

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
COORDENADORIA GERAL DE ESPECIALIZAÇÃO,
APERFEIÇOAMENTO E EXTENSÃO
MBA MARKETING**

**MARKETING BANCÁRIO
CASE BANCO ITÁU**

ROGÉRIO CARDOSO SANTOS

**SÃO PAULO
2016**

ROGÉRIO CARDOSO SANTOS

MARKETING BANCÁRIO: CASE DO BANCO ITAÚ

Monografia
apresentada ao Curso de MBA em Marketing, da
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo -
COGEAE, como pré-requisito para a obtenção do título
de Especialista em Marketing, orientada pelo Professor
Dr. José PALANDI Júnior.

SÃO PAULO

2016

AVALIAÇÃO DO ORIENTADOR: _____ ().

ASSINATURA DO ORIENTADOR: _____.

ASSINATURA DO COORDENADOR: _____.

RESUMO

As empresas no Brasil principalmente, as micros e pequenas empresas na estratégica no processo de gestão, muitas vezes precisam de suporte para atuar e manter se viva nas operações do seu dia a dia, esse estudo vem de encontro o quanto o Marketing Bancário pode ajudar a reduzir a mortalidade nas micro e pequenas empresas esclarecer os objetivos e potencialidades da empresa, além de orientar o melhor aproveitamento dos recursos utilizados pela organização, é pouco utilizado, seja pela complexidade destas ferramentas, seja por suas características de gestão. As microempresas apresentam grande importância tanto econômica quanto sociais, representando a maioria das empresas brasileira e responsáveis também por uma parcela significativa na ocupação da mão de obra do país. Entretanto a sobrevivência destas empresas é uma questão constante no dia-a-dia. O objetivo desta monografia é estudar o planejamento como fator determinante para a sobrevivência e bom desempenho destas empresas em relação aos bancos. As dificuldades de definição do conceito de Micro Empresas, e o peso do setor informal na economia brasileira levam a diferentes visões sobre a importância destas empresas na economia do país. Segundo estimativas do SEBRAE, há cerca de três milhões e meio de Micros e Pequenas Empresas no Brasil, das quais 1,9 milhões são microempresas. As estatísticas sobre constituição de firmas individuais nos últimos dez anos permitem estimar também que pelo menos metade das empresas registradas no Brasil são de pequeno porte. No que se refere à geração de renda diferem de acordo com condições setoriais, locais e de inserção no mercado externo.

Palavras-chave: Marketing Bancário, Itaú, Micro e Pequenas Empresas.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Logo Marca Itáu	24
Figura 2 - Tipos de Clientes	30
Figura 3 - Principais Concorrentes	33
Figura 4 - Contato Sr.Nulo?	39
Figura 5 - Serviço Proteção Crédito	42
Figura 6 - Marketing Itáu.....	44
Figura 7 - Relatório de Caso.....	53
Figura 8 - Performance Sustentável	58

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	05
1.1 Problema	05
1.2 Justificativa.....	05
1.3 Objetivos	06
1.3.1 Objetivo Geral	06
1.3.2 Objetivos Específicos	06
1.4 Hipóteses	07
1.5 Referenciais Teóricos	08
1.6 Metodologia	09

2 .MARKETING BANCÁRIO

2.1 A importância e as vantagens das PMEs.....	12
2.2 Desvantagens da Pequena Empresa	14
2.3 Conceitos sobre inovação e tecnologia	15
2.4 O processo de inovação na empresa.....	18
2.5. Categorias de inovação	19
2.6 Inovação e competitividade na PME	21

3. BANCO ITAÚ	24
3.1 Produto Serviços Bancários	24
3.2 Venda e Distribuição	28
3.3 Preço	29
3.4 Promoção	30
3.5 Público Alvo Pequenas e Médias Empresas	31
3.6 Concorrentes	33
3.7 O Atendimento ao Cliente Bancário	34

3.8 Marketing e o Relacionamento Bancário.....	37
--	----

4. O MARKETING DO ITAÚ

4.1 Marketing Estratégico.....	45
--------------------------------	----

4.2 Características do planejamento estratégico	47
---	----

4.3 Os requisitos do Cliente	49
------------------------------------	----

4.4 Recompensas ao cliente	51
----------------------------------	----

4.5 Impactos da tecnologia	53
----------------------------------	----

4.6 Ouvindo os clientes	55
-------------------------------	----

4.7 Desempenho Sustentável	56
----------------------------------	----

CONSIDERAÇÕES FINAIS	61
-----------------------------------	-----------

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	65
---	-----------

1. INTRODUÇÃO

O início do processo de relacionamento entre um cliente e banco inicia na verdade com a comunicação do Marketing Bancário, esse relacionamento começa bem antes do primeiro contato entre o cliente e a instituição. No caso específico de bancos tem seu início na imagem de solidez que os bancos comunicam ao mercado. Essa solidez é especialmente importante no caso de instituições financeiras. Muitos clientes abrem a sua conta corrente num determinado banco porque acabam, em razão de tais razões, passam a confiar na instituição.

1.1 Problema

O que os bancos fazem para obter uma competição de uma maneira produtiva ?

O Brasil tem mostrado como alternativa um dos caminhos mais viáveis para a obtenção da vantagem de sucesso entre empresas e bancos ? Prospectar, analisar e disponibilizar informações sobre os desejos e necessidades dos clientes são fatores fundamentais ?

Os clientes abrem a sua conta corrente num determinado banco porque acabam, em razão de tais razões, passam a confiar na instituição.?

1.2 Justificativa

Apesar da grande importância, a microempresa possui muitas dificuldades quanto a questões do seu cotidiano , no que se refere ao desenvolvimento, competitividade e até mesmo de sobrevivência, onde se constata uma grande quantidade de empresas que encerram suas atividades ainda de forma precoce.

O instrumento socioeconômico, pois consegue atingir uma grande gama da sociedade, atendendo a questões de ordem tanto econômicas como sociais.

O principal fator ligado a essas dificuldades está diretamente ligado ao planejamento, onde os micros empreendedores, na grande maioria, realizam um planejamento de maneira muito informal e muito vinculado a crenças e consumos *bancários as microempresas* são eficientes no seu planejamento , mas que motivou a escolha deste tema foi o cruzamento de duas áreas de interesse profissional a gestão bancária no qual atuo a 20 anos ,e como posso contribuir para que as micros e pequenas empresas continuem suas vidas comerciais para o sucesso promissor, para que os bancos de alguma maneira contribuam para o uso controlado também nas empresas.

1.3 Objetivos

O objetivo é manter e oferecer um bom atendimento bancário através do marketing para as empresas e sua sobrevivência .

1.3.1 Objetivo Geral

Mapear como o Marketing Bancário no Banco ITÁU contribui para a redução da Mortalidade das micros e pequenas Empresas, como este fator é determinante para a sobrevivência e bom desempenho em microempresas.

1.3.2 Objetivos Específicos

Verificar o quanto o Marketing Bancário agrega para as empresas e soluciona situações bancárias , dado que utilizar as questões nas rotinas e controles financeiros são de suma importância para o planejamento estratégico bancário.

1.4 Hipóteses

As estratégias de Marketing Bancário podem contribuir e a utilização e orientação do marketing bancário podem ser útil para o desenvolvimento das micros e pequenas empresas. A hipótese da pesquisa é que as Empresas necessitam de orientações comerciais Bancárias para o desenvolvimento de seus negócios quando necessário se catalisarem financeiramente. Nesse tipo de empresas, o empreendedor possui enorme relevância, mas o uso de ferramentas modernas, tais como o recurso de capital, favorece o bom desempenho da empresa. As PMEs necessitam de ferramentas que facilitem a continuidade no mercado, propiciando competitividade e eficiência. A competitividade do ponto de vista macro, como o crescimento sustentado de toda uma população, produzindo uma melhora em seu padrão de vida, disponibilizando empregos a todos aqueles que se propõem a trabalhar, sem prejuízo para as gerações futuras. Traduz eficiência como os resultados alçados em relação aos recursos usados.

Práticas preventivas de controle de custos, controle de gastos, aquisição de máquinas e equipamentos melhoram a rentabilidade da empresa. Identificou que entre as maiores dificuldades do empreendedor está à compreensão dos aspectos contábeis e financeiros do negócio, na atualidade muito se comenta sobre as necessidades de empreender, criar e inovar, de empreendedores que realizam ações de forma diferenciada. O empreendedorismo pode propiciar fator de diferenciação para a atividade empresarial e contribuir para a perenidade da empresa no mercado as MPEs possui papel fundamental para o desenvolvimento de pequenas comunidades urbanas. Nesse tipo de empresas, o empreendedor possui enorme relevância, mas o uso de ferramentas modernas, tais como a contabilidade, favorece o bom desempenho da empresa.

1.5 Referenciais Teóricos

Dificuldades de uma Política de Inovação para as MPMEs dificuldades para se estabelecer uma política de inovação para as MPMEs no Brasil se evidenciam num contexto mais geral, relacionado à orientação das políticas econômicas específico, relacionado a problemas de situação financeiras No que se refere ao contexto mais geral, cabe observar que as atuais do pressuposto que o mercado leva a uma alocação eficiente de recursos, e seu mau uso são justificada onde há falências de mercado. Desta forma, o uso de capital errado tende a ser horizontais, buscando alcançar todas as empresas e micros. Deficiências de informação e de crédito destas empresas. As iniciativas mais recentes de apoio às MPMEs vêm se concentrando na oferta de crédito. O BNDES, por exemplo, modificou as exigências para a concessão de empréstimos até R\$ 500 mil às MPMEs em 2015 admitindo o uso de bens pessoais como garantia coisa que o micro empresário não consegue, pois os bancos através de suas orientações podem ajudar e muito no desenvolvimento destas empresas.

Segundo Las Casas 2007 , a contabilidade como área do conhecimento é privilegiada, pois seu foco principal é a informação destinada aos vários usuários, sejam funcionários ou proprietários, de forma a propiciar decisões seguras. Nos primórdios da contabilidade, o enfoque maior era dado aos registros contábeis, ao registro histórico e a elaboração de relatórios minuciosos. Se os relatórios identificavam erros de centavos, a obrigatoriedade era descobrir onde estava à diferença e efetuar a devida regularização. atualmente, o que se busca é que estes relatórios auxiliem na avaliação da gestão da empresa, outro senso comum sobre a contabilidade é que ela objetiva somente resposta fiscal, a obrigatoriedade de pagamento tributário aos cofres públicos. No entanto, a contabilidade tem objetivos muito mais amplos, entre eles o estudo dos dados oriundos dos relatórios gerenciais.

1.6 Metodologia

Entender em profundidade o conceito, como é formado e qual o impacto do Marketing Bancário principalmente no Banco Itáu.

Verifico que o material sobre o assunto e para um maior entendimento do assunto abordado. A revisão de material com o objetivo de rever resultados de outros estudos que estão proximamente relacionados ao marketing bancário nas micros e pequenas empresas que está sendo relatado.

Levantamento e análise criteriosa e sistemática dos resultados e conclusões de outras pesquisas acerca de determinado tema. Os resultados de revisão de desse mercado bancário comparam e resumem outras pesquisas e são extremamente úteis quando o pesquisador necessita realizar uma rápida avaliação de determinado campo de pesquisa (SEBRAE)

Ao efetuar levantamento de dados Programa de apoio, juntamente com apoio de organismos como o SEBRAE. Estas ações incluem DADOS e coleta de informações O critério utilizado para selecionar as empresa utilização de dados de banco central e mercado de negócios SERASA E SCPC. Pertencer ao SEBRAE e SENAI, PARA analise de consumos, para definir as empresas do mesmo segmento no consumo de dividas e serviços bancários que se beneficiam de crédito.

A aprendizagem organizacional é um tema que, de forma mais ou menos explícita, acompanha a evolução do conhecimento administrativo. Taylor, em suas propostas que constituíram a denominada “Escola de Administração Científica”, já tocava neste assunto ao sugerir que caberia aos mais preparados intelectualmente pensar a melhor forma de produzir e aos menos letrados a de executar. Com a evolução do conhecimento administrativo, surgiram várias abordagens complementares que, por vezes, se apresentavam de forma aparentemente conflitante com os conceitos da “Escola de Administração Científica”. A Escola de Relações Humanas, por exemplo, surgiu como antítese às teses da “Escola de Administração Científica”, enfatizando o valor dos recursos humanos em todos os níveis, bem como a importância da organização informal. A abordagem contingencialista, reconhecendo as fragilidades das diversas teorias de administração ao, individualmente, atender às necessidades das diversificadas situações

que caracterizam a vida das organizações, sugere que não existem modelos pré-definidos que assegurem a máxima eficiência ou eficácia para as empresas. Cada organização, em cada momento de sua vida, requer uma análise específica, que poderá recomendar diferentes abordagens, em geral combinando propostas das diferentes escolas de administração. O mundo contemporâneo vem assistindo ao desenrolar de situações em que o ambiente no qual atuam as empresas se apresenta de forma cada vez mais turbulenta e dinâmica, em termos de mercados, de tecnologias, de impactos ecológicos, de mudanças políticas, econômicas, culturais, sociais, etc. É neste contexto que grandes e pequenas empresas competem, buscando, antes de mais nada, assegurar sua sobrevivência. A sobrevivência das empresas significa cada vez mais aprender a aprender, isto é, tornar-se uma empresa inteligente, ágil e adaptativa. As pequenas empresas, embora mais frágeis, contam com a vantagem de poder reagir mais rapidamente nesta nova realidade em que o “fazer está se tornando sinônimo de aprender”. Com o aumento vertiginoso de velocidade das mudanças no ambiente dos negócios, a “aprendizagem está se tornando a forma predominante de trabalho”

Na década de 90, as pequenas e médias empresas (PMEs), integrantes de cadeias produtivas estratégicas para o País, tornaram-se elos importantes para a competitividade empresarial brasileira, o que levou a equipe do PACTo a dedicar considerável parcela de seus esforços ao campo da gestão da inovação em pequenas empresas de setores tradicionais. Portanto, a nossa preocupação com a gestão da inovação em pequenas empresas tornou-se mais intensa a partir do início da década de 90, com o advento da política de abertura do mercado brasileiro. Apesar de acumularmos uma razoável experiência em gestão da inovação tecnológica em grandes empresas e em instituições de pesquisa, nos sentimos, ao sermos desafiados na época, a contribuir no campo da gestão da tecnologia para pequenas empresas de setores tradicionais, desamparados em termos de instrumentos e abordagens consistentes para atender às necessidades deste tipo de empresa. A transferência de conceitos e ferramentas adotadas pelas grandes organizações é problemática, quando tratamos de pequenas empresas de setores tradicionais. Não faz sentido, por exemplo, tentar implantar neste tipo de organização um departamento de P&D. A literatura que trata da temática da inovação tecnológica, no que tange às grandes companhias ou mesmo às pequenas e

médias empresas de base tecnológica (intensivas em termos de tecnologias avançadas), embora insuficiente, já representam um acervo considerável que permite o delineamento de um corpo de conhecimentos minimamente consistente.

