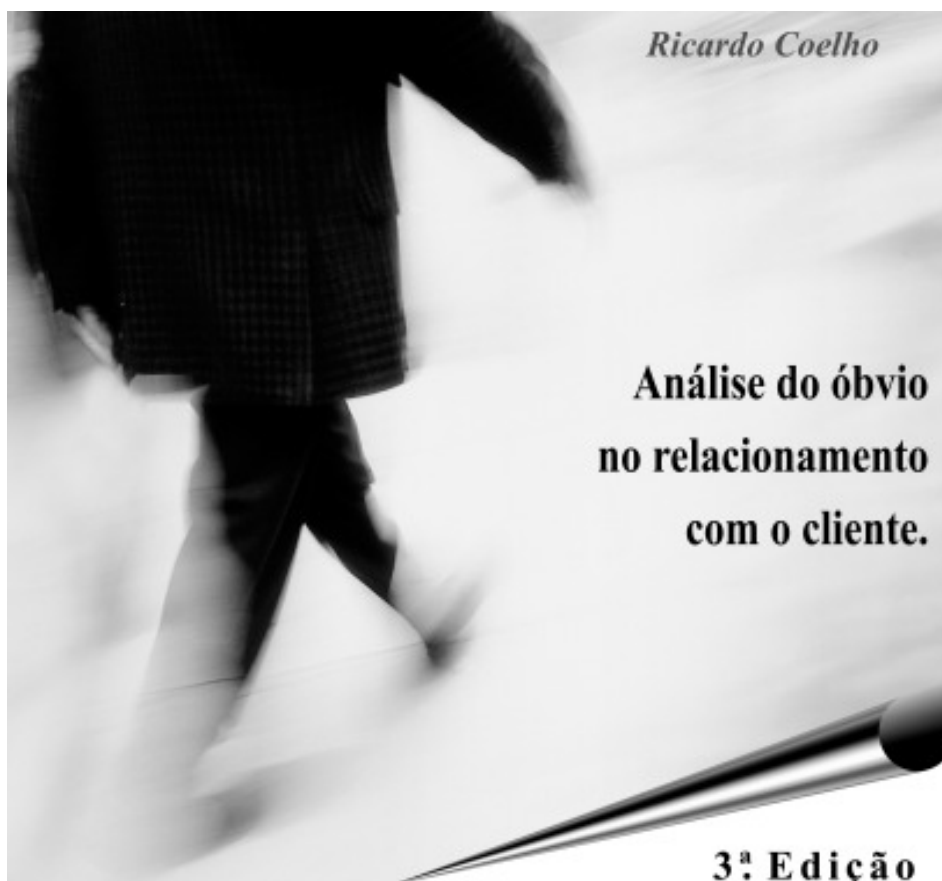


# REPENSANDO BANCO DE VAREJO



Solicite gratuitamente sua cópia em [www.ricardocoelhoconsult.com.br](http://www.ricardocoelhoconsult.com.br)

*Repensando Banco de Varejo*

Autor: Ricardo Coelho  
[www.ricardocoelhoconsult.com.br](http://www.ricardocoelhoconsult.com.br)

Revisão de estilo: Francisco de Abreu Duarte

Capa, projeto gráfico e diagramação: Marcos André Bertoldi

Impressão:  
Ápice Gráfica & Editora Ltda.  
Curitiba – PR

Edição do Autor  
Curitiba, 2005  
3ª Edição

Todos os direitos reservados e protegidos por lei.

Nenhuma parte dessa obra pode ser apropriada e estocada em sistema de banco de dados ou processo similar, em qualquer forma ou meio, seja eletrônico, fotocópia, gravação etc. sem a permissão do autor.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Moreira, Ricardo Coelho, 1960-  
Repensando banco de varejo: análise do óbvio no  
relacionamento com o cliente / Ricardo Coelho Moreira.  
– Curitiba: R.C. Moreira, 2005.  
339p.; 20cm

1. Bancos Comerciais. I. Título.

CDD (20ª. ed. )  
332.1

Bibliotecária responsável: Mara Rejane Vicente Teixeira

“Dedico este livro a minha esposa Josélia e a meus filhos  
Conrado, Amanda e Rebeca.”





Prezada **Leitor**

A intenção com este trabalho é compartilhar os 30 anos de experiência e observações do autor no mercado bancário de varejo massificado, sem nunca ter a pretensão de ter esgotado quaisquer assuntos ou muito menos imaginar serem totalmente corretas suas colocações. Nele são abordadas as reais correlações subjetivas que permeiam este mercado e a nossa sociedade, além de proposições de inúmeras formas práticas de maximizar a rentabilidade de um banco visando à perpetuação da entidade, sem atrito com a base.

As percepções aqui relatadas resumem aspectos considerados de extrema relevância para uma saudável gestão e perenidade de um banco de varejo massificado inserido em um mercado cada vez mais competitivo, o que obriga seus gestores a repensar o negócio bancário diariamente.

Este livro não é uma tese acadêmica, para a qual há comprovações científicas, mas uma contribuição eminentemente prática e de conteúdo inovador. Sugere melhorar as atuações profissionais do leitor, somando maior sucesso à sua carreira. Ao aplicar os conhecimentos deste livro à sua prática diária, é provável que muitos dos colegas leitores venham a enriquecê-los com contribuições extraídas da sua realidade.

Contatos :  
[www.ricardocoelhoconsult.com.br](http://www.ricardocoelhoconsult.com.br)



## Índice

<b>As mudanças do cenário bancário na última década .....</b>	<b>11</b>
O fim da ciranda financeira .....	11
Privatização dos bancos .....	12
Abertura a bancos estrangeiros .....	12
Saneamento dos bancos .....	13
Concentração bancária .....	13
Altos spreads .....	14
<b>Banco de varejo nacional / um “ecossistema” complexo .....</b>	<b>15</b>
Posicionamentos distintos .....	15
Características de bancos massificados e elitizados .....	15
<b>Posicionamento mercadológico de um banco de varejo .....</b>	<b>25</b>
A riqueza de um rótulo .....	25
Causas e conseqüências .....	26
Mudando o posicionamento .....	28
Funcionários x mudança de cultura .....	28
Posicionamento & mídia .....	29
Perfil da base .....	29
Reposicionamento .....	29
Diferencial status .....	30
Causas para desvios no posicionamento .....	31
Fusões (in) eficazes .....	31
Conclusão .....	32
<b>Fidelização, não. Relacionamento, talvez .....</b>	<b>35</b>
Observando a sociedade .....	35
O que é relacionamento? .....	36
Programas de benefícios .....	37
Criação da política de relacionamento .....	39
Conclusão .....	40
<b>Acabaram-se os clientes? .....</b>	<b>41</b>
Histórico .....	41
Maturação do mercado .....	41
Ações intempestivas .....	42
Focos globais .....	42
Clientes atuais .....	43
Clientes disponíveis na concorrência - foco inteligente .....	43
Clientes criados - foco inteligente .....	45
Clientes disponíveis no mercado - foco perigoso .....	45
Grupos perigosos de clientes disponíveis no mercado .....	46
Disputa de clientes a tapa .....	49
Conclusão .....	50
<b>Demitindo clientes .....</b>	<b>51</b>
Demissão de clientes da economia informal .....	51
Demissão de clientes por serviços mal prestados .....	52
Demissão de clientes por erro na gestão de crédito .....	53
Demissão de clientes imaturos para crédito bancário .....	53
Demissão de clientes por perda de emprego .....	53
Demissão de clientes de baixo potencial .....	54
Outros motivos de demissão de clientes .....	56
Conclusão .....	56

<b>Classificação de clientes .....</b>	<b>57</b>
Clientes puros .....	57
Clientes pré-puros .....	57
Clientes híbridos .....	58
Clientes com vínculo .....	60
Clientes voláteis .....	60
Conclusão .....	61
<b>Contas Vips .....</b>	<b>63</b>
Vips Puros de Origem (PO) .....	64
Vips de Percurso (VP) .....	65
<b>Cliente de banco de varejo, um ser binário .....</b>	<b>67</b>
Perfil congelado: Investidor ou tomador de recursos .....	67
Agentes econômicos mirando o mesmo bolso .....	67
Cliente de ativo - relacionamento de dependência paternal .....	68
Potencial do cliente investidor e a sua não-fidelidade .....	69
Tarifa por pacote de serviços .....	70
Conclusão .....	71
<b>Rótulos mercadológicos de clientes .....</b>	<b>73</b>
<b>Rótulos e tratamentos .....</b>	<b>75</b>
<b>Jovens e/ou universitários - segmento infiel .....</b>	<b>77</b>
Perfis .....	77
Crenças dos bancos de varejo a respeito dos jovens .....	78
Realidades sobre este segmento .....	79
Tipos de faculdades e universitários .....	80
Três perfis distintos de universitários .....	81
Vínculos familiares .....	82
Conclusão .....	83
<b>Débito automático - a coluna dorsal de uma conta corrente .....</b>	<b>85</b>
Objetivo .....	
Histórico .....	86
O processo .....	86
Função do débito automático na aderência ao banco .....	87
Dois grandes grupos de débitos automáticos .....	89
Débitos automáticos bancários x rentabilidade do produto .....	89
Fomento nos convênios com empresas para Débito Automático .....	90
Longevidade .....	91
Falhas por falta de saldo e repescagem .....	91
Por que as agências devem cadastrar Débito Automático .....	92
Motivos de rejeição do débito automático pelos clientes .....	92
Débito automático em poupança .....	93
Débitos automáticos em investimentos .....	94
Outras transferências .....	94
Débitos automáticos em faturas de cartões de crédito .....	94
A relação entre débito automático e recursos tomados .....	95
A relação entre os débitos automáticos e aplicações de curtíssimo prazo .....	96
Índices de suporte a gestão de débitos automáticos e afins .....	97
ICM – Índice de Conversibilidade Mensal .....	97
IPA – Índice de Pagamentos Automatizáveis .....	99
IFF – Índice de Frequência na Fila .....	99
Conclusão .....	100

<b>DNA do cliente / índice de relacionamento .....</b>	<b>101</b>
Ganhos com o DNA .....	102
DNA do cliente bancário – (DNA Genérico) .....	103
DNA focado .....	106
<b>Gerentes de banco de varejo x clientes .....</b>	<b>109</b>
A mudança .....	109
Conveniências de um banco de varejo .....	110
<b>Visão do cliente sobre o relacionamento com o gerente .....</b>	<b>111</b>
O cliente compra? .....	112
Cenários .....	112
Vai e vem entre os bancos .....	115
<b>Demanda do cliente x definição do gerente .....</b>	<b>119</b>
<b>A carteira de clientes não é a única riqueza do gerente .....</b>	<b>121</b>
<b>Relacionamento com o gerente em xeque .....</b>	<b>123</b>
<b>Ferramentas sistêmicas de gestão de clientes .....</b>	<b>125</b>
Informações mercadológicas globais .....	126
Informações mercadológicas individualizadas por agência .....	127
<b>Síndrome do excesso de informação (SEI) .....</b>	<b>129</b>
<b>Escoragem .....</b>	<b>133</b>
Valor vitalício .....	134
Utilidade do índice - valor vitalício .....	135
<b>Mudança lenta &amp; gestão .....</b>	<b>137</b>
<b>Oxigenação dos gestores .....</b>	<b>139</b>
<b>Quadrilátero de Propensão de Consumo (QPC) .....</b>	<b>141</b>
Idade .....	141
Renda .....	142
Escolaridade .....	143
Condição marital .....	144
Conclusão .....	145
<b>Metas X Relacionamento .....</b>	<b>151</b>
Ações da matriz sobre a base X relacionamento .....	151
Astúcia dos gerentes X metas .....	153
Educando boas vendas X metas .....	154
Canal de venda X metas .....	155
Comunicação de técnicas de vendas X metas .....	155
Conclusão .....	156
<b>Metas X Envolvimento gerencial nas vendas .....</b>	<b>157</b>
Gerente de Contas & Cenário atual e futuro .....	158
Repensando as Metas .....	160
Tabela de Envolvimento Gerencial nas Vendas (TEGV) .....	162
<b>Franquia de agências bancárias .....</b>	<b>163</b>
<b>Análise do fluxo de entrada e saída de clientes .....</b>	<b>167</b>
Cenário .....	167
Custo de aquisição de clientes .....	168
Lendo números de clientes de bancos concorrentes .....	169

<b>Projeções e direcionamento de um banco de varejo .....</b>	<b>171</b>
Objetivo .....	171
Reflexão inicial .....	171
Pesquisas (para projeções) .....	172
Jornais e revistas .....	172
Reflexões sobre projeções .....	173
Projeção & planejamento estratégico .....	174
Conclusão .....	175
<b>Saturação da base de clientes .....</b>	<b>177</b>
Índices de saturação da base de clientes .....	178
Bases conceituais – índices de saturação .....	179
Índices de gestão de rentabilidade de clientes .....	180
<b>Valor atual e projetado da base de clientes - índices de grupo e subgrupo .....</b>	<b>183</b>
Exemplificando a utilidade de grupos e subgrupos .....	184
<b>Percepções sobre limites de crédito .....</b>	<b>186</b>
<b>Praça tomadora &amp; captadora .....</b>	<b>189</b>
Análise das vocações das agências .....	190
Agências tomadoras .....	190
Agências investidoras .....	190
Agências sazonais .....	191
Conclusão .....	191
<b>Regras para definição de tarifas e taxas .....</b>	<b>193</b>
Premissas genéricas (taxas e tarifas) .....	193
Regras gerais para definição e gestão de taxas e tarifas .....	197
<b>Spread Bancário .....</b>	<b>201</b>
Entendendo o ganho dos bancos com spread .....	202
<b>Taxas de juros .....</b>	<b>205</b>
<b>Taxa Referencial .....</b>	<b>207</b>
<b>Talão de cheque x cartão de débito/crédito .....</b>	<b>211</b>
Visão moderna .....	212
A transição da geração talão de cheques para cartão de débito .....	213
Cheque sem fundo .....	213
O futuro do cartão de crédito .....	214
<b>Limite de cheque especial - o coração da conta corrente .....</b>	<b>219</b>
Limite de Cheque Especial (LCE) como ferramenta de aderência .....	220
Os graus de importância do LCE (Limite de Cheque Especial) .....	220
Elevação automática de LCE (Limite de Cheque Especial) .....	222
Novas linhas automáticas de crédito .....	223
Conclusão .....	224
<b>Instituição família &amp; Conta Conjunta .....</b>	<b>225</b>
<b>Ações mercadológicas sobrepostas .....</b>	<b>229</b>
<b>Descontos e benefícios massificados .....</b>	<b>233</b>
<b>Nomes de produtos e serviços .....</b>	<b>235</b>



<b>Produtos e serviços simples .....</b>	<b>236</b>
<b>Consórcio .....</b>	<b>237</b>
<b>Pacotes de serviços bancários .....</b>	<b>239</b>
<b>Importância dos dados cadastrais .....</b>	<b>245</b>
<b>Carregamento de benefícios em novos clientes .....</b>	<b>247</b>
Carregamento na base atual de clientes .....	247
Incremento de benefícios com custos aos clientes e ganhos de receita .....	248
<b>Mensalidades e renovação automática .....</b>	<b>249</b>
<b>Canais alternativos aos canais bancários .....</b>	<b>251</b>
<b>Descontinuando produtos, serviços e canais .....</b>	<b>253</b>
<b>Produtos de previdência &amp; pecúlio .....</b>	<b>255</b>
<b>Definição geográfica das agências .....</b>	<b>259</b>
<b>Poupança – uma falsa conta corrente .....</b>	<b>261</b>
Poupança como canal de venda .....	262
Descasamento .....	263
Produtos concorrentes .....	264
Futuro da poupança .....	264
Conclusão .....	265
<b>SAC – Serviço de Atendimento a Cliente .....</b>	<b>267</b>
<b>Programas de sugestão .....</b>	<b>269</b>
<b>Foco exagerado em tecnologia .....</b>	<b>271</b>
<b>Tecnologias e seus efeitos .....</b>	<b>273</b>
Concorrência .....	274
Tecnologia & qualidade básica .....	275
Segurança .....	275
Internet .....	276
Relacionamento frio .....	277
Co-gestão com serviços tecnológicos .....	278
<b>PAB (Postos de Atendimento Bancário) .....</b>	<b>279</b>
Conceito .....	279
Visão mercadológica .....	279
Argumentos de venda de PABs .....	280
Gestão de um PAB .....	280
PAB - foco de RH? .....	283
PAB & estrutura falha .....	283
PAB & Associação de Funcionários .....	284
É possível reter clientes quando se perde um PAB? .....	285
PAB & bancos elitizados .....	286
PAB & Pay-Roll - Tendências .....	286
Risco de crédito para PAB .....	287
Afinidade: PAB & Banco .....	287
Índices de PAB .....	288
Conclusão .....	288

<b>Vantagem de conquistar e manter empresas .....</b>	<b>289</b>
Objetivos .....	289
Visão do cliente - Empresa .....	289
Visão do banco de varejo .....	291
Concorrência .....	292
Tendências .....	292
Conclusão .....	293
<b>Gestão de custo .....</b>	<b>295</b>
<b>Mala direta .....</b>	<b>299</b>
<b>Pesquisas .....</b>	<b>307</b>
<b>Telemarketing .....</b>	<b>311</b>
<b>O futuro dos bancos médios, regionais e estatais .....</b>	<b>315</b>
<b>Ética social x ética mercadológica .....</b>	<b>319</b>
<b>Despreparado para guerrilhas - Ataque &amp; Defesa .....</b>	<b>323</b>
Onde os bancos concorrentes irão atacar .....	324
Formas de enfrentar a guerrilha .....	324
Ações de defesa .....	325
Ações de ataque .....	326
Titanic ou um porta-aviões nuclear .....	327
RH despreparado para guerrilha .....	328
A eficaz tática de roubar bons gerentes dos concorrentes .....	328
Guerrilhas cibernéticas .....	329
Conclusão .....	331
<b>Banco de hipóteses .....</b>	<b>333</b>
<b>Reflexões finais .....</b>	<b>336</b>

## Capítulo

# 1

### *As Mudanças do Cenário Bancário na Última Década*

Para o perfeito entendimento dos cenários onde os bancos de varejo massificado brasileiro estão competindo, é importantíssimo entender que um banco se assemelha a um ser vivo e, portanto depende de se ajustar perfeitamente ao meio para que possa sobreviver, competir e crescer.

Ocorre que nos últimos dez anos, alguns fatores contribuíram sobremaneira com o desenho do atual cenário deste mercado e alteraram sobremaneira este meio. Destacamos seis deles: o fim da ciranda financeira; privatização dos bancos; abertura a bancos estrangeiros; saneamento dos bancos com problemas de solvência, concentração bancária e baixos spreads. Estes assuntos estão abaixo descritos:

#### ***1º) O FIM DA CIRANDA FINANCEIRA:***

Em 1.990, o Plano Collor, apesar de conturbado, propiciou o início da estabilização econômica que hoje conhecemos, esta mais tarde ajustada pelo Plano Real (1.994). Até 1.990 os bancos ganhavam facilmente muito dinheiro apenas com o “floating”, que era apenas aplicar os recursos transitórios nas aplicações de “overnight”, estas 100% lastreadas por títulos públicos, reconhecidamente de baixíssimo risco. Nesta época os bancos não faziam questão de efetuar empréstimos a seus clientes, haja vista: não haver motivos para correr riscos de crédito, conceder crédito era um processo moroso, não haver confiáveis sistemas de análise de créditos massificados, ter históricos de altas perdas por inadimplência e haver uma extrema dificuldade legal de cobrança.

Os bancos também não cogitavam cobrar pelos serviços prestados, seja: pela impopularidade desta medida junto à clientela; pela baixa capacidade de gerar lucros comparados ao “floating” ou por ainda não disporem de agilidade tecnológica a um baixo custo que permitissem maciças cobranças de tarifas.

Um outro fato que torna o mercado atual distinto que existia a dez anos atrás é que, naquela época a base de clientes ainda crescia de forma gratuita, pois ainda existiam clientes potenciais sem contas bancárias.

Assim sendo, percebe-se que o cenário atual em nada lembra o que os bancos vivenciaram até 1.990. De lá para cá os bancos tiveram que aprender o que é realmente uma concorrência de mercado e como é complexo conquistar e reter bons clientes, bem como perceberam a real necessidade de ganhar com serviços e empréstimos massificados sem atritar a base de clientes. Lição que muitos não aprenderam e foram eliminados do mercado.

## **2º) PRIVATIZAÇÃO DOS BANCOS:**

A privatização dos bancos públicos teve início no Plano Real –1.994. Alguns bancos públicos eram bem geridos, outros tendiam a se ajustar mais aos interesses políticos do seu estado do que ao negócio, o que se comprovou temeroso. Estas gestões não totalmente qualificadas acarretaram: um elevadíssimo custo da estrutura; inúmeras operações “hiper-subsidiadas”, financiamentos com altas perdas; baixa atenção à concorrência, razoável qualidade de serviços e produtos ofertados, além de uma baixa atenção na conquista de novos clientes, haja vista terem uma enorme clientela cativa oriunda das contas que os funcionários públicos eram obrigados a manter.

Este cenário debilitado favoreceu que o mercado bancário privado gradualmente absorvesse a grande maioria destes bancos públicos. Em breve serão privatizados os poucos que ainda restam, que apesar de ainda terem relativa presença estadual, muito pouco interfere nas análises do atual mercado bancário de varejo massificado nacional.

## **3º) ABERTURA A BANCOS ESTRANGEIROS**

Foi promovida pelo Plano Real – 1.994 a abertura legal para que novos bancos estrangeiros atuassem em nosso mercado. Os que aqui já atuavam tinham pouquíssimas agências em poucos grandes centros e focavam públicos muito elitizados.

Estes novos bancos internacionais aproveitaram esta abertura por saberem da riqueza do nosso mercado. Observou-se então uma forte e rápida injeção de

capital destes bancos internacionais em nosso mercado, seja comprando participações em bancos nacionais ou mesmo comprando bancos de origem pública ou privada. Outro fator que levou alguns bancos a atuarem em nosso mercado é que já eram muito representativos nos seus pais de origem, e lá existirem leis que limitam o tamanho de um banco, evitando super concentrações.

#### **4º) SANEAMENTO DOS BANCOS.**

Nesta última década se observou uma forte ação do Banco Central no saneamento dos bancos com problemas de solvência. Este controle quanto a saúde financeira dos bancos de varejo se aprimora a cada dia pela evolução da tecnologia de gestão de informações e pela criação de normas cada vez mais rígidas. Permitem ao Banco Central preventivamente evitar a quebra de um banco, favorecendo uma co-gestão até o seu saneamento ou mesmo a decretação que seja incorporada por um concorrente.

Como conseqüência, observa-se uma melhoria na qualidade da gestão dos bancos de varejo, tornando-os mais sólidos e confiantes na visão de seus públicos atuais e potenciais. Também não permite que entidades oportunistas ponham em descrédito os bancos diante da opinião pública. Tendo apenas bancos bons e qualificados, este mercado vivência uma competição mais saudável, com benefícios diretos aos clientes.

#### **5º) CONCENTRAÇÃO BANCÁRIA:**

Nesta última década o mercado mundial verifica uma aceleração no processo de concentração bancária numa velocidade nunca vista. Um dos principais motivos é a necessidade de ganhos de escala diante a elevação dos custos estruturais e da crescente agressividade da concorrência.

Nosso mercado não é exceção a esta realidade e segue a mesma tendência. Perdeu nos últimos dez anos 1/3 de seus bancos, sejam por liquidações ou incorporações. Em 1.992 eram 246 bancos, em 2.002 apenas 164 (BACEN). Este processo continuará a níveis mais lentos, mas é irreversível.

Através de fusões e incorporações, os 10 maiores bancos elevaram sua participação em ativos de 67% em 2.002 para 75% em 2.003. Apenas os três maiores bancos, neste mesmo período, aumentaram sua participação em ativo de 38% para 47%. A mesma concentração se observa com o Depósito a Vista (DPV). Os dez maiores bancos passaram de 77% em 2.002 para 80% em 2.003. A participação em DPV dos três maiores bancos passou de 48% para 52% no mesmo período.

Apesar da concentração ainda não se verifica uma explícita concorrência do mercado bancário, como se vê em outros segmentos como da: cerveja, refrigerantes, empresa aérea, fabricantes de veículos, etc. Parte deste cenário é explicada pelo fato da grande maioria dos clientes bancários não terem a cultura de cotar em outros bancos preços de tarifas, taxas, qualidade de serviços e a remuneração dos investimentos.

Os clientes de banco de varejo tradicional tendem a adotar um banco como se fosse a única opção no mercado e passam a acreditar que seus preços, taxas e remunerações são muito próximos dos seus concorrentes diretos e que, portanto, não vale a pena nem consultá-los. Entendem que um eventual diferencial anunciado pelo concorrente é apenas eventual e específico para um produto ou serviço. Acreditamos que ainda demorará alguns anos para que bons clientes percebam sua força neste mercado, o que lhes permitirá negociar com vantagens explícitas sua possível mudança para um outro banco, ou a manutenção no atual. Algo que os clientes bancários já praticam no seu dia-a-dia comercial sejam em supermercados, lojas, serviços, concessionária de veículos, seguradoras, escolas, hotéis, etc.

Outros fatores podem explicar esta ainda baixa agressividade por mercado entre os bancos, como o fato que, até recentemente havia uma razoável facilidade em incorporar bancos públicos ou privados, ou ainda havia clientes potenciais no mercado ainda não atendidos por bons bancos.

#### **6º) ALTOS SPREADS:**

Um fator que explica bem a mudança ocorrida no mercado bancário nesta última década é o spread, que é o ganho dos bancos com empréstimos pela diferença entre o custo total de captação e o dos empréstimos. Em 1.994 era de 140% a.a., passando gradualmente para 41% a.a. em 2.003. Esta perda superior a 2/3 refletiu diretamente na gestão do crédito, captação de recursos, gestão de pessoas e na definição de taxas de juros e da política de crédito. Spread é um assunto de extrema relevância para todo bancário e seu conceito está sendo revisto em capítulo específico deste livro

Os seis fatores acima descritos permitem uma melhor compreensão do mercado atual do banco de varejo nacional, favorecendo sua gestão atual e permitindo melhores ganhos futuros pela análise dos fatos ocorridos nos últimos dez anos em cada destes fatores ou no seu conjunto.

## Capítulo

# 2

### *Banco de varejo nacional. Um “ecossistema” complexo*

## **POSICIONAMENTOS DISTINTOS**

No quadro a seguir são relacionadas as principais características do negócio bancário e suas distinções conforme o foco principal da instituição financeira (banco de varejo massificado e banco de varejo elitizado). O objetivo da exposição dessas diferenças é subsidiar estudos de planejamento estratégico para bancos de varejo massificados e evitar investidas em segmentos conflitantes com a real vocação e posicionamento da instituição.

## **CARACTERÍSTICAS DE BANCOS MASSIFICADOS E ELITIZADOS**

Os bancos de varejo podem ser classificados em dois grandes grupos: os massificados (foco deste livro) e os elitizados. Há importantes diferenças entre eles e o desconhecimento delas pode implicar ações mercadológicas de baixa eficácia. A tabela a seguir visa demonstrar as diferenças em alguns tópicos comuns aos dois grupos e ao mesmo tempo subsidiar os gestores em suas ações mercadológicas e no posicionamento do seu banco, bem como na análise das ações e do posicionamento dos concorrentes.

TÓPICOS	BANCOS DE VAREJO	
	MASSIFICADOS	ELITIZADOS
<b>Localização física</b>	Áreas de grande concentração populacional ou de alto tráfego de pessoas em grandes centros, bairros populares, pequenas e médias cidades ricas ou pobres.	Áreas de concentração ou de tráfego de clientes elitizados, em especial bairros e cidades ricas. Localização nobre.
<b>Arquitetura das agências</b>	Elementar e racional.	Elaborada, requintada e imponente. Faz parte da percepção de status do cliente.
<b>Número de agências</b>	Centenas ou milhares.	Unidades ou dezenas.
<b>Automação do atendimento</b>	Solução de atendimento massificado, visando à capacitação do crescimento e redução dos custos.	Opção de conveniência ao cliente e acompanhamento da concorrência. O banco não vende auto-atendimento.
<b>Origem do banco</b>	Nacional.	Internacional.
<b>Foco do desenvolvimento sistêmico</b>	Utilizado para suportar o grande número de transações e a gestão massificada de clientes.	Suporte ao atendimento humano diferenciado, permitindo o atendimento individualizado dos clientes.
<b>Capacitação média do quadro funcional</b>	Baixa ou mediana, identificada com o público de classe média, que não exige elevado grau de detalhamento dos produtos e serviços.	Alta e atualizada para se identificar com o público-alvo. O banco capacita os funcionários para que prestem um atendimento de alto nível.



TÓPICOS	BANCOS DE VAREJO	
	MASSIFICADOS	ELITIZADOS
<b>Foco do esforço gerencial</b>	Dirigido a vendas para atingimento de metas específicas e cíclicas de curtíssimo prazo. Foco no volume de vendas e não no relacionamento ou rentabilidade.	Incremento, maximização e manutenção da rentabilidade individual dos clientes e da carteira do gerente, através da postura de relacionamento sempre voltada ao lucro.
<b>Treinamento</b>	De baixa qualidade e frequência e com foco em processos e vendas massificadas.	De média para alta qualidade e frequência. Foco na rentabilidade através do relacionamento.
<b>Volume de informação à disposição do quadro gerencial</b>	Elevado e focado em assuntos variados: negociais, administrativos, processuais e de controles.	Elevado e focado em assuntos negociais como suporte à gestão da carteira. Assuntos administrativos de processos e de controles são de responsabilidade da retaguarda da agência.
<b>Foco em classes sociais</b>	Todas as classes sociais, com alta penetração em públicos populares (PF e PJ). Grande parte dos clientes A e B foi conquistada antes da ascensão social ou tem a instituição como segundo banco por questões de conveniência pessoal. Outros estão vinculados a PABs e pay-roll.	Historicamente na classe A. Recentemente em bons clientes da classe B interessados em soluções e atendimento qualificados e suporte a seu status. Política elitizada de abertura de C/C e forte foco em investimentos mantêm a percepção de banco elitizado. Atende clientes das classes B-, C e D por meio de financeiras do grupo.

TÓPICOS	BANCOS DE VAREJO	
	MASSIFICADOS	ELITIZADOS
<b>Percepção de status</b>	<p>Média para classe B e alta para as classes C e D. Baixa para clientes A, pois a maioria destes seus bons clientes são pessoas de origem simples e optaram por estes bancos no início de sua vida economicamente ativa e galgaram a duras penas durante anos uma condição econômica razoável. Continuam pessoas simples e que já se acostumaram com este banco.</p> <p>São classificados como A mas com comportamento típico de B e/ou C. "Havaiana no pé e um milhão na mão"</p>	<p>Alta para clientes da classe B e média para da classe A. Seus clientes A são clientes que tendem a ser filhos de expoentes na sociedade e aprenderam que é importante manter status e ele tem custo, como são bons restaurantes, clubes, restaurantes, etc.</p> <p>Difícilmente terá clientes classe A típicos dos bancos de varejo massificado, pois não se identificam com este banco, suas formas de tratamento, instalações e apresentação das soluções.</p>
<b>Carteira de clientes por gerente</b>	<p>Carteiras numerosas, consolidadas via sistemas informatizados, com pouca interação do quadro gerencial e baixíssimo grau de decisão do cliente.</p> <p>Relacionamento praticamente inexistente com a grande maioria dos clientes.</p>	<p>Com reduzido número de clientes, consolidada com interação do quadro gerencial e sempre que possível alinhada à decisão do cliente.</p> <p>Alto e médio graus de relacionamento com a totalidade da carteira.</p>
<b>Qualificação acadêmica e nível de informação dos clientes</b>	<p>Formação de nível médio nas classes A e B e baixa escolaridade nas demais classes.</p>	<p>Alta nas classes A e B.</p>
<b>Foco da mídia</b>	<p>Produtos e serviços.</p>	<p>Institucional.</p>

TÓPICOS	BANCOS DE VAREJO	
	MASSIFICADOS	ELITIZADOS
<b>Interação do banco na vida social dos clientes</b>	O banco não é visto como relevante parceiro na vida social do cliente.	Alta interação. O banco é visto como um suporte relevante e parceiro da vida social dos clientes.
<b>Nível de satisfação com as soluções adquiridas</b>	Tendendo a médio pela falta de qualidade e de interação humana nas vendas e pela baixa eficácia das ferramentas de gestão massificada. Clientes simples e ainda pouco exigentes.	Tendendo a alto pela boa qualidade das vendas realizadas por funcionários habilitados e pela utilização de qualificadas ferramentas de gestão massificada.
<b>Nível de saturação da base de correntistas</b>	Nível médio e baixo de uma grande parcela de clientes em decorrência da pouca possibilidade de contato pessoal e elevado grau de automação. Nível alto e altíssimo em correntistas de baixa renda, freqüentadores contumazes da agência, tomadores de recursos ou das classes A e B atendidos por gerentes.	Nível alto pela constante interação humana do quadro gerencial junto à base de correntistas.
<b>Cultura de segmentação</b>	Grandes esforços teóricos sobre a segmentação e pouca ou nenhuma prática quanto à sua implementação e manutenção, bem como as interações dos diversos segmentos. Falta de constância na gestão dos segmentos e foco apenas no volume de vendas.	Explícita junto ao quadro funcional e clientes, visando sempre à rentabilidade da carteira do gerente, não ao volume de vendas.

TÓPICOS	BANCOS DE VAREJO	
	MASSIFICADOS	ELITIZADOS
<b>Pacotes de serviços X Segmentação</b>	Solução básica para incremento de receita, não alinhada à política de segmentação.	Ferramenta eventual de suporte à segmentação de clientes.
<b>Longevidade das vendas</b>	Tendência a períodos médios e curtos pela má qualidade das vendas.	Tendência a períodos médios e longos pela maior qualidade das vendas. Estas são baseadas em informações consistentes e acessíveis às partes.
<b>Nível de concorrência sobre clientes potenciais</b>	Em quantidade, o nível de concorrência é alto. Porém, em diferenciais ele é baixo.	Nível alto em quantidade e nível médio em diferenciais.
<b>Nível de aderência do cliente ao banco</b>	Classes C, D e E: alta aderência pela falta de opções diferenciadas. Classes A- e B: média aderência por já perceberem seu valor nesse mercado. Classe A: baixa aderência pela oferta errônea de soluções massificadas e pela existência de soluções semelhantes em bancos elitizados.	Classes A e B+: alta aderência pelo status percebido pela sociedade através da mídia e das instalações físicas do banco. Os clientes percebem a qualidade e a flexibilidade das soluções disponíveis e a forte interação do gerente, e não desfrutam um número grande de bancos elitizados.
<b>Importância do gerente da conta no relacionamento</b>	Nível de importância baixo ou médio. Carteiras numerosas e alta rotatividade dos gerentes.	Alta importância. Carteiras médias e relacionamento duradouro entre cliente e gerente.

TÓPICOS	BANCOS DE VAREJO	
	MASSIFICADOS	ELITIZADOS
<b>Gama de produtos</b>	Alta em soluções massificadas, baixa em soluções customizadas.	Quantidade média. As soluções tendem a ser percebidas como personalizadas.
<b>Rótulos de clientes</b>	<p>Historicamente atrelados a cheques especiais e atualmente pouco expressivos.</p> <p>Não existe cultura de valor agregado relacionada a rótulos, devido às constantes mudanças de denominações e à baixa percepção dos diferenciais pelos clientes.</p> <p>Raramente estão alinhados à uma política de segmentação consistente.</p>	<p>Sucesso consagrado por raríssimas mudanças, demonstrando coerência com a política de segmentação.</p> <p>São percebidos pelos clientes como diferenciais.</p> <p>Tendência a serem gradualmente abandonados e substituídos pelo nome da instituição, cujo renome dispensa outros rótulos.</p>
<b>Soluções estruturadas</b>	Falta cultura, agilidade e estrutura para atender a demandas mais estruturadas.	Há cultura, agilidade e facilidades para oferecer ou simular soluções estruturadas.
<b>Política de investimento</b>	<p>Soluções massificadas.</p> <p>Gerentes com mediana qualificação.</p> <p>Produtos de pecúlio vendidos para cumprir metas e não como solução ao cliente.</p>	<p>Soluções massificadas e customizadas.</p> <p>Gerentes qualificados que tendem a acompanhar os investimentos de seus clientes e suas soluções particulares de pecúlio.</p> <p>Área estruturada de retaguarda para suporte aos gerentes.</p>

TÓPICOS	BANCOS DE VAREJO	
	MASSIFICADOS	ELITIZADOS
<b>Política de crédito</b>	<p>Forte suporte em sistemas automáticos de análise de crédito massificado.</p> <p>Produtos e soluções automáticas e massificadas</p> <p>Baixa alçada dos gerentes de conta.</p> <p>Histórico forte em crédito.</p> <p>Grande volume de clientes tomadores de crédito, tendendo a "consumir" o banco como se fosse uma financeira.</p>	<p>Forte suporte em sistemas automáticos de análise de crédito massificado.</p> <p>Os gerentes tendem a interagir mais intensamente com a real necessidade do cliente, visando dar-lhe a solução ideal, mesmo que não automática.</p> <p>Exclusivamente nesse item, pouca autonomia do quadro gerencial.</p> <p>Até recentemente, fraco histórico em crédito.</p> <p>Clientes com maior tendência a investimentos do que a crédito, embora esse cenário esteja alterando-se.</p>
<b>Preços das soluções</b>	<p>Baixos e competitivos nas soluções maximizadas. Médios e altos para as demais. Pouco flexíveis.</p>	<p>Preços médios para todas as soluções, com tendência a negociações individualizadas.</p>
<b>Grau de satisfação dos empresários de pequeno porte com seus bancos</b>	<p>Altamente satisfeitos pelo atendimento de 100% de suas demandas (como empresário e pessoa física), pela identificação do banco com seus parceiros comerciais e funcionários, pela presença de agências próximas aos seus negócios e por considerarem acessíveis os produtos e serviços.</p>	<p>Tanto na PF como na PJ, o nível de satisfação desses empresários é baixo ou médio, pois consideram as soluções do banco complexas e o atendimento sofisticado.</p> <p>As poucas agências estão localizadas distante dos seus negócios e não há identificação com os parceiros comerciais e os funcionários das empresas.</p>

TÓPICOS	BANCOS DE VAREJO	
	MASSIFICADOS	ELITIZADOS
<p><b>Características dos bancos percebidas por diretores de grandes e médias empresas</b></p>	<p>Ideal para soluções massificadas (pay-roll, cobranças, pagamentos), embora não agreguem status a funcionários das classes A e B+, os quais tendem a movimentar suas contas em bancos elitizados.</p> <p>Grande possibilidade de negociação de tarifas/custos/taxas.</p> <p>Gerentes de agências pouco qualificados.</p> <p>Excessivos níveis hierárquicos de decisões.</p> <p>Maior competitividade na concessão de crédito, pelo baixo custo de captação.</p>	<p>Ideal para soluções mais estruturadas ou que demandem interação humana mais qualificada.</p> <p>Médio poder de negociação de tarifas/custos/taxas, devido ao alto custo de sua estrutura, elevado custo de captação, baixa eficácia em ganhos de escala e reduzida rede de agências.</p> <p>Alto poder de mando dos quadros gerenciais.</p> <p>Poucos níveis hierárquicos de decisões.</p>
<p><b>Questões de posicionamento a serem respondidas pelos gestores dos bancos</b></p>	<p>1º) A base de clientes está totalmente explorada e com alta aderência ao banco?</p> <p>2º) A segmentação é necessária para o sucesso do banco?</p> <p>3º) O que agrega ao posicionamento do banco focar fortemente em clientes elitizados?</p> <p>4º) O banco está tendo ações que realmente estejam alinhadas ao rótulo que o mercado lhe concedeu nesta última década?</p>	<p>1º) A base de clientes está totalmente explorada e com alta aderência ao banco?</p> <p>2º) É possível conciliar focos em classes menos elitizadas, sem atrair o posicionamento histórico do banco?</p> <p>3º) O banco está tendo ações que realmente estejam alinhadas ao rótulo que o mercado lhe concedeu nesta última década?</p>



*Repensando Banco de Varejo*





## Capítulo

# 3

### *Posicionamento mercadológico de um banco de varejo*

## **A RIQUEZA DE UM RÓTULO**

Alguns bancos de varejo se distanciam dos rótulos que o mercado lhes conferiu, adotando ações que visam atender com igual eficácia todos os segmentos. Outros chegam a mudar drasticamente seu posicionamento mercadológico apenas por preferência de uma nova diretoria ou por acreditar ter identificado um grande e novo nicho. Ao serem expostas na mídia, essas distorções de posicionamento são nitidamente percebidas como um erro estratégico pelos bancos concorrentes mais atentos. As fraquezas de um banco podem ser observadas se analisarmos a seqüência de suas campanhas massificadas ao longo de um médio período de tempo.

