

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS

Programa de Pós-Graduação em Administração

Mestrado Profissional em Administração

**ACEITAÇÃO E REJEIÇÃO DE PRODUTOS FINANCEIROS**

**POR MEIO DA PERCEPÇÃO DE GRANDES EMPRESAS:**

**um estudo de caso no Unibanco S/A**

JORGE HUMBERTO DE ANDRADE

Belo Horizonte

2005

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

JORGE HUMBERTO DE ANDRADE

**ACEITAÇÃO E REJEIÇÃO DE PRODUTOS FINANCEIROS  
POR MEIO DA PERCEPÇÃO DE GRANDES EMPRESAS:**

**um estudo de caso no Unibanco S/A**

Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dalton Jorge Teixeira

Belo Horizonte

2005

## RESUMO

O processo de pesquisa de fatores que possam ser determinantes para que um produto seja aceito ou rejeitado por um mercado alvo, faz-se necessário em função dos altos custos envolvidos na criação e no lançamento de um produto bancário. Devido à natureza competitiva no atual cenário financeiro, os produtos e serviços bancários estão sujeitos a desvios de percepção decorrentes da maneira como as instituições buscam identificar esses fatores. Por isso, é fundamental analisar a percepção dos próprios clientes, usuários desses produtos, porque esse público está atento a todas as novidades/vantagens que o mercado oferece, e não somente às vantagens/novidades oferecidas pelo produto da instituição aqui estudada. Mesmo que a instituição tenha feito grandes investimentos em um determinado produto e que a percepção para os gestores desses produtos seja a de um produto perfeito, se o cliente não tiver essa mesma percepção, com certeza esse será um produto rejeitado no mercado, pois, nesse setor, o diferencial ou a vantagem competitiva está na percepção positiva do cliente em relação à instituição e seus produtos. O trabalho aqui apresentado é um estudo de caso de uma instituição financeira, uma pesquisa, que teve como objetivo a identificação da percepção de dez grandes empresas do Rio de Janeiro, no que se refere à aceitação e rejeição de sete produtos dessa instituição. De forma geral, os resultados obtidos confirmaram o sucesso da metodologia de desenvolvimento e lançamento de produtos do Unibanco, pois 57,15% dos produtos pesquisados foram aceitos por 70% das empresas. Com isso, conclui-se que atualmente essa instituição vem desenvolvendo e lançando produtos e serviços com um alto nível de aceitação entre as empresas de grande porte do Rio de Janeiro.

Palavras-chave: Percepção de grandes empresas; Unibanco; Aceitação e rejeição de produtos financeiros.

## **ABSTRACT**

The research process of the key factors for the acceptance of a new product in a target market is necessary because of the high costs involved in the development and launching of this product. Due to the extreme competition in our financial system, the banking products and services are subject to deviations in the manner how the corporate clients accept the product/service, since each company has different needs and seeks different factors, that aggregate more value to the business. Consequently, in this project I choose to observe and study the perception of the Unibanco clients themselves, users of the products and services and at the same time subjected to new products and services offered in the whole market, and its possible advantages. The study of the universe of Unibanco clients, mentioned above, allows to identification of products that have had large investments in their development and have good valuation among the own development staff, that can not be accept in market, since this clients have found advantages in another institution, through the product or the way the clients see, in terms of quality, the other institution, both essentials for the conquest of market share. Based in the analysis of Unibanco, a large and private financial institution, this project presents a qualitative and descriptive research involving a sample of ten large companies in Rio de Janeiro, concerning the acceptance of these clients about the Unibanco products and services. The results obtained show the success of the products development and launching methodologies used in Unibanco, since 57,15% of the products mentioned in the research were accepted by 70% of the companies. Therefore we can conclude that the financial institution analyzed here, Unibanco, has developed and launched in the market products and services with high levels of acceptance among large corporations based in the state of Rio de Janeiro.

Key-words: Financial system; Unibanco; Product/service.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADRO 1 Exemplo de aplicação de <i>marketing</i> de serviço para bancos .....	26
QUADRO 2 Empresas pesquisadas .....	106

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1	Os cinco maiores em operações de crédito (Bancos Comerciais) .....	58
TABELA 2	Os cinco maiores em depósitos totais (Bancos Comerciais) .....	58
TABELA 3	Os cinco maiores em patrimônio líquido (Bancos Comerciais) .....	58
TABELA 4	Os cinco maiores em lucro líquido (Bancos Comerciais) .....	58
TABELA 5	Os cinco maiores em operações de crédito (Bancos de Investimento).....	59
TABELA 6	Os cinco maiores em patrimônio líquido (Bancos de Investimentos) .....	59
TABELA 7	Os maiores em títulos e valores imobiliários (Bancos de Investimentos).....	59
TABELA 8	Os cinco maiores em lucro líquido (Bancos de Investimentos) .....	59
TABELA 9	As cinco maiores em operações de crédito (Financeiras).....	61
TABELA 10	As cinco maiores em lucro líquido (Financeiras) .....	61
TABELA 11	Os cinco maiores em operações de arrendamento (Leasing .....	62
TABELA 12	Os cinco maiores em receita de arrendamento (Leasing) .....	62
TABELA 13	Os cinco mais rentáveis sobre patrimônio . (Leasing).....	62
TABELA 14	Os cinco maiores em lucro líquido (Leasing).....	62
TABELA 15	Evolução do número de cartões e das transações .....	63
TABELA 16	As cinco maiores em lucro com seguros (Seguradoras).....	64
TABELA 17	As cinco maiores em lucro líquido (Seguradoras).....	64
TABELA 18	As cinco maiores em ativo total (Seguradoras) .....	64
TABELA 19	As cinco maiores em patrimônio líquido (Seguradoras) .....	64
TABELA 20	Os cinco maiores em aplicação (Previdência Privada).....	65
TABELA 21	Os cinco maiores em lucro líquido (Previdência Privada) .....	65
TABELA 22	Rentabilidade dos setores em percentual do PL .....	68
TABELA 23	Rentabilidade em percentual do PL .....	68
TABELA 24	Consolidação das respostas das 10 empresas sobre os 7 produtos .....	109
TABELA 25	Correlação entre os produtos no quesito Comunicação do Produto .....	116
TABELA 26	Correlação entre os produtos no quesito Eficiência / Qualidade do produto	116
TABELA 27	Correlação entre os produtos no quesito Habilidade adequada / Recurso empregado .....	116

TABELA 28	Correlação entre os produtos no quesito Vantagem do Produto.....	117
TABELA 29	Correlação entre os produtos no quesito Grau de Novidade .....	117
TABELA 30	Cruzamento do questionário de aceitação e rejeição por empresa .....	118
TABELA 31	Fatores determinantes na aceitação e rejeição dos produtos na percepção das empresas .....	121



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
1.1 Problema e importância deste estudo.....	14
1.1.1 Problema .....	14
1.1.2 Importância deste estudo.....	15
1.2. Objetivos .....	16
1.2.1 Objetivo geral .....	16
1.2.2 Objetivos específicos .....	16
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>17</b>
2.1 O Marketing Bancário .....	17
2.1.1 O Conceito de marketing no setor Bancário .....	19
2.1.2 O Composto de marketing no setor bancário.....	21
2.1.3 A adoção de mercados –alvo pelos bancos comerciais.....	26
2.1.4 Estratégia e desenvolvimento de produtos bancários .....	31
<b>3 A ESTRUTURA DO SISTEMA FINANCEIRO.....</b>	<b>45</b>
3.1 As instituições financeiras no mundo .....	45
3.2 Instituições financeiras privadas .....	48
3.2.1 Diferenças entre Bancos de Varejo e Bancos de Atacado .....	50
3.3 Tendências recentes do sistema financeiro brasileiro .....	52

3.3.1	Introdução .....	52
3.3.2	Tendências .....	53
3.3.3	Análise .....	56
3.3.4	Bancos Comerciais .....	57
3.3.5	Bancos de Investimento .....	58
3.3.6	Financeiras .....	59
3.3.7	Leasing.....	61
3.3.9	Seguradoras.....	63
3.3.10	Previdência Aberta.....	65
3.3.11	Corretoras e Distribuidoras .....	66
3.3.12	Comentários .....	66
<b>4</b>	<b>SUCESSO E FRACASSO NO LANÇAMENTO DE PRODUTOS BANCÁRIOS.....</b>	<b>69</b>
4.1	Análise fatorial de qualidade de trabalho. ....	73
4.2	Fatores de sucesso.....	75
4.3	Fatores que não são críticos para sucesso. ....	76
4.4	Aceitação e rejeição de produtos bancários .....	76
<b>5.</b>	<b>CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA .....</b>	<b>80</b>
5.1	A Empresa Estudada .....	80
5.2	Metodologia Utilizada Pela Empresa Para Desenvolvimento De Seus Produtos .....	85
5.2.1	Planejamento.....	86
5.2.2	Desenho .....	88

5.2.3 Desenvolvimento .....	91
5.2.4 Lançamento.....	93
5.2.5 Administração.....	94
5.3 Atividade de marketing de relacionamento desenvolvida pela empresa estudada .....	96
<b>6 METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>98</b>
6.1 Métodos de Pesquisa.....	98
6.2 Questionário (Modelo Base Para Entrevistas Individuais) .....	98
6.3 Pesquisa de Campo e Método de Coleta de Dados .....	99
6.4 Primeira Fase .....	103
6.5 Segunda Fase .....	103
6.6 Operacionalização.....	104
6.7 Produtos para pesquisas .....	104
6.8 Caracterização da Amostra .....	105
<b>7. DISCUSSÃO DOS DADOS COLETADOS E APRESENTADOS.....</b>	<b>107</b>
7.1 Introdução .....	107
7.2 Sobre a amostra analisada.....	107
7.3 Análise descritiva – apresentação dos dados coletados .....	108
7.4 Considerações gerais.....	125
<b>8. LIMITAÇÃO DO ESTUDO.....</b>	<b>125</b>
<b>9. SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS .....</b>	<b>126</b>
<b>10. CONCLUSÃO.....</b>	<b>128</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>131</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A guerra no mundo dos negócios voltou-se para um novo campo de batalha. Na década de sessenta, o lema para se conseguirem vantagens sobre a concorrência era o *Marketing*. A década de setenta foi dedicada à Produtividade obtida através da racionalização de custos e, na década de oitenta, foi a vez da Qualidade na sua versão Total. Hoje, a competição chegou ao campo de batalha – a Qualidade nos Serviços ao Cliente é a ferramenta competitiva da década. Um número reduzido de empresas está atento a isto.

No Brasil, o setor bancário sofreu, num período de aproximadamente três décadas, contínuos movimentos de retração e de expansão, oriundos das conjunturas políticas e econômicas de um Estado extremamente regulador. Nas décadas de sessenta/setenta, houve uma forte concentração de capital no setor financeiro, dando origem a grandes conglomerados<sup>1</sup>.

A partir desse período, correspondente ao final da década de sessenta e início dos anos setenta, os bancos começaram a diversificar suas atividades e a ampliar significativamente o número de agências, através dos bancos de varejo<sup>2</sup>. Um mesmo grupo passou a operar com investimentos, financiamento, corretagem, crédito imobiliário, seguro e *leasing*.

---

<sup>1</sup> Entende-se como conglomerado financeiro o conjunto geralmente liderado pelo banco comercial e constituído pela maioria, ou totalidade das seguintes empresas: banco de investimento, sociedade de crédito, financiamento e investimento, sociedade de arrendamento mercantil, sociedade seguradora, sociedade corretora, sociedade de crédito imobiliário, sociedade de investimento, empresa de capitalização, empresa de previdência privada e sociedade distribuidora de títulos e valores mobiliários. O processo de concentração do sistema financeiro nacional é visto como fenômeno de caráter internacional e reflete a tendência das instituições de crédito de se agruparem, reduzindo seu número e aumentando seu poder financeiro... Um conglomerado, atuando em vários segmentos do mercado, está menos sujeito às variações de demanda de um particular produto e reduz, assim, sua exposição global ao risco comercial, no caso brasileiro, esse processo, em boa parte, foi estimulado pela própria orientação do Governo que buscava "dar aos bancos nacionais solidez e porte compatíveis com as necessidades impostas pela crescente dimensão da economia nacional, bem como pela sua maior participação na economia internacional, tanto na área do comércio como na própria atividade bancária".

<sup>2</sup> Bancos de Varejo trabalham com grande público, muitos clientes, independente de tamanho. Recentemente, os bancos passaram, formalmente, a segmentar sua atuação em dois grupos de atendimentos específicos: *corporate bank*, que dá atendimento a clientes como pessoas físicas especiais de altíssima renda e/ou elevado patrimônio;

No fim da década de oitenta, com o advento da Constituição Federal Brasileira de 1988 e da reforma do Sistema Financeiro no Brasil, o Conselho Monetário Nacional - CMN, através de instrução, facultou às instituições financeiras sua organização como uma única instituição com personalidade jurídica própria, culminando no que se convencionou chamar de banco múltiplo, a qual tinha como objetivo a desregulamentação do sistema financeiro, tornando possível a formação de novos bancos (banco múltiplo)<sup>3</sup>. Os conglomerados tornaram-se hegemônicos, enxugando com isso o grande número de instituições de pequeno porte. Os bancos conseguiram adicionar elevadas taxas de lucro, obtidas através da intermediação financeira, num ambiente de altas taxas inflacionárias. O faturamento do setor cresceu de forma expressiva; a sua participação no Produto Interno Bruto - PIB brasileiro atingiu, em 1989, aproximadamente a taxa de 24%.

Durante as décadas de oitenta e noventa, os bancos comerciais passaram a sofrer grandes transformações devido ao avanço do padrão tecnológico. De acordo com Coutinho e Ferraz (1994), o novo padrão tecnológico é baseado em tecnologias intensivas, em informação e comunicação (microeletrônica, informática e telecomunicações), flexíveis e computadorizadas, que se tornaram as bases do rápido desenvolvimento tecnológico da produção e do comércio internacional.

Os avanços tecnológicos nas áreas de comunicação e informática propiciaram uma plataforma para um enorme crescimento dos mercados financeiros, em escala e em complexidade, atendendo assim à demanda de fluxos internacionais. Com isso, um grande número de bancos estrangeiros se instalou no Brasil.

---

*personal bank*, que presta atendimento a pequenas e médias empresas e a clientes que sejam pessoas físicas de alta renda.

<sup>3</sup> A decisão do Conselho Monetário Nacional (CMN), através da resolução 1524/88, emitida pelo Banco Central do Brasil (BACEN), com a finalidade de racionalizar a administração das instituições financeiras, criou os bancos múltiplos, permitindo que algumas dessas instituições, que muitas vezes eram empresas de um mesmo grupo, pudessem constituir-se em uma única instituição financeira com personalidade jurídica própria e, portanto, com um único balanço e um único caixa. Em termos práticos, essas instituições mantêm as mesmas funções de cada instituição em separado, com as vantagens de contabilizar as suas operações como uma só instituição.

Essa era de estabilização econômica caminha com uma nova realidade mundial que é a competitividade entre os setores econômicos, criando efeitos de crise através do comportamento inadequado da maioria das instituições. Ante a iminente fragilidade do sistema bancário e a um ambiente de baixa inflação, caberia aos seus integrantes demandarem ações que resultassem em corte de custo e aumento de receitas.

O sistema bancário brasileiro vem-se enquadrando nas oscilações de mercado a cada alteração dos planos econômicos, sendo primordial tal adaptação para se manter no mercado. No entanto o objetivo maior da implantação do atual Plano Real foi manter a economia estabilizada, com um controle inflacionário rígido, ocasionando, assim, grande transformação no sistema bancário brasileiro.

Os bancos brasileiros estão, diante da nova realidade, agindo de forma bem cautelosa, analisando a rentabilidade de cada cliente, comparando os produtos do sistema financeiro que geram mais receitas e que determinam menores riscos. O setor bancário está em pleno processo de enxugamento desde o Plano Real. Isso favorece o processo de fusões bancárias, com a perda dos ganhos com a inflação e o estreitamento dos *spreads* pelo acirramento da concorrência.

Novos produtos já desenvolvidos e testados no exterior vêm sendo introduzidos no mercado nacional, especialmente os chamados instrumentos de crédito "securitizados" junto ao mercado de capitais e às operações sob medida, desenhadas para atender às necessidades específicas de um cliente ou de pequenos segmentos do mercado. Esses mecanismos são mais sofisticados que os instrumentos tradicionais de crédito e procuram desenhar perfis de prazo, risco e retorno compatíveis com as necessidades dos tomadores de crédito e dos investidores. Os mercados futuros e de opções passam a fazer parte integrante das operações, objetivando a limitação de risco (*hedge*) e a exploração de oportunidades de arbitragens oferecidas pelos mercados.

Mesmo sendo grandes os riscos de sucesso e insucesso no lançamento de novos produtos, as empresas gastam grande parte de seu faturamento em pesquisa e desenvolvimento, pois, diante desse risco, existe um ainda maior: o da perda dos mercados pela falta de inovação.

Assim, em um mercado altamente competitivo, tanto em âmbito nacional ou global, a minimização dos riscos existentes no processo de desenvolvimento de produtos tornou-se imprescindível para a sobrevivência e crescimento das empresas. Portanto, a identificação dos fatores que levam as empresas ao sucesso ou ao insucesso no desenvolvimento de produtos deve servir como um guia para minimizar futuros equívocos.

## **1.1 Problema e importância deste estudo**

### **1.1.1 Problema**

Para que um Banco possa controlar seu funcionamento, é necessário definir a maneira mais eficaz de analisar os seus produtos. É um desafio muito importante porque, basicamente, boa parte do dinheiro que nele circula está relacionado com a maneira como os produtos são vendidos e os créditos são concedidos.

O processo de venda de produtos bancários para pessoas jurídicas inicia-se com um acordo feito entre a empresa e o banco onde são estabelecidos os critérios da negociação. Normalmente, a empresa prefere comprar serviços bancários já testados e aceitos no mercado. Entretanto, devido a particularidades em seu fluxo operacional, faz-se necessário um produto que atenda à maioria das suas necessidades. Com isso, tem-se uma gama de produtos aceitos e outros rejeitados, pois a sua adaptação ou preço fica fora da tolerância das empresas para a contratação e utilização dos mesmos.

Neste trabalho, foram selecionados sete produtos do Unibanco S/A, criados especificamente para o segmento de empresas, a fim de verificar-se o grau de aceitação/rejeição de cada um deles. Utilizaram-se dez empresas de grande porte, com atuação nacional e matriz financeira no estado do Rio de Janeiro, onde, de acordo com o seu ramo de atuação, há necessidade da utilização de um ou mais desses produtos.

Para que este trabalho tenha o êxito esperado, deve-se responder à seguinte pergunta:

**Que tipos de fatores determinaram a aceitação ou rejeição dos produtos, na percepção de dez grandes empresas, clientes do Unibanco, no Rio de Janeiro?**

### **1.1.2 Importância deste estudo**

Toda organização com fins lucrativos visa ao lucro, com isto, é preciso que sua estratégia seja feita com base no sucesso dos seus produtos lançados e vendidos no mercado. Porém, para se desenvolver e lançar um produto com o menor nível de rejeição, é necessário conhecer os fatores que determinam sua aceitação ou rejeição pelo seu público alvo. Segundo Vavra (1993), organizações que se preocupam em mostrar a qualidade dos seus serviços aos clientes permanecem vivas no mercado. Envolvem seus clientes através de atividades como:

- a) projeção dos produtos e serviços para maximizar a satisfação dos clientes;
- b) criação e administração das expectativas dos clientes;
- c) obsessão em descobrir as necessidades dos clientes, mais que eles mesmos;
- d) contratação e treinamento de funcionários para atender melhor os clientes;
- e) solicitação constante aos clientes de avaliação do seu desempenho;
- f) investimento permanente em tecnologia para dar suporte adequado aos clientes;
- g) monitoramento cuidadoso das avaliações dos seus clientes em relação à concorrência.



## 1.2. Objetivos

### 1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é verificar, analisar e avaliar os fatores determinantes para a aceitação e rejeição dos produtos do Unibanco na percepção de dez empresas de grande porte, clientes ativos do Unibanco e situadas no Rio de Janeiro.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- a) ) **verificar e analisar o grau de aceitação e rejeição de sete produtos, na percepção das dez empresas selecionadas.**
  
- b) **descrever a metodologia utilizada pela empresa estudada, no desenvolvimento e no lançamento de seus produtos;**
  
- c) **verificar e analisar a existência de correlação nas cinco dimensões :**
  - **comunicação do produto;**
  
  - **eficiência / qualidade do produto;**
  
  - **habilidade adequada/ recurso empregado**
  
  - **Vantagem do produto e**
  
  - **Grau de Novidade.**

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 O marketing bancário**

As instituições financeiras, privadas ou governamentais, têm experimentado profundas modificações estruturais e operacionais. A estrutura geral do Sistema Financeiro Nacional deveria revelar características predominantes como a diversificação institucional e a especificação operacional. Em vez disso, assiste-se, hoje, a uma aplicação pouco rígida de tal separação, uma vez que várias operações ativas e passivas são comuns e permitidas a várias instituições, o que, de certo modo, abre várias possibilidades e opções ao mercado de clientes particulares e empresas (COBRA; ZWARD, 2000).

Talvez o resultado mais marcante dessa situação resida na tendência à concentração de empresas financeiras, o que conflita, em tese, com o princípio da especialização, princípio esse que orienta a constituição estrutural do Sistema Financeiro Nacional. Além do mais, as autoridades monetárias, em vez de proibirem, incentivam a prática de formação de conglomerados, mediante participação acionária, limitando-se apenas a estabelecer certos casos de incompatibilidade.

Um dos principais fatores determinantes da tendência à concentração, na hipótese de formação de conglomerados, é a possibilidade de redução dos custos operacionais e de maior eficiência dos serviços oferecidos. Nesse caso, o Banco Comercial, em geral, a instituição básica do grupo, pode utilizar todo o seu esquema de facilidades para realizar tanto as operações ativas e passivas que lhe são próprias, como as das demais empresas do grupo, as quais, com raras exceções, aparecem como meras figuras jurídicas, em respeito à especificação institucionalizada pelos diplomas legais.

Paralelamente à evolução do Sistema Financeiro Nacional, as instituições financeiras estão cada vez mais expostas a certas condições ambientais que têm despertado a necessidade de os executivos examinarem, com maior profundidade, os esquemas estruturais e as funções administrativas de suas organizações. Particularmente, no que diz respeito às instituições financeiras, a oferta diversificada de crédito e de serviços, a concorrência cada vez mais acirrada entre os agentes dessa oferta, as restrições impostas pela legislação e a presença de um mercado, com necessidades financeiras mais diversificadas e agudas, são os fatores que mais se destacam, levando os interessados a considerarem a função administrativa de *marketing* com o mesmo vigor com que são tratados os aspectos técnicos das operações financeiras que realizam.

O *Marketing* Bancário, mais do que uma nova expressão deveria representar uma filosofia de ação empresarial, requerendo a mudança de atitude da administração do banco, em face das necessidades do mercado. Entretanto, de forma geral, a adoção do “conceito de *marketing*”, por parte dos altos níveis hierárquicos da organização bancária e a implantação formal e organizada, das práticas e dos instrumentos de *marketing* estão longe ainda de se tornarem realidade no Brasil.

Várias causas podem ser apontadas para essa situação. Em primeiro lugar, há uma tendência generalizada de a literatura considerar o *marketing* para produtos e o *marketing* para serviços como a mesma coisa, quando, na realidade, existem vários elementos diferenciadores entre eles. Por outro lado, em razão da aludida tendência, os textos especializados não distinguem o conteúdo doutrinário e técnico de *Marketing* de Produtos do de *Marketing* de Serviços, sendo esse último considerado sempre como um apêndice do primeiro (COBRA; ZWARG, 2000).

Além disso, há uma concepção arraigada, no meio dos empresários do setor, de que a natureza das atividades bancárias prende-se, antes de tudo, aos aspectos técnicos que

possibilitem conceber produtos considerados satisfatórios, mas sob a ótica da organização. Conseqüentemente, as chamadas atividades comerciais são interpretadas como pertencentes ao domínio da intuição e do bom-senso, dispensando sua prática qualquer competência em particular. O desconhecimento do conjunto das atividades que constituem o campo de ação do gerente de *marketing* é mais uma das causas aparentes do problema.

É comum associar *marketing* com as atividades de venda. Isso torna os executivos do setor bancário reticentes e céticos quanto à potencialidade dos instrumentos de *marketing*, no que diz respeito à comercialização de algo intangível, como é o caso dos serviços financeiros.

Não é raro, também, encontrar executivos de bancos que se julguem adeptos para as práticas avançadas de *marketing*, simplesmente porque sua organização desenvolve um extraordinário esforço de propaganda, visando atrair mais clientes. O interesse nesse assunto é necessário para aprimorar conhecimentos que me auxiliarão nas áreas acadêmica e profissional, por se correlacionar com a área em que atuo.

### **2.1.1 O Conceito de marketing no setor Bancário**

O conceito inicial de *marketing* para os bancos limitava-se a oferecer atrativos dos mais variados, como brindes e sorteios, objetivando captações em poupança ou abertura de contas correntes, para competir com os concorrentes.

Posteriormente, perceberam que havia uma necessidade de fidelizar seus clientes, pois atraí-los era fácil; a dificuldade estava em transformá-los em clientes fiéis. Os bancos remodelaram suas agências, transformando-as em um ambiente modernizado, agradável, deixando para trás a austeridade que as caracterizava.

Houve também treinamentos de funcionários, quanto à qualidade em atendimento. Essa mudança deixou de ser um diferencial, pois foi generalizada e o cliente já não a

considerava na escolha de uma agência. Já na terceira fase, a nova ferramenta encontrada foi a inovação dos produtos e a segmentação de seus mercados.

Criar produtos novos para cada segmento-alvo também é algo facilmente copiado pelos concorrentes. A diferenciação está na habilidade de inovação contínua, estando sempre à frente dos concorrentes.

A segmentação apresenta-se como o diferencial estratégico, desde que o banco tenha um posicionamento de mercado e se estruture para atender a cada nicho.

Posicionamento era o que estava faltando para complementar a segmentação. Isso foi implementado na quarta fase, quando se percebeu que nenhum banco seria o melhor em tudo e ofereceria todos os produtos a todos os tipos de clientes. Se todos anunciam, inovam, sorriem, é necessário que cada um analise suas possibilidades e oportunidades e defina com quem, com que e como vai trabalhar.

Posicionamento é distinguir-se dos demais em certos segmentos de mercado, mostrando ao cliente uma distinção que melhor o satisfaça.