Embora seja amplamente reconhecida a importância da inovação tecnológica para a sobrevivência das empresas, especialmente em mercados cada vez mais competitivos, como os que caracterizam a realidade contemporânea dos negócios em todos os setores empresariais, a disponibilidade de obras versando sobre o assunto, quando se trata de PMEs de setores tradicionais, é muito rara. Os empresários, bem como os estudiosos e executivos que atuam no campo da gestão deste tipo de empresa, se ressentem de referenciais conceituais e técnicos que possam orientar e subsidiar seu trabalho. Por esta razão decidimos compartilhar os conhecimentos adquiridos em decorrência das pesquisas que realizamos, visando desenvolver abordagens e instrumentos que permitam às pequenas firmas produtoras de artigos tradicionais manterem níveis compatíveis de inovação tecnológica para assegurarem sua competitividade e sobrevivência no médio e no longo prazos.

2. MARKETING BANCÁRIO

Com o passar dos tempos os bancos aprenderam que atrair pessoas para as suas agências era fácil; difícil era convertê-los em clientes leais. Então eles formularam diversos programas para agradar os clientes, melhorando cada vez mais o interior das agências transformando em um ambiente agradável. Logo, todos os bancos estavam com um ambiente acolhedor, e este atrativo deixou de ser fator decisivo na escolha de uma agência. As instituições estão investindo cada vez mais na qualificação de seus colaboradores, com o intuito de melhorar a qualidade no atendimento, acompanhar as inovações tecnológicas e aumentar a competitividade e o nível de relacionamento com os clientes.

2.1 A IMPORTÂNCIA E AS VANTAGENS DAS PMEs

Inicialmente, uma série de considerações sobre a importância das PMEs, considerando a dinâmica social e econômica da atualidade. Em seguida, discutimos algumas das principais vantagens e desvantagens das PMEs, vis-à-vis as grandes empresas. O modo de classificar as empresas quanto ao seu porte varia de autor para autor. Sem entrar no mérito de quais os critérios mais adequados, adotaremos, para caracterizar o tamanho da empresa, o número de funcionários. Considerar-se-ão como pequenas as empresas com menos de 100 funcionários (aí incluídas as microempresas com menos de 20 empregados) e como empresas médias aquelas com mais de 100 e menos de 500 contratados. As pequenas e médias empresas (PMEs) vêm assumindo um papel de importância crescente na economia. Para uma extensa linha de produtos e modelos que reúnem certas características – como, por exemplo, fornecimento em pequenos lotes para certos nichos de mercado -, estas empresas estão mais bem dotadas para conseguir economias de escala. Possibilita maior flexibilidade, o que é muito desejável num ambiente instável. Apresentam também outras vantagens em

termos gerenciais e de empreendimento, bem como na geração de postos de trabalho. A existência de significativo número de PMEs leva à menor concentração de mercado e induz à melhor distribuição de renda, favorecendo a estabilidade social e política. Uma estrutura de mercado menos concentrada permite maior dinamismo e aumenta as chances de alocação de recursos mais condizente com a demanda. Além disso, leva à redução dos problemas inflacionários, decorrentes da existência de oligopólios com grande poder sobre o estabelecimento de preços no mercado. Nos EUA, as pequenas e médias empresas respondem por 50% dos empregos e representam 90% do universo de estabelecimentos existentes. No Japão, do total de firmas, 98% são médias e pequenas, enquanto na Comunidade Europeia este número é avaliado em 92% (Domingos, 2008).

No Brasil, as pequenas e micro empresas representam importante segmento da economia, pois respondem pela maior parte dos empregos existentes no País. Estima-se que só elas são responsáveis por 70% da força de trabalho e por 21% do PIB nacional (Kruglianskas, 1998). Possuem uma presença marcante em diferentes cadeias produtivas, na forma de fornecedores de grandes empresas responsáveis pela produção de bens intermediários e finais, destinados em boa parte ao mercado externo, tal como ocorre no setor automobilístico. A competitividade das PMEs brasileiras, especialmente aquelas das cadeias produtivas em que estão inseridas grandes empresas, é essencial ao desenvolvimento do País. Isto significa que, se uma pequena empresa da cadeia não é competitiva, a competitividade de toda a cadeia poderá ser comprometida. Quando no Brasil se decidiu seguir a política da globalização da economia, ficou claro que seria impossível, por exemplo, para um grande fabricante de automóveis ou caminhões ser competitivo se as PMEs, que são suas fornecedoras, fossem incapazes de lhe prover componentes com qualidade e preço competitivos.

A exemplo, do que ocorreu no Japão após a segunda guerra mundial, quando as empresas montadoras passaram a necessitar de componentes de melhor qualidade e baixos custos , também no Brasil, com a abertura para o mercado externo, as grandes empresas passaram a terceirizar boa parte de seu processo produtivo. É neste contexto de alta competitividade que as PMEs, mesmo em setores tradicionais da economia, passam a ter papel estratégico para a competitividade das grandes empresas, pois a falta de qualidade ou preço competitivo, em quaisquer de seus elos, pode comprometer a

competitividade de todas as empresas, tanto a montante, como a jusante da cadeia produtiva. Apesar da importância econômica, tanto em países altamente industrializados, quanto naqueles de recente industrialização, as PMEs ainda se ressentem, particularmente nas nações em desenvolvimento, de abordagens gerenciais mais eficazes, como sugerem as notícias veiculadas diariamente na mídia.

Segundo o Sindicato das Micro e Pequenas Indústrias do Estado de São Paulo, cerca de 50% das empresas do setor não conseguiram, ao final de 2014, pagar em dia suas obrigações financeiras. Em relação aos impostos, 52% das microempresas se revelavam atrasadas, 26,6% haviam deixado de pagar seus fornecedores e 15% se declaravam devedoras em relação a diversos outros tipos de despesas (O Estado de S. Paulo, 24/12/2015).

2.2 Desvantagens da Pequena Empresa

Devido às suas características e peculiaridades, as empresas de pequeno porte apresentam, em relação a certos atributos, vantagens e desvantagens, quando comparadas às suas congêneres de maior vulto. Pesquisa conduzida por Pratten (1991) identificou como as principais fontes de competitividade das PMEs o “desenvolvimento de produtos” e a “qualidade dos serviços propiciados aos clientes”. Destas duas fontes básicas de competitividade decorrem outras, como flexibilidade, tipo de serviços oferecidos aos clientes e eficiência. A flexibilidade, neste contexto, refere-se à capacidade das PMEs para responder prontamente às demandas de seu mercado, mediante a adaptação de seus produtos às mudanças empreendidas por seus clientes. Tal flexibilidade resulta não só das estruturas menos formalizadas, como dos equipamentos menos especializados e que permitem, mais facilmente, introduções de alterações e adaptações. Comparativamente às grandes empresas, os serviços prestados pelas PMEs aos seus clientes são mais expeditos e rápidos. O fato de estarem mais próximas aos compradores – o que é muito importante (Peters, 1982) – e poderem atender a pedidos menores constitui uma característica que as favorece bastante. A eficiência das PMEs está intimamente associada aos baixos custos indiretos que

caracterizam este tipo de empresa. Esta alta eficiência pode ser perseguida através de várias estratégias, tais como combate ao desperdício, redução de atividades que não agregam valor, desenvolvimento de bom clima organizacional, capacitação dos recursos humanos, etc. Para que estas estratégias se materializem, é necessária a ocorrência de mudanças. Estas mudanças caracterizam inovações tecnológicas, como se procurará mostrar mais adiante, ao discutirmos os conceitos e técnicas associados ao processo de inovação tecnológica.

As PMEs desenvolvem produtos, mas raramente realizam pesquisas de natureza mais básica. Sua vocação é aplicar tecnologia existente de forma original em novos produtos. As PMEs tendem a evitar áreas que exigem recursos consideráveis para P&D. Em geral, os dirigentes das PMEs são cépticos em relação à eficiência das equipes numerosas que atuam nas grandes empresas. Nas PMEs, um número reduzido de pessoas envolve-se com o desenvolvimento de novos produtos. O problema de P&D, para as PMEs, parece ser basicamente um problema de escala, pois não há volume suficiente de vendas para custear o desenvolvimento de novos produtos e processos.

2.3 Conceitos sobre inovação e tecnologia

Para gerenciar a inovação na PME, é fundamental ter bastante clareza sobre alguns conceitos envolvidos neste processo. Por esta razão, vamos discutir nesta parte, inicialmente, o conceito de tecnologia e suas implicações. Em seguida, analisaremos o processo de inovação tecnológica na empresa e o modelo paralelo de inovação. Por fim, apresentaremos, ainda neste capítulo, alguns dos diferentes tipos de inovações tecnológicas que podem ocorrer nas empresas.

Tecnologia, é o conjunto organizado de todos os conhecimentos – científicos os empíricos – empregados na produção e comercialização de bens e serviços. Outras conceituações tendem a restringir o conceito ao nível do setor de transformação industrial da empresa, como faz, ao adotar a definição: “Tecnologia se refere ao conjunto de objetos físicos e operações técnicas (tanto máquina, quanto manuais) empregadas na transformação dos produtos de uma indústria”.

Nesta obra, adotar-se um conceito amplo de tecnologia, que abrange a empresa na sua totalidade. Esta conceituação tem se revelado, à luz da experiência do autor, muito adequada para fins de gestão da inovação nas PMEs, pois favorece uma abordagem holística, que neste tipo de empresa mostra-se bastante eficaz. Assim, o conceito de tecnologia utilizado é o seguinte:

De acordo com a conceituação de tecnologia proposta, não devem ser encarados como “tecnologia” os conhecimentos possuídos por uma empresa que não contribuam para que esta possa atuar de forma competitiva. Assim, por exemplo, o conhecimento sobre técnicas de usinagem artesanal utilizadas no começo do século XX não será encarado como tecnologia para a empresa que o domine ao final do século XX, se, neste período, for dispensável para que tal empresa possa ser competitiva em seu mercado. Nesta perspectiva, resulta que um conhecimento, o qual eventualmente foi tecnologia num determinado momento da história da empresa, poderá ter deixado de sê-lo em momento posterior, para passar a ser, tão-somente, cultura geral para a referida empresa.

Existem várias denominações para os diferentes tipos de tecnologias existentes nas empresas. A “tecnologia central” (core technology) envolve o conjunto de conhecimentos mais essenciais e diferenciados que a empresa tem que possuir para ser competitiva em seu ramo. Para poder operar competitivamente, além desta tecnologia central, também dependerá do domínio de outras, denominadas “tecnologias paralelas”. O conjunto das tecnologias centrais e paralelas constitui as “tecnologias correlatas”, isto é, tecnologias que se complementam e formam um todo organizado que permite a concepção, a produção e a comercialização de bens e/ou serviços de uma empresa. Assim, por exemplo, a tecnologia central, numa empresa de equipamentos para telecomunicações, pode ser a de transmissão de dados por fibra ótica, enquanto as tecnologias paralelas, também denominadas periféricas, poderiam ser as de projeto e confecção de circuitos impressos, de injeção de peças plásticas, de usinagem de componentes metálicos, etc. Considerando-se outros critérios, surgem novas formas de classificar a tecnologia. Levando-se em conta o nível de explicitação com que se apresenta numa determinada organização, a tecnologia pode receber denominações distintas. A tecnologia incorporada no homem e embutida em produtos é um

conhecimento ao qual se pode ter acesso parcial ou total, pois o conhecimento está “embutido” nos produtos e também está nas cabeças das pessoas que integram a organização que está sendo considerada. Contudo, ainda não se encontra disponível numa base documental estruturada. A tecnologia incorporada no homem, mas não “embutida” em produtos, é denominada tecnologia implícita e caracteriza-se por ser um conhecimento ao qual só se pode ter acesso através das pessoas que detêm estas informações. À tecnologia não incorporada no homem, mas “embutida” nos produtos, denominada tecnologia embutida, pode-se ter acesso através dos produtos que utilizam este conhecimento. A engenharia reversa é uma das abordagens clássicas utilizadas na tentativa de se chegar a este conhecimento. A tecnologia não incorporada no homem nem “embutida” nos produtos, mas disponível em documentos, em base eletrônica, impressa, etc., é denominada tecnologia explícita. Em geral, a tecnologia explícita não consegue exprimir todo o conhecimento necessário para um domínio profundo da tecnologia. Entende-se por domínio da tecnologia o nível de capacidade da empresa para utilizar o conhecimento, para adaptá-lo às novas situações que surgem e para aperfeiçoá-lo a fim de manter a competitividade da empresa. Por vezes, a empresa domina a tecnologia no nível de know-how – isto é, sabe o que deve ser feito para se conseguir os resultados desejados -, mas não tem uma compreensão mais aprofundada do motivo por que determinados procedimentos levam a determinados efeitos: é o que na língua inglesa se chama know-why. Para se ter um bom domínio da tecnologia, é necessária uma boa combinação de know-how e know-why.

Em muitos casos, o usuário de determinada tecnologia não sabe exatamente até que ponto a domina, só vindo a se dar conta de suas eventuais limitações diante de um problema que exige adaptações e mudanças nesta tecnologia. Um exemplo clássico, bastante comentado na época, foi a mudança requerida nos projetos de carburadores na indústria automobilística brasileira por ocasião da implantação do Proálcool. Até então, nunca haviam surgido problemas que colocassem em dúvida a capacidade das empresas para produzir e comercializar os carburadores no País. Só se descobriu que muitos detalhes da geometria dos carburadores não eram bem conhecidos quando surgiu a necessidade de adaptá-los ao novo combustível.

A tecnologia implícita, quando transferida e “embutida” no produto, agrega-lhe valor. Assim, um produto que contém basicamente matéria-prima, mão-de-obra e energia – digamos a bauxita (para produção de alumínio) – terá seu preço determinado pela oferta, em níveis relativamente baixos. Já produtos com alto conteúdo tecnológico tendem a ter um valor muito maior, na medida em que sua oferta é mais escassa, pois o conhecimento disponível é mais raro, como no caso de um satélite artificial ou, um exemplo mais modesto, de um dispositivo de alta eficiência economizador de combustível para veículos. A tecnologia implícita é armazenada em cérebros, sob a forma de conhecimentos intelectuais e habilidades manuais. Quando registrada em documentos que devem ser encarados como expressões materiais incompletas do conhecimento, tais como patentes, relatórios, plantas, desenhos, instruções, manuais, especificações, etc., passa a caracterizar-se como tecnologia explícita. A cessão destes conhecimentos se faz por aquisição de direitos e licença para fabricação ou utilização de patentes e marcas (Longo, 1984). É importante ter em mente que a aquisição desta tecnologia explícita através de instruções escritas (por vezes denominada transferência de tecnologia) não assegura que todo o conhecimento necessário é efetivamente transferido, pois a parte do conhecimento retida nas pessoas não se torna automaticamente acessível neste processo.

2.4 O Processo de inovação na empresa

A criatividade é fundamental para que ocorra o processo de inovação. Todavia, não é suficiente e, em muitos casos, não é necessariamente o componente mais importante.