O banco deve inicialmente respeitar o que o mercado diz que ele é e definir estratégias criativas para lucrar neste mercado. Lutar contra isto é caro e pouco racional.

Caso o banco esteja disperso em diversas regiões do Brasil, ou ainda competindo com concorrentes distintos em praças distintas, não é descartada a hipótese de se ter posicionamentos regionalizados. Isto é factível, desde que ocorra em mercados que não tenham entre si uma forte inter-relação social e econômica.

## **CAUSAS E CONSEQÜÊNCIAS**

É um erro imaginar que um banco de varejo possa alterar seu posicionamento no mercado e na mente dos clientes por meio de uma ação mercadológica de curta duração, isolada e de custo reduzido. Para alterar um posicionamento no mercado de banco de varejo massificado, são necessários investimentos contínuos e maciços em mídia, treinamento, adequação do perfil do quadro funcional, realocação de agências e, principalmente, no atendimento a ser disponibilizado aos novos grupos de clientes alvo e à base já existente. Aparentemente, no curto e médio prazo, esta mudança de posicionamento é economicamente inviável.

Certamente o território novo a desbravar já é de domínio de alguns concorrentes, que farão tudo para mantê-lo, e bastará algum percalço para o banco “invasor” conhecer o fracasso. Mesmo percebendo o equívoco a tempo, o banco “invasor”, ao retomar seu posicionamento histórico, já terá perdido bons clientes pelo abandono da identidade original.

Alguns bancos de varejo, em especial os médios, focam novos segmentos ou visam posicionamentos mercadológicos diferentes daqueles pelos quais são reconhecidos no mercado. Fazem isto motivados por uma busca urgente de maiores rentabilidades ou pelo simples surgimento de “novas” e intempestivas preferências de um diretor de alto escalão ou de um grupo de gestores da alta cúpula.

Como exemplo, citamos bancos de varejo que atendem fortemente clientes de classes menos abastadas, mas buscam atrair clientes de alta renda como se fossem instituições elitizadas. Para tanto, lançam produtos mais elaborados, com rótulos bonitos, e criam espaços distintos (vips) em suas agências. Todas essas ações destoam muito do posicionamento original do banco. A consequência é o fracasso de campanhas caras, pois a maioria dos clientes que esses bancos buscam “roubar” dos concorrentes elitizados não se identifica com o novo posicionamento. Estão no banco elitizado por se considerarem bem atendidos e se identificarem com o posicionamento mercadológico e o status desse banco.

Alguns bancos massificados, antes de se lançarem para ações “inovadoras” de busca de clientes vips no mercado, se esquecem de verificar na sua própria base se não há o perfil de clientes vips que buscam no mercado, o que é muito provável. Isto pode resultar em uma análise distorcida da realidade, pois na grande maioria das vezes, o grupo de clientes que passa a compor a nova classe elitizada é oriundo da sua própria base, e não conquistados no mercado.

Bastava ter olhado seu banco de dados e tratado esse seletivo grupo de forma diferenciada dos demais clientes, sem gastar fortunas com campanhas dirigidas a esse segmento de mercado e no treinamento do quadro funcional tentando gerar uma cultura de banco elitizado. Com isto, haveria um aprendizado saudável para balizar esforços futuros de posicionamento, caso essa alternativa viesse a ser inevitável. (ver capítulo: Clientes Vips)

Um agravante é que se observam várias ações de um mesmo banco de varejo visando se posicionar de forma diferente daquela que o mercado vê. Essas ações tendem a ser seguidas por outras cada vez mais rápidas e ainda mais focadas em alguns segmentos ou públicos, buscando isoladamente um único objetivo comercial. Esses resultados isolados podem até ser quantificados, mas tendem, na maioria das vezes, a ser avaliados pela existência de uma demanda reprimida na própria base da organização, tornando-se inconsistentes e de curta duração.

A tradição e o posicionamento de um banco são parte de suas riquezas e consagradas após longo período de maturação no mercado. Desprezar esta realidade é não respeitar os interesses dos acionistas.

Deve-se observar os movimentos do mercado e projetá-los para os anos futuros, não apenas um ou dois semestres. Se forem necessárias mudanças de posicionamento, elas devem ser pró-ativas e antecedidas por estudos consistentes, para que a implementação seja suave, gradual e gerenciada visando não atritar os valores macros que o mercado e os clientes atribuem à organização.

Deve-se ponderar se as justificativas para a mudança de posicionamento mercadológico não estão focadas em fatores situacionais de curta duração, nas preferências de um gestor do alto escalão ou numa determinação da matriz mundial do banco, distanciada das realidades locais. Neste caso, preservar o posicionamento histórico edificado em um mercado pode ser a chave do sucesso e da perpetuação da instituição neste mercado. Observem como os grandes bancos de varejo nacionais de sucesso exercitam essa prática há décadas, sem nunca se distanciar das inovações tecnológicas ou de oportunidades em novos segmentos através de incorporações.

Se o banco não tem capacitação para atuar em um nicho de mercado específico, ou se o nicho visado irá conflitar com o posicionamento histórico da instituição, a solução pode ser comprar empresas já estabelecidas que atuem com sucesso nesse segmento, mantendo seus nomes originais. É um erro atuar com a mesma marca em nichos muito diversificados. O banco deve poupar seu próprio nome para ações junto a segmentos identificados com seu posicionamento histórico.

## **MUDANDO O POSICIONAMENTO**

Ao adotar posicionamento distinto daquele percebido pelo mercado, um banco de varejo vive novas e conflitantes situações. Há casos em que os investimentos em mídia interna e externa priorizam de forma declarada um novo segmento, em detrimento dos segmentos tradicionais atendidos pela organização. Segmentos estes que muitas vezes ainda não foram bem explorados, nem bem gerenciados ou até mesmo estão esquecidos. E são justamente esses segmentos tradicionais que respondem por boa parte da rentabilidade ou do custo fixo do banco.

Há ainda outros casos em que, apesar dos esforços para se posicionar como um banco com forte vocação para administrar investimentos de forma sofisticada, o mercado não o vê com essa característica dominante e seu público cativo é predominantemente tomador de recursos, usuário de serviços automatizados, e investidor de aplicações conservadoras e corriqueiras no mercado bancário massificado nacional. Por tudo isto, esses esforços de posicionamento tornam-se caríssimos e com efeitos mercadológicos práticos decepcionantes.

Todo banco de varejo deve ter uma clara definição da sua real vocação, ratificada pelo mercado, e alinhar suas habilidades e deficiências a esta vocação. Isto implica extremo cuidado quanto a:

- Posicionamento da marca,
- Capacitação do quadro funcional,
- Layout das agências,
- Mídia externa e sua linguagem,
- Número e localização física da rede de agências etc.

Após esses cuidados, pode-se estudar se há espaço mercadológico para campanhas de novo posicionamento ou ataque a novo segmento, a intensidade dessas campanhas, sua viabilidade econômica e sintonia com a história da instituição. Outros aspectos, como a falta de atenção com uma parte rentável da base de clientes, devem ser ponderados pelo banco antes da decisão por um novo posicionamento.

## **FUNCIONÁRIOS X MUDANÇA DE CULTURA**

Funcionários das agências não conseguem absorver as freqüentes mudanças de rota mercadológica, nem as peculiaridades de inúmeros novos produtos e serviços. Eles criam formas simplistas e astutas para se adequarem às mudanças e atender às metas impostas pelas matrizes. Passam a praticar vendas desqualificadas, muitas vezes atritando o relacionamento com os clientes. O prejuízo é de todos: acionistas, clientes, gestores e funcionários.

Um banco de varejo pode até optar por uma mudança de posicionamento mercadológico mais drástica, mas com o extremo cuidado de planejar soluções para o seu quadro funcional acompanhar as mudanças sem traumas. Mudanças de cultura demandam tempo e implicam quebra de paradigmas.

Mudar o quadro gerencial das agências ou buscar sua rápida adaptação à nova cultura é difícil, se não impossível. É bom sempre lembrar que a rentabilidade do banco depende em grande parte do quadro gerencial. Um expressivo número de clientes tem sólidas ligações com esses gerentes, às vezes até mais do que com o banco.

## **POSICIONAMENTO & MÍDIA**

Alguns bancos de varejo utilizam campanhas institucionais muito criativas, porém nem sempre alinhadas com a visão que os clientes e o mercado têm da instituição. Muitas vezes, uma análise realista, independente e autônoma da campanha constata que os resultados práticos são irrisórios, apesar do enorme esforço e do alto custo envolvidos. Normalmente resultam em belos prêmios de marketing, para abrilhantar as prateleiras das agências de propaganda, ou reforçar o ego dos gestores, mas pouco ou quase nada dizem ao público-alvo, em especial quanto ao posicionamento mercadológico e diferenciais competitivos do banco.

## **PERFIL DA BASE**

Alguns bancos podem ter números equilibrados de clientes com perfis de investidores, tomadores de recursos e usuários de serviços. Essa situação requer cautela na decisão de um posicionamento específico ou abrangente. Ao manter uma hegemonia o banco fica sem identidade definida para o mercado. Se decidir por um claro posicionamento, os gestores devem estudar o mercado, pois ele sinaliza qual o melhor posicionamento a médio e longo prazo.

## **REPOSICIONAMENTO**

O posicionamento de um banco de varejo deve ser periódica e suavemente alinhado aos novos movimentos sociais, culturais e de mercado. Deve-se observar também as relevantes inovações da concorrência e toda forma de produtos e serviços substitutos ofertados por empresas não-bancárias.

Como subsídio a essa análise podem ser utilizadas:

Ferramentas de DataBase Marketing (DBM),

Ferramentas de análise sistêmica de risco,

Pesquisas nacionais de posicionamento de bancos em seus mercados,

Pesquisa para descobrir os critérios adotados pelos clientes na decisão de abertura de conta, confrontando os motivos dos clientes mais antigos e dos novos.

As soluções sistêmicas de gestão da base de clientes de um banco de varejo massificado são a única forma de dar-lhes a percepção de que são únicos para o banco.

## **DIFERENCIAL STATUS**

O diferencial status inerente à condição de correntista de um banco de varejo elitizado não deve ser subestimado por bancos populares em suas ações de conquista de novos clientes. O público elitizado confere extrema importância a esse diferencial, e ofertas tentadoras feitas por bancos de varejo massificado não os atrairão. Somente bancos elitizados conseguem agregar o diferencial status a clientes das classes mais abastadas.

Da mesma forma, se um banco elitizado tentar conquistar clientes de classes mais populares, forçando uma mudança de posicionamento, encontrará resistências na sua própria base, que de forma discreta não a aceitará, tendendo a procurar bancos concorrentes mais bem posicionados.

Para buscar rentabilidades em classes sociais inferiores às da sua base de clientes, os bancos devem comprar financeiras e instituições populares, mantendo os nomes originais dessas empresas.

O inverso, aparentemente, também é verdadeiro. Para um banco de varejo massificado existem duas linhas de ação para atrair e reter clientes elitizados. A primeira é comprar pequenos bancos elitizados, mantendo suas marcas e posicionamento. A segunda, aparentemente menos eficaz, é criar espaços físicos distintos em suas agências, como escritórios vips para atender a seleta casta de clientes, bem como iniciar a busca de novos clientes vips em bancos concorrentes.

É um erro criar espaços vips dentro de agências tradicionais, imaginando que apenas isto atrairá clientes que percebem o diferencial status. Essa solução é útil apenas para tratar de forma diferenciada clientes com maior potencial de rentabilidade já existentes na base do banco, ou aqueles que vierem a ser conquistados dos concorrentes também massificados.

Os bancos de varejo massificado devem ficar atentos a ações de bancos elitizados sobre seus clientes das classes A e B+, que podem ser despertados para o diferencial status, especialmente se vier agregado a uma proposta que não implique aumento, ao menos aparente, de suas despesas bancárias mensais. A convivência com clientes da sua classe social, no novo banco, pode proporcionar a esse cliente uma sensação de conforto, tornando irreversível seu retorno ao banco popular. Para melhor compreensão aconselhamos ler o texto: Clientes VIPs.

## **CAUSAS PARA DESVIOS NO POSICIONAMENTO**

Muitas vezes, as ações mercadológicas de um banco de varejo não levam em conta o real posicionamento da organização, pois são influenciadas por:

- Urgência de enfrentar uma concorrência localizada, em especial na região sede da matriz,
- Ações da concorrência na mídia focando um novo produto ou serviço,
- Não correção do efeito inflacionário de anos na renda mínima nominal exigida para conquista de clientes,
- Desatenção nos últimos anos quanto a eventual perda do poder de compra de um grupo alvo de clientes,
- Novos concorrentes em seu território,
- Obrigação de acompanhar rapidamente as inovações dos concorrentes,
- Sucesso comprovado em outro mercado, em outro banco, em outro tempo,
- Planos de Marketing feitos por pessoas que não dominam completamente o contexto mercadológico em que o banco está inserido,
- Gestores com otimismo exacerbado, em especial quando estão de posse de uma calculadora ou diante de uma planilha eletrônica,
- Crença de alguns gestores em um segmento/posicionamento sem que estejam em sintonia com a instituição,
- Incorporação de bancos com posicionamentos distintos, em especial com matriz internacional,
- Novos gestores com altos cargos ávidos por novos e grandes projetos, mesmo de consistência duvidosa ou desalinhados com o posicionamento do banco,
- Gestores com experiência em outros segmentos econômicos, ou em bancos de varejo, porém de posicionamento distinto,
- Mudança de legislação,
- Pressão do pessoal das unidades de negócios para que seja disponibilizado um novo produto específico existente na concorrência,
- Mudança lenta do perfil dos clientes ao longo de anos, ou a saída maciça de um tipo de perfil de clientes, sem serem percebidas pelos gestores,
- Desatenção com os clientes cativos de baixo status social, a despeito da sua importância na amortização dos custos fixos do banco,
- Descoberta de “novos” segmentos, produtos ou serviços hiper-rentáveis.

## **FUSÕES (IN)EFICAZES**

Um dos principais fatores de desalinhamento provém das freqüentes fusões entre bancos de varejo. Dificilmente haverá um perfeito alinhamento das ações mercadológicas desse novo grupo financeiro com as grandes características individuais de cada banco.

Um outro problema é a estratégia para absorver e eliminar o nome de uma das instituições ou até criar uma nova assinatura. Aparentemente, a melhor prática é assinar também o nome do banco mais fraco ou menos conhecido no mercado. Com o passar do tempo, entre 2 e 4 anos, pode-se retirar de forma rápida e discreta o nome do banco incorporado, se não for de extremo valor para o mercado. Esse movimento estratégico é coerente com a absorção dos clientes das duas instituições sob a nova realidade do novo banco.

É preciso observar que cada junção de banco é uma situação ímpar e assim deve ser analisada. O sucesso de outras incorporações ou junções de bancos não será necessariamente a melhor forma para a união, quando um ou ambos já atuam no varejo. Devem ser evitadas medidas que agridam a clientela e funcionários do banco mais forte ou do mais fraco, como redução do quadro funcional, fusão ou encerramento de agências etc.

A prática demonstra que ao incorporar um banco devem ser adotadas ações focando o longo prazo. Ações intempestivas, mesmo que com total racionalidade econômica, têm-se demonstrado ineficazes.

## **CONCLUSÃO**

Os bancos de varejo devem ter um posicionamento totalmente sintonizado com a percepção e o rótulo que lhes foi conferido historicamente pelo mercado e pelos clientes. Qualquer mudança de posicionamento mercadológico seja institucional, de rede de agências ou de produtos e serviços, deve ser bem analisada quanto a suas prováveis consequências econômicas e mercadológicas, em especial os impactos a médio e longo prazo.

Se decidida sua implementação, deve-se fazê-la de forma lenta, gerenciada por fases ou processos-piloto, e sempre tendo um plano factível de contingência, caso o mercado e os clientes rejeitem a mudança de posicionamento.



Algumas questões para reflexão a respeito do posicionamento do banco:

- De que grupo de clientes ou de produtos advém sua receita atual?
- O que acontecerá com o spread ou lucro líquido projetado para os próximos anos, se o banco tentar mudar seu posicionamento mercadológico?
- E se essa mudança for um fracasso, o que restará ao banco?
- O que fazer com a rede de agências, se o banco optar por um posicionamento mercadológico mais elitizado?
- Os atuais clientes manteriam a mesma aderência ao banco?
- Qual o nível de concorrência no novo posicionamento mercadológico que o banco almeja?
- Qual o potencial de competição e de mercado do banco na hipótese de mudança de posicionamento mercadológico?.. Qual o nível de conhecimento que o banco e seus funcionários possuem sobre o novo posicionamento mercadológico?
- Qual o impacto de uma mudança de posicionamento no grau de satisfação dos clientes e funcionários?
- Qual o nível de risco que os acionistas estão dispostos a correr?
- O banco vem durante os últimos anos adotando ações distintas, ora como se fosse de varejo massificado, ora como se fosse de varejo elitizado?
- O banco vem recebendo interferências externas, seja por incorporação, privatização ou outra forma de gestão que torna confusa a questão de posicionamento mercadológico?
- O rótulo que o mercado deu ao banco pode estar mudando lentamente pelas mais diversas razões. O banco está percebendo essa mudança e se alinhando a ela?
- O que está sendo feito para capitalizar os rótulos que o mercado conferiu ao banco? E contra os rótulos indesejáveis? Esses rótulos procedem? Se positivo, o que está sendo feito para reverter esse cenário?



*Repensando Banco de Varejo*



## Capítulo

# 4

### *Fidelização, não. Relacionamento, talvez*

Os bancos de varejo devem focar políticas claras de relacionamento e não de fidelização, buscando tornar o mais saudável e rentável possível seu relacionamento com sua base de clientes.

#### **OBSERVANDO A SOCIEDADE**

Há milhares de anos a sociedade vem sendo direcionada à fidelização das pessoas, em especial quanto às unidades políticas, religiosas e familiares, com destaque ao casal. Com o advento da tecnologia da informação, que permitiu a rápida globalização do capital e das culturas mundiais, a maioria dos pilares de sustentação da cultura de fidelização foi questionada ou mesmo destruída, pois já não consegue responder ou sustentar antigas premissas.

Em nosso dia-a-dia vivenciamos situações sociais que fazem com que nós mesmos comecemos a questionar a cultura da fidelização. Bons e antigos funcionários trocam de empresas por muito pouco, em busca de novos ares ou desafios profissionais, e assim outros inúmeros exemplos.

Fidelização é algo forte quando advém de um relacionamento humano. Mas quando uma das partes desse relacionamento é um banco de varejo, não pode haver relacionamento tão maduro que se torne uma expressão de fidelização reconhecida socialmente. Tudo isto nos leva a crer que a fidelização tão apregoada perde espaço para algo mais simples que é o relacionamento. Este, em síntese, é a harmonia temporária entre duas partes (empresas e clientes) que se sentem confortáveis em trocar valores reais ou subjetivos, com o objetivo único de tornar saudável o convívio até que ambas, ou uma delas, ache que deva encerrá-lo, o que deverá ocorrer sem nenhum trauma.

## **O QUE É RELACIONAMENTO?**

No mercado dos bancos de varejo há uma forte tendência de rotular relacionamento como algo novo e que os clientes perceberão como um forte diferencial mercadológico. Não é algo novo, porém pode ser um diferencial se bem trabalhado na base de clientes do banco. Entretanto não tem o mesmo peso como argumento para conquista de novos clientes, por ser um conceito abstrato e de julgamento individual.

Há um modismo descabido no uso desse termo, haja vista o relacionamento ser algo básico no convívio entre partes que se propõem a atender a necessidades mútuas.

Ocorre mau uso do termo relacionamento quando alguns bancos de varejo lhe atribuem apenas a missão de ser o alicerce de uma política de concessão de benefícios pelo consumo de produtos e serviços da organização. Esta é uma política de benefícios e não de relacionamento, e essa confusão de conceitos pode “queimar” a palavra relacionamento para usos mais nobres.

Bancos de varejo elitizados praticam o conceito de relacionamento no seu mais puro sentido. Neles sempre haverá gerentes qualificados para acompanhar a vida econômica e social dos clientes, visando obter alto grau de relacionamento por meio de soluções qualificadas e não meramente o atendimento de necessidades pontuais ou de cumprimento de metas.

Nessa modalidade saudável de relacionamento há um forte apelo ao atendimento humano. Desencadeia-se um forte comprometimento entre as partes, que tende a superar qualquer tecnologia ou ofertas de bancos concorrentes, dificultando sobremaneira a perda desse cliente elitizado.

Os diferenciais dos bancos elitizados dificultam qualquer ação de concorrentes massificados, os quais devem focar ganhos sobre um grande volume de clientes, atendidos de forma massificada. Grandes sistemas informatizados podem até ajudar um banco massificado a passar a percepção de um tratamento individualizado para a sua clientela tradicional, mas não para o público elitizado.

Os esforços dos bancos para criar uma política de relacionamento, seguindo apenas um modismo mercadológico, não terão efetividade, uma vez que cada correntista tem seus próprios referenciais do que seja um relacionamento comercial, edificado durante toda a sua vida economicamente ativa. Uma política de relacionamento só será efetiva se for constante e balizada no perfeito

*Fidelização, não. Relacionamento, talvez.*

atendimento das necessidades de cada cliente, a preço justo. Além disso, é fundamental que o cliente a considere coerente e perceba transparência em suas regras.

No desenvolvimento de uma política eficaz de relacionamento, é prejudicial a crença exacerbada do banco na qualidade de seus produtos e serviços, pois ela mascara as percepções dos clientes e do mercado.

É preciso refletir sobre este tema com cautela, pois não há o que inovar. É imprescindível reavaliar e mudar a cultura da instituição, criar suporte tecnológico para gestão de clientes e qualificar os funcionários. Não haverá incremento do relacionamento entre as partes unicamente por campanhas promocionais, políticas de pontuação, premiações e outros benefícios, uso de modismos acadêmicos ou software caros.

## **PROGRAMAS DE BENEFÍCIOS**

Muitos bancos de varejo massificado, visando elevar sua base de clientes, incrementar as vendas ou melhorar a aderência de sua clientela, implementam programas de benefícios/premiações (Rewards Program), rotulando-os erroneamente como programas de relacionamento. Esses programas visam basicamente “devolver” parte da rentabilidade ao cliente, a fim de que perceba nesta ação um reconhecimento pelo volume de negócios realizados. Entretanto, no afã de implementar esse processo, os bancos cometem algumas falhas.

Por exemplo:

- concedem vantagens sem fixação de prazo de duração, permitindo que se tornem direito adquirido na visão dos clientes,
- projetam a elevação da rentabilidade ou das vendas unicamente pela implementação do programa de benefícios, ignorando fatores que podem minar essa projeção, como a qualidade dos serviços e produtos, produtos substitutos, concorrência, preços etc.,
- fazem projeções exageradamente otimistas ou planilhas de custos/receitas mal elaboradas, que levam à corrosão da rentabilidade líquida do negócio,
- oferecem benefícios intangíveis, desmotivando a participação e desacreditando esses programas,
- produzem materiais promocionais sofisticados para o público-alvo,
- oferecem benefícios desfocados da preferência do público-alvo,
- executam programas concorrentes dentro da mesma organização, sobrepondo gastos de divulgação,
- não disponibilizam informações sobre a pontuação nos canais de auto-atendimento,
- estabelecem regras confusas para obtenção da premiação,

### *Repensando Banco de Varejo*

- não prevêm um processo que reforce para o cliente a origem do benefício recebido,
- não levam em conta a vida pregressa do cliente,
- superavaliam os registros de crédito desabonadores dos clientes, entre outros.

O sucesso de um programa de benefícios está em respeitar o relacionamento global do cliente com o banco, deixando transparecer de forma suave que os benefícios concedidos são uma moeda de troca. Contudo, essa troca precisa ser factível.

Os programas não podem ser inacessíveis à maioria dos clientes-alvo, possuir regras complexas e ofertar brindes inatingíveis e de interesse duvidoso. Falhas como essas são mais comumente observadas em programas adquiridos como pacotes fechados de empresas especializadas nesse tipo de promoção. Esses programas costumam ter alto custo de gestão de pontuação e premiação, além do inconveniente de serem descontinuados subitamente e repetidas vezes.

Se não é recomendável comprar o pacote fechado, também não se recomenda gerir o processo completo, em especial a entrega dos prêmios. Isto pode e deve ser feito por empresa contratada.

A hipótese desses programas incluírem, com destaque, milhagens aéreas, depende de pesquisa com o público-alvo para determinar o grau de interesse, uma vez que a maioria pode não fazer uso de transporte aéreo, ou utilizá-lo esporadicamente.

Acima de tudo, o programa de benefícios deve ser repensado quanto a sua real função de agregar valor ao banco, em especial se for idealizado equivocadamente como política de relacionamento. Não pode existir de forma isolada, apesar de ser uma das ferramentas de reconhecimento de relacionamento entre o cliente e o banco.

É bom lembrar também que esse não é o único caminho para um banco de varejo que pretende se perpetuar, especialmente porque os clientes com forte aderência a programas de benefícios são instáveis, volúveis e cada vez mais “mercenários”, perfil nada saudável para um banco. Portanto, não se deve descartar a possibilidade do banco não ter programas de benefícios. Há casos de bancos líderes que não os têm.

Se persistirem dúvidas sobre a oportunidade de sua adoção ou manutenção, as seguintes reflexões podem clarear a resposta:

- O *time* desse tipo de programa já não está ultrapassado, ou trata-se apenas de mais um modismo?

*Fidelização, não. Relacionamento, talvez.*

- Os custos de implementação e manutenção justificam a ação?
- Há risco de se tornar um enorme centro de custo, impossível de ser retirado sem forte atrito na base de clientes?
- As projeções de novos clientes e aumento de receita têm realmente espaço para se concretizar?
- Concorrentes que implementaram esses programas alcançaram as metas projetadas?
- Os clientes realmente necessitam desse diferencial para incrementar ou manter o relacionamento com o banco?

## **CRIAÇÃO DA POLÍTICA DE RELACIONAMENTO**

Os livros didáticos de administração, em especial os que tratam de relacionamento, não contêm verdades absolutas e não conseguem subsidiar decisões sobre peculiaridades dos variados negócios. Os bancos de varejo devem ter políticas de relacionamento com seus clientes e não de fidelização. Para tal devem ter consciência de que:

- Renda não é o único critério para se rotular clientes, nem para concessão de benefícios,
- Produtos e serviços só são percebidos como relevantes no momento da compra,
- O momento da venda ou da entrega do serviço é finito e não necessariamente se repetirá nas mesmas condições, pois pessoas e mercados mudam de forma abrupta,
- O que se entrega ao cliente não é o melhor do mundo, apenas o justo pelo valor pago no momento e nas condições do mercado,
- Cada vez mais seus “clientes fiéis” o “trairão”, sem nenhum pudor, com concorrentes que os assediam com propostas tentadoras,
- A antigüidade da carteira de clientes não é garantia de fidelização, nem de sucesso no futuro,
- Os clientes estão de olho nos concorrentes muito mais do que se imagina, pois aprenderam que são beneficiados sempre que há concorrência,
- Não há sobra de clientes no mercado, mas de empresas com características similares. Portanto, ou se “roubam” clientes do concorrente, ou se perde mercado,
- A inovação já não representa um diferencial para o sucesso. Produtos similares e empresas pouco éticas tendem a se proliferar rapidamente no mercado,
- Soluções implantadas de forma unilateral pelo banco (pacotes de serviços, concessão ou elevação de limites de crédito, aplicações automáticas etc.) não têm a mesma relevância, para uma política de relacionamento, que produtos e serviços adquiridos conscientemente pelo cliente.

## **CONCLUSÃO**

Descarte a cultura de fidelização, foque na cultura do RELACIONAMENTO entendida como a busca da manutenção adulta da harmonia com o cliente, pelo maior tempo possível, devolvendo a ele, na forma de descontos e bônus sobre produtos e serviços, parte de sua lucratividade, como reconhecimento de sua aderência à organização. A política de relacionamento adotada pelo banco precisa ser explícita, viável, racional e simples na percepção do cliente e traduzida em qualidade de atendimento e benefícios diretos em produtos e serviços. A inexistência de uma ou mais dessas características eleva a probabilidade de fracasso.

É fundamental ter uma política de relacionamento eficaz, pois os serviços e produtos bancários, em vista da forte concorrência e do nível de informação da clientela, serão demandados cada vez mais de forma racional. Simplesmente ter o cliente, seja antigo ou novo, não garante a perpetuação do banco, mas apenas a rentabilidade atual e projeções para o futuro. A realização dessas projeções será tão mais assertiva quanto melhor for a política de relacionamento.

O banco deve prover a seus funcionários da matriz e das agências ferramentas sistêmicas simples, ágeis e de fácil acesso para identificarem o grau de relacionamento de um cliente. Gerente algum consegue ter profundo conhecimento de sua base de clientes, por isso, a informação transformada em sinalizador para decisões é fundamental para subsidiar ações diante dos clientes. Seja ela para um simples atendimento, uma venda, a análise da viabilidade de manter determinada conta, bem como o quanto de esforços deve-se despende para evitar o encerramento de uma conta rentável. (ver capítulo: DNA do cliente).



## Capítulo

# 5

## *Acabaram-se os clientes ?*

### HISTÓRICO

Nas duas últimas duas décadas, o mercado bancário de varejo vem sofrendo mudanças relevantes, com destaque para o crescimento da concorrência, globalização, a informatização dos processos e serviços, o maior grau de informação dos clientes, a divulgação de novas políticas econômicas, o fim do processo inflacionário e a escassez de novos bons clientes. Esse cenário leva os bancos de varejo a se preocuparem com o número e a qualidade de sua base de correntistas, repensando suas políticas de relacionamento com os clientes.

### MATURAÇÃO DO MERCADO

Os bancos de varejo começam a perceber e a processar os rápidos e silenciosos movimentos mercadológicos que têm alto impacto negativo no seu negócio, em especial a escassez de bons clientes disponíveis no mercado, a saturação do poder de compra dos que já são clientes e o surgimento de soluções populares competitivas às tradicionalmente bancárias. A única solução para elevar a rentabilidade global das organizações passa obrigatoriamente pela manutenção e o aumento qualitativo da base de clientes. Nesse sentido, tudo leva a crer que os bancos deverão focar principalmente os bons clientes dos concorrentes.

O aumento qualificado da base e a reversão da saída de bons clientes seriam uma simples e fácil ação mercadológica, se não fosse esse o objetivo de todos os bancos. Portanto, a imperiosa necessidade de atrair os bons clientes com ofertas cada vez mais atraentes transfere o poder de negociação dos bancos para os clientes. Esta ação potencializa resultados financeiros a curto e médio prazo.

Em longo prazo os bancos massificados devem atrair preferencialmente grande massa de clientes jovens de classe média e baixa, além dos filhos de seus atuais correntistas, retendo no médio e longo prazo os bons clientes oriundos de sua própria base. Os demais clientes que não atingirem esta qualificação, pelo seu enorme volume, permitirão ganhos de escalas em processos e sistemas, diferenciais comerciais junto a seus clientes PJ, cobertura de grande parte dos custos fixos, etc. Esta política comercial adotada de forma constante potencializa o crescimento sustentado de um banco massificado. Seus resultados sempre serão favoráveis, apesar de serem de difícil mensuração e dispersos no tempo.

## **AÇÕES INTEMPESTIVAS**

Na ânsia de acompanhar as mudanças mercadológicas implementadas pelos concorrentes, os bancos acabam transformando rapidamente os inovadores diferenciais competitivos em regras comuns, resultando em um volume crescente de benefícios oferecidos aos clientes. Todos os concorrentes são levados a acompanhar esse movimento, numa competição predatória que certamente debilitará suas receitas e fragilizará o futuro de algumas organizações.

Os bons clientes tomam consciência de sua força e passam a escolher seu banco pela grandeza dos benefícios recebidos. Esses mesmos clientes serão ainda mais beneficiados, pois as tímidas promoções atuais tornar-se-ão explícitas, tais quais as realizadas pelas grandes redes de lojas de varejo.

Reter bons clientes é um dos maiores desafios atuais dos bancos de varejo, e para isso devem inovar com inteligência, buscando o melhor grau possível de relacionamento, maximizando a geração de receita por cliente, evitando a todo custo dar benefícios desnecessários ou em demasia. Banco não é filantropia.

Muitos bancos, visando estancar a perda e ampliar a base de clientes, focam a primeira solução a vista (muitas delas antigas fórmulas de eficácia questionável), sem buscar encontrar a real causa do problema e suas inter-relações. Em consequência, os reais problemas são mascarados, tornando cada vez mais difícil uma gestão qualificada da carteira de clientes.

## **FOCOS GLOBAIS**

Devemos aceitar algumas premissas para obter sucesso com ações de qualificação da base de clientes. Essas ações podem ser divididas em três grandes grupos:

### **CLIENTES ATUAIS**

Agir rápida e de forma estruturada sobre a base atual de clientes, mostrando a cada um deles, de forma realista e simplificada, a sua importância para a organização. Criar grupos de benefícios que, na visão desses clientes, sejam reais, lógicos, simplificados e proporcionais ao grau de relacionamento com o banco.

### **CLIENTES DISPONÍVEIS NA CONCORRÊNCIA - FOCO INTELIGENTE**

Já está muito elevado o grau de saturação de bons clientes de um banco e muito em breve já não responderão às campanhas de venda de produtos e serviços. Só resta uma saída: “roubar” da concorrência clientes já “maduros” ou em fase de “amadurecimento”, os quais estão atingindo a linha de maior rentabilidade ou já se encontram nela. Por mais assustador que pareça, esse é o único foco de ação realista e possível. Somente esses clientes têm condições de alavancar de imediato a rentabilidade e competitividade de um banco.

A ação deve ser estruturada de forma agressiva para obter êxito. Ou seja, deve-se focar a “compra do passe” diretamente de seu dono, que é o próprio cliente do Banco concorrente. A moeda de troca depende da percepção de valor agregado de cada um dos clientes a serem “comprados”. Por exemplo: isenção total de tarifas por 3 anos, um gerente realmente dedicado (carteira pequena), aplicação de rótulo de cliente especial, concessão de seguro gratuito por um ano contra roubo/residência, taxas reduzidas em operações de crédito, alguns serviços específicos gratuitos etc.

Algum leitor pode achar o termo “roubar” muito forte, mas vamos ser práticos e realistas: como alguns concorrentes, novos ou não, internacionais ou não, estão crescendo no mercado nacional? Certamente “roubando” da concorrência clientes e gerentes com posição histórica estabilizada. Não há outra forma desses bancos crescerem em nosso mercado, a não ser com uma postura agressiva. A verdade é que simplesmente não existem mais clientes bons sem banco.

Será que o mercado só muda drasticamente para os demais ramos da economia, poupando os Bancos de varejo? Claro que isto não é verdade. Então por que se verifica uma dormência inexplicável dos bancos diante das mudanças do mercado? Isso é claramente percebido em seus posicionamentos e lançamentos, ainda se acredita que será eterno o sucesso obtido no tempo da inflação alta ou durante o “boom” ocorrido no início do Plano Real. Ainda se acredita que qualquer ação mercadológica terá o mesmo sucesso do passado ou que as projeções otimistas dos gestores de produtos e serviços serão concretizadas.