O desempenho dos bancos é sua sustentabilidade. Na quinta fase, verificou-se a necessidade de um sistema eficaz de planejamento e controle de *marketing*. Um banco pode ser ótimo em propaganda, em cordialidade, em inovação e posicionamento, mas precisa do planejamento e do controle para obter o conhecimento que o oriente na mensuração do potencial de seu mercado, para planejar suas metas, ações e incentivos, até mesmo mensurar seus resultados; do contrário, terá grandes problemas no seu desempenho.

Uma das tendências de *marketing* é a crescente ênfase em desenvolver o relacionamento e fidelizar seus clientes. A teoria do passado focava a rentabilidade de uma transação e o fechamento de uma venda. Atualmente a rentabilidade é vista em longo prazo, na manutenção do cliente. Muda a idéia de transação para a construção de relacionamento. Indiretamente, pode-se considerar em tal concepção a visualização da sustentabilidade da

organização em longo prazo, porque, tendo clientes fiéis, obtém-se o lucro que dá a sustentabilidade à empresa.

As empresas de todos os setores estão criando banco de dados, contendo informações demográficas e de estilo de vida, níveis de resposta a diferentes estímulos e transações anteriores. Se houver o domínio e o planejamento necessários para tratar essas informações, de acordo com o seu objetivo, as instituições poderão orquestrar ofertas para obter consumidores satisfeitos ou encantados que permanecerão leais.

Em relação à utilização das informações oferecidas por um banco de dados, Cobra (2000) coloca a personalização como o novo paradigma do *marketing*, justamente a partir da plena utilização do conhecimento, já que a personalização ocorre desde a pesquisa, a produção e o consumo de bens e de serviços financeiros. As tendências de mercado apontam para a personalização de produtos e de serviços em um ambiente globalizado, exigindo das organizações financeiras uma nova filosofia de atendimento diferenciado.

Dessa maneira, o *Marketing* Financeiro pode ser redefinido como a busca da satisfação das necessidades e a realização dos desejos, por meio da concepção de produtos e serviços que surpreendem as expectativas de seus clientes (COBRA, 2 000).

Do grau de envolvimento que a organização (banco) tem com a tarefa de conquistar e manter seus clientes é que se aplicam os conceitos de *marketing* de serviços financeiros. Uma das ferramentas que as organizações financeiras podem utilizar para atingir seu mercado-alvo e atender às expectativas de seus clientes são os quatro “Ps”, mostrados a seguir.

### **2.1.2 O Composto de marketing no setor bancário**

A aplicação das ferramentas de *marketing*, nas organizações bancárias, depende, como vimos, da adoção de uma filosofia empresarial voltada para o mesmo.

Essa orientação se inicia com a concepção dos produtos e serviços que atendam às necessidades de consumo. Pressupõe a apresentação com uma embalagem atraente, calcada em uma marca de prestígio, numa política de preços compatível com o poder aquisitivo do público-alvo. Mas não é só a adaptação do produto ao mercado; depende ainda de uma política de serviços baseada na garantia dos produtos ofertados, bem como de uma ativação de mercado através da distribuição, da venda pessoal, da promoção de vendas e da propaganda.

#### **a) Produto**

Não basta o banco ter bons produtos. É preciso reconhecer que esses produtos sejam mais do que bens tangíveis. Para tanto, as pessoas devem identificar seus benefícios e comprá-los. Isso significa entender que o produto é, na verdade, composto de duas partes: uma tangível – em conformidade com seus atributos – e outra intangível – em função dos benefícios nele buscados pelos clientes ou usuários.

A tarefa básica do Gerente de Produtos e dos Gerentes de Venda é identificar necessidades e desejos não satisfeitos e, a partir daí, configurar produtos e serviços que atendam a essas necessidades e a esses desejos específicos.

O cliente de um banco, por exemplo, não busca apenas uma conta corrente ou um cheque especial, ele busca segurança, conveniência, prestígio, amizade e diversas outras satisfações agregadas aos serviços prestados.

Os bancos são duplamente orientados para a clientela, em relação ao *marketing* bancário (TOLEDO, 1993). No contexto de prestação de serviços, existem duas categorias genéricas de “produtos” em banco: os produtos de intermediação financeira, que consistem na captação e aplicação de recursos, e os serviços prestados aos clientes, tais como recebimento de contas, cobranças de títulos e arrecadações.

Considerando-se os bancos como distribuidores posicionados entre aqueles que têm dinheiro para emprestar e os que desejam tomar empréstimos, deduz-se então que são, na verdade, atravessadores que podem estar ameaçados pela desintermediação, que designa o fenômeno de eliminação de intermediários, leia-se bancos, o que já ocorre nos EUA, na forma de milhões de poupadores retirando seu dinheiro da conta e investindo, por exemplo, em fundos mútuos de corretora de valores.

A sobrevivência dessas instituições depende muito da sua habilidade em agregar valor e qualidade em seus serviços e produtos, aprofundar relacionamentos, aproveitando-se de dois grandes trunfos: a confiabilidade e a capacidade de distribuição, além de utilizar a informática para conhecer seus consumidores.

#### **b) Preço**

Essa seria, talvez, a variável mais difícil de ser manipulada. Ou porque muitas vezes os preços sejam controlados pelo Banco Central, ou porque são subjetivos em relação à imagem da organização e à qualidade de seus serviços. O fato é que os bancos sabem que o preço pode ser um desencadeador positivo ou negativo para a diferenciação de seus produtos e serviços.

Um preço alto deveria significar mais qualidade e segurança pelo serviço ofertado, porém essa correlação nem sempre é positiva, quer pelo que o serviço ou produto signifique, quer ainda pelo que o cliente decodifique.

#### **c) Embalagem**

A boa apresentação de um produto pode realçar suas qualidades. Como os bancos vendem papéis, títulos, certificados, apólices, não importa o quê, é preciso que tal apresentação seja de bom gosto e compatível com o público a quem se destina. Sabe-se que



uma apresentação pobre pode desmerecer o produto, enquanto outra muito sofisticada pode assustar o cliente.

O importante é saber dosar a apresentação desse produto com bom gosto e sobriedade.

#### **d) Assistência ao Cliente**

Nenhuma pessoa ou instituição volta a ser cliente de um banco quando é mal atendida, nem mesmo fará boas e isentas recomendações a amigos e círculo de influência.

Portanto, é fundamental que essa instituição financeira preste bons serviços na pré-venda, orientando o cliente na compra de papéis, na venda e no pós-venda. Cliente satisfeito é fiel e um grande desencadeador de novos negócios.

#### **e) Garantia**

A garantia dos serviços bancários é tão importante quanto a de um bem durável, como um carro ou eletrodoméstico, porque, quando um banco não dá garantia dos seus serviços, compromete sua imagem ou a do sistema financeiro como um todo, ou quando um banco “quebra” ou fecha, o público em geral passa a temer fechar novos negócios, havendo uma retração de mercado.

#### **f) Composto Promocional**

Cada elemento do composto promocional tem um papel específico para ajudar o desencadeamento de negócios em bancos e em seguros.

#### **g) A propaganda**

Como uma forma paga de apresentação não pessoal para a promoção de idéias, mercadorias ou serviços, deve ajudar na venda de produtos e da imagem corporativa da

organização. Um banco que goze de boa imagem, ou seja, com segurança, solidez, honestidade, entre outros requisitos, estará projetando-se com vantagens em seu mercado.

#### **h) Venda pessoal**

Entendida como a apresentação verbal de produtos ou serviços a clientes e possíveis clientes, objetivando-se a venda. Dentro de um banco, todos os funcionários que têm contato direto ou indireto com os clientes devem ser treinados e orientados para promover vendas.

#### **i) Promoção de vendas**

O incentivo dado para se encorajar o consumidor-cliente a comprar um produto ou serviço deve ser criativo, diferenciando das promoções dos concorrentes, devendo ser usado como um casamento entre a propaganda e a venda pessoal.

#### **j) Relações públicas e *lobbying***

Entendem-se as relações públicas como um estímulo dado à demanda de um produto, serviço ou negócio, através de meios não pagos para sua propagação pelo rádio, televisão, jornais ou revistas.

A ação do poder público cresce, favorecendo ou vetando produtos ou serviços. É essencial que a imagem da corporação junto às comunidades em que ela opera seja boa, para isso, as comunicações sociais com essas comunidades precisam ser estimuladas.

E, através do *lobbying*, a organização precisa estar apta a influenciar positivamente os poderes políticos com relação às normas, leis e regulamentos, ou mesmo simples decisões do Legislativo ou do Executivo que sejam do seu interesse.

### k) Distribuição

Os canais de distribuição para os serviços bancários são muitos: agências, escritórios, postos bancários, etc. A abertura de postos de venda em regiões de potencial de mercado significativo pode ser uma arma eficaz para se enfrentar a concorrência.

QUADRO 1  
Resumo de exemplo de aplicações de *marketing*  
de serviços para bancos:

<b>MKT MIX</b>	<b>Aplicações</b>
<b>PESQUISA</b>	++
<b>COMPOSTO PRODUTO</b>	
<i>Design</i>	+
Embalagem	+
Marca	+++
Preço	++
Assistência ao Cliente	++
<b>ATIVACÃO</b>	
Distribuição Logística	++
Venda Pessoal	++
Propaganda	+++
Promoção	++
<i>Merchandising</i>	++
Rel. c/ Público	+++
<b>CONTROLE</b>	+++

Fonte: COBRA, Marcos; ZWARG, Flávio. **Marketing de serviço – conceitos e estratégias**. São Paulo; Editora McGRAW Hill do Brasil, 1987

### 2.1.3 A adoção de mercados –alvo pelos bancos comerciais

Pelo fato de os mercados serem compostos por compradores diferentes entre si, em muitos aspectos podem ser segmentados de várias maneiras, diz Kotler (1998). A empresa, em vez de competir em todos os mercados, identifica o mercado-alvo que pode atender com maior eficácia. A adoção de *marketing* de mercado-alvo exige três etapas importantes:

**1ª etapa – segmentação/mercado:**

- a) identificação das variáveis de e segmentação de mercado;
- b) desenvolvimento de perfis dos segmentos resultantes.

**2ª etapa – mercado-alvo:**

- a) avaliação da atratividade de cada segmento;
- b) seleção do(s) segmento(s) alvo.

**3ª etapa – posicionamento de mercado:**

- a) identificação dos conceitos de posicionamento possíveis para cada segmento-alvo;
- b) seleção, desenvolvimento e comunicação dos conceitos de posicionamento escolhidos.

Kotler dá a entender que, para a definição de mercado-alvo, as empresas devem fazer um processo de segmentação, definindo seu alvo, fazer uma seleção tendo o posicionamento a partir do conhecimento desse mercado; o que ele quer, onde e quando compra, como compra.

À medida que a empresa aprofunda esse conhecimento, melhora sua capacidade de encontrar novos clientes e, principalmente, reter os que já possui. Para construir a fidelização, é essencial entender as necessidades, desejos e valores, pois constantemente a comunicação deve reforçar a percepção sobre o produto ou serviços, com a mensagem certa na hora certa e para o cliente certo. É reconhecido pelas empresas que todos os clientes são importantes, porém alguns são mais importantes que outros.

Para uma seleção, Kotler (2001) diz ser necessária uma classificação de clientes, medindo a lucratividade individual de cada um para a empresa. A partir desse conhecimento é possível determinar os clientes interessantes, quais têm potencial a ser desenvolvido e quais devem ser considerados não-qualificados. Só vale a pena manter clientes que, mais cedo ou mais tarde, possam ser lucrativos.

Analisando-se matematicamente, ao considerar-se uma escala de lucratividade, uma fórmula é adotada 20/30/80, em que 20% dos clientes são responsáveis por 80% dos lucros e os 30% menos lucrativos cortam os lucros das empresas pela metade. Isso revela que a maioria das empresas perde dinheiro com seus piores clientes, traduz Kotler (2001). Especificamente os bancos alegam que perdem dinheiro com 40% de seus clientes mais fracos no varejo.

É importante a segmentação de mercado para a correta avaliação dos clientes, a definição do alvo a ser alcançado ou o objetivo a ser seguido e qual o relacionamento a ser desenvolvido com lucratividade. Isso se traduz em trabalhar certo com os clientes certos. Na concepção de Kotler (2001, p. 164), “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”.

Na teoria do *marketing* do relacionamento, não se quer apenas ser o único fornecedor de um determinado produto, mas fornecer o maior número possível de seus produtos para cada um de seus clientes. Essa é a busca das empresas, principalmente dos bancos, que procuram aumentar a participação no “bolso do cliente”. Também os clientes desejam fazer negócios com empresas prestadoras de serviço que ofereçam serviços agregados a seus produtos antes, durante e após a venda. Elas procuram um relacionamento de longo prazo, em que suas necessidades individuais possam ser atendidas não somente hoje, mas também no futuro.

Baseando-se nas informações obtidas por meio da pesquisa bibliográfica, da pesquisa com clientes e análise de como alguns bancos têm buscado maior relacionamento com sua clientela, é possível elaborar um plano para fidelizar esses clientes através das seguintes ações:

- a) segmentar os clientes, determinar o foco, para conhecê-los e personalizar o atendimento;
- b) atender eficazmente, com gerente especializado; prestar assessoria;
- c) atribuir maior autonomia de alçadas aos gerentes para que haja maior velocidade nas decisões e, conseqüentemente, no atendimento ao cliente;
- d) oferecer produtos e serviços específicos e adequados ao segmento, com qualidade e custo compatível ao valor agregado;
- e) disponibilizar canais de distribuição e acessos variados, para atendimento, em tempo real, das necessidades do cliente, seja por agências, pontos de auto-atendimento, acesso eletrônico (fax, telefone, *internet*, *Office banking*, etc). A tecnologia é usada como fator redutor de custos;
- f) criar banco de dados e manter atualizado um sistema de informações dos clientes da instituição. As informações devem ser alimentadas pelos funcionários, técnicos, administradores, para serem utilizadas de acordo com os objetivos da empresa como: informação interna, para uma comunicação abrangente e interativa com o cliente, podendo ser utilizada como embasamento para abordagem do mesmo no incremento de relacionamento;
- g) integrar o cliente aos processos da empresa, atentando para que todos os processos sejam direcionados à criação de valor e resultado mútuo;

- h) utilizar-se da tecnologia aliada às pessoas: pessoas habilitadas a utilizar a tecnologia versus tecnologia apropriada para potencializar o conhecimento e capacidade humanas. Valorizar o desempenho das pessoas;
- i) organizar dados para compor estratégias de acordo com metas do segmento e objetivos da empresa, respeitando a aceitação do cliente, com sistemas projetados para informação e incentivos que recompensem a equipe pela lucratividade e relacionamento com o cliente, não somente pela conquista de novas contas;
- j) flexibilizar taxas e tarifas para valorizar a fidelidade e parceria do cliente e comunicar-lhe essas ações;
- k) mensurar resultados individuais de cada cliente, qual a potencialidade de cada um, identificando quem traz ou trará retorno, em quem investir, a quem recompensar;
- l) desenvolver ações de *marketing* integrado ao cliente com transparência e confiabilidade;
- m) administrar o posicionamento do banco em relação ao cliente e o desempenho do banco na mente do cliente – interatividade.

A globalização dos mercados, paradoxalmente, exige que as empresas se restrinjam ao seu espaço, determinem o foco de atuação e direcionem para ele os esforços, procurando sempre manter o *marketing* de relacionamento. Uma das formas de viabilizar esse objetivo é a segmentação de mercado. As relações passam a ser baseadas na confiança, apoiadas na comunicação horizontal e estabelecendo relações de trabalho com os colaboradores.

## 2.1.4 ESTRATÉGIA E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS BANCÁRIOS

### 1) Estratégia

Para conduzir o planejamento estratégico em *marketing*, o banco ou a seguradora deve compreender os limites de suas forças, as ameaças sobre os seus negócios e suas habilidades para se inteirar com o meio ambiente.

Para cada Unidade Estratégica de Negócio (UEN), a organização deve formular estratégias, quantificar metas e alocar recursos para a consecução das prioridades traçadas. O primeiro passo na reflexão estratégica é a avaliação da missão corporativa.

### 2) Missão Corporativa

Isso implica, na missão econômica, reavaliar em qual negócio a instituição está em menor e maior abrangência e onde deveria estar. Através de reflexão como essa, é possível prever se a transição do negócio dará lucro hoje e daqui a algum tempo.

Independentemente da missão econômica, qualquer instituição, mesmo financeira, deve ter uma missão social, que é o seu compromisso para com a coletividade. Identificar essa missão é mais do que traçar um rumo operacional, é dar embasamento e respaldo à razão de ser da organização.

### 3) Definição de Produtos e Serviços

Toda instituição deve buscar atender às necessidades não satisfeitas no mercado através de produtos e serviços a serem ofertados.

Fica evidente que a cultura da instituição acaba por direcionar esforços e recursos para as linhas de produtos e de serviços com maiores habilidades e facilidades de colocação no mercado. E isso pode ser decorrente, muitas vezes, da ação de venda de gerentes e/ou inspetores de seguros.



É preciso, portanto, cuidado com o direcionamento de venda, para que a instituição não se afaste, perigosamente, dos produtos mais rentáveis ou daqueles mais identificados com a organização.

#### **4) Definição de Recursos Estratégicos**

Além de dinheiro, as instituições bancárias lidam, sobretudo, com o público, em geral, clientes e colaboradores e, assim, os Recursos Humanos podem ser a mola propulsora do desenvolvimento de uma organização, mais do que tecnologia bancária.

A excelência da capacitação de sua força de trabalho pode ser a chave do sucesso empresarial, mas, para desenvolver seus funcionários, para crescer, a organização, como todo ser vivo, precisa ser alimentada de recursos financeiros. Esses recursos estão fora da organização, estão com seus clientes, portanto, é preciso saber tratá-los convenientemente a fim de captar recursos para o desenvolvimento da organização.

#### **5) Estratégia Competitiva**

Os desafios ambientais são vários, mas, por certo, um dos mais ameaçadores é a concorrência. Para enfrentá-la, é preciso que a organização tenha ou obtenha vantagens competitivas através de:

- a) **diferenciação tecnológica** em seus produtos ou sistemas operacionais que proporcionem economia de escala, com redução de custos ou gerem vendas em volumes que a concorrência não consiga obter;
- b) **condições econômico-financeiras**, um negócio chamado dinheiro. Tem vantagens quem obviamente possui mais recursos para abrir mais agências, oferecer mais e diferenciados produtos, além, é claro, de proporcionar melhor atendimento aos clientes;

- c) **capacidade gerencial** no negócio financeiro. Todo gerente tem por natureza e essência de sua função um vendedor, mas na medida em que ele for também capaz de tomar decisões diferenciadas com agilidade, isso pode ser a chave do sucesso;
- d) **portfolio de produtos e serviços**. Oferecer produtos e serviços diferenciados é importante. Porém, quando a instituição possui um *portfolio* de produtos ou de negócios mais equilibrado do que sua concorrente principal, ela desfruta de vantagens competitivas;
- e) **barreiras à entrada**. Se um banco possui certas vantagens em relação à sua concorrência, estabelece algumas barreiras que acabam por retardar ou impedir a entrada de concorrentes em seus segmentos de mercado e isso é possível através de:
- imagem de marca – muito forte e consolidada em certos segmentos. (A melhor taxa do mercado, o melhor atendimento, as melhores dicas, a melhor cobertura, etc);
  - a diferenciação de produtos – retarda a entrada da concorrência, sobretudo quando os investimentos nessa diferenciação forem altos e os retornos lentos;
  - economia de escala – é quando um banco vende apólices de seguros através de sua rede, o que uma seguradora não consegue fazer facilmente através de seus canais de distribuição, que são as corretoras. Economias de escala de produção ou de vendas como essa são barreiras à entrada no negócio securitário, por exemplo, de novas organizações, pois a competição certamente é desigual;
  - necessidade de capital – o negócio banco e o negócio seguradora requerem grandes capitais e isso dificulta a entrada de empresários vindos de outros setores;
  - a política governamental é, por certo, uma barreira à entrada no negócio banco/seguros, pois cabe às autoridades do Banco Central estabelecer acesso a esse negócio.

f) **os fatores-chave de sucesso de uma organização** podem impulsionar o seu crescimento em bases mais do que proporcionais. A identificação de fatores de sucesso é fundamental no mundo financeiro, pois alocando maiores recursos a instituição pode obter rentabilidades excelentes.

Para Lobos (1993), desenvolver uma estratégia nada mais é do que segmentar os clientes de acordo com suas expectativas em relação aos serviços, descobrir quais são exatamente essas expectativas e ajustá-las de modo que correspondam à sua capacidade de oferecer o serviço. Aparentemente simples essas três etapas se revelam uma tarefa sutil e trabalhosa. Poucos são os bancos que conseguem fazê-lo corretamente sem esforço contínuo. Os dois principais objetivos de uma estratégia de serviços são a criação de uma diferença que seja “observável” e “mensurável” pelos clientes e a obtenção de um impacto verdadeiro na maneira como as coisas são feitas pelo banco.

Segundo Walker (1991), a estratégia de serviços é parte central de uma estratégia comercial da empresa que incluirá também objetivos de lucros, mercados, tecnologia e assim por diante. Ela é central porque define a cultura interna da empresa, assim como sua imagem externa desejada. Precisa ser comunicada a todos e encontrar ressonância em uma estrutura organizacional projetada no sentido de responder às necessidades dos clientes. Deve incluir, além das necessidades e expectativas dos clientes, as atividades dos concorrentes e visão do futuro, ou seja, saber o que os principais concorrentes estão fazendo, utilizando uma das formas mais rápidas, baratas e úteis de se obter inspiração para melhorar a Qualidade em Serviços, o “*Benchmarking*”. “*Benchmarking*” é, segundo Lobos (1993), “o processo de comparação sistemática de produtos a serviços com os oferecidos pela concorrência ou por empresas tidas como excelentes em algo determinado, com o propósito de se incorporar o que os outros estão fazendo de melhor”. Quanto à visão do futuro, as empresas precisam ter uma

imagem clara de onde gostariam de estar e de como chegar lá e para isso necessitam de líderes que encorajem mudanças e capacitem as pessoas a criarem uma visão do futuro.

Os autores, Davidaw e Uttal (1991) elaboraram um plano de seis etapas para se adquirir um Serviço Total ao Cliente e a primeira etapa diz respeito à elaboração de uma estratégia de serviço. As etapas seguintes seriam: fazer com que os gerentes se comportassem como fanáticos pelo serviço ao cliente; concentrando-se na motivação e treinamento dos funcionários; projetando produtos e serviços que possibilitem um bom serviço ao cliente; investindo numa infra-estrutura de serviços; monitorando a realização dos objetivos do serviço ao cliente.

Essas seis etapas abrangem um modelo de estratégia de serviços, resumindo o que foi discutido sobre as organizações que aspiram oferecer um serviço excelente.

De outra forma, pode-se estabelecer que um modelo de estratégia de serviços tenha início com a definição da missão, o conhecimento das expectativas do cliente e do desempenho do concorrente.

Sob o aspecto material, deve oferecer qualidade no produto, no ambiente de prestação de serviços. E no aspecto pessoal, todos os funcionários da Linha de Frente e que fazem parte da equipe devem ter habilidades para lidar com os clientes, com as reclamações e ter conhecimento técnico, dos produtos, do negócio de modo geral e da organização, além de atitudes que resultem num bom impacto junto aos clientes.

A imagem também é parte do modelo de estratégia de serviços. A maneira como a organização promove a si mesma, deliberada ou inadvertidamente, dá aos clientes, ou clientes em potencial, certas expectativas em relação às quais eles julgam o desempenho efetivo. A organização deve ter a certeza de poder corresponder às expectativas que forem criadas.

Algumas empresas instalam uma Central de Atendimento a Clientes, mas essa forma não pode ser a única dentro da empresa capaz de ouvir os clientes insatisfeitos que decidem falar.

(Muitos dos maiores bancos do país hoje possuem Centrais de Atendimento aos Clientes). A maioria das organizações não prioriza o cliente como deveria, pois “ocasionalmente” dedica seu tempo a ouvi-lo e muitas não possuem nenhum canal de comunicação com os mesmos. Em contrapartida, há um crescente “senso crítico” por parte dos clientes que estão mais maduros e conscientes.

Além de estimulados pelo Código de Defesa do Consumidor, eles estão decidindo fazer negócios com as organizações que realmente satisfaçam suas necessidades e não somente falem sobre elas e estão se afastando daquelas que não o fazem. É dada pouca importância à capacitação da Linha de Frente. Uma pequena parcela de empresas brasileiras já acordou para a necessidade de treinamento, vital para a saúde de qualquer organização.

O Atendimento ao Cliente, apesar de importantíssimo, é um item bastante relegado, mesmo por empresas que primam pela qualidade. Há pouco investimento em treinamento e a maioria do empresariado nacional não encara a falta de capacitação como um obstáculo à qualidade em serviços. O treinamento coletivo e o desenvolvimento pessoal são ainda considerados uma extravagância.

As organizações não alcançam a excelência por pura sorte, elas esforçam-se, colocam em prática uma estratégia de Serviços com o cliente como ponto de partida, investem em políticas de pessoal que valorizem a linha de frente e contam com canais abertos de comunicação com os clientes. “Mimam” e excedem às expectativas dos clientes, tornando-os cada vez mais leais.

Segundo Jardins (2002), as estratégias básicas para uma excelência de serviços resumem-se nos fatores-chave para uma estratégia de qualidade de serviços. As cinco dimensões que prevalecem nas estratégias de serviços são:

“Visionárias de *Marketing*”, assim são chamadas por Kotler (2001) as empresas com *Marketing* Inteligente. Elas criam, comunicam e também transmitem valor a seus mercados-

alvos. Empresas e bancos com *Marketing* Inteligente, na visão de Kotler (2001), estão melhorando seu conhecimento do cliente, tornando seus produtos e serviços mais flexíveis; possuem uma comunicação interativa, direcionada e coerente. Usam também mais tecnologia e automação de vendas (por exemplo, créditos pré-aprovados contratados nos caixas eletrônicos dos bancos), *softwares*, páginas de *internet*, *intranet* e *extranet*. Estão disponíveis vinte e quatro horas, por telefone 0800, ou centrais de atendimento para reclamações ou sugestões.

Muitos bancos já identificam seus clientes mais lucrativos e estabelecem diferentes níveis de atendimento, criando valores superiores para eles. Com isso os retêm, encontrando maneiras de superar suas expectativas, procurando aumentar cada vez mais a gama de produtos para um mesmo cliente, buscando integração e não permitindo que concorrentes possam conquistá-los.

O sucesso consiste em conseguir, eficientemente envolver o consumidor individual no processo de criar e entregar o produto ou serviço desejado. A venda passa a ser o ápice de um processo de integração, em que o indivíduo é único no segmento. A criação dessa familiaridade com o consumidor demanda o envolvimento de todo o sistema de fornecimento de valor, integrado e organizado em função do usuário final.