A invenção, sob a perspectiva de seu criador, pode ser entendida como a criação de algo novo, inusitado. Se esta nova concepção for original em termos nacionais ou internacionais, ou não tiver sido patenteada, poderá ser objeto de um pedido de registro de patente.

Enquanto a invenção envolve a formulação de uma proposta inédita, a inovação constitui um processo. A inovação é o processo de tornar uma invenção rentável para a empresa. que , pode ser conceituado da seguinte forma: a inovação tecnológica é

uma atividade complexa, que se inicia com a concepção de uma nova ideia, passa pela solução de um problema e vai até a real utilização de um novo item de valor econômico ou social.

Portanto, o grande desafio para a empresa não está somente na criação de um ambiente propício à geração de novas ideias para o aprimoramento de seus produtos e processos. É preciso muito trabalho para vencer as resistências naturais que surgem sempre que uma nova ideia é proposta, bem como muita perseverança e, às vezes, muitos gastos até se comprovar a viabilidade desta nova ideia e, finalmente, implantá-la. As novas ideias que visam a produtos e processos mais eficazes e eficientes podem ter origem em diferentes fontes. A forma como a empresa toma contato com estas fontes e é estimulada a formular novas ideias é muito variada: inspiração interna de uma ou mais pessoas, contatos com organizações externas, ofertas de licenciadores de tecnologia, visitas a feiras, participação em seminários e eventos, intercâmbio em associações empresariais (ou mesmo sociais), publicações técnicas e mercadológicas, etc.

2.5 Categorias de inovação

As inovações constituem, essencialmente, mudanças empreendidas e adotadas pela empresa. Quando uma empresa introduz um novo bem ou serviço, ou usa um novo método, seja em atividades de manufatura, seja de serviços ou gerencial, ou, ainda, utiliza outros tipos de insumos, que são novos para tal empresa, está implantando uma mudança tecnológica (Kruglianskas, 1996). Mesmo que esta mudança não seja inédita em termos do conhecimento universal, mas esteja sendo adotada pela primeira vez pela empresa, constituirá, do ponto de vista da própria empresa, uma inovação tecnológica. Portanto, sob esta perspectiva, a cópia ou a busca da imitação, na medida em que implique a aquisição de novos conhecimentos e/ou habilidades por parte da empresa, não deixa de constituir-lhe uma inovação tecnológica. Fica evidente que, adotado o conceito abrangente de inovação tecnológica, torna-se conveniente diferenciar distintas categorias de inovações. Segundo Kruglianskas(1996) com base nos parâmetros “produto”, “tecnologia” e “mercado”, as inovações podem ser classificadas,

analisando a inovação num contexto mais amplo, que extrapola o ambiente empresarial, identifica três categorias de inovações.

1- Inovações que resultam de processos longos e complexos, que consomem volumes altos de recursos, durante um longo período de tempo. Estas inovações decorrem de ações sistemáticas com planejamento altamente formalizado, como, por exemplo: o Programa Espacial Americano, visando colocar o homem na Lua; o Programa de Combate à AIDS; e o Programa de Desenvolvimento do Submarino Nuclear Brasileiro.

2- Inovações baseadas em descobertas tecnológicas capazes de alterar a estrutura produtiva de todo um setor da economia, criando novos paradigmas. Como exemplos, podem ser citadas a descoberta da máquina a vapor, do transistor, da xerografia, do laser, dos raios X e tantas outras conquistas científicas e tecnológicas que alteraram profundamente o panorama socioeconômico prevalente à época de sua aplicação na indústria.

3- Inovações realizadas mediante pequenas mudanças, em geral no interior das empresas, e que levam a melhoria de produtos, redução de custos, diversificação na utilização dos produtos e mudanças de insumos. São inovações singelas, mas fundamentais para manter a competitividade das empresas.

As inovações tecnológicas complexas e as radicais podem ser descartadas como atividade de maior interesse gerencial para as PMEs de setores tradicionais. Vale ressaltar que, para as PMEs de base tecnológica, as inovações radicais constituem um tema relevante, pois estas empresas, atuando em segmentos industriais emergentes, têm o potencial de deflagrar processos importantes de inovação radical.

A inovação representa mudanças drásticas na situação vigente, que alteram conceitos correntes, requerendo, em geral, investimentos significativos em equipamentos e novas tecnologias. A inovação radical que tende a ocorrer pontualmente, com grande visibilidade, rompe, portanto, com o paradigma sobre o qual estão assentados os valores e comportamentos tradicionais da empresa. A inovação radical é a que causa maior impacto e, por isto, é a mais discutida e exaltada na literatura sobre o assunto. Entretanto, a inovação incremental é essencial para que uma empresa assegure sua competitividade. Mesmo as grandes corporações, após a introdução de uma inovação

radical, terão que continuamente aprimorá-la por meio de inovações incrementais, sob o risco de perder competitividade a médio e longo prazos, caso permaneçam no mesmo nível de eficiência tecnológica logrado imediatamente após a introdução da inovação radical. Como a grande maioria das PMEs de setores tradicionais dificilmente terá condições de produzir inovações radicais é, na maioria dos casos, mediante a gestão eficaz da inovação incremental que uma empresa desta categoria poderá criar condições que a conduzam a mais altos níveis de competitividade em seus mercados.

2.6 Inovação e competitividade na PME

Neste tópico, discutimos de início, a competitividade sob uma perspectiva mais macroscópica em relação à empresa, procurando chamar a atenção sobre um fato: para que uma empresa seja competitiva, não é suficiente que apenas seja competitiva; é necessário que haja no País ou região uma infraestrutura também competitiva e que a cadeia produtiva na qual está inserida esta empresa seja, por sua vez, competitiva. Em seguida, são apresentadas as atividades de pesquisa e desenvolvimento que visam à inovação tecnológica na empresa e ressalta-se que, nas PMEs em geral, não existem unidades organizacionais dedicadas exclusivamente a P&D, como ocorre em muitas empresas de grande porte. A seguir, tratamos das vantagens das PMEs em relação à sua capacidade de inovar vis-à-vis as grandes empresas. Finalmente, analisamos diretrizes e abordagens gerenciais que favorecem a inovação nas PMEs.

Nas décadas que se seguiram à segunda guerra mundial, o Brasil, assim como vários outros países de industrialização recente, optou pelo chamado modelo de substituição das importações. Este modelo baseava-se em altos investimentos na industrialização, de forma acelerada, mediante a aquisição de tecnologia do exterior. A partir da base industrial que se ia implantando, a política governamental adotada na época estimulava a produção interna de produtos que pesavam na pauta das importações e também incentivava o aumento da participação de itens manufaturados na pauta das exportações.

A partir de certo estágio de desenvolvimento do País, este modelo, embora tenha apresentado resultados positivos, começou a mostrar sinais de esgotamento, à medida que as desvantagens passavam a superar suas vantagens.

Dentre as desvantagens que se poderia realçar, citemos o fato de que a exagerada importação de tecnologia inibiu a criação interna de tecnologia e gerou excessiva dependência da indústria nacional em relação à tecnologia do exterior, com o fortalecimento dos hábitos de consumo imitativos. Isto tornou as empresas nacionais cada vez mais reprodutoras de tecnologias e produtos concebidos nos países altamente industrializados. O acirramento da concorrência internacional, em decorrência das tendências de globalização e regionalização dos mercados, foi tornando cada vez mais difícil o acesso às tecnologias externas de maior valor estratégico. Conforme o diferencial competitivo passava a centrar-se no conteúdo tecnológico dos produtos, os custos decorrentes da aquisição destas tecnologias passaram a representar um ônus cada vez mais insuportável para o País, devido ao comprometimento crescente de sua poupança interna e do endividamento nacional.

Ao final da década de 80, assiste-se, no Brasil, à ruptura do modelo de substituição das importações. O País abre-se para o mercado externo, com profundos impactos em suas empresas. Face ao novo contexto, as firmas brasileiras passam a competir, de forma cada vez mais aberta, com suas concorrentes do exterior. As barreiras protecionistas vão sendo derrubadas e não resta alternativa, para as companhias que queiram sobreviver, que não tornarem-se altamente competitivas.

Como resultado do novo ciclo, iniciado por volta de 1990, passou o Brasil, desde então, a adotar uma postura de exposição crescente ao mercado externo. Em muitos setores, esta adaptação foi bastante traumática (Kruglianskas, 1996). Felizmente, muitos exemplos de reconversões bem-sucedidas podem ser assinalados. Um dos fatos que se tem constatado no decorrer deste processo, que acompanha a globalização e a regionalização de mercados em nível mundial, é o de que a competitividade das empresas é dependente não só de sua competitividade individual, como também da competitividade das demais empresas que integram sua cadeia produtiva e da denominada competitividade sistêmica – entendida esta última como a competitividade da infraestrutura, que envolve o sistema tributário, o sistema de transportes, o sistema

portuário, etc. A expressão “custo Brasil” foi popularizada pelo ministro da Fazenda Pedro Malan. Fora cunhada, na sua versão original, pelo ministro Domingo Cavallo, da Argentina, que se empenhou em reduzir o “custo Argentina”. O “custo Brasil” pode ser bem ilustrado quando se comparam alguns indicadores dos custos de infraestrutura de um país, ou região.

3. BANCO ITAÚ

Figura 1: Logo Marca Itáu



Fonte – www.itaú.com.br 29/09/2016

Em 1945, Alfredo Egydio Souza Aranha fundou o Banco Central de Crédito com uma agência no centro de São Paulo. Em 1953 passou a chamar Federal de Crédito e em 1964 o Federal de Crédito e o Itaú, anunciaram a sua fusão e o banco passou a se chamar Banco Federal Itaú S/A, já na época com 134 agências em cinco estados. O nome Itaú S/A foi adotado em 1974 quando houve a incorporação do Banco Aliança, Banco Português do Brasil e Banco União Comercial. A partir daí, começou a crescer rapidamente e tornar-se cada vez mais competitivo no mercado.

3.1 Produto Serviços Bancários

De acordo com Porter (1999) a transformação tecnológica está expandindo os limites das possibilidades das empresas, substituindo o esforço humano por máquinas, citando os bancos como usuários intensivos do processamento de dados na busca de informação. As mudanças no ambiente das agências em bancos, com a ampliação do espaço para o autoatendimento e a redução daquele destinado ao espaço interno das agências, é um claro prenúncio de que a transferência dos serviços bancários para os equipamentos não tem limites. O resultado é o aumento da É importante ressaltar que independente do estágio da empresa, sempre existirá espaço para melhorias. Na atualidade a melhoria contínua deve fazer parte da cultura de qualquer organização, bem como projetos para solução de problemas. Para conseguir tornar estes projetos efetivos é necessário definir uma sistemática para identificar, entender e tratar essas

oportunidades. Analisar os fatores de um processo envolvem dados, informações e ideias, as quais precisam estar estruturadas de forma que permita uma fácil interpretação. A competição organizacional, portanto, não se dá apenas por meio de fatores econômicos. Os recursos pelos quais se compete são, além de técnicos e processuais, desordem institucional. As organizações não só são tomadas por exigências de conformidades técnicas a modelos de atendimento ao cliente bem sucedido, mas também sofrem pressões de outras organizações e da sociedade como um todo para se adequarem aos padrões de conduta socialmente aceitos. Essas pressões requerem componentes simbólicos, tais como: reputação de eficiência, processos operacionais eficazes, tempo reduzido de atendimento, maior índice de retornos assertivos e etc. que culminarão em satisfação legitimada dos clientes quer sejam internos ou externos. Partindo dessas premissas o mapeamento de processos de sustentabilidades com foco na integração dos funcionários impactará as partes interessadas, levando a organização a maximizar seus resultados. A concepção de processos operacionais respaldados pela gestão da qualidade, das partes interessadas exerce forte influência na integração de todos, e conseqüentemente nos resultados organizacionais. De modo geral, o que aspiramos ponderar nesta pesquisa é a observância da padronização dos processos operacionais conduzidos com uma abordagem a partir da gestão de processos de sustentabilidade, como fonte de competitividade perante o assunto que é de interesse mundial criar uma postura adequada para preservar e aperfeiçoar a sustentabilidade como por exemplo.

O setor financeiro tem suas peculiaridades com relação à exposição e políticas das instituições que o compõe. Além deste fator, o comportamento e a participação do consumidor também são fatores com diferenças relevantes para os demais setores do mercado e da economia. O marketing bancário é a convergência de variadas vertentes do marketing para o caso específico das instituições financeiras abertas ao público. O setor financeiro tem apresentado um destaque especial para a comercialização de intangíveis. Várias instituições financeiras que operavam com lucro na época cuja inflação assolava a sociedade brasileira, tiveram que se adequar ao novo cenário econômico e financeiro do país. Segundo Las Casas (2007) inúmeras táticas foram adotadas para administrar o composto mercadológico bancário com resultados muito

positivos. Como o marketing bancário e financeiro é uma vertente do marketing e setor de serviços, podemos compreender que o marketing de serviços financeiros encontra-se em etapa intermediária, em que as ações e parte tangível de sua oferta entram como valor agregado. Ainda segundo o autor, a bibliografia de marketing bancário não é recente, apresentando nos conteúdos de Toledo e Geraldo Luciano de 1978. Las Casas (2007) divide o mercado do sistema bancário para o estudo do marketing bancário em dois amplos segmentos: “clientes finais” e “segmento empresarial”. Existem também dois tipos de profissionais para o setor: gerentes financeiros e gerentes de banco. Os gerentes financeiros ou seus representantes têm um nível de conhecimento superior sobre os produtos de mercado e o produto bancário, como investimentos e seguros. Já os gerentes de banco, demonstram mais experiência para ter credibilidade e gerar confiança, agregando valor aos serviços bancários. Esta definição pode ser relacionada aos determinantes de qualidade, Ensslin e Pinto (2013) afirmam que os bancos de varejo no Brasil ainda estão numa fase inicial quanto à criação de formas de relacionamento com clientes, estruturadas principalmente em modelos baseados em parâmetros diversos. Esses parâmetros variam de formas mais simples, como níveis de renda, até outras mais sofisticadas, como o comportamento do consumidor, que indicam hábitos e propensão de consumo. Nesse sentido, essas instituições, em seu processo de captação e de fidelização de clientes, cada vez mais, visam a apresentar inovações e diferenciais competitivos. No caso específico de bancos, o relacionamento entre instituição e clientes tem início através da empatia que o consumidor tem com a imagem e solidez que a instituição comunica ao mercado. Esta solidez se faz representar tanto pela confiabilidade que pode inspirar o cliente, quanto pela segurança que consegue transmitir, uma vez que é a organização que administrará e manterá sob sua guarda os seus recursos financeiros. Las Casas (2007) completa com a noção de que a tecnologia tem sido uma forma de competir no mercado, agregando praticidade aos clientes. Somente no ano de 2006, os bancos investiram cerca de \$20 bilhões em tecnologia. Naquela época, o atendimento por meios tecnológicos não convencionais já apresentava números expressivos para aceitação dessas tecnologias, quando apenas 15% das transações bancárias eram realizadas na “boca do caixa” e 85% das demais, por meio de ATMs e correspondentes bancários. Outra importante, a internet incorpora conjunto de tecnologias bancárias na

metade da década de 90, transformando-se em um canal estratégico, aumentando significativamente as opções de investimentos nas tecnologias de informação e comunicação (MAÇADA; BECKER, 2001).