### *Repensando Banco de Varejo*

O erro aparente dos gestores de produtos é sempre acreditar que o mercado não é mutável. Imaginam que a marca do banco consolidada durante anos e com riquíssima história é intocável e que as alterações de posicionamento devem ser lentas e consistentes, como no passado. Ainda que o mercado esteja exigindo agilidade. Consideram que o mercado está ansioso por seus serviços e produtos e atribuem qualquer fracasso a variáveis externas, impossíveis de administrar.

O tradicional mercado dos bancos de varejo é comparado a uma mina de ouro quase esgotada e que necessita de novas e caras escavações para se localizar os poucos filões remanescentes. É preciso cuidado para não se encantar com as “falsas pepitas”, sem nenhum valor comercial que perambulam de banco em banco.

Será mais fácil atrair clientes daqueles bancos geridos como se o sucesso do passado assegurasse o presente e garantisse o futuro, pois não conseguirão perceber as ações nefastas da concorrência em sua base de clientes e tampouco agirão a tempo de contra atacá-las. Certamente há bancos agindo como formigas, que comem o bolo pelas bordas. De outra forma, como explicar o crescimento qualitativo da base de clientes de alguns novos bancos?

Por fim, ainda quanto aos clientes bons disponíveis na concorrência, seria oportuno ressaltar a seguinte comportamento mercadológico visando potencializar os resultados. O Banco, através de sua agência, deve ser uma extensão da sociedade e interagir com associações sociais, de classe e empresariais. Os funcionários das agências e da matriz devem ser estimulados a participar ativa e intensamente de associações sociais, de classes, filantrópicas, religiosas, etc para obter informações sobre tendências mercadológicas e concorrentes locais. Bons clientes tendem a ter envolvimento social, e acompanhá-los nessas ações traz diferencial e gera comprometimentos humanos que muitas vezes superam fortes ofertas de concorrentes.

Esses relacionamentos poderão também criar um rico canal de informações privilegiadas sobre as origens e destinos das riquezas que trafegam em uma região.

Em breve será possível ao banco negociar abertura de conta, aquisição de seguros, concessão de créditos, conquista de investimentos e até mesmo serviços para grupos de clientes com afinidades sociais (explícitas ou não, formais ou não). Uma visão de ganho por volume de negócios e para longo prazo. Para tanto é preciso contar com sistemas automatizados de atendimento que permitam tratar a grande maioria das necessidades desses clientes pela via eletrônica, se este for o interesse deste público.

*Acabaram-se os clientes?*

### ***CLIENTES CRIADOS - FOCO INTELIGENTE***

Mesmo sendo pouco seletivos na conquista de bons clientes, grandes bancos de varejo massificado conseguem qualificar e potencializar suas carteiras. Isto ocorre na medida em que, com o passar dos anos, uma massa considerável de clientes galgam novas posições socioeconômicas. Gradualmente, esses bancos passam a dedicar maior atenção a esses clientes, na mesma proporção de sua ascensão, ou potencial e rentabilidade. Esses clientes têm alta aderência ao banco por conhecerem e se identificarem com seus produtos, serviços, canais eletrônicos, funcionários, rede de agências etc. Muitos deles não estão sequer dispostos a experimentar novos bancos, por considerá-los iguais.

### ***CLIENTES DISPONÍVEIS NO MERCADO - FOCO PERIGOSO***

Aqui mora o perigo. Estes são aqueles clientes que por algum motivo não possuem conta corrente em nenhum banco. Eles trazem os mais variados problemas, pouca longevidade, e também uma baixíssima rentabilidade, pelos mais diversos motivos.

É comum os bancos comemorem a conquista desses clientes disponíveis no mercado, pois computam apenas o aspecto numérico, sem levar em conta a qualidade destes novos e a necessidade de repor a qualidade de suas bases. Não há nos bancos ferramentas competentes de avaliação do potencial de suas carteiras, em especial quanto aos clientes perdidos diariamente, assim como os recém-conquistados. Utilizam freqüentemente e erroneamente apenas o fator renda para avaliar ou pré-julgar a qualidade de seus clientes atuais, novos ou potenciais.

A qualidade e a potencialidade desses clientes disponíveis no mercado são muito inferiores ao padrão médio da base de clientes de um banco competitivo. A instituição que persistir nesse movimento cíclico de desqualificação da sua base certamente perderá em receita e cross sell (vendas cruzadas) e terá grande dificuldade para manter-se competitiva. Tornar-se-á muito vulnerável a qualquer variação mercadológica brusca, bem como perderá o poder de resposta em uma ação futura de incremento de receita sobre a base instalada.

## **GRUPOS PERIGOSOS DE CLIENTES DISPONÍVEIS NO MERCADO**

### ***OS CHORÕES***

São aqueles que alegam ter encerrado sua antiga conta bancária por terem recebido serviços de péssima qualidade em outro banco, ou ainda não têm seu nome registrado no cadastro nacional de maus pagadores. Só resta acreditar, pois não existe carta de apresentação de bom ou mau cliente. Mas eles logo voltarão a incomodar, e muitas vezes sem terem dado resultados financeiros.

### ***OS “TADINHOS”***

Esses têm pouco potencial de rentabilidade para os bancos de varejo e sabidamente não têm muitas chances de evoluir. O grupo social a que pertencem igualmente não possui potencial de rentabilidade para o banco. Podem até gerar longos relacionamentos, mas com rentabilidades ínfimas. Concorrem com os demais clientes rentáveis, pois requerem atendimentos e processos operacionais iguais aos demais. A receita gerada pela cobrança de tarifas pode ser uma ilusão no médio prazo, já que a tendência é serem eliminadas pelos bancos de varejo pelo agravamento da concorrência.

### ***OS RESTRITIVOS LEVES***

São clientes com restritivos reais leves. Ainda que eles possam ter alto potencial de cross sell, os bancos de varejo devem criar uma política de proteção que mantenha foco constante em suas movimentações, pois esse tipo de cliente poderá gerar prejuízos muito superiores aos lucros gerados durante a existência da conta. Além de acarretar desgaste na imagem do banco.

OBS.: A respeito dos clientes com restritivos leves, é importante salientar que a grande maioria deles só aceita abrir conta se tiver acesso a uma linha de crédito automatizada e puder movimentar sua conta por meio de talão de cheques. Cabe ao banco decidir por abrir conta corrente a esse tipo de cliente, dando-lhe assessoria financeira para recuperação de seu crédito, bem como acesso a todos os serviços e produtos bancários. Após um acompanhamento técnico por meio de uma ferramenta de análise de comportamento de crédito (credit score), pode-se, aos poucos, abrir-lhe crédito, nunca descuidando de qualquer sinalização de risco. Essa é uma forma mais segura de atender um nicho de mercado pouco atrativo para os bancos ditos tradicionais.

### ***OS RESTRITIVOS FORTES***

O ideal é evitar clientes com restritivos fortes. Não são fiéis, nem de longo relacionamento. Tendem a ter recaídas financeiras e atritar o relacionamento de forma severa. Não são muitos, mas os bancos de varejo mais conservadores devem deixar esse risco para os concorrentes “desesperados” ou considerados arrojados, aqueles que procuram a qualquer custo elevar numericamente sua base de clientes em busca de rentabilidade. As recomendações do item anterior são aplicáveis também a esse grupo de clientes.

### ***JOVENS***

Em geral, clientes jovens dependem dos pais ou estão iniciando carreira, e seu cross sell e rentabilidade são irrisórios. Na média, tendem a manter uma conta ativa por poucos meses, até ocorrer um fato novo em suas vidas, são inconstantes e estão dispostos a novas experiências. A esse respeito, reflita: você se lembra da primeira namorada, primeira moto, primeiro emprego, primeiro carro? Provavelmente sim, mas certamente não mantém mais nenhum desses relacionamentos ou bens.

### ***CLASSES NAIS POPULARES***

Apesar de apresentarem um elevadíssimo percentual sem conta bancária, são clientes de baixíssimo poder de rentabilidade e de fraca possibilidade de apresentar informações de qualidade para uma perfeita gestão de relacionamento, a qual se obtém parcialmente após um médio período da abertura da conta, através de acompanhamento sistêmico da movimentação da conta e qualidade das liquidações mensais. Há necessidade de expressivo volume de contas, disponibilizadas para uso com total automação e tarifada na totalidade dos serviços, para que assim possa ser considerada como um bom esforço comercial. Usualmente ações sobre esta clientela são missões ou foco de bancos oficiais ou aqueles bancos criados como “do povo”.

Um Banco de Varejo Massificado tradicionais que objetivar este público através de sua estrutura e marca, certamente perderá na qualidade do serviço prestada aos atuais rentáveis clientes e, principalmente, agredirá sobremaneira o posicionamento mercadológico do banco, algo irreparável. Uma solução usual para grandes bancos de varejo que queiram atender tais clientes é a criação/aquisição de financeiras para atender as necessidades básicas destes clientes. Neste mercado não se pode querer ser tudo, para todos, ao mesmo tempo.

## ***PAY-ROLL***

São contas correntes diretamente dependentes da decisão estratégica de um empregador. É temeroso computá-las na base de clientes PF do banco como contas PF tradicionais, porque sinalizam tendências erradas aos gestores. Não se pode ignorar que esses clientes estão com o banco apenas por imposição de seus empregadores, que mantêm a conta PJ em troca de benefícios financeiros, serviços etc. Sem contar que diariamente os bancos concorrentes estão fazendo ofertas tentadoras a essa empresa (Crédito, Cobranças,...), com a condição negocial atrelada à conquista também da folha de pagamento (PAB ou Pay-roll).

É recomendável computar essa base de clientes de forma distinta, criando indicadores próprios, bem como adotar uma política distinta para bonificar bons clientes de PABs (Postos de Atendimento Bancário) e de Folha de Pagamento (pay-roll), visando obter deles a maior rentabilidade possível, mesmo após uma eventual cisão entre a empresa e o banco.

## ***SEGMENTOS***

Clientes de segmentos bem identificados, como autônomos, dentistas, médicos, advogados, aposentados etc; já estão razoavelmente atendidos pelo mercado como clientes comuns. Quaisquer benefícios extras que lhes sejam oferecidos serão rapidamente copiados pelos concorrentes, perdendo o aspecto de diferencial competitivo. É mais simples e econômico criar um grupo de produtos e serviços para um determinado segmento, sem rotulá-lo como tal. Lembremos que a grande maioria dos clientes PF deseja apenas soluções tradicionais, e que se elas forem entregues com eficácia, não haverá necessidade de qualquer outra forma diferenciada de oferta.

Muitas vezes por um modismo se determina que um grupo de clientes com características semelhantes seja considerado um segmento. E criam-se e empacotam-se “soluções mágicas” para esse grupo. Na maioria das vezes erra-se por não se observar aspectos conceituais básicos das diversas realidades socioeconômicas do segmento, bem como as suas peculiaridades regionais. Nem se analisam corretamente quais questionamentos desses clientes estariam sendo respondidos pelo banco com essas soluções empacotadas.

Há situações em que são dispensados esforços em um segmento mercadologicamente inviável, exclusivamente pela afinidade ou necessidade particular de um alto executivo do banco.



## **DISPUTA DE CLIENTES A TAPA**

Alguns bancos de varejo massificado que têm agências localizadas em grandes centros urbanos e muito próximas de escritórios/lojas de grandes financeiras passaram a adotar recentemente formas agressivas de atrair potenciais tomadores de crédito que circulam na região. Utilizam panfletagem para a abordagem direta desse público, com ofertas atrativas (prazos, taxas, prêmios etc.).

Esse fato aparentemente estranho para um banco de varejo sinaliza que doravante inúmeras outras ousadas ações aparecerão, podendo inclusive virem a ser algo corriqueiro.

A seguir, algumas idéias que podem ajudar o banco de varejo massificado a digerir melhor as novidades implementadas pelos concorrentes, diretos ou não, ou para ações mercadológicas do próprio banco.

- Estar preparado para ter rapidamente ação ousada e necessária diante de uma oportunidade ou ataque dos concorrentes,
- Ter (os gestores) agressividade e maturidade para assumir esse posicionamento mais agressivo,
- Agir sempre com ousadia e diferenciais, mas sem perder o foco nos clientes-alvo e na logística necessária para essas ações,
- Ter estudos elementares que balizem com o maior grau de acerto possível esta ação a ser desencadeada de forma dinâmica, evitando perdas e consumo de esforços desnecessários,
- Criar junto às áreas internas de retaguarda, em especial o crédito, um ambiente que favoreça a aceitação do dinamismo da nova realidade que se desenha e pela qual passará o banco caso queira se perpetuar.

São infinitas as sugestões de ações para um banco disposto a se posicionar como uma organização agressiva ou apenas defender com sucesso sua posição no mercado.

## **CONCLUSÃO**

A perda de clientes não pode ser analisada apenas com base em números, mas deve-se buscar todos os fatos que direta ou indiretamente afetam a base do banco. Deve-se estabelecer uma política de crescimento qualificado e sustentado da carteira de clientes, e isso só poderá ser conseguido com uma política clara e atrativa de bônus por relacionamento, “roubo” de clientes da concorrência, elevação do risco pela busca de clientes com restritivos e outras ações pouco recomendáveis.

### *Repensando Banco de Varejo*

A entrega de produtos e serviços de qualidade já não representa mais diferencial; é o mínimo necessário para quem pretende competir no mercado. É simples. Todos os bancos devem obrigatoriamente fazer o óbvio bem feito.

Cada vez mais se deve ponderar quais modismos ou mesmo inovações têm eficácia para atrair clientes. Alguns bancos oferecem prêmios a correntistas que indiquem pessoas de seu relacionamento, ou utilizam exageradamente as ferramentas de telemarketing. Seja qual for a modalidade de ação, deve-se validá-la com pesquisas qualitativas e criar formas de implementar “pilotos” em cenários restritos, visando ajustar a ação à realidade do mercado. Não devemos nos esquecer: 100% da eficácia da ferramenta pesquisa depende da qualidade das hipóteses formuladas.

As novas formas de desintermediação financeira, muitas delas surgidas pela flexibilização das leis que davam aos bancos o monopólio de inúmeras atividades, e as ações agressivas de alguns concorrentes já desencadeiam novos usos e costumes que afetam o negócio bancário tradicional.

O banco que deseja se perpetuar deve acompanhar diariamente este cenário, visando posturas pró-ativas a favor da instituição, sem nunca descartar as análises de oportunidades e/ou concorrência oriundas de bancos postais, cooperativas de créditos, financeiras, bancos com lojas como correspondente bancário, etc. É necessário repensar o negócio bancário diariamente, agir de forma rápida, transparecendo e tendo total controle da situação.

## Capítulo

# 6

## *Demitindo Clientes*

O alicerce de um banco são seus bons clientes, porém sempre haverá clientes indesejáveis no mercado e na própria carteira de correntistas do banco, os quais devem ser “repelidos”. Ocorre que alguns bancos, por limitações gerenciais ou técnicas, demitem bons clientes “sem justa causa”, um erro estratégico inadmissível. Os fatores que levam um banco a demitir seus bons clientes são os mais diversos, vejamos alguns:

### **DEMISSÃO DE CLIENTES DA ECONOMIA INFORMAL**

Um grupo cada vez mais expressivo em nossa sociedade, composto por autônomos, profissionais liberais, pequenos empresários, trabalhadores da economia informal, etc., é comumente demitido de bancos de varejo massificado por dificuldade destes em atender às solicitações de abertura de contas ou conceder crédito a clientes que não estão formalmente empregados.

Alguns bancos são líderes nestes segmentos por adotarem formas próprias, simples, criativas e sistêmicas de avaliar o potencial socioeconômico destes clientes e de seus parceiros comerciais (ex. análise detalhada da movimentação da conta, visitas aos seus locais de trabalho e residências, política de crédito específica, etc.).

A economia informal é uma realidade incontestável no Brasil e tende a se expandir ainda mais, ganhando espaço do trabalho formalmente assalariado. Este é o rico Brasil que poucos bancos vêem.

## **DEMISSÃO DE CLIENTES POR SERVIÇOS MAL PRESTADOS**

Apesar de dificilmente mensurável, é usual a demissão de clientes de todos os quilates pela má qualidade do atendimento agregado aos serviços e produtos comercializados.

Com frequência se observa distanciamento entre a atenção dada a clientes quando da compra de uma solução bancária e a atenção a eles dedicada se necessitarem suporte para resolver problemas ou obter esclarecimentos. Esta diferença de atendimento tende a se agravar, caso o cliente não consiga atenção de seu próprio gerente e se sinta obrigado a recorrer a um outro canal usual de atendimento bancário: um outro funcionário da agência, uma outra agência ou algum canal de atendimento automatizado (Internet, 0800, etc.). Em casos extremos, diante da baixa atenção dedicada a seu problema, o cliente acionará o banco junto a órgãos de defesa do consumidor (BACEN, PROCON, etc.).

O cenário de má qualidade de serviços se agrava pela redução gradual da qualidade e quantidade de funcionários nas agências, em especial do quadro gerencial. A percepção de má qualidade de atendimento se agrava também quando há inúmeros guichês de caixas vazios, e grandes filas diante dos pouquíssimos caixas humanos. Atenção: cultura não se muda por decreto. Não adianta a crença de gestores de bancos de que seus clientes deveriam estar ansiosos por usarem seus práticos e modernos canais alternativos (caixa eletrônico, 0800, Internet, etc.), onde, em uma última e realista análise, o cliente “trabalha” para o banco.

Outro fator decisivo para a percepção de má qualidade de serviços de um banco é a baixa atenção que o gerente de conta dedica a seus clientes, haja vista o crescente número de clientes por carteira. O tempo destes poucos gerentes de conta passa também a ser consumido pela elevação de controles administrativos, anteriormente feito por funcionários de retaguarda na agência. Certamente há outros, mas estes dois assuntos são os mais representativos.

Estes fatores não são fáceis de se gerenciar mas, devem ser foco da alta cúpula do banco, a qual não pode descartar a hipótese de estar demitindo clientes com potencial sem que tenham conhecimento. Muitos clientes, quando se sentem mal atendidos e resolvem fechar suas contas, não se sentem na obrigação moral de sinalizar a falha ao banco. Os poucos que reclamam podem não refletir a realidade e as fazem de forma tardia, atrasando correções e acarretando perdas comerciais.

## **DEMISSÃO DE CLIENTES POR ERRO NA GESTÃO DE CRÉDITO**

Apesar de ser usual o gestor de banco achar comum perder (demitir) clientes por problemas de crédito, é relevante observar que muitas vezes há demissão de clientes pela má gestão da política de crédito, sinalizando que o erro estratégico é mais dos gestores do banco que dos clientes. Podemos enumerar algumas fontes de demissão de clientes por crédito:

### ***A) DEMISSÃO DE CLIENTES IMATUROS PARA CRÉDITO BANCÁRIO***

Concedem-se créditos a clientes imaturos quanto à forma saudável do uso destas soluções bancárias. Pela baixíssima cultura de uso de crédito bancário, os problemas de crédito vêm rapidamente. A este grupo de clientes, deve-se conceder créditos em limites comedidos, parcelados, simples, renovação automática, prazos longos, prestações pequenas e automatizados em caixas automáticos, 0800 e, eventualmente, na Internet. Assim, o nível de problemas será diminuto, a rentabilidade, alta, o risco, diluído, além de haver uma gradual percepção destes clientes de que estão sendo bem atendidos, potencializando aderência e longevidade.

Resumindo: deve-se dar corda (crédito), mas não tão comprida que possam se enforcar estes clientes (altos limites de cheque especial, cartão de crédito, etc.).

### ***B) DEMISSÃO DE CLIENTES POR PERDA DE EMPREGO***

Sabe-se que haverá uma natural perda de emprego de um percentual de clientes da base de correntistas assalariados. Estes tendem a ser demitido da base de clientes, pois nenhum banco adota atitudes pró-ativas para amenizar as perdas de crédito com estes clientes e o próprio encerramento da conta. Cabe ao banco ter formas criativas e benefícios racionais para que clientes assalariados se sintam encorajados a informar rapidamente ao banco a perda do emprego (ex.: Conta com “seguro desemprego” - isenção de tarifas até estarem novamente empregados, limitado ao máximo de seis meses). Esta ação permite uma total atenção aos limites e usos, não elevação automática dos limites já alocados, além de possibilitar a redução ou repactuação dos volumes já tomados.

É sabido que perder o emprego é uma situação natural e que diante dela o cliente mantém a quase totalidade de suas necessidades bancárias (seguros, débitos automáticos, cartões de crédito, capitalização, etc.), estas resultado de um duro esforço de venda. Este mesmo cliente receberá um bom volume de

dinheiro na rescisão, que o torna solvente por alguns meses, tornando o problema de crédito menos severo nos primeiros meses após a demissão. Assim, mantêm-se a rentabilidade, aderência e longevidade potencial, sem novos esforços de venda.

Ao manter a conta aberta com alguma forma de benefício racional, para este cliente, o banco demonstra, sem muito custo, uma parceria inédita e totalmente alinhada à realidade desse cliente. Muito em breve ele se empregará, mantendo sua conta, produtos e serviços no banco parceiro, mesmo que venha a receber seus proventos por outra instituição.

Atualmente é raro um banco saber da demissão de um cliente menos de seis meses depois do fato, salvo na renovação de seu cadastro em data próxima da demissão e se for pedida uma cópia do comprovante de renda. Contas de clientes a quem o próprio banco faz o pagamento dos salários pelo processo de pay-roll (folha de pagamento), poderiam ter o processo de parceria acima proposto sempre que um cliente da folha de pagamento fosse demitido.

## **DEMISSÃO DE CLIENTES DE BAIXO POTENCIAL**

Apesar de serem bancos de varejo massificado, alguns bancos têm na alta cúpula gestores com a crença de que se deve buscar atender com maestria apenas clientes das classes média e alta. Esses gestores usualmente partem de análises superficiais ou de suas experiências pessoais e acadêmicas, para concluir que a causa para a baixa competitividade ou rentabilidade do banco está na pouca atenção a clientes das classes média e alta. Têm total certeza de que tudo sinaliza para um estupendo sucesso, que com médio esforço comercial é possível obter rápidos e substanciais resultados mercadológicos e que a concorrência neste segmento está despreparada para se defender. Estas análises chegam a ser infantis, pela crença de que só eles tiveram a brilhante idéia de ganhar participação em um segmento reconhecidamente interessante, e que há uma bela calma no mercado esperando eles aportarem.

Teoricamente nada pode dar errado. Mas se por uma fatalidade algo der errado, estes engenhosos gestores não perderão nenhum centavo de suas economias pessoais, apesar de terem arriscado a reputação da empresa e recursos dos acionistas. Criaram toda a estratégia para ganhar o jogo, mas não combinaram com os adversários.

A prática demonstra que é temeroso para um banco de varejo massificado nacional declarar que um cliente é de baixo potencial unicamente por ter renda que o classifica como de classe social baixa. No Brasil não se pode generalizar que há relação direta entre a rentabilidade de uma conta corrente e a renda declarada do seu titular, em especial pelo fato de sempre existir uma entidade família a ele atrelada, elevando seu potencial de renda, consumo e de trazer novos clientes.

Este cenário já é de domínio dos líderes no mercado de bancos de varejo massificado. Neles se verifica a extrema facilidade em lidar com clientes de classes baixa e média, pois sabem que somente terão uma base qualificada e de extrema aderência se cultivarem durante anos cada um de seus clientes. Estes bancos historicamente criam sua própria classe de clientes vips oriundos das classes baixa e média, após anos de forte relacionamento (ver capítulo: Clientes Vips – Vips de Percurso (VP)).

Com base neste cenário, conclui-se que a gestão que “demite por justa causa” clientes ditos menos nobres, assume que não reconhece o longo e penoso esforço na criação de uma consistente base de clientes, para a qual a grande maioria de seu quadro funcional de suas agências dedicou anos a fio e com a qual certamente criou identidade com este público. O resultado para a instituição será sofrível, se não fatal, no médio ou longo prazo. Apesar de absurdo, quando se tem uma ampla e consistente base criada após décadas, é fácil optar por total atenção às castas mais nobres da base de clientes, demitindo outras menos nobres. Difícil será ter argumentos consistentes para “roubar” bons clientes dos concorrentes diretos, haja vista sua extrema aderência e afinidade com outra instituição.

Lembremos que o mercado é um ser vivo e expulsa tudo que não for uma mudança gradual do que existe e não for eficaz na sua proposta comercial. Um banco de varejo massificado sem um claro e consistente posicionamento junto a clientes das classes média e baixa não será eficaz no atendimento de nenhuma classe social, passando a ser um banco sem identidade mercadológica.

Simplificando: um banco de varejo massificado deve internalizar que é um Fusca: robusto, simples, com público definido e fiel, preço baixo, com limitações conhecidas, mas eficaz no que se propõe. Até se coloca um motor de uma Ferrari em um Fusca, mas não se tem uma Ferrari.

## **OUTROS MOTIVOS DE DEMISSÃO DE CLIENTES**

Há inúmeros outros motivos que podem levar um banco de varejo massificado a demitir bons clientes, como:

- Perda de um PAB ou Pay roll (folha de pagamento) pelo mau atendimento das necessidades bancárias da empresa ou por decisão unilateral do banco em descontinuar o relacionamento comercial com a empresa (problema de crédito, políticos, fiscais, etc.),
- Tratamento humilhante a bons e antigos clientes, que eventualmente tenham uma fase financeira difícil, mesmo que passageira,
- Perda de bons gerentes para a concorrência e com eles bons clientes,
- Má avaliação do potencial atual ou futuro de um cliente ou das riquezas das entidades socioeconômica a que pertença (família, empresa, política, etc),
- Fechamento de agências pelos seus baixos resultados históricos e/ou não batimento de metas, sem uma análise criteriosa para saber o real potencial da região foi atingido ou apenas mal explorado,
- Fundição de duas agências em uma, gerando transtornos insuperáveis para centenas de clientes,
- Transformação brusca do layout da agência em espaço muito requintado,
- Indução ao uso de um canal de atendimento automático, em detrimento das tradicionais agências, para clientes do interior ou de mais idade, os quais não têm afinidade com a tecnologia,
- Etc.

## **CONCLUSÃO**

A prática demonstra que bancos de varejo massificado, assim como empresas de qualquer outro ramo comercial, não estão livres de demitir bons clientes sem justa causa. Contudo, ao admitir esta realidade, suaviza-se o impacto negativo desta prática, pelo surgimento de ações pró-ativas de correção. Caso contrário, o final se mostra bastante claro: uma empresa sem bons clientes não sobrevive.





Capítulo  
**7**  
*Classificação de Clientes*

Existe uma tendência, particularmente entre analistas especializados em determinar o valor de bancos em processo de privatização ou incorporação, de se qualificar todos os clientes PF como se tivessem um mesmo perfil, em especial quanto à aderência ao banco. Essa premissa facilita em muito qualquer análise, mas pode conduzir a erros graves, por não se atentar para alguns conceitos básicos, como os relacionados a seguir:

### **CLIENTES PUROS**

Aqueles que escolhem um banco pela proximidade, amplitude da rede, automatização, preço dos serviços, taxas de juros, amizade com funcionários ou relacionamento comercial com a organização, identificação com o perfil socioeconômico do público-alvo do banco, solidez do grupo econômico etc.

Características - Alta aderência e longevidade e alta rentabilidade.

### **CLIENTES PRÉ-PUROS**

São aqueles que mudam de banco ciclicamente influenciados por telemarketing, campanhas com prêmios, assédio de gerentes com ofertas de benefícios reais etc. São facilmente fígados pelos concorrentes, pois conhecem seu valor mercadológico e aprenderam a tirar proveito de ofertas. Na grande maioria dos casos, têm baixo cross sell (Índice de Vendas Cruzadas).

Características - Média aderência e longevidade e baixa rentabilidade.

## **CLIENTES HÍBRIDOS**

Muitas contas, apesar de formalmente cadastradas como pessoa jurídica, são geridas tipicamente como pessoa física. É o caso da maioria das micro e pequenas empresas, cujas contas são entendidas pelos proprietários como uma extensão da sua conta pessoal. Esta enormidade de contas classificadas como pequenas empresas não recebem um atendimento qualificado e são consideradas de baixa atratividade por apresentarem balanços pouco relevantes. Contudo, é uma tendência das pequenas empresas adotarem artimanhas contábeis para reduzir os tributos incidentes sobre seu faturamento e rentabilidade líquida, apresentando demonstrativos contábeis que não expressam o real valor transacionado.

Os bancos tendem a avaliar o potencial de risco das empresas em geral baseando-se fortemente em demonstrativos contábeis, pois não podem admitir formalmente que haja imperfeições na contabilidade de seus clientes PJ. O proprietário ou os sócios de pequenas empresas tendem a facilmente misturar seus recursos particulares com os da empresa, em especial por ser sua única fonte de renda e ser mais fácil obter bons limites de crédito do que nas suas contas correntes pessoais, inclusive, muitas vezes com taxas menores. Os limites de crédito da empresa e os limites concedidos a seus sócios tendem a se misturar, sendo usualmente direcionados para uma necessidade de caixa de qualquer uma dessas entidades.

É uma tendência do proprietário ou dos sócios de pequenas empresas manterem suas contas pessoais no mesmo banco em que concentram as transações financeiras da empresa, visando geri-las de forma a compartilhar soluções da empresa e pessoais dos sócios. Contas de proprietário ou sócios de pequenas empresas tendem a ser conjuntas com o cônjuge que normalmente é dona de 0,01% da sociedade. Pode ser o sócio tradicional, neste caso tendem a utilizar a conta corrente PF para controlar a movimentação do chamado “caixa 2”, seja com investimentos ou tomando recursos.

Também tem como características o fato da empresa e dos sócios serem na maioria das vezes tomadores, apresentarem boa aderência ao banco, serem antigos clientes e ostentarem bom índice de consumo de produtos e serviços. Além disso, sua qualidade é de conhecimento do gerente titular da agência, mesmo que as conta PF dos sócios tenham gerentes de conta da empresa seja gerido por um outro gerente de conta da mesma unidade.

É um grande desafio para um banco conseguir criar soluções que aglutinem de forma saudável estes dois mundos sobre uma única gestão pessoal na agência,

ou criar sistemas de gestão eletrônicos que manipulem as sutilezas dessas correlações comerciais. Mas não é impossível. Basta iniciar este processo com aspectos simples e ir gradualmente agregando critérios mais complexos.

A decisão de manter a conta da empresa no banco é quase 100% calcada no relacionamento concedido aos sócios da pequena empresa. A renda declarada ao banco pelos sócios em suas contas pessoais, em geral não espelha a realidade. Somente o estreito relacionamento com os gerentes dos Bancos é que permite a concessão de limites de crédito de maneira desburocratizada e num patamar adequado às reais necessidades e potencialidades dos titulares.

Assim sendo, e estando convencidos de que realmente se está diante de uma forma mais realista de analisar essa interdependência entre a conta de pequenas empresas e de seus proprietários, é coerente propor as seguintes ações, visando capitalizar essa realidade:

- 1ª) Verificar a possibilidade de analisar o potencial de uma pequena empresa, computando os demais relacionamentos que dela derivam, em especial as contas correntes de seus sócios. Se possível, considerar também o potencial dos relacionamentos dos funcionários que mantêm conta no mesmo banco, ainda que não tenham seus salários depositados diretamente em contas correntes.
- 2ª) Criar uma subclasse de clientes denominada **CLIENTES HÍBRIDOS (CLIENTES PJF)**, que seria composta das contas dos sócios, da empresa e, se possível, dos funcionários, passando a analisá-las e geri-las quanto a atendimento, tipificação, rentabilidade e aderência como se fosse uma única conta. Essa nova visão seria orientada e demonstrada ao gerente dessa conta PJ, que deverá ser, preferencialmente, o mesmo das contas pessoais dos sócios e dos funcionários da empresa.
- 3ª) Criar formas de reconhecer esses novos **CLIENTES HÍBRIDOS**, bonificando-os diretamente nas contas dos sócios, demonstrando de forma explícita esse bônus e mencionando de forma clara que é um reconhecimento pelo relacionamento global.
- 4ª) Criar um sistema básico para identificar o volume de contas PF, que seriam classificadas como **CLIENTES HÍBRIDOS**, visando analisar perfis das contas, rentabilidade e classificação em nossa nova segmentação.

Uma base bem estruturada de contas pessoa jurídica de um banco de varejo é composta, na sua grande maioria, por pequenas empresas, e cada empresa possui, em média, dois sócios. Significa que para cada uma dessas contas PJ pode-se ter duas contas PF originárias de sócios ou funcionários dessas empresas.

É necessário analisar com muito critério essa questão e propor ações estruturadas para se obter a maior rentabilidade e satisfação máxima desse microgrupo econômico. E, sobretudo, não analisar individualmente a conta da pequena empresa.

## **CLIENTES COM VÍNCULO**

São clientes que mantêm um único vínculo com o Banco. Em geral, esse vínculo é uma conta Poupança, uma operação de Leasing, de Crédito Imobiliário, Seguro, Cartão de Crédito, conta-salário (sem conta corrente), aposentadoria, etc. Quaisquer ações visando transformá-los em CLIENTES PUROS devem ser muito bem ponderadas e feitas de forma individualizada, pois serão onerosas e aparentemente de fraca eficácia, pois bons clientes já estão bem atendidos por algum bom banco.

Características - Alta aderência e baixíssima rentabilidade.

## **CLIENTES VOLÁTEIS**

Esse tipo de cliente tem baixíssima aderência ao banco, apesar de demandar produtos e serviços em quantidade e qualidade praticamente idênticas às dos CLIENTES PUROS. São pessoas vinculadas ao banco por uma conta-salário, ou seja, quem escolheu o banco foi o empregador para, através deste, efetuar o pagamento dos salários.

Quem escolheu o banco foi seu empregador, o qual recebeu ou percebeu vantagens operacionais e financeiras. Por praxe de mercado, muitas dessas vantagens são estendidas aos funcionários, como descontos nos pacotes de serviços, taxas mais atraentes nas linhas de crédito etc. O que permite isso é o baixo custo de gestão dessas contas e o baixíssimo nível de inadimplência, já que o banco é detentor do crédito dos salários. Muitas vezes essas vantagens são apresentadas pelas empresas como benefícios transferidos para os funcionários. De certa forma isso está correto, mas lembremos sempre que a decisão final de manter este ou aquele banco como fornecedor dos serviços em um PAB é da empresa, nunca desses “falsos clientes”. Literalmente eles não são correntistas, eles “estão” correntistas.

No caso de perda da conta principal da empresa, ou mesmo só da folha de pagamento/PAB, para um concorrente, a tendência é a perda da quase totalidade dessas contas. Isto porque o novo banco ofertará os mesmos serviços e outra gama de benefícios aos funcionários. Pode-se criar formas de reter bons clientes quando da perda de uma folha de pagamento/PAB, mas essa ação deve ser muito bem ponderada, haja vista ter historicamente resultados irrelevantes. O problema é que o novo banco certamente fará grandes esforços para ter todos os relacionamentos bancários desses seletos clientes.

Diversos fatores contarão contra a manutenção dessa conta no banco que anteriormente pagava os salários. Um deles certamente será o processo operacional mensal que o cliente será obrigado a fazer para transferir seu salário para o outro banco.

Mesmo admitindo que os meios eletrônicos, em especial o Internet banking, facilitem as operações, os gerentes do novo banco estarão muito próximos desses clientes e farão tudo para conquistá-los. Portanto, há uma forte tendência de perda da quase totalidade das boas contas para o novo banco, que tem atrativos racionais muito mais consistentes do que aquele ao qual sucedeu.

É muito comum bancos perderem PABs com centenas de contas correntes e em menos de um mês restarem apenas uma ou duas dezenas desses clientes. Esses remanescentes tendem a ser aqueles com problemas de crédito, ou eventualmente com processos de crédito mais estruturados (imobiliário, leasing), ou ainda dependentes de uma forma de serviço que outros bancos não podem prover, o que atualmente é raro. Em síntese, a tendência é que sobrem poucos, em especial se o PAB/folha de pagamento estiver instalado há pouco tempo e a empresa tiver uma alta rotatividade de funcionários.

Características - Baixa aderência e longevidade, alta rentabilidade.

## **CONCLUSÃO**

Quanto maior for a habilidade para analisar os grupos e subgrupos de clientes, maior será o sucesso dos esforços do banco para aumentar a aderência de seus clientes. É preciso considerar as peculiaridades dos clientes para tornar a gestão de suas contas a mais realista possível. Mesmo bons técnicos e gestores competentes costumam analisar o grau de aderência dos clientes à instituição de maneira linear, simples média estatística. O cadastro de cada cliente deve registrar qual destas é sua característica.



*Repensando Banco de Varejo*





# Capítulo 8

## Contas VIPs

Há dois grandes grupos distintos de clientes classe A à disposição dos bancos de varejo massificado: os Vips Puros de Origem (PO) e os Vips de Percurso (VP). O mercado bancário massificado nacional considera clientes Vips (Classe A) os milhões de cidadãos que detêm renda acima de R\$ 2.944,00\*. Esses clientes são pouco numerosos, mas economicamente expressivos.

\*O valor de R\$ 2.944,00 (renda familiar) estabelece o início da classe A, definido pela Associação Brasileira de Anunciantes – ABA, em conjunto com a Associação Nacional de Empresas de Pesquisa de Mercado – ANEP. Esse critério é amplamente utilizado pelo mercado. O patamar de R\$ 2.944,00 e os demais foram definidos em 1.996.

É por isso que os bancos de varejo são rotulados pelo mercado como massificados (por exemplo, Bradesco, Banco do Brasil, Unibanco, Caixa Econômica, Real etc.) e elitizados (Citibank, Boston, etc.). Esses rótulos resultam de décadas de ação no mercado e traduzem aspectos de tradição, posicionamento mercadológico, tamanho da rede de agências, grau de sofisticação das instalações, qualificação dos funcionários, características dos produtos e serviços comercializados etc.

Há dois tipos de clientes Vips:

## **VIPS PUROS DE ORIGEM (PO)**

São clientes que descendem de famílias tradicionais, abastadas e residentes em grandes centros. A grande maioria desses clientes está localizada no Sul e Sudeste do Brasil, têm biótipos facilmente identificados, com traços de imigrantes, denotando ainda pouca miscigenação. Aprenderam a valorizar uma vida social mais sofisticada. Desfrutam produtos e serviços de qualidade, dispendiosos, restritos e eficientes (escolas, clubes, hotéis, empresas aéreas, bancos etc.). Optam por bancos elitizados com vida pregressa e posicionamento mercadológico alinhados com seus valores pessoais (status, apresentação, qualidade de serviços, localização das agências etc.).