Para a prestação de serviços bancários, existem algumas características e fatores estratégicos de sucesso, tais como: especialização técnica, velocidade de solução e informação, preços competitivos, administração de relacionamentos com clientes e outros parceiros significativos.

Em serviços financeiros de grande escala, como no caso de cartões de crédito, seguros, fornecimento de garantias e administração de planos de previdência privada, que têm como características processamento de grandes volumes com baixo custo, uso intenso de sistemas/tecnologias, compradores sofisticados e cuja facilidade de administração é

fundamental para o varejista, é importante a adoção de algumas estratégias de sucesso: alcançar a excelência operacional e aumentar a participação de mercado para manter uma posição de baixo custo, linha de produtos e extensões inovadoras, sistemas de processamento flexíveis e, até certo ponto, customizáveis e compreensão suficiente do negócio, conduzindo treinamento para a força de vendas.

Cliente de banco tem hoje várias opções em fazer uso de um serviço ou produto bancário através do telefone, terminais eletrônicos, *internet*, *home banking*, ou a própria agência bancária. Essa personalização só melhora e torna mais forte o relacionamento entre a empresa e o usuário e faz com que a empresa, no caso o banco, preste serviço em tempo real.

A qualidade deve incidir na rotina da atuação dos bancos através de dois fatores: na atenção para com o cliente quanto ao fornecimento de produtos e serviços e na qualidade da gestão de seus clientes, tornando-se necessário que a instituição, como um todo, esteja atenta para perceber quem são seus clientes, o que eles pensam e sentem.

A exemplo de outros países, no mercado bancário brasileiro, estão ocorrendo muitas mudanças, quais sejam:

- a) revolução tecnológica;
- b) aumento da participação de grandes bancos internacionais, por meio da compra e incorporação de bancos nacionais, privados e estatais;
- c) aquisições e incorporações de bancos de capital nacional.

Analisando-se se o que custa mais caro é conquistar um novo cliente ou reter um cliente atual, verifica-se que a busca de novos clientes pode ser mais atraente e motivadora para a força de vendas nas agências, mas é mais cara do que manter um cliente atual. Essa é uma boa razão para a empresa desenvolver uma estratégia de fidelização de clientes. Além

disso, atender às necessidades dos atuais clientes pode ser mais fácil, porque se pode saber melhor quem são, onde estão e quais as suas necessidades.

Quando perde um cliente, a empresa perde todo o lucro que teria com as compras futuras desse e com o qual já teve custos para conquistar. A tais custos terá de acrescentar, ainda, o custo de reposição dessa perda. Segundo Kotler (2001), pesquisas da TARP (*Technical Assistance Research Program*) revelam que, além de custar cinco vezes mais conquistar um novo cliente do que manter o atual, poderá demorar alguns anos até que o novo cliente compre na mesma proporção do antigo.

Torna-se, então, valiosa a recomendação do autor, quando diz que a empresa deve monitorar o nível de satisfação de seus clientes atuais em relação ao que se está oferecendo a eles, não presumindo que os mesmos estão garantidos, pois constantemente estão tentando fisgá-los. Deve-se fazer algo especial para que se sintam valorizados, e percebam também que a parceria é vantajosa. Faz-se necessário encorajá-los a opinar, a dar *feedback*.

Para Kotler (2001), grandes empresas desenvolveram uma hábil capacidade de obter e manter clientes. Os principais processos envolvidos são os seguintes: localizar clientes potenciais; vender pela primeira vez para eles; e mantê-los, fazendo com que suas compras cresçam, se possível para sempre.

A característica dos mercados atuais é ter abundância de fornecedores e marcas. Há escassez de clientes. Achá-los deixa de ser função dos vendedores que devem vender e não procurar clientes. As empresas podem descobrir e indicá-los a seus vendedores, reduzindo seus custos. É a chamada geração de indicações que se divide em três etapas: definir o mercado-alvo; usar ferramentas de comunicação para coletar dados dos clientes potenciais; e classificá-los como qualificados.

A criação de valor é essencial para a fidelização dos clientes, diz Gale (1996), ao defender que é necessário oferecer uma proposta de valor melhor que a da concorrência e não



simplesmente a oferta de utilidades imediatas. Esse valor precisa ser também administrado por meio do gerenciamento da qualidade na organização. Criar valor é oferecer algo que destaca um produto ou serviço sob a visão do cliente. Não é o que o produto faz, mas o que aquele espera que o produto faça por ele de maneira destacada e, se possível, única. Para se saber o que representa valor para ele, deve-se pesquisar junto ao mesmo, diz Cobra (2000). É ele que irá dizer o que quer. Por meio de pesquisa junto ao cliente, sabe-se criar valor. Este último ajuda a “construção” da fidelidade. Criar valor e transformar um cliente eventual em cliente leal é construir fidelidade e não existe motivo para um cliente ser fiel a uma organização se ela não for fiel a ele.

Fidelizar clientes é uma das conquistas mais importantes para se manter boa *performance*. É essencial manter-se atento a tudo o que acontece no mercado e, principalmente, ao que possa interessar aos clientes, porque é a partir da satisfação das necessidades deles que se chega ao sucesso empresarial.

Dentre os setores em que as transformações são mais evidentes, está o financeiro. A corrida pelo ganho de produtividade e competitividade, semelhante ao ocorrido em outras economias, desencadeou um processo de fusões e incorporações de relevante impacto no Brasil.

A presença de bancos internacionais aliados à conjuntura econômica tem orientado os profissionais de *marketing* a desenvolver estratégias voltadas para o ganho de escala, alavancando produtos e serviços por meio do aumento da base de clientes e, principalmente, para a retenção dos que já possui.

Pelo fato de os mercados serem compostos por compradores diferentes entre si, em muitos aspectos podem ser segmentados de várias maneiras, diz Kotler (1998). A empresa, em vez de competir em todos os mercados, identifica o mercado-alvo que pode atender com maior eficácia. A adoção de *marketing* de mercado-alvo exige três etapas importantes:

“Visionárias de *Marketing*”, assim são chamadas por Kotler (2001) as empresas com *Marketing* Inteligente. Elas criam, comunicam e também transmitem valor a seus mercados-alvos. Empresas e bancos com *Marketing* Inteligente, na visão de Kotler (2001), estão melhorando seu conhecimento do cliente, tornando seus produtos e serviços mais flexíveis; possuem uma comunicação interativa, direcionada e coerente. Usam também mais tecnologia e automação de vendas (por exemplo, créditos pré-aprovados contratados nos caixas eletrônicos dos bancos), *softwares*, páginas de *internet*, *intranet* e *extranet*. Estão disponíveis vinte e quatro horas, por telefone 0800, ou centrais de atendimento para reclamações ou sugestões.

Muitos bancos já identificam seus clientes mais lucrativos e estabelecem diferentes níveis de atendimento, criando valores superiores para eles. Com isso os retêm, encontrando maneiras de superar suas expectativas, procurando aumentar cada vez mais a gama de produtos para um mesmo cliente, buscando integração e não permitindo que concorrentes possam conquistá-los.

O sucesso consiste em conseguir, eficientemente envolver o consumidor individual no processo de criar e entregar o produto ou serviço desejado. A venda passa a ser o ápice de um processo de integração, em que o indivíduo é único no segmento. A criação dessa familiaridade com o consumidor demanda o envolvimento de todo o sistema de fornecimento de valor, integrado e organizado em função do usuário final.

Para a prestação de serviços bancários, existem algumas características e fatores estratégicos de sucesso, tais como: especialização técnica, velocidade de solução e informação, preços competitivos, administração de relacionamentos com clientes e outros parceiros significativos.

Em serviços financeiros de grande escala, como no caso de cartões de crédito, seguros, fornecimento de garantias e administração de planos de previdência privada, que têm como

características processamento de grandes volumes com baixo custo, uso intenso de sistemas/tecnologias, compradores sofisticados e cuja facilidade de administração é fundamental para o varejista, é importante a adoção de algumas estratégias de sucesso: alcançar a excelência operacional e aumentar a participação de mercado para manter uma posição de baixo custo, linha de produtos e extensões inovadoras, sistemas de processamento flexíveis e, até certo ponto, customizáveis e compreensão suficiente do negócio, conduzindo treinamento para a força de vendas.

Cliente de banco tem hoje várias opções em fazer uso de um serviço ou produto bancário através do telefone, terminais eletrônicos, *internet*, *home banking*, ou a própria agência bancária. Essa personalização só melhora e torna mais forte o relacionamento entre a empresa e o usuário e faz com que a empresa, no caso o banco, preste serviço em tempo real.

A qualidade deve incidir na rotina da atuação dos bancos através de dois fatores: na atenção para com o cliente quanto ao fornecimento de produtos e serviços e na qualidade da gestão de seus clientes, tornando-se necessário que a instituição, como um todo, esteja atenta para perceber quem são seus clientes, o que eles pensam e sentem.

A exemplo de outros países, no mercado bancário brasileiro, estão ocorrendo muitas mudanças, quais sejam:

- a) revolução tecnológica;
- b) aumento da participação de grandes bancos internacionais, por meio da compra e incorporação de bancos nacionais, privados e estatais;
- c) aquisições e incorporações de bancos de capital nacional.

Analisando-se se o que custa mais caro é conquistar um novo cliente ou reter um cliente atual, verifica-se que a busca de novos clientes pode ser mais atraente e motivadora para a força de vendas nas agências, mas é mais cara do que manter um cliente atual. Essa é

uma boa razão para a empresa desenvolver uma estratégia de fidelização de clientes. Além disso, atender às necessidades dos atuais clientes pode ser mais fácil, porque se pode saber melhor quem são, onde estão e quais as suas necessidades.

Quando perde um cliente, a empresa perde todo o lucro que teria com as compras futuras desse e com o qual já teve custos para conquistar. A tais custos terá de acrescentar, ainda, o custo de reposição dessa perda. Segundo Kotler (2001), pesquisas da TARP (*Technical Assistance Research Program*) revelam que, além de custar cinco vezes mais conquistar um novo cliente do que manter o atual, poderá demorar alguns anos até que o novo cliente compre na mesma proporção do antigo.

Torna-se, então, valiosa a recomendação do autor, quando diz que a empresa deve monitorar o nível de satisfação de seus clientes atuais em relação ao que se está oferecendo a eles, não presumindo que os mesmos estão garantidos, pois constantemente estão tentando fisgá-los. Deve-se fazer algo especial para que se sintam valorizados, e percebam também que a parceria é vantajosa. Faz-se necessário encorajá-los a opinar, a dar *feedback*.

Para Kotler (2001), grandes empresas desenvolveram uma hábil capacidade de obter e manter clientes. Os principais processos envolvidos são os seguintes: localizar clientes potenciais; vender pela primeira vez para eles; e mantê-los, fazendo com que suas compras cresçam, se possível para sempre.

A característica dos mercados atuais é ter abundância de fornecedores e marcas. Há escassez de clientes. Achá-los deixa de ser função dos vendedores que devem vender e não procurar clientes. As empresas podem descobrir e indicá-los a seus vendedores, reduzindo seus custos. É a chamada geração de indicações que se divide em três etapas: definir o mercado-alvo; usar ferramentas de comunicação para coletar dados dos clientes potenciais; e classificá-los como qualificados.

A criação de valor é essencial para a fidelização dos clientes, diz Gale (1996), ao defender que é necessário oferecer uma proposta de valor melhor que a da concorrência e não simplesmente a oferta de utilidades imediatas. Esse valor precisa ser também administrado por meio do gerenciamento da qualidade na organização. Criar valor é oferecer algo que destaca um produto ou serviço sob a visão do cliente. Não é o que o produto faz, mas o que aquele espera que o produto faça por ele de maneira destacada e, se possível, única. Para se saber o que representa valor para ele, deve-se pesquisar junto ao mesmo, diz Cobra (2000). É ele que irá dizer o que quer. Por meio de pesquisa junto ao cliente, sabe-se criar valor. Este último ajuda a “construção” da fidelidade. Criar valor e transformar um cliente eventual em cliente leal é construir fidelidade e não existe motivo para um cliente ser fiel a uma organização se ela não for fiel a ele.

Fidelizar clientes é uma das conquistas mais importantes para se manter boa *performance*. É essencial manter-se atento a tudo o que acontece no mercado e, principalmente, ao que possa interessar aos clientes, porque é a partir da satisfação das necessidades deles que se chega ao sucesso empresarial.

Dentre os setores em que as transformações são mais evidentes, está o financeiro. A corrida pelo ganho de produtividade e competitividade, semelhante ao ocorrido em outras economias, desencadeou um processo de fusões e incorporações de relevante impacto no Brasil.

### 3 A ESTRUTURA DO SISTEMA FINANCEIRO

#### 3.1 As instituições financeiras no mundo

As instituições financeiras que, na sua origem, tiveram como operações básicas a guarda ou a manutenção dos recursos das pessoas que acumulavam fortunas, passaram a utilizar esses recursos para fazer empréstimos a quem deles necessitasse. Por meio dessa intermediação objetivavam auferir ganhos, assumindo, em contrapartida, os riscos de crédito inerentes às operações realizadas.

Posteriormente, com o maior desenvolvimento da economia, as instituições financeiras começaram a participar como facilitadoras de operações que levavam a uma aceleração do próprio processo de desenvolvimento econômico, auxiliando as atividades mercantis nos setores primários e provendo *funding* às exportações. Foi exatamente desempenhando essas atividades que os primeiros bancos surgiram em nosso país, ainda no século XIX.

No Brasil, segundo informações do Banco do Brasil *on line*, as intermediações bancárias começaram como uma disputa com as casas de importação e exportação e instituições que prestavam outros serviços de apoio às empresas. Nessa fase, quando o sistema financeiro brasileiro procurava sua identidade e aceitação, ainda não havia o que hoje conhecemos como Banco Central do Brasil. O Banco do Brasil e a Superintendência da Moeda e do Crédito procuravam responder pela coordenação do sistema, funcionando também como autoridade monetária. No início, essa coordenação mostrou-se bastante frágil e descentralizada.

Pela análise da estrutura dos sistemas financeiros em outros países e pela própria estabilização da atuação e aceitação da atividade bancária no Brasil, aos poucos o sistema financeiro foi amadurecendo. Em 1960, já havia aproximadamente trezentos e sessenta bancos atuando no país.

O primeiro grande marco se deu em 1964, com a reforma bancária, idealizada para ajustar o sistema financeiro, visando ao maior respaldo do desenvolvimento econômico. Como grande consequência da reforma bancária, houve a criação do Sistema Financeiro da Habitação e do Banco Central do Brasil (este na função que até hoje desempenha, ainda que de forma não independente).

A transferência, para os bancos, da atividade de arrecadação de tarifas referentes aos serviços públicos foi um motivador para o crescimento do número de bancos e agências no Brasil. Nas décadas de setenta e oitenta, um importante componente da rentabilidade dos bancos era o chamado *float*, que representa o ganho decorrente da utilização de determinado recurso sem necessidade de remunerá-lo. Os bancos recebiam as tarifas para o governo, mas repassavam o recurso com alguma defasagem de tempo. Nesse ínterim, aplicavam esses recursos, obtendo expressivos ganhos, especialmente em virtude do quadro inflacionário. Após o Plano Real, em julho de 1994, houve drástica redução do quadro inflacionário que se apresentou estável a partir de então.

As instituições financeiras iniciaram, então, um processo de readequação de suas atividades, procurando gerar maiores ganhos decorrentes da atividade de intermediação financeira e prestação de serviços, uma vez que, anteriormente, a atividade bancária apresentava os efeitos da inflação, gerando resultados que muitas vezes não representavam adequadamente sua atividade-fim.

O órgão máximo do sistema financeiro é o Conselho Monetário Nacional, ao qual compete traçar as normas de política monetária em todos os seus aspectos. Funciona como um conselho da economia brasileira e supervisiona as políticas monetárias, cambial, de investimento, de capital estrangeiro, comércio exterior e fiscal.

Suas principais competências:

- a) adaptar o volume interno da moeda, prevenindo ou corrigindo os surtos inflacionários e deflacionários;
- b) regular o valor externo da moeda e o equilíbrio do balanço de pagamentos;
- c) orientar a aplicação de recursos das instituições financeiras;
- d) contribuir para o aperfeiçoamento das instituições financeiras e dos instrumentos financeiros visando à maior eficiência do sistema de pagamentos e mobilização de recursos;
- e) zelar pela liquidez e solvência das instituições financeiras, coordenar as políticas monetária, creditícia, orçamentária e fiscal e gerenciar as dívidas públicas interna e externa;
- f) avaliar o aumento da participação estrangeira em instituições brasileiras.

Resumidamente, são suas atribuições:

- a) autorizar as emissões de papel-moeda;
- b) fixar as diretrizes e normas da política fiscal;
- c) disciplinar o crédito em todas as suas modalidades;
- d) regular a constituição, o funcionamento e a fiscalização das instituições financeiras, bem como a aplicação das penalidades previstas na Lei nº 4.595/64;
- e) determinar os recolhimentos compulsórios;
- f) regular e estabelecer normas para as operações de desconto;
- g) disciplinar as atividades das bolsas de valores, corretoras e demais componentes do sistema de distribuição.

As Comissões consultivas bancárias, de mercado de capitais, de crédito rural e de crédito industrial funcionam como suporte ao Conselho Monetário Nacional.



### 3.2 INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS PRIVADAS

Entre as instituições financeiras privadas destacam-se:

- a) **sociedades de crédito, financiamento e investimento:** realizam operações de crédito a médio e longo prazo, destacando-se por prestação de aceite ou aval em títulos cambiais para concessão de crédito direto ao consumidor;
- b) **sociedades distribuidoras:** têm por objetivo principal a subscrição, distribuição e/ou intermediação da colocação de títulos e valores mobiliários para venda, distribuição ou negociação, contribuindo para a captação e condução de poupança no mercado de capitais;
- c) **sociedades corretoras:** têm como principal característica operar em bolsas de valores, com títulos e valores mobiliários de negociação autorizada, comprando e vendendo títulos e valores mobiliários por conta de terceiros;
- d) **agentes autônomos de investimento:** são pessoas físicas que, após credenciamento, realizam operações de colocação ou venda de títulos e valores mobiliários registrados no Banco Central do Brasil e na Comissão de Valores Mobiliários, ou títulos de emissão ou coobrigação de instituição financeira, bem como colocação de cotas de fundos de investimentos;
- e) **sociedades arrendadoras:** realizam operações de arrendamento de bens adquiridos junto a terceiros, com a finalidade de uso próprio da empresa arrendatária (arrendamento mercantil);

- f) sociedades de investimento:** realizam operações relacionadas com a gestão de poupança voluntária interna e externa. A aplicação dos recursos é feita em carteira diversificada e selecionada de títulos e valores mobiliários;
- g) bancos comerciais:** são instituições financeiras, constituídas sob a forma de sociedades anônimas, especializadas particularmente em operações de curto e médio prazo. Essas operações consistem na captação de recursos do público, mediante emissões de depósitos à vista e a prazo fixo, para financiamento a curto e médio prazo à indústria, ao comércio e ao público em geral. Além dessas operações, esses agentes financeiros prestam relevantes serviços à comunidade, destacando-se, entre outros, a execução de ordens de pagamento, a efetivação da cobrança de títulos de crédito, a arrecadação de impostos e taxas e a guarda de valores. Têm a faculdade de, sobre os depósitos em moeda manual, criar moeda escritural, tornando-se, sob esse aspecto, também geradores de meios de pagamento. O funcionamento e as operações dos bancos comerciais encontram-se sob o controle e fiscalização permanentes do Banco Central do Brasil. Dessa forma, a ação do Banco Central do Brasil nesses estabelecimentos de crédito visa, especialmente, a orientar aplicação de recursos, a zelar por sua liquidez, a disciplinar o crédito, a regular o seu funcionamento, a controlar a expansão da oferta monetária e a punir, quando necessário, aqueles que descumprirem as normas legais e regulamentares emanadas das autoridades monetárias;
- h) bancos de investimento:** o objetivo próprio do banco de investimento é a prática de operações de participação ou de financiamento a prazos médio e longo, para suprimento oportuno e adequado de recursos necessários à formação do capital de giro de empresas do

setor privado, mediante aplicação de recursos próprios e captação, intermediação e aplicação de recursos de terceiros;

**i) bancos múltiplos:** o Banco Central do Brasil<sup>4</sup> autorizou a constituição de bancos múltiplos em 1988. A alteração estrutural permitiu aos bancos comerciais, de investimento, de desenvolvimento, sociedades de crédito imobiliário e sociedades de crédito, financiamento e investimento organizarem-se em uma única instituição financeira, com personalidade jurídica própria. Uma das vantagens propiciadas pela constituição dos bancos múltiplos refere-se à economia de custos e, como exemplo, pode-se citar a unificação da contabilidade, com implantação de plano de contas únicos e demonstrativos financeiros de forma consolidada. Com o advento do banco múltiplo, o sistema de cartas-patentes foi extinto, o que levou à criação de novos bancos e ao aumento da concorrência. Esse aumento reforçou ainda mais a necessidade de o banco conhecer melhor seus pontos fortes e fracos e os riscos decorrentes de sua atividade operacional.

### **3.2.1 Diferenças entre Bancos de Varejo e Bancos de Atacado**

Como forma de proporcionar melhor compreensão da posição em que se situam, apresentam-se, a seguir, algumas diferenças entre os Bancos de Varejo e os Bancos de Atacado.

No Brasil, a diferenciação entre bancos, mais especificamente entre bancos de varejo e de atacado, ocorreu de forma intensa a partir de 1988, com o advento dos bancos múltiplos. Até então, aqueles se constituíam basicamente como bancos de investimentos. Com a possibilidade de se transformarem em bancos múltiplos, os bancos de investimento passaram

---

<sup>4</sup> Resolução n. 1 524, de 21.09.1988.

a operar também diversas outras carteiras, com variados tipos ou modalidades de operações sob uma única razão social.

Anteriormente, somente os conglomerados financeiros, pelas suas diversas coligadas e controladas, podiam operar esse tipo de carteiras. Como exemplo, há as operações de *Leasing*, Crédito Imobiliário, Crédito Direto ao Consumidor, entre outros. Essas atividades, antes do advento dos bancos múltiplos, somente podiam ser operadas nas empresas específicas, que pertenciam aos grandes conglomerados financeiros.

A principal fonte de recursos dos Bancos de Atacado não está nos depósitos à vista, como ocorre nos chamados bancos de rede, conhecidos como bancos de varejo; mas na emissão de certificados de depósitos, linha de comércio exterior e emissão das chamadas *Euronotes*, ou seja, notas emitidas no mercado internacional.

Diferentemente também dos bancos de varejo, procuram atuar em operações financeiras mais sofisticadas, muitas vezes chamadas de operações estruturadas, procurando atender, de forma consolidada, à necessidade de seus clientes. São caracterizados por sua versatilidade e dinamismo, criando, muitas vezes, soluções individuais para os casos apresentados pelos seus clientes. Caracterizam-se, ainda, por atenderem a reduzido número de clientes.

A sua estrutura de custos também se mostra diferente daquela presente em bancos de varejo, pois apresenta menor quadro de pessoal, geralmente mais bem treinado.

### 3.3 TENDÊNCIAS RECENTES DO SISTEMA FINANCEIRO BRASILEIRO

#### 3.3.1 Introdução

Há uma década, questionava-se o futuro dos bancos no Brasil. O Plano Real nascia e prometia colocar a inflação próxima das economias desenvolvidas. Se isso de fato ocorresse – e de certa forma ocorreu -, seria subtraída a principal fonte de receita dos bancos aos ganhos com o chamado “*floating*”, recursos sem remuneração deixados pelos clientes nas contas. Poucos sobreviveram, ainda mais com a abertura do mercado a grupos estrangeiros.

Alguns, de fato, ficaram pelo caminho porque a estabilidade da economia deixou expostas mazelas administrativas antes encobertas. Mas, ao longo dos dez anos do Real, os maiores bancos, ao contrário de previsões iniciais, redimensionaram as fontes de receita, adquiriram concorrentes, reestruturaram-se e chegaram a resultados recordes em 2003. E em 2003, embora pouco menores, os lucros continuaram muito bons. De 21,8% em 2002, a rentabilidade do patrimônio dos bancos comerciais e múltiplos, com dados comparáveis nos dois períodos, caiu para 17,6% em 2003. Pesou negativamente, porém, a rentabilidade dos estrangeiros, muito menor em razão da desvalorização de ativos provocada pelo recuo do dólar em relação ao real. Ela caiu de 31,8% para 14,5%. Já a dos nacionais foi até maior, passou de 17% para 19%. Muito do desempenho se deve aos juros ainda muito altos. Mas também é inegável a agilidade dos bancos para se adaptarem à conjuntura. Exemplo disso está na caminhada do sistema financeiro rumo à massificação de serviços, de produtos e do crédito, para atender uma população numerosa, mas até então excluída do sistema financeiro. (Revista Valor Financeiro, abr./2004)

### 3.3.2 Tendências

O avanço da massificação do crédito e dos serviços bancários confirma que o segmento das pessoas físicas ganha vulto nas operações e reflete uma tendência firme para o futuro. Pelo menos em 2003, foi o segmento que mais cresceu entre todos os tipos de operação. Segundo dados do Banco central *on line* (abr./2004), o crédito pessoal e o de consumo tiveram uma expansão nominal, ainda considerada modesta, é verdade, de 15,7% contra queda de 0.1% da carteira de operações jurídicas. De um volume de recursos livres, variáveis entre R\$ 220 bilhões e R\$ 230 bilhões, os créditos a pessoas físicas ficaram com mais de 39% do total, contra 35% no ano anterior, praticamente empatando com os financiamentos corporativos expressos em reais. Um detalhe importante é que esse trata justamente do tipo de empréstimo mais rentável para os bancos, pois aí se praticam algumas das taxas mais altas do país, campeão mundial de juros. Mesmo a taxas bem menores, mas com risco reduzidíssimo, abriu-se, no passado, um leque de excelentes oportunidades através do chamado microcrédito e dos empréstimos consignados com desconto direto na folha de pagamento de assalariados.

Isso explica, em grande parte, por que os grandes conglomerados estão tão agitados na procura e aquisição de financeiras disponíveis no mercado, inclusive a peso de ouro, como os US\$ 650 milhões que o Bradesco pagou pelo Banco Zogbi. Também revela a razão de tanto esforço e investimento para a criação do chamado banco remoto e os correspondentes bancários em casas lotéricas, supermercados, lojas e agências de correio por onde circulam massas de consumidores.