Ensslin, e Pinto (2013), observam que, para atender as necessidades dos consumidores dos produtos e serviços financeiros, responder ao mercado e às novas tecnologias, o setor é um dos pioneiros na adoção de estratégias para conhecer melhor o cliente. Estas estratégias devem ocorrer por meio dos seus padrões de comportamento de consumo e de atribuição de valor para, com isso, criar situações propícias para incrementar negócios. O esforço empregado pela instituição para conquistar um cliente, nem sempre é semelhante ao esforço despendido a quem já é cliente. Em geral, nos segmentos de entrada das instituições financeiras, nos quais o ticket médio de salários é menor, a dedicação ao cliente e o conhecimento do que ele deseja, ficam congelados ao momento do primeiro contato. Neste sentido, reforça-se o conteúdo. No caso bancário, a escolha desses profissionais faz-se importante, pois a porta de entrada para novos negócios estão em seus poderes. Estes indivíduos deverão apresentar características notadamente resolutas, proativas e flexíveis, uma vez que a demanda por diferentes serviços e solução de problemas é constante. Dado o valor do relacionamento empresa-cliente para as instituições financeiras, todos os construtos referidos anteriormente e aqueles que caracterizam facilidades para um bom relacionamento devem ser bem explorados no cliente. O atendimento ao cliente bancário pode ser visto sob dois prismas particularmente sobre a prestação de serviços bancários. Um é representado pelos valores que a empresa já oferta ao cliente ao nível de colaboradores e empresas já a oferta de clientes em nível de colaboradores que emprega a forma como prepara a execução de suas funções, os equipamentos que disponibilizam o ambiente e qualidade com que ofertam produtos e como prestam serviços o outro diz respeito aos valores e serviços prestados pela empresa o outro diz respeito aos valores que as empresas podem vir a ofertar uma das formas ofertar e proporcionar a seus clientes.

3.2 Venda e Distribuição

A qualidade na prestação de um serviço está voltada principalmente para o treinamento profissional na área, tendo assim, um profissional que pensa naquilo que o cliente espera do serviço. Sendo assim, é muito importante a padronização da prestação de um serviço com base no treinamento dos colaboradores mesmo que, todos os serviços possam ser padronizados. De acordo com Las Casas (2007) serviços são aqueles que o objeto comercializado pode abranger tanto ações intangíveis quanto componentes tangíveis além de alguns bens agregados. Percebe-se que quanto mais tangível o produto de comercialização mais parecido com a abordagem convencional será. De acordo com Kotler (1998), verificou-se que os serviços são intangíveis, isto é, não é possível ver suas características antes do mesmo serem comprados e usados pelos consumidores. De acordo com Las Casas (2007) os produtos são os elementos principais do relacionamento de troca, que pode ser apresentado num negócio para pessoa física ou jurídica. Já Kotler (2000) mostra o produto como a oferta intangível principal dentro da organização passando para o mercado, representa sua vida e sobrevivência. O produto tem como objetivo definir seu negócio, e identificar seu público, seu concorrente, onde buscar todas as necessidades dos recursos, que possa trazer a preferência, promoção e estratégia da empresa. O feedback do consumidor pode vir através da qualidade, nome da marca, serviço prestado, novas embalagem ou valor simbólico. De acordo com Las Casas (2007) uma empresa deve manter a variedade e atualização dos produtos para lançá-los no mercado. Devem-se fazer alterações nos produtos já existentes e criar outros novos. Podendo assim, identificar e eliminar aqueles que não satisfaçam os consumidores. Conforme Las Casas (2007) os produtos podem ser identificados como uns dos objetivos de uma organização. Podem ser ofertados tanto para pessoa jurídica quanto para pessoa física com propósito de promover a satisfação de quem os compra e consome.

Segundo Kotler (1998) o produto ou serviço deve estar na hora certa, no lugar certo e ao alcance dos consumidores. Praça nada mais é do que o lugar onde os produtos estarão à disposição dos consumidores. Já Las Casas (2007) percebe praça como utilidade de lugar e de tempo onde as empresas tentam se orientar junto aos centros de distribuição, sendo assim, elas colocam seus produtos e serviços no lugar certo e em tempo hábil.

3.3 Preço

Segundo Cobra (2000) é difícil estabelecer os preços dos serviços: por se apoiar no trabalho humano, os custos de produção variam, pois são estipulados subjetivamente pelo indivíduo que os produz. De acordo com Botelho e Urdan (2005) no passado, o preço era definido entre uma negociação para obter trocas diretas ou indiretas entre vários produtos ou serviços. De acordo com Cobra (2000) o preço está diretamente ligado às operações de custo. O preço também é determinado e ou influenciado por ações no mercado onde seus principais concorrentes desenvolvem estratégias para atrair seus consumidores

Esta concorrência está a favor dos consumidores que conseqüentemente são atingidos com um preço mais baixo, como por exemplos conta para microempreendedor com redução de taxas e isenção de tarifas por prazo de 06 meses a 12 meses e incentivos para funcionários sem custo algum em folhas de pagamentos.

3.4 Promoção

As pessoas em geral, precisam ter conhecimento que o produto do Itaú e os serviços estejam disponíveis para todos os segmentos e tipos de empresários e segmentos diferentes.

Figura 2: Tipos de Clientes



Fonte- 2Fmundodasmarcas.blogspot.com

. Conforme Kotler (1998) a promoção de venda é utilizada mais frequentemente por empresas de porte menor dentro do mercado. Essas empresas não possuem recursos suficientes para investir em marketing. Desta forma estas empresas têm oportunidade de fazer promoções. Conforme Botelho e Urdan (2005) verifica-se que as empresas desejam atingir e saber influenciar o consumidor.

3.5 Público Alvo Pequenas e Médias Empresas

As pequenas e médias empresas do Banco Itaú (PMEs) compõem um segmento prioritário para o Itaú Unibanco em 2009, pois há grande espaço para expansão do banco na concessão de crédito e outros serviços. Além do objetivo de se posicionar melhor dentro desse mercado de oferta de crédito para as PMEs, o Itaú Unibanco avalia que, em 2009, esse segmento será determinante para o alcance de melhor resultado financeiro do banco. Conceder crédito, com condições especiais, para microempreendedores de todo o país, que geralmente encontram dificuldade de acesso a linhas de financiamento tradicionais. Esse é o objetivo da atuação do Itaú Unibanco no microcrédito. Itaú e Unibanco atuavam no segmento com estratégias diferentes, mas que hoje se complementam: o Itaú estabeleceu parcerias com organizações sociais de comunidades carentes para identificar projetos a serem apoiados, além de disponibilizar empréstimos a correntistas na rede de agências; já o Unibanco optava por fornecer crédito diretamente para pessoas jurídicas correntistas. As três atuações, unidas no novo banco, formam uma base de grande potencial para o crescimento da atuação do Itaú Unibanco nesse segmento. Entretanto orientar e criar um Marketing Bancário correto principalmente para estas empresas é de grande valia para nos e nossos clientes. União de talentos. O Itaú Unibanco vive um momento único, com grandes oportunidades de crescimento em seus negócios, fruto de uma trajetória de sucesso que todos os colaboradores, com muita responsabilidade e esforço, ajudaram a construir ao longo dos últimos anos. Grandiosos desafios estão pela frente, mas, com competência, dedicação, respeito aos valores éticos, qualidade nas decisões, eficiência e agilidade, o crescimento poderá ir muito além da soma das forças de Itaú e Unibanco, refletindo cada vez mais no espírito de uma equipe altamente integrada e de alta performance. No fechamento deste trabalho, o banco estava em plena fase de mapear e comparar as políticas, as práticas, os processos e os sistemas de Gestão de Pessoas das duas instituições agora unidas, o que tem mobilizado as equipes. A partir da identificação das melhores práticas e da soma das competências, um novo modelo de Gestão de Pessoas será construído para o Itaú Unibanco. As equipes preparam-se para formar um time com potencialidades múltiplas, fundamentais para a consolidação do processo de integração. Unidas, fortalecerão ainda mais a estratégia de liderança de negócios, tornando a organização um polo de atração, desenvolvimento e retenção de talentos. Treinamento e capacitação Juntos, Itaú e

Unibanco investiram em 2008 cerca de R\$ 130 milhões em programas de formação, capacitação e desenvolvimento de seus colaboradores. Diversos programas são desenvolvidos para todos os níveis hierárquicos do Itaú Unibanco, com objetivos específicos de cada linha de negócio e características que variam de acordo com o público-alvo. Veja abaixo alguns dos programas de destaque: Escola Itaú de Negócios: foi desenvolvido para atuar como um centro de excelência em desenvolvimento de pessoas para garantir a liderança em performance e perenidade dos negócios. Currículo de Conhecimento: lançado em 2007 pelo Unibanco, identifica habilidades, mapeia os conhecimentos necessários para atuar em diferentes funções e, com base em um diagnóstico, de preparação para os clientes de Micros e Pequenas Empresas.

3.6 Concorrentes

Figura 3: Principais concorrentes



Fonte: www.feebsc.org.br/2016/08/12/bancos-elevam-taxas-sobre-servicos-para-atenuar-queda-nos-lucros/

O maior banco privado do Hemisfério Sul Em 3 de novembro de 2008, Itaú e Unibanco, duas instituições financeiras de capital brasileiro, anunciaram ao mercado a união de suas operações. Dessa associação nasce o Itaú Unibanco Banco Múltiplo, o maior banco privado do Hemisfério Sul e um dos 20 maiores do mundo em valor de mercado. A dimensão da nova instituição, os ganhos de escala potenciais e as sinergias existentes entre suas atividades contribuem para a perenidade de seus negócios, aumentam sua capacidade de concessão de crédito a empresas e pessoas e a habilitam a competir globalmente. O grande desafio é a integração total das operações do Itaú e do Unibanco, mantendo a qualidade dos serviços e a liderança do mercado nacional.

São eles os concorrentes: Itaú Unibanco manteve-se na liderança, com um patrimônio líquido ajustado de US\$ 38,4 bilhões (cerca de R\$ 79,3 bilhões). Em segundo, aparece o Bradesco, com patrimônio líquido ajustado de US\$ 31,1 bilhões (cerca de R\$ 64,2 bilhões). O Banco do Brasil passou o Santander e assumiu a terceira posição, com patrimônio líquido ajustado de US\$ 28,9 bilhões (cerca de R\$ 59,7 bilhões), contra US\$ 27,1 bilhões (cerca de R\$ 55,9 bilhões) do concorrente espanhol.

3.7 O Atendimento ao Cliente Bancário

O atendimento ao cliente pode ser visto sob dois prismas, particularmente na prestação do serviço bancário. Um é representado pelos valores que a empresa já oferta ao cliente: o nível dos colaboradores que emprega; a forma como os preparam para a execução de suas funções, os equipamentos que disponibilizam; o ambiente e qualidade com que ofertam produtos e como prestam os serviços. O outro diz respeito aos valores que a empresa pode vir a ofertar. Uma das formas de se melhorar esta oferta é propiciar ao cliente várias oportunidades e meios para que ele espontaneamente diga o que deseja. A importância em se ouvir os clientes é devida ao fato de poucos se manifestarem espontaneamente, portanto os que se dirigem às instituições para comentar, sugerir ou reclamar de algo representam uma quantidade muito maior de clientes silenciosos, os não opinantes ou reclamantes, mas insatisfeitos tanto quanto os que se manifestam. Por isso, não basta disponibilizar vários meios de comunicação ao cliente, é importante que se observe a qualidade dos meios disponibilizados. Pessoalmente – conversar com os clientes nunca é perda de tempo, falar sobre o tempo ou o resultado do jogo de ontem pode abrir caminho para um relacionamento que permita a concretização de negócios futuros, se a conversa for bem conduzida; diz que os vendedores devem ser “farejadores” e duas características o identificam: a primeira é ser perspicaz para identificar quais produtos, serviriam para cada cliente; a segunda é utilizar o máximo possível de perguntas abertas com o cliente, ou seja, aquelas que estimulam o cliente a falar, dar detalhes e permitem o prosseguimento da conversa, possibilitando um maior conhecimento do cliente para uma oferta mais adequada.

O Serviço de Atendimento ao Cliente – um SAC deve ter se possível, seu próprio pessoal, evitando o atendimento mecanizado de call-centers cujos operadores são limitados aos scripts recebidos. O nível de atendimento pode melhorar muito, quando quem atende o cliente é colaborador da instituição e não do call-center, pois um colaborador da instituição tende a conhecer, mais e melhor, “do quê” e “sobre o quê” o cliente está falando, pode investigar melhor o cliente e sugerir outros negócios. O SAC também deve ter um aplicativo próprio, com informações, sugestões e reclamações dos

clientes, além de dados complementares que agilizem o atendimento. Depois de navegar por um atendimento telefônico, automatizado, de escolher as opções desejadas, de digitar o número de sua agência, conta e os números de suas várias senhas, nenhum cliente gostaria de ouvir do atendente: “Qual é mesmo o número de sua conta?”. Outra questão é utilizar a ligação que o cliente fez e está pagando para fazer propaganda da instituição. Ter uma gravação que fale sobre diversos serviços, enquanto o cliente aguarda é até aceitável e pode ser útil, difícil é quando o cliente contata uma instituição para saber seu saldo e, logo depois do bom dia, ele ouve: casa você ainda não tenha (...) digite a tecla X (...). Ele pagou a ligação, a instituição não pode utilizar seus recursos para veicular propaganda de seus serviços e produtos.

Os sites bancários são muito bem desenvolvidos em termos de oferta de produtos e serviços, mas o “fale conosco” nem sempre é tão fácil de achar. Se o cliente deseja fazer uma reclamação, a dificuldade em conseguir chegar à tela onde escreverá a mensagem o deixa mais irritado, e se o cliente for sugerir algo, pode inclusive desistir. O cliente não pode dispensar mais tempo procurando onde escrever sua mensagem, do que leva para escrevê-la. Outro tipo de atitude bastante curiosa é o “fale conosco” de sites, onde só constam telefones de contato. Ora, se o cliente optou pelo contato on-line, ele não quer falar pelo telefone.

A facilidade do cliente em se manifestar, entretanto, não significa que seus desejos sejam todos atendidos, até porque ele pode requerer altos investimentos, muita tecnologia ou tornar o preço do que se oferta impraticável.

Em geral, as solicitações são atendidas quando se justificam também para a instituição, por razões, tais como: 1) muitos clientes desejam a mesma coisa; 2) a qualidade do cliente justifica o atendimento ao que foi solicitado; 3) a concorrência já oferta o que os clientes requisitam; 4) o que foi solicitado pode se tornar vantagem competitiva; 5) o atendimento a seus anseios não é caro – pode até não ter custos, não é difícil, nem demorado; 6) o que foi solicitado ou sugerido poderá atrair mais clientes; 7) atender a solicitação aumentará seu nível de satisfação e poderá ter um efeito multiplicador da imagem da instituição, com um positivo “boca-a-boca”.