Sem desprezar os aspectos econômicos, esses bancos supervalorizam a linhagem familiar na decisão de conquista e manutenção de seus clientes, bem como na definição da qualidade do atendimento a eles prestado.

No Brasil há pouquíssimos bancos de varejo que conseguem atender às exigências dos clientes Vips PO. São os chamados bancos de varejo elitizados, os quais conseguem contratar bons gerentes, pagar-lhes salários acima da média do mercado, prover-lhes capacitação profissional e informação suficiente para lhes permitir participar, de forma harmônica, do cotidiano social de seus clientes. Para esses clientes é importante ver seus gerentes bem apresentados, com bons carros, morando em bons endereços, freqüentando os mesmos clubes, restaurantes, festas etc.

O compartilhamento do mesmo meio social os torna profundos conhecedores das ansiedades e desejos desses clientes Vips PO e potencializa negócios, ao mesmo tempo em que reduz riscos.

Nessa casta não existe relacionamento comercial eficaz sem um mínimo de convívio social entre as partes. Da mesma forma, não há sistema de gestão de clientes capaz de simular e gerir com eficiência uma carteira Vip PO. A qualificação dos gerentes e o seu envolvimento com esses clientes são tão importantes quanto a qualidade do banco ou de seu portfólio de produtos e serviços. Nesse segmento é essencial conviver para aprender a se relacionar, uma vez que as regras de conduta não são explícitas.

É relevante destacar que em função do dinamismo de sociedade e da economia, muitas vezes os clientes Vips PO ou seus dependentes diretos passam da condição tradicional de investidores para tomadores de recursos. Com base



nesse cenário, bancos de varejo elitizados vêm mudando gradualmente seu perfil histórico, ofertando, em paralelo à tradicional assessoria em investimentos, um igualmente sofisticado portfólio de soluções de crédito.

Pelos motivos listados, por mais criativas, caras e ousadas que sejam as ofertas, são ínfimas as chances de sucesso de ações de bancos de varejo massificado sobre clientes Vips PO. Também serão infrutíferas ações visando elevar o relacionamento com esses qualificados clientes que estejam na base do banco massificado por uma contingência, como recebimento de salário, por exemplo. A prática demonstra que esses altos funcionários, na sua grande maioria, remetem automaticamente seus proventos para o banco elitizado, sem proporcionar relacionamento ou rentabilidade ao banco massificado.

Alguns grandes bancos de varejo massificado, diante da impossibilidade de conquistar clientes Vips PO, optam por adquirir pequenas e médias instituições bancárias, reconhecidamente elitizadas, transferindo a elas sua solidez.

Obs.: O relatado nesse texto não se aplica integralmente em microrregiões ou regiões onde há forte atuação de bancos de varejo massificado, em especial os estatais, localizados fora do eixo Rio-São Paulo. Esses bancos com forte atuação regional são favorecidos por sua antigüidade e influência social e política. Não são expressivas a quantidade, nem a rentabilidade proporcionada por esses clientes Vips PO.

Alguns clientes originários das classes média e baixa, que obtiveram rápida ascensão econômica, são falsos Vips PO. Não harmonizam com a condição social propiciada pela nova situação econômica e necessitam ostentar seu sucesso financeiro através de demonstrações de status. Buscam uma auto-realização, entre outras formas, mantendo conta em bancos elitizados. O relacionamento comercial com esses clientes tende a ser inconstante, complexo e nem sempre lucrativo.

## **VIPS DE PERCURSO (VP)**

Clientes Vips de Percurso (VP) têm idade entre 35 e 60 anos, provêm de classes menos abastadas e obtiveram excelente sucesso econômico. São pessoas com um cotidiano repleto de atividades profissionais voltadas para a manutenção e crescimento de seu patrimônio, obtido a duras penas, e não estão dispostas a despender tempo com mudanças que julgam desnecessárias. Embora tenham ascendido social e economicamente, mantêm seus costumes e gostos simples, que se identificam plenamente com bancos massificados.

Até por comodidade, tendem a manter a parceria com o banco que acompanhou sua trajetória socioeconômica. Apesar de possuírem renda compatível com bancos elitizados, não são receptivos às suas propostas e tampouco às de outros bancos massificados. Não percebem diferenças entre o seu banco e os concorrentes e só vêem, em uma eventual mudança, transtornos e exposição desnecessária (burocracia inerente ao processo de abertura de conta, cancelamento de produtos e débitos automáticos, nova negociação de limites, reaprendizado do uso dos canais de auto-atendimento do novo banco, reinício do relacionamento com outro grupo de funcionários etc.).

Suas necessidades de serviços bancários são básicas e totalmente atendidas pelos bancos massificados por meio de extensas redes de agências, preços competitivos, funcionários acessíveis e serviços populares e de padrão de qualidade suficiente para não atritar o relacionamento com seus parceiros comerciais ou pessoais.

Por todas essas características, não será fácil “roubar” dos concorrentes esses clientes VP (VIPs de Percurso). O eficaz meio de obtê-los é cultivando-os na própria base do banco, por meio de uma política agressiva e permanente de atração de clientes populares que estejam iniciando sua vida econômica. Em um prazo médio, e de forma contínua, aflorarão desses grupos milhares de clientes VP.

Deve-se ter sempre presente que o relacionamento com os clientes VP não pode perder a simplicidade que sempre o caracterizou. Esses clientes não se sentirão confortáveis se forem tratados como Vips Puros de Origem (PO). Por isso, os bancos massificados devem alocá-los em pequenas carteiras, administradas por gerentes qualificados, dinâmicos e acessíveis. E evitar ao máximo a rotatividade dos gerentes, para permitir que o relacionamento se desenvolva e enriqueça. A mesma atenção dedicada ao cliente Vip PO deve ser estendida à sua família.

Os Vips de Percurso serão sempre pessoas simples, e do seu banco esperarão apenas que continuem entregando soluções simples e de qualidade e um dedicado atendimento pessoal. Em síntese, esse é um tipo de cliente que demanda apenas o **S**imples, **Ó**bvio e **B**arato (SOB).

Obs.: Não se deve considerar como Vips de Percurso (VP) clientes com altíssima renda, cujo relacionamento com o banco se limita ao recebimento de proventos. Em geral, concentram seus negócios em outra instituição e a manutenção da conta corrente está atrelada exclusivamente ao acordo comercial firmado entre o seu empregador e o banco. Esse cliente merece uma atenção especial, mas não igual à dedicada aos VP's.

## Capítulo

# 9

### *Cliente de banco de varejo, um ser binário*

## **PERFIL CONGELADO: INVESTIDOR OU TOMADOR DE RECURSOS**

Todo cliente pessoa física (PF) de um banco de varejo possui um perfil comportamental próprio e invariável: alguns tomam dinheiro, outros poupam, são investidores. E assim são sempre, por anos a fio. Raramente se observam alterações nesse perfil durante a vida econômica do cliente. Portanto, o banco deve olhar cada cliente como um “perfil congelado” e ofertar dinheiro, com vantagens, para os tomadores, e investimento qualificados para os poupadores.

Há um terceiro pequeno grupo de clientes, não enfocados neste trabalho, que são apenas usuários de serviços elementares de um banco. Eles evitam tomar dinheiro ou utilizar o banco para qualquer modalidade de investimentos.

## **AGENTES ECONÔMICOS MIRANDO O MESMO BOLSO**

Famílias assalariadas com renda global próxima a R\$ 2.500/mês, classificadas como classe média baixa, são focos mercadológicos da maioria dos fornecedores de bens e serviços, entre os quais os bancos de varejo e os governos, que esperam obter deles grande parte de suas receitas. Parece que uma antiga regra de mercado - demanda não se cria - está sendo esquecida. Uma hora, o potencial dessa classe ficará saturado, cessando o ciclo de manutenção e incremento da rentabilidade dos grupos que se alimentam dessa parcela do mercado.

Não podemos esperar que um cidadão assalariado da classe média baixa mantenha seu poder de compra em uma economia que lhe impõe o pagamento da CPMF, eleva a alíquota de IR, cria e eleva outro imposto, aumenta a mensalidade da escola particular e ainda coloca em xeque sua empregabilidade.

Um fato importante claramente observado nos últimos anos é uma redução drástica do poder de resposta dessa classe econômica às ofertas mercadológicas incluindo produtos e serviços bancários massificados.

Hoje, todos os bancos estão buscando os clientes remanescentes dessa classe média, com a mesma força e os mesmos investimentos de anos passados, quando consumidores com esse perfil eram abundantes no mercado. Nessa busca desenfreada para aumentar a base de correntistas, os bancos de varejo esquecem que os clientes potenciais e qualificados já estão sendo muito bem atendidos por alguma instituição e que conquistá-los não será tarefa fácil.

Difícilmente trocarão de banco motivados apenas por atraentes e bem elaboradas propagandas. Essa conquista só será possível com um grande esforço de convencimento realizado pelo quadro gerencial do banco e desde que a instituição seja reconhecida pelo mercado como sólida e com produtos e serviços de qualidade e de preços justos.

Portanto, nessa “pescaria” todos cevam, mas poucos têm a sorte de fregar alguns novos e bons clientes. O que se observa na realidade é a pesca de clientes “pequenos e espinhentos”, que há anos vêm pulando de banco em banco. São clientes facilmente fregados por promoções de crédito barato, propostas de isenções de tarifas por meses a fio e outros benefícios, que custam caro para a organização e que facilmente passam de “investimento” a centros de custo. Observa-se que grande parcela destes clientes utilizam o “novo” banco apenas como uma financeira.

## **CLIENTE DE ATIVO - RELACIONAMENTO DE DEPENDÊNCIA PATERNAL**

Partindo da idéia do “perfil congelado” (tomador ou investidor), analisemos o cliente tomador de recursos. É ainda raro um banco de produtos massificados atribuir explicitamente qualquer grau de importância ao cliente tomador de recursos. Contudo, esse é um cliente rentável e bastante fiel. Ele paga tarifas cheias (seja por serviços ou pela manutenção da conta) e não se preocupa com as taxas de juros, já que busca apenas a liberdade de obter créditos da forma mais fácil possível, sem se expor. O risco desse cliente, além de ser pulverizado, é suavizado pelo histórico que o banco possui por meio de sua conta corrente.

Além disso, a concessão de crédito tende a ser uma operação simplificada e de custo reduzido, pelo uso de soluções comerciais e ferramentas massificadas (Ex.: implantação e aumento automático de limites no cheque especial, linhas parceladas pré-aprovadas atreladas a conta corrente, etc.).

O relacionamento com o cliente tomador de recurso, após a total aceitação das regras (taxas, facilidades, tarifas), torna-se adulto e paternal, pois ambas as partes têm consciência da mútua dependência financeira: o cliente precisa do banco e este tem nele um cliente rentável e de risco conhecido. Obedecendo às regras contratuais, esse cliente torna-se um devedor socialmente respeitável e um cliente cativo, pois sabe que uma mudança de banco o exporá a novas exigências burocráticas, a ter de se explicar diante de toda nova demanda financeira, bem como os limites iniciais oferecidos não atenderão às suas necessidades de financiamento.

Apesar desse quadro favorável, em geral nenhuma organização consegue enxergar nos tomadores de crédito dos concorrentes uma real oportunidade de conquistar clientes rentáveis. Isto porque suas vidas econômicas não são tão “radiantes” quanto a dos clientes investidores. Além disso, só o banco detentor da conta possui informações para uma sólida análise de risco. Já os clientes investidores são assediados com frequência e disputados por todos os bancos.

Mesmo com a pouca atenção que os bancos dedicam aos clientes tomadores de recursos, as financeiras não os cativam, já que não conseguem lhes ofertar a gama necessária de serviços e produtos (limite de crédito, talão de cheques, cartões de débito e de crédito) nem o status de serem clientes de um banco. O acesso às linhas de crédito de um banco torna esses clientes respeitados perante a sociedade, e por isso estão dispostos a pagar, e pagar bem.

## **POTENCIAL DO CLIENTE INVESTIDOR E A SUA NÃO-FIDELIDADE**

O cliente investidor tende a não ser fiel ao banco. Percebe-se como essa observação é pertinente avaliando as reais possibilidades desse cliente:

- \* Possuir conta em mais de um banco.
- \* Cotar em vários bancos conceituados e aplicar recursos (ou migrá-los) na organização que lhe oferecer a melhor taxa, independentemente do relacionamento que tenha com o gerente.
- \* Ser isento de tarifas bancárias e de manutenção de conta corrente.
- \* Trocar de Banco por um pequeno dissabor.
- \* Ser tão ou mais informado sobre investimentos do que os gerentes.

### *Repensando Banco de Varejo*

- \* Ser assediado por outros Bancos com ofertas de inúmeras regalias.
- \* Ser facilmente identificado pelos concorrentes como potencial investidor a partir de seus relacionamentos com editoras, provedores de Internet, empresas de TV a cabo, concessionárias de veículos, empresas aéreas, escolas particulares, clubes sociais etc.

“As chances são reais” é a resposta a todas essas questões. O cliente investidor, em geral, é bem informado e conhece a força que tem no mercado. Por isto não é tão fiel a um banco de varejo quanto um bom cliente tomador de crédito.

Pode-se ponderar que a conta de um cliente investidor pode agregar o consumo de vários serviços. Mas quem garante que esse cliente está disposto a pagar tarifas, principalmente tarifas cheias? É pouco provável que venha a fazê-lo, pois os serviços são, na sua grande maioria, comuns (“commodities”) e os bancos já sinalizaram claramente que, para esse grupo de clientes (investidores), essa é uma questão negociável. Já é uma realidade que para atrair e manter clientes investidores os bancos facilmente os isentam do pagamento de tarifas. Ao contrário, um bom tomador de crédito tem demandas por serviços muito próximas das do cliente investidor e certamente pagará taxas e tarifas cheias sem hesitar. Sua maior dependência de um só Banco gera fidelidade e relacionamento.

Um cliente investidor, numa eventual necessidade de recursos, consciente do seu poder de persuasão, terá à sua disposição diversos bancos e facilmente obterá taxas ínfimas, altos limites, prazos elásticos, carências, dispensa de garantias reais, agilidade nesse processo e uma enormidade de outros benefícios. Esse cenário pode tornar essa operação financeira pouco rentável e desalinhada com a política de crédito de conceder limites menores a clientes com real perfil tomador de crédito.

Uma forma adotada por alguns bancos para contornar a não-fidelidade do cliente investidor é a concessão de taxas bonificadas no cheque especial para atender a eventuais e rápidas necessidades de caixa. Essa solução tem um forte apelo para os investidores com objetivos pessoais específicos, como uma viagem programada, a reforma da casa, a troca do carro etc. Reforçar esses objetivos, mantendo-os presentes na memória dos clientes contribuirá para a longevidade desses investimentos. Isto pode ser feito por meio de mensagens escolhidas pelo próprio cliente e exibidas a ele sempre que for emitido um extrato da aplicação. Lembretes em tom informal, como “Festa de 15 anos”, “Viagem de Bodas de Ouro”, “Pintura da casa da praia” etc.

## **TARIFA POR PACOTE DE SERVIÇOS**

Quantos clientes de bancos de varejo possuem um volume de investimentos capaz de isentá-los do pagamento de tarifas? E por quanto tempo esses clientes conseguirão manter esse patamar de investimentos, vivendo em uma sociedade que diariamente lhes apresenta novas demandas (compra ou reforma da casa, celular, Internet, viagens, cursos para os filhos, troca de carro, eletrodomésticos sofisticados etc.)? Quanto custa para o banco isentar da tarifa de manutenção de conta corrente um cliente investidor de um produto tradicional? E um cliente tomador de recursos?

Uma rápida análise mostrará que o custo para o banco, nos dois casos, é semelhante. Porém, o cliente tomador está vulnerável a pagar mais 0,2% a.m. na taxa de juros, de maneira que o banco recupere facilmente o custo da tarifa supostamente isentada. Não é possível aplicar essa mesma estratégia para o cliente investidor, visando elevar sua rentabilidade, pois a maleabilidade financeira em investimentos massificados é quase nula.

## **CONCLUSÃO**

Um cliente investidor e um cliente tomador de recursos massificado têm necessidade de serviços bancários na mesma ordem de grandeza. O cliente investidor, porém, é pouco fiel ao banco, embora seja bastante paparicado, em muitos casos com a redução ou isenção total de tarifas. Já os bons clientes tomadores de crédito são esquecidos pelos bancos de varejo, que não desenvolvem produtos criativos e maleáveis para servi-los, nem realizam estudos diferenciados para avaliar seu real potencial de rentabilidade, longevidade e aderência.

Os bancos podem estar perdendo um número significativo de contas correntes e de poupanças, supostamente pouco qualificadas e pouco rentáveis, por um erro de análise de potencial ou forte preferência da alta cúpula da organização por clientes investidores. Se não tomar cuidado, o banco pode descobrir tardiamente que ao perder bons clientes tomadores de crédito deu início à implosão dos alicerces sobre os quais está assentado, formado por dois grandes pilares: clientes investidores e clientes tomadores de recursos.

Se nada for feito para mudar essa situação, cedo ou tarde, bons clientes tomadores de crédito perceberão que não estão recebendo toda a qualidade de serviços e de ativos massificados disponíveis em um bom banco de varejo. Nesse momento, eles responderão positivamente a ações de bancos concorrentes que saibam reconhecer seu potencial. Não se deve esquecer que o senso crítico de um cliente tomador de crédito tende a ser igual e até mais aguçado do que o de um cliente investidor.

### *Repensando Banco de Varejo*

Os produtos de captação dos bancos (passivos) são expostos com frequência em mídias caras e dificilmente massificadas. Já os produtos massificados de crédito (ativos) são direcionados àqueles que já compõem a base de correntistas da organização.

É preciso ponderar se o banco não poderia obter sucesso com uma ação de mídia para conquistar dos concorrentes, bons clientes tomadores de crédito, assim como já o faz, com relativo sucesso, para atrair bons investidores.

O cliente investidor é certamente uma necessidade para a captação de recursos baratos a serem emprestados ao mercado. Porém, os benefícios concedidos devem ser bem avaliados, a fim de que não sejam desnecessários ou comprometam a rentabilidade dos clientes. Deve-se ainda ter em mente que a imensa maioria dos clientes investidores dos bancos massificados acreditam que as rentabilidades das aplicações de seu banco são competitivas em relação às praticadas pelos concorrentes, bem como que o seu banco lhe propicia segurança e extrema comodidade para suas aplicações e resgates. Assim sendo, a grande maioria dos investidores de um banco de varejo massificado acredita que não há justificativa para procurar outras opções de investimentos no mercado.

Mas sempre haverá uma concentração natural dos recursos captados por uma agência em um número reduzidíssimo de bons e tradicionais investidores. Assim sendo, o gerente titular deve separá-los em grupos de 24, passando a contatá-los um a cada dia útil do mês, visando avaliar o atendimento que está recebendo, a qualidade das soluções que foram apresentadas, e abrir espaço para que proponha algumas melhorias sobre atendimento. Este procedimento do gerente titular deverá ser realizado mesmo que estes investidores estejam em carteiras de gerentes menos graduados da unidade. Este grupo seletivo de investidores deve ser de conhecimento de todos da unidade para que todos tomem ciência da necessidade de tratá-los com total atenção.

O tomador de recursos é uma “excelente caça” e há milhões deles sendo mal atendidos no mercado. Poucos são os bancos que focam esse cliente com a devida atenção, mas esse é o caminho do sucesso e da perpetuação de um banco de varejo.



# Capítulo **10**

## *Rótulos mercadológicos de clientes*

Há alguns anos, o cliente que possuísse cheque com um rótulo vistoso ou pertencesse a uma categoria especial de correntista era considerado importante, um cidadão expoente na sociedade. O banco lhe transmitia status e algumas garantias extras, como o cheque especial, e investia em mídias caras para informar ao mercado a importância daquele cliente, reconhecido pelo rótulo estampado no talão de cheque e no cartão de plástico (isto mesmo (!), era simplesmente um cartão plástico com a assinatura do cliente especial; não existiam, ainda, os cartões com tarja magnética).

Nos últimos 20 anos, a maioria dos bancos rotulou sua base de clientes diversas vezes e com os mais diversos tipos de nomes, e é bem provável que os bons clientes também tenham vivenciado dois ou mais bancos. Atualmente, os poucos bancos que ainda rotulam seus clientes adotam esse procedimento exclusivamente para uso interno, sem necessidade de imprimir tais rótulos no cartão magnético ou no talão de cheque e tampouco informar ao mercado seus significados. Não interessa se para o banco o cliente é XPTO, XXT, ..., o que o mercado quer saber é se o meio de pagamento é seguro, e isto se tornou possível com a realidade das transações eletrônicas. As soluções on-line à disposição dos lojistas confirmam, com segurança e praticidade, a qualidade do cheque, independentemente do banco emissor ou do rótulo conferido ao cliente (cartão ou cheque).

*Repensando Banco de Varejo*

É relevante observar que a expressão “Cliente desde” que por lei deve constar em todos os cheques explicitando o tempo de uma conta corrente, já é, em muitos casos, um fator que concede maior status e credibilidade ao cheque do que detalhes como o rótulo do cliente, ou aspectos gráficos do cheque (cor, qualidade da capa, ou outro aspecto visual qualquer).

Atualmente é raríssimo vermos bancos adotarem e divulgarem externamente o rótulo vip de seus clientes ao mercado, mesmo internamente este é mais um vício do passado do que uma excelente e necessária prática mercadológica. Além disso, como os rótulos sempre foram baseados em renda, clientes considerados VIPs recebiam muitas regalias, mesmo não sendo rentáveis, enquanto os de renda mediana, mais numerosos, mais rentáveis e com mais aderência ao banco, tinham tratamento e benefícios inferiores.

O que os clientes querem na verdade são serviços simples, de qualidade, a um preço justo.

## Capítulo

# 11

## *Rótulos e tratamentos*

É comum bancos definirem rótulos e qualidade de atendimento aos clientes apenas pela renda comprovada e eventualmente a posição investida. Aqueles que optam por pacotes básicos, ainda que detenham investimentos expressivos ou alta renda comprovada, são excluídos desse atendimento vip, dito diferenciado. Essa atitude, além de não ser mais um diferencial, traduz uma visão simplista e um conservadorismo exacerbado na gestão da política de crédito. Atualmente, os potenciais de rentabilidade e risco de cada cliente são facilmente definidos, e com alto grau de assertividade, com os recursos da informática à disposição dos bancos.

Há uma cultura arraigada entre alguns gestores de alguns bancos de que cliente bom é cliente investidor, pois oferece rentabilidade, sem risco de crédito. Essa avaliação era procedente na época de inflação alta. Num cenário de economia estável e baixa inflação, a grande maioria dos clientes rentáveis e de alta aderência ao banco já não são necessariamente os investidores.

A atenção excessiva dada aos investidores nos últimos anos, inclusive pelos concorrentes, deu a esses clientes a exata noção de sua importância para os bancos e os fez despertar para a possibilidade de obter maiores vantagens e melhor atendimento em concorrentes. Uma análise minuciosa da rentabilidade da carteira de investidores poderá revelar baixa rentabilidade desses clientes, quando não prejuízo pelo excesso de benefícios concedidos.

Em função desse excesso de foco nos clientes investidores, os bancos podem estar perdendo reais oportunidades de alavancar seus lucros com os demais clientes, mais rentáveis e com maior aderência.



*Repensando Banco de Varejo*



## Capítulo **12**

### *Jovens e/ou universitários. Segmento infiel*

Este capítulo visa demonstrar a baixíssima rentabilidade e fragilidade do relacionamento de clientes jovens e universitários com um banco de varejo massificado. Desde o início da década de 90, alguns desses bancos vêm desenvolvendo esforços para atrair e fidelizar clientes com afinidades profissionais e supostamente rentáveis, classificando-os em segmentos mercadológicos. Acreditam que as afinidades profissionais suscitem necessidades específicas semelhantes quanto a serviços e produtos bancários. E que, se bem atendidos, tornam-se fiéis e rentáveis no médio e longo prazo.

Alguns bancos focam no segmento de jovens e universitários, apostando na fidelidade desses clientes quando iniciarem sua vida profissional; uma espécie de reconhecimento pelo investimento do banco nesse relacionamento.

### **PERFIS**

Por estarem social e culturalmente em formação, os jovens, em especial universitários, compõem na sociedade um dos grupos mais inconstantes e dispostos a variadas e arriscadas experiências. Em suas vidas particulares ainda não há forte percepção da necessidade de serem fiéis em seus relacionamentos, inclusive os comerciais, por não terem ainda formados valores comparativos para reflexão.

Para esses clientes, a percepção do que sejam relacionamento e fidelidade está muito distante da conotação dada pelo mercado, em especial pelos bancos de varejo. Só assimilam o conceito de relacionamento como algo social, como troca de atenção e dedicação entre pessoas. Não será o seu primeiro banco que o educará sobre

relacionamento ou fidelidade comercial. Necessitam amadurecer primeiro como cidadãos. Mesmo quando finalmente assimilarem o conceito de relacionamento comercial, é possível que o rejeitem, por racionalizarem essa relação como uma simples troca em que recebem serviços e produtos de um dos inúmeros fornecedores disponíveis, pagando um preço considerado justo.

O banco desses clientes é “menos humano” e mais tecnológico, isto é, quase 100% acessado por meios eletrônicos (Internet banking, wap/celular, caixas automáticos, teletendimentos etc.). Essa intimidade com a tecnologia, somada à inexistência de relacionamento com funcionários da agência, os deixa confortáveis para comparar ofertas em sites de outros bancos e potencializa o risco de perda desses clientes. Essa realidade ainda dificulta sobremaneira ações de venda pela forma tradicional.

Por fim, há uma forte tendência destes clientes não darem tanto valor ao talão de cheques, por se sentirem confortáveis usando cartões magnéticos, que consideram simples, baratos, práticos e seguros, além de apresentarem novidades constantes. A história recente demonstrou que este público não tem cultura para o uso correto de cheques. Tal qual hoje se observa no comércio placas ostensivas recusando cheques de contas com menos de um ano, há alguns anos era comum encontrar nos pontos comerciais placas sinalizando a recusa de cheques contendo impresso o rótulo “universitários”, haja vista a enorme quantidade de cheques sem fundos emitidos por este público.

Este cenário demonstra a complexidade de criar formas seguras de conceder cheques para este público, além de eventualmente expor desnecessariamente o banco ao mercado como uma organização sem critérios rígidos para concessão de cheques.

## **CRENÇAS DOS BANCOS DE VAREJO A RESPEITO DOS JOVENS**

Há uma crença generalizada e equivocada a respeito dos clientes jovens e/ou universitários. Uma delas é de que terão um longo e ótimo relacionamento com seu primeiro banco. Isto é falso. Basta ver que é fácil lembrar da(o) primeira(o) namorada(o), primeira moto ou carro, do primeiro emprego... No entanto, dificilmente alguém ainda tem algum desses bens ou relacionamentos. O mesmo raciocínio vale para o primeiro banco.

Também se pensa que o valor para fidelizar esses clientes é menor do que o que se despenderia com outros nichos. Isto só valeria se os pais fossem bons clientes e reconhecessem como algo positivo a oferta de um atendimento diferenciado aos filhos. Porém não é prática dos bancos uma política de relacionamento simples, factível e racional visando a entidade família.

Outra idéia falsa é que esses clientes não têm muitas opções de bancos oferecendo produtos e serviços diferenciados. A realidade do mercado prova o contrário.

Por fim, acredita-se erroneamente que em breve se elevarão as vendas cruzadas a esses clientes, pois sua vida econômica ativa entrará em ascensão após 2 anos de formado. Para comprovar que é infundada esta tese, basta verificar a longevidade média e o volume de vendas cruzadas de uma conta de cliente universitário solteiro com menos de 27 anos já na base de clientes.

## **REALIDADES SOBRE ESTE SEGMENTO**

Uma política para este segmento só agregará valor se atender a uma necessidade de repasse de verbas do tutor financeiro, correntista do banco. Normalmente os jovens são dependentes dos pais, mesmo já formados e iniciando uma carreira, por isso seu índice de vendas cruzadas e rentabilidade são irrisórios. Em média, tendem a manter a conta ativa por curto período de tempo, pois vivem em constantes mudanças. Jovens que se tornam clientes de bancos por iniciativa própria, sem que seus pais ou tutores tenham conta na mesma instituição, tendem a ter baixa aderência ao banco e baixa rentabilidade.

Mesmo admitindo que existam clientes muito jovens encantados com o banco por receberem serviços e produtos personalizados e identificados com seu grupo (teen), sua rentabilidade levará de 5 a 10 anos para se tornar consistente. Esse é o tempo necessário para consolidar uma atividade profissional. Ao contrário de esperar longos anos para obter retorno de um cliente com os inconvenientes de baixa aderência e fidelidade como os jovens, é mais aconselhável fazer o óbvio bem feito: atender com maestria a necessidade de bons clientes que tenham filhos adolescentes, manter e maximizar a receita dos demais clientes rentáveis que já integram a base do banco, além de “roubar” os melhores clientes dos concorrentes.

## **TIPOS DE FACULDADES & UNIVERSITÁRIOS**

Essa categoria de clientes será desmembrada em dois grupos: os que estão em excelentes faculdades e os que frequentam as demais.

### ***EXCELENTE FACULDADES (VIPS)***

Nossas faculdades têm variações de qualidade de ensino assustadoras, sendo que as instituições excelentes são em número reduzido e delas sairão os técnicos bem pagos do futuro e potenciais bons clientes para os bancos de varejo. Porém, eles tenderão naturalmente a procurar os bancos elitizados para reforçar seu status. Outro aspecto é que ao concluírem seus cursos certamente serão assediados com ofertas atraentes para trabalhar em grandes empresas nacionais e multinacionais, as quais têm bancos de primeira linha para atendê-los.

### ***DEMAIS FACULDADES***

A grande maioria das faculdades tem qualidade de ensino deficiente e oferece cursos populares, baratos, generalistas, e de baixa qualidade, sendo pouco provável que seus alunos sejam disputados por grandes empresas, além de terem uma perspectiva salarial e de colocação no mercado muito inferior a daqueles que cursam as boas faculdades.

Sem uma adequada capacitação profissional, esses jovens se vêem na necessidade de buscar continuamente novos empregos tentando identificar suas reais habilidades, experimentando várias áreas do mercado, inclusive transferindo-se de cidades. Estudantes com esse perfil são facilmente atraídos por ofertas bancárias como isenção de tarifas e concessão de limites durante o período universitário, que pode chegar a 6 anos, porém pelas razões já expostas, dificilmente permanecerão fiéis ao banco. Mesmo aqueles que tiverem uma atividade profissional estável, ao término do período de isenção poderão buscar soluções similares em bancos concorrentes.

Há um outro grupo que busca apenas a conclusão de um curso superior. Estes, em geral, já são maduros socialmente e têm uma ocupação definida no mercado de trabalho, muitas vezes totalmente alheia ao seu curso. Na sua grande maioria também já estão atendidos por um banco de varejo e dificilmente serão atraídos por ofertas elaboradas para o público universitário.

Alguns bancos permitem que clientes universitários desfrutem gratuitamente todos os serviços durante a fase estudantil, acreditando que depois de formados permanecerão fiéis, retribuindo-lhes o “investimento” feito.



Bancos que durante muito tempo adotaram essa política já a estão revendo, pois descobriram que, em muitos casos, ela se tornou um elevado centro de custos.

## **TRÊS PERFIS DISTINTOS DE UNIVERSITÁRIOS (DE UNIVERSIDADES RENOMADAS)**

É possível classificar os universitários de instituições renomadas em três públicos distintos: calouros, estudantes dos períodos intermediários e aqueles em fase de conclusão do curso e início da atividade profissional. Para os dois primeiros grupos, conceitos como relacionamento e fidelização comercial são vagos.

Já para os universitários às vésperas de se tornarem profissionais, a idéia de relacionamento comercial começa a ganhar relevância, é algo necessário para a nova etapa de sua vida social, bem como suporte financeiro para a atividade que irão desenvolver como autônomos ou empregados. Esta necessidade desperta nesse jovem a importância de cultivar um bom relacionamento comercial com seu banco de varejo, mas no início do relacionamento, o banco dificilmente receberá demonstrações de aderência e fidelização, muito menos uma rentabilidade expressiva.

No caso de acadêmicos das áreas médica e odontológica, principalmente, há um agravante: para criar demanda por seus serviços, esses jovens profissionais se obrigam a atender diversos convênios de empresas de medicina de grupo, uma vez que grande parte da classe média hoje dispõe de tais convênios. Essas empresas, visando reduzir os custos de seu processo de pagamentos, obrigam os profissionais a abrir conta nos bancos indicados para receberem seus créditos. Por isto, a fidelidade desse cliente ao banco que foi seu parceiro no período universitário deixa de depender da sua vontade.

As tarifas de manutenção de conta corrente se tornam um centro de custo, em contraste com uma ainda discreta receita, e ele se vê obrigado a encerrar as contas nos bancos que menos agreguem valor à sua vida social e profissional, além de serem assediados com ofertas tentadoras para que concentrem seus negócios pessoais e profissionais em um único banco.

É equivocado imaginar que a grande maioria desses qualificados jovens profissionais em início de carreira darão importância ao banco que utilizaram durante a vida acadêmica, reconhecendo-o como um grande parceiro. Muitos tentarão se desvencilhar de todas as lembranças dos “duros” tempos de estudante, buscando relacionamentos comerciais com empresas que valorizem

sua nova condição social e de independência financeira. Assim, o antigo banco também tende a ser substituído.

## **VÍNCULOS FAMILIARES**

O banco de varejo que tiver o senso de oportunidade de focar a entidade família terá maior probabilidade de êxito. É insignificante o sucesso de ações isoladas sobre públicos ainda não maduros para os bancos, como jovens/universitários. Para obter êxito com esse público é preciso que o tutor do jovem esteja convencido de que o bom atendimento dado a seu dependente é um reconhecimento ao seu qualificado relacionamento. Essa estratégia emotiva é adotada com sucesso pela maioria dos clubes sociais, que oferecem aos dependentes os mesmos benefícios dos titulares (categorias e status), evitando perdê-los e agradando aos pais.

Não parece difícil o banco se adequar a essa cultura, adaptando suas ofertas às necessidades dos filhos dos bons correntistas, em especial nas fases de adolescência, universitária e início da vida profissional, favorecendo um longo e rentável relacionamento comercial.

Eleva-se a satisfação de um correntista quando o banco oferece conta corrente a seus dependentes, concedendo-lhes os mesmos benefícios que desfruta a conta principal. São grandes as chances dos pais ou responsáveis pelos jovens aconselhá-los a abrir e manter a conta no seu banco, uma vez que são mantenedores totais ou parciais das finanças de seus filhos. Quem é pai e tem filhos jovens e/ou universitários compreende a importância da “parceria” financeira na conclusão da educação e encaminhamento de seus filhos. Se o banco se propuser a ser parceiro nesse esforço, será extremamente bem-vindo e sem dúvida agregará um enorme valor ao relacionamento global dessa unidade familiar.

Essas ações focando a entidade família podem ser ampliadas para todos os parentes em primeiro grau (filhos, tios, sobrinhos, avós). A família tradicional ainda será predominante na carteira de bons clientes de um banco de varejo, e as soluções desenhadas para ela atenderão também as necessidades de qualquer nova estrutura familiar.

## **CONCLUSÃO**

Os gestores de um banco de varejo que buscarem perpetuar suas instituições financeiras devem oxigenar sua base de correntistas, mas não com desqualificadas contas de jovens e universitários. Elas devem ter muito menos espaço nas campanhas de abertura de novas contas correntes do que as campanhas que visem aos filhos de bons correntistas. Na adolescência e no período universitário, a dependência e o vínculo do jovem com sua família é muito mais forte, emotivo e concreto do que com qualquer banco.

Isto sinaliza algo simples e óbvio: a entidade família deve ser um dos alicerces das ações de um banco de varejo que busca rentabilidade, perpetuação e satisfação dos correntistas.

Se, apesar de tudo, o banco decidir ter ações focadas no público universitário, uma boa prática é assediá-lo no final do curso com atrativos financeiros reais, em especial linhas de crédito facilitadas para seu início profissional, nunca esquecendo que eles querem e precisam suportar seu novo status profissional. Essas ações devem obrigatoriamente ser muito mais atraentes do que as oferecidas pelos bancos que atendem esse público durante o período universitário.



*Repensando Banco de Varejo*



# Capítulo **13**

## *Débitos automático. A coluna dorsal de uma c/c*

### **OBJETIVO**

Demonstrar que o Débito Automático (DA) é uma ferramenta importantíssima no relacionamento de um cliente de banco de varejo, mesmo estando inserido em uma cultura que ainda acredita ser ínfimo o valor agregado de tal ferramenta. Este texto tentará demonstrar também que o DA é um importante motivador para que clientes tomem recursos da linha de cheque especial para honrar os compromissos agendados.

Vale ressaltar que o texto irá tratar débito automático sob a ótica do cliente, pois pode ocorrer que alguns bancos adotem processos distintos para operacionalizar liquidações automáticas das mais variadas faturas de seus clientes. Assim sendo, não se deve levar em conta a visão processual do banco, pois os clientes têm a percepção de terem cadastrado um débito automático. Tanto que, é comum ouvir clientes manifestarem tranquilidade por terem cadastrado no débito automático, além das faturas de água, luz, telefone e gás, também as faturas mensais da escola, TV a cabo, Internet, condomínio, seguros, cartão de crédito, planos de previdência etc.

Apesar de não serem lançamentos interessantes na visão do cliente, também consideram que são feitos por meio de DA a cobrança dos juros do cheque especial, impostos, tarifas, inclusive aqueles da manutenção da conta corrente.

Cada vez mais os fornecedores de serviços conveniados com bancos embutem nas suas ofertas a liquidação via débito automático como um diferencial aos clientes. Desta forma, tende a diminuir o volume de DAs cadastrados diretamente nas agências.