Mais uma vez, em 2003, não foi exatamente do crédito que os bancos tiraram seus ganhos mais importantes. Ganharam dinheiro com a tesouraria e prestação de serviços – constata-se que grande parte dos recursos bancários ainda se refere ao financiamento da

dívida pública e não à alavancagem do crescimento econômico. De fato, com os 26,5% que o Tesouro Nacional chegou a pagar entre fevereiro e maio de 2003 pela taxa básica de juros (média anual de 23%), nada mais simples e seguro do que aplicar recursos próprios – e a maior parcela dos recursos administrados de terceiros – em títulos públicos. Segundo as informações da *ABM Consulting on line* (2004), as aplicações em tesouraria têm ficado numa média de 35% do total. Por outro lado, as instituições continuaram a explorar com mais intensidade o filão por onde jorram as tarifas de contas correntes, cartões de crédito e administração de fundos de investimento. As receitas dos bancos com taxas de serviços chegaram a R\$ 21,11 bilhões, cobrindo com folga, sozinhas, todos os custos com administração e pessoal – média de 101,7%, contra pouco mais de 20% há dez anos, podendo chegar a 160% nos casos do Itaú e Unibanco.

Em lugar de aumentar, caiu a participação relativa do crédito bancário de 28,1% em 2002 para 27,1% do PIB em 2003, reproduzindo uma diferença contrastante com o resto do mundo. A relação gira em torno de 70% nos EUA, 90% no Chile e de 130% no Japão. Nem mesmo linhas do BNDES, as mais procuradas pelas empresas para investimentos, deram saltos muito convincentes: o saldo das operações, em dezembro de 2003, de R\$ 91 bilhões, era somente 7.5% superior ao de igual mês do ano anterior. (*ABM Consulting on line*, 2004)

As empresas estão obrigadas a buscar instrumentos alternativos de financiamentos, como as operações de securitização de recebíveis e, quando possível, emissão de debêntures. As grandes corporações, em face da oferta, preferiram buscar financiamento ou refinanciamentos no exterior.

Há quem diga que, na verdade, os bancos não fazem muito esforço para promover uma expansão mais expressiva dos empréstimos às empresas, tendo em vista o instável sistema de garantias vigente no Brasil. Em matéria de crédito, eles estão dando mais força aos empréstimos pessoais e aos financiamentos destinados ao consumo, principalmente porque a

rentabilidade das operações é bem mais alta, dado que as taxas de juros aí praticadas são bem maiores que as do restante da economia. Destaca-se o financiamento de bens duráveis – notadamente o de veículos, que possui níveis de garantias com maior liquidez. Porém observa-se uma tendência de maior exploração de outros segmentos de bens de consumo, tais como eletroeletrônicos e móveis.

A transposição das operações do sistema automobilístico para outros bens de consumo está merecendo maior atenção na formulação estratégica dos bancos. É a massificação do crédito.

Em 2003, procurando melhorar a *performance* da economia, sem mexer na política econômica, o governo do presidente Luiz Inácio Lula da Silva lançou três modalidades de crédito mais baratas para os tomadores populares e mais segura para os financiadores.

Primeiro foi o microcrédito. Ficou estabelecido que 2% do compulsório dos depósitos à vista podem ser destinados às pessoas físicas (no valor de até R\$600,00) e às microempresas (até R\$1.000,00), a juros que oscilam entre 2% e 3% ao mês. Depois, foi o crédito consignado, ainda pouco desenvolvido. Deve provocar uma verdadeira revolução no mercado segundo a maioria dos analistas que tratam do setor. Devido ao baixo risco, essa modalidade possibilita a prática de juros bem mais moderados, entre 1,7% e 3,5% ao mês. Esse crédito, que entrou em operação em setembro de 2003, permite que funcionários públicos e assalariados em geral possam contrair empréstimos, financiamentos e arrendamento mercantil com descontos das prestações fixas diretamente na folha de pagamentos das empresas. O valor da operação não pode exceder a 30% da remuneração líquida do empregado. Há mecanismos para se reduzirem os dois riscos aí implícitos – um, de a empresa não repassar para o banco; outro de o funcionário ser demitido e não ter como continuar pagando. Em caso de demissão, à exceção do FGTS, 30% das verbas rescisórias podem ser direcionadas à amortização da dívida.



O crédito consignado, até agora, ficou praticamente confinado ao funcionalismo público, que o utiliza, sobretudo para trocar a dívida caríssima no cheque especial pelo empréstimo, com prazo mais longo e custo mais baixo. O risco é praticamente zero, devido à estabilidade no emprego, bem como é o próprio órgão público que credita a prestação para o banco.

Ainda na linha da massificação do crédito e dos serviços bancários, o outro salto vital dos bancos são os correspondentes bancários e os bancos remotos. São extensões dos bancos em grandes redes comerciais e pontos de forte circulação de pessoas e atividades que envolvam pagamentos.

### 3.3.3 Análise

Em 2003 a economia brasileira viveu dois momentos distintos: no primeiro semestre, o aperto da política monetária paralisou os negócios. Afastado o temor de explosão inflacionária e equacionada a questão cambial, os juros nominais caíram a partir de julho e logo surgiram os primeiros sinais de recuperação.

Em meio à turbulência, novamente os bancos tiveram excelente desempenho, bem superior aos resultados auferidos pelas empresas não-financeiras (rentabilidade média de 14,6% em comparação aos 5%). A renovação desse paradigma sustenta interpretações variadas sobre os motivos para os vultosos lucros dos bancos no Brasil, que formariam, como freqüentemente se diz, uma espécie de cartel, em que a suposta falta de competição justificaria tarifas e *spreads* abusivos.

A argumentação, porém, costuma ser falaciosa. Lucros dos bancos refletem a reestruturação setorial, maior competição e avanços em vários indicadores de desempenho e não excessos deliberados na formação de *spreads*. Em primeiro lugar, não é verdade que

inexista competição no sistema bancário brasileiro. O aumento das receitas com tarifas, desde o Plano Real, reflete a adaptação dos bancos aos tempos de inflação mais baixa: sem os ganhos fáceis de *floating* de recursos mal (ou não) remunerados, os bancos não puderam sustentar a gratuidade de alguns serviços. E aproximaram-se, assim, da prática vigente nos EUA e na Europa.

Nos últimos anos, acirrou-se a disputa por aquisições de bancos de médio e pequeno porte e aumentaram-se os gastos visando ao crescimento orgânico da base de clientes por meios publicitários e comerciais. A expansão dos fundos de investimento e outras modalidades de aplicação que oferecem, mesmo para o investidor de baixa renda, rentabilidade superior à da poupança, ilustra ainda a competição na ponta da captação de recursos. Isso não significa que o sistema não necessite de mais competição, principalmente nos pontos em que ela é ainda deficiente, como no mercado de crédito.

Em dezembro de 2003, 28% dos ativos dos cem maiores bancos estavam alocados em títulos públicos, enquanto a carteira de crédito agregada chegava a apenas 24%. Essa distorção, porém, antes de configurar abuso por parte dos bancos, está relacionada ao aumento do endividamento público. Ao criar um mercado cativo de títulos de risco relativamente baixo e remuneração elevada, o governo acabou desestimulando a competição.

### **3.3.4 Bancos Comerciais**

O apetite dos principais bancos do país por aquisições continua, mas as oportunidades já não são as mesmas. Longe de refluir, o processo de aquisições de instituições financeiras menores pelos grandes bancos privados brasileiros, iniciado há algumas décadas, avançou em 2003. Para os dirigentes desses conglomerados, a consolidação deve prosseguir neste ano.

**Tabela 1**  
Os 5 maiores em operações de crédito (Bancos Comerciais)

Banco	R\$ milhões
Banco do Brasil	64530,1
Bradesco	31421,7
CEF	21876,3
Unibanco	18662,2
ABN Amro Real	15852,1

**Tabela 2**  
Os 5 maiores em depósitos totais (Bancos Comerciais)

Banco	R\$ milhões
Banco do Brasil	128792,9
CEF	81024,3
Bradesco	56790
Itaú	41996,7
Unibanco	25700

**Tabela 3**  
Os 5 maiores em patrimônio líquido (Bancos Comerciais)

Banco	R\$ milhões
Bradesco	13546,9
Banco do Brasil	12171,8
ABN Amro Real	8104,6
Unibanco	7155,9
Itaú	6786,1

**Tabela 4**  
Os 5 maiores em lucro líquido (Bancos Comerciais)

Banco	R\$ milhões
Itaú	2383,7
Banco do Brasil	2381
Bradesco	2306,3
Banespa	1747
CEF	1616,1

Fonte: Fonte:Revista Valor Financeiro. Rio de Janeiro: Editora Globo, abr./2004

### 3.3.5 Bancos de Investimento

As conseqüências internas de uma elevação das taxas de juros norte-americanas não são um tema que tira o sono dos diretores e demais executivos de bancos de investimento brasileiros. O otimismo tem como base a percepção de que os números positivos da economia brasileira não deixarão o país vulnerável aos solavancos do cenário externo, por maiores que sejam as surpresas.

A confiança quanto à possibilidade de aumento na demanda por financiamentos ainda em 2004 é, portanto, a tônica predominante. Os bancos de investimento estão apelando para

operações mais curtas em relação a 2003. As expectativas de crescimento se mantêm boas porque o país melhorou muito em relação às contas externas em 2004.

**Tabela 5**  
**Os 5 maiores em operações de crédito**  
**(Bancos de Investimento)**

Banco	R\$ milhões
Alfa	1925,3
Fidis	783,4
Credit Suisse First Boston	46,5
Porto Real	21,3
Bank of America	20,2

**Tabela 6**  
**Os 5 maiores em patrimônio líquido**  
**(Bancos de Investimento)**

Banco	R\$ milhões
BB Investimentos	1875,2
Credit Suisse Fisrt Boston	677,9
Alfa	583,9
HSBC	539,5
FINASA	356,8

**Tabela 7**  
**Os 5 maiores em títulos e valores imobiliários**  
**(Bancos de Investimento)**

Banco	R\$ milhões
Alfa	1885,9
Credit Suisse Fist Boston	1656,8
BB Investimentos	1226,8
Bank of America	530,8
BES	316,2

**Tabela 8**  
**Os 5 maiores em lucro líquido**  
**(Bancos de Investimento)**

Banco	R\$ milhões
BB Investimentos	239,9
Alfa	69,3
Fidis	62,5
Merril Lynch	38,9
HSBC	31,8

Fonte: Fonte:Revista Valor Financeiro. Rio de Janeiro: Editora Globo, abr./2004

### 3.3.6 Financeiras

Em 2003 os bancos resolveram entrar na disputa pelo crédito à pessoa física. O ano foi marcado por uma série de aquisições. O Bradesco, que em maio já absorvera a FINASA, comprou, em novembro, por R\$ 650 milhões, a Zogbi, especializada em crédito para o setor de vestuário e a terceira maior financeira do mercado por consultas ao Serviço Central de Proteção ao Crédito - SCPC. Em outubro, o HSBC levou a Losango, a segunda maior do mercado. Quase um mês depois, o Unibanco, que já liderava o mercado com a Fininvest, o Luíza Créd (parceria com o Magazine Luíza) e o Ponto Créd (associação com o Ponto Frio), pagou R\$ 47 milhões pela Creditec, financeira do grupo BBM. Ainda no começo do ano, o

Itaú, que havia comprado a Fináustria em 2002, adquiriu o Banco Fiat, para crescer no financiamento de veículos.

Não só as aquisições, mas outras movimentações mostram a seriedade com que o mercado vê o crédito pessoal. Ao longo do ano, o *Citibank* abriu nove agências de sua financeira, a Citifinancial. O banco GE Capital, braço financeiro da *General Electric*, iniciou a implantação de lojas próprias na Grande São Paulo com a meta de ficar entre as cinco maiores financeiras do país em cinco anos.

Não faltaram motivos para que os bancos reforçassem, no ano passado, esse movimento em direção ao financiamento. Com o recuo da taxa básica de juros e, por consequência, da rentabilidade dos papéis do governo, essas instituições buscaram outras formas de ganhar dinheiro. Mesmo com a instabilidade da economia, cujos períodos alternados de expansão e retração afetam diretamente o consumo, emprestar para a pessoa física ficou um negócio rentável, com margens superiores às dos financiamentos concedidos às empresas, sem falar no potencial quando se olha o resto do mundo. As operações de crédito à pessoa física no Brasil representam hoje apenas 6% do PIB, enquanto a média mundial é de 20%. O desafio dos bancos em 2003 foi a aproximação do cliente típico das “financeiras de rua”: cativo, de renda baixa e sem acesso ao crédito formal dos grandes conglomerados. As financeiras puderam cobrar taxas de juros mais altas desse cliente porque ele, geralmente, não presta atenção na taxa; quer apenas saber se o valor da prestação cabe no salário. Se esse cliente não vai à agência, é o banco que deve ir à rua.

A compra da Creditec pelo Unibanco é emblemática. O banco não adquiriu a carteira de crédito da financeira, mas as sessenta e quatro lojas, cento e sessenta e dois pontos-de-venda dentro de grandes redes de varejo, quatrocentos e quarenta funcionários, tecnologia e cadastro de seiscentos mil clientes.

Tabela 9  
As 5 maiores Financeiras em operações de  
crédito

Financeira	R\$ milhões
BV CFI	2744,6
Alfa CFI	1192,4
Renault do Brasil CFI	756,9
Fináustria CFI	579,6
Itaucard CFI	372,2

Tabela 10

As 5 maiores Financeiras em lucro líquido

Financeira	R\$ milhões
Itaucard CFI	728,4
Pernambucanas CFI	36,5
Alfa CFI	34,5
BRB CFI	30,9
Luizacred	18,8

Fonte: Fonte:Revista Valor Financeiro. Rio de Janeiro: Editora Globo, abr./2004

### 3.3.7 Leasing

Depois de viver um ano ruim em 2002, o setor de arrendamento mercantil emergiu em 2003 e vislumbrou a retomada em 2004/2005. Também conseguiu ampliar em 28,78% sua receita anual, contrastando com o desempenho da estagnada economia brasileira do período.

A noção de que se tratava de uma retomada era consensual. Ela se consubstanciou a partir do segundo semestre de 2003, em parte, graças à recuperação de atividades em alguns segmentos do setor de serviços e da agroindústria, por conta do alívio que representou para o setor uma decisão do Superior Tribunal de Justiça –STJ: definição de que o valor residual garantido - VRG pode ser diluído ao longo do arrendamento.

Tradicionalmente, esse é um setor que, há pelo menos uma década, caracteriza se por financiar veículos. No passado, a pessoa física chegou a ser parte de sua clientela, mas, nos anos em que o mercado se contraiu, a primazia das empresas de serviços ganhou relevância.

Na presente recuperação, a preponderância dos veículos entre os bens arrendados parece crescer ainda mais. No entanto seu avanço tende a restringir menos a fatia do *leasing* de máquinas e equipamentos no perfil dos negócios do que a de equipamentos de informática.

A novidade indica um dinamismo maior junto ao setor produtivo, em um ano em que, como confiam os executivos desse setor financeiro, a economia do país deve crescer 3,5%.

Tabela 11

<b>As 5 maiores em operações de arrendamento (Leasing)</b>	
Companhia	R\$ milhões
Safra	2621,8
Itaú	2340,7
Bradesco BCN	2036,2
IBM Brasil	1086,7
Unibanco	569,8

Tabela 12

<b>As 5 maiores em receita de arrendamento (Leasing)</b>	
Companhia	R\$ milhões
Bradesco BCN	1155,7
Safra	1109,8
IBM Brasil	703,4
Itaú	638,8
Sudameris	333,7

Tabela13

<b>Os 5 mais rentáveis sobre o patrimônio (Leasing)</b>	
Banco	% do PL
Bankboston	70,8
Unibanco	37
BMC	29,1
Safra	28,4
IBM Brasil	23,8

Tabela14

<b>Os 5 maiores em lucro líquido (Leasing)</b>	
Banco	R\$ milhões
Safra	282,1
Bradesco BCN	131,6
Bankboston	114,1
IBM Brasil	70,8
BV	65,4

Fonte: Fonte:Revista Valor Financeiro. Rio de Janeiro: Editora Globo, abr./2004

### 3.3.8 Cartões

O dinheiro de plástico cativa os brasileiros, em detrimento do talão de cheques e do papel-moeda, e o vigor exibido por esse segmento da economia não deixa dúvidas de que o consumidor vem aderindo ao meio de pagamento eletrônico e abandonando gradativamente outras formas de pagamento. Tanto que em 2003 – um ano sem crescimento econômico – o cartão de crédito conseguiu manter índices positivos de expansão, que vêm registrando nos últimos anos, sempre na casa dos dois dígitos, seja em números de cartões magnéticos emitidos, seja em volume financeiro transacionado.

Entre 1994 e 2003, as transações com cheque tiveram redução de 45%, enquanto as operações de compra e venda executadas com cartão de crédito aumentaram 423%, segundo informações do Credicard *on line* (2004). O segmento fechou 2003 com faturamento de R\$ 83 bilhões, 15% a mais do que o registrado no ano anterior, com transações efetuadas a partir de uma base de 47,5 milhões de cartões, 14,5% superior à de 2002 (Associação Brasileira das Empresas de Cartão de Crédito e Serviços – ABECS *on line*, 2004).

Tabela 15

Evolução do número de cartões e das transações						
Ano	Nº de cartões		Nº de transações		Valor das transações	
	Em milhões	Var. %	Em milhões	Var. %	Em R\$ bilhões	Var. %
2000	27,9	18,4	1000,4	29,9	50,4	21,1
2001	35,3	26,3	1027,8	3	62,9	24,9
2002	41,5	17,6	1118,8	8,8	72,2	14,8
2003	47,5	14,5	1285,2	14,9	83	15

Fonte: Fonte: Fonte: Revista Valor Financeiro. Rio de Janeiro: Editora Globo, abr./2004

### 3.3.9 Seguradoras

O mercado segurador brasileiro prepara-se para o terceiro grande salto em três décadas, com foco na popularização. Os grandes grupos lançaram produtos populares com preços mais baixos, numa tentativa de elevar o peso desse instrumento financeiro na carteira das pessoas físicas e, conseqüentemente, “engordar” a participação na economia como um todo. A primeira fase de expansão dos seguros no Brasil ocorreu na década de setenta, depois da reestruturação do sistema financeiro nacional, iniciada ainda nos anos sessenta. O segundo salto foi logo após o Plano Real, quando o crescimento da renda dos brasileiros se refletiu em grande aumento nas vendas de seguros.



Entre os anos de 1995 e 2003, o mercado cresceu 188,8%, saindo de um faturamento de R\$ 12,9 bilhões para R\$ 37,3 bilhões, só em seguros. Existem hoje cento e trinta e três empresas de seguros, sessenta e nove de previdência e quinze autorizadas a vender títulos de capitalização. O faturamento conjunto dessas empresas totalizou R\$ 51,1 bilhões em 2003, com um crescimento de 20,3% em comparação com 2002 e equivalente a 3,38% do PIB. Juntas, empregam duzentas e dez mil pessoas direta e indiretamente – quarenta e quatro mil nas seguradoras, cento e quarenta e quatro mil na intermediação (corretores, pessoas físicas e jurídicas) e o restante em oficinas, laboratórios, clínicas, hospitais e diversos outros prestadores de serviço.

Tabela 16

**As 5 maiores em lucro com seguros (Seguradoras)**

Companhia	R\$ milhões
Caixa Seguradora	66,8
Aliança do Brasil	38,1
HSBC Seguros	23,5
ACE	15,9
Safra	13,8

Tabela 17

**As 5 maiores em lucro líquido (Seguradoras)**

Companhia	R\$ milhões
Itaú Seguros	626,8
Bradesco Seguros	612,6
Caixa Seguradora	288,2
Unibanco AIG	243,4
Porto Seguro	141,1

Tabela 18

**As 5 maiores em ativo total (Seguradoras)**

Banco	R\$ milhões
Bradesco Seguros	5779,1
Itaú Seguros	3749,9
Unibanco AIG	2785,2
Porto Seguro	2468,1
Sul América	2179,5

Tabela 19

**Os 5 maiores em patrimônio líquido (Seguradoras)**

Banco	R\$ milhões
Bradesco Seguros	3547,8
Itaú Seguros	2218,8
Unibanco AIG	1442,7
Paraná	1431,8
Sul América	1064,2

Fonte: Fonte:Revista Valor Financeiro.Rio de Janeiro: Editora Globo, abr./2004

### 3.3.10 Previdência Aberta

Se 2003 foi um ano de ouro para o mercado de previdência privada aberta, 2004/2005 tem tudo para ser o da popularização de seus produtos no país. A barreira que ainda persistia entre os consumidores e os planos complementares foi removida em 2003, quando as verbas dispararam, chegando a R\$ 14,8 bilhões – marca 53,5% superior à de 2003. Com a consolidação do mercado, as empresas agora se preparam para uma concorrência bem mais acirrada que exigirá maior diversificação dos produtos e melhor rentabilidade aos investidores.

Os bons resultados previstos para a nova etapa decorriam dos dois fatores que permitiam abrir os caminhos para um avanço ainda mais consistente do setor: o debate nacional sobre a reforma da Previdência Social que serve de estopim para uma corrida aos planos privados e a força do Vida Gerador de Benefício Livre - VGBL, produto de grande apelo comercial. Segundo dirigentes da área, essa feliz combinação poderá levar a um crescimento de pelo menos 55% em 2004.

**Tabela 20**  
**Os 5 maiores em aplicações**  
**(Previdência privada)**

Companhia	R\$ milhões
Obradesc	24443,6
Brasilprev	5586,7
Itaú Previdência	5229,7
Unibanco AIG Previdência	3250,4
Real	1436,9

**Tabela 21**  
**Os 5 maiores em lucro líquido**  
**(Previdência privada)**

Companhia	R\$ milhões
Bradesco	425,7
Itaú Previdência	221,8
Santander	88,4
CAPEMI	63,4
Brasilprev	52,4

Fonte: Fonte:Revista Valor Financeiro.Rio de Janeiro: Editora Globo, abr./2004

### 3.3.11 Corretoras e Distribuidoras

Com os 97% de valorização do Índice Bovespa em 2003 e um considerável aumento no volume negociado nos pregões, as corretoras e distribuidoras de valores puderam recuperar parte do terreno perdido em 2002, quando as instabilidades provocadas por um ano eleitoral levaram a uma alta dos juros e afastaram os investidores da renda variável. Com o caixa reforçado, os intermediários do mercado olham 2004 como um ano ainda com possibilidades de novos negócios e de ganhos.

Vários motivos, além da expectativa de retomada mais firme do crescimento, nutrem um otimismo moderado. A Bolsa, por exemplo, espera que várias empresas abram o capital, fato que não ocorria há três anos e passem a engrossar a lista de companhias com ações negociadas. Em outro movimento, o BNDES já manifestou a intenção de voltar a fazer ofertas públicas de ações a serem adquiridas pelos trabalhadores com recursos do FGTS. A esperança é de que o sucesso obtido com a venda de papéis da Petrobrás e da Companhia Vale do Rio Doce se repita – a começar com uma colocação do Banco do Brasil.

### 3.3.12 Comentários

A rentabilidade dos bancos comerciais e múltiplos em 2003 caiu um pouco, de 21.84% para 17.56%, puxada pelos estrangeiros – sem eles seria até maior que a de 2003. Seis de oito setores, a começar pelos bancos comerciais e múltiplos, tiveram queda de rentabilidade sobre o patrimônio líquido em 2003, segundo dados obtidos a partir dos *rankings* de Valor Financeiro (maio/2004). As duas exceções foram as corretoras e as empresas de previdência privada aberta. Nada preocupante quanto à saúde financeira das instituições financeiras, quando se considera que o ano de 2002 foi um período de lucros recordes – naquele ano, a

rentabilidade dos bancos, por exemplo, foi a maior já obtida desde o início do Plano Real. Em 2003, a rentabilidade média dos cem maiores bancos comerciais e múltiplos foi de 17,56%. Em 2002, considerada a mesma amostra, fora de 21,84%.

Líderes dos grandes conglomerados financeiros, os bancos, porém, não tiveram uma queda generalizada de rentabilidade. Em muitos casos, o resultado obtido até superou o de 2003. Na verdade, a queda nas cotações do dólar – 18,1% em 2003 – teve importante impacto nas contas dos bancos estrangeiros e puxou para baixo o resultado de todo o setor. Com ativos em dólar, uma espécie de “seguro” das grandes corporações internacionais contra as oscilações da moeda doméstica, os bancos estrangeiros colocados entre os cem maiores apresentaram recuo em vários de seus números. Os ativos caíram 4,78%, as receitas de intermediação financeira, 38,68% e o resultado líquido, enfim, 45,9%. A rentabilidade do patrimônio saiu de exuberantes 31,82% em 2002 para 14,52% em 2003.

Já no caso dos nacionais, a realidade foi outra. A rentabilidade até subiu de 16,99% em 2002 para 18,96% em 2003. Por conta da diferença entre os dois grupos, o desempenho em outros itens também acaba por afetar a média geral. As operações de crédito dos cem maiores bancos, por exemplo, cresceram 11,69% no ano: a dos bancos nacionais 15,03%; a dos estrangeiros 2,45%.

Da mesma forma que há diferenças entre esses dois grupos, é impossível generalizar em relação aos estrangeiros – nem todos tiveram resultados piores. O BANESPA, controlado pelo espanhol Santander, aparece entre os destaques de bancos comerciais e múltiplos como o mais rentável, com 36,7% de lucro sobre o patrimônio. O ex-estatal, contudo, tem base sólida de operações em moeda local e é um dos principais bancos varejistas do mercado. Do outro lado, destaca-se entre os grandes o desempenho do Itaú – maior lucro líquido, terceira maior rentabilidade – e de alguns estatais: BANRISUL, Nossa Caixa, Banco do Brasil e Caixa

Econômica Federal, pela ordem, aparecem com a melhor rentabilidade operacional.

BANRISUL é o segundo em rentabilidade do patrimônio (35.6%).

Tabela 22

<b>Rentabilidade dos setores em % do PL</b>		
<b>Setor</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
Bancos comerciais/múltiplos	17,6	21,8
Bancos de Investimento	9,4	15,4
Financeiras	11,8	17
<i>Leasing</i>	10,4	19,1
Seguradoras	14,5	15,7
Previdência Aberta	29,1	20,7
Corretoras	17,7	13,3
Distribuidoras	19,6	32,2

Tabela 23

<b>Rentabilidade em % do PL</b>		
<b>Bancos comerciais/múltiplos</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
Estrangeiros	31,8	14,5
Nacionais	17	19

Fonte: Fonte: *Revista Valor Financeiro*. Rio de Janeiro: Editora Globo, abr./2004

#### **4 SUCESSO E FRACASSO NO LANÇAMENTO DE PRODUTOS BANCÁRIOS**

O estudo de Oldenboom e Abratt (2000) procurou determinar os motivos de insucesso na introdução de novos produtos bancários na África do Sul, uma economia em processo de desenvolvimento.

Muitos produtos novos falham na sua implementação resultando em perdas financeiras volumosas. Embora em serviços financeiros as perdas financeiras possam ser baixas, há numerosos custos escondidos para serem considerados. Esses incluem o desperdício de tempo administrativo e esforço (OLDENBOOM; ABRATT, 2000).