A eficiência de bons meios de comunicação é completada com um igualmente eficiente retorno ao cliente. Ele deve ser rápido, pois a demora favorece a criação de

ideias negativas na mente do cliente com relação à empresa: “não estão interessados no que eu penso”; “se demoram tanto pra responder é porque há muitas queixas” ou, ainda, “só se interessam pelos clientes na hora de vender” – o que é extremamente indesejado por quem pretende desenvolver relacionamento de longo prazo.

Nesse quesito, os bancos devem se ater, assim, a dois aspectos: primeiro, o tempo de resposta ao cliente, segundo o tipo de resposta que lhes é dada. Ambos são fatores críticos de sucesso de seu atendimento.

O segundo aspecto, que diz respeito ao tipo de resposta, deve observar que o cliente não quer explicações, ele quer soluções. Longas e educadas cartas pré-formatadas tendem a explicar muito e realizar pouco, não estimulando o cliente a continuar a fazer sugestões ou apontar erros. Respostas lacônicas também não satisfazem o cliente, porque não falam do seu problema, mas normalmente, de uma atitude padrão, genérica e extensiva a todos os demais clientes. Exemplo: “9...) agradecemos sua sugestão e estaremos estudando...”.

Verifica-se com isso, que as atitudes revelam-se, em tese, a forma mais perceptível ao cliente, de quanto ele está sendo bem atendido e de quanto é considerado importante pelo banco onde mantém sua conta. Elas precisam estar alinhadas com os objetivos estratégicos das instituições e não ser elementos causadores de contradições de mensagens emitidas pelas instituições entre seus vários meios de comunicação; por isso, várias ferramentas do marketing são também úteis para um progressivo relacionamento com os clientes, desde que aquilo que foi comunicado se efetive na prática.

3.8 Marketing e o Relacionamento Bancário

Quando se trata de relacionamento, outros fatores afetos ao Marketing acabam por ter peso relevante. Um deles é o posicionamento adotado pelo banco. Ele deve ser sempre verdadeiro, pois desenvolve na mente do cliente a expectativa de que algum valor é maior ou diferente naquela instituição – o atendimento, os funcionários, os serviços, os bens ofertados, os benefícios, entre outros – e quando ele não concretiza,

segundo Kotler, é gerada uma dissonância junto ao consumidor, afetando o seu relacionamento.

Las Casas(2007) defende também que o posicionamento de uma instituição bancária deve ser único, uma vez que, desta forma, fica claro para o cliente no que exatamente um banco é melhor que outro, diferenciando-o significativamente da concorrência e estabelecendo mais facilmente os benefícios ofertados; o que possibilita, inclusive, a substituição de uma guerra de preços por seu oposto que é a prática de preços superiores. Outro fator que afeta o relacionamento é a propaganda, que tem como principal função construir a imagem das instituições; manter a marca sempre viva na lembrança dos atuais e futuros clientes e comunicar seu posicionamento. Por isso, a comunicação também deve ser verdadeira. A dissonância aumenta a decepção do cliente e colabora para formação de uma imagem negativa que dificilmente a propaganda conseguirá remover, porque se resume a um filme ou palavras que passam pelo cliente rapidamente; ao passo que a má imagem pode ter sido construída a partir da realidade e isso o cliente não esquece. Assim, entende-se, por exemplo, que quando os bancos mantêm filas separadas para clientes e não clientes, ao mesmo tempo em que estão premiando os clientes normalmente com mais caixas e funcionários, estejam também desconsiderando que o não cliente está formando uma imagem sobre este banco, mesmo durante os contatos eventuais que realiza com cada instituição, podendo este atendimento de não cliente – que tende a ser mais demorado – influir em sua escolha futura.

Outro aspecto afeto à comunicação é o período em que ela ocorre. Especialistas comentam que os primeiros 90 dias são os mais importantes para o relacionamento entre um banco e um cliente; eles devem ser aproveitados para uma venda cruzada e para se realizar comunicados, visando mostrar ao cliente como ele é importante para o banco. Ao que tudo indica o cliente, neste período, por desconhecer a instituição estará mais receptivo às mensagens recebidas e, portanto, atribui maior atenção e valor a elas. As ações de relações públicas também são um forte aliado das instituições financeiras no incremento de seu nível de relacionamento com a comunidade. McKenna (1997) diz que as relações com o mercado promovem interlocutores externos favoráveis à empresa. O patrocínio de eventos culturais, sociais e esportivos, programas

de responsabilidade social, apoia as campanhas de utilidade pública, palestras com especialistas em assuntos de interesse dos clientes são alguns exemplos já explorados e bem sucedidos pelos bancos.

O marketing direto ou o E-Marketing, também são fortes componentes do relacionamento. Quando viabilizados adequadamente, surtem efeitos bastante positivos. Pesquisadores americanos dizem que as instituições bancárias precisam comunicar os clientes, que estão satisfeitos por tê-los como cliente. O meio eletrônico é uma forma bastante eficaz, principalmente se for realizada pela própria equipe de colaboradores, ao invés de por uma pessoa da cúpula da empresa que o cliente não conhece. Os clientes hoje sabem que a mensagem de boas-vindas à instituição não foi assinada pelo Diretor da área, identificado abaixo da assinatura da carta, bem como se sentem sem saber a quem recorrer, quando esta identificação não é da pessoa que assinou a carta, mas sim da área que a enviou. Veja o caso a seguir:

Figura 4 – Contato, Sr. Nulo.

Depois de preparar uma mensagem, durante algum tempo, ler, reler, reescrever e, enfim, de ter obtido a aprovação do diretor que assinaria uma carta a ser remetida via mala-direta aos clientes, finalmente ela foi enviada. Depois do tradicional “Atenciosamente”, havia uma assinatura ilegível e o nome da diretoria onde a pessoa dona daquela assinatura trabalhava.

Após alguns dias, este banco recebeu de um cliente uma resposta que começava da seguinte forma:

“Prezado Sr. Nulo, Lulo, ou seja lá quem for, pois não consegui identificar seu nome pela sua assinatura....”

Fonte: STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

Observem que a cuidadosa mensagem foi suplantada pela impessoalidade de quem a emitiu, uma vez que o cliente não sabia quem era a pessoa que lhe escrevia e provavelmente também sabia que este funcionário do banco também não o conhecia.

Outro aspecto que afeta o relacionamento é o preço, fator, aliás, bastante variável de uma instituição para outra, como costuma acontecer em empresas de serviço. Embora não se possa afirmar que ele seja imperativo na decisão do cliente por uma instituição bancária, é motivo de influência na procura de instituição alternativa para se realizar transações com menor custo ou alvo de incessantes negociações para reduzi-lo ou eliminá-lo. Ambos geram desgaste e insatisfação na relação. Também se observa que, quanto mais tempo uma pessoa é cliente de um banco, menos ela espera pagar pelos serviços que utiliza. Ela é, inclusive, muito mais sensível a variações de preços do que os clientes mais recentes, e alguns bancos declaram que a isenção de taxas pode ser não um caminho de aumento de custos, mas de clientes.

Ainda deve-se mencionar que a prestação do serviço bancário se inicia e pode se dar totalmente em uma loja – a agência. Como tal, fatores físicos como lay-out, sinalização, aparência geral da agência, funcionamento de equipamentos e materiais promocionais são elementos que também influenciam o relacionamento; pois, além de serem sinais de qualidade do que se executa neste local, podem “tangibilizar” tanto qualidade, como o posicionamento transmitido por outros meios de comunicação.

Os bancos, por estabelecerem vínculos com seus clientes, por força de seu próprio negócio, são as instituições que têm mais condições de usufruir os benefícios de

um eficaz Customer Relationship Management (CRM) ou gerenciamento do relacionamento com seus clientes.

Entretanto, como o CRM se apoia em um sistema que gerencia banco de dados, é comum que seja resumido somente a isso. Embora se reconheça que um sistema com um banco de dados seja a ferramenta central de um CRM, com informações padronizadas e centralizadas principalmente sobre os clientes, e tenha aplicativos que permitam atualização, gerenciamento e consultas pelas diversas áreas de uma instituição, só ele não é suficiente para gerenciar clientes.

Para instituições financeiras, entretanto, ter um banco de dados não é um grande desafio já que isso é condição inerente a sua atividade e lhes conferem inúmeras vantagens: os dados são abrangentes; referem-se a longos períodos; e permitem um estudo evolutivo, muito detalhado, se necessário, de cada cliente. Além disso, a história do cliente está registrada, permitindo que várias áreas e colaboradores possam acessá-lo para realizar um atendimento com maior facilidade e segurança.

Um dos grandes benefícios que um banco de dados oferece à instituição é a realização de uma segmentação eficaz, particularmente para quem tem tantos clientes diferentes a atender, como os bancos. Essa segmentação pode ser realizada sob medida – por volume de recursos, por frequência de uso, por tipo de produto utilizado, por ramo de negócio, por porte, entre outras -, permitindo que cada ação seja realizada, de forma diferenciada e específica para atender a cada objetivo que a instituição tiver: comunicar novos lançamentos, ofertar novos serviços, conceder de benefícios, promover produtos ou conquistar novos clientes. Também permite que se classifique os clientes conforme o “momento de relacionamento” em que se encontram: iniciantes, em crescimento, estáveis, em declínio, entre outras, refinando seu processo de vendas, de oferta de produtos e serviços, bem como de recompensas.

Apesar dos inegáveis resultados de um eficaz CRM, especialmente para bancos, mesmo com sistemas de pequeno porte, seu índice de sucesso ainda é considerado baixo e o principal motivo é atribuído à forma como o gerenciamento do cliente é implementada. Sem integrar os diversos níveis da empresa, CRM tende a ser visto como um sistema com poder de mudar tudo automaticamente e que basta comunicar e treinar as pessoas em suas novas atividades para que elas mudem. O

desconhecimento de seu conceito e de sua finalidade tende a gerar temor entre os colaboradores e a aumentar o nível de resistência a mudanças culturais e conceituais, que necessitam ser realizadas. A imediata incorporação de todos os departamentos ao CRM é assim considerada a principal alavanca de sucesso de um CRM. Os colaboradores da empresa precisam “comprar a idéia” do CRM ou, então, não colaborarão para sua implementação e obtenção dos retornos desejados.

Outro aspecto se refere ao próprio sistema escolhido para a implementação do CRM. Conforme especialistas na área, um bom sistema de CRM deveria satisfazer quatro aspectos fundamentais: a) ter aplicativos amigáveis com os usuários; b) suas ferramentas devem propiciar aos usuários, formas mais eficazes de realizarem suas tarefas; c) os funcionários devem ser treinados pelo tempo que for necessário; d) o suporte ao sistema deve ser fornecido 24 horas, por 7 dias da semana, e a tecnologia de informação tem colaborado muito para o barateamento de seus custos, de forma que hoje tanto bancos pequenos, como médios, podem usufruir das vantagens de um bom sistema de CRM. Deve-se lembrar que uma das grandes vantagens de um eficaz CRM em instituições financeiras é justamente o gerenciamento que permite que se faça com relação à visualização antecipada da perda de clientes, devido à enorme quantidade de dados disponíveis dos clientes, bem como ao vínculo que é estabelecido nesta peculiar relação entre eles. Como este vínculo só se rompe após algum tempo de insatisfação; durante o qual o cliente emite “sinais de perda” que precisam ser observados e considerados para ações preventivas, tais como: diminuição do volume de recursos que mantém na instituição ou queda do nível de movimentação que realizam em suas contas, ou com produtos agregados a ela, como um cartão de crédito. A detecção precoce desses sinais permite o empreendimento de ações de recuperação, evitando a perda total do cliente. Uma vantagem desse gerenciamento é o acompanhamento da rentabilidade de cada cliente, particularmente no caso das instituições bancárias, permitindo que se minimizem seus custos, ofertando, por exemplo, transações automáticas, ensinando-o a utilizar terminais de auto serviço ou estimulando-o a realizar pagamentos on-line. Outro fator peculiar ao relacionamento bancos e clientes, hoje, é a possibilidade de se manter relacionamento à distância. Muitos clientes abrem suas contas em uma agência e raramente voltam a ela, uma vez que podem movimentar suas contas de outras agências,

por meio de terminais eletrônicos, ou mesmo de seu trabalho ou residência, pelo telefone e Internet, e os cartões e talões de cheques são enviados pelo correio. O que mostra que, para os bancos prestarem um serviço de qualidade, é tão importante atender bem pessoalmente, como manter sistemas e terminais que operem com qualidade.

Seja esse relacionamento, entretanto, mantido pessoalmente ou à distância, várias são as ações que podem ser implementadas com maior eficácia por meio de um CRM, entre elas estão: oferta de produtos e serviços, implementação de programa de fidelidade, seleção de amostras para estudo de mercado, priorização de solicitações, sugestões e queixas mais frequentes, programação de visitas de vendedores e contatos, planejamento de vendas cruzadas e mesmo promoções, apesar das normas restritivas existentes.

Figura 5 – Serviço de Proteção ao Crédito?!

O cliente de um grande banco no país, com potencial para ser um cliente com alto status e atendimento diferenciado, mantém sua conta em duas agências comuns. Em uma, ele, por motivos de inventário, mantém apenas o débito de seu seguro de vida.

Certo dia, recebe um aviso da SERASA comunicando sérias sanções a seu nome, caso a dívida envolvendo pouco mais de R\$ 150 reais não seja quitada. Ele verifica, então, que o aviso se refere à conta do seguro, e que ele esqueceu de transferir dinheiro para este débito.

Então, ele questiona: que banco é este que não sabe, com todos os recursos tecnológicos que possui, que sou um cliente muito especial de outra agência? Porque o gerente de uma conta não falou com o gerente da outra conta? Porque meu nome irá para o SERASA se o banco está me cobrando antecipadamente por um serviço? Não seria melhor, então, não realizar o débito e, portanto, não prestar o serviço? E por que mesmo não tendo fundos, contrariando uma norma do serviço de débito automático, o pagamento foi realizado?