## **HISTÓRICO**

Com o advento da informatização nos bancos de varejo no final da década de 70, alguns processos burocráticos e repetitivos foram sendo gradualmente substituídos por soluções automatizadas, visando ganhos de qualidade e produtividade. Nesta época, esse serviço, disponibilizado gratuitamente a um reduzido número de bons clientes, ao contrário do que o nome indicava, nada tinha de automático; era feito manualmente, num processo lento, delicado e de verificação diária das faturas sob a guarda do banco.

ODA foi expandido no início da década de 80, quando os computadores passaram a demonstrar suas facilidades de forma exponencial. O processo sistêmico mostrou-se confiável e rentável, permitindo cada vez mais outros ganhos, como redução de filas, elevação da rentabilidade e redução da força de trabalho burocrático na retaguarda das agências.

Atualmente, faz parte da cultura dos clientes solicitar à suas agências o cadastramento para DA não apenas dos serviços tradicionais (água, luz, telefone, gás), como outras despesas mensais (TV a cabo, Internet, escolas, condomínios, seguros, cartões de créditos etc.).

O DA já não é mais um diferencial mercadológico, e sim um serviço básico de todos os bancos comerciais. O que não impede de apresentá-lo e divulgá-lo aos clientes como um diferencial útil, confiável e de qualidade.

## **O PROCESSO**

De uma forma simplificada, os bancos recebem via transferência eletrônica um arquivo das empresas conveniadas com os valores a serem debitados em sua base de clientes. Posteriormente, esses créditos são repassados às empresas, já deduzida a tarifa previamente acordada.

Quanto maior a base de clientes de um banco de varejo, maior o potencial de obtenção de receita com essa tarifa. Para as empresas que necessitam desse serviço, firmar convênio com um banco que possui uma grande base de clientes é mais atraente, uma vez que o DA eleva o número de títulos pagos em dia, facilita as vendas e a cobrança, automatiza os processos administrativos, além de permitir expandir sua base de clientes, sem elevar seus custos fixos na mesma proporção. Essa realidade explica por que os bancos não cobram o débito automático dos correntistas.

O processo sistêmico deve ser eficaz, pois o cliente transfere ao banco a responsabilidade do agendamento e liquidação de seus compromissos. A não liquidação dessas faturas pelo banco, salvo se pela insuficiência de fundos, poderá causar aos clientes desnecessários transtornos sociais, inclusive o encerramento de sua conta, ocasionando para o banco possíveis ações junto a entidades de proteção aos consumidores e afins.

Vale ressaltar que o processo deve sempre permitir que o cliente saiba com antecedência qual é a origem, quanto é o valor que lhe será debitado, para que possa, caso queira, facilmente descadastrá-lo, mesmo com antecedência de um dia. Esta facilidade assegura tranquilidade ao cliente e bons argumentos ao funcionário que está negociando esse cadastramento.

## **FUNÇÃO DO DÉBITO AUTOMÁTICO NA ADERÊNCIA AO BANCO**

Pelo ritmo agitado dos dias atuais, os clientes não têm mais tempo para perder indo às agências e enfrentando longas e demoradas filas para quitar compromissos que se repetem mensalmente e em datas distintas. Para evitar essa situação estressante, cadastram seus compromissos em DA, e ao fazê-lo tornam-se mais rentáveis, além de fortalecerem seus vínculos com o banco.

É simples perceber isto: cada débito automático que um cliente possui é uma razão a mais para manter sua conta e uma barreira para o assédio de bancos concorrentes. Além disso, esse cliente necessitará manter em sua conta corrente recurso suficientes para honrar seus DAs, ou ter limites de crédito (cheque especial).

O fato de muitas faturas terem valores que oscilam mensalmente força ainda mais a manutenção de recursos em conta corrente ou a maior utilização do cheque especial, o que eleva a rentabilidade desse cliente.

Um cliente médio tem cerca de 5 DAs, e descadastrá-los de um banco passando-os a outro é uma situação estressante, além da insegurança da eficácia do processo no novo banco. O cliente teme que um desses compromissos não seja efetuado pelo novo banco, por problemas operacionais ou limitações do fornecedor do serviço. Tudo isto transforma os débitos automáticos, em especial aqueles de concessionários de serviços básicos, em empecilhos para o encerramento da conta.

Esta é uma das fortes razões por que muitos bons clientes, mesmo descontentes com o banco, não encerram suas contas, ainda que assediados com interessantes ofertas feitas por bons concorrentes.

Para ter sucesso no assédio a clientes dos concorrentes, o banco precisa considerar que os débitos automáticos representarão um fator de resistência para a mudança de banco, e portanto devem ter diferenciais para quebrar essa resistência. As ações podem ser simples, como garantir a efetivação dos débitos transferidos com até 25 dias de antecedência do vencimento, sob pena de arcar com as multas devidas, além de mais uma soma representativa em dinheiro, por débito não honrado. Essa é apenas uma idéia, entre tantas, e devem ser tão mais agressivas quanto maior for a necessidade do banco qualificar sua base.

É importantíssimo observar que o cadastramento da conta de luz é um dos melhores sinalizadores de aderência de um cliente a um banco, haja vista que clientes normais de um banco de varejo massificado têm, em média, uma conta de luz. Assim, ao fazerem esta opção, sinalizam que este é o seu primeiro banco, e muito provavelmente o único.

Reforçando este ponto de vista, é oportuno lembrar que conta de água e gás de muitos clientes são liquidadas quando do pagamento da taxa de condomínio, não permitindo que estas sejam cadastradas individualmente em débitos automáticos.

Atenção: O cadastramento de telefones em débito automático perdeu sua relevância quando se analisa aderência e se projeta a longevidade de um cliente. Atualmente é usual o cliente ter mais de um telefone fixo, outros celulares, além de cadastrar uma ou mais operadoras de interurbanos. É irrisório o esforço do banco para elevação destes cadastros, pois ele é espontâneo por parte dos clientes. Assim, computar os cadastros de telefones sem considerar o relatado é temeroso e forçosamente distorcerá análises sobre o comportamento da ferramenta débito automático, projeções ou avaliações de campanhas específicas.

Sugere-se suavizar sua relevância, considerando apenas a existência do débito automático de telefone, independentemente da quantidade, ou ainda dividi-los em telefones fixos, celulares e operadoras de interurbanos, dedicando a cada um deles importâncias distintas.

Por fim, o banco deve ter formas discretas e eficazes de treinar seu pessoal a capturar cadastramentos de débitos automáticos no momento da abertura da conta, ou agendado um contato do quadro gerencial com o cliente para lembrá-lo que aquela data é a ideal para o cadastramento de um débito automático específico.



## **DOIS GRANDES GRUPOS DE DÉBITOS AUTOMÁTICOS**

Na visão do cliente, há dois grupos de débitos automáticos: os sociais e os bancários.

**Débitos Automáticos Sociais** - São aqueles cadastrados pelo próprio cliente e que envolvem produtos e serviços que, de uma forma direta ou indireta, é levado a consumir pelo convívio social. Exemplo: água, luz, telefone, gás, Internet, celular, escola, TV a cabo, entre outros. Todos os débitos automáticos sociais agregam valor à entidade família ou ao indivíduo.

**Débitos Automáticos Bancários** - São os débitos automáticos cadastrados pelo banco em decorrência da venda parcelada de produtos ou serviços, ou ainda impostos devidos pelo cliente. Por exemplo: seguros, financiamentos, títulos de capitalização, cartão de crédito, investimentos, tarifa de manutenção de conta corrente, entre outros. Diferem dos débitos automáticos sociais por serem menos relevantes para a vida em sociedade, e por muitos deles poderem ser cancelados ou substituídos por outro serviço similar de menor custo. Essa decisão é quase sempre tomada de forma racional pelo detentor da conta, sem consultar a entidade família.

## **DÉBITOS AUTOMÁTICOS BANCÁRIOS X RENTABILIDADE DO PRODUTO**

A relação entre o valor do DA bancário e a renda do cliente é fator de muita atenção. Quanto menor a renda, menos se deve vender produtos e serviços com altas parcelas mensais, para não saturar o poder de consumo bancário do cliente, nem acarretar baixa rentabilidade. O capítulo 31 trata especificamente dos índices de saturação da base de clientes e de um cliente individualmente, para o qual recomenda-se atenta leitura.

Entre oferecer um seguro de carro ou um título de capitalização para um cliente com renda mensal de R\$ 700,00, que acarreta, cada um, parcelas mensais de 10% do valor dessa renda, deve-se optar por aquele produto que permita maior rentabilidade líquida mensal. Esse cuidado deve ser tão mais acentuado quanto menor for a renda do cliente. Ou seja, para públicos de rendas menores, vender produtos com os menores valores em DA, mas que possibilitem as maiores rentabilidades líquidas.

## **FOMENTO NOS CONVÊNIOS COM EMPRESAS PARA DÉBITOS AUTOMÁTICOS**

Os bancos devem ter equipes específicas para se dedicar exclusivamente à prospecção de convênios com empresas, inclusive aquelas que ainda não são suas clientes, visando ofertar aos correntistas o maior leque possível de opções de pagamentos via DAs.

Os bancos de varejo, por terem uma grande gama de clientes, são parceiros importantes para empresas que têm grandes carteiras de cobrança. A decisão dessas empresas por um banco está vinculada à possibilidade de realizar o maior número de cadastramentos de cobranças via DA, cujo custo é inferior ao da cobrança por bloqueto bancário, a inadimplência é menor e há redução dos processos tanto para o banco, como para a empresa e o cliente final. DAs bem gerenciados resultam sempre em ganhos para o Banco e seus clientes.

É importante reforçar a questão custo envolvida no DA. O custo do DA para a empresa é o mais baixo de todas as modalidades normais de cobrança. Em média, menos da metade do preço da menor tarifa paga por títulos liquidados no próprio banco emissor, seja na boca do caixa ou em outro auto-meio. Se o título for liquidado em banco diferente do banco emissor, este custo pode ser várias vezes maior que o custo do DA, pois a tarifa é elevadíssima por embutir também a tarifa interbancária que o banco emissor deverá pagar ao banco que recebeu o título, como forma de ressarcimento dos seus custos operacionais.

Os bancos que fizerem convênios com empresas permitindo que estas comandem de forma eletrônica os débitos automáticos sobre sua base de correntistas devem observar os aspectos legais dos documentos envolvidos, em especial a autorização do cliente.

Um ponto de atenção para o banco evitar dissabores é: Sempre que iniciar o processo novo de um débito automático avisar o correntista com antecedência.

Assim, o banco se resguarda no caso de a empresa parceira agir de má fé, comandando DAs não procedentes. A prática adotada pela grande maioria dos bancos de varejo é informar, nos extratos de auto-atendimento, os débitos automáticos sociais e bancários que serão lançados nos dias seguintes.

## **LONGEVIDADE**

Um dos argumentos pouco usados para venda/cadastramento de débitos automáticos é a sua longevidade. Alguns débitos automáticos terão uma ocorrência tão longa como a vida econômica dos clientes, podendo ultrapassar facilmente 50 anos, como é o caso da água, luz, telefone, seguros de vida, lar, carro. Um financiamento habitacional, quando muito, pode gerar um ciclo de 15 anos de débitos automáticos.

## **FALHAS POR FALTA DE SALDO E REPESCAGEM**

Deve haver um sistema para gerir insucessos na liquidação de faturas em débito automático, buscando reduzi-los por meio da identificação dos clientes com problemas e agindo pontualmente. Isto deve ser feito por meio de orientação ao cliente da necessidade de manter saldo para honrar os débitos, elevação ou concessão de limite de cheque especial ou mesmo o descadastramento de um ou mais débitos automáticos.

Repescagem é o termo usual em bancos de varejo para o processo de novas tentativas de liquidação de faturas em débito automático que tenham sido rejeitadas por insuficiência de saldo. As novas tentativas podem ser feitas no mesmo dia útil, o que ainda não é muito comum, ou nos dias úteis subsequentes. A repescagem no mesmo dia útil deve ser decidida pelo banco a partir de uma avaliação do custo e da eficácia real, visando torná-la um diferencial na venda desse serviço às empresas. Por precaução, deve-se definir antecipadamente com a empresa cliente dos DAs o número de dias para realizar a repescagem.

Na negociação dos serviços de débitos automáticos com empresas conveniadas, o banco deve propor um pequeno prêmio adicional à tarifa acordada por repescagem bem-sucedida, uma vez que implicará nova execução do processo. O banco deve estabelecer que a empresa informe aos clientes sobre a repescagem.

Para evitar ao máximo a repescagem, os DAs bancários devem ser priorizados sobre os DAs sociais. Isto preservará a adimplência do cliente em relação as parcelas dos produtos e serviços adquiridos do banco. Esse cuidado deve ocorrer tanto em relação aos DAs a serem liquidados no prazo normal como aqueles em repescagem. Esta prioridade pode ser prevista no contrato de abertura de conta ou no documento de autorização do DA, evitando transtornos futuros.

## **POR QUE AS AGÊNCIAS DEVEM CADASTRAR DÉBITOS AUTOMÁTICOS**

- Aumentam a aderência do cliente ao banco, pelo transtorno que representa ter que recadastrar um a um todos os compromissos em outro banco,
- Oferecem comodidade ao cliente e a segurança de honrar seus compromissos, em especial os débitos automáticos sociais,
- Representam ganhos de agilidade, em processos e em custos operacionais, permitindo mais tempo para focar em negócios,
- Permitem ganho de tarifas a serem pagas pelas empresas conveniadas,
- Fortalecem os argumentos de venda de produtos e serviços, pela facilidade de pagamentos,
- Melhoram a adimplência dos produtos e serviços vendidos pelo banco,
- Potencializam a rentabilidade do cliente pelo uso do limite de cheque especial para honrar compromissos cadastrados em DA,
- Potencializam a rentabilidade do cliente por haver parte de aplicações de curtíssimo prazo sendo sacadas antes do aniversário, para liquidar débitos automáticos,
- Permitem ganho de tempo e menos estresse do cliente, possibilitando melhor uso de seu tempo e esforços no trabalho, na comunidade ou na família.

Para que esses fatores possam ser potencializados pelos funcionários, deve-se disponibilizar facilidades aos caixas, atendentes de balcão, gerentes, operadores de teatendimento, do SAC etc., para cadastrar novos DAs sempre que identificarem esta oportunidade. Os operadores de caixa, sempre que autenticarem faturas factíveis de DAs, devem oferecer esse serviço por meio de processos simples e rápidos em seu terminal. Deve-se também disponibilizar aos clientes que utilizam o Internet Banking e caixas automáticos a facilidade de consultar a relação de empresas conveniadas e cadastrar seus débitos automáticos sociais.

## **MOTIVOS DE REJEIÇÃO DO DÉBITO AUTOMÁTICO PELOS CLIENTES**

É comum alguns clientes comentarem, quando da oferta do cadastramento do débito automático, que se o fizerem ficarão sem controle sobre os valores a serem debitados e que, caso ocorra erro, será muito difícil reaver os recursos.

Para esse tipo de situação, podemos listar as seguintes argumentações:

- 1º) Os lançamentos de débitos automáticos serão sempre informados com uma semana de antecedência no extrato da conta,
- 2º) Os débitos automáticos podem ser cancelados facilmente pelo cliente até o dia útil anterior ao lançamento,

- 3º) Os débitos automáticos originários de cartões de crédito podem ser reduzidos para o valor mínimo da fatura até um dia antes do débito, bastando para isto o cliente ligar para o teleatendimento ou outro canal disponível,
- 4º) As empresas conveniadas enviam a fatura com antecedência para o cliente, mencionando que será quitada por débito automático,
- 5º) Não há por que levar para as férias a preocupação com contas de água, luz, telefone etc.,
- 6º) O banco realiza milhões desses processos mensalmente sem que haja uma reclamação sequer.

Persistindo a resistência do cliente ao débito automático, o gerente pode propor um “test-drive”, cadastrando apenas uma das faturas para demonstrar ao cliente a eficácia do processo. Após este curto período de teste, com determinação e argumentação cadastrar os demais. Outra opção é questionar o cliente se conhece algum fato real que justifique sua desconfiança. Normalmente, a resposta afirmativa será um blefe. Se fizer referência a algo que ocorreu anos atrás, alegue que hoje os bancos detêm uma elevada tecnologia e o PROCON ensinou as empresas a respeitar seus clientes. O cliente espera uma resposta enfática quanto à confiança do processo.

Obs.: Alguns bancos mais atualizados quanto à manutenção de uma correta política de relacionamento consideram um indicador da qualidade de um cliente a existência de débitos automáticos. Porém, a maior relevância desse indicador deve estar mais nos débitos automáticos sociais e menos nos DAs bancários.

## **DÉBITO AUTOMÁTICO EM POUPANÇA**

Grandes bancos de varejo, visando maior comodidade para seus clientes e elevação da receita, permitem que o débito automático seja realizado sobre saldos de contas de poupança, independentemente do cliente ser ou não correntista. Este fato gera um diferencial de rentabilidade grande sobre a gestão do saldo de poupança, porque o banco não remunerará o valor sacado para honrar o débito. Além disso, receberá tarifa da empresa conveniada ou obterá receita pela liquidação de parcela referente à venda de seus produtos e serviços massificados. De uma forma cíclica, esses clientes terão o compromisso de efetuar novos depósitos para honrar novas faturas.

O banco que possibilita DA em poupança eleva sobremaneira suas possibilidades de ganhos.

Contudo, é uma decisão que deve ser cuidadosamente pensada, pois pode gerar um incremento de depósitos na poupança e gerar exigibilidade legal de aplicações na Carteira de Crédito Imobiliário, podendo diminuir a rentabilidade ou até causar prejuízo. Ainda deve ser analisada a possibilidade de estimular o mau uso do produto Poupança, que deixaria de ser um produto puro de acúmulo de

riqueza para tornar-se uma espécie de conta corrente, sem cobrança de tarifa, com débitos mensais, além de remunerar saldos remanescentes.

## **DÉBITOS AUTOMÁTICOS EM INVESTIMENTOS**

Poucos bancos disponibilizam DAs diretamente sobre o saldo de uma aplicação financeira do cliente. Este pode ser um diferencial a ser oferecido aos clientes investidores, potencializando um número ainda maior de DAs. Esta solução pode se tornar ainda mais atraente se o cliente puder vincular determinados compromissos a aplicações específicas. Por exemplo: mensalidade escolar a uma aplicação em Fundo DI 30 e os demais DAs na conta corrente.

Deve-se prever uma fonte alternativa para honrar esses DAs quando o saldo na aplicação financeira for insuficiente.

Muitos bancos já disponibilizam aplicações automáticas mensais em produtos de investimento com débito em conta corrente. Os clientes percebem esse serviço como uma forma de DA.

## **OUTRAS TRANSFERÊNCIAS**

Apesar de não serem usualmente considerados DAs, alguns bancos oferecem a seus clientes a possibilidade de programar transferências automáticas e cíclicas entre contas do próprio banco ou interbancárias (DOC), com objetivo de saldar dívidas, pagar díizimo, prover recursos para manutenção de familiares etc.

A oferta desse serviço pode ser um fator de aderência do cliente ao banco, além de gerar receita de tarifa pela emissão contínua de DOCs, pelo uso dos limites de crédito ou ainda pela não-remuneração de valores sacados sobre aplicações vinculadas à conta corrente.

## **DÉBITOS AUTOMÁTICOS EM FATURAS DE CARTÕES DE CRÉDITO**

É comum nos países desenvolvidos os clientes cadastrarem seus compromissos mensais (água, luz, telefone, seguros, escolas...) em débito automático diretamente no cartão de crédito. No Brasil, a propagação dessa prática será lenta, pois os usuários de cartões quase sempre estão ligados a algum banco e utilizam o DA em conta corrente.

Na prática, o DA no cartão de crédito é uma forma das administradoras incrementarem os valores médios financiados por seus clientes, bem como ampliar suas fontes de receitas, mediante a cobrança de tarifas de empresas conveniadas. O desafio das administradoras é demonstrar a seus clientes a

conveniência desse novo serviço, e para isto precisarão ampliar ao máximo sua rede de conveniadas.

As tarifas que as empresas pagarão às administradoras serão amplamente compensadas pela maior liquidez de seus títulos e pela possibilidade de redução dos custos de cobrança, uma vez que esta ficará a cargo das administradoras de cartões. Todas as despesas feitas por um cliente nas empresas conveniadas serão agrupadas na fatura do cartão de crédito.

Deve-se considerar que o DA em cartão de crédito possa ser algo interessante para quem não possui conta em banco. Quem já é correntista desfruta dessas facilidades, inclusive com mais vantagens. Mesmo que os DAs sejam computados para efeito de pontuação nos programas de benefícios oferecidos por algumas administradoras de cartões, essa aparente vantagem não chega a seduzir os correntistas, pois as boas premiações são quase inatingíveis.

Como reflexão, vale ressaltar que DAs em cartões de crédito tornam mais difícil para o cliente identificar a procedência dos débitos, gerenciar suas datas de vencimento, solicitar cancelamentos, suspensões, estornos etc. Essas são facilidades consagradas em DAs vinculados à conta corrente.

O DA em cartão de crédito é uma boa proposta para o banco oferecer a quem não pode ou não quer ser seu correntista.

## **A RELAÇÃO ENTRE DÉBITO AUTOMÁTICO E RECURSOS TOMADOS**

A imensa maioria dos bancos de varejo utiliza o cheque especial como composto do saldo do cliente para honrar seus débitos automáticos. Essa realidade, quase nunca percebida pelos gestores de bancos de varejo, potencializa um significativo uso desses recursos. Esse é um argumento relevante para motivar a força de vendas a incrementar ao máximo os débitos automáticos, em especial os sociais, que pressionam mais os clientes a honrá-los.

Débitos automáticos bancários, em especial os vinculados a produtos de baixa atratividade como títulos de capitalização, um segundo cartão de crédito ou seguros de vida vendido de forma errônea, tendem a ser cancelados na primeira necessidade de caixa que o cliente tenha.

O banco deve extrair da rentabilidade total do cheque especial a parcela exclusivamente originada por DAs para conhecer o potencial e a relevância desse desprezioso serviço como gerador de receitas para a organização. Esse dado deve ser calculado sobre: banco, agências, grupos de clientes etc.

## **ÍNDICE DE CORRELAÇÃO DO DÉBITO AUTOMÁTICO SOBRE VALOR TOMADO - ICVT**

Para calcular o ICVT, toma-se o volume médio mensal de crédito pré-aprovado que um cliente utiliza para liquidar seus DAs, multiplica-se por 100 e divide-se o resultado pela média mensal de uso dessas linhas. Veja o exemplo a seguir:

Um cliente utiliza em média R\$ 500 de seu cheque especial todo mês. Desse total, R\$ 150 são usados para quitar suas contas em DA. Portanto, o ICVT desse cliente é 30. Ou seja, 30% da rentabilidade mensal do cheque especial desse cliente é gerado por volumes tomados para honrar DAs.

## **A RELAÇÃO ENTRE OS DÉBITOS AUTOMÁTICOS E APLICAÇÕES DE CURTÍSSIMO PRAZO**

Há períodos em que é possível legalmente o banco ofertar a seus correntistas aplicações automáticas de curtíssimo prazo dos recursos que permaneceriam em conta corrente por poucos dias. Quando o correntista necessita de fundos para cobrir eventuais saques, estas aplicações são automaticamente resgatadas em conta corrente. Desta forma, a ocorrência de débito automático, juntamente com os sucessivos saques dos correntistas para fazer frente a suas necessidades, obrigará resgates automáticos dos saldos nestas aplicações, muitas vezes antes de terem sido rentabilizadas. O menor saldo na aplicação no período terá uma remuneração muito menor por parte do banco, e este saldo não rentabilizado será utilizado gratuitamente e livremente pelo banco.

Assim, quanto mais DAs um cliente tiver cadastrado, mais rapidamente o saldo desta sua aplicação será consumido, menor será o saldo em DPV, conseqüentemente maior a rentabilidade do banco.

O ganho advindo da não-remuneração de uma parcela dessa aplicação automática, ou da redução do DPV na conta de um cliente, deve ser computado como rentabilidade indireta do cliente e calculado de forma abrangente para toda a carteira de clientes, para que o banco passe a dar importância a estes assuntos. Se possível, deve-se separar a parte do lucro originada pela ocorrência de DA e pelos demais débitos normais comandados pelo cliente. A gestão deve buscar cadastrar o máximo possível de DAs de um cliente, pois pouco ou nada pode fazer para que os clientes elevem suas outras despesas pessoais.

Por conseguinte, é preciso lembrar que a existência destas aplicações automáticas é uma prática saudável na gestão do Depósito à Vista (DPV), por



reduzi-lo a patamares mínimos, evitando compulsórios legais e aplicações obrigatórias de um percentual do DPV em Créditos Rurais. Vale alertar que o DPV é muito pouco estudado e gerenciado como um real produto do banco, acarretando perdas reais de rentabilidade, inclusive com descontentamento por parte dos clientes, que muitas vezes não recebem uma orientação pró-ativa da possível existência de um produto de investimento adequado para recursos que permanecerão na conta corrente por poucos dias.

Os DAs são uma valiosa ferramenta para elevar a lucratividade dos bancos, por reduzirem os valores a serem remunerados nas aplicações de curtíssimo prazo e ajudarem a gerir o DPV. Deve-se periodicamente observar se há mudanças nos normativos que regulamentam as aplicações automáticas de volumes disponíveis em conta corrente, bem como a que regulamenta o DPV. Sempre que a legislação permitir aplicações de curtíssimo prazo, o banco deve rapidamente implementá-las, maximizando o lucro da oportunidade.

O DPV é aparentemente simples, mas detém peculiaridades ímpares e sua perfeita condução necessita de um colegiado de colaboradores com extrema experiência em banco de varejo massificado. Precisam ter uma perfeita visão da floresta, e não da árvore.

## **ÍNDICES DE SUPORTE A GESTÃO DE DÉBITOS AUTOMÁTICOS E AFINS**

### ***ICM – ÍNDICE DE CONVERSIBILIDADE MENSAL***

A ineficácia da ferramenta débito automático impacta diretamente as filas nas agências. O funcionário do caixa é quem mais convive com esse problema e pode ter a missão de convencer os clientes que atende diariamente.

Em média, um caixa de banco atende 100 clientes diariamente, ou 2,4 mil clientes no mês. O número de autenticações é muito superior a este, haja vista os clientes terem sempre mais de um compromisso para liquidar, além de realizarem outras operações como saques, depósitos, transferências etc. Multiplique-se esse número pela quantidade de caixas existente no banco e se obterá um número expressivo de processos distintos realizados pelos caixas humanos. Este número pode chegar a milhões diariamente. Entre essas milhares de autenticações, centenas delas poderiam estar sendo realizadas por meio de débito automático, e só não o são porque falta convencimento e empenho ao caixa humano para oferecer essa solução aos clientes.

Assim, reconhecendo o problema e sua solução, o banco deve criar o Índice de Conversibilidade Mensal - ICM, que seria:

$$\text{ICM} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de autenticações/mês de um caixa convertidas em DA} * 100}{\text{N}^\circ \text{ de autenticações/mês de um caixa passíveis de cadastramento em DA}}$$

Ex.: Se um caixa autenticou no mês 380 documentos passíveis de DA e conseguiu converter 23 deles (em DA), teremos um Índice de Conversibilidade Mensal (ICM) de 6,05, ou seja: de cada 100 autenticações passíveis de cadastramento em DA, apenas 6,05 foram convertidas (23\*100/380).

Há necessidade do banco disponibilizar ferramenta ágil e de fácil uso para que o próprio caixa cadastre e obtenha na hora a assinatura do cliente autorizando o débito automático. A eficácia dos caixas será maximizada na medida em que o sistema operacional que eles utilizam sinalizar a possibilidade de cadastrar em DA a fatura que está sendo liquidada.

Faturas já cadastradas em DA, na sua grande maioria, trazem essa informação impressa, não ocorrendo do cliente querer liquidá-las no caixa humano. Mas, se mesmo assim o banco achar que isto pode vir a ser um problema, deve sinalizar aos caixas apenas DAs de faturas que ainda não tenham sido cadastradas pelo cliente.

Deve-se ter cuidado ao promover internamente esse índice (ICM) a fim de que seja entendido de forma saudável pelos funcionários das agências, em especial os caixas, evitando a percepção de um novo e punitivo controle de produtividade ou de redução de quadro. Para o lançamento do índice ICM, deve haver uma campanha de premiação aos funcionários das agências, de média duração, para consolidar esse esforço.

As histórias de sucesso dos campeões de conversões em DAs devem ser divulgadas em veículos de circulação interna do banco, com o objetivo de maximizar o resultado dessa ação.

O ICM tende a ser menos expressivo com o decorrer da campanha, pela redução do público a ser assediado. Isto deverá ser levado em conta pelos gestores da ação.

O sucesso dessa campanha está garantido por sua simplicidade, ganho de produtividade, rentabilidade e satisfação dos clientes. O ICM pode servir também como um excelente indicador de esforços dos caixas, visando reconhecimentos e promoções.

## ***IPA – ÍNDICE DE PAGAMENTOS AUTOMATIZÁVEIS***

O IPA sinaliza quais clientes não utilizam o débito automático para liquidar faturas que permitem essa facilidade. Esse índice será representado pelo número de faturas passíveis de DA liquidadas mensalmente por um cliente nos canais tradicionais de atendimento bancário. Ex.: um cliente que tenha 4 títulos liquidados com as características acima terá um IPA igual a 4. O IPA ideal é igual a zero. Pode-se obter uma variação deste índice para controlar individualmente cada um destes canais tradicionais (agência, telebanco, Internet etc.).

Após a identificação do cliente-foco, o IPA subsidia ações mercadológicas para o seu convencimento a respeito dos benefícios do DA. Mesmo com o incremento do número de DAs cadastrados, o IPA continua subsidiando o monitoramento individual dos clientes, demonstrando mensalmente se houve melhoria, regressão ou manutenção do cenário. Se o IPA indicar regressão, o gestor poderá facilmente identificar se o problema está localizado no cliente ou na empresa conveniada.

O IPA deve ser implementado também por grupos de clientes, por agência, por região e para todo o banco, de maneira a verificar os resultados dos esforços e eventuais focos de resistência.

Outras importantes vantagens do IPA são a não dispersão de esforços, o baixo custo das ações mercadológicas e a não utilização dos espaços nobres das agências para campanhas de cadastramento de DAs, liberando-os para produtos e serviços que agreguem maior valor ao negócio.

Para maior eficácia das ações mercadológicas de convencimento, elas devem ser reforçadas por meio de malas diretas, mensagens nas informações gerenciais, nas telas dos caixas humanos e nos canais eletrônicos de auto-atendimento. As malas diretas deverão ser disparadas automaticamente quando o cliente liquidar um título passível de DA. Para evitar atrito no relacionamento, o sistema deve prever a remessa de uma única correspondência para cada cliente, a cada ciclo de tempo.

É fundamental também que na operação de liquidação de títulos nos canais eletrônicos seja disponibilizada opção de cadastramento em DA, se houver convênio com a empresa cedente.

## ***IFF – ÍNDICE DE FREQUÊNCIA NA FILA***

Este índice demonstra quais clientes mais freqüentam filas nas agências, permitindo que os gerentes analisem caso a caso e proponham as soluções mais

eficazes para ambas as partes, começando pelo débito automático. Ex.: um cliente que tenha um IFF de 15 representa que esteve na fila de uma agência por 15 vezes no período de um mês.

O IFF pode ser base para outros índices que visem a medir a frequência de um cliente em outros canais, como caixas automáticos, teleatendimentos etc.

O IPA anteriormente descrito utilizará um sistema informatizado que poderá ser facilmente adaptado para calcular o IFF.

## **CONCLUSÃO**

Alguns gestores de bancos de varejo acreditam erroneamente que o DA (débito automático) não agrega relacionamento e tampouco é rentável. A realidade, no entanto, mostra que o DA é uma solução rentável, que responde a necessidade dos clientes e é percebido por estes, como um serviço de qualidade. Por tudo isto, o DA é um grande fator de aderência ao banco. Clientes sem débitos automáticos cadastrados estão muito mais livres para mudar de banco, e o fazem muitas vezes por pequenas falhas de qualidade no serviço prestado e outros pequenos motivos.

Os bancos devem dar a esse serviço a mesma atenção, ou até maior, que aquela dedicada aos considerados “bons” produtos e serviços. O DA é a coluna dorsal de uma conta corrente.

Os gestores de DAs devem estar atentos ao movimento crescente de empresas fornecedoras de serviços, em especial as concessionárias de água, luz e telefone, que, na busca por elevar suas receitas indiretas e reduzir os custos e a dependência dos bancos, introduzem inovações nas formas de cobrança. Essas empresas divulgam de forma maciça que acatam cobranças de qualquer natureza em suas faturas, como seguros, cartões de crédito, TV a cabo, Internet etc., e facilitam o pagamento em canais alternativos, como farmácias, postos de combustíveis, supermercados etc. Essas empresas já ostentam a respeitável marca de responsáveis pela liquidação de mais da metade de todos os títulos compensáveis no mercado e podem vir a ser um incentivador para as classes menos abastadas fecharem suas contas em bancos.

Essas pessoas em geral já não são tomadoras de crédito; se não precisarem de bancos para pagar suas contas básicas, não terão motivos racionais para manter uma conta ativa pagando tarifas. Se precisarem movimentar algum recurso em canais bancários, esses clientes podem utilizar a poupança, que não é tarifada e permite movimentação tão livre como uma conta corrente normal. Em muitos bancos já é possível cadastrar DAs neste produto.

Quanto maior for a quantidade e o volume dos DAs tradicionais, maiores serão os benefícios ao banco e aos clientes.

# Capítulo **14**

## *DNA do cliente índice de relacionamento*

Muitos bancos já desenvolvem sistemas inteligentes para avaliar o potencial de um determinado cliente através de softwares interativos à disposição nos terminais dos gerentes das agências. Entretanto não há formas práticas de repassar estas mesmas informações aos demais funcionários das agências (caixas, atendentes de balcão...), os quais muitas vezes são quem realmente tem contato com a grande maioria dos clientes. Com base neste cenário, apresentamos um Índice de Relacionamento (DNA do cliente bancário) que possibilita a qualquer funcionário da agência incrementar as vendas cruzadas pela fácil identificação do perfil real do cliente que está atendendo.

Este índice também possibilita, entre outras funções, ações de correção cadastral, incremento no relacionamento. Este índice fornecerá subsídios relevantes para que todos da agência, inclusive funcionários do telemarketing, telebanco, SAC e outros departamentos, tenham uma excelente visão do perfil dos clientes que estão atendendo. Em situações específicas, possibilita o suporte a outras ações mercadológicas, como campanhas focadas em certos produtos, migração entre produtos de investimento, orientação sobre as melhores linhas de crédito, cadastramento de débitos automáticos, melhoraria no atendimento a algum grupo de clientes etc.

## **GANHOS COM O DNA**

As projeções e os resultados econômicos e mercadológicos a serem obtidos com o Índice de Relacionamento (DNA do cliente bancário) serão mais bem avaliados após um ano de sua implementação, através de pesquisas e relatórios gerenciais. Contudo, é possível fazer uma estimativa de seus resultados, aqui divididos em:

### ***GANHOS ECONÔMICOS***

- Elevação de 3% na receita global pela venda de produtos, em especial aqueles mais populares, como capitalização, seguros de carro, vida e lar, cartão de crédito,
- Elevação de 5% na quantidade de cadastros de débitos automáticos,
- Elevação de 10% do tempo da vida útil da conta,
- Redução de 10% na taxa de perda de clientes.

### ***GANHOS MERCADOLÓGICOS***

- Permite a identificação simples e rápida do potencial de compra dos clientes para a totalidade dos funcionários das agências, em especial os que atendem no balcão e nos caixas, permitindo vendas a milhares de clientes que não são ou não estão sendo bem gerenciados,
- Por meio desta nova ferramenta mercadológica qualquer funcionário da agência pode recomendar aos clientes as melhores formas de investir, tomar recursos ou de adquirir produtos e serviços etc.,
- Torna-se um novo facilitador de campanhas internas de cadastramento de débitos automáticos, elevação da base de tomadores de crédito, venda de produtos específicos, etc.,
- Fornece rápidos e qualificados subsídios para os gerentes das contas identificarem oportunidades ou balizarem ações de encerramento de contas, devolução de cheques, entre outras,
- Proporciona subsídios concretos para a implementação e manutenção de uma Política de Relacionamento, visando identificar e valorizar aspectos de rentabilidade, relacionamento e potencial de venda atual e futuro,
- Facilita a identificação dos clientes por qualquer funcionário da área gerencial, no caso do gerente de conta estar ausente (férias, horário de almoço, visita externa, transferência, demissão etc.),
- Agiliza o relacionamento de um novo gerente com sua base de clientes ainda desconhecida.

## **DNA DO CLIENTE BANCÁRIO – (DNA GENÉRICO)**

O Índice de Relacionamento (DNA do cliente bancário) poderá ser informado nos relatórios gerenciais, protocolo de entrega de talão de cheques, rodapés das telas dos caixas humanos ou gerentes, rodapés dos extratos, relatórios de telemarketing/telebanco/SAC etc. Este índice (DNA Genérico) deve ser ajustado a cada banco, mas, em síntese, deve ser composto por 3 grandes grupos de informações: Rentabilidade, Relacionamento e Potencial de Venda. Cada informação, produto ou serviço estará representado no índice através de uma posição fixa.

Em uma primeira análise pode-se considerá-lo complexo, mas por ter uma estrutura bem definida, coerente com o negócio bancário e agregar extremo valor ao banco, um rápido treinamento prático, a distância, o tornará algo simples e incorporado à cultura dos funcionários das agências. A seguir, um exemplo do DNA de um cliente bancário.