Para os autores, embora tivessem sido dedicados setenta por cento de recursos em novos produtos que falharam ou foram cancelados, a pesquisa concluiu que muitos resultados estavam sob controle. Isso confirmaria a importância de pesquisa relativa às atividades de desenvolvimento de produto.

Os autores analisaram quais foram os fatores responsáveis pelo sucesso ou fracasso nas atividades de desenvolvimento de novos produtos bancários.

Para Oldenboom e Abratt (2000), há diferenças nas características de intangibilidade, de produção simultânea e consumo, de possibilidade de desempenho heterogêneo, e finalmente de serviços, porque serviços são intangíveis e, por consistirem em processos e experiências, são percebidos como relativamente mais fáceis de serem desenvolvidos e, ainda, conduzirem a uma proliferação de produto.

Oldenboom e Abratt (2000) sustentam que a intangibilidade do serviço pede a discricção do pessoal de linha de frente. Mudanças nesse serviço são relativamente fáceis de serem implantadas no processo de produção e consumo.

Para os autores, para que haja controle sobre as mudanças, é preciso firmar um acordo administrativo.

Destacaram, também, que um serviço unificado reforça uma orientação de processo de uniformidade, de pessoal de operações, com uma orientação de mercado que será necessária para o sucesso no desenvolvimento de produto.

Oldenboom e Abratt (2000) destacaram que o sucesso é definido como a realização de algo desejado, planejado ou tentado. E fracasso é a não-realização dos objetivos. Para os autores, há uma distinção entre medir sucesso do desenvolvimento de um novo serviço e a medida do desempenho do processo de desenvolvimento. São relacionadas medidas de sucesso aos objetos específicos ou serviços, e o desempenho do processo de desenvolvimento é mecanismo facilitado para se alcançar o sucesso. Assim, é provável que um processo de desenvolvimento bem executado permita que uma empresa atinja resultados melhores que um processo de desenvolvimento mal executado. Medidas do sucesso do serviço podem ser classificadas em financeiro, competitivo e qualidade, e considerados como medida do sucesso do processo, seriam classificados como os critérios de custo-efetividade e velocidade (OLDENBOOM; ABRATT, 2000).

Oldenboom e Abratt (2000) determinaram também razões para sucesso e insucesso: uma revisão de pós-implementação de desempenho poderia realçar as ações e condições necessárias para um produto prosperar ou pelo menos evitar fracasso. Para eles, grande parte da literatura enfatiza a necessidade crítica por um compromisso de administração em longo prazo e apóia, ao longo do processo, o desenvolvimento para o sucesso. Haverá contato da administração regular e encorajamento, como também um compromisso de fundos para as fases variadas de desenvolvimento (OLDENBOOM; ABRATT, 2000).

O fracasso para comunicar planos estratégicos dissipa esforços de novos produtos. Empresas cujos produtos falharam, deram ênfase à necessidade de comunicação para um equilíbrio entre habilidades e as divisões (OLDENBOOM; ABRATT, 2000).

Os autores enfatizam que a eficiência afeta o sucesso e o fracasso de um novo serviço. A qualidade de execução é fortemente associada com resultados de projeto.

Oldenboom e Abratt (2000) concluíram que os administradores da África do Sul estavam desenvolvendo produtos e serviços bem sucedidos e com recursos tecnológicos estruturados, destacando que uma vantagem de produtos tem que ser percebida pelo cliente, e uma percepção de qualidade de serviço aumenta a imagem do consumidor e está fortemente ligada ao sucesso do produto.

As principais descobertas da pesquisa foram:

- para ganhar vantagem em uma nova oferta de produto/serviços, é necessário mais do que apoio financeiro, recursos tecnológicos são considerados muito importantes;
- a visão do consumidor é o único aspecto de qualidade de trabalho que diferencia entre o sucesso e fracasso de serviços e produtos financeiros;
- visão de cliente refere a “vendendo para” e “compreendendo de” cliente;
- vantagem do produto é percebida segundo a imagem da instituição e a imagem que o cliente ganha com o uso do produto/serviço, oferecendo caminhos criativos para diferenciar a experiência do produto e uma rota importante para alcançar uma forte posição competitiva;
- os administradores necessitam compreender seus próprios serviços, a fim de ganhar envolvimento da linha de frente. Uma compreensão da necessidade do cliente externo é essencial para prevenir uma perda financeira.

Foram quatro os fatores predominantes de atividades de desenvolvimento de novos serviços:



- 1) habilidades adequadas e recursos;
- 2) vantagem de produto;
- 3) grau de novidade de serviço;
- 4) integração funcional.

**Fator 1:** habilidades adequadas e recursos.

Segundo os autores, a presença deste fator mostra que estas habilidades e disponibilidade de recursos precisam estar presentes no processo de desenvolvimento de serviço de bancos e seguradoras. Este fator só constituiu aproximadamente vinte e um por cento da discrepância total. Melhorar a aplicabilidade de oferecimento de um novo serviço para ter sucesso, neste caso precisa ser mais que força financeira. Há uma exigência para o novo produto explorar habilidades e recursos existentes atualmente; neste caso, são necessários pesquisa e desenvolvimento, distribuição e lançamento.

**Fator 2:** vantagem de produto.

Este fator constituiu aproximadamente treze por cento da discrepância total. A vantagem de produto é saber até que ponto o novo serviço é diferenciado dos oferecimentos de competidores. Tal vantagem pode ser revelada na qualidade mais alta oferecida a clientes ou alto desempenho entregue para o preço perguntado. Qualquer produto que se ajuste bem dentro com a imagem de favorável existente da empresa é uma vantagem para a companhia.

**Fator 3:** grau de novidade de serviço.

A novidade de serviço é o grau para o qual o novo serviço varia de exigências de consumo de clientes atuais e experiências. Este fator constituiu sete vírgula dois por cento da discrepância total. Os produtos desenvolvidos pelos bancos e seguradoras parecem exigir pequena mudança no comportamento de clientes.

**Fator 4:** integração funcional.

Embora este fator constitua só seis vírgula cinco por cento da discrepância total, mostrou a existência de colaboração entre divisões funcionais dentro de bancos e seguradores. Há uma forte sugestão de que as pessoas confiam em um ou outro, informações e planos. Isso também explica por que empresas não procuram cooperar ao cumprir objetivos de desenvolvimento de novos produtos.

**4.1 Análise fatorial de qualidade de trabalho.**

Foram verificados quatro fatores:

- a) planos formalizados;
- b) perspicácia de consumidor;
- c) detalhado estudo de previsão
- d) precisão/exatidão

**Fator 1:** planos formalizados

Este fator indica que planejamento formalizado acontece nos bancos e seguradores. A convicção *ad hoc* de que planos eram suficientes para inovação financeira era

fortemente contrária. A eficiência em procedimentos de planejamento nas análises de mercado é muito importante em desenvolvimento de novos produtos. Planos e objetivos foram formalizados por escrito e incluíram procedimentos estratégicos incorporados. Além de um passo a passo planejado de como o desenvolvimento de novo serviço aconteceria.

**Fator 2:** perspicácia de consumidor

As instituições financeiras sul-africanas estão completando atividades de proficiência constante que dão maior entendimento no comportamento do consumidor, avaliando o que é satisfatório para o desenvolvimento. Pré-vendendo um novo serviço a clientes potenciais, realçou-se a eficiência de avaliar os novos produtos.

**Fator 3:** estudos detalhados da previsão

A maioria das instituições considerou necessário ser eficiente e administrar detalhadamente o estudo para prever condições de pós-lançamento. Isso foi aplicado por um teste piloto do novo serviço.

**Fator 4:** precisão

Este fator descreveu a eficiência e precisão com que certas atividades precisam ser empreendidas para desenvolver as idéias que não foram claramente previstas. Este processo não só inclui uma definição clara de produto, mas também uma necessidade para entender, desde o princípio, exatamente as especificações de onde o produto deveria ser lançado, de que constitui o mercado-alvo, e todos os aspectos técnicos da nova aventura. Não só foi requerida precisão para as atividades de pré-desenvolvimento do processo, mas também para atividades de pós-desenvolvimento. Tais atividades de pós-desenvolvimento eram a preparação de instalações de produção

para trabalhar suavemente o lançamento. Tal precisão não pôde ser levada a cabo sem a formalização de planos e objetivos claros.

#### **4.2 Fatores de sucesso.**

Foram encontrados quatro fatores críticos de sucesso de um novo produto, a saber: habilidades adequadas e recursos para desenvolvimento; uma vantagem de produto; o grau de novidade de serviço; e perspicácia de consumidor.

Um serviço financeiro próspero na África do Sul requer a provisão de habilidades competentes e um número adequado de vários recursos durante seu desenvolvimento. As capacidades da tecnologia e produção processam muitas das idéias para novos serviços. A compatibilidade do novo serviço em comercializar promoção também é uma atividade importante, como também a presença de comercializar habilidades de pesquisa. A sinergia é evidente no desenvolvimento de serviços no continente Sul-africano.

A vantagem subjacente mais importante de um produto é a percepção do consumidor de que o serviço é de uma qualidade mais alta que o dos competidores. A confiança em percepções é bastante provável devido à intangibilidade de serviços.

Dos fatores que resumem "qualidade de trabalho", só perspicácias de consumidor foram vistas como crítico diferenciando entre sucesso e fracasso de produtos. Qualquer banco ou segurador pode, eficazmente, planejar e administrar um novo serviço, mas é improvável ter sucesso se o oferecimento não for o que o consumidor precisa ou deseja.

### **4.3 Fatores que não são críticos para sucesso.**

De acordo com Oldenboom e Abratt (2000), o planejamento e precisão são os últimos dois fatores que resumem a "qualidade de trabalho". Eles não provaram ser fatores para sucesso ou fracasso nem produziram uma diferença significativa entre desenvolvimento no processo de bancos e seguradores.

Concluindo-se do estudo de Oldenboom e Abratt (2000), uma vantagem de produto tem que ser percebida pelos clientes. É unida a uma percepção de serviço de qualidade que aumenta a imagem de consumidor ao sucesso do produto.

### **4.4 Aceitação e rejeição de produtos bancários**

A ênfase na melhoria e na satisfação do cliente agora está começando a mudar. Uma pesquisa nos Estados Unidos revela que: menos de 20% dos doze mil bancos daquele país iniciaram um programa formal da qualidade ou satisfação do cliente. A maioria dos cem maiores bancos tem feito isso, mas seus programas variavam amplamente em termos da amplitude, profundidade e sofisticação (HARRINGTON, 1997). Onde a maioria dos primeiros programas de qualidade bancária iniciou-se no setor administrativo, o foco estava se desviando para as áreas de contato com o cliente.

De acordo com Harrington (1997), apresentam-se, a seguir, as principais estratégias utilizadas pela indústria bancária.

**a) Revolução**

Revolucionam os empregados por meio de pessoas altamente motivadoras. Essa abordagem à qualidade pode ter um efeito rápido, mas de curta duração como uma tática isolada. Entretanto é um elemento essencial de quase todos os esforços de qualidade em longo prazo bem sucedidos.

**b) Publicações pretensiosas**

Defendem a qualidade através da propaganda, sem qualquer outro esforço de qualidade. Surpreendentemente, a pesquisa revela que as organizações que empregam essa estratégia arrogam ter sucesso.

**c) Tecnocracia**

Usam a tecnologia, a simplificação do trabalho e da linha de produtos e elaboram roteiros e procedimentos altamente padronizados para reduzir sensivelmente a chance de erro humano.

**d) Apaziguamento**

Reduzem ou eliminam os aspectos negativos dos negócios que sejam alvo de muitas reclamações, isto é, reduzem as filas de espera, ampliam os horários de atendimento, implantam serviços telefônicos e linhas expressas etc.

**e) Solução de problemas**

Concentra-se nas soluções dos problemas dos clientes em vez de na eliminação dos erros ou do mau atendimento.

**f) Garantia da qualidade**

Promovem a qualidade dos serviços por meio da garantia da qualidade da satisfação do cliente. Acenar com gratificações ou dinheiro vivo é um hábito que está crescendo. A pesquisa dos serviços bancários indica que somente 0,5% das contas é reembolsado em bancos que garantem a satisfação do cliente.

**g) Segmentação da qualidade**

Reconhecendo-se a regra dos 20-80, qualquer um ou todos os itens acima são implementados somente para segmentos de clientes seletos (a começar dos da classe alta).

**h) Cultura da qualidade**

A mais completa e eficaz abordagem à qualidade. Abrange todos os itens acima mencionados com infra-estrutura para suporte e manutenção (Total *Quality* Management - TQM).

Cooper (1979, p. 99) destaca pontos importantes na aceitação de produtos, que são respectivamente:

- introduzir sempre um produto único e superior;
- ter conhecimento de mercado e capacidade de *marketing*;
- observar sinergias: técnicas e de produção;
- evitar a introdução de novos produtos em mercados dinâmicos;
- estar em mercado de alta demanda e em crescimento;
- evitar introduzir produtos de preços elevados, sem nenhuma vantagem econômica;

- ter uma boa interação entre produto e empresa, com respeito ao recurso gerencial e de marketing;
- evitar mercados competitivos com clientes satisfeitos;
- evitar produtos não conhecidos pelo mercado e pelas empresas;
- ter um forte esforço de comunicação de marketing e de lançamento;
- ter uma percepção da idéia da necessidade do mercado, com considerável investimento envolvido.

Os clientes dos bancos no mundo são toda a população adulta e quase todos os negócios das organizações do país. No entanto esses clientes estão se tornando cada vez mais sofisticados e exigentes em termos de gerenciamento financeiro, demandando ações de melhoria por parte das instituições que queiram cativá-los.

No estudo de caso realizado no Unibanco, ficou claro que um produto bancário para ser aceito tem que estar em linha com a necessidade do cliente (preço, qualidade, eficiência, etc), visto que atualmente, no setor financeiro, não há demanda reprimida por falta de produto. É preciso também concorrer no mercado com alguma vantagem competitiva que possa ser percebida pelo cliente, pois se verifica que a maioria das instituições possui produtos similares, dificultando ao cliente a identificação das vantagens e desvantagens da aceitação e rejeição de um determinado produto.



## 5. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA

### 5.1 A EMPRESA ESTUDADA

O estudo será desenvolvido em uma empresa financeira, que atualmente ocupa a terceira colocação no *ranking* de instituições privadas, com ativos totais de 68 bilhões, patrimônio líquido de 7 bilhões e um lucro médio anual de 1 bilhão. Essa empresa emprega atualmente vinte e três mil pessoas, com uma forte presença em todo país, possuindo também representatividade no exterior. Trata-se da União de Bancos Brasileiros - Unibanco S/A. Narra-se, em seguida, sua história de crescimento e sucesso ao longo das décadas.

**Nos anos 20**, germina a semente do futuro grande conglomerado.

Como nos períodos marcantes que mudam, de forma definitiva, a história de uma nação, nenhum cenário poderia ser tão promissor para o surgimento daquele que se transformaria, no futuro, num sólido conglomerado de empresas no Brasil. Eram tempos de pioneirismo, de abertura de mercados e, sobretudo, de oportunidades de crescimento. O país já contava com o café como seu principal produto de exportação, as indústrias se expandiam, o comércio ficava mais sofisticado, automóveis substituíam as últimas carruagens, enquanto ônibus passavam a trafegar nas ruas, antes ocupadas por bondes elétricos.

E foi nesse Brasil que se descobria e começava a se tornar grande que, ainda na década anterior, em 1918, João Moreira Salles, pai de Walther Moreira Salles, vindo de Guaranésia e Mococa, onde possuía lojas de comércio, estabeleceu-se na cidade de Poços de Caldas, estância hidromineral, situada no sudeste de Minas Gerais e já famosa por suas águas medicinais, a qual ganhava impulso com a chegada da primeira linha de trem. Um ano depois, estava inaugurada a Casa Moreira Salles & Cia, um *magazin*, como se dizia à época,

de comércio refinado e diversificado, que desenvolvia paralelamente serviços de correspondente bancário.

**Nos anos 60**, de nova associação, nasce a União de Bancos Brasileiros.

As sociedades de crédito, financiamento e investimentos se multiplicavam, iniciando a era da especialização do sistema bancário. O Grupo Moreira Salles se associava à Financeira Internacional do Brasil e passava denominar-se, em 1961, Credibrás Financeira do Brasil – Crédito, Financiamento e Investimento, com Walther Moreira Salles na presidência. Foi a primeira de uma série de instituições financeiras que floresceram à sombra do banco comercial.

**Nos anos 70**, é a hora e a vez do Unibanco.

Na década de 70, repleta de acontecimentos na história do Unibanco. Em 1971, nascia a Garantia – União de Seguradoras. No ano seguinte, a União de Bancos Brasileiros passava a deter o controle acionário do Banco de Investimento do Brasil, que por sua vez, em 1974, incorporou o Banco de Investimento do Grupo Gerdau - Basulvest. Em 1975, entrava em operação o Centro Administrativo Unibanco - CAU, localizado no KM 16,5 da Rodovia Raposo Tavares, em São Paulo. No dia 25 de abril do mesmo ano, as quinze empresas do setor financeiro do grupo passaram a ostentar um nome único: Unibanco.

**Nos anos 80**, define-se a década da especialização do atendimento.

Depois de estruturar praticamente todas as suas áreas, envolvendo desde instalações, processos e sistemas até treinamento e capacitação de recursos humanos, o Unibanco definiu, em 1980, projetos com o objetivo de aprimorar a prestação de serviços. A qualidade do atendimento dava o tom à estratégia do banco durante os anos seguintes. Nada foi deixado de lado: do extrato de conta corrente à fila única de atendimento nas agências (aliás, outra inovação do Unibanco). No mesmo ano, um outro acontecimento foi de especial significado para a organização: a aprovação obtida do *New York State Banking* e do Banco Central do

Brasil para a instalação da primeira agência do Unibanco no exterior, em *Nova York*. A segunda unidade foi instalada pouco depois, em *Grand Cayman*, no Caribe.

Em 1981 a instituição assumiu o controle acionário do Banco Mineiro. Sempre inovando, o Unibanco implementou o projeto Plataforma, dedicado a empresas com faturamento superior a US\$ 100 milhões, um dos primeiros passos a caminho da segmentação de clientes e serviços. No ano seguinte, prosseguindo com a expansão internacional, inaugurou o escritório de representação em Londres.

**Nos anos 90**, o Unibanco vivencia a apoteose do crescimento.

O processo de segmentação atingiu uma dimensão internacional com a inauguração, em 1990, do *Japan Desk*, unidade voltada para o atendimento de empresas japonesas com negócios no Brasil ou brasileiras com negócios no Japão. Criada com apoio do *Dai-Ichi Kangyo*, o maior banco do Japão e do mundo àquela época e antigo parceiro do Unibanco. Também como resultado da segmentação foi criado o *Private Bank*, voltado ao atendimento e administração de grandes fortunas.

Depois de sessenta anos de dedicação à organização, no dia 20 de abril de 1991, Walther Moreira Salles deixou a presidência do Conselho de Administração do Unibanco, sendo substituído por Roberto Konder Bornhausen, passando a ocupar o cargo de presidente de honra do Conselho de Administração.

**Nos anos 2000**, realizam-se a expansão orgânica e as novas parcerias.

No ano em que finalizaram o século e o milênio, o Unibanco contabilizou um lucro líquido 25% superior ao conquistado em 1999. No início do período, passou a oferecer acesso gratuito e ilimitado à *internet* para seus correntistas lançando o *e-card*, primeiro cartão de crédito virtual do mundo. Em abril são adquiridos os 100% do capital do Credibanco, banco múltiplo, com foco no segmento de atacado. No mês de maio de 2000, o Unibanco e PT Multimídia.Com, controlada pela Portugal Telecom, maior empresa portuguesa de

telecomunicações, anunciaram aliança para a criação do Banco.net, primeiro *full-service e-bank* no mercado brasileiro. Juntamente com a associação era criado um portal que oferecia consultoria e orientação a pessoas físicas.

Ainda em 2000, o Unibanco, em parceria com PT Prime, também pertencente ao grupo Portugal Telecom e o Grupo Financeiro Galícia, maior banco privado da Argentina, assinou acordo para uma associação estratégica destinada ao desenvolvimento de negócios *business to business* na área de *Internet* para a América Latina, com ênfase no Mercosul. Em setembro do mesmo ano, o Banco de Varejo lançava o programa CONTATIVA com o objetivo de abrir, num processo de crescimento orgânico estipulado para três anos, 1,8 milhão de novas contas-correntes. No ano seguinte foram abertas 852 mil novas contas, superando a meta de 720 mil para o período. Ao final de 2002, ou seja, um ano antes do programado, foi alcançado o objetivo proposto. No mês de dezembro ocorreu a aquisição, junto ao Banco Icatu, dos 50% do capital do Banco Fininvest, com forte atuação nas áreas de crédito pessoal, crédito direto ao consumidor, cartões de crédito e *private labels*. O Unibanco passou a deter a totalidade do capital da empresa, além de somar à sua base mais três milhões de clientes ativos das classes B, C e D.

Também em 2000, o Unibanco assumiu controle do Banco Bandeirantes numa associação estratégica com a Caixa Geral de Depósitos, de Portugal. Com a operação ampliava consideravelmente sua rede de agências na região Nordeste. Para coroar as ações mercadológicas promovidas durante as últimas décadas, o conglomerado recebeu o prêmio "*Marketing Best do Século*", concedido pela Editoria Referência, Fundação Getúlio Vargas e Madiamundo *Marketing*. O troféu se somava a dezenas de outros conquistados durante esses oitenta anos e integrados à sua vasta coleção de prêmios corporativos.

O ano seguinte começou com uma notícia triste. No dia 27 de fevereiro, morreu, aos oitenta e oito anos de idade, em sua residência em Araras, distrito de Petrópolis (RJ), o

Embaixador Walther Moreira Salles, fundador do Unibanco e grande mentor da organização. Por sua admirável trajetória pública e empresarial, recebeu importantes homenagens da sociedade, cedendo seu nome ao Viveiro de Mudas do Parque Villa Lobos, em São Paulo, em evento celebrado no dia 30 de setembro e, posteriormente, ao Aeroporto de Poços de Caldas, reinaugurado em 13 de fevereiro de 2004 (ver link Comemorações).

De volta a 2001, Unibanco e Globex, controladora da rede de varejo Ponto Frio, assinaram contrato para associação estratégica, envolvendo a aquisição de 50%, pelo Unibanco, do capital total da Investcred, subsidiária da Globex, um banco com ênfase em operações financeiras de crédito direto ao consumidor e ao financiamento de bens, principalmente eletrodomésticos. A rede de lojas conta com uma carteira de 8,7 milhões de clientes, dos quais 2,5 milhões possuem contratos de financiamento em vigor, totalizando uma carteira de crédito de R\$ 430 milhões.

Em setembro, a Magazine Luíza, tradicional rede de lojas de departamentos, com cento e onze unidades distribuídas pelos estados de Minas Gerais, São Paulo, Paraná e Mato Grosso do Sul e a Fininvest, empresa controlada pelo Unibanco, firmaram parceria para a criação de uma nova empresa, responsável pelo financiamento de bens da rede.

Em 4 de janeiro de 2002, o Unibanco e a Rodobens formaram uma *joint-venture* para a venda de cotas e administração dos grupos do Consórcio Nacional Ford. Pela operação, o Consórcio Nacional Ford passava a oferecer aos consumidores um novo canal de comercialização, formado por cerca de mil e seiscentos pontos de vendas do Unibanco, além dos já atuais duzentos e noventa e sete distribuidores da montadora no país.

**Chegamos a 2004**, ano em que a instituição completou seus oitenta anos no dia 27 de setembro. Com:

- a) onze mil, oitocentos e oitenta e oito pontos de atendimento no Brasil, setecentas e noventa e sete agências *ins-store*, quatrocentos e seis postos de atendimento

bancário (PABs), cento e onze lojas próprias Fininvest; sete mil, novecentos e sessenta e cinco pontos de venda da Fininvest; cento e setenta e três pontos-de-venda da Luiza Créd, trezentos e trinta e seis pontos-de-venda da PontoCred e dois mil e vinte pontos de atendimento do banco 24 horas;

- b) cinco escritórios de *private bank*;
- c) agência em Nassau e Cayman;
- d) escritórios de representação em Londres e Nova Iorque;
- e) subsidiária financeira em Luxemburgo e Paraguai;
- f) *Broker-Dealer* em Londres: *UBB Capital Markets Limited*;
- g) *Broker-Dealer* em Nova Iorque: *Unibanco Securities Inc.*;
- h) longa tradição como administrador de investimentos.

## 5.2 Metodologia Utilizada Pela Empresa Para Desenvolvimento De Seus Produtos

A empresa, às vezes, tem o talento e a vontade, mas não tem a organização adequada para o desenvolvimento de novos produtos. Outras vezes, o problema está nos responsáveis pelas decisões: não têm um roteiro objetivo e racional para seguir e acabam por negligenciar análises fundamentais. Há ainda o contágio negativo que o entusiasmo pode provocar. Enfim, são várias as armadilhas que aparecem no trajeto entre a idéia e o lançamento de um novo produto. Abaixo, descreve-se a metodologia, dividida em cinco fases, utilizada pela empresa estudada, o Unibanco, para o desenvolvimento e lançamentos de seus produtos:

- a) Planejamento;
- b) Desenho;
- c) Desenvolvimento;
- d) Lançamento;
- e) Administração.

### 5.2.1 Planejamento

É a primeira fase de um projeto de desenvolvimento de um novo produto/serviço.

O objetivo primordial da fase de Planejamento é aprovar a idéia do desenvolvimento de um novo produto/serviço, fornecendo os dados necessários à diretoria da organização para a tomada de decisão em relação à viabilidade da idéia, antes que sejam despendidos recursos de desenvolvimento em um produto/serviço que não atenda aos requisitos mínimos quanto ao alcance de objetivos da organização.

Os subsídios para essa tomada de decisão advêm da análise de aspectos, tais como:

- a adequação do produto/serviço à estratégia de atuação da organização;
- a sua atualidade em termos de prática de mercado e tecnologia;
- a inter-relação com os outros produtos/serviços da organização, dadas suas características;
- os custos e benefícios esperados com sua implementação.

Na fase de Planejamento é definido o conceito inicial do produto e esboçadas as suas características de funcionamento, que serão detalhadas e aprimoradas na fase seguinte do projeto, denominada a Fase de Desenho.