Fonte: STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil. Marketing de relacionamento. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

É fácil responder: o banco não se colocou no lugar do cliente e nem se deu ao trabalho de verificar o que estava acontecendo. Por isso, antes de cogitar um sistema de CRM, deve-se pensar em como gerenciar os clientes; é preciso que todo um conjunto de atitudes seja modificado dentro da empresa, e ter consciência de que estas mudanças vão muito além da aquisição de um sistema eficaz, da digitação dos dados e do

treinamento de colaboradores para seu uso; elas dizem respeito a quanto os clientes são realmente importantes, a saber, determinar o valor de um cliente e, conseqüentemente, o prejuízo em perdê-lo, em treinar e valorizar funcionários em funções que eles já realizam, visando a melhorá-las ou torná-las mais fáceis de ser realizadas, em alinhar objetivos, em definir estratégias, e em investir hoje para obter retorno duradouro no futuro. A perspectiva do cliente empresa, precisa apresentar igualmente um maior e mais rápido retorno, que vai muito além do relacionamento pessoal, mas é cercado por resultados especificamente quantitativos e comerciais, requerendo maior autonomia dos gerentes na tomada de decisão e um maior conhecimento do negócio do cliente, que não raramente requerem produtos e serviços personalizados, bem como tarifas e taxas de crédito melhores, ofertando benefícios tangíveis. Os vendedores bancários, por exemplo, nem sempre estão preparados para explicar ao cliente uma mudança de preço, e preço é questão muito importante para esse tipo de cliente. O tempo de conta, neste caso, não conduzirá este cliente a uma passividade e, por isso, qualquer alteração deve ser implementada com muito cuidado e analisada em todas as suas implicações no relacionamento com a clientela. E também neste caso, a estratégia de relacionamento deve considerar não só um crescimento em termos de vendas para os bancos, mas também de manutenção dos clientes, analisando os motivos do “divórcio” neste relacionamento, buscando evita-lo com um conhecimento maior sobre cada cliente. As instituições deveriam ser vistas com os olhos dos clientes e os vendedores responsáveis por implementar a coleta de informações sobre eles, envolvendo desde a taxa de cross selling, até a informações como: quem decide na empresa? Que tipo de orientação ao mercado elas possuem? Quais são seus objetivos, investimentos etc?

4. O MARKETING DO ITAÚ

O Marketing bancário cada vez mais importante , elabora sua estratégias de acordo com o cenário da economia e atendimento diferenciado

Figura 6 – Marketing Itáu



Fonte - Agência banco Itáu Shopping Bourbon SP

4.1 Marketing Estratégico

Os autores do conceito dos “quatro estágios do planejamento estratégico” basearam a sua teoria num estudo exaustivo de empresas de diversos tipos e tamanhos,

comparando os seus sistemas formais de planejamento com os resultados apresentados. O que mais levou esses autores a embarcar nesta aventura foi a constatação, a priori, de que certas empresas-gigantes (como a General Electric, Telecom, Mitsubishi e Siemens) , conhecidas pelos grandes investimentos que fizeram em planejamento estratégico, eram capazes de exibir mais espírito de empreendedorismo do que os seus concorrentes menores, em áreas vitais como a inovação tecnológica e de mercado. A pergunta que surgia era a seguinte: qual o segredo dessas empresas, que as levava a agir com maior rapidez e agilidade do que os seus pequenos concorrentes, quando justamente o oposto seria de esperar?

Entre outros resultados, o estudo indicou que – independentemente do seu tipo ou tamanho – as empresas evoluem igualmente, ao longo dos quatro estágios indicados, à medida que sofisticam os seus métodos de planejamento e ação estratégica. Esta progressão, porém, é mais ou menos lenta, e pode até mesmo ser interrompida, conforme a interação de fatores internos como a qualidade dos executivos envolvidos no processo, disposição da alta gerência para participar, processos decisórios, eficiência da implementação etc.

Na maioria das empresas, o processo formal de planejamento tem origem no sistema de orçamento anual, no qual tudo é visto sob uma óptica financeira: a preocupação básica consiste em estimar as receitas e os custos corretamente e em fixar limites para cada item de despesas.

Neste tipo de companhias, mesmo quando se praticam estratégias bem arquitetadas, elas nunca são formalizadas. Assim, a eficiência destas estratégias depende muito da capacidade pessoal do gerente geral e de seus auxiliares mais chegados.

À medida que as empresas se tornam mais complexas, torna-se necessário documentar de forma explícita os processos decisórios. Além disso, o planejamento financeiro torna-se mais difícil à medida que aumenta o peso (e a influência) de fatores externos e ambientais na vida da empresa. Começa assim a prática da Fase II – um planejamento que leva em conta projeções econômicas, sociais e políticas (cenários).

Note-se que a maior parte do planejamento feito hoje (estratégico ou de longo prazo) cabe nesta categoria, embora muitos planejadores acreditem que já tenham passado para a Fase III.

De início, o planejamento da Fase II diverge da Fase I apenas quanto ao período de tempo coberto, mas os executivos logo percebem que as suas projeções de longo prazo são sistematicamente negadas pela realidade. Procuram então aperfeiçoá-las com análises de tendências, modelos de regressão e simulação por computador. E mesmo assim não conseguem garantir-se contra mudanças súbitas no ambiente em que a empresa opera.

Assinale-se, porém, que neste momento concorre para melhorar bastante a qualidade das decisões de gerência, principalmente nos assuntos relacionados com o longo prazo. Por exemplo, os planejadores conseguem distribuir os recursos futuros, com mais sentido de prioridades e eficiência, entre as várias unidades estratégicas da empresa.

Nessa fase, pode-se utilizar, como parte do processo de alocação de recursos futuros, a chamada Análise do Portfólio. Dadas as limitações inerentes ao estágio em que estamos, esta análise só leva em conta a situação presente da empresa.

Finalmente, diga-se que a Fase II corre o risco de transformar-se rapidamente num processo mecânico e rotineiro, no qual os gerentes se limitam a copiar o plano do ano anterior, com alguns ajustes e projeções atualizados.

Os executivos conscientizam-se da necessidade de passar para esta fase à medida que as suas previsões socioeconômicas (típicas da fase anterior) são sistematicamente “furadas” pela dinâmica dos fatos. Percebem, então, que devem obter conhecimento mais perfeito dos fatores que condicionam o comportamento do mercado.

Não entraremos em muitos detalhes, por ora, sobre as características desta fase porque ela corresponde ao nosso modelo de planejamento e será discutida, exaustivamente, nas páginas subsequentes. Aqui, a distribuição dos recursos da empresa pode tornar-se dinâmica e imaginosa, pois temos a oportunidade de modificar o futuro enquanto ainda há tempo para isso – seja por meio de novas prioridades de investimentos, seja de novas áreas de oportunidades sugeridas pelo comportamento do nosso consumidor. De fato, a satisfação das necessidades do consumidor torna-se uma

“obsessão” dos estrategistas da Fase III, bob o estímulo da “perspectiva externa” que passam a ter. Assim, por exemplo, uma grande empresa que fabricou fogões durante 50 anos descobre, de repente, que o rumo natural da sua expansão passa pelos demais itens da chamada linha-branca, como geladeiras e máquinas de lavar louça.

Mais cedo ou mais tarde, porém, a empresa percebe que é preciso evoluir para a fase seguinte, para evitar problemas internos de comunicação, motivação e controle.

4.2 Características do planejamento estratégico

Há uma crença, ainda hoje bastante arraigada, de que no Brasil é impossível (ou inútil) planejar, dado o alto grau de imprevisibilidade da economia. De fato, depois de 20 anos de inflação e loucuras, em que o jeito era “empurrar as coisas com a barriga” (um conselho, imaginem, de um dos nossos Ministros do Planejamento!), não fica fácil acreditar que o Brasil virou de repente um país sério. Aliás, o mais provável é que o Brasil nunca se torne um país sério. Mesmo assim, o fato é que no Brasil se pode planejar com relativa dose de segurança – pelo menos tanto quanto na Europa, por exemplo, onde a maioria das empresas está a menos de 100 quilômetros de um arsenal ou depósito de bombas atômicas. A verdade é que planejar não apenas é possível, mas cada vez mais necessário. O que é preciso, porém, é definir com clareza, antes de começarmos o processo de planejamento, quais são os nossos objetivos precípuos; em outros termos, o que (de mais importante) esperamos obter com nosso plano estratégico.

Acrescente-se que não existem grandes diferenças entre a definição citadas e as seguidas por outras escolas de pensamento, no que se refere à natureza e ao escopo do planejamento estratégico da empresa privada. Pode-se concluir que a essência mesma deste tipo de planejamento é preparar a empresa para competir com mais chances de êxito, contra concorrentes diretos ou indiretos, nacionais ou estrangeiros, que perseguem os mesmos objetivos.

Uma vez reconhecida à natureza essencialmente competitiva do planejamento estratégico, fica mais fácil situarmo-nos na controvérsia (ainda não resolvida), que existe entre os teóricos e os praticantes do plano estratégico, quanto à

abordagem a ser seguida no processo de análise e raciocínio que conduz à fixação dos objetivos e estratégias. Existe pelo menos meia dúzia de abordagens diferentes, todas defendidas ferrenhamente por seus criadores.

De qualquer maneira, todas as técnicas de análise citadas têm um ponto em comum: buscam uma solução para o problema do posicionamento corporativo a partir do próprio mercado (ou da “arena mercadológica”, a que alude uma das opções mencionadas). Confirmam, portanto, a abertura para o ambiente externo. Esta propensão a encarar o mercado como o princípio e o fim do planejamento estratégico é relativamente nova. Os teóricos americanos, por exemplo, só adotaram esta postura há poucos anos, talvez como decorrência da verdadeira “autocrítica” pela qual passaram os sistemas de gerência americanos, ao defrontarem-se com a evidente superioridade competitiva das grandes multinacionais japonesas. Este autor, pessoalmente, compartilha a crença de que foram os japoneses, justamente, os grandes inovadores neste setor, com a sua filosofia “participativa” que mobiliza os recursos de todo o sistema de negócios (isto é, a empresa, seus fornecedores, subcontratantes etc) em função das estratégias de ataque voltadas para os pontos mais fracos dos seus concorrentes.

Diga-se de passagem que esta orientação para o mercado, que hoje ganha cada vez mais adeptos, pode contribuir para minimizar um dos principais problemas provocados pelo planejamento estratégico divorciado da realidade, que é a orientação excessivamente financeira e voltada para metas imediatistas. Isto ocorre, muitas vezes, nas empresas que adotam sistemas de planejamento da Fase I (conforme descritos no capítulo anterior), cuja ênfase é colocada na necessidade de “atingir as metas orçamentárias”. Este autor, não deseja posicionar-se como adversário dos sistemas de planejamento estratégico, que partem de premissas financeiras, isto é, retorno mínimo assegurado, índices de liquidez prefixados, determinados coeficientes de uso de capital próprio e de terceiros etc.

Em certos casos, tais premissas são indispensáveis e devem mesmo ter precedência sobre qualquer outro tipo de consideração. Entretanto, é preciso reconhecer que se trata de critérios que condicionam e limitam a nossa capacidade de ação ou reação e nos fazem, às vezes, perder posições valiosas para os nossos concorrentes. Como dizem os ingleses, não se pode, ao mesmo tempo, comer o doce e guardá-lo.

Outras vezes, uma atenção excessiva aos aspectos financeiros imediatos pode até paralisar uma empresa, num doloroso processo de masturbação mental. Este é o caso de muitas empresas americanas que investigam o mercado brasileiro há muitos anos, à cata de negócios que lhes garantam, entre outras coisas, um retorno mínimo de 15 ou 20% ao ano sobre o capital investido. Como não se encontram tais negócios à venda (ao menos entre nós), os americanos vão adiando as suas decisões até uma “ocasião mais favorável”, que naturalmente nunca chegará.

De certa forma, este tipo de planejamento estratégico é a “fronteira final” do marketing. É o conceito de marketing levado às suas últimas consequências, em termos de sua influência na forma que a empresa escolhe para conduzir os seus negócios.

Fica, portanto implícito que a “óptica do mercado”, na formulação e implementação de um plano estratégico, será normalmente usada por empresas que encaram o seu mercado como o princípio e o fim de todas as suas ações.

4.3 Os requisitos do Cliente

Os clientes são razoáveis, muitos bastantes realistas quanto ao relacionamento que você pode proporcionar e sabe que você é limitado por recursos, tecnologia e pelos problemas de gerenciar mudanças. Os clientes cujas expectativas são irrealistas podem ser educados quanto àquilo que é esperado ao analisar o enfoque que cada cliente quanto ao relacionamento deles as empresas, você precisa atender que o período durante o qual seus clientes se consideram envolvidos em relacionamentos com você pode ser longo. Nos relacionamentos com sua empresa, os clientes podem distinguir entre grandes episódios de contatos e aqueles menos importantes, por exemplo, uma marcação para revisão do automóvel anual para um seguro, ou uma conversa trivial para saber como ele está, ou uma ligação para resolver um problema ou para saber se ainda vai demorar.

Segundo Merlin Stone e Neil Woodcock o que determina o relacionamento que seus clientes desejam é o efeito da experiência que forma requisitos e percepções do mesmo como resultado de várias influências, o grau que os clientes fazem estas comparações vem aumentando a relação de consumo dos clientes.

A decisão da compra, natureza da decisão da compra pode ser usada no conceito de Marketing Industrial que define certas classes de compras da seguinte forma.

Compra Nova – O cliente não tem qualquer experiência com o tipo de produto e serviço, neste caso o cliente necessita de um grande volume de informação e pode fazer perguntas para amigos a respeito.

Compra repetida demais – Uma simples compra repetida sem qualquer modificação frequentemente tratada como rotineira.

Compra repetida modificada – Cliente deseja mudar de fornecedor ou modifica alguns aspectos da compra, mas quer o mesmo tipo de serviços e compra.

Segundo Zenone, a filosofia básica do atendimento é respeito e ética. Vender a todo custo, este mundo está cheio de tolos são pensamentos de algumas empresas, que atuam de forma antiética e com profunda falta de respeito ao consumidor e sociedade de modo geral. Conforme Churchill (2005 p 73) “a ética exige honestidade no trato com os clientes”.

Ética não diz respeito só coisas foras da lei, como roubar ou sonegar as empresas podem estar dentro da lei e ao mesmo tempo se antiéticas as regras de ética é o que dirige nos passos, além disso, utilizar-se de forma ética na gestão de atendimento seja ela bancário ou de qualquer outra forma, a honradez em suas práticas comerciais teremos muito mais sucesso nos nossos negócios, principalmente se tratando de serviços comerciais bancários que se preza muito bem maior de seus negócios o financeiro que ganhar ou perder faz muita diferença nos negócios do seu dia a dia.

4.4 Recompensas ao cliente

Embora se possa verificar, pelos comentários já realizados neste capítulo, a importância que um gerenciamento ao cliente deve ter em uma empresa, deve-se ter o cuidado de não começar este gerenciamento pelo fim, ou seja, pela implementação dos denominados programas de fidelidade.

O objetivo maior do gerenciamento dos clientes é, sem dúvida, mantê-lo, pelo maior tempo possível. Kotler menciona que, se as empresas realizassem o cálculo do

valor de cada cliente, considerando o tempo médio de manutenção destes, elas se empenhariam muito mais em manter do que em conquistar clientes, por que saberiam mais sobre quanto elas deixam de ganhar ao perder um cliente conquistado.

Os programas de fidelidade são incluídos por ele nos benefícios financeiros. Eles são ferramentas eficazes na fidelização de clientes, particularmente em mercados em que há muitos concorrentes, como o setor bancário, onde grande parte dos produtos e serviços utilizados pela maioria dos clientes apresenta similitude.

Os benefícios sociais dizem respeito ao relacionamento pessoal existente entre uma empresa e seus clientes. Tratamento personalizado, programas de visita, convites para eventos especiais, em que esses contatos possam se estreitar e favorecer futuros negócios incluem-se nestes benefícios. Alguns bancos já oferecem essas recompensas, convidando clientes para palestras que patrocinam, com ícones dos mais diversos ramos de atividade – esportistas, políticos, economistas, jornalistas, entre outros -, seguidas de uma confraternização, ou adquirindo todas as entradas de um espetáculo que patrocinam, para oferecer aos seus clientes especiais.