## DNA GENÉRICO DE UM CLIENTE BANCÁRIO

Ex: 5206 - 85E3 - 747 / F4P2 / 1VL / JCP / 1LI0

Grupo	Sub-Grupo	Produto/Serviço	Posição Fixa no Índice	
Rentabilidade & Renda	Rentabilidade	Rentabilidade média anual	Cada nível numérico = R\$10,00 Se negativa (-)	5
		Rentabilidade do último mês	Cada nível numérico = R\$ 10,00 Se negativa (-)	2
	Renda	Renda no cadastro	Cada nível representa R\$ 100,00 Se "00" não há renda cadastrada.	0 6
Relacionamento		Idade da conta	Se + de 9 anos, mantém-se o "9"	8
		Qtde débito automat.	Se + de 9 anos, mantém-se o "9"	5
		Tipificação de clientes	E-Especial. O-Ouro	E
		Sinalizador de perda	0-3 - Perigo de perda 4-6 - Atenção + de 7 - Alta aderência	3
Potencial de Vendas	Crédito	Escoragem de crédito	0 a 10 (Ex.: Quanto maior, melhor)	7
		Cheque Especial	0-10 (cada nível = 10% de uso) C - Não tem	4
		Parcelado automático na C/C	0-10 (cada nível = 10% de uso) P - Não tem	7
	Investimento	Fundos	De 0 a 9 (cada nível R\$ 10 mil) "0" menos de R\$ 10 mil F - não tem	F
		CDB	De 0 a 9 (cada nível R\$ 10 mil) "0" menos de R\$ 10 mil. C - não tem.	4
		Poupança	De 0 a 9 (cada nível R\$ 1 mil) "0" menos de R\$ 1 mil P - não tem	P
		Capitalização	"X" capitalizações. C-não tem	2
	Seguros	Carro	"X" seguros de carro C-não tem	1
		Vida	"X" seguros de vida V-não tem	V
		Lar	"X" seguros de lar L-não tem	L
	Cartão de Crédito	Bandeira Jpto	T-Tem J-não tem C-Tem com cartão adicional	J
		Bandeira Wtur	T-Tem W-não tem C-Tem com cartão adicional	C
		Bandeira Ptar	T-Tem P-não tem C-Tem com cartão adicional	P
	Outros	Previdência	Saldo (cada nível R\$ 10 mil) P-não tem	1
		Leasing	Saldo (cada nível R\$ 1 mil) L-não tem	L
		Crédito Imobiliário	Saldo (cada nível R\$ 10 mil) I - não tem	I
Outros Financiamentos		Saldo (cada nível R\$ 1 mil) O - não tem	O	



A leitura deste DNA GENÉRICO:

**5206 - 85E3 - 747 / F4P2 / 1VL / JCP / 1LIO** identifica um cliente com as seguintes características:

Rentabilidade & Renda:

**5206** - Gera rentabilidade média anual de R\$ 50,00, sendo de R\$ 20,00 no último mês. Sua renda cadastrada é de R\$ 600,00.

Relacionamento:

**85E3** - A conta existe há 8 anos e tem 5 débitos automáticos cadastrados. O cliente é da categoria Especial, e sinaliza alto risco de encerrar a conta.

Potencial de Vendas:

**747** - O Cliente tem boa escoragem de crédito e utiliza 40% do limite do cheque especial e 70% do crédito parcelado.

**F4P2** - Não possui aplicação em fundos. Tem cerca de R\$ 40 mil aplicados em CDB. Não tem poupança. Possui 2 produtos de capitalização.

**1VL** - Possui um seguro de carro e não tem seguros de vida e lar.

**JCP** - Não possui cartão de crédito da bandeira JPTO. Possui cartão da bandeira WTT com cartão adicional. Não possui cartão de crédito da bandeira PHY.

**1LIO** - Possui plano de previdência com saldo de cerca de R\$ 10 mil. Não possui operações de leasing, de crédito imobiliário, nem outros financiamentos.

## DNA FOCADO

O Índice de Relacionamento (DNA do cliente bancário) poderá ser utilizado de forma focada em um problema pontual ou uma campanha de venda massificada onde se deseja empenho de 100% dos funcionários das agências.

O DNA Focado é um índice DNA Genérico mais resumido, de no máximo cinco posições. Este sinalizador resumido das características de um cliente poderá ser utilizado em uma campanha de cadastramento de débitos automáticos, venda de cartões de crédito ou produtos de capitalização, entre outras. Nesses esforços pontuais, durante um atendimento a um cliente, esse índice seria apresentado discretamente na totalidade das telas de qualquer funcionário da agência, em especial os caixas humanos e os atendentes de balcão. A seguir, exemplos do uso do DNA Focado na manutenção dos dados cadastrais e em campanhas de venda de cartões de crédito.

### DNA FOCADO → DADOS CADASTRAIS

Ex: ANEO

GRUPO	SUBGRUPO	PRODUTO / SERVIÇO	POSIÇÃO FIXA NO ÍNDICE	
Cadastro	Qualidade dos Dados	Atualizado	A-Atualizado N-Desatualizado	A
		Fone	F-Fone OK N-Fone errado	N
		Endereço	E-Endereço OK N-Endereço falho	E
		Outros problemas	O-Sem outros problemas N-Outros problemas	O

Mediante a exibição deste DNA Focado com destaque no canto inferior da tela do caixa (Humano ou Automático) no momento do atendimento a este cliente, o fone poderá ser facilmente regularizado. A marca “N” (fone errado) pode ter sido imputada anteriormente por um operador do telemarketing do banco.

DNA FOCADO → CARTÕES DE CRÉDITO

Ex: JCP

GRUPO	SUBGRUPO	PRODUTO / SERVIÇO	POSIÇÃO FIXA NO ÍNDICE	
Potencial de Vendas	Cartão de Crédito	Bandeira Jpto	T - Tem C - Tem com cartão adicional J - Não tem	J
		Bandeira Wfadf	T - Tem C - Tem com cartão adicional W - Não tem	C
		Bandeira Pjej	T - Tem C - Tem com cartão adicional P - Não tem	P

Supondo-se que este DNA Focado esteja na tela de um atendente de balcão durante uma campanha de venda de cartões de crédito, ele focará seus argumentos de venda nas vantagens de se ter uma segunda bandeira.



*Repensando Banco de Varejo*



# Capítulo **15**

## *Gerentes de bancos de varejo x clientes*

A partir dos anos 70 surgiram as grandes redes de bancos de varejo privados e passaram a disponibilizar serviços básicos a uma crescente massa de clientes. Já na década de 80, até meados da década de 90, com o substancial avanço da automação bancária iniciou-se o processo de qualificação dos serviços e produtos, permitindo o incremento da base de clientes, em especial aqueles provenientes das classes sociais mais baixas.

A figura do gerente de agência sempre foi percebida com uma aura de poder, pois todos os relacionamentos de negócios exigiam obrigatoriamente sua chancela. Dessa forma, a sociedade considerava o gerente uma figura de destaque social.

### **A MUDANÇA**

Nos últimos anos elevou-se substancialmente o potencial da automação bancária, mas contrariamente se verifica uma saturação na oferta de novos clientes, distorcendo a relação saudável até então verificada entre tecnologia e novos clientes.

Na antiga relação, investimentos em tecnologia permitiam diferenciais mercadológicos substanciais e resultavam no aumento do número de clientes, com reais ganhos de escala. Hoje, tecnologia tende rapidamente a ser um lugar-comum e não mais um diferencial.

Outro fator de perda de força da figura do gerente está nos esforços mercadológicos dos bancos de varejo focando fortemente serviços de conveniência automatizados. Essas enormes conveniências tornam-se rapidamente comuns no mercado e reduzem sensivelmente os diferenciais percebidos pelos clientes. Também reduzem e até eliminam a necessidade dos clientes visitarem suas agências para fazer pagamentos, retiradas ou relacionarem-se com seus gerentes. Em especial a oferta generosa de créditos pré-aprovados, disponíveis em automeios (caixas automáticos, 0800, Internet etc.).

## **CONVENIÊNCIAS DE UM BANCO DE VAREJO**

Cada vez são maiores as inovações tecnológicas e de gestão de carteiras de clientes que favorecem a perda do relacionamento pessoal entre clientes e gerentes. Dentre as inovações tecnológicas que disponibilizam serviços e produtos aos clientes, podemos destacar as redes nacionais de caixas automáticos (próprias e compartilhadas), caixas de auto-serviço, drive-thru, Banco24Horas, teleatendimento, Internet Banking, débito automático, atendimentos pela Internet, SAC (Serviço de Atendimento a Clientes) etc.

Alguns bancos já disponibilizam as seguintes conveniências: renovação/elevação automática de limites no cheque especial, renovação automática de seguros, aumento de limites de crédito por meio de ferramentas sistêmicas, novas linhas de crédito automatizadas e cumulativas aos limites vigentes, renovação automática de cartões de crédito, cancelamento de cartão de crédito, produtos em call-centers, entrega domiciliar de talão de cheque ou em caixas automáticos, novas e reais facilidades agregadas aos cartões de débito, entre outras.

# Capítulo 16

## *Visão do cliente sobre o relacionamento com o gerente*

Questione-se na condição de cliente (não de funcionário de um banco) o relacionamento dos gerentes com os clientes. Responda às questões a seguir:

- \* Quantas vezes você precisou falar com seu gerente nos últimos seis meses? Ele lhe prestou algum serviço?
- \* Quantas vezes você forneceu ao seu gerente novas informações pessoais que lhe possibilitassem conhecê-lo mais detalhadamente e propor soluções focadas e personalizadas?
- \* Qual a última vez que você precisou da intervenção de seu gerente? Poderia ter resolvido a questão com outro gerente, ou mesmo via teleatendimento, Internet, SAC?
- \* Muda algo quando o seu gerente sai de férias? Ele lhe informa ausência?
- \* Quando o banco necessita transferir seu gerente, como você fica sabendo?
- \* Você se preocupa com as mudanças contínuas do gerente de sua conta corrente?
- \* Você realmente precisa de um gerente dedicado, ou concorda em receber atendimento e orientação para negócios de qualquer funcionário da agência ou via call center etc?
- \* Quantas vezes seu gerente lhe telefonou para aprimorar o relacionamento?
- \* As ligações foram para vender algum produto, em particular os de baixa atratividade, ou ainda para lhe dar “um puxão de orelhas”?
- \* O que você realmente precisa de um banco de varejo e que só o seu gerente pode prover?

- \* Seu gerente tem poder de decisão para resolver os problemas de forma autônoma?
- \* Nos últimos 5 anos você fez algum seguro, financiamento ou leasing em empresas não-bancárias? Qual a qualidade desses serviços?
- \* Seu relacionamento/aderência/dependência com seu banco está cada vez mais fortalecido, ou enfraquece diariamente?

Os vínculos de relacionamento pessoal do gerente com os clientes estão muito enfraquecidos e tendem a ficar cada vez mais debilitados. A antiga imagem do gerente perdeu espaço diante da evolução descabida do número de correntistas por gerente, que não permite atendimento qualificado, de sistemas automatizados que conseguem facilmente identificar os valores e as informações de cada um dos clientes, transformando essa identificação em balizador do relacionamento com o banco. Se o sistema automatizado foi corretamente alimentado, essa forma de relacionamento tende a estar próxima da percepção que o cliente tem do que seja um relacionamento justo e saudável para ambas as partes. O banco passa a ser a referência de relacionamento para o cliente e não mais a figura tradicional do gerente de conta, ou seja, algo inanimado, frio e sem personalidade.

Essa nova forma de gestão sistêmica e automatizada facilita premiar relacionamentos individualizados com descontos, benefícios, rótulos mais elitizados de clientes etc. Sem dúvida, está sendo um enorme aprendizado aos envolvidos, pois é uma mudança rápida e drástica de antigos conceitos, passando a ter valor características percebidas por cada cliente, como praticidade, disponibilidade, objetividade, racionalidade, coerência e conveniências, em detrimento da gestão fortemente calcada no relacionamento desenvolvido com o gerente tradicional.

O sucesso depende da perfeita sintonia do gerente com o sistema de gestão, não deixando transparecer ao cliente o uso desta potente ferramenta.

## **O CLIENTE COMPRA?**

Demanda não se cria. Portanto os clientes de um banco de varejo massificado têm uma real necessidade de adquirir os produtos do banco e outros tantos, como seguros, previdência, créditos pré-aprovados, cartões de débito e crédito, débito automático etc. e são conhecedores das suas funcionalidades. Isto é uma imposição natural do meio social em que vivem. Eles tendem espontaneamente e com determinação procurar estas soluções junto a seus gerentes, os quais, em muitos momentos, são verdadeiros “tiradores de pedidos”, haja vista o nulo esforço de venda e baixíssimo envolvimento pessoal com seus clientes.



Mesmo produtos mais elaborados de um banco de varejo massificado como: Crédito Imobiliário, Financiamento/Leasing de Veículo, Consórcios, Fundo de Previdência, Fundo de Investimentos elaborados, etc. tem seus conceitos básicos já conhecidos pelos seus clientes potenciais, e dificilmente serão vendas qualificadas se não estiverem perfeitamente ajustados ao “time” e a real necessidade do cliente alvo.

Nestes produtos a figura do gerente é relevante para clarear a melhor forma de operacionalizar o processo, responder eventuais dúvidas e eventualmente fazer comparações entre soluções similares. Mas a venda qualificada propriamente dita, também é muito mais decorrente da decisão do cliente do que resultado de convencimento do gerente da conta.

Muitas vezes ocorre é que a lembrança do produto ao cliente pelo gerente coincide com sua prévia decisão pela demanda da solução. Independente dos fatos acima, a demanda de um produto qualquer de um banco de varejo assessorada pelo gerente da conta, transfere conforto e segurança aos clientes e satisfação a estes gerentes, além de permitir um melhor conhecimento e comprometimento pessoal entre as partes.

É relevante observar que havendo compra do produto e/ou serviço feitas por iniciativa do cliente, deve-se lhes dirigir incentivos por meio de mala direta, telas de caixas automáticos, contatos telefônicos etc. para que gerem um melhor grau de comprometimento do cliente com o banco, conseqüentemente maior longevidade da compra.

Demanda de produtos e serviços de baixa atratividade como: capitalização, seguro de vida massificado, uma segunda bandeira ou cartão adicional de cartão de crédito, etc. feitas por clientes visando “ajudar” seus gerentes a baterem suas metas ou manterem-se empregados tendem a se reduzir pelo distanciamento e baixo envolvimento pessoal dos clientes dos seus gerentes de contas. São vendas de média duração e envolvem produtos que racionalmente o cliente não demandaria, por não lhe agregar valor representativo.

Assim, ao identificarmos as reais necessidades dos clientes, e disponibilizarmos produtos e serviços sintonizados com tais necessidades em qualquer tipo de ponto de venda, facilitando a compra, certamente haverá sucesso na ação mercadológica. As vendas de produtos e serviços bancários massificados de primeira necessidade/básicos, decorrentes da iniciativa dos clientes, tornam-se cada vez mais expressivas, e se observa que a grande maioria destas demandas ocorrem já no primeiro ano da conta.

Isto coloca em xeque o processo usual de vendas pela força gerencial, baseada na demonstração da utilidade, benefícios e características dos produtos/serviços, análise do ciclo de vida do cliente ou na antiga política de “troca de favores”.

## **CENÁRIOS**

O gerente tradicional de um banco de varejo tende a perder cada vez mais a influência sobre sua carteira de clientes. Para estes, o fato de ter um bom relacionamento com um gerente já não é mais motivo para manter-se fiel à organização, pois novos valores individualizados estão sendo agregados a esse relacionamento. Esses valores necessitam ser compreendidos pelos gestores dos bancos, para que o quadro gerencial acredite nessa mudança de paradigmas e se posicione de forma pró-ativa, identificando oportunidades e agregando novos valores à sua missão nesse novo cenário.

Os diferenciais competitivos das organizações cada vez mais são momentâneos e podem se transformar em fraquezas, se não forem revistos e oxigenados constantemente.

Esforços de venda massificados de produtos bancários considerados não-essenciais pelos clientes (baixa atratividade), como títulos de capitalização, seguros de vida massificados ou cartões de crédito, tendem a se reduzir drasticamente, por dependem diretamente da influência e poder do quadro gerencial. As poucas vendas, com essa característica, que ainda subsistirem tenderão a ser canceladas cada vez mais rapidamente pelos clientes.

Em breve, essas vendas se revelarão antieconômicas para os bancos. E o mais grave é que esses produtos e serviços tenderão a atritar o relacionamento com os clientes, além de exigirem processos de acompanhamento e gerenciamento mais onerosos, propagandas cada vez mais intensas, caras e menos eficazes, além de virem a demandar uma equipe de telemarketing dedicada a evitar estes cancelamentos.

Da mesma forma, tenderão a enfraquecer as vendas por relacionamento, afinidade e amizade pessoal, em face do descompromisso do cliente com a manutenção de produtos que não compõem o rol de suas necessidades elementares pessoais ou sociais. Essa constatação se agrava pelo fato do cliente estar rapidamente se tornando muito esclarecido acerca de seus direitos, seu valor e importância neste mercado e das enormes oportunidades oferecidas pelos concorrentes.

As vendas ocorrerão cada vez mais de forma reativa, ou seja, atendendo a demandas já identificadas pelos próprios clientes. Assim, para manter-se competitivos, rentáveis e buscar essa nova forma de “relacionamento” com os clientes, os bancos devem se estruturar para oferecer, de forma pró-ativa e nos mais variados pontos de venda, os produtos mais ajustados às necessidades dos clientes.

Uma solução paliativa é atribuir a venda de produtos e serviços descomplicados aos funcionários dos caixas e atendimento em balcão e aos monitores de filas e de caixas automáticos. Em um banco de varejo massificado, os clientes são mais sensíveis a adquirir produtos e serviços desses funcionários, seja pela maior atenção que recebem, comparada à recebida dos seus “ditos” gerentes, além destes clientes perceberem nesses funcionários menos graduados, a pressão que sofrem para baterem suas metas (produtos e serviços), a fim de manterem seus empregos.

## **VAI E VEM ENTRE OS BANCOS**

Muitos gestores de bancos de varejo não acreditam que poderão perder clientes para concorrentes por pequenas ofertas, como a isenção temporária do pagamento de tarifas. Essa crença tende a ser derrubada diante da realidade do mercado. Afinal, os serviços e produtos bancários tornaram-se praticamente iguais em todos os concorrentes e os gerentes estão perdendo a força e a influência necessárias para reter os clientes. Um outro fator é a percepção que os clientes vêm ganhando de sua força e do que ela pode conquistar em termos de benefícios em troca da intensificação do relacionamento.

É preciso repensar a dimensão das carteiras de clientes, de maneira que sejam menores, mais qualificadas e com real potencial de manutenção e incremento dos negócios. Apenas clientes menos qualificados (menos rentáveis ou de baixo potencial) devem ser gerenciados em grandes lotes (carteiras maiores) e cuidados por um grupo de gerentes iniciantes (baratos), apoiados por ferramentas tecnológicas de gestão e com foco na automação dos serviços.

Cada vez mais o tempo se torna escasso para a maioria dos clientes, que certamente preferem dedicá-lo a novos compromissos profissionais ou sociais que lhes agreguem valores pessoais. A tendência é ir à agência bancária ou se relacionar com o gerente da conta só quando for inevitável. Nesse cenário, é natural que os gerentes já não tenham mais em suas mãos as carteiras de clientes.

Foi-se o tempo em que gerentes que mudavam de emprego levavam junto suas carteiras. Hoje, levam no máximo os contatos para iniciar novos relacionamentos com um pouco mais de facilidade do que um iniciante na profissão. O cliente do século XXI não terá nenhum remorso em trocar de banco.

Algumas características de clientes que mudam de banco:

- . Dizem-se desatendidos no mercado bancário e quase sempre alegam não terem recebido serviços de qualidade no concorrente. Como não existe carta de referência para clientes, podem trazer problemas ocultos.
- . São mercenários que buscam negociar tudo, sempre aproveitando de ofertas bancárias.
- . São fracos de rentabilidade e reciprocidade.
- . Representam problemas reais de crédito no curto e médio prazo.
- . Alegam estar desconfortáveis com o volume de reclamações de seu banco junto ao Procon. etc.

Os bancos estão fazendo grandes esforços para não perder mais clientes, mesmo aqueles com baixo potencial de rentabilidade. Isto significa que um cliente qualificado raramente estará disponível no mercado. Não se pode negar que há bons clientes descontentes com tarifas altas, taxas de juros exorbitantes etc., e tendentes a buscar num concorrente uma situação melhor. São poucos casos, que devem ser analisados isoladamente e com cautela pelos gerentes das agências.

Tende a tornar-se comum nos bancos de varejo a figura do “gerente semivirtual”. São profissionais preparados para o atendimento massificado a pessoas físicas e que atuam em uma base fixa (call center), sem realizar visitas externas. Utilizam sistemas automatizados e inteligentes de informações, que lhes permitem administrar suas carteiras de clientes sem precisar conhecê-los pessoalmente. Se um cliente solicita uma linha de crédito distinta das já existentes, por exemplo, boa parte da decisão se baseará nas ferramentas automatizadas de Credit Score (Análise de Riscos), que cruzam os dados do comportamento da conta corrente com os dados cadastrais básicos, sem requerer a intervenção humana.

Em geral esses gerentes semivirtuais atendem um público elitizado, mas eles podem representar uma boa opção também para os clientes dos bancos de varejo massificado, que já não dão muita relevância ao gerente tradicional e tampouco têm hábito de freqüentar a agência.

A idéia do gerente semivirtual ganha força também diante da realidade do atual processo de gerenciamento das carteiras de clientes, que impõe aos gerentes PF inúmeros compromissos, inclusive administrativos. Cada vez mais, as entrevistas de prospecção de negócios e visita aos clientes se tornam demoradas e onerosas, implicando perda de tempo, estresse e baixa produtividade, o que as torna raras e pouco rentáveis.

Os procedimentos tradicionais nos bancos de varejo deverão ser repensados para não se tornarem engessados diante das rápidas mudanças do mercado. Vive-se o limiar de um novo tempo, em que o poder do cliente será maior que o do banco. Portanto, não mais haverá espaço para vendas desqualificadas.

Os tradicionais gerentes dos bancos tendem a ter dois tipos distintos de relacionamento com os clientes: procurar vender produtos e serviços não necessariamente interessantes para o cliente e zelar para que não ocorra “estouro” do limite do cheque especial etc. A questão é que isto não é relacionamento e não gera aderência.

A tendência dos quadros gerenciais é atender com qualidade apenas um grupo restrito de clientes, em geral aqueles que possam proporcionar alta rentabilidade, longevidade e baixo risco de crédito. O restante da carteira será explorado somente sob estímulos e pressões da matriz. Desta forma, vai-se continuar analisando a rentabilidade global das agências com base em seu histórico, sem se avaliar o real potencial das carteiras, embora já existam ferramentas sistêmicas eficazes para revelar as riquezas não-lapidadas de uma agência ou de um banco como um todo.

Para encerrar este capítulo: “Vai e vem entre bancos”, propomos reflexão quando, a necessidade de crédito de um cliente o faz procurar um outro banco. Esta movimentação é preocupante, pois traz consigo uma pergunta que ainda por muito tempo ficará sem resposta. Como o banco atual de um cliente PF ou um novo banco que esteja sendo procurado por este cliente, poderá verificar a existência de contas deste cliente em outros bancos e o nível de limites e endividamento a qual já pode estar exposto?

O problema é que não há uma central de risco acessível a todos os bancos e que condense todos os limites e riscos que os clientes PF tenham em um ou mais bancos. O risco real que os bancos correm, é que, um cliente que ainda não tenha seu nome “seprocado” e esteja passando por dificuldades financeiras ou até mesmo queira agir de má fé, poderá manter e abrir contas em diversos bancos se não todos, obtendo facilmente generosos limites de créditos, acarretando elevada e desnecessária perda de crédito para os bancos envolvidos.

*Repensando Banco de Varejo*

O problema se agrava pois há complexos entraves comerciais e operacionais para que seja breve a criação de uma central de risco de crédito para clientes PF.

Não há este risco para clientes PJ, pois para este segmento há uma central única de risco para acesso de todos os bancos nacionais. Os bancos somente fazem estas consultas de posse de uma autorização formal da empresa. Esta autorização é facilmente obtida por ser uma praxe operacional deste mercado.

## Capítulo **17**

### *Demanda do cliente x definição do gerente*

Poucos bancos atribuem real importância à análise da demanda que um cliente ou grupo específico de clientes têm de atendimento gerencial. Carteiras semelhantes em número de correntistas podem guardar grandes diferenças entre si em razão de clientes que demandam muito tempo e atenção de seus gerentes.

Imaginemos duas carteiras com igual número de clientes e administradas por gerentes com capacidades profissionais semelhantes. Aquela com maior número de clientes idosos, aposentados, resistentes à informática, provavelmente exigirá do gerente muito mais atenção pessoal do que outra com um perfil oposto de clientes, em especial adaptados às soluções de auto-atendimento.

Uma carteira fácil de gerir, no tocante à demanda de atenção e tempo do gerente, é composta por clientes que sabem utilizar as inúmeras modalidades de auto-serviço oferecidas pelo banco. Essa carteira tende a ser mais rentável e os clientes, mais satisfeitos com os serviços e a atenção gerencial recebida. Isto permite que o gerente tenha mais tempo para assediar seus clientes de forma pró-ativa e não reativa.

Um bom sistema de suporte gerencial deve ser baseado em treinamento para prover o responsável pela abertura de contas com subsídios para avaliar, com uma margem de erro pequena, o nível de demanda de serviços gerenciais de cada novo cliente. Para melhorar o grau de acerto das ações mercadológicas, podem ser incluídas na ficha de abertura de conta algumas questões dirigidas ao novo cliente. Por exemplo:

- Sente-se confortável em usar caixas automáticos e outros equipamentos de auto-serviço?
- É usuário da Internet?
- Cadastra seus compromissos em débito automático?
- Com que frequência gostaria de ser contatado pelo gerente?
- Além do salário, outras rendas serão creditadas nessa conta?
- Qual o fluxo de entrada do seu caixa e como ocorrem os desembolsos?
- Seus compromissos financeiros tendem a ser honrados em datas muito próximas ao crédito do salário?
- Com que frequência vai à agência?

Esse mesmo sistema deverá alertar quando um cliente demandar serviços gerenciais muito além do previsto na abertura da conta, sobrecarregando o gerente e comprometendo sua eficácia. Neste caso, deve-se readequar a carteira dos gerentes da unidade e identificar os motivos das exigências desse cliente. É possível que o problema esteja no banco e não no cliente, ou pode existir um problema localizado e passageiro, que deve ser administrado como exceção.



## Capítulo **18**

### *A carteira de cliente não é a única riqueza do gerente*

Há alguns anos, quando um gerente mudava de banco, mesmo dentro de uma grande praça, conseguia levar para seu novo empregador um grande número de bons clientes. Hoje, muitos fatores concorrem para que isto ocorra com menor intensidade. O principal deles é a perda de poder dos gerentes, em consequência das ações massificadas realizadas pelas matrizes (elevação de limites de crédito, mudança constante nas carteiras e gerentes, vendas por correspondência etc.).

Além desse fator, hoje o grau de qualificação dos gerentes é menor, enquanto cresceu o grau de informação dos clientes. Contam, ainda, o crescente assédio dos concorrentes, as facilidades que desobrigam a presença dos clientes nas agências (pagamentos parcelados, renovações automáticas, Internet, teleatendimento, etc.), a informatização dos dados dos clientes, novos produtos e serviços que complicam a decisão de mudar de banco etc. Nos grandes e médios centros é cada vez mais raro o caso de clientes que podem mudar de banco acompanhando o gerente.

Para um banco que está se instalando em uma nova praça, visando novo segmento de mercado ou buscando se fortalecer perante um concorrente, a melhor forma de se armar é buscar os melhores funcionários dos concorrentes diretos mais bem posicionados na região. Mais do que a possibilidade de carregar consigo parte da sua carteira de bons clientes, o gerente vale por conhecer quem é quem, quem depende de quem, quais os maiores grupos econômicos de uma praça, os produtos e serviços mais demandados, os melhores profissionais para reforçar o time do novo empregador, o risco de crédito de determinados grupos econômicos ou grandes clientes, as personalidades políticas e sociais mais representativas da região, os grupos organizados e sua força econômica e política etc.

*Repensando Banco de Varejo*

Nenhuma pesquisa é capaz de revelar informações estratégicas sobre as relações da comunidade, isto é patrimônio do quadro funcional da agência, em especial do quadro gerencial. Informações que possam levar a negócios, como, por exemplo, que o dono da principal padaria é pai do proprietário dos 4 postos de gasolina na região e da melhor cardiologista da cidade, que por sua vez detém 51% do maior hospital regional, administrado pelo neto do padeiro. Não há como extrair esse tipo de informação da comunidade por meio de sistemas informatizados de gestão, por mais sofisticados que possam ser.

O banco que quiser evitar sobressaltos na condução de seu negócio deve providenciar que este conhecimento não seja exclusivo de um gerente, mas compartilhado pelo maior número de funcionários de seu quadro gerencial.

# Capítulo **19**

## *Relacionamento com o gerente em xeque*

Empresas não-bancárias já oferecem produtos e serviços antes exclusivos de bancos de varejo. Proliferam empresas de leasing, seguradoras, financeiras, capitalização, factoring, corretoras de investimentos, cooperativas de créditos, entre outras. Essas “fugas” de negócios competem com as antigas funções dos gerentes e ocasionam perda qualitativa de seu relacionamento com o cliente. Outras mudanças de processos, como as a seguir relacionadas, também tornam mais frágil esse relacionamento.

**Investimentos** - Tendem a ser feitos em produtos massificados operacionalizados por call centers, caixas automáticos e Internet banking. Representam a quase totalidade dos valores investidos em bancos de varejo, bem como aplicados em produtos tradicionais e de baixíssimo risco. Sobrarão muito pouco espaço para o gerente fortalecer uma relação comercial como consultor financeiro.

**Crédito** - Os executivos dos bancos de varejo, necessitando elevar sua base de tomadores de recursos, utilizam ferramentas sistêmicas para analisar o perfil de seus milhares de clientes, elevando generosamente os limites de cheque especial. Também disponibilizam novas linhas de crédito automatizadas, pré-aprovadas, com formas de pagamento convenientes e limites generosos e cumulativos aos do cheque especial. Reduzem gradativamente as alçadas de crédito dos gerentes.

### *Repensando Banco de Varejo*

Historicamente, a elevação de limite do cheque especial sempre foi condicionada à compra de produtos de baixa atratividade, como títulos de capitalização, seguros de vida, cartões de crédito etc. Com a automação da concessão de limites perde força essa forma de venda bastante corriqueira nas agências, embora nenhum banco admita essa prática.

Seguros - Predominam renovações automáticas, contratações simplificadas via mala direta ou em formulários anexos a folheterias nas agências, proliferação de call-centers qualificados e pró-ativos etc.

Outros Serviços e Produtos - Todos os bancos de varejo, sem exceção, já buscam oferecer de forma automática e massificada o máximo em conveniência, taxas e preços competitivos, seja nos pacotes de tarifas, crédito imobiliário, leasing, cartões de crédito etc.

Todas essas novidades, tanto de crédito, investimento, demais produtos e serviços são comunicadas via mala direta assinada por diretores e até pelos próprios presidentes dos bancos. Sobra muito pouco espaço para o gerente da conta potencializar seu relacionamento com os clientes tomadores de recursos e fomentar sua aderência ao banco. Tampouco podem reforçar a percepção de status junto aos clientes investidores, aproveitando para incrementar o índice de vendas cruzadas por clientes.

# Capítulo 20

## *Ferramentas sistêmicas de gestão de clientes*

A informática provê enormes facilidades aos negócios, em especial aos bancos de varejo massificado. Uma dessas facilidades são os sistemas automatizados que visam suportar o CRM - Customer Relationship Management (Gerenciamento de Relacionamento com Clientes), um conceito de gestão que tem como proposta o gerenciamento dinâmico dos dados comerciais disponíveis a empresa, visando potencializar o relacionamento, elevar a rentabilidade e aderência das carteiras, ganhos de mercado, entre outras.

Contudo, recomenda-se cautela com esses recursos, pois são poucos os gestores preparados e acostumados com a sua utilização; a grande massa de funcionários não está preparada para tirar o melhor proveito dessas ferramentas. Ainda também são raros os casos documentados de aplicação bem-sucedida dessas soluções no incremento de relacionamento ou de vendas em bancos de varejo no Brasil, que detêm um dos mercados mais pitorescos do mundo.

A eficácia desse tipo de ferramenta depende de já existir uma cultura verdadeira de relacionamento com os clientes e se isto for um diferencial competitivo da instituição. As equipes das agências precisam perceber que essa ferramenta agregará valor à gestão das carteiras. Do contrário, será apenas mais um suporte para vendas, sem servir ao incremento do relacionamento com os clientes, além de promover erroneamente um grupo de funcionários técnicos e/ou teóricos, haja vista que esta ferramenta quando usada sobre uma base de dados pouco trabalhada apresenta resultados satisfatórios no curto prazo.

É preciso considerar também que essas ferramentas, embora sejam efetivamente poderosas, ostentam resultados comprovados em mercados não-bancários. Portanto, não podem ser considerada uma solução automática e imediata para os problemas de vendas cruzadas e de elevação da rentabilidade das carteiras.

A qualidade dos dados é fundamental para o sucesso de qualquer ferramenta de gestão de clientes, devendo inclusive registrar o canal/forma pela qual um produto ou serviço foi demandado. Como exemplo desta importância, podemos mencionar que existe clara diferença entre dois clientes com um mesmo índice de vendas cruzadas (cross sell), se um deles teve participação ativa na decisão de compra, enquanto o outro é um consumidor passivo, objeto de ações automatizadas do banco de vendas/implantação de produtos e serviços.

Mesmo que muitas vezes pareça impossível, deve-se evitar o modismo de adotar freneticamente novas ferramentas/teorias de gestão de clientes apenas por que há grandes seminários, gurus, consultorias dizendo que se não seguir seu banco irá fechar.

Muitas vezes este modismo nada mais é do que fazer o óbvio quanto ao atendimento/relacionamento ou sistematizar preceitos básicos e consagrados dos funcionários com mais experiência, ou ainda análises cruzadas de uma grande base de dados para verificar tendências/preferências. Este modismo é traumático para a organização, pois surge do nada, demanda uma guinada no ritmo e rumo originalmente traçado e, quando acaba, ninguém quer ser o culpado pelos custos/prejuízos desnecessários.

As informações necessárias para a correta funcionalidade/operacionalidade desses softwares de gestão de clientes têm base em dois grandes grupos: Informações Técnicas e Informações Mercadológicas Globais.

## **INFORMAÇÕES MERCADOLÓGICAS GLOBAIS**

O sucesso da ferramenta sistêmica de gestão de clientes, em especial quanto a relacionamento e rentabilidade, depende do grau de maleabilidade dessa ferramenta quanto à inclusão de sinalizadores peculiares do mercado local ou regional. Em geral, esses softwares, na sua versão original, permitem apenas manipular informações elementares, necessitando serem adaptados à realidade do mercado bancário local. Os melhores softwares são aqueles desenhados para se ajustar de forma ágil aos inúmeros cenários idealizados pelo gestor, em especial ações ou atendimentos percebidos como individualizados pelo cliente.

A pouca maleabilidade original desses softwares é um grande problema para os bancos de varejo, que lidam com uma enorme complexidade de dados. Os gestores desses potentes softwares precisam ser abertos a novidades, criativos, profundos conhecedores do mercado e ter habilidade para projetar cenários futuros do seu mercado e da concorrência.

## **INFORMAÇÕES MERCADOLÓGICAS INDIVIDUALIZADAS POR AGÊNCIA**

Os sistemas de gestão de clientes devem ser alimentados com informações sobre peculiaridades dos clientes e da região de abrangência de cada agência, com vistas a subsidiar ações mercadológicas. Esses dados devem ser revistos semestralmente e nas situações de mudança de gerente titular, redefinição do posicionamento da agência ou ingresso de um forte concorrente na praça.

As equipes das agências devem definir em consenso quais são as informações mais relevantes para seus negócios. A seguir, algumas sugestões:

- Número de tomadores de crédito e de investidores da agência,
- Picos de investimentos ou de tomada de crédito (PF) em épocas bem definidas,
- Eventos sazonais na região (safra, férias escolares, rodeios etc.) que dificultam o agendamento de visitas ou desviam esforços de campanhas de vendas,
- Períodos mais propícios para a venda de cada produto e serviço do banco (seguros de vida, de carro, residencial, fundos de previdência, fundos de investimento, cartões de crédito etc.),
- Empresas clientes de folha de pagamento com risco de solvência, ou na iminência de serem perdidas para concorrentes,
- Clientes de folha de pagamento/PAB cujos funcionários devam receber maior atenção gerencial (diretores, gerentes de RH, financeiros,...),
- Clientes que devem receber maiores atenções, independente da intensidade do relacionamento com o banco (diretores ou donos de empresas, filhos de bons clientes, políticos, padres, representantes classistas, presidentes de entidades como Rotary, Lyons etc.),
- Produtos ou serviços com crescimento vegetativo (ou compra espontânea) sendo considerados pela matriz como incremento líquido ou produção real.



*Repensando Banco de Varejo*

As ferramentas sistêmicas de gestão de clientes permitem projetar cenários de ações mercadológicas com pequenas variações, seja de ofertas ou de públicos-alvos. Assim, testam-se pequenas variações em diversos microgrupos de clientes, até identificar a melhor ação mercadológica a ser desencadeada para uma grande massa de clientes. Com isto reduz-se o custo da ação e melhora-se em muito seu grau de acerto.

Alguns bancos já disponibilizam essas ferramentas a seus gerentes para que cruzem informações da base de correntistas e identifiquem oportunidades de negócios. Contudo, por ser uma ferramenta muito recente, ainda não há perfeito domínio de sua lógica de funcionamento, o que limita a sua eficácia. Para fazer frente a isso, os bancos devem treinar suas equipes, identificar e divulgar as melhores práticas, criar instrumentos para assegurar o uso adequado da ferramenta e acompanhar e medir sua eficácia, além de eleger um forte diretor como patrocinador deste esforço comercial.



## Capítulo **21**

### *SEI - Síndrome do excesso de informação*

A Síndrome do Excesso de Informação (SEI) é um fato recente, propiciado pelo crescimento do volume de informação que nos chega diariamente e pelo avanço da informática, em especial pelo surgimento de poderosos e amigáveis softwares de gestão de banco de dados. A SEI ocorre quando o excesso de informação e a extrema facilidade na consulta dos dados tornam um gestor de banco de varejo pouco pró-ativo na gestão do seu negócio e viciado em complexas consultas, projeções, cenários e análises sobre os dados internos do banco, além de apaixonado e estudioso das modernas ferramentas de gestão de dados.