A Metodologia de Administração de Produtos fornece um roteiro para execução das tarefas da Fase. Basicamente, essa Fase é composta por três módulos:

- **início do projeto:** são definidos equipe e escopo, e elaborado um programa de trabalho para o projeto;
- **definição do produto e planejamento:** é determinado como o novo produto/serviço se encaixa nos objetivos da organização e como as tendências

tecnológicas e de mercado podem influir na definição das suas principais características. Nessa fase também são definidas as principais características básicas de comercialização e de funcionamento, relativas ao produto/serviço e elaborada uma análise econômica e de impacto da introdução, além da determinação do enfoque de detalhamento da idéia que é executado na fase seguinte (Fase de Desenho);

- **revisão:** é apresentado o anteprojeto gerado nessa Fase e demonstra-se a viabilidade do novo produto/serviço e as necessidades em termos de recursos, de pessoal e outros para o prosseguimento do projeto. A aprovação do anteprojeto dá início à fase de Desenho.

Para execução dessa Fase, especialistas das Diretorias de Produtos e da Diretoria de Planejamento Estratégico constituem uma equipe, de forma a produzir o resultado final a ser submetido à diretoria.

Essa junção de esforços possibilita aliar conhecimento do ambiente externo (mercado, concorrência e tendências) ao ambiente interno (objetivos, mix, cultura e procedimentos) da organização.

O principal produto da Fase é o anteprojeto, que será apresentado ao Comitê para concordância com a viabilidade do produto/serviço e da continuidade do seu projeto de desenvolvimento.

Em linhas gerais, o anteprojeto deve conter os seguintes tópicos:

- objetivos gerais da Organização e como o produto/serviço os atende;
- análise das tendências tecnológicas e de negócios e de como o produto/serviço as utiliza;



- desenho conceitual do produto/serviço;
- análise econômica preliminar;
- análise de impacto da introdução do produto/serviço;
- enfoque de desenvolvimento do projeto;
- programa de trabalho da Fase de Desenho.

A Fase de Planejamento, como as demais fases da metodologia, subdivide-se em módulos, tarefas e passos, de forma a constituir um roteiro, o mais completo possível, do que deve ser realizado para uma execução bem sucedida da Fase.

### **5.2.2 DESENHO**

A Fase de Desenho, dentro do processo de desenvolvimento de um produto/serviço, vem determinar como o mesmo deverá ser desenvolvido e lançado para atender aos objetivos da Organização e satisfazer às necessidades dos clientes.

É nessa Fase que se faz necessário obter a concordância da Diretoria de Produtos com relação às características detalhadas do produto/serviço e com os planos de ação necessários para seu lançamento, antecipando os custos envolvidos, antes que grande parte dos mesmos seja incorrida.

É aqui que a Diretoria de Produtos deve comprometer-se com o desenvolvimento e lançamento do produto/serviço proposto, dando as linhas mestras que deverão ser seguidas nas outras fases do projeto.

A metodologia de Desenvolvimento e Administração de produtos fornece o roteiro para execução das tarefas da fase, sendo essas agrupadas em módulos. Os módulos dessa fase são os seguintes:

- organização: são reunidos os recursos necessários e detalhado o programa de trabalho da fase;
- plano de *marketing*: são definidos potencial de mercado, público-alvo, enfoque de colocação, canais de distribuição, sendo estas informações utilizadas no módulo Engenharia do Produto;
- Engenharia do Produto: são detalhadas as características do produto e de seu funcionamento e determinando seu preço;
- Engenharia de Processo: são determinados o fluxo de procedimentos administrativos, as informações requeridas e os procedimentos de segurança e controle a serem incorporados nos procedimentos manuais ou mecanizados de suporte ao produto;
- Plano de lançamento: é determinado o enfoque de lançamento a ser adotado;
- Plano de Treinamento: são verificadas as necessidades de treinamento do pessoal da organização e é definido um programa que os atenda;
- Plano de Desenvolvimento: é estabelecido o cronograma de trabalho e são estimados os recursos necessários para a fase seguinte;
- Determinação de Recursos Necessários: são estabelecidos recursos adicionais para operacionalização do produto/serviço em termos de pessoal e equipamentos;
- Análise de Custo-Benefício: são determinados os custos e benefícios do produto, compreendendo estimativas de custos de lançamento e de operacionalização e benefícios gerados levando em conta as considerações tangíveis e intangíveis;
- Revisão com Envolvidos e Aprovação: o projeto é revisado com as áreas usuárias e é preparado o relatório final do projeto para aprovação da Diretoria de *Marketing/Produtos*.

Para a execução dessa Fase, a equipe é, basicamente, constituída por especialistas da Gerência de Produtos e da Gerência de Desenvolvimento de Sistemas da Organização. A participação de outras áreas, tais como: Supcia, De Custos e Rentabilidade, Gerência de O&M e Departamento de Produtividade, também é de grande importância no desenvolvimento dos trabalhos da fase, principalmente no que tange ao módulo de Engenharia do Processo.

O principal produto da Fase é o relatório do projeto que será revisado pelo Superintendente de Produtos e apresentado à Diretoria de Produtos da organização para aprovação da continuidade do projeto de desenvolvimento do novo produto/serviço.

O relatório é composto pelos tópicos abaixo citados, e cada tópico possui um roteiro de preparação descrito no módulo correspondente da fase.

- Plano de *Marketing*;
- Engenharia do Produto;
- Engenharia do Processo;
- Plano de Lançamento;
- Plano de Treinamento;
- Plano de Desenvolvimento;
- Determinação de Recursos Necessários;
- Análise de Custo – Benefício.

A Fase de Desenho, como as demais fases da metodologia, subdivide-se em módulos, tarefas e passos de forma a constituir um roteiro, o mais completo possível, do que deve ser realizado para uma execução bem sucedida da mesma.

### 5.2.3 Desenvolvimento

Desenvolver significa executar, aplicar, gerar, produzir.

A Fase de Desenvolvimento de um projeto é a etapa em que são efetivamente acionados os recursos para execução das tarefas que gerarão os produtos finais necessários à implementação do produto/serviço.

A Metodologia de Desenvolvimento e Administração de produtos fornece o roteiro para execução dessas tarefas. Os principais objetivos dessa Fase consistem em produzir o material de treinamento, manuais do produto e de normas e procedimentos que contenham, além das características básicas do produto/serviço, os procedimentos administrativos, de segurança e controle do mesmo.

Consiste, ainda, em desenvolver uma campanha de *marketing*, prevendo campanha de lançamento, metas de vendas e o seu acompanhamento. Inclui também o desenvolvimento e teste do novo sistema referente ao produto/serviço, bem como a seleção, contratação e acompanhamento da instalação dos recursos adicionais necessários.

Todas essas atividades são realizadas paralelamente, envolvendo todas as áreas discriminadas no programa de trabalho previamente preparado. Portanto, ao final dessa Fase, os preparativos necessários à introdução do produto/serviço deverão estar concluídos, podendo ser confirmada a data de seu lançamento.

Para a execução dessa Fase, a equipe é basicamente constituída por elementos da área das Gerências de Produtos e de Desenvolvimento de Sistemas, Supcia de *marketing*, varejo e/ou atacado, que executarão a maior parte das tarefas, desenvolvendo os procedimentos do produto/serviço, sua campanha de lançamento, o sistema que o processará e o material de treinamento. Após a execução das tarefas determinadas pelo programa de trabalho da Fase de Desenvolvimento, estarão prontos os seguintes produtos finais:

- **Manual do Produto:** destina-se aos canais de vendas. Deve descrever as características de funcionamento do produto, tais como: prazo, limites de alçada para aprovação, tarifas, taxa, etc. Estabelecerá, também, as características do público-alvo e abordagem de vendas, em linguagem de fácil assimilação;
- **Manual de Normas e Procedimentos:** conterá a descrição detalhada dos procedimentos administrativos, de segurança e controle referentes ao funcionamento do produto/serviço. Os envolvidos receberão apenas a parte das normas relativa aos seus procedimentos;
- **Material de Treinamento:** é o instrumento de apoio que transmite as novas rotinas (manuais ou mecanizadas) e características do produto/serviço para todas as áreas envolvidas;
- **Campanha de lançamento:** é a descrição do plano de comunicação do produto/serviço em nível interno/externo (cliente e público em geral) e dos eventos que serão realizados no lançamento do produto;
- **Metas de Vendas e Critérios de Acompanhamento:** as metas de vendas do produto/serviço deverão ser detalhadas por agência e região e os critérios de avaliação de desempenho deverão ser apresentados;
- **Sistemas:** o sistema criado para dar suporte adequado à operacionalização do produto/serviço deverá ser testado, documentado e colocado em regime de produção, ou seja, pronto para ser utilizado;
- **Recursos Adicionais Instalados:** devem ser adquiridos/contratados e instalados os recursos relativos ao pessoal e aos equipamentos necessários;
- **Detalhamento do lançamento:** o cronograma do lançamento deve ser revisado e ajustado, se necessário, em função de atrasos em outras tarefas. Todos os demais preparativos para o lançamento devem ser finalizados.

#### **5.2.4 Lançamento**

O lançamento é o ato de dar a conhecer ao público, de exhibir, mostrar e vender o novo produto/serviço. A Fase de Lançamento da Metodologia de Desenvolvimento e Administração de Produtos compreende a etapa do projeto em que será colocado, em prática, todo o processo que foi previamente planejado, desenhado e desenvolvido nas fases anteriores em relação ao novo produto/serviço.

Essa Fase inicia-se ao final do processo de desenvolvimento do novo produto, de acordo com o cronograma estabelecido para cada projeto e tem como objetivos principais realizar, acompanhar e avaliar o treinamento do pessoal envolvido na operacionalização e comercialização do produto/serviço e ainda o lançamento-piloto do mesmo (caso seja necessário).

Pretende ainda, através da avaliação do lançamento-piloto, detectar eventuais falhas e erros no fluxo operacional do produto/serviço ou no sistema que o processa, providenciando as devidas alterações e adaptações necessárias. Inclui, também, o lançamento do produto/serviço nos Canais de Vendas.

Após a realização do lançamento do produto/serviço no canal, o mesmo será acompanhado por um determinado período, e os resultados serão submetidos à revisão da Diretoria responsável pelo produto/serviço.

Para a execução das tarefas dessa Fase, a equipe do projeto será constituída, basicamente, por elementos das áreas: Gerência de Produtos, áreas de Suporte aos usuários, Departamento de Treinamento, Gerência de Desenvolvimento de Sistemas, Gerência de O&M e Departamento de produtividade que se encarregarão de realizar e acompanhar o lançamento do produto/serviço.

No decorrer da Fase de Lançamento, serão gerados os seguintes produtos finais:

a) quando se optar pela execução do teste-piloto do produto:

- sessões de treinamento dos envolvidos no teste-piloto;
- lançamento-piloto em alguns canais previamente selecionados;
- avaliação do resultado do teste-piloto;
- adaptação e alterações identificadas durante a realização do teste-piloto.

b). quando do lançamento do Produto no Canal de Venda:

- sessões de treinamento para pessoal envolvido no lançamento do produto/serviço;
- lançamento do produto/serviço no canal de venda;
- acompanhamento do lançamento.

Após o acompanhamento do lançamento do produto/serviço e a revisão de seus resultados pela Diretoria Responsável pelo produto/serviço, inicia-se a Fase de Administração do produto/serviço que o acompanhará durante todo o seu ciclo de vida.

### **5.2.5 Administração**

O processo de administração de produtos inicia-se logo após o lançamento de um produto/serviço no mercado e prossegue durante toda a vida útil desse produto/ serviço.

Consiste no acompanhamento do produto como um todo, esclarecendo dúvidas de usuários, acompanhando o desempenho do produto, avaliando a evolução do mercado e as alterações no cenário político-econômico na busca de necessidades ou impactos que justifiquem uma alteração ou melhoria no produto/serviço.

É através desse processo contínuo que são identificadas as necessidades em relação ao produto, tais como novo treinamento, campanha promocional adicional, necessidades de

alterações etc. O atendimento dessas necessidades melhora o desempenho do produto e sua eficiência.

Não existe receita para se administrar um produto. O que existe são instrumentos e roteiros que servem de guia no processo contínuo de administração. Através desses instrumentos é possível obter resultados concretos em relação ao desempenho de determinado produto/serviço, sua posição no mercado, etc. A utilização desses instrumentos e as análises que eles propiciam servem de base à tomada de decisões.

A metodologia na Fase de Administração tem como objetivo principal fornecer o roteiro de trabalho, funcionando, ainda, como “*checklist*” no processo de administração do produto/serviço. Prevê, como instrumento de análise, um acompanhamento constante de:

- alterações dos objetivos da organização;
- desempenho operacional e administrativo do produto / serviço;
- evolução do mercado e outros fatores externos que tenham impacto direto no produto/serviço;
- dúvidas e necessidades detectadas pelo usuário sobre produto/serviço.

De acordo com as necessidades detectadas pelos instrumentos acima citados podem ser tomadas diversas atitudes:

- providenciar uma campanha promocional externa e/ou interna para requerer as vendas do produto;
- alterar rotinas do produto para reduzir seus custos administrativos;
- realizar treinamento com as pessoas envolvidas com o produto para esclarecer pontos de dúvidas sobre ele;
- avaliar o produto e relançá-lo com novas características.



Para cada uma das direções acima citadas, a Metodologia de Desenvolvimento e Administração fornece um roteiro de tarefas a serem realizadas.

É importante esclarecer que a Fase de Administração da Metodologia de Desenvolvimento e Administração de Produtos é um processo contínuo que ocorre durante toda a vida do produto.

A Fase de Administração subdivide-se, como as demais fases da Metodologia, em passos de forma a constituir um roteiro, o mais completo possível, do que deve ser realizado para propiciar uma bem sucedida execução de cada uma delas.

### **5.3 Atividade de *marketing* de relacionamento desenvolvida pela empresa estudada**

O relacionamento é o fator-chave de sucesso para a diferenciação da oferta no mercado, uma vez que a oferta de valor só é possível por meio do conhecimento adquirido. A estratégia de *Marketing* de Relacionamento possibilita a oferta contínua de valor superior, trazendo um grande potencial de benefícios tanto para o fornecedor quanto para o cliente. (BRETZKE, 2000)

O **Unibanco** é uma das maiores instituições financeiras brasileiras. Possui quatrocentos e cinquenta agências, um patrimônio de R\$ 12 bilhões e lucro líquido de R\$ 1,2 bilhões. Dentre outras unidades de negócio, possui a **Divisão Unibanco Corporate** que tem, como clientes, empresas com faturamento anual superior a R\$ 20 milhões de dólares. Essa divisão pretendia aumentar o volume de negócios e a receita, para isso, precisava de uma estratégia de *marketing* inovadora que diferenciasse o **Unibanco** dos demais concorrentes.

Para atingir esse objetivo, o **Unibanco** iniciou um projeto de *Marketing* de Relacionamento. Pretendia, com essa estratégia, estabelecer um envolvimento produtivo que, a cada contato, oferecesse mais valor para os clientes e reforçasse o posicionamento da divisão como um banco corporativo, preocupado com seus clientes. Era preciso prestar serviço personalizado por meio de especialistas que tivessem mais a oferecer além de

informação sobre produtos financeiros. Antes de tudo, o **Unibanco** seria um Banco que se importaria com o sucesso do negócio do cliente. A partir desse conceito, lançou três linhas de ações.

A primeira atividade, a **Biblioteca Unibanco**, um conjunto de informações composto de fitas de vídeo, livros e publicações mensais, cujo objetivo era aumentar o reconhecimento da instituição nos níveis hierárquicos mais altos dos clientes corporativos, tais como os Presidentes e Diretores Financeiros. Essa ação visava também criar um vínculo entre o banco e o cliente, a partir da suposição de que passariam a buscar, constantemente, informações úteis para o seu negócio na **Biblioteca Unibanco**

A segunda linha de ação visava aumentar as receitas junto aos clientes atuais. Para isso, foi criado um *software* para cada produto do Banco, chamado Simulador de Produtos, através do qual o gerente de contas, em suas visitas, podia mostrar os benefícios de cada produto do Unibanco, simulando os resultados, e ainda permitia comparações com o desempenho de produtos das instituições financeiras concorrentes.

O terceiro ponto do relacionamento com os clientes foi o Sistema de Atendimento ao Cliente (*telemarketing*), em que os clientes poderiam pedir o material da Biblioteca Unibanco, tirar dúvidas, dar sugestões e ainda agendar visitas com os gerentes de contas. Esse canal aberto de comunicação também seria utilizado para pesquisas de satisfação.

Todas as ações foram sustentadas por um banco de dados de *marketing* com informações relevantes sobre cada cliente, o que permitia oferecer os produtos mais adequados às suas necessidades.

## **6 METODOLOGIA DA PESQUISA**

### **6.1 MÉTODOS DE PESQUISA**

O trabalho em questão é um estudo sobre uma instituição financeira. É uma pesquisa quantitativa conclusiva. Tem por objetivo identificar e analisar a percepção dos tomadores de decisão nas empresas clientes do banco sobre os principais fatores determinantes de aceitação e rejeição dos produtos bancários oferecidos para os clientes *corporates* do banco.

Segundo Malhotra (2001, p. 108), a pesquisa descritiva é “um tipo de pesquisa conclusiva que tem por objetivo a descrição de algo – normalmente características ou funções do mercado”. No estudo em questão, foi realizado com o objetivo de determinar o nível de rejeição ou aceitação dos produtos da instituição. Fez-se a opção por um estudo transversal único, do qual foi extraída uma amostra de entrevistados da população-alvo e as informações foram obtidas somente uma vez (MALHOTRA, 2001). Segundo Malhotra (2001), o estudo transversal é a concepção descritiva mais comumente utilizada em pesquisa de *marketing*. A opção por essa técnica deve-se a esse fato, aliado ao tempo disponível para coleta de dados junto à amostra selecionada.

### **6.2 QUESTIONÁRIO (MODELO BASE PARA ENTREVISTAS INDIVIDUAIS)**

#### **a) Tradução da escala original**

A escala original foi traduzida para o português por especialista em traduções e versões, para garantir a fidelidade do instrumento.

**b) Profissional com longa experiência no mercado estudado**

Um profissional, com experiência no segmento de instituições financeiras, fez parte da equipe que adaptou a escala original aos objetivos deste estudo.

**c) Especialistas da empresa estudada.**

O instrumento adaptado foi submetido à análise por parte de toda a média e alta gerência da empresa estudada. Foram apresentadas sugestões e chegou-se a um modelo final, adequado ao estudo.

**d) Especialista Acadêmico.**

Um professor da PUC Minas teve acesso ao questionário, estudou-o e fez algumas sugestões de modificações, que foram acatadas na íntegra.

**6.3 PESQUISA DE CAMPO E MÉTODO DE COLETA DE DADOS**

O método utilizado para a coleta de dados foi o método de *survey*, através de entrevistas pessoais, individuais que foram agendadas pelo pesquisador com os respondentes que desenvolvem suas atividades nas empresas clientes, no local de trabalho do entrevistado, havendo uma coleta estruturada de dados.

Para Malhotra (2001, p 179) o método de *survey* apresenta vantagens: primeiro, sua aplicação é simples; segundo, os dados obtidos são confiáveis porque as respostas são limitadas às alternativas mencionadas. O uso de perguntas de respostas fixas reduz a variabilidade nos resultados que pode ser causada pelas diferenças entre entrevistados. Finalmente, a codificação, a análise e a interpretação dos dados são relativamente simples.

As perguntas do questionário abaixo buscam afirmativas que procuram delinear a opinião do respondente em relação a sua percepção referente à aceitação e rejeição de produtos da empresa estudada. Esse questionário foi baseado nos fatores críticos para o sucesso, identificados por Oldenboom e Abratt (5.000), nos quais os autores procuraram determinar os motivos de insucesso na introdução de novos produtos bancários, em uma economia em processo de desenvolvimento na África do Sul. Fizemos uma adaptação para tentarmos explorar mais esses fatores, no intuito de identificarmos o grau de aceitação ou rejeição dos produtos estudados. Cada afirmativa em cada seção é seguida de uma escala, em que o respondente assinala seu grau de concordância ou discordância acerca da afirmação feita. Trata-se de uma escala *Likert* de cinco pontos, que vai desde “desaprovo totalmente” (1), até “aprovo totalmente” (5).

Conforme Fauze N. Mattar (1996), as escalas somatórias para medir atitudes, propostas por Rensis Likert em 1932, à semelhança das escalas de intervalos aparentemente iguais de Thurstone, compreendem uma série de afirmações relacionadas com o objeto pesquisado. Diferentemente da escala de Thurstone, os respondentes são solicitados não só a concordarem ou discordarem das afirmações, mas também a informarem qual seu grau de concordância/discordância. A cada célula de resposta é atribuído um número que reflete a direção da atitude do respondente. A pontuação total da atitude de cada respondente é dada pelo somatório das pontuações obtidas para cada afirmação. A escala de Likert evita as críticas feitas à escala de Thurstone, ao passar a medir a intensidade das concordâncias e discordâncias.

## QUESTIONÁRIO

Todas as afirmativas deste questionário referem-se ao relacionamento dos produtos do Unibanco com a empresa. Em cada uma das questões, responda o número de um a cinco, que corresponde ao grau de intensidade com o qual o você concorda com a afirmativa, lembrando sempre que anotar um número mais próximo de cinco, equivale a concordar mais intensamente, e anotar um número mais próximo de um, equivale a concordar com a intensidade mínima ou discordar.

### 1) Dados do entrevistado

---

Empresa:

Entrevistado:

Função:

Tempo na empresa:

Tempo na função:

Outras empresas.

2) Produto: \_\_\_\_\_. A empresa tem necessidade do uso deste produto? Sim ( ) Não ( )

---

*Escala: (1) Discordo totalmente, (2) Discordo, (3) Indeciso, (4) Concordo, (5) Concordo totalmente.*

**(A) Comunicação do Produto:**

- A divulgação do produto acima para a sua empresa foi feita de forma clara e objetiva pelo banco?
- Os meios de comunicação (televisão, rádio, revistas e material elaborado pela área de MKT) utilizados pelo Unibanco são os mais adequados para anunciar/promover este produto?
- O Unibanco divulgou, corretamente para sua empresa, os benefícios, custos e riscos do produto?
- O Unibanco conseguiu chamar sua atenção para este produto, através da divulgação do mesmo?
- O gerente do Unibanco foi o grande veículo de divulgação e convencimento deste produto?

**(B) Eficiência / Qualidade do produto:**

- A qualidade do produto para sua empresa negociado pelo Unibanco é excelente?
- O Unibanco garante a eficiência do produto para sua empresa?
- As informações fornecidas pelo Unibanco para sua empresa são claras e confiáveis?
- O fluxo operacional do produto tem qualidade para a sua empresa?
- É percebida agilidade na resolução dos problemas para sua empresa com o uso do produto?

**(C) Habilidade adequada / Recurso empregado**

- O sistema empregado no produto é adequado e suficiente para gerar habilidade necessária ao seu funcionamento?
- Existe flexibilidade no Unibanco para atender as necessidades isoladas de sua empresa?
- O Unibanco dispõe de uma estrutura adequada de atendimento de pós-venda?
- Os interlocutores do Unibanco possuem habilidade suficiente para vender e entregar o produto para sua empresa?

**(D) Vantagem do Produto**

- Preço é uma grande vantagem deste produto?
- Qualidade é uma grande vantagem deste produto?
- O fluxo operacional é uma grande vantagem deste produto?
- O desempenho é uma grande vantagem deste produto?
- Confiança no Unibanco é uma grande vantagem deste produto?
- Implantação no prazo combinado é uma grande vantagem deste produto?
- Agilidade na resolução de problemas é uma grande vantagem deste produto para sua empresa?
- Garantia de sigilo das informações disponibilizadas pela sua empresa é uma grande vantagem deste produto?

**(E) Grau de Novidade**

- O produto apresentou novidade para sua empresa?
- O produto é diferenciado no mercado em relação a preço?

**6.4 PRIMEIRA FASE**

O método utilizado foi a abordagem direta, através de entrevistas com perguntas fechadas, elaboradas e aplicadas pelo autor, utilizando como base o questionário do item 5.5.

Optou-se por realizar, com esses executivos, entrevistas semipadronizadas, cujo roteiro deverá atender a algumas questões básicas.

**6.5 SEGUNDA FASE**

Para os propósitos desta pesquisa, utilizou-se o método estatístico, no qual foi feito um levantamento das características, através da aplicação do questionário.



O questionário não disfarçado e estruturado, composto de questões fechadas, foi utilizado para obterem-se as seguintes informações:

1. motivos valorizados na aceitação ou rejeição dos produtos;
2. principais características apreciadas nos produtos;

## 6.6 OPERACIONALIZAÇÃO

A escolha dos entrevistados foi feita por acessibilidade, utilizando aqueles que estejam dispostos a responder o questionário.

Pesquisaram-se cerca de 10 empresas, o que propiciou uma análise suficiente para os propósitos deste trabalho.

As unidades de observação foram as áreas financeira e comercial, através de seus diretores, executivos e membros do corpo gerencial que tomam parte na elaboração da decisão de compra da empresa.

## 6.7 PRODUTOS PARA PESQUISAS

- a) Cobrança:** produto que possibilita o total gerenciamento dos títulos e das duplicatas da empresa, realizado através de um sistema que efetua o recebimento dos recursos com transparência e comodidade, garantido o fluxo financeiro da empresa;
- b) Pagamento a fornecedor:** produto para facilitar o dia-a-dia de empresas que possuem elevado volume de pagamentos, auxiliando na organização e no cumprimento dessas obrigações;
- c) Folha de Pagamento:** conjunto de soluções totalmente eletrônicas que auxiliam as empresas nos processos de pagamento de salário, adiantamentos de despesas, ressarcimentos, premiação e gestão de recursos;

- d) **Compror**: alternativa de financiamento concedido pelo banco, para pagamento de insumo ou serviço, adquirido pelo cliente junto a fornecedores;
- e) **Vendor**: alternativa de financiamento à venda, que permite substituir o financiamento direto do fornecedor aos seus clientes, pelo financiamento bancário;
- f) **Desconto de Cheque**: antecipação de recursos com coobrigação, tendo, como lastro da operação, os cheques pré-datados, provenientes de uma venda mercantil ou prestação de serviços;
- g) **Posto Bancário**: é instalado pelo banco em recinto interno de entidades da administração pública ou empresas privadas, destinado a prestar serviços de exclusivo interesse da Instituição hospedeira, com horário de atendimento diferenciado.

## 6.8 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

O universo da pesquisa compreendeu as empresas clientes de produtos bancários *corporates* da instituição.

Visando a direcionar o estudo e viabilizar o procedimento de coleta de dados, optou-se por entrevistar os profissionais da alta gerência nas empresas clientes. Esses profissionais foram escolhidos, por considerarem-se as pessoas na interface do relacionamento entre o banco e a empresa cliente.

Dessa forma, utilizou-se uma amostra não probabilística, por julgamento. A amostragem não probabilística é “uma técnica de amostragem que não utiliza seleção aleatória dos componentes da amostra. Ao contrário, confia no julgamento pessoal do pesquisador” (MALHOTRA, 2001, p. 305).