Os laços estruturais, por sua vez, envolvem equipamentos e sistemas que podem ser utilizados pelos clientes, de modo a facilitar-lhes a vida, trazendo vantagens para ambas às partes. Alguns bancos do mercado nacional já utilizam bastante estes recursos, fornecendo não só equipamentos, como sistemas gratuitos, que permitem ao cliente organizacional, em especial, racionalizar suas operações, minimizar erros, diminuir custos, aumentar a agilidade das operações e informações e, lógico, concentrar seus negócios com esta instituição. A realização de pesquisas com clientes pode ser considerada, também, um laço estrutural, uma vez que, com isso, mostra-se o valor de sua opinião.

A segmentação por meio de seu banco de dados permite, inclusive, a realização da oferta de benefícios específicos aos clientes, conforme o Mastercard está realizando nos Estados Unidos; de acordo com o perfil do cliente, é oferecido um benefício específico: garantia estendida, assistência na estrada, cobertura contra roubo de joias ou bagagem em hotéis, entre outras. Um programa de fidelidade, entretanto, pode até estipular condições para o cliente particular dele, com relação ao tipo de reciprocidade que oferecerá e quando o cliente terá direito a prêmios, entende-se que ele

não deveria sugerir que a fidelidade anterior seja menos importante do que a atual. O caso 3, a seguir, ilustra a situação.

Caso 3 – O sumiço dos bônus

Até se entende que uma instituição opere dessa forma, se a conta do cliente está sem movimentação e recursos por mais de um determinado período, mas se a conta do cliente continua ativa – e, portanto, ele continua fiel à instituição -, por que ele não pode acumular bônus de um ano para o outro? Será que os grandes prêmios na realidade são apenas um atrativo? Que novo negócio é esse que cobra tarifa por programa de fidelidade? E como ficam os clientes que participam de um programa de fidelidade e não acessam a internet? Isso é o que se pode chamar de um “programa de fidelidade limitado”. Apesar de sentirmos isso a cada dia, temos a impressão que isso não ocorre veja:

Figura 7 – Relatório de caso

Um cliente de um banco, que possui um cartão duplo, débito e crédito, e fazia parte de um programa de fidelidade percebeu que, em determinada data, seus bônus haviam sumido e a contagem havia recomeçado. Indignado com o fato, entrou em contato com o SAC de seu cartão e recebeu a seguinte explicação do atendente: “o acúmulo de bônus ocorre durante um ano; caso o senhor não tenha bônus suficiente para retirar algum prêmio ou não retire o prêmio ao qual tem direito, com os bônus acumulados, eles são cancelados; mas, mediante o pagamento de uma taxa o senhor pode transferir estes bônus de um ano para o outro, posso transferi-los? Apesar de incrédulo, por ter que pagar para se manter em um programa de fidelidade, o cliente pensou que seria melhor retirar um prêmio qualquer e perguntou quais seriam estes prêmios aos quais ele teria direito com os bônus que possuía, aí o atendente lhe forneceu um endereço na internet e perguntou se poderia ajudá-lo em mais alguma coisa! Realmente não!

Fonte: STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil. Marketing de relacionamento. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

4.5 Impactos da tecnologia

Com o avanço da tecnologia e do aumento de serviços e produtos oferecidos, eles começaram a ter mais funções e se tornaram mais democráticos. Hoje, o Itaú Unibanco tem cerca de 38 mil caixas espalhados pelo Brasil e pelo mundo, para atender a todos os seus clientes com conveniência. “Acredito que o grande desafio para nosso desenvolvimento tecnológico é continuar insatisfeito e em constante mudança”.

Os 400 m² do espaço guardam a memória e o acervo do Itaú Unibanco Uma empresa do tamanho do Itaú Unibanco tem muito para contar. Ao longo dos mais de 80 anos de trajetória do Unibanco e dos 70 anos de Itaú, acompanhamos a evolução do país e as histórias de inúmeros colaboradores e clientes. Uma das nossas maiores riquezas é a nossa memória, e a gente se preocupa em cuidar dela da melhor forma, com direito a endereço especial para isso: o Espaço Memória, localizado dentro do Itaú Unibanco Centro Empresarial, na zona sul de São Paulo.

Essa área nasceu em 2003, por uma demanda de Olavo Setubal, um dos fundadores do banco. O acervo histórico, que ficava guardado no Itaú Cultural, foi transportado e organizado em uma área de 400 metros quadrados. Ali, ganhou uma equipe de “guardiões da memória”, entre eles Fernando Araújo e Miriam Mizuno, que estão há quase 30 anos na empresa. “Nossa área reflete o orgulho de pertencer a uma

empresa como essa, que tem valorização de cultura, história e pessoas”, esclarece Miriam. Para Fernando CHACON (Diretor de Marketing), a importância do Espaço Memória, um núcleo do Itaú Cultural, é trazer o espírito de “pé no chão” para o Itaú Unibanco: “É a solidez de saber aonde [o banco] chegou, como chegou e onde está”. Os tesouros que o banco protege. Tanto cuidado tem explicação: o departamento preserva mais de 100 mil objetos, entre máquinas registradoras, troféus, objetos das agências bancárias, textos, capas de talões de cheque, cartões, fotos e material publicitário. Uma das relíquias é o primeiro comercial do Itaú, de 1970. A peculiaridade é que a cópia é colorida, mas a grande maioria das televisões nas residências brasileiras era preta e branca quando o filme foi ao ar.

Com tantas curiosidades e elementos históricos, o acervo ganha mais importância dentro da empresa: “A gente tem aprendido que pode se extrair daí muito mais que um mero ‘coleccionismo’”, conta Fernando. Hoje, o espaço fornece conteúdo para revista interna, é ponto de visita para os funcionários e armazena informações oficiais que auxiliam colaboradores em pesquisas e trabalhos acadêmicos. A paixão de quem cuida dessa memória Nesse tempo de existência da área, uma das maiores dificuldades foi agregar a história do Unibanco quando aconteceu a fusão, em 2008. Uma equipe externa foi chamada para levantar a documentação e organizá-la. Mesmo diante desses obstáculos, é bastante clara a paixão que Fernando e Miriam sentem pelo seu trabalho. “Ajudo a resgatar e construir a história de uma empresa que eu admiro”, diz Fernando. Miriam traduz de outro jeito: “Esse dia a dia é importante porque faz parte da minha vida também. Essa empresa preencheu 30 anos da minha vida. E essa é uma história viva. O que você faz hoje, amanhã já é história”.

Com presença maciça no território nacional, o Itaú Unibanco nasce com uma carteira que une os cerca de 30,5 milhões de clientes do Unibanco e 27 milhões de clientes do Itaú, nas mais diversas modalidades de negócios financeiros.

Os mesmos clientes Itaú Unibanco terão à sua disposição uma rede de altíssima capilaridade, composta por 4,6 mil agências e postos de atendimento bancário e 40 mil caixas eletrônicos, presentes em 1.100 municípios do Brasil. Os serviços da internet também serão ampliados, totalizando mais de 300 operações exclusivas por esse canal. Além disso, a ampliação da base de clientes resultará em maior eficiência de

processos. O aumento do número de clientes permitirá, ainda, o uso de modelos matemáticos mais refinados, para entender as necessidades dos clientes e, assim, oferecer produtos e serviços mais adequados ao seu perfil. Ranking de reclamações na Ouvidoria Itaú Unibanco Quantidade: total de atendimentos efetuados pelos ouvidores, por segmento Mais acesso aos serviços financeiros .

- O banco facilita o acesso às instalações para pessoas com deficiência. Mais de 3 mil agências – 98% do Itaú e 78% do Unibanco – possuem rampas de acesso, piso podotátil e banheiros e ATMs adaptados às necessidades desse público.

4.6 Ouvindo os clientes

A participação dos clientes é fundamental na construção do novo banco. Após a associação foi realizado um estudo de mercado com o Ibope para ouvir e entender a percepção de quem tem conta no Itaú e/ou no Unibanco. A pesquisa buscou levantar expectativas, valor agregado, pontos de alerta e aspectos como atendimento, serviços e produtos. O resultado deverá contribuir na definição dos possíveis modelos de gestão e de atendimento. Tanto Itaú como Unibanco possuem um histórico de consulta regular aos clientes, para aprimorar seus produtos, serviços e atendimentos. Veja quais são os principais instrumentos:

- Conselho de Clientes – O Unibanco foi a primeira instituição financeira a implantar um Conselho de Clientes. Criado em março de 2005, reúne trimestralmente clientes dos segmentos Uniclass e Exclusivo, com o objetivo de ouvir sugestões e críticas para melhoria da qualidade de atendimento da instituição. Algumas sugestões já foram adotadas pela instituição, como a expansão do horário para pagamento de contas no Telefone 30 horas, adaptações no Internet Banking com a inclusão de um buscador e de informações de segurança e o acesso rápido por segmento de conta. Os caixas eletrônicos também passaram a publicar informações sobre as cédulas disponíveis no momento do saque.
- Fórum de Clientes – O Itaú lançou seu

Fórum de Clientes em novembro de 2008. Um grupo fixo de clientes, de cada mercado, é convidado a participar de quatro reuniões ao longo de um ano. Nesses encontros, os clientes podem expor suas percepções diretamente aos executivos responsáveis pelo segmento. Nessas reuniões o banco se compromete a responder a todos os questionamentos apresentados pelos clientes. A experiência realizada no mercado de pessoa física varejo em dois segmentos será expandida, em 2009, para as demais áreas de negócio.

De certa maneira nosso marketing se fortaleceu tanto em Talão e Caixas Eletrônicos que sugere muito em visual além das políticas de ouvir os clientes se posicionando nas agencias e pontos de atendimentos. Recentemente o Itaú também trabalha o Marketing de Sustentabilidade para seus clientes. O que o Itaú vem fazendo:

4.7 Desempenho Sustentável

Ecoeficiência e mobilização O Itaú Unibanco está atento aos impactos ambientais de suas atividades. Instituições financeiras geram impactos que estão, em grande parte, relacionados ao consumo de recursos naturais, como água, energia elétrica e insumos do dia a dia. A geração de gases poluentes no transporte de pessoas e de valores também é um impacto relevante da instituição. Diante disso, antes de Itaú e Unibanco se tornarem uma única instituição, já possuíam práticas similares para mitigar os impactos ambientais diretos de suas operações. Desde 2007, o Itaú conta com o Grupo de Trabalho de Ecoeficiência, destinado a ajudar a organização a identificar ações capazes de produzir o uso mais eficiente dos recursos naturais. Esse grupo de trabalho, que se reúne quinzenalmente e é composto por representantes de várias áreas do Banco, analisa práticas do mercado e sugestões enviadas por colaboradores. Entre as atividades realizadas pelo grupo em 2008, estão a implementação da coleta seletiva, com participação dos colaboradores, e a mobilização para apoiar a ministração predial na criação de um bicicletário. Por sua vez, o Unibanco criou, em 2008, uma área específica para lidar com a gestão dos impactos ambientais de suas atividades. A Gerência de Ecoeficiência foi criada com o objetivo de centralizar todas as informações sobre o

assunto em uma única área, capaz de estabelecer uma estratégia integrada para toda a instituição. A Gerência de Ecoeficiência tem como papéis implantar e monitorar os resultados de ações e programas de eficiência de recursos como água, energia e materiais em geral, bem como reduzir as emissões de gases de efeito estufa (GEE) da instituição. Os dois bancos realizaram, ainda, iniciativas para reduzir os impactos ambientais de seus produtos e serviços. O Itaú implementou o programa TI Verde e reduziu o envio de documentos a clientes, substituídos pelo uso de serviços eletrônicos. O Unibanco, por sua vez desenvolveu o cartão Greenpeace, produzido com um tipo de plástico que causa menor impacto no meio ambiente e na saúde das pessoas, quando descartado, por ser isento de cloro. Também incentiva o uso de extratos via e-mail, reduzindo, assim, a quantidade de papel emitida aos seus clientes. Juntos, Itaú e Unibanco investiram R\$ 18,9 milhões em ações de proteção ambiental. A seguir, informações sobre os impactos do Itaú Unibanco em relação à emissão de poluentes, materiais, energia e água, além de alguns projetos de destaque realizados em 2008. Compartilhamos essa visão com nossos colaboradores, que ao se identificarem e compreenderem nosso papel como um agente de transformação, trabalha para atender às necessidades dos nossos clientes. Personalizamos soluções para necessidades de cada um e promovemos educação financeira, contribuindo para que as pessoas e empresas tenham relações mais saudáveis com o dinheiro. Buscamos transparência em nosso negócio, construindo relacionamentos equilibrados e perenes. Pautamos nossas ações na busca pela geração do valor compartilhado, participando do desenvolvimento das pessoas, da sociedade e dos países onde atuamos. Este é o jeito como fazemos negócios. Acreditamos que, por isso, as pessoas escolhem se relacionar conosco. A maior parte das emissões diretas de Gases de Efeito Estufa (GEE) do Itaú Unibanco ocorre por meio do transporte de pessoas e materiais, pela fuga de gases refrigerantes em aparelhos de ar-condicionado e pela geração de eletricidade quando é necessário colocar geradores próprios em funcionamento. Já as emissões indiretas são provenientes da frota de carros blindados terceirizados que realizam o transporte de numerários entre as diversas agências e caixas eletrônicos de todo o Brasil Patrocina um programa para a América Latina. Principais ações para diminuir a emissão de poluentes:• Utilização de videoconferências e cursos a distância

• Otimização da logística do transporte de numerário • Melhor controle de estoque • Programa de Carona do Unibanco • Geração de energia a partir da combustão do gás metano, na Usina Termoelétrica Bandeirante Criando um ciclo virtuoso de desempenho sustentável.

Figura 8 – Performace Sustentável



Fonte: <http://www.italu.com.br/relatorio-anual/performance-sustentavel>

O departamento de Marketing do banco conta com uma equipe de 250 profissionais que se dividem em células para gerenciar o Marketing institucional que cuida da gestão da marca, dos canais eletrônicos, da internet, compra e gestão de mídia. Ainda existe o departamento de design que desenvolve desde os cartões até os móveis das agências, a Diretoria de Marketing de Negócios que cuida do Itaucard analisando desde

o ciclo de vida do cliente até a comunicação. Sem falar de equipes que cuidam somente do Hipercard, pessoa física, jurídica, crédito imobiliário, financiamento de veículos, private bank e patrocínios. Fora tudo isso o Itaú ainda conta com equipe de 100 profissionais que fazem pesquisas, acompanham o banco, seus concorrentes e executam CRM. Segundo Fernando Chacon, CEO de Marketing do Grupo Itaú, a decisão de “matar” a marca Unibanco somente veio após intensas pesquisas sobre os índices de credibilidade, rejeição, reconhecimento do peso da marca e da força de seus atributos.