Corriqueiramente, estão mais suscetíveis à SEI – Síndrome do Excesso de Informação - os gestores jovens de excelente capacidade acadêmica e os profissionais brilhantes mas ainda sem vivência no mercado bancário. A SEI não escolhe vítimas, daí a razão de constantemente se comentar, relevar e dar crédito a qualquer tipo de informação, sem questionar se é fidedigna ou oportuna.

Eventualmente a SEI é uma epidemia ou mesmo endemia quando um banco de varejo massificado vive intensas mudanças internas ou vive expressiva perda de mercado. Nestas situações, os gestores que vivem esta Síndrome querem criar um ponto de corte com o passado na nova área que vão gerir, para que qualquer resultado numérico favorável seja a ele atribuído, mesmo remanescente do passado. Havendo resultados negativos em sua nova gestão, tendem facilmente alegar que são conseqüências da gestão passada. Estes mesmos gestores também querem conhecer os números históricos da área que vão assumir para interagir a seu favor na definição dos seus novos desafios, os quais serão explicitados em números.

A SEI agrava-se na mesma velocidade do avanço da informática, dos softwares de gestão de bancos de dados e pela necessidade exponencial de manusear infinitas informações. O excesso de informações é uma realidade indiscutível que temos de transformar em nossa aliada.

Assim, é enganosa a percepção de que apenas a facilidade dos modernos softwares de gestão de dados, a viabilização da complexa análise do ciclo de vida dos clientes ou outro modismo acadêmico qualquer permitirá a perpetuação de um banco ou a determinação da sua direção estratégica. O banco que transforma dados em únicos sinalizadores do futuro pode até explicitar uma gestão momentaneamente eficaz, mas no médio ou longo prazo colocará em xeque a perpetuação da instituição.

Pelo desconhecimento das inter-relações explícitas e implícitas do negócio e deste com o mercado, e pela urgente necessidade de mostrar consistência em suas ações, alguns gestores adotam facilmente qualquer base de dados e inferências estatísticas como perfeitas e único suporte a suas novas ações mercadológicas, iniciando consultas elementares sobre uma base de dados, mesmo despreziosa, para obter sinalizadores numéricos e/ou estatísticos de oportunidades mercadológicas ou mesmo para causas prováveis de problemas. Ocorre que, pela baixa experiência no negócio bancário e/ou vivência não conseguem obter consistência nas críticas e validações dos dados que vão obtendo, podendo inclusive não criar consistentes hipóteses mercadológicas.

O problema se agrava pela extrema clareza com que “interpretam” seus dados, criando cenários e hipóteses, fazendo-os expressão verdadeira do mercado, e quando passam a se definir como profundos conhecedores deste mercado e das soluções mercadológicas para potencializá-los.

De fato, tendem a apresentar muitas ações desalinhadas com o negócio, apesar de facilmente obterem pretensas respostas para novos negócios ou para hipotéticos problemas. Esta realidade desencadeia nestes gestores viciados em análise de dados, ações cada vez mais autônomas sem favorecer a convivência ou abertura de diálogo com seus colegas mais experientes. Este cenário se agrava ainda mais se estes gestores estiverem conduzindo ações mercadológicas de extremo custo e suportadas fortemente por marketing externo.

Para atestar e viabilizar qualquer ação, um banco deve ter um comitê composto por funcionários experientes, com filtros críticos quanto a análise dos dados visando atestar e viabilizar qualquer ação. Este comitê deve ser composto de representantes das áreas direta ou indiretamente afetadas pela ação proposta. Somente após esta perfeita sintonia deve-se direcioná-la para aprovação da alta cúpula, da qual não se espera atenção a detalhes técnicos da proposta, e sim análise macro com foco estratégico e mercadológico.

Gestores com a SEI – Síndrome do Excesso de Informação - tendem a uma gradual fuga da prática mercadológica, preferindo aplicar cada vez mais teorias acadêmicas e soluções totalmente balizadas em ferramentas modernas de gestão de dados, haja vista lhes permitirem belas e complexas demonstrações numéricas, mesmo que errôneas, sem precisar se expor.

Assim, todo esse complexo e nervoso cenário, e a gradual escassez de experientes profissionais bancários, vêm transferindo aos dados a responsabilidade de sinalizar hipóteses, cenários, projeções e conclusões para qualquer ação ou comportamento mercadológicos, mesmo que estes sinalizadores sejam errôneos e conceitualmente inconsistentes. Estes gestores estão de fato utilizando-os como um confortável álibi para aprovação de suas novas ações, ou mesmo justificativas para as ações fracassadas.

Na prática, o banco que toma ações fortemente calcadas em dados históricos é um banco que tende a gerir suas ações com base no passado, o que o torna pouco criativo e pouco ousado, sem diferenciais mercadológicos, haja vista que este tipo de análise é algo factível por todos os concorrentes. Com o decorrer dos anos este banco perceberá que perdeu mercado e pouco ou nada fez para manter-se competitivo, a não ser ter desenvolvido uma enorme capacidade para analisar números e prever cenários.

Neste ambiente, mesmo que de forma involuntária, ao perceber perda substancial de mercado, o banco procurará nervosamente revertê-la baseando-se em inovações a qualquer custo, criadas muitas vezes por gestores sem reconhecida vivência no mercado bancário. Os resultados são ações mercadológicas inusitadas, ousadas, quando não cômicas, e em áreas pouco promissoras, ou cópias puras de soluções de sucesso no exterior, mas totalmente fora de sintonia com nosso mercado.

Os dados à disposição de um banco devem ser “espremidos” e “torturados” com eficácia e astúcia para que demonstrem a realidade passada, presente e projeção futura do negócio, de um produto ou serviço, de um cliente, de uma agência ou de um grupo destes, ou ainda de uma região. Deve-se utilizá-los como um importantíssimo insumo para a tomada de decisão, em especial no início e na validação da ação.

### *Repensando Banco de Varejo*

Deve-se ter total certeza da qualidade e integridade dos dados a serem manipulados: forma de captura e manipulação, conceito dos campos, representatividade e periodicidade, experiência do “formalizador” da hipótese ou da consulta, entre outros. Uma hipótese mal formulada conduzirá a uma ação temerosa, seja qual for a qualidade dos dados. Atenção: Informação, assim como pesquisa, é uma trilha, e não um trilho.

Os dados tendem a levar a conclusões puras, isentas das inúmeras sutilezas que carregam. Estas conclusões podem levar gestores inexperientes a querer focar mercados distantes do mercadologicamente adequado para seu banco. Estes gestores devem ter sempre em mente que o mercado e o seu banco criaram nestas últimas décadas enormes vínculos e afinidades mercadológicas. Estes podem ser discretos, confusos, mas serão soberanos e deles resultará o rótulo de um banco de varejo massificado.

Entender esta inter-relação é básico para gerir ações de sucesso em um banco. São raríssimas ações de sucesso distantes do rótulo soberano dado pelo mercado, e elas desviam a atenção de seu mercado realmente rentável.

Aparentemente a SEI – Síndrome do Excesso de Informação pode ser evitada ou suavizada se a alta gestão do banco potencializar a perfeita sintonia entre a capacidade acadêmica de brilhantes jovens ou dos executivos sem vivência no mercado bancário e a experiência de atualizados gestores de banco de varejo massificado. Para obter sucesso nesta ação, deve-se evitar ao máximo conflitos internos destas gerações, pois é imprescindível que elas tenham humildade para reconhecer que é necessária a troca de conhecimento e que todos ganham quanto mais harmoniosa e leal for esta convivência.

## Capítulo 22

### *Escoragem*

Clientes não podem ser analisados com base apenas no seu histórico recente. É preciso armazenar dados do relacionamento com o banco ao longo do tempo para gerar indicadores capazes de agregar valor à gestão de clientes e possibilitar uma pré-triagem para as ações mercadológicas. Quanto mais informações históricas e úteis armazenadas, mais assertivas serão essas ações.

As informações devem ser preservadas, mesmo se a conta for encerrada. Se um cliente volta a trabalhar com o banco, sua base de dados será útil na decisão do tratamento a lhe ser dispensado. Essas informações são patrimônio do banco e não de um gerente em particular, portanto não podem estar exclusivamente na mente de um funcionário, mas organizadas no sistema do banco.

Clientes de perfis aparentemente semelhantes têm procedimentos diferentes e reagem também de maneira diferente às ações do banco. Alguns exemplos para ilustrar:

A - Dois clientes têm valores iguais aplicados em um mesmo produto de investimento, porém um deles fez um único depósito há menos de dois meses enquanto o outro vem realizando depósitos periódicos há cerca de 4 anos. Embora iguais quanto ao saldo do investimento, possuem distintos perfis de investidor.

B - Dois clientes usam uma mesma linha de crédito e valores médios aproximados. Um, porém, tomou o recurso em uma única operação, há dois meses, sendo que tradicionalmente era um pequeno investidor. Já o outro toma o recurso de forma gradual durante o mês, saldando totalmente o débito na data do crédito do salário, e age assim há mais de um ano. São tomadores de recursos de uma mesma linha, mas constituem perfis de clientes bem distintos.

C - Dois clientes liquidam o mesmo número de faturas durante o mês. Um paga títulos não-passíveis de débito automático e emitidos por bancos concorrentes, o outro quita as faturas via débito automático. O primeiro possibilita receita via tarifas interbancárias, frequenta a agência e demanda atendimento pessoal. Já o segundo não frequenta a agência e a receita que gera provém das tarifas de convênios de recebimento firmados com empresas parceiras. Também não depende de atendimento dos caixas e muitas vezes sequer demanda atendimento gerencial. Apesar de liquidarem o mesmo volume de títulos, são clientes distintos.

D - Dois clientes tomadores de recursos possuem o mesmo limite de crédito e geram a mesma rentabilidade ao banco. Contudo, um utiliza quase a totalidade desses recursos há alguns meses, enquanto o outro utilizou a totalidade apenas no último mês, mas, historicamente, não faz uso desses recursos. O primeiro cliente sinaliza há muito tempo uma operação de extremo risco, que já deveria estar sendo cuidadosamente gerenciada. O segundo pode estar vivendo uma situação excepcional, mas mesmo assim também justifica um acompanhamento pró-ativo para identificar sua real necessidade e lhe oferecer uma linha de crédito mais adequada. Novamente, são clientes distintos.

## **VALOR VITALÍCIO**

Em geral, o critério para identificar o potencial de um cliente é a rentabilidade acumulada no ano e no mês corrente. Porém, essa visão focada no passado dificulta ações mercadológicas eficazes e consistentes. Mais correto é calcular seu Valor Vitalício com base na receita total residual que ele poderá gerar ao banco durante sua vida econômica. Nesta avaliação se inclui a eventual riqueza advinda de outras pessoas que venham a se tornar clientes por sua influência profissional, pessoal ou familiar. Esse cálculo pode ser aplicado também para grupos específicos de clientes ou a totalidade da base do banco.

Ações para conhecer o Valor Vitalício de um cliente:

- Confrontar sua rentabilidade e os produtos e serviços consumidos com os mesmos dados apresentados por um grupo de igual perfil,
- Definir seu tempo médio de permanência no banco e distribuir as várias rentabilidades durante a existência da conta,
- Considerar sua rentabilidade acumulada desde a abertura da conta,
- Estimar a quantidade e a qualidade de novos clientes que possa atrair para o banco.

## **UTILIDADE DO ÍNDICE VALOR VITALÍCIO**

- Subsidiar o planejamento estratégico,
- Direcionar campanhas mercadológicas,
- Definir a viabilidade de ações de conquista de novos clientes,
- Estabelecer limites para bônus e isenções tarifárias,
- Calcular o real potencial de um grupo específico de clientes,
- Determinar o grau de esforços para reter um cliente específico,
- Identificar o perfil dos clientes que estão deixando o banco e a receita vitalícia perdida.
- Projetar a rentabilidade potencial do banco.



*Repensando Banco de Varejo*





# Capítulo 23

## *Mudança lenta & gestão*

Muitos funcionários contratados para média e alta gerência, e até altos executivos vindos de indústrias ou de outras empresas de serviços sem experiência em banco de varejo massificado, se decepcionam com a lentidão com que as inovações e melhorias são implementadas e com o conformismo dos bancários mais antigos diante dessa realidade.

Nos primeiros meses de trabalho no banco, esses profissionais passam a questionar de maneira até veemente os fluxos de decisão e a criticar as ações mercadológicas, que na sua opinião devem ser totalmente revistas. Em geral não conseguem perceber no quadro de funcionários a existência de parceiros qualificados, por estes não darem crédito às inúmeras transformações que tentam implantar.

Bancos de varejo diferem das demais empresas do mercado. Têm seus grandes pilares de sucesso na fortaleza, credibilidade e coerência que o mercado consegue lhes rotular ao longo de décadas de atividade. Mudanças rápidas, nervosas, constantes e desalinhadas com esses pilares básicos expõem desnecessariamente o banco, minando sua perpetuação.

Os clientes tradicionais e rentáveis não estão à procura de um banco nervoso e de posicionamento oscilante ao sabor das alterações de rumo a cada mudança de gestor de alto escalão ou modismo tecnológico. A forma de negociação das soluções e posicionamento mercadológico por muitos anos ainda estará calcada em valores sociais e familiares tradicionais, como segurança, liquidez, mudanças implementadas de forma lenta, coerente e segura, honestidade dos funcionários, participação comunitária, entre outros.

Qualquer ação de um banco de varejo fora desses preceitos aceitos como básicos socialmente pode ser fatal para a instituição, ainda que os efeitos sejam lentos ou não percebidos claramente. A sociedade tem valores explícitos e implícitos, que devem ser percebidos, respeitados e capitalizados a favor da instituição.

Os gestores de bancos mais experientes devem identificar nas inovações tecnológicas algo de extrema importância para o seu negócio, buscando alinhá-las às oportunidades do mercado. É uma tarefa árdua e sutil manter a percepção de que o banco é totalmente seguro, sólido e confiável, ao mesmo tempo inovador, flexível, acessível e competitivo.

Já gestores mais novos ou vindos de outros segmentos que não o bancário de varejo não têm a visão clara desse complexo contexto e rapidamente se estressam, pois acreditam que as áreas de processos, produtos e de sistemas deveriam se moldar rapidamente a qualquer nova necessidade identificada. Esse descompasso faz surgir sérias situações de atrito entre os funcionários, clientes, acionistas e mercado.

Na indústria bancária nacional não há espaço para ações de recall sem que se atrite fortemente os importantes pilares de confiança e solidez sobre os quais se assenta o banco. É pouco relevante se nessa situação de recall as perdas financeiras são expressivas ou não. Os clientes não estão dispostos a perdoar o banco e certamente colocarão em xeque sua credibilidade, solidez e segurança caso lhes sejam disponibilizados serviços ou produtos com baixa qualidade ou posicionamento mercadológico oscilante.

Recall é algo muito mais perigoso na indústria bancária do que nos demais setores. Nesses, se bem estruturadas, as operações de recall podem inclusive prover ganhos de mercado, melhorar o posicionamento da marca e inclusive aumentar o grau de satisfação dos clientes. Não há histórico de sucesso de recall na indústria bancária.

## Capítulo **24**

### *Oxigenação dos gestores*

É comum se observar um excessivo comodismo profissional em alguns funcionários, em especial os gerentes de agências e funcionários de médio e alto escalão da matriz. Nas épocas de alta inflação, havia poucos bancos de varejo e estes obtinham facilmente altíssimos lucros, sem que a capacidade profissional dos gestores fosse determinante para isto. Hoje, o cenário bancário é supercompetitivo, dinâmico e muitas vezes pouco ético, obrigando os bancos a reverem as características essenciais de um bom gestor.

O novo profissional, além de possuir alta vivência no mercado bancário, conhecimento acadêmico para a função, respeitar as regras competitivas do banco, pensar e agir com criatividade e ousadia, ter habilidade para analisar de maneira crítica a gama de informações sobre tendências do mercado a fim de utilizá-las para definir cenários de curto e médio prazo, favoráveis ou não; definir e redefinir políticas globais factíveis de curto e médio prazo para o posicionamento da marca, dos produtos e preços; traçar estratégias de guerrilha; elaborar planos estratégicos diante de avanços da concorrência etc.

Os bancos devem procurar formas simples e criativas para oxigenar as mentes dos funcionários, tornando-os aliados de seu sucesso e não entraves à sua perpetuação. É essencial conviver o máximo possível com o público-alvo da organização e observar detalhadamente os movimentos dos concorrentes.

A seguir, algumas ações simples que poderão proporcionar maior assertividade às ações corriqueiras dos funcionários e que refletirão favoravelmente no seu desempenho profissional e criatividade. Em especial no desenvolvimento de novas propostas e na idealização de melhorias em produtos e serviços.

- Criar um programa permanente de estágios obrigatórios para todos os funcionários do quadro gerencial do banco, englobando três áreas críticas: teleatendimento, SAC e agências de praças estratégicas,
- Frequentar a fila do próprio banco para experimentar o atendimento e obter informações diretamente de clientes e prospects (potenciais clientes),
- Circular, de transporte coletivo, por bairros onde reside o público-alvo do banco,
- Vivenciar constantemente situações inovadoras em outros mercados,
- Testar os serviços dos concorrentes por meio da movimentação de contas e alternando o perfil de consumo (ora investidor, ora tomador de recursos),
- Visitar frequentemente sites de bancos concorrentes,
- Estar atento a inovações tecnológicas, tornando-se usuário das mesmas para conhecer suas características positivas e negativas e avaliar possíveis efeitos em seu negócio,
- Avaliar o impacto no negócio bancário das mais recentes alternativas de prestação de serviços tradicionalmente bancários,
- Criar hábitos que favoreçam a criatividade de maneira e perseguir constantes inovações e diferenciais competitivos para o banco,
- Identificar frequentemente novas oportunidades, listando todas as possibilidades que possam oferecer (fotografar a potencial oportunidade ajudará a torná-la tangível em um grupo de discussão),
- Frequentar ambientes propícios a observações de hábitos e costumes do público-alvo do banco com o objetivo de transformar as informações colhidas em insumos para ações mercadológicas. Por exemplo: saída de escolas, estádios de futebol, rodeios, feiras, exposições, ambientes públicos de lazer, supermercados, cinemas, teatros, museus, shoppings etc.,
- Cultivar o hábito de conversar com profissionais autônomos (taxistas, garçons, dentistas, médicos etc.) para colher as suas percepções do mercado.

## Capítulo **25**

### **Quadrilátero de Propensão de Consumo (QPC)**

Os bancos de varejo massificado procuram criar balizadores de demanda cada vez mais ajustados à realidade do seu mercado. Mas há necessidades de se criar balizadores simples que demonstrem com assertividade o possível potencial de consumo de um cliente de banco, estes alicerçados em variáveis sociais reconhecidamente definidoras dos perfis de compra. Buscando ser simples, apresentamos o Quadrilátero de Propensão de Consumo (QPC). O QPC analisa de forma ponderada a interdependência das variáveis sociais mais relevantes para um cidadão “bancarizável” brasileiro: Renda, Escolaridade, Idade e Estado Civil.

### **VARIÁVEIS DO QPC -QUADRILÁTERO DE PROPENSÃO DE CONSUMO**

#### ***1ª) IDADE:***

A idade do consumidor é um riquíssimo critério para estudos de sua propensão de consumo. Com o avançar da idade há um gradual amadurecimento do ser humano, resultando em revisões de suas crenças e costumes. Esta mudança, na quase maioria das vezes, segue padrões já consagrados na sociedade onde o indivíduo está inserido, sem sobressaltos.

Para um banco de varejo massificado, a idade de um cliente sinaliza: a propensão de consumo, rentabilidade, grau de aderência, longevidade da conta, qualidade necessária de atendimento, grau de sua independência financeira, grau de influência social, etc.

Abaixo algumas observações oportunas :

1. Historicamente os clientes de banco de varejo massificado com idade aproximada entre 35 e 50 anos, em especial os mais informados, casados e com filhos com menos de 21 anos, são os que proporcionam alta rentabilidade e aderência para os bancos. Nesta fase da vida, passam naturalmente a se interessar também por produtos mais vinculados a seguro de vida e pecúlio. É relevante ponderar que, apesar deste público já viver em uma sociedade dita tecnológica, seus valores pessoais foram edificados há mais de uma década, estando 100% alinhados aos usos e costumes praticados pelos bancos de varejos massificados nacionais. Estes clientes são fortes formadores de opinião e provavelmente terão alta influência sobre a escolha do banco de seus filhos e familiares.

2. Estima-se que após os 50 anos, as necessidades de serviços bancários tradicionais diminuí paulatinamente, bem como seu interesse por produtos bancários de baixa atratividade (2º cartão de crédito, produtos de capitalização, Produtos de status, ...).

3. Cada produto bancário massificado tem sua concentração de vendas em uma determinada faixa etária. Mas deve-se evitar análises errôneas desta realidade, as quais podem ser induzidas principalmente por quatro motivos: 1º) Um esforço mercadológico (comunicação, promoção, preço, “time”, etc) direcionada erroneamente a uma faixa etária que não é a realmente potencial para este produto ou serviço; 2º) O produto ou serviço não tem massa de clientes focos para consumi-lo; 3º) A base de clientes alvos já está saturada por soluções anteriores ou concorrentes ofertadas pelo mercado ou pelo próprio banco; 4º) Havia uma histórica demanda reprimida pelo produto ou serviço lançado, gerando demanda por impulso..

## **2ª) RENDA:**

A renda, em especial a comprovada, é utilizada há décadas pelo mercado e é sem dúvida um dos grandes sinalizadores de potencial de consumo de produtos bancários massificados. É usual observarmos alguns bancos usando a renda como único critério de seleção, qualificação e definição do nível de atendimento que deverá ser despendido a cada um de seus clientes. Apesar deste cenário, o critério renda apresenta algumas inconsistências, pois:

- Não prioriza a rentabilidade das atuais contas e os relacionamentos delas decorrentes;
- Não considera a enorme dependência que os clientes assalariados, que recebem pelo banco (pay-roll) têm com seu empregador;
- Cria empecilhos para a entrada de novos bons correntistas que não podem comprovar sua renda ou não a podem comprovar em valor necessário para a abertura da conta;

*Quadrilátero de Propensão de Consumo (QPC)*

- Não atende de forma eficaz a crescente massa de cliente sem renda comprovada, em especial os autônomos e pequenos empresários;
- Não considera a renda do segundo titular, nos casos de contas conjuntas;
- Não adota a renda familiar, a qual é o padrão nacional para classificação de classes sociais (A1,A2,B1,...);

OBS: É relevante observar que a rentabilidade dos clientes não é proporcional ao acréscimo na renda, em especial naquelas acima de R\$ 4.000,00.

**3ª) ESCOLARIDADE:**

O grau de escolaridade possibilita uma ampla análise quanto a receptividade do cliente diante as inúmeras ofertas de produtos e serviços bancários, bem como um perfeito ajuste das formas de comunicação e de abordagem de venda.

Nota-se que quanto maior for o grau de escolaridade de um cliente, maior será seu grau de exigência quanto a apresentação e qualificação do banco, bem como de seus produtos, serviços e funcionários. Estes clientes mais graduados academicamente só serão bem explorados e terão alta aderência ao banco se forem gerenciados por excelentes gerentes (escolaridade, apresentação, expertise em soluções bancárias, atualizado, motivado,...). Querem ser reconhecidos de forma discreta quanto a sua evolução de status. Tendem, também, a rejeitar produtos massificados populares, novos ou já existentes além de gradualmente compreenderem seu valor para o banco de varejo massificado, e passando a usá-lo a seu favor em suas negociações com este banco.

OBS:

- Cliente com baixa escolaridade, mas com posses, tende a se sentir mais bem atendidos por funcionários mais astutos do que academicamente graduados; haja vista se identificar com a simplicidade e praticidade deste profissional, bem como tendem a demandar produtos e serviços massificados e domínio público (Capitalização, Seguros com Sorteio, Poupança, etc);
- Clientes mais instruídos tendem a demandar produtos mais elaborados e mais racionais.
- Clientes universitários não favorecem alta rentabilidade ou aderência a seu banco, em especial quando não são filhos de correntistas do banco. Agregará extremo valor ao banco e ao pai do universitário, se a solução focar principalmente a necessidade dos correntistas em prover financeiramente este jovem, de forma automática, independente e gratuita até concluir sua primeira faculdade ou completar 23 anos (ex);

#### **4ª) CONDIÇÃO MARITAL:**

Visa determinar qual é o potencial de aquisição do titular da conta e/ou de seus dependentes familiares. Com base nos dados cadastrais em seu poder, o banco poderá criar tabelas de propensão de consumo para cada condição marital determinando: quantidades e volumes de produtos e serviços, momento da oferta, rentabilidade projetada x atual, longevidade da conta, valor residual do cliente, potencial de indicações de novos clientes, grau de abrangência social do cliente, etc.

É indiscutível que vivemos em uma constante mutação dos vínculos sociais, mas a entidade família, nas suas mais variadas formas, ainda será por muito tempo a forma de atração social mais expressiva, dependente e emotiva. Um banco que entender esta riqueza e a utilizar com astúcia a seu favor, certamente terá sucesso em suas incursões mercadológicas.

#### **OBS:**

- Filhos de bons clientes com idade aproximada de até 23 anos(ex) devem ser o foco de atenção do banco, visando qualificar e dar perenidade a sua instituição. Ao atendê-los, atende-se de forma emotiva seus pais.
- Deve-se buscar formas práticas, sistêmicas e customizáveis para que seus tuteladores (pais) suportarem financeiramente estes jovens (mesadas, cartões, créditos extras,...). Neste caso, não é necessário criar rótulos distintos para estas soluções e/ou movimentadores. Os valores não gastos pelos jovens devem ser automaticamente aplicados em seu nome, mas também sacados facilmente quando ele assim o desejar.
- Entidade Família: Onde há emoção, não há espaço para a razão. O aconselhamento dos tuteladores familiares tende sempre a ser bem recebido pelo seu interlocutor;
- Esposas/Maridos de já correntistas, que ainda não sejam correntistas, ou mesmo que seja o segundo titular de uma conta conjunta são um excelente grupo de trabalho para ampliação da base ou elevação da rentabilidade. Caso haja rejeição do casal em manter conta conjunta, deve-se ofertar contas individuais reconhecendo este importante vínculo com benefícios racionais;
- Bons clientes, em especial os com forte convivência familiar, tendem a ser bons formadores de opinião a favor dos bancos, além de indicadores de novas contas;



**CONCLUSÃO:**

O QPC - Quadrilátero de Propensão de Consumo é uma nova proposição e não pretende esgotar este complexo assunto. Ele é conceitualmente e operacionalmente simples, mas a revisão de seus itens balizadores devem ser periódica e ajustada a realidade de cada banco e do mercado, haja vista que as escalas aqui apresentados são apenas ilustrativos. O QPC valoriza a entidade social mais antiga e respeitada pelos clientes de um banco: a família, por consequência a própria sociedade onde a família está inserida. Nela há: valores muito próximos aos praticados pelos bancos, fortes formadores de opinião, micro-grupos rentáveis, base para um crescimento sustentável, entre inúmeras outras riquezas para os bancos.

Dependendo do momento da análise ou do nível de qualificação deste conceito, pode-se facilmente anexar outras variáveis, transformando o QPC em um verdadeiro polígono (cubo). Pode-se também ser utilizado para análise de perfis mais propensos a compra de um produto ou serviço específico, identificando-se clientes com potencial para aquisição.

Mais do que uma proposta, o QPC é um alerta de que deve haver formas de se avaliar o potencial de consumo e da aderência de um cliente de banco de varejo massificado, mais ajustadas a realidade sócio-econômica nacional, do que a adoção pura e simples da renda do titular da conta ou algum modismo acadêmico engessado.

Repensando Banco de Varejo

Abaixo uma visão geral do Quadrilátero de Propensão de Consumo (QPC), seguido de três exemplos distintos de perfis de Clientes: (Alto, Médio e Baixo Potencial de Consumo)

## VISÃO GERAL DO QPC

POLÍGONO A SER APLICADO NOS NOVOS CLIENTES PARA IDENTIFICAR QUAL DEVE SER O GRAU DE ATENÇÃO DO BANCO NO 1º ANO DA CONTA

APÓS ESTE PERÍODO, ESTE ÍNDICE PODERÁ CONTINUAR SINALIZANDO POTENCIAL, SOMENTE QUE DEVERÁ INTERAGIR COM ANÁLISE POR PRODUTOS E SERVIÇOS

		IDADE																			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
ESTADO CIVIL	1									45											
	2									42	50										
	3									38	55										
	4									35	60										
	5									32	65										
	6									29	68										
	7									25	75										
	8									20	90										
	9										500,00										
	10											1.000,00									
	11												2.000,00								
	12	CASADO + 2 FILHOS												3.000,00							
	13	CASADO 2 FILHOS													4.000,00						
	14	CASADO 1 FILHO														5.000,00					
	15	OUTROS C/ FILHOS															6.000,00				
	16	CASADOS S/ FILHOS																9.000,00			
	17	OUTROS S/ FILHOS																			
	18	SOLTEIRO																			
	19										1º GRAU										
	20										2º GRAU INCOMPLETO										
										2º GRAU COMPLETO											
										3º GRAU INCOMPLETO											
										3º GRAU COMPLETO											
										+ 3º GRAU COMPLETO											

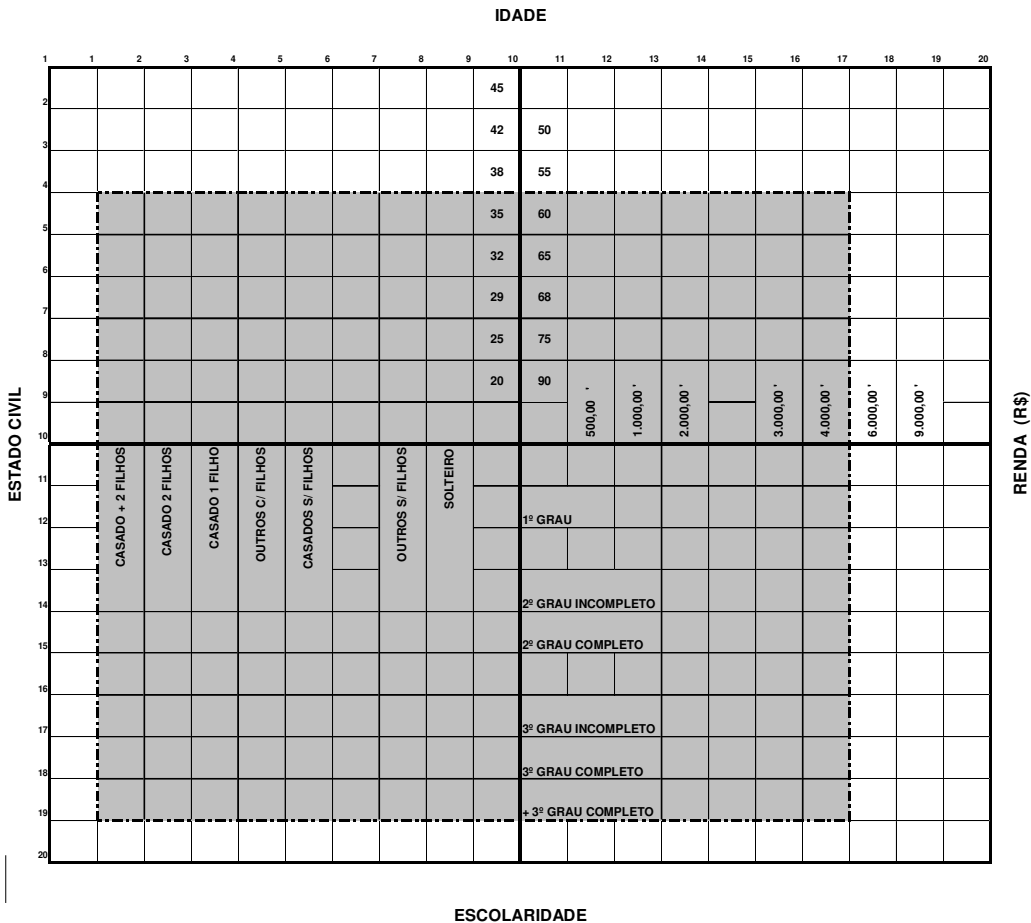
Filhos = até 21 anos

ESCOLARIDADE

Os quatro eixos devem ser calibrados de acordo com o perfil individual destas variáveis em cada banco

**VISÃO: ALTA PROPENSÃO AO CONSUMO**

**PERFIL DO CLIENTE - Casado, 3 filhos, renda R\$ 4 mil, com pós graduação, 35 anos**  
**Propensão = Cliente com 240 (60%) unidades de propensão de 400 possíveis**



Filhos = até 21 anos

*Repensando Banco de Varejo*

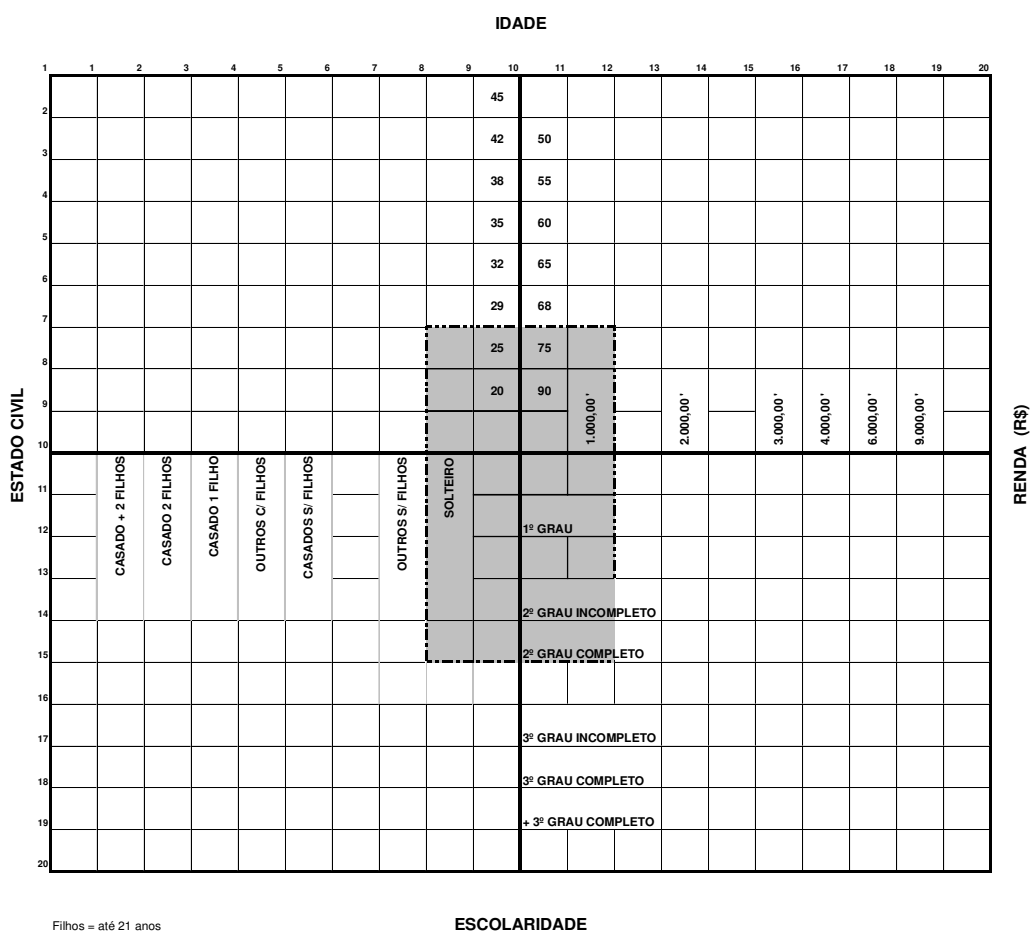
***VISÃO: MÉDIA PROPENSÃO AO CONSUMO***

**PERFIL DO  
Propensão**

	1	2
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		CASADO + 2 FILHOS
12		
13		
14		
15		
16		
17		
18		
19		
20		

## VISÃO: BAIXA PROPENSÃO AO CONSUMO

PERFIL DO CLIENTE - Solteiro, 2º grau completo, 25 anos, renda de R\$ 1 mil  
 Propensão = Cliente com 32 (8%) unidades de propensão de 400 possíveis





*Repensando Banco de Varejo*



# Capítulo 26

## Metas X Relacionamento

Por muito tempo ainda perdurará a prática de definir metas de vendas para as agências sem fundamentos mercadológicos consistentes e coerentes. Alguns gestores ainda acreditam na eficácia de metas agressivas de vendas, distribuídas linearmente para todas as agências, desconsiderando o perfil de cada agência, a realidade de cada microrregião, o nível de saturação da base de clientes, entre outras importantes variáveis.

### ***AÇÕES DA MATRIZ SOBRE A BASE X RELACIONAMENTO***

Um agravante para a implementação de uma política qualificada de relacionamento entre o gerente da conta e seu cliente, são os esforços comerciais da matriz do banco visando ganhos de escala. Realizam ações diretas de vendas a grupos pré-selecionados de clientes, sem observar os critérios de relacionamento humano (gerente x cliente) que tanto apregoa para as agências.

Assim, não há como as agências absorverem a cultura de que relacionamento é algo necessário e saudável comercialmente, e que dela surgirá a qualificada rentabilidade e longevidade das contas. Principalmente em um país latino como o nosso, onde o contato pessoal, o “olho no olho” é essencial em qualquer tipo de relacionamento.

Alguns bancos procuram demonstrar que não adotam a prática de definição de metas como única forma de venda, sustentando ao público interno que o caminho é o incremento de relacionamento com os clientes e que o crescimento das vendas será uma natural consequência. Contudo, independentemente do discurso, as avaliações do desempenho dos quadros gerenciais continuam a ser baseadas quase que unicamente no incremento quantitativo das vendas, estas de baixíssima qualidade na sua grande maioria. Estes mesmos bancos deterioram ainda mais este cenário ao reduzir substancialmente a quantidade de funcionários nas agências, ao mesmo tempo em que exigem maior atenção a um número cada vez maiores de clientes.