Por amostragem por julgamento, Malhotra (2001) entende como uma forma de amostragem por conveniência, em que elementos da população são selecionados com base no

julgamento do pesquisador. Os elementos a serem incluídos na amostra são escolhidos por serem apropriados para participar do estudo.

A amostra deste trabalho foi constituída, portanto, das seguintes empresas clientes do banco, como mostra o QUADRO 2:

QUADRO 2

Empresas pesquisadas

<b>Empresa</b>	<b>Faturamento ano (R\$)</b>	<b>Controle Acionário</b>
BRR – <i>Factoring</i>	100 MM	Nacional
Globex (Ponto Frio)	2,5 Bi	Nacional
IBM do Brasil	5,0 Bi	Estrangeiro
Ipiranga S/A	10 Bi	Nacional
Jamyr Vasconcellos	1,0 Bi	Nacional
Lojas Americanas	2,2 Bi	Nacional
Profarma	1,2 Bi	Nacional
Souza Cruz	5,0 Bi	Estrangeiro
Sul América	4,0 Bi	Nacional
Xerox do Brasil	2,0 Bi	Estrangeiro

Fonte: elaborado pelo autor em pesquisa realizada em 2004

Não se pode deixar de destacar também a qualidade, o porte e a importância das empresas escolhidas para a unidade de análise, no atual cenário nacional e internacional. Ressalta-se, assim, o grande valor da percepção dessas empresas para este estudo.

## **7. DISCUSSÃO DOS DADOS COLETADOS E APRESENTADOS**

### **7.1 INTRODUÇÃO**

A pesquisa aqui apresentada tem como objetivo avaliar a aceitação e rejeição de sete produtos financeiros, na percepção de dez grandes empresas, situadas no Rio de Janeiro, sendo todas clientes do Unibanco.

Sobre os dados apresentados, buscou-se saber dos entrevistados os motivos/fatores que determinaram a aceitação ou rejeição dos produtos selecionados.

A pesquisa descritiva nos oferece um levantamento verídico do real sentimento sobre o produto pesquisado, além de situar a empresa no nível de percepção que seus clientes têm a respeito de seus produtos.

Para Malhotra (2001), o método usado na pesquisa descritiva de *survey* (levantamento) apresenta diversas vantagens. Em primeiro lugar, sua aplicação é simples; em segundo lugar os dados obtidos são confiáveis, porque as respostas são limitadas às alternativas mencionadas. O uso da pergunta fixa reduz a variabilidade nos resultados, que pode ser causado pela diferença entre os entrevistados.

### **7.2 SOBRE A AMOSTRA ANALISADA**

A amostra desta pesquisa – um estudo de caso no Unibanco - compreende sete produtos financeiros e envolve dez grandes empresas do Rio de Janeiro, todos clientes desta instituição.

Foram aplicados sete questionários para uma população de dez empresas, sem risco de eliminação de nenhuma delas, pois antes da indagação era verificado se a empresa possuía a necessidade de um ou mais produtos pesquisados.

### 7.3 ANÁLISE DESCRITIVA – APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

De acordo com os questionários respondidos, tem-se que, dentre as empresas entrevistadas, 100% são clientes (ativos) do Unibanco, na unidade do Rio de Janeiro.

Com a informação da TAB. 24, abaixo, pode-se constatar a posição dos entrevistados no que tange a sua percepção referente aos sete produtos pesquisados.

Para cada produto demonstram-se, nas tabelas a seguir, os pontos fortes e os fracos, apontados pelas empresas. E no quadro-resumo, totalizando as respostas, fez-se uma comparação entre os pontos fortes (com as respostas: concorda e concorda totalmente) e os pontos fracos (discorda e discorda totalmente).

Com isso, pôde-se verificar a intensidade do grau de rejeição e aceitação de cada produto, conforme segue abaixo. Destaca-se que o item “Grau de Novidade” foi o ponto que mais apresentou rejeição nesta pesquisa. Já o fator “Comunicação do Produto” foi o mais destacado positivamente pelas empresas, ou seja, o marketing utilizado pela empresa estudada, tem conseguido atingir seu objetivo, que é vender sua marca e seus produtos. Uma das tendências do marketing no setor bancário é a crescente ênfase em desenvolver o relacionamento e fidelizar seus clientes. A teoria do passado, focada na rentabilidade de uma transação e no fechamento de uma venda, agora é vista como uma ação de longo prazo, principalmente com a manutenção de clientes satisfeitos.

Para Cobra (2000), o marketing financeiro pode ser definido como a busca da satisfação das necessidades e a realização dos desejos, por meio da concepção de produtos/serviços e superam a expectativa de seus clientes.

Para Kotler (2001), grandes empresas desenvolveram uma hábil capacidade de obter e manter clientes. No setor financeiro, principalmente os bancos, a comunicação com o

mercado/cliente é fundamental para que sua imagem e seus produtos sejam corretamente entendidos, pois uma leitura não eficaz pelo consumidor pode apresentar a rejeição do produto.

Tabela 24

### Consolidação das respostas das 10 empresas sobre a percepção dos 7 produtos

#### Produto: Cobrança

Perguntas	Discorda Totalmente	Discorda	Não faz diferença	Concordo	Concordo totalmente	Total de Empresas que responderam
<b>comunicação do Produto</b>						
<b>Quantidade de Empresas</b>						
A divulgação do produto acima para a sua empresa, foi feita de forma clara e objetiva pelo banco?	1	1	0	7	1	10
Os meios de comunicação ( Televisão, Rádio, Revistas e material elaborado pela área de MKT), utilizados pelo Unibanco, são os mais adequados para anunciar/promover este produto	1	2	3	4	0	10
O Unibanco divulgou corretamente para sua empresa, os benefícios, custos e riscos do produto	0	2	1	6	1	10
O Unibanco conseguiu chamar sua atenção para este produto, através da divulgação do mesmo	1	1	3	5	0	10
O gerente do Unibanco foi o grande veículo de divulgação e convencimento deste produto	0	0	0	2	8	10
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>24</b>	<b>10</b>	<b>50</b>
<b>Eficiência / Qualidade do produto</b>						
A qualidade para sua empresa, do produto negociado pelo Unibanco é excelente	1	0	2	4	3	10
O Unibanco garante a eficiência do produto para sua empresa	1	0	2	6	1	10
As informações fornecidas pelo Unibanco para sua empresa são claras e confiáveis	0	0	3	5	2	10
O fluxo operacional do produto tem qualidade para a empresa	1	0	2	3	4	10
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>18</b>	<b>10</b>	<b>40</b>
<b>Habilidade adequada / Recurso empregado</b>						
O sistema empregado no produto é adequado e suficiente para gerar habilidade necessária ao seu funcionamento	1	1	2	4	2	10
Existe flexibilidade no Unibanco para atender as necessidades isoladas de sua empresa	0	2	1	4	3	10
Os interlocutores do Unibanco possuem habilidade suficiente para vender e entregar o produto para sua empresa	0	0	1	5	4	10
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>13</b>	<b>9</b>	<b>30</b>
<b>Vantagem do Produto</b>						
Preço é uma grande vantagem deste produto	0	4	2	3	1	10
Qualidade é uma grande vantagem deste produto	1	1	1	4	3	10
Confiança no Unibanco é uma grande vantagem deste produto	0	0	2	5	3	10
Agilidade na resolução de problemas é uma grande vantagem deste produto para sua empresa	1	0	0	4	5	10
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>40</b>

**Produto: Compror**

Perguntas	Discorda Totalmente	Discorda	Não faz diferença	Concordo	Concordo totalmente	Total de Empresas que responderam
<b>comunicação do Produto</b>						
<b>Quantidade de Empresas</b>						
A divulgação do produto acima para a sua empresa, foi feita de forma clara e objetiva pelo banco?	0	0	0	7	0	7
Os meios de comunicação ( Televisão, Radio, Revistas e material elaborado pela área de MKT), utilizados pelo Unibanco, são os mais adequados para anunciar/promover este produto	1	1	1	4	0	7
O Unibanco divulgou corretamente para sua empresa, os benefícios, custos e riscos do produto	0	1	1	4	1	7
O Unibanco conseguiu chamar sua atenção para este produto, através da divulgação do mesmo	1	1	3	1	1	7
O gerente do Unibanco foi o grande veiculo de divulgação e convencimento deste produto	0	0	1	3	3	7
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>19</b>	<b>5</b>	<b>35</b>

**Eficiência / Qualidade do produto**

A qualidade para sua empresa, do produto negociado pelo Unibanco é excelente	0	0	4	2	1	7
O Unibanco garante a eficiência do produto para sua empresa	0	0	3	3	1	7
As informações fornecidas pelo Unibanco para sua empresa são claras e confiáveis	0	0	3	3	1	7
O fluxo operacional do produto tem qualidade para a empresa	0	0	3	3	1	7
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>13</b>	<b>11</b>	<b>4</b>	<b>28</b>

**Habilidade adequada / Recurso empregado**

O sistema empregado no produto é adequado e suficiente para gerar habilidade necessária ao seu funcionamento	1	0	3	2	1	7
Existe flexibilidade no Unibanco para atender as necessidades isoladas de sua empresa	0	0	1	4	2	7
Os interlocutores do Unibanco possuem habilidade suficiente para vender e entregar o produto para sua empresa	0	0	0	2	5	7
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>21</b>

**Vantagem do Produto**

Preço é uma grande vantagem deste produto	3	0	1	0	3	7
Qualidade é uma grande vantagem deste produto	1	1	2	2	1	7
Confiança no Unibanco é uma grande vantagem deste produto	0	0	2	3	2	7
Agilidade na resolução de problemas é uma grande vantagem deste produto para sua empresa	0	0	0	4	3	7
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>28</b>

**Grau de Novidade**

**Produto: Desconto Fornecedor**

Perguntas	Discorda Totalmente	Discorda	Não faz diferença	Concordo	Concordo totalmente	Total de Empresas que responderam
<b>comunicação do Produto</b>						
<b>Quantidade de Empresas</b>						
A divulgação do produto acima para a sua empresa, foi feita de forma clara e objetiva pelo banco?	0	0	2	2	0	4
Os meios de comunicação ( Televisão, Radio, Revistas e material elaborado pela área de MKT), utilizados pelo Unibanco, são os mais adequados para anunciar/promover este produto	1	0	2	1	0	4
O Unibanco divulgou corretamente para sua empresa, os benefícios, custos e riscos do produto	0	0	3	1	0	4
O Unibanco conseguiu chamar sua atenção para este produto, através da divulgação do mesmo	0	1	1	2	0	4
O gerente do Unibanco foi o grande veículo de divulgação e convencimento deste produto	0	0	0	2	2	4
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>20</b>

**Eficiência / Qualidade do produto**

A qualidade para sua empresa, do produto negociado pelo Unibanco é excelente	1	0	2	1	0	4
O Unibanco garante a eficiência do produto para sua empresa	1	1	1	1	0	4
As informações fornecidas pelo Unibanco para sua empresa são claras e confiáveis	2	0	0	2	0	4
O fluxo operacional do produto tem qualidade para a empresa	1	1	1	1	0	4
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>16</b>

**Habilidade adequada / Recurso empregado**

O sistema empregado no produto é adequado e suficiente para gerar habilidade necessária ao seu funcionamento	2	0	2	0	0	4
Existe flexibilidade no Unibanco para atender as necessidades isoladas de sua empresa	2	1	0	1	0	4
Os interlocutores do Unibanco possuem habilidade suficiente para vender e entregar o produto para sua empresa	0	0	0	3	1	4
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>12</b>

**Vantagem do Produto**

Preço é uma grande vantagem deste produto	1	0	1	2	0	4
Qualidade é uma grande vantagem deste produto	1	1	0	2	0	4
Confiança no Unibanco é uma grande vantagem deste produto	0	0	3	1	0	4
Agilidade na resolução de problemas é uma grande vantagem deste produto para sua empresa	0	2	1	1	0	4
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>16</b>

**Grau de Novidade**

O produto apresentou novidade para sua empresa	2	0	0	2	0	4
O produto é diferenciado no mercado em relação a preço	1	2	1	0	0	4
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>8</b>

<b>Total respostas</b>	<b>72</b>
------------------------	-----------

		<b>Quadro Resumo Totalizando as Respostas</b>			
		<b>Concorda totalmente + Concorda</b>		<b>Discorda totalmente + Discorda</b>	
		Absoluto	Percentual	Absoluto	Percentual
<b>Pontos Fortes</b>	comunicação do Produto	10	50%	2	10%
	Vantagem do Produto	6	38%	5	31%
<b>Pontos Fracos</b>	Eficiência / Qualidade do produto	5	31%	7	44%
	Grau de Novidade	2	25%	5	63%



**Produto: Folha de Pagamento**

Perguntas	Discorda Totalmente	Discorda	Não faz diferença	Concordo	Concordo totalmente	Total de Empresas que responderam
<b>comunicação do Produto</b>						
<b>Quantidade de Empresas</b>						
A divulgação do produto acima para a sua empresa, foi feita de forma clara e objetiva pelo banco?	0	2	1	4	3	10
Os meios de comunicação ( Televisão, Radio, Revistas e material elaborado pela área de MKT), utilizados pelo Unibanco, são os mais adequados para anunciar/promover este produto	0	2	5	3	0	10
O Unibanco divulgou corretamente para sua empresa, os benefícios, custos e riscos do produto	0	2	1	5	2	10
O Unibanco conseguiu chamar sua atenção para este produto, através da divulgação do mesmo	0	3	3	3	1	10
O gerente do Unibanco foi o grande veículo de divulgação e convencimento deste produto	0	2	0	0	8	10
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>15</b>	<b>14</b>	<b>50</b>

**Eficiência / Qualidade do produto**

A qualidade para sua empresa, do produto negociado pelo Unibanco é excelente	0	1	2	3	4	10
O Unibanco garante a eficiência do produto para sua empresa	0	0	3	5	2	10
As informações fornecidas pelo Unibanco para sua empresa são claras e confiáveis	0	0	2	6	2	10
O fluxo operacional do produto tem qualidade para a empresa	0	0	4	3	3	10
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>11</b>	<b>17</b>	<b>11</b>	<b>40</b>

**Habilidade adequada / Recurso empregado**

O sistema empregado no produto é adequado e suficiente para gerar habilidade necessária ao seu funcionamento	0	0	3	4	3	10
Existe flexibilidade no Unibanco para atender as necessidades isoladas de sua empresa	0	0	2	4	4	10
Os interlocutores do Unibanco possuem habilidade suficiente para vender e entregar o produto para sua empresa	0	0	2	3	5	10
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>30</b>

**Vantagem do Produto**

Preço é uma grande vantagem deste produto	1	3	1	3	2	10
Qualidade é uma grande vantagem deste produto	0	2	0	2	6	10
Confiança no Unibanco é uma grande vantagem deste produto	0	1	3	5	1	10
Agilidade na resolução de problemas é uma grande vantagem deste produto para sua empresa	0	1	0	4	5	10
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>40</b>

**Grau de Novidade**

O produto apresentou novidade para sua empresa	1	2	4	2	1	10
O produto é diferenciado no mercado em relação a preço	2	4	2	2	0	10
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>20</b>

<b>Total respostas</b>	<b>180</b>
------------------------	------------

		<b>Quadro Resumo Totalizando as Respostas</b>			
		<b>Concorda totalmente + Concorda</b>		<b>Discorda totalmente + Discorda</b>	
		Absoluto	Percentual	Absoluto	Percentual
<b>Pontos Fortes</b>	comunicação do Produto	29	58%	11	22%
	Eficiência / Qualidade do produto	28	70%	1	3%

## Produto: PAB

Perguntas	Discorda Totalmente	Discorda	Não faz diferença	Concordo	Concordo totalmente	Total de Empresas que responderam
<b>comunicação do Produto</b>						
<b>Quantidade de Empresas</b>						
A divulgação do produto acima para a sua empresa, foi feita de forma clara e objetiva pelo banco?	0	2	1	5	2	10
Os meios de comunicação ( Televisão, Radio, Revistas e material elaborado pela área de MKT), utilizados pelo Unibanco, são os mais adequados para anunciar/promover este produto	0	2	1	5	2	10
O Unibanco divulgou corretamente para sua empresa, os benefícios, custos e riscos do produto	0	2	1	4	3	10
O Unibanco conseguiu chamar sua atenção para este produto, através da divulgação do mesmo	0	3	1	5	1	10
O gerente do Unibanco foi o grande veículo de divulgação e convencimento deste produto	0	2	0	3	5	10
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>11</b>	<b>4</b>	<b>22</b>	<b>13</b>	<b>50</b>

## Eficiência / Qualidade do produto

A qualidade para sua empresa, do produto negociado pelo Unibanco é excelente	0	0	4	2	4	10
O Unibanco garante a eficiência do produto para sua empresa	0	2	2	3	3	10
As informações fornecidas pelo Unibanco para sua empresa são claras e confiáveis	0	1	3	3	3	10
O fluxo operacional do produto tem qualidade para a empresa	0	1	3	3	3	10
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>13</b>	<b>40</b>

## Habilidade adequada / Recurso empregado

O sistema empregado no produto é adequado e suficiente para gerar habilidade necessária ao seu funcionamento	0	3	1	4	2	10
Existe flexibilidade no Unibanco para atender as necessidades isoladas de sua empresa	0	0	3	3	4	10
Os interlocutores do Unibanco possuem habilidade suficiente para vender e entregar o produto para sua empresa	0	0	2	4	4	10
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>30</b>

## Vantagem do Produto

Preço é uma grande vantagem deste produto	1	1	4	3	1	10
Qualidade é uma grande vantagem deste produto	0	1	0	6	3	10
Confiança no Unibanco é uma grande vantagem deste produto	0	0	3	2	5	10
Agilidade na resolução de problemas é uma grande vantagem deste produto para sua empresa	0	1	1	3	5	10
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>40</b>

## Grau de Novidade

O produto apresentou novidade para sua empresa	2	1	5	1	1	10
O produto é diferenciado no mercado em relação a preço	0	5	2	2	1	10
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>20</b>

<b>Total respostas</b>	<b>180</b>
------------------------	------------

		Quadro Resumo Totalizando as Respostas			
		Concorda totalmente + Concorda		Discorda totalmente + Discorda	
		Absoluto	Percentual	Absoluto	Percentual
<b>Pontos Fortes</b>	comunicação do Produto	35	70%	11	22%
	Eficiência / Qualidade do produto	24	60%	4	10%
	Habilidade adequada / Recurso empregado	21	70%	3	10%
	Vantagem do Produto	28	70%	4	10%
<b>Pontos Fracos</b>	Grau de Novidade	5	25%	8	40%

**Produto: Vendedor**

Perguntas	Discorda Totalmente	Discorda	Não faz diferença	Concordo	Concordo totalmente	Total de Empresas que responderam
<b>comunicação do Produto</b>						
<b>Quantidade de Empresas</b>						
A divulgação do produto acima para a sua empresa, foi feita de forma clara e objetiva pelo banco?	0	1	0	1	1	3
Os meios de comunicação ( Televisão, Rádio, Revistas e material elaborado pela área de MKT), utilizados pelo Unibanco, são os mais adequados para anunciar/promover este produto	0	1	0	1	1	3
O Unibanco divulgou corretamente para sua empresa, os benefícios, custos e riscos do produto	0	0	0	3	0	3
O Unibanco conseguiu chamar sua atenção para este produto, através da divulgação do mesmo	0	1	1	1	0	3
O gerente do Unibanco foi o grande veículo de divulgação e convencimento deste produto	0	0	0	1	2	3
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>15</b>

**Eficiência / Qualidade do produto**

A qualidade para sua empresa, do produto negociado pelo Unibanco é excelente	0	0	0	2	1	3
O Unibanco garante a eficiência do produto para sua empresa	0	0	0	3	0	3
As informações fornecidas pelo Unibanco para sua empresa são claras e confiáveis	0	0	1	1	1	3
O fluxo operacional do produto tem qualidade para a empresa	1	0	0	1	1	3
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>12</b>

**Habilidade adequada / Recurso empregado**

O sistema empregado no produto é adequado e suficiente para gerar habilidade necessária ao seu funcionamento	0	1	0	0	2	3
Existe flexibilidade no Unibanco para atender as necessidades isoladas de sua empresa	0	0	1	0	2	3
Os interlocutores do Unibanco possuem habilidade suficiente para vender e entregar o produto para sua empresa	0	0	1	0	2	3
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>9</b>

**Vantagem do Produto**

Preço é uma grande vantagem deste produto	0	1	0	0	2	3
Qualidade é uma grande vantagem deste produto	0	0	1	1	1	3
Confiança no Unibanco é uma grande vantagem deste produto	0	0	0	2	1	3
Agilidade na resolução de problemas é uma grande vantagem deste produto para sua empresa	0	0	0	1	2	3
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>12</b>

**Grau de Novidade**

O produto apresentou novidade para sua empresa	0	2	0	1	0	3
O produto é diferenciado no mercado em relação a preço	1	1	1	0	0	3
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>6</b>

<b>Total respostas</b>	<b>54</b>
------------------------	-----------

		<b>Quadro Resumo Totalizando as Respostas</b>			
		<b>Concorda totalmente + Concorda</b>		<b>Discorda totalmente + Discorda</b>	
		Absoluto	Percentual	Absoluto	Percentual
<b>Pontos Fortes</b>	comunicação do Produto	11	73%	3	20%
	Eficiência / Qualidade do produto	10	83%	1	8%

Fonte: elaborada pelo autor a partir dos dados da pesquisa em outubro/2004

Para avaliar a existência de relacionamento entre as avaliações de cada uma das 5 dimensões avaliadas (comunicação do produto, eficiência / qualidade do produto, habilidade adequada / recurso empregado, vantagem do produto, grau de novidade) foram obtidas as correlações entre as mesmas. Com isso é possível avaliar por exemplo, se existe relação forte ou não nas avaliações da comunicação dos diversos produtos ou no grau de novidade. Para tanto foi utilizado um índice de correlação linear de Spearman. Tal índice de correlação se configura como sendo não paramétrico, ou seja, indicada para situações onde a distribuição normal não pode ser atestada. Na presente situação, como a amostra possui 10 casos, seu emprego se mostra adequado.

O índice de correlação de Spearman é uma medida que varia de  $-1$  a  $1$  e indica o grau e o sentido do relacionamento linear (caso exista) entre duas variáveis. Valores próximos de  $-1$  indicam alta correlação negativa, valores próximos de zero indicam ausência de correlação e valores próximos de  $1$  indicam alta correlação positiva. Os índices de correlação são apresentados da TAB. 25 a TAB. 29. As correlações significativas ao nível de 5% são apresentadas entre parêntesis.

É possível observar que as correlações não ultrapassam  $0,5$ , mostrando então que as avaliações de cada produtos são independentes (exceto no caso da correlação entre PAB e Vendor no quesito Vantagem do Produto – TAB. 28).

Tabela 25  
Correlação entre os produtos no quesito Comunicação do Produto

	Cobrança	Compror	Desconto Fornecedor	Folha de Pagamento	PAB	Pagamento Fornecedor
Compror	0,192					
Desconto Fornecedor	(0,407)	0,376				
Folha de Pagamento	0,220	0,330	0,290			
PAB	(0,104)	0,522	0,302	0,301		
Pagamento Fornecedor	0,231	0,673	0,445	0,288	0,647	
Vendor	(0,383)	0,265	0,481	0,270	0,108	0,183

Fonte: elaborada pelo autor a partir dos dados da pesquisa em outubro/2004

Tabela 26  
Correlação entre os produtos no quesito Eficiência / Qualidade do produto

	Cobrança	Compror	Desconto Fornecedor	Folha de Pagamento	PAB	Pagamento Fornecedor
Compror	(0,173)					
Desconto Fornecedor	(0,176)	0,356				
Folha de Pagamento	0,206	0,120	0,240			
PAB	0,252	(0,057)	0,258	0,220		
Pagamento Fornecedor	0,195	(0,117)	0,368	0,231	0,816	
Vendor	0,191	0,330	0,396	0,245	(0,295)	0,159

Fonte: elaborada pelo autor a partir dos dados da pesquisa em outubro/2004

Tabela 27  
Correlação entre os produtos no quesito Habilidade adequada / Recurso empregado

	Cobrança	Compror	Desconto Fornecedor	Folha de Pagamento	PAB	Pagamento Fornecedor
Compror	(0,494)					
Desconto Fornecedor	(0,175)	0,133				
Folha de Pagamento	0,134	0,180	0,198			
PAB	0,157	(0,069)	0,269	0,201		
Pagamento Fornecedor	0,078	(0,316)	0,191	0,254	0,414	
Vendor	(0,188)	0,177	0,236	0,198	(0,163)	0,519

Fonte: elaborada pelo autor a partir dos dados da pesquisa em outubro/2004

Tabela 28  
Correlação entre os produtos no quesito Vantagem do Produto

	Cobrança	Compror	Desconto Fornecedor	Folha de Pagamento	PAB	Pagamento Fornecedor
Compror	(0,264)					
Desconto Fornecedor	0,369	0,136				
Folha de Pagamento	0,243	0,120	0,302			
PAB	(0,148)	0,061	(0,261)	0,180		
Pagamento Fornecedor	0,720	(0,151)	0,240	0,170	(0,192)	
Vendor	0,217	0,206	0,515	0,196	(0,814)	0,290

Fonte: elaborada pelo autor a partir dos dados da pesquisa em outubro/2004

Tabela 29  
Correlação entre os produtos no quesito Grau de Novidade

	Cobrança	Compror	Desconto Fornecedor	Folha de Pagamento	PAB	Pagamento Fornecedor
Compror	(0,127)					
Desconto Fornecedor	0,219	0,155				
Folha de Pagamento	0,150	0,202	0,234			
PAB	(0,240)	0,435	0,281	0,205		
Pagamento Fornecedor	0,431	(0,169)	0,046	0,234	0,323	
Vendor	0,449	0,378	0,318	0,196	(0,235)	(0,050)

Fonte: elaborada pelo autor a partir dos dados da pesquisa em outubro/2004

Demonstram-se na TAB. 30, conforme definição das empresas, os produtos aceitos e os produtos rejeitados e verificou-se que os produtos: cobrança, folha de pagamento, posto bancário e pagamento a fornecedor foram os produtos de melhor aceitação entre as empresas, uma vez que, das dez empresas pesquisadas, sete aceitaram/utilizam o produto do Unibanco. Também verificou-se que os produtos: comprar e desconto de fornecedor foram os de menor aceitação entre as empresas. Já vendor e desconto de fornecedor foram os menos utilizados pelas empresas pesquisadas. Com isso verificou-se que (57,14%) dos produtos foram aceitos por (70%) das empresas pesquisadas.