Estas pesquisas foram realizadas com foco em clientes, não clientes, concorrentes e o público não bancarizado no Brasil, Argentina (onde o banco também tem operação) e até mesmo nos EUA e México onde Unibanco e Itaú não possuem operação de varejo e os atributos positivos deste último foram os de maior destaque. Todas as pesquisas apontaram um baixo índice de rejeição de ambas as marcas e um bom nível de reconhecimento da marca Unibanco, no entanto, o nível de reconhecimento dos atributos positivos da marca Itaú foi de longe o maior.

Após a pesquisa, aproximadamente 1000 agências Unibanco foram transformadas em Itaú e produtos como o Uniclass, que possui um bom nível de reconhecimento por parte dos clientes, foi mantido como marca de combate aos produtos similares dos concorrentes como Prime do Bradesco e Premier do HSBC.

Além disso, o departamento de Marketing do Grupo Itaú, começa utilizar uma inovadora ferramenta desenvolvida em parceria com a McKinsey para medir o ROI (retorno sobre investimento em Marketing), que proporcionará a medição exata do custo para atingir determinado grupo de clientes ao mesmo tempo em que afere o retorno do investimento empregado na ação. A preocupação em estabelecer um forte posicionamento de sustentabilidade junto às comunidades onde atuam as agências do banco e ao mercado em geral, também faz parte do planejamento de médio prazo do Grupo Itaú. Torna-se tácito então que, todas as ações de planejamento Estratégico, Tático e apuração Analítica desenvolvidas pelo Grupo Itaú reforçam cada vez mais os atributos positivos de suas diversas submarcas, enquanto agregam enorme valor à marca mãe. O fator que confere grande sucesso a essas ações baseia-se principalmente no importante fato do banco ouvir, mediante criteriosas pesquisas, seus clientes, não clientes e clientes concorrentes para estruturar, planejar e executar suas ações de

Marketing. O atendimento ao cliente bancário pode ser visto sob dois prismas particularmente sobre a prestação de serviços bancários Um é representado pelos valores que a empresa já oferta ao cliente ao nível de colaboradores e empresas já a oferta de clientes em nível de colaboradores que emprega a forma como prepara a execução de suas funções, os equipamentos que disponibilizam, o ambiente e qualidade com que ofertam produtos e como prestam serviços o outro diz respeito aos valores e serviços prestados pela empresa o outro diz respeito aos valores que as empresas podem vir a ofertar uma das formas ofertar e proporcionar a seus clientes

Para cumprir seus objetivos a instituição financeira deve dispor de um vasto arsenal de ferramentas em suas várias áreas. O esforço de comunicação do banco com o público assume, de maneira geral, algumas configurações, podendo aparecer sobre a forma de propaganda, de relações públicas ou de relações com a imprensa. Por exemplo, vendas dos serviços profissionais que trata-se de uma tarefa que consiste em identificar os profissionais que terão condições de se envolver nas atividades do cliente, no que diz respeito à resolução do seu problema financeiro específico, ou que possam fornecer-lhe uma orientação segura, de modo a reduzir a incerteza quanto

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÃO

A declaração de missão define uma organização e descreve sua razão de ser, o que e quem ela representa, e os valores ou crenças que mantém. Por exemplo, o ITAÚ afirma que sua missão é: “Fazer um bom trabalho para nossos consumidores, funcionários e acionistas” Geralmente, as metas são declarações das realizações desejadas, expressas qualitativamente. São importantes porque fornecem direção para a empresa e criam um conjunto de propriedades que ela usará para avaliar as alternativas e tomar as decisões de alocação de recursos. Consideremos uma meta de “desenvolver produtos da mais alta qualidade do setor”. Essa declaração não contém corretamente as informações sobre onde a empresa está agora, ou mesmo que ferramenta de avaliação será usada para determinar o índice qualitativo dos produtos concorrentes. Entretanto, significa fixar um alvo a ser atingido, exercendo, assim um papel importante para dirigir as decisões de alocação de recursos. Em razão de sua natureza, as metas são, às vezes, referidas como objetivos qualitativos. Por exemplo, uma das metas do Banco é que o consumidor fique satisfeito com a “experiência de propriedade total”.

As metas sem os objetivos tornam-se sem sentido, porque é impossível traçar o progresso sem um fato mensurável. Os objetivos são marcos específicos e quantitativos, que podem ser usados para mensurar o progresso em relação ao alcance de uma meta previamente estabelecida cada uma dessas unidades possui metas, objetivos e estratégias próprias. Nas pequenas empresas, a estratégia corporativa aproxima-se da estratégia de unidade de negócio. Embora usemos ambos os termos, a estratégia corporativa e a estratégia da unidade de negócio aplicam-se a todas as empresas, grandes corporações e pequenas empresas e organizações sem fins lucrativos. No processo de planejamento estratégico de mercado, assuntos como concorrência, diferenciação, diversificação, coordenação das unidades de negócios e problemas ambientais tendem a emergir, à medida que a estratégia corporativa se desenvolve. As corporações devem tentar ajustar seus recursos e forças às oportunidades e ameaças do meio ambiente. Deve ficar óbvio que um componente da estratégia corporativa e da unidade de negócio é levar em consideração a orientação para o consumidor e as decisões do composto de marketing. Essa estratégia também está baseada na cultura organizacional e na estrutura de valores da empresa.

Uma consideração importante na seleção de uma estratégia são as capacidades da empresa. Em marketing, isso conclui que as habilidades da empresa em selecionar mercados-alvos, desenvolvimento de produto, promoção, distribuição e preço – a estratégia de marketing. As capacidades também se relacionam à habilidades da empresa de ajustar suas forças às oportunidades de mercado. Suas forças em relação aos concorrentes são também pertinentes, como o são as habilidades de identificar e considerar todas as ameaças competitivas.

Quando uma empresa possui as condições que lhe permitem atender às necessidades dos consumidores melhor do que o concorrente, diz-se que possui vantagem competitiva ou diferencial. Embora várias vantagens sejam baseadas em outras funções além de marketing – como recursos humanos, pesquisa de desenvolvimento ou produção -, essas funções, frequentemente, criam vantagens competitivas importantes, que podem ser exploradas pelas atividades de marketing.

No planejamento, é importante identificar as vantagens diferenciais em relação aos concorrentes, principalmente aquelas de valor específico para os mercados visados. A questão principal é a habilidade da empresa de fazer com que os consumidores acreditem que os vários aspectos de seu negócio são superiores aos de seus concorrentes. Quando isso contribui para as vantagens diferenciais, as percepções dos consumidores são tudo. Quando Marketing Bancário é gerido corretamente as empresas prestam mais atenção em algo de grande valia e começam a atuara de maneira e compram a ideia para melhor se adequarem em seus negócios a possui uma estratégia corporativa que tenta oferecer esse tipo de vantagem diferencial. Ao reduzir custos, melhorar a qualidade nos negócios e criar uma saldabilidade para manter o foco em seus custos e consumos adequados financeiros

Marketing e todas as outras funções gerenciais devem apoiar a função e as metas da organização, transformá-las em objetivos com medidas quantitativas específicas. Por exemplo, a meta de uma empresa de aumentar o retorno sobre o investimento pode transformar-se em um objetivo de marketing de crescimento de 15% das vendas no próximo ano-fiscal. Assim, os objetivos de marketing devem ser consistentes com as metas organizacionais. Os objetivos de marketing devem ser clara e simplesmente expressos, de forma que todo seu pessoal entenda que tipo de nível de

desempenho é desejado. Em outras palavras, um objetivo de marketing deve ser redigido, de modo que sua realização possa ser rigorosamente mensurada. Além disso, os objetivos de marketing devem ser expressos em uma unidade de medida, como volume de vendas (em dólares ou unidades), rentabilidade unitária, ganho de participação de mercado em porcentagem, vendas por metro quadrado, média de compra do consumidor, porcentagem de consumidores do mercado-alvo da empresa que prefere seus produtos ou alguma outra atividade mensurável.

Os objetivos de Marketing Bancário para as empresas são reconsiderados a cada período de planejamento. Talvez, nenhuma estratégia tenha sido adotada no período de planejamento anterior para atender aos objetivos declarados. Ou houve alguma brilhante inspiração que levou a empresa além desses objetivos. Em ambos os casos, o realismo exige que os objetivos de marketing sejam revisados, para permanecerem consistentes no próximo plano de marketing. Embora a estratégia de marketing envolva a seleção de um mercado-alvo e o desenvolvimento de um composto de marketing, essas decisões não são tomadas no vácuo. A estratégia de marketing deve: (1) ajustar-se às necessidades e aos propósitos do mercado-alvo selecionado, (2) ser realista em relação aos recursos disponíveis e ao ambiente da organização e (3) ser consistente com sua missão, metas e objetivos. No contexto do planejamento estratégico de mercado total, a estratégia de marketing deve ser avaliada para determinar seu efeito sobre as vendas, os custos, a imagem e a rentabilidade da organização.

A implementação de marketing envolvem atividades que realmente executam a estratégia de marketing. Um dos aspectos mais interessantes da estratégia de marketing é que todas as organizações têm pelo menos dois mercados-alvos: um mercado externo (consumidores) e um mercado interno (funcionários). A definição mais tradicional de um mercado-alvo refere-se ao mercado consumidor externo. Entretanto, para qualquer estratégia de marketing ser implementada com sucesso, a organização deve confiar no compromisso e no conhecimento de seus funcionários – seu mercado-alvo interno. Por esta razão, as organizações, frequentemente, executam atividades de marketing interno que são destinadas a assegurar a implementação das atividades de marketing externo. Manter foco no consumidor é extremamente importante no decorrer do processo de planejamento e, particularmente, durante a implementação. O conceito

de marketing é uma filosofia gerencial amplamente aceita que declara que uma organização deve tentar fornecer produtos que satisfaçam às necessidades dos consumidores por meio de um conjunto coordenado de atividades que permitem à organização atingir suas metas. Um dos principais aspectos do conceito de marketing é a coordenação de suas atividades. Como resultado, é importante que o gerente de marketing mantenha contato e interaja com outros gerentes funcionais envolvidos na execução do plano estratégico de mercado global. Por exemplo, a distribuição precisa e pontual quase sempre depende de que a produção siga os mesmos atributos. com o gerente de marketing ajuda a assegurar a implementação eficaz da estratégia de marketing e, a longo prazo, a satisfação do consumidor. Uma razão da implementação da estratégia de marketing ser frequentemente difícil é que ela depende da execução coordenada de outras estratégias funcionais (isto é, produção, pesquisa, recursos humanos, etc.). Em razão disto afirmo na conclusão que o Marketing Bancário para empresas e o relacionamento versos o planejamento estratégico de mercado é um processo final, e se deve ter um sistema para monitorar e avaliar os resultados de sua implementação em base progressiva. Os empresários devem utilizar uma variedade de ferramentas financeiras e de planejamento para ajudar na avaliação do sucesso da implementação. Da mesma forma, estabelecem padrões de desempenho baseados nos objetivos de marketing para controlar suas atividades junto aos bancos e principalmente aos que desenvolvem o Marketing Bancário melhor.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AULTON, Bomfim Brandão. **Estratégia de Marketing**, ed. Atlas, 2000.

APPOLINARIO, Flavio. **Dicionário de Metodologia Científica**: um guia para a produção do conhecimento científico. São Paulo: Atlas, 2004.

COBRA, Marcos; Ribeiro, Áurea. **Marketing**: Magia e Sedução. São Paulo, 2000.

GRACIOSO, Francisco. **Marketing Estratégico**: Planejamento Estratégico orientação para o Mercado. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

IUDÍCIBUS, Sergio de. **Análise de Balanço**. 10ª Edição. São Paulo: Atlas, 2010.

KOTLER, P. KELLER, K. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 12ª. Ed., 2006

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0**: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KRUGLIANSKAS, Isak. **Tornando as pequenas e média empresa competitiva**. São Paulo: Ige, 1996.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Varejo**. São Paulo: Atlas, 1992.

LAS CASAS, Alexandre. **Marketing bancário**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2007.

MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento**: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. 21. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. **Empresa Familiar**: Como Fortalecer o Empreendimento e otimizar o processo Sucessório Planejamento Estratégico. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PORTER, Michael E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

ZENONE, Luiz Claudio. **Gestão Estratégica de Marketing**: Conceitos e Técnicas. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas S.a., 2011.

ZENONE, Luiz Claudio. **Marketing de Relacionamento**: Tecnologia, Processos e Pessoas. São Paulo: Atlas, 2010.

SITES:

A IMPORTÂNCIA DE UMA EMPRESA FAMILIAR BEM ESTRUTURADA: Empreendedorismo. Brasil, 19 maio 2015. Disponível em: <<http://www.myrrp.com.br/blog/importancia-de-uma-empresa-familiar-bem-estruturada/>>. Acesso em: 02 jun. 2016.

Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/Pre/composicao/bndes.asp>>. Acesso em: 23 abr. 2015

BANCO ITAÚ. Política de Sustentabilidade. Disponível em: <https://ww2.itaubba.com.br/hotsites/sustentabilidade/_/No-itaubba/politicas/politica-de-sustentabilidade.html>. Acesso em: 27 jan. 2016

BANCO ITAÚ (Ed.). Projeções: Cenário de Longo Prazo. Disponível em: <<https://www.itaubba.com.br/itaubba-pt/analises-economicas/projecoes/cenario-longo-prazo>>. Acesso em: 20 set. 2015.

BANCO ITAÚ (Org.). Desafios à frente. Disponível em: <https://www.itaubba.com.br/_arquivosstaticos/itaubbaBBA/contents/common/docs/20130412_Brasil_2020.pdf>. Acesso em: 20 set. 2015

SANTOS, Rosa Maria da Silva. Marketing bancário. Disponível em: <<http://www.oswaldocruz.br/download/artigos/social21.pdf>>. Acesso em: 29 jun. 2016.

SEBRAE, Serviço de Apoio A Micro e Pequenas Empresas. Instrumento de Apoio Gerencial: Como elaborar pedidos de compra. Disponível em: <[http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/D4C1A48FF6352E9F03256F9E004CF7F0/\\$File/NT000306CE.pdf](http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/D4C1A48FF6352E9F03256F9E004CF7F0/$File/NT000306CE.pdf)>. Acesso em: 29 out. 2015

Revistas e Textos :

BOTELHO, D.; URDAN, A. T.; Lealdade à Marca e Sensibilidade ao Preço: um Estudo da Escolha da Marca pelo Consumidor. Revista de Administração Contemporânea. V. 9, n. 4, Out./Dez. 2005

DOMINGOS e RAMOS , C.A PROGRAMA FEDERAIS DE APOIO AOS PEQUENOS INVESTIMENTOS :Justificativas , Características e Balanço preliminar , Brasília , Instituto de Pesquisas Aplicadas (IPEA) ,2008 Textos para discussão nº 546

MAÇADA A. C. G. e BECKER J. L. O impacto da tecnologia da informação na estratégia dos bancos. RAE – Revista de Administração de Empresas, v. 41, n.4, p.87-97, Out./Dez., 2001.