Tabela 30  
CRUZAMENTO DO QUESTIONÁRIO DE ACEITAÇÃO E REJEIÇÃO POR EMPRESAS

Produto	BRR	Globex	IBM	Ipiranga	Jamyr Vasconcellos	Lojas Americanas	Profarma	Souza Cruz	Sul America	Xerox
Cobrança	Rejeitado	Aceito	Rejeitado	Aceito	Rejeitado	Aceito	Aceito	Aceito	Aceito	Aceito
Comprar	Não utiliza	Rejeitado	Rejeitado	Rejeitado	Aceito	Aceito	Aceito	Rejeitado	Não utiliza	Não utiliza
Desconto Fornecedor	Rejeitado	Rejeitado	Rejeitado	Não utiliza	Não utiliza	Rejeitado	Não utiliza	Não utiliza	Não utiliza	Não utiliza
Folha de Pagamento	Aceito	Aceito	Aceito	Rejeitado	Aceito	Aceito	Rejeitado	Rejeitado	Aceito	Aceito
PAB	Aceito	Aceito	Aceito	Rejeitado	Aceito	Aceito	Rejeitado	Rejeitado	Aceito	Aceito
Pagamento Fornecedor	Aceito	Aceito	Rejeitado	Aceito	Aceito	Aceito	Rejeitado	Rejeitado	Aceito	Aceito
Vendor	Não utiliza	Não utiliza	Não utiliza	Não utiliza	Não utiliza	Aceito	Rejeitado	Não utiliza	Não utiliza	Não utiliza

Produto	Quantidade de Empresas						Total
	Aceito		Rejeitado		Não utiliza		
	Absoluto	Percentual	Absoluto	Percentual	Absoluto	Percentual	
Cobrança	7	70%	3	30%	0	0%	10
Comprar	3	30%	4	40%	3	30%	10
Desconto Fornecedor	0	0%	4	40%	6	60%	10
Folha de Pagamento	7	70%	3	30%	0	0%	10
PAB	7	70%	3	30%	0	0%	10
Pagamento Fornecedor	7	70%	3	30%	0	0%	10
Vendor	1	10%	1	10%	8	80%	10
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>46%</b>	<b>21</b>	<b>30%</b>	<b>17</b>	<b>24%</b>	<b>70</b>

Fonte: elaborada pelo autor a partir dos dados da pesquisa de outubro /2004

Na TAB.26 separaram-se em grupos as empresas que aceitaram e as empresas que rejeitaram os produtos, bem como identificaram-se e demonstraram-se os fatores com as respostas com maior grau de satisfação (4) concorda e (5) concorda totalmente, para os casos de aceitação do produto. Para os casos das empresas que rejeitaram, verificaram-se os fatores com o grau de menor satisfação (discorda e discorda totalmente). Com isso, ficaram bem definidos os fatores determinantes que levaram as empresas a aceitar ou rejeitar o produto pesquisado neste estudo de caso. Como no estudo de Oldenboom e Abratt (2000), na África do Sul, procurou-se aqui determinar os motivos de insucessos de produtos bancários. Porém eles analisaram quais foram os fatores responsáveis pelo sucesso e fracasso nas atividades de desenvolvimento de novos produtos bancários. Já neste estudo, procurou-se determinar os fatores de aceitação e rejeição também de produtos bancários, porém para produtos já lançados e comercializados no mercado e, principalmente, analisar a percepção dos próprios clientes, usuários destes produtos. Não se buscou identificar falhas no desenvolvimento, mas sim a percepção dos clientes em relação ao grau de satisfação com o determinado produto, independente de suas atividades de desenvolvimento. Para Oldenboom e Abratt (2000), o sucesso é definido como a realização de algo desejado, planejado ou tentado. E o fracasso é a não realização dos objetivos.

Determinaram também razões para o sucesso e o insucesso, e uma revisão de pós-implementação e desempenho, o que foi feito neste estudo, poderia realçar as ações e as condições necessárias para um produto prosperar ou, ao menos, evitar o fracasso.

Como no estudo de Oldenboom e Abratt (2000), que concluíram que os administradores da África do Sul estavam desenvolvendo produtos e serviços bem sucedidos, também se concluiu que a empresa estudada neste trabalho administra de forma correta seus produtos e serviços, pois a quantidade de produtos aceitos foi superior à dos produtos rejeitados.



Finalmente, tanto no trabalho realizado na África do Sul, como neste trabalho, ficou evidenciado que:

- a) para se ter uma vantagem competitiva, é necessário mais do que apoio financeiro.

O entendimento/leitura da percepção do cliente alvo é fator fundamental para o sucesso do produto;

- b) na mesma linha, a visão do consumidor é o único aspecto que diferencia o sucesso do fracasso de produto, pois neste trabalho ficou evidenciado que, para o mesmo produto, existem visões diferentes por parte das empresas. Como exemplo, citam-se o produto “Cobrança”, que para as empresas Globex, Ipiranga, Souza Cruz, Sul América e Xerox, o item “o Unibanco divulgou corretamente para sua empresa os benefícios custo e risco do produto” foi destacado como um ponto muito forte. Já para as empresas BRR e IBM, que atuam no mesmo mercado e utilizam o mesmo produto, esse item foi um destaque negativo.

**Tabela 31**  
**IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES QUE DETERMINARAM A ACEITAÇÃO E REJEIÇÃO DOS PRODUTOS NA PERCEPÇÃO DAS EMPRESAS.**

**Produto: Compror**

(4) Concordo

(5) Concordo totalmente

(2) Discordo

(1) Discordo totalmente

Perguntas	Aceito				Rejeitado		
	Jamyr Vasconcellos	Lojas Americanas	Profarma	Total	Globex	IBM	Ipiranga
<b>comunicação do Produto</b>							
A divulgação do produto acima para a sua empresa, foi feita de forma clara e objetiva pelo banco?	4	4	4	3			
Os meios de comunicação ( Televisão, Radio, Revistas e material elaborado pela área de MKT), utilizados pelo Unibanco, são os mais adequados para anunciar/promover este produto	4	4	4	3		2	1
O Unibanco divulgou corretamente para sua empresa, os benefícios, custos e riscos do produto		5	4	2		2	
O Unibanco conseguiu chamar sua atenção para este produto, através da divulgação do mesmo		5		1		2	
O gerente do Unibanco foi o grande veiculo de divulgação e convencimento deste produto	5	5	4	3			
<b>Eficiência / Qualidade do produto</b>							
A qualidade para sua empresa, do produto negociado pelo Unibanco é excelente		5	4	2			
O Unibanco garante a eficiência do produto para sua empresa	4	5	4	3			
As informações fomicidas pelo Unibanco para sua empresa são claras e confiáveis	4	5	4	3			
O fluxo operacional do produto tem qualidade para a empresa	4	5	4	3			
<b>Habilidade adequada / Recurso empregado</b>							
O sistema empregado no produto é adequado e suficiente para gerar habilidade necessária ao seu funcionamento	4	5		2	1		
Existe flexibilidade no Unibanco para atender as necessidades isoladas de sua empresa	4	5	4	3			
Os interlocutores do Unibanco possuem habilidade suficiente para vender e entregar o produto para sua empresa	4	5	5	3			
<b>Vantagem do Produto</b>							
Preço é uma grande vantagem deste produto		5		1	1	1	
Qualidade é uma grande vantagem deste produto		5		1		2	
Confiança no Unibanco é uma grande vantagem deste produto	5	5	4	3			
Agilidade na resolução de problemas é uma grande vantagem deste produto para sua empresa	4	5	5	3			
<b>Grau de Novidade</b>							
O produto apresentou novidade para sua empresa		5		1	1	2	2
O produto é diferenciado no mercado em relação a preço		4		1	2	2	2

**Produto: Desconto Fornecedor**

(2) Discordo

(1) Discordo totalmente

Perguntas	Rejeitado				
	BRR	Globex	IBM	Lojas Americanas	Total
<b>comunicação do Produto</b>					
A divulgação do produto acima para a sua empresa, foi feita de forma clara e objetiva pelo banco?					0
Os meios de comunicação ( Televisão, Radio, Revistas e material elaborado pela área de MKT), utilizados pelo Unibanco, são os mais adequados para anunciar/promover este produto	1				1
O Unibanco divulgou corretamente para sua empresa, os benefícios, custos e riscos do produto					0
O Unibanco conseguiu chamar sua atenção para este produto, através da divulgação do mesmo			2		1
O gerente do Unibanco foi o grande veiculo de divulgação e convencimento deste produto					0
<b>Eficiência / Qualidade do produto</b>					
A qualidade para sua empresa, do produto negociado pelo Unibanco é excelente	1				1
O Unibanco garante a eficiência do produto para sua empresa	1		2		2
As informações fornecidas pelo Unibanco para sua empresa são claras e confiáveis	1		1		2
O fluxo operacional do produto tem qualidade para a empresa	2			1	2
<b>Habilidade adequada / Recurso empregado</b>					
O sistema empregado no produto é adequado e suficiente para gerar habilidade necessária ao seu funcionamento	1			1	2
Existe flexibilidade no Unibanco para atender as necessidades isoladas de sua empresa	1		2	1	3
Os interlocutores do Unibanco possuem habilidade suficiente para vender e entregar o produto para sua empresa					0
<b>Vantagem do Produto</b>					
Preço é uma grande vantagem deste produto		1			1
Qualidade é uma grande vantagem deste produto	1	2			2
Confiança no Unibanco é uma grande vantagem deste produto					0
Agilidade na resolução de problemas é uma grande vantagem deste produto para sua empresa	2		2		2
<b>Grau de Novidade</b>					
O produto apresentou novidade para sua empresa			1	1	2
O produto é diferenciado no mercado em relação a preço	2	2	1		3

**Produto: Folha de Pagamento**(4) Concordo  
(5) Concordo totalmente(2) Discordo  
(1) Discordo totalmente

Perguntas	Aceito							
	BRR	Globex	IBM	Jamyr Vasconcellos	Lojas Americanas	Sul America	Xerox	Total

Rejeitado			
Ipiranga	Profarma	Souza Cruz	Total

**comunicação do Produto**

A divulgação do produto acima para a sua empresa, foi feita de forma clara e objetiva pelo banco?		5	4	5	5		4	5
Os meios de comunicação ( Televisão, Radio, Revistas e material elaborado pela área de MKT), utilizados pelo Unibanco, são os mais adequados para anunciar/promover este produto			4	4				2
O Unibanco divulgou corretamente para sua empresa, os benefícios, custos e riscos do produto		4	4	5	5		4	5
O Unibanco conseguiu chamar sua atenção para este produto, através da divulgação do mesmo			5	4			4	3
O gerente do Unibanco foi o grande veiculo de divulgação e convencimento deste produto		5	5	5	5	5	5	6

			0
2			1
2			1
2			1
2			1

**Eficiência / Qualidade do produto**

A qualidade para sua empresa, do produto negociado pelo Unibanco é excelente		4	5	5	5	4	5	6
O Unibanco garante a eficiência do produto para sua empresa		4	5	5	4	4	4	6
As informações fornecidas pelo Unibanco para sua empresa são claras e confiáveis	4	4	5	5	4	4	4	7
O fluxo operacional do produto tem qualidade para a empresa		4	5	5	5	4	4	6

			0
			0
			0
			0

**Habilidade adequada / Recurso empregado**

O sistema empregado no produto é adequado e suficiente para gerar habilidade necessária ao seu funcionamento		4	4	5	5	4	5	6
Existe flexibilidade no Unibanco para atender as necessidades isoladas de sua empresa	5	4	4	5	4	5	5	7
Os interlocutores do Unibanco possuem habilidade suficiente para vender e entregar o produto para sua empresa	5	4	4	5	5	5	5	7

			0
			0
			0

**Vantagem do Produto**

Preço é uma grande vantagem deste produto		4			5		4	3
Qualidade é uma grande vantagem deste produto		4	5	5	5	5	4	6
Confiança no Unibanco é uma grande vantagem deste produto			4	4	4	5		4
Agilidade na resolução de problemas é uma grande vantagem deste produto para sua empresa		4	5	5	4	4	4	6

	1		1
	2		1
			0
			0

**Grau de Novidade**

O produto apresentou novidade para sua empresa			4	4	5			3
O produto é diferenciado no mercado em relação a preço		4	4					2

	2	1	2
	1	1	2

Fonte: elaborada pelo autor a partir dos dados da pesquisa de outubro /2004

**Produto: Vendor**

(4) Concordo

(2) Discordo

(5) Concordo totalmente

(1) Discordo totalmente

Perguntas	Aceito	Rejeitado
	Lojas Americanas	Profarma
<b>comunicação do Produto</b>		
A divulgação do produto acima para a sua empresa, foi feita de forma clara e objetiva pelo banco?	5	
Os meios de comunicação ( Televisão, Radio, Revistas e material elaborado pela área de MKT), utilizados pelo Unibanco, são os mais adequados para anunciar/promover este produto	5	
O Unibanco divulgou corretamente para sua empresa, os benefícios, custos e riscos do produto	4	
O Unibanco conseguiu chamar sua atenção para este produto, através da divulgação do mesmo	4	
O gerente do Unibanco foi o grande veiculo de divulgação e convencimento deste produto	5	
<b>Eficiência / Qualidade do produto</b>		
A qualidade para sua empresa, do produto negociado pelo Unibanco é excelente	5	
O Unibanco garante a eficiência do produto para sua empresa	4	
As informações fornecidas pelo Unibanco para sua empresa são claras e confiáveis	5	
O fluxo operacional do produto tem qualidade para a empresa	4	1
<b>Habilidade adequada / Recurso empregado</b>		
O sistema empregado no produto é adequado e suficiente para gerar habilidade necessária ao seu funcionamento	5	2
Existe flexibilidade no Unibanco para atender as necessidades isoladas de sua empresa	5	
Os interlocutores do Unibanco possuem habilidade suficiente para vender e entregar o produto para sua empresa	5	
<b>Vantagem do Produto</b>		
Preço é uma grande vantagem deste produto	5	2
Qualidade é uma grande vantagem deste produto	4	
Confiança no Unibanco é uma grande vantagem deste produto	5	
Agilidade na resolução de problemas é uma grande vantagem deste produto para sua empresa	5	
<b>Grau de Novidade</b>		
O produto apresentou novidade para sua empresa	4	2
O produto é diferenciado no mercado em relação a preço		1

## **7.4 CONSIDERAÇÕES GERAIS**

A possibilidade de estabelecer diferença expressiva entre a percepção de dez grandes empresas, situadas no Rio de Janeiro, com relação ao nível de aceitação e rejeição de sete produtos financeiros (do Unibanco), bem como verificar os fatores determinantes nesta percepção, deixa uma imagem positiva da presença do Unibanco no mercado, pois houve 57,14% dos produtos aceitos por 70% das empresas pesquisadas.

De uma forma geral, os resultados obtidos confirmaram o sucesso da metodologia de desenvolvimento e lançamento de produtos do Unibanco, principalmente na administração dos produtos quando estes estão no mercado.

## **8. LIMITAÇÃO DO ESTUDO**

O estudo elaborado neste trabalho poderia ter sido mais abrangente e profundo se não fosse a limitação da bibliografia disponível, no mercado brasileiro, sobre sucesso e fracasso na percepção de clientes, mais especificamente voltado para aceitação ou rejeição na percepção dos clientes, pois, na maioria da bibliografia disponível e a que teve acesso o autor desta pesquisa, o ponto focal é o processo de desenvolvimento do produto. Em nenhum dos artigos referenciados na bibliografia, houve a percepção do cliente sendo analisada por produtos já lançados no mercado. Com isto, esta pesquisa pode ser considerada uma das primeiras (mas tem-se de levar em conta a limitação da pesquisa bibliográfica realizada), conseqüentemente limitada a comparações.

Nesta pesquisa buscou-se identificar por que os clientes utilizam ou não os produtos da empresa estudada. Porém, em função do tempo e dos recursos disponíveis,

a mesma limitou-se a analisar somente a percepção de dez grandes empresas do Rio de Janeiro. Sendo assim, o resultado final não pode ser generalizado em função das diversificações das regiões e dos cenários onde a empresa estudada pode ou não estar com sua imagem e credibilidade, de acordo com a região do Rio de Janeiro.

Com relação ao modelo utilizado, procurou-se construir um questionário baseado em estudo feito por Oldenboom e Abratt (2000), realizado na África do Sul, onde se procurava determinar os motivos de insucesso na introdução de novos produtos bancários em uma economia em processo de desenvolvimento. O ponto forte deste modelo é que já tratava questões críticas de sucesso e insucesso de produtos bancários. Já como ponto negativo, deve-se considerar que o mercado bancário brasileiro, atualmente um dos mais desenvolvidos mundialmente, é muito diferente do mercado bancário da África do Sul, que não possui o mesmo nível de desenvolvimento. Com isto, teve-se a preocupação de adaptá-lo, considerando-se essas variáveis.

Resumindo, a grande limitação deste estudo foi a falta de uma pesquisa anterior deste nível, localizada no mercado bancário brasileiro, para que se pudessem criticar/comparar os resultados obtidos neste trabalho.

## **9. SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS**

O estudo apresentado neste trabalho poderia ser aprimorado, e seu universo de pesquisa ampliado para todo o Brasil, principalmente, se for feito com duas ou mais empresas do setor financeiro, para que fosse comparado o grau de aceitação, não só por produto, mas também da instituição. Ou seja, até onde uma grande marca desenvolvida através da mídia prevalece frente a um produto bem desenvolvido, que tivesse sido lançado por uma instituição de menor porte.

Com certeza, estudando mais de uma instituição financeira, a contribuição dos envolvidos na construção do questionário seria enriquecida devido à diversificação de culturas das instituições.

Com relação ao processo de coleta de dados para a pesquisa, é preciso saber com bastante certeza, quem na empresa pode responder a seu questionário, pois o resultado do trabalho será real se a percepção do entrevistado for fundamentada em argumentos do seu dia-a-dia, ao lidar com os produtos pesquisados.



## 10. CONCLUSÃO

Analisando os dados levantados, pode-se concluir que o estudo de caso realizado, neste trabalho, demonstrou a complexidade no desenvolvimento e lançamento de novos produtos no setor financeiro, visto ser esse um setor de alta competitividade, com muitas mudanças em relação à demanda do mercado e com a necessidade de um elevado investimento em tecnologia. Com base na pesquisa bibliográfica efetuada para elaboração deste estudo, verificou-se que, atualmente, os bancos brasileiros possuem uma tecnologia mais avançada do que bancos de países mais desenvolvidos que o Brasil. Isto ocorre muito em função da forma como é desenhado o cenário para sua atuação, pois no Brasil os bancos ganhavam dinheiro, nos anos setenta e oitenta, através dos “floating” (recursos deixados em conta corrente sem remuneração), sem muita necessidade da criação e do lançamento de novos produtos, uma vez que o processo inflacionário no Brasil nesse período chegava a uma correção de 80% ao mês. Isso bastava para gerar os grandes lucros nesse setor.

Nos anos noventa, com a implantação do atual Plano Real e com a redução acentuada da inflação, os bancos brasileiros criaram alternativas para substituir as antigas e grandes receitas geradas pela inflação. Foi nesse momento que as áreas de produtos se adequaram ao novo cenário que era a conquista do cliente através de produtos e serviços com um valor agregado para o mesmo. E ainda mais, precisavam cada vez mais aumentar sua escala para substituir as grandes receitas do passado.

Nasceu então a concorrência entre os bancos, através do desenvolvimento e lançamento de uma gama de produtos. Este estudo foi baseado na percepção do cliente e não da instituição para analisarem-se os fatores determinantes na aceitação e na rejeição de sete desses produtos.

Conclui-se que, atualmente, a instituição estudada, o Unibanco, vem desenvolvendo e lançando produtos e serviços com um nível satisfatório de aceitação entre as empresas de grande porte do Rio de Janeiro. Isso ficou demonstrado no grau de aceitação das dez grandes empresas com relação aos sete produtos pesquisados, pois, nesta pesquisa, verificou-se que 57,14% foram aceitos por 70% das empresas pesquisadas, podendo este estudo ser utilizado com bastante relevância no processo decisório da empresa estudada, atentando principalmente para os motivos que fizeram alguns produtos serem rejeitados.

Os fatores mais importantes destacados positivamente pelos clientes, e que devem ser motivo de reflexão por parte da empresa estudada, foram a comunicação e a vantagem do produto. Já o fator mais importante destacado negativamente, foi o grau de novidade, que recebeu as menores notas. Com isto, pode-se concluir que todos os produtos pesquisados são similares aos dos concorrentes e não apresentam nenhuma novidade excepcional. A aceitação e a rejeição basearam-se no conjunto de fatores e não em uma grande novidade apresentada em um ou mais produtos pela empresa estudada.

Os objetivos definidos previamente para este estudo foram atingidos, pois:

1. conseguiu-se descrever, de forma estruturada, o setor financeiro, focando o mercado de atuação da empresa estudada;
2. relacionou-se, passo a passo, a metodologia de desenvolvimento e lançamento de produtos pela empresa estudada;
3. analisou-se a aceitação e a rejeição de produtos pela percepção de grandes empresas, o que foi demonstrado nas TAB. 24 (consolidação das respostas das dez empresas, sobre a percepção de sete produtos), 25 (cruzamento do questionário de aceitação e rejeição, por empresa) e 26 (identificação dos fatores

que determinaram a aceitação e rejeição dos produtos pesquisados na percepção das empresas).

Com isto, verificaram-se, com bastante clareza (principalmente na análise da tabela (26), os fatores que determinaram a aceitação e rejeição dos produtos bancários.

Com certeza, este trabalho contribuiu para aumentar os conhecimentos do autor a respeito do mercado de que atualmente depende para vender a sua empresa, conseqüentemente, seus produtos, aprimorando a sua técnica de abordagem, atentando para o que é de fato importante para as empresas e seus representantes na tomada da decisão de compra de um determinado produto ou serviço. Por fim , espera-se que este estudo contribua para motivar novas pesquisas no imenso mundo de temas a respeito do setor bancário do Brasil.

**REFERÊNCIAS**

BAKER, Michael J.; MCTAVISH, Ronald. **Política e Gerência de Produto**. São Paulo: Ed. Saraiva, 1978.

BASILÉIA, Comitê da. **Princípios essenciais para uma supervisão bancária eficaz**. 1997, Basileia.

BAXTER, M. **Projeto de produto-guia prático para o desenvolvimento de novos produtos**. São Paulo: Editora Edgard Blucher. 1998. p. 7-9.

BRETZKER, M. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM**. São Paulo: Atlas, 2000.

COOPER, R. G. Dimensions of Industrial New Product Successes and Failure. **Journal of Marketing**, Summer, 1979

COBRA, Marcos; ZWARG, Flávio. **Marketing de serviço – conceitos e estratégias**. São Paulo; Editora McGRAW Hill do Brasil, 1987.

COBRA, Marcos. **Marketing de Serviço Financeiro**. São Paulo: Pioneira, 2000.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. **Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira, síntese final**. Campinas: Editora da Unicamp, 1994.

DAVIDOW, William H; UTTAL, Bro. **Serviço Total ao Cliente, a Arma Decisiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

FORTUNA, Eduardo. **Mercado Financeiro: produtos e Serviços**. 11. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

GALE, Bradley T. **Gerenciando o valor do cliente**. São Paulo: Ed. Pioneira, 1996

GORDON, I. **Marketing de Relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologia para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Futura, 1990

GRUENWALD, George. **Como desenvolver e lançar um produto novo no mercado**. São Paulo: Makron Books, 1993, p. 7-39.

GURGEL, Floriano. **Administração do produto**. São Paulo: Ed. Atlas, 1995.

HARRINGTON, H. James; HARRINGTON, James S. **Gerenciamento da melhoria contínua**. São Paulo: Ed. Pioneira, 1997.

INFORMATIVO. Banco Central <<http://www.bcb.gov.br/centralderisco>>. Acesso em abr./2004.

INFORMATIVO. Banco do Brasil. Disponível em: [WWW.bancodobrasil.gov.br](http://WWW.bancodobrasil.gov.br) Acesso em: 1º de set. de 2004.

INFORMATIVO. Credicard. Disponível em: [WWW.credicard.com.br](http://WWW.credicard.com.br) Acesso em: 5 de ago. 2004.

INFORMATIVO. INTERGHANG. Disponível em: [www.interchang.com.br](http://www.interchang.com.br) Acesso em: 11 de out. 2004.

INFORMATIVO. Unibanco. [WWW.unibanco.com.br](http://WWW.unibanco.com.br). Acesso em: 4 de agosto de 2004

JARDINS, Meliá Confort. **Qualidade de Serviços**. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5.ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**. São Paulo: Futura, 2001

LEDUC, Robert. Marketing. **Como lançar um produto novo**. Rio de Janeiro: Ed. Expressão e Cultura, 1975.

LOBOS, Julio. **Encantando o Cliente, Externo e Interno**. São Paulo: J. Lobos, 1995.

LUCK David J. **Política e Estratégia de Produto**. São Paulo: Ed. Atlas, 1975.

MACKENNA, Regis. **Competindo em tempo real**. 6. ed. Rio de Janeiro: Ed. Campos, 1998.

MATTAR, Fauze Nagib; SANTOS, Dílson Gabriel dos. **Gerência de Produtos**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MENDONÇA DE BARROS, J. R; ALMEIDA Jr., M. F. **Análise do Ajuste do Sistema Financeiro no Brasil**. Ministério da Fazenda – Secretária de Política Econômica, 1997.

OLDENBOOM, Nicola; ABRATT, Russell. Success and failure factors in developing new banking and insurance services in South Africa. **The International Journal of Bank Marketing**. Bradford: 2000. Vol.18, Iss.5, p.235.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**. 19. ed. Rio de Janeiro: Editora Campos, 1986.

FERRAZ, José Ferreira Correia. Mercado Financeiro. **Revista Valor Financeiro**, Rio de Janeiro: Editora Globo, abr. 2004.

RICHARDSON, R.J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Editora Atlas. 1985. 288 p.

ROSA, J.A. **Roteiro prático para desenvolvimento de novos produtos**. São Paulo: Editora STS, 2000. p.10-15.

SALINA, J. L. A gestão da qualidade nas indústrias de serviços financeiros: proposta de uma metodologia de implantação na área bancária. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO XVII, Salvador, 27 – 29 de set. 1995. **Anais...** ANPAD, 1995.

TOLEDO, G. L. **Marketing Bancário: análise, planejamento, processo decisório**. São Paulo: Atlas, 1978.

TREACY, Michael; WIERSEMA, Fred. **A disciplina dos líderes de mercado**. 5. ed. Rio de Janeiro: Ed. Rocco; 1995.

WALKER, Denis. **O Cliente em Primeiro Lugar – o Atendimento e a Satisfação do Cliente como uma Arma Poderosa de Fidelidade e Vendas**. São Paulo: Makron Books, 1991.

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento - after marketing**. São Paulo: Atlas, 1994.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)