Um novo problema surgiu nos últimos anos que prejudica a correlação saudável entre relacionamento e o batimento de metas. É o pouco fluxo de correntistas nas agências, seja pela falta natural de tempo ou pelo grande esforço dos bancos em orientar o uso de seus meios alternativos (caixas automáticos, call centers, Internet banking, débitos automáticos etc.). Isto, aliado ao baixo poder de decisão dos gerentes de contas, a constante mudança de gerentes, sinaliza que em breve a figura do tradicional gerente de conta seja, gradualmente, considerada por seus clientes como algo figurativo, ou seja, sem relevância no relacionamento com o banco.

A manutenção de elevadas metas ao mesmo tempo em que a matriz teoriza as vantagens da política de relacionamento é uma incoerência, e o quadro funcional certamente adotará formas de se defender.

As equipes buscarão incrementar a receita de suas unidades o mais rápido possível, através do aumento de vendas, mesmo pouco qualificadas, visando demonstrar empenho em atingir as metas, evitando punições. Se, ao contrário, alguma equipe gerencial de uma agência optar por desenvolver um trabalho de gestão de relacionamento qualificado e duradouro, buscando um consistente incremento de rentabilidade e de resultados no médio e longo prazo, certamente será penalizada pelo não atingimento das metas de curto prazo. A matriz deve procurar conciliar a política de relacionamento com o cumprimento de metas, adotando uma visão de mais longo prazo em suas ações comerciais.

Por fim, a política de relacionamento de um banco deve ser suportada por ferramentas sistêmicas, mas estas não substituirão a satisfação dos relacionamentos pessoais entre gerentes de contas e seus bons clientes, origem de consistentes ganhos entre as partes.



## **ASTÚCIADOS GERENTES X METAS**

A atribuição de metas por si só não é motivo de desconforto para o quadro gerencial das unidades, mas sim os desvios cometidos pela matriz na sua formulação. Algumas críticas procedentes do quadro gerencial das agências questionam, com razão, a coerência da definição das metas, como por exemplo:

- metas agressivas de curto prazo ao mesmo tempo em que se apregoa incremento do relacionamento e qualidade prestação de serviços;
- imposição de controles excessivos demonstrando desconfiança nos funcionários;
- desconhecimento da complexidade de um ponto de venda;
- desconhecimento do fluxo sazonal da riqueza de uma região;
- falta de sintonia com o dinamismo do mercado;
- tendência a analisar números brutos de vendas de uma unidade imaginando poder assim rotular a qualidade da gestão da unidade ou de um gerente específico;
- adoção de sanções indevidas por metas não atingidas;
- incoerência entre esforços de motivação em paralelo com a redução do quadro etc.

É preciso evitar a prática de balizar metas de vendas unicamente pelos resultados de campanhas anteriores. Esta é uma prática antiga da matriz e velha conhecida dos funcionários das agências. Assim, a grande maioria do quadro gerencial das agências tende a nunca superar a meta estipulada, haja vista que sabem que o novo patamar de vendas alcançado no presente ciclo de vendas será a base para o cálculo das metas do ciclo seguinte.

Evitam a sobrecarga nas metas da campanha seguinte, adotando uma atitude simples conhecida como “afrouxar a gravata”. Nela, ao se aproximarem da meta estipulada para o período, reduzem os esforços de venda para que a produção cresça somente o mínimo necessário para cumprir, na data, a meta fixada pela matriz. Esta tática das agências pode eventualmente ser até saudável para o banco, se, neste curto período que se “defendem” das metas elevadíssimas, o quadro gerencial efetuar vendas qualificadas para bons clientes, além de dedicarem mais tempo ao relacionamento e prospecção de novos correntistas. Na prática, não se observa tamanha dedicação.

As agências jogam com as metas como se fossem exímios malabaristas, pois priorizam seus esforços comerciais do período nos produtos e serviços que tenham metas, independente destes serem necessários ou razoáveis a seus clientes. Os produtos necessários e/ou desejados pelos clientes são relegados a um segundo plano. Comercialmente um desastre.

Os gestores da matriz responsáveis por determinar metas comerciais para as agências não devem nunca subjugar a astúcia do quadro funcional das agências diante de metas agressivas, impossíveis ou irracionais. Para determinar metas, deve-se ponderar o bom senso e conhecimento realista do negócio bancário. De tal forma que as metas sirvam como sinalizador de avaliação para o quadro funcional das agências, além de repassar-lhes o direcionamento e prioridade comercial do banco.

### **EDUCANDO BOAS VENDAS X METAS**

Independentemente do banco adotar metas agressivas e/ou desalinhadas com as realidades da sua base de clientes ou das microrregiões onde suas agências estão inseridas, há formas de potencializar vendas de melhor qualidade. Abaixo alguns exemplos:

Um banco pode implementar uma cultura sólida de vendas qualificadas (satisfação, longevidade, etc.) reconhecendo o esforço do vendedor de forma escalonada (pontuação, comissão, etc.), sendo que a maior parcela desta bonificação somente deve ser creditada ao funcionário após decorrer um médio prazo (ex: 6 meses). Depois deste prazo, pode-se inferir que a venda foi bem feita, sem risco elevado de cancelamento. Havendo cancelamento da venda antes do 3 mês (ex.), haverá um pequeno “penalty” ao vendedor.

O mesmo raciocínio deve ser aplicado para conquista de novas contas. Neste caso, deve-se considerar produção comercial de uma agência/gerente, por exemplo, apenas contas que completarem mais de 6 meses, com um mínimo de 3 produtos, uma rentabilidade líquida média no último trimestre de no mínimo R\$ 100,00, índice de risco de crédito aceitável e no mínimo dois débitos automáticos. Contas abaixo desta padronização não computariam na íntegra sua pontuação para o atingimento da meta do gerente ou da unidade.

Uma forma de tornar realidade a cultura de vendas qualificadas em um banco é manter um pequeno percentual da comissão/lucro oriundo de qualquer esforço comercial atrelado à matrícula do funcionário vendedor, para que este a receba durante toda sua vida funcional, independentemente de ser transferido para uma outra agência ou departamento. Esta proposta deve prever respaldo legal para que o banco possa eventualmente suspendê-lo unilateralmente em época de crise (ex), bem como evitando que se torne um “salário-indireto” (direito adquirido).

Estes cuidados educam o quadro comercial das agências a agir com cautela e qualidade, evitando esforços comerciais apenas para atender metas numéricas determinadas pela matriz, sem qualquer preocupação com a qualidade e longevidade nas vendas. Esta proposta identifica em um curto espaço de tempo funcionários que com frequência fazem más vendas, permitindo ações gerenciais mais específicas.

### ***CANAL DE VENDA X METAS***

Deve-se registrar o canal em que a venda foi realizada, visando:

- obter subsídios para corrigir problemas operacionais,
- conhecer o custo de venda em cada canal,
- prover treinamentos específicos,
- calcular o percentual de cancelamentos por canal de distribuição,
- encerrar eventualmente as vendas por um canal que se mostre ineficiente, etc. .

Bem como, compras de produto e/ou serviço feitas por iniciativa do cliente, devem ser motivo de ações comerciais visando reforçar-lhe a “boa compra”, seja por mala direta, telas de caixas automáticos, contatos telefônicos etc.. Este cuidado visa gerar uma aderência e comprometimento do cliente com a compra, conseqüentemente maior ganhos ao banco.

### ***COMUNICAÇÃO DE TÉCNICAS DE VENDAS X METAS***

As áreas de comunicação interna dos bancos usualmente produzem informativos gerenciais destacando dicas acadêmicas e informações sobre boas práticas de gestão e vendas baseadas em exemplos colhidos entre os funcionários. O risco é esses informativos se tornarem uma forma de autopromoção de departamentos e/ou gestores da matriz, que se posicionam como detentores de soluções para todo e qualquer problema que o quadro funcional das agências possa ter no cumprimento de suas metas. Esses informativos devem servir para reconhecer o esforço das equipes de vendas e de gestão, evitando apresentar a matriz como profunda conhecedora de técnicas infalíveis de venda.

Esse tipo de comunicação será bem recebida nas agências e avaliada como um qualificado esforço da matriz, quanto mais comprador estiver o mercado, menos saturada tiverem suas bases de clientes, mais motivado estiver o quadro funcional e menor for a concorrência. Caso contrário, e havendo ainda forte pressão da matriz para o cumprimento de elevadas metas, as agências efetuarão vendas a qualquer preço, certas de que serão avaliadas unicamente por esse critério. Isto certamente acarreta um descompasso entre o incremento das vendas e a sua qualidade. Vendas desqualificadas tendem a uma rentabilidade negativa.

Ainda por muito tempo, a prática comercial dos funcionários das agências é que sustentará um banco de varejo. É oportuno lembrar que técnicas de venda são habilidades amadurecidas no dia-a-dia e não obtidas unicamente pela imposição da matriz através de soluções tecnológicas empacotadas, ou baseadas em cursos e livros.

A matriz deve criar formas de auferir os esforços comerciais, definir balizadores de volumes racionais, e sinalizar os produtos e serviços chaves para o banco, mas a estratégia de venda deve ser de responsabilidade do quadro gerencial da agência por conhecerem o micro-mercado onde a unidade está inserida.

## **CONCLUSÃO**

Os bancos de varejo devem rever seus métodos tradicionais de estabelecimento de metas e reeducar sua força de vendas para que tenham, também, real atenção à retenção de clientes, fruto de um qualificado relacionamento com a base. A definição de metas baseada em regras antigas, rígidas, hiper-agressivas, bem como em raciocínios simplistas, sem a visão do que realmente ocorre no mercado onde cada uma de suas agências está competindo, tende, no médio prazo, a comprometer a perpetuação do banco.

Caso haja, por parte dos responsáveis por definir metas na matriz, um fraco conhecimento da realidade do mercado bancário e das variáveis (explícitas ou não) que impactam a vida comercial de cada uma de suas agências, haverá um esforço das agências em bater as metas a qualquer preço. Criando um cenário complexo para a implementação de uma política qualificada de relacionamento com seus clientes. No médio prazo, esta prática tende a ser economicamente desastrosa pelo enorme volume de cancelamentos de vendas e pelo baixo envolvimento comercial entre o gerente da conta com seus clientes.

É relevante observar que havendo baixo envolvimento interpessoal entre o gerente e o cliente ou baixo comprometimento do cliente com a compra de um determinado produto ou serviço, mais facilmente este cliente terá a percepção de péssimo atendimento diante qualquer problemas operacional ou comercial do banco.



**Capítulo**  
**27**

**Metas  
X  
Envolvimento Gerencial  
nas Vendas**

### ***Metas X Envolvimento Gerencial nas Vendas***

Os critérios de definição de metas adotado pela matriz de um banco para suas agências tendem a ter imperfeições, muitas delas denotando total descompasso entre a realidade local dos mercados onde estão instaladas suas agências, como vimos no capítulo anterior, pois é sabido que o Brasil é composto por centenas de distintos “Brasis” ou micro-mundos comerciais, sendo que muitos deles encontrados em uma mesma cidade ou região.

Certamente há aspectos que devem ser analisados profundamente para a perfeita definição das metas para uma agência, como o conhecimento das peculiaridades culturais de uma região, seu fluxo de riqueza, seu nível de concorrência, entre outros para os quais aconselhamos análise detalhada das oportunidades e pontos de atenção, e que foram tratados de uma forma breve no capítulo anterior.

Mas há um outro fator que merece muito nossa atenção e que passa despercebido pela grande maioria dos gestores de bancos. É o grau de envolvimento que o gerente tem com a venda de um determinado produto ou serviço. No final deste capítulo há a Tabela de Envolvimento Gerencial nas Vendas: (TEGV), a qual retrata, na média do nosso mercado bancário massificado quanto ao grau de interação do gerente na venda de um produto.

Assim, visando clarificar ainda mais o assunto metas, permitindo maior assertividade na suas definições, propomos levar em consideração este grau de envolvimento gerencial no esforço de venda de um determinado produto, serviço ou canal de atendimento. Este cuidado é básico para alocar corretamente as metas comerciais do banco a sua força de venda das agências, evitando que estes atinjam suas metas atuando de forma reativa como uns meros “tiradores de pedido”, mas sim busquem atender uma real necessidade dos clientes com produtos certos no momento certo. Mas sem nunca esquecer de manter bem atendidos aqueles clientes rentáveis que já atingiram o grau de saturação saudável quanto a volume de compra de produtos e serviços. Os quais não devem ser alvos de novas vendas ou serviços.

Repassaremos abaixo subsídios à perfeita compreensão do grau de interação gerencial no esforço de vendas dos produtos e serviços, uma breve análise do cenário atual do mercado bancário massificado e reflexões sobre algumas hipóteses básicas deste mercado.

### ***GERENTE DE CONTA & CENÁRIO ATUAL E FUTURO:***

Com a mudança de costumes, evoluções tecnologias, e surgimento de produtos e serviços concorrentes/substitutos às soluções bancárias, os tradicionais e rentáveis clientes de banco de varejo percebem que a figura do antigo gerente de banco passa por uma rápida e temerosa transformação: De um histórico de qualificado, autônomo e pró-ativo conselheiro/vendedor, para funcionários cada vez menos qualificados, com baixa autonomia, e que não provêm a qualificada consultoria financeira em detrimento a fortes diretrizes para ações menos nobres ao relacionamento, como ao atingimento de metas de vendas e as punitivas/cobrança. Estes fatos negativos, somados com as inúmeras facilidades dos canais alternativos e elevação do grau de informação dos clientes, deterioram o relacionamento entre o gerente de conta e seus clientes, ao ponto destes não considerarem um fato relevante a eventual troca de seu gerente de conta.

Por mais que queiramos, há uma forte tendência dos gerentes de contas de um banco de varejo massificado passar a ser cada vez mais apenas um funcionário de contato com a instituição e não mais um consultor financeiro, missão esta que passa gradualmente a ser gerida fortemente pelo próprio cliente. Com base neste novo cenário que já se desenha, devemos desde já entendê-las, de tal sorte que fortaleça rapidamente o papel do gerente como um fortíssimo elo de relacionamento entre o banco e seus clientes rentáveis e/ou necessários, revivendo assim sua relevância histórica.

Abaixo algumas percepções básicas do autor sobre banco de varejo massificado que devem ser consideradas para melhor compreensão do nível de interação gerencial nas suas vendas de produtos bancários massificados.

- a) Os clientes desejam de seus bancos apenas o SOB (Simples, Obvio e Barato),
- b) Os clientes se auto-saturam após 18 meses de convivência com um banco, adquirindo neste período 80% de todos os produtos e serviços que irão adquirir/manter pelo resto de seu relacionamento comercial com o banco;
- c) O gerente de conta deve gradualmente voltar a ter a missão de retenção de seus bons clientes, identificar e buscar na base ou no mercado os potenciais e vender somente quando agregar valor ao seu bom cliente. É um risco focar a venda a qualquer preço para toda a sua base.
- d) Não se define sinalizador de saturação para cada cliente atual e novo, de tal sorte que todos os gestores de produtos e serviços consideram que 100% da base é potencial de compra para todos os produtos e serviços.
- e) Os clientes não vêm parceria no relacionamento comercial com seu banco, e sim um serviço necessário ao perfeito convívio social, apesar de não obrigatoriamente desejável.
- f) Não há bons/rentáveis clientes sobrando no mercado. Para conquistá-los, temos que “roubá-los” com sapiência dos concorrentes. Os ditos “livres” são “tranqueiras” e foram “demitidos” pelos concorrentes, bem como são uns enormes centros de custo.
- g) Os clientes de bancos de varejo massificado acreditam que não há benefícios racionais em trocar de bancos, e que os custos, taxas e qualidade de atendimento são muito próximos (commodities). A troca eventual de banco ocorre usualmente por três motivos lógicos (mudança de emprego e/ou endereço; problemas de crédito ou um persistente mau atendimento).
- i) Alta meta de vendas determinadas sem uma qualificada análise quanto a saturação da base de clientes ou reais necessidades do cliente, resultam em vendas de baixa qualidade, acarretando prejuízos.
  - Apesar de decidir emocionalmente pela compra, o cliente não visualiza uma real necessidade na solução adquirida.
  - Vendas desqualificadas de soluções que geram débitos mensais em c/c relembram o cliente da compra. Potencializando o cancelamento da compra tão logo: reflita sobre a real necessidade da “compra”; necessite reduzir gastos ou identifique uma nova despesa que lhe agregar maior valor prático (TV a cabo, celular, Provedor de Internet, Linha telefônica turbo para Internet, ...).
  - Produtos vinculados a capitalização, previdência e seguros (-carro) são considerados pela grande massa de clientes, como de pouca atratividade, pelo baixo valor prático agregado a sua vida socioeconômica, a qual exige soluções pontuais para problemas reais. As soluções tradicionais bancárias são práticas e pontuais (Crédito, Investimento, serviço e meio de pagamento).

j) Carteira de clientes cada vez mais numerosas torna impossível sua perfeita gestão, em especial pela cobrança de vendas e contatos cíclicos com 100% da base, sem atenção diferenciada a retenção dos mais rentáveis e/ou necessários e sem risco eminente de crédito.

k) As crescentes automações de processos aos clientes reduzem os custos aos bancos, tornando os clientes literalmente seus “funcionários”. Entretanto, tornam a figura do gerente de contas fria, desnecessária e desqualificada, de tal sorte que seus eventuais contatos passam a ser algo desconfortável ao cliente, em especial pelo excessivo foco em vendas ou “puxões de orelha” em detrimento da criação e manutenção de um qualificado relacionamento. Lembremos que a padroeira dos bancos de sucesso é a Santa Constância.

l) A falsa correlação de que apenas cliente rentável é aquele que comprova alta renda é simplista, em especial em um país onde 50% da população economicamente ativa atuam na economia informal. Esta frágil análise agride com mau atendimento os demais clientes rentáveis que não tenham como comprovar renda sejam eles investidores, tomarores de recursos, ou apenas usuários dos serviços bancários.

m) São da empresa e não do banco os clientes de Pay-roll (incluindo PAB). Quanto maior for o foco nestes clientes mais difícil será identificar as falhas básicas no processo de gerenciamento e posicionamento do banco no verdadeiro mercado bancário massificado. Adotando uma fortíssima política comercial focando crescimento em Pay roll e/ou PAB, e não estando o banco consciente dos cuidados que esta ação implica sobre a estratégia comercial do seu negócio, o banco se torna extremamente vulnerável as ações de concorrentes que ofertam generosas soluções de créditos as empresas ou serviços com bonificação de preços, em troca da conquista de sua folha de pagamento (Pay-roll & PAB).

n) O micro-mundo onde cada agência atua define os produtos e serviços que ela demanda. Agir fora desta linha atrita as boas práticas de venda.

o) As agências deveriam ser tratadas como franqueadas, sendo obrigadas a remunerar mensalmente a Matriz em um valor pré-estabelecido, o qual seria obtido com o mix de produtos/serviços que a região demandar.

### ***REPENSANDO AS METAS:***

Com base nos cenários e hipóteses acima, seria oportuno repensar os critérios de definição de metas de vendas e de promoção de produtos/serviço, baseando-se fortemente no grau de envolvimento direto dos gerentes nas vendas.

Para tanto iremos apresentar a seguir a Tabela de Envolvimento Gerencial nas Vendas (TEGV). Esta tabela relaciona os produtos tradicionais e apresenta a necessidade ou não de intervenção direta do gerente de contas na venda.



***A TABELA DE ENVOLVIMENTO GERENCIAL NAS VENDAS  
(TEGV) PRETENDE:***

1. Orientar para que a definição de metas foque os produtos e serviços que realmente necessitem de envolvimento do gerente na negociação.
2. Demonstrar que a grande maioria dos produtos e serviços bancários são adquiridos sem intervenção direta dos gerentes de contas.
3. Demonstrar que a grande maioria dos gerentes não tem domínio sobre suas captações e empréstimos diários de sua carteira, ou mesmo sobre serviços, e alguns tipos de seguros haja vista serem adquiridas, renovadas ou ampliadas com base em produtos tradicionais e muitas vezes de forma totalmente autônoma pelos clientes, sem qualquer envolvimento do seu gerente de contas.
4. Orientar para a importância da qualificada primeira venda e pós-venda de alguns determinados produtos e serviços, como um fator determinante para a satisfação e longevidade desta venda.
5. Identificar maneiras de potencializar o relacionamento com clientes já saturados, mas rentáveis.
6. Demonstrar que, após os Gerentes de Contas, os caixas humanos são a melhor força de venda para produtos populares, pelo contato direto e cíclicos com os clientes “menos nobres” e pelo manuseio direto do dinheiro/saque do próprio cliente. Ex: capitalização de pagamento único de R\$ 20,00 (ex), com pagamento da comissão diária aos vendedores.

Abaixo a Tabela de Envolvimento Gerencial nas Venda (TEGV) par que possam verificar a aplicabilidade e praticidade da proposta. os percentuais são médias obtidas após pesquisa com gerentes de agências, mas cada banco poderá validar seus próprios percentuais, antes de considerá-lo nas suas ações comerciais.

**Tabela de Envolvimento Gerencial nas Venda (TEGV)**

FAMÍLIA		PRODUTO		De quem é a iniciativa da "VENDA"/"COMPRA" da solução?	
				CLIENTE (O cliente compra/ usa e se preciso o gerente tira o pedido)	GERENTE (O gerente oferta a solução, orienta e procede a venda)
Crédito	Cheque Especial (uso)		100%	0%	
	Crédito Especial		90%	10%	
	CDC	Tradicional	70%	30%	
		Auto Finance	80%	20%	
Crédito Imobiliário		95%	5%		
Investimento	Poupança		90%	10%	
	Fundo	Massificado	90%	10%	
		Estruturado	90%	10%	
	CDB	Massificado	90%	10%	
		Cotado	90%	10%	
	Previdência	Plano Massificado	30%	70%	
Plano Personalizado		60%	40%		
Seguro	Lar	Novo-massificado	10%	90%	
		Novo-Personalizado	60%	40%	
		Renovação	90%	10%	
	Vida	Novo-massificado	20%	80%	
		Novo-Personalizado	50%	50%	
	Carro	Venda nova	40%	60%	
Renovação		90%	10%		
Capitalização	Plano massificado mensal		20%	80%	
	Outros Planos mais caros		20%	80%	
Serviços	Déb.Automático (1º cadastro)		20%	80%	
	Déb.Automático (Novos cadastros)		80%	20%	
	Uso de auto-meios (1º vez)		20%	80%	
	Uso de auto-meios (futuras vezes)		90%	10%	
C. de Crédito	1ªBandeira c/ou s/adicional		20%	80%	
	2ªBandeira c/ou s/adicional		5%	95%	
SOLUÇÃO P/ CRESCIMENTO DAS VENDAS			Maior automação para os itens altos	Maior interação humana para os itens altos	

\* Não na 1ª venda.

## Capítulo **28**

### *Franquias de agências bancárias*

Observa-se que cada agência vive uma realidade comercial distinta de outras de um mesmo banco, mesmo que estejam instaladas muito próximas uma das outras. Cada “microrregião” (bairro, grupo de bairros, pequenas cidades, região do estado, estado, grupo de estados) tem necessidades e percepções distintas sobre o que seja o posicionamento de um banco, quais são os produtos e serviços bancários mais úteis e quais são os parâmetros para avaliar a qualidade de um banco. Isto se explica pela diversidade cultural de nosso povo, enorme variações socioeconômicas e extensão de nosso território.

Assim, é complexo e temeroso para a matriz de um banco parametrizar rígidos posicionamentos mercadológicos, produtos e serviços para todas as microrregiões onde atua. Lembrando que qualidade de serviço depende da percepção dos clientes e funcionários envolvidos na ação, os quais, muitas vezes, só têm como parâmetro de comparação os serviços concorrentes à disposição na sua microrregião.

Com base neste cenário, seria prudente a matriz de um banco considerar suas agências como “franquias” e seus gerentes titulares como “franqueados”. Determinaria parâmetros macros de qualidade de atendimento e de suporte da marca, e parametrizaria tetos mínimos de rentabilidade para cada uma de suas agências, esquecendo as definições de metas pontuais para produtos e serviços. Caberia a cada gerente titular de agência ajustar suas ações comerciais à realidade da sua microrregião, haja vista que o quadro funcional da agência é quem melhor pode direcionar comercialmente o banco em uma microrregião. Estes funcionários são a derme e epiderme de um banco de varejo massificado.

Tal qual o Mc Donalds´s que, sem abalar seus grandes pilares comerciais, viu-se obrigado a globalizar-se regionalmente no Brasil. Hoje vende cafezinho em Curitiba, pão de queijo em Minas, pastel em São Paulo, etc. E ganha mercado com táticas regionais.

Como em toda franquia, haveria regras rígidas a serem seguidas visando à padronização e qualificação de atendimento, uso da marca, produtos e serviços. Apenas, como em toda boa cópia, se deveria inovar possibilitando que cada gerente de agência (franqueado) tivesse a possibilidade de realizar ajustes comedidos nos padrões de atendimento e na comercialização de produtos e serviços. Estes ajustes devem ser formalmente regulamentados para que não agridam o posicionamento macro de um banco em nível nacional. O resultado desta maleabilidade deve ser a percepção do mercado local de que a agência é a mais ajustada às suas realidades comerciais e sociais, o que seria um consistente diferencial competitivo do banco nesta praça.

Com esta pequena e disciplinada maleabilidade, o banco conseguiria se ajustar facilmente às milhares de microrregiões nacionais, potencializando sua perpetuação, rentabilidade e penetração nacional com pequenas e sutis variações no seu macroposicionamento mercadológico nacional, sem que houvesse comprometimento desta realidade. É relevante observar que, na percepção dos bons clientes de uma agência qualquer, o banco é o reflexo da conduta do quadro funcional da agência, em especial do gerente da unidade.

Este cenário teria ainda mais sucesso se todos os produtos e serviços permitissem pequenas alterações comerciais antes de ser disponibilizado ao mercado local. O gerente titular facilmente criaria uma cesta de diferenciais comerciais ajustados à realidade, mesmo que em uma primeira análise de um observador externo pudessem parecer benefícios/diferenciais desnecessários ou deficitários. Incluem-se nestas aberturas: pequenas mudanças na formas de atendimento, na organização física das agências, nos perfis e na apresentação dos funcionários, a exposição de materiais promocionais, a definição da venda ou não de produtos populares ou elitizados, redefinição dos preços de algumas tarifas estratégicas, entre outros pequenos detalhes estruturais da unidade e da gestão.

O franqueado somente terá consistente sucesso se buscar a rentabilidade do negócio no médio e longo prazo, e assim deverá ser avaliado e bonificado. Ou seja, o sucesso de sua “loja” deverá ser analisado por um período superior a um ano.

Esta proposta está em sintonia com o negócio de banco de varejo massificado, que é norteado pela consistência e longevidade do seu relacionamento de parceria comercial no micro-mercado onde a agência está instalada. Deste, nasce o lucro sadio que potencializa a perpetuação do banco com ganhos gradativos de mercado.

Bancos que adotam ações comerciais de curto prazo tendem obter resultados financeiros nada consistentes e perder seus posicionamentos mercadológicos. Portanto, é desaconselhável avaliar a qualidade de um grupo de força de venda (funcionários) unicamente pelo volume de vendas de um produto em um período qualquer. Tem de haver constância. “Santa Constância” é a padroeira dos líderes no mercado nacional dos bancos de varejo massificado.

Os sucessos do passado e do presente nas gestões de franquias (agências) serão o cartão de apresentação do gerente de uma agência para novos desafios. É importante que as habilidades destes profissionais em ajustar a gama de produtos e serviços à realidade do mercado onde sua “loja” está inserida seja algo passível de ser repassado como “melhores práticas” a todos os demais gerentes ou aqueles que aspiram a este cargo, evitando perda de esforços de qualquer natureza. Estes relatos potencializam vitórias em ações comerciais corriqueiras, mesmo que complexas, como inauguração ou “reinauguração” de uma agência, defendendo-se de concorrentes ou mesmo os atacando.

O franqueado é co-responsável pelo seu sucesso, dos seus comandados e da “loja”, pois além de receber a estrutura, marca e base de clientes, tem à sua disposição pequenas soluções estruturadas para alavancar o seu negócio. Estas soluções, em conjunto com sua capacidade pessoal e dos seus funcionários, são as ferramentas para gerir de forma diferenciada sua “loja”.

O sucesso da franquia depende do perfeito ajuste destas variáveis, aliada ao posicionamento comercial do banco em nível nacional e à qualidade dos produtos e serviços. A concorrência é algo natural, restando astúcia para tirar proveito da situação, revertendo-a em favor do banco.



*Repensando Banco de Varejo*



## Capítulo 29

### *Análise do fluxo de entrada e saída de clientes*

#### ***CENÁRIO***

A corrida dos bancos de varejo massificado para elevar sua base de clientes leva muitas vezes à perda de racionalidade das ações. São comuns avaliações baseadas em números brutos, desconsiderando-se o aspecto qualitativo dos novos clientes. Deixa-se igualmente de atribuir importância ao número e à qualidade dos clientes perdidos, bem como para quais concorrentes. Tudo isso resulta em perda de qualidade da base de correntistas. Ou seja: os clientes rentáveis são substituídos por outros até deficitários (perdem-se jóias e se conquistam semijóias).

Isto ocorre quando o banco opta por ações de conquista de novos clientes em detrimento das ações de retenção, em geral mais complexas, individuais, difíceis de mensurar e com baixa capacidade de gerar visibilidade e reconhecimento ao gestor ou à área executora das ações.

A análise correta do perfil de um cliente só deve ser feita após 6 meses de convívio com o banco. Qualquer avaliação antes desse prazo servirá apenas como balizador de seu potencial de rentabilidade. Além disso, se houver distorções nas técnicas para definição de custos e rentabilidades de produtos e serviços ou estas forem ineficazes, o resultado será uma análise errônea do que seja o perfil de um bom cliente (atual ou potencial).

Os bancos de varejo sofrem uma natural e cíclica perda de clientes, cujo grau de intensidade depende do mercado em que o banco opera. Essa perda será tão mais expressiva quanto maior for a queda da qualidade dos serviços da organização, quanto mais aguerridas forem as ações dos concorrentes e mais popular for seu público alvo. Para uma correta avaliação do fluxo de entrada e saída de correntistas no banco deve-se levar em conta o comparativo com os concorrentes diretos.

Por fim, com criatividade, deve-se procurar identificar os focos dos programas de conquista de clientes dos concorrentes mais próximos, para posicionar-se antecipadamente, visando neutralizar os ataques e mesmo contra-atacar com ações de guerrilha comercial eticamente aceitas.

### ***CUSTO DE CONQUISTA DE UM CLIENTE***

É algo que nunca se saberá ao certo, embora isto não impeça a criação de balizadores de um custo médio para conquista de um cliente de um grupo específico. Deve-se procurar definir critérios próprios, evitando sempre que possível as formas acadêmicas e cópias de concorrentes ou de outros segmentos do mercado. O banco deve criar sua própria tabela de custo máximo aceitável para a conquista de tipos específicos de cliente. Essa tabela ajudará o banco a definir com maior precisão as vantagens a serem oferecidas a cada grupo específico de clientes em função de seus potenciais de rentabilidade, aderência e longevidade, bem como evitar ações não rentáveis.

Além da definição do melhor canal para a abordagem de cada grupo específico de clientes, é preciso conhecer o custo médio de cada um desses canais e sua efetividade. Seja qual for o canal para prospecção de novos correntistas, deve-se computar todas as despesas envolvidas na ação, como funcionários próprios e de empresas contratadas, instalações, bônus e todas as demais concessões que forem feitas para atrair o cliente etc. É essencial conhecer esses custos envolvidos na conquista para que se possa calcular, com o maior grau de acerto, a data a partir da qual o novo cliente terá ressarcido os custos de aquisição e passará a ser rentável para o banco.

A análise da rentabilidade das contas não pode ser aplicada com rigidez a algumas contas estratégicas. Por exemplo, contas dos diretores de uma empresa; parentes e funcionários de importantes políticos/comunicadores, padres/pastores, etc. Essas contas podem não ser rentáveis, mas atribuí-las poderá ser danoso para o banco. É recomendável marcar administrativamente essas contas e outras para que fiquem excluídas dos esforços de vendas ou qualquer ação automática que possa ser entendida como um ato antipático do banco.



## ***LENDO NÚMEROS DE CLIENTES DE BANCOS CONCORRENTES***

Em matérias pagas nos grandes jornais e nas publicações de balanços e demonstrativos contábeis, os Bancos de varejo tendem a exagerar o número de seus clientes. Isto ocorre para tentar transparecer uma posição de conforto, sempre ascendente ou mesmo por utilizar critérios questionáveis para computar o total de correntistas/clientes. Esses números tendem a ser tanto mais falhos, quanto mais delicada for a posição do Banco. Ao confiarem nessa informação, os Bancos concorrentes poderão cometer equívocos em suas análises.

É natural que nenhum Banco revele perda de clientes, portanto, estas informações devem sempre ser lidas com um grau de descrédito. Somente uma análise mais criteriosa e auditada possibilitará descobrir com clareza a qualidade das contas correntes de um Banco.

A leitura desse capítulo ficará mais clara a luz do capítulo – Classes de Clientes, pois a soma das informações subsidiará uma correta análise dos números de um Banco de varejo (valor comercial aproximado, potencial de rentabilidade, longevidade etc).



*Repensando Banco de Varejo*



# Capítulo 30

## *Projeções e direcionamento de um banco de varejo*

### **OBJETIVO**

Analisar a assertividade das projeções utilizadas em planejamento estratégico ou no lançamento de novos produtos e serviços.

### **REFLEXÃO INICIAL**

A assertividade das projeções está diretamente relacionada à vivência prática dos funcionários responsáveis pelas solicitações das pesquisas, bem como sua capacidade de gerir informações e perceber a interferência de movimentos sociais e mercadológicos no negócio bancário.

Os profissionais responsáveis pelas projeções do planejamento estratégicos vivem integralmente a clientela potencial foco dos cenários que projetam, ou se relacionam com um pequeno e seletivo grupo de clientes e desta convivência particular extrapolam suas percepções para a totalidade do mercado? Eles têm conhecimento abrangente e profundo do mercado de bancos de varejo massificado, ou possuem apenas noções superficiais e teóricas? Suas percepções do mercado estão permanentemente oxigenadas, ou presas a culturas superadas ou fortemente alicerçadas em análises estatísticas?

Projeções pouco qualificadas resultam em inovações não-realistas, melhorias lentas e despesas desnecessárias, quando não grandes perdas mercadológicas.

## **PESQUISAS (PARA PROJEÇÕES)**

A experiência mostra que pesquisas são apenas mais um balizador para a tomada de decisão, ou ferramenta de suporte para confirmar hipóteses, não uma ferramenta mercadológica de altíssima assertividade, capaz de assegurar total sucesso à ação. É temeroso acatar informações obtidas em pesquisas como a única ou determinante fonte para tomada de decisão em um banco de varejo.

Todas as ações amparadas exclusivamente em pesquisas tendem a relegar conceitos mercadológicos importantes não observados na ação. Isto pode acarretar perda de eficácia ou de mercado. Muitas vezes, a ação é tão forte, calcada em esforços caros de mídia e incentivos aos participantes (funcionários e clientes), que as falhas originais da ação são mascaradas, apesar das metas estabelecidas terem sido atingidas, mesmo que a um custo altíssimo.

## **PESQUISAS ADQUIRIDAS (PARA PROJEÇÕES)**

Outra questão crítica é a compra de pesquisas, ainda que de empresas renomadas. O problema reside em três pilares:

- 1º) Não se terá plena certeza de que os dados foram extraídos de uma amostra estatística com total qualidade técnica, não-tendenciosa e sem desvios no processo de coleta dos dados.
- 2º) Os dados estão à disposição de quem esteja disposto a pagar por eles, inclusive os concorrentes. Portanto, as análises e ações do banco e dos concorrentes estarão muito próximas e ambos despenderão esforços na mesma direção e em um mesmo tempo.
- 3º) O banco pode estar desperdiçando uma oportunidade de inovar ou de agir sobre um segmento ainda pouco explorado, unicamente porque a pesquisa comprada não sinalizou nessa direção, ou taxou-a de equivocada.

O sucesso de um gestor de banco de varejo está em saber analisar os dados que lhe chegam, “espremendo-os” para que “confessem tudo que sabem”. Mas mesmo assim, necessitará de ações mais criativas e ousadas se quiser ganhar mercado e perpetuar o banco. Caso contrário, o banco não terá diferenciais mercadológicos.

## **JORNAIS E REVISTAS**

Jornais e revistas conceituados muitas vezes produzem reportagens abordando de forma extremamente positiva movimentos socioeconômicos específicos de determinados grupos humanos. Esses cenários, apresentados muitas vezes com brilho excessivo e números superestimados, são freqüentemente percebidos por

alguns gestores como inquestionáveis novas oportunidades mercadológicas para bancos de varejo. A partir daí, passam a desenhar produtos e serviços para capitalizar tais oportunidades para o banco.

Esse estado de torpor os deixa desfocados do mercado de seu banco. Acreditando piamente na reportagem, adotam os números citados como se fossem oficiais para as ações que irão propor, evitando citar a fonte para não se exporem profissionalmente. Esquece-se totalmente do posicionamento do banco, do perfil da clientela, do timing da ação, da força dos concorrentes, entre outras variáveis relevantes. Não se dão conta, também, de que se fosse efetivamente uma excepcional oportunidade ela já teria sido vista também pelos concorrentes através de outras fontes.

## **REFLEXÕES SOBRE PROJEÇÕES**

Sempre que fizer projeções para produtos e serviços bancários, utilize a pesquisa técnica, porém despenda tempo confirmando suas teorias, estude minuciosamente seu público, interagindo, simulando, criando experiências piloto, ouvindo clientes e funcionários, consumindo e acompanhando as ações dos concorrentes.

Volte a ver seus atuais clientes como se fossem um grande nicho mercadológico ainda a explorar. Ser um bom gestor de banco de varejo é maximizar receitas e minimizar despesas, manter a base atual de clientes e ganhar mercado qualificado de forma gradual, constante e com foco de longuíssimo prazo.

Para disponibilizar produtos e serviços certos para clientes de um banco de varejo massificado, deve-se primeiramente ter o cuidado de criar soluções simples e vivenciar da forma mais realista possível o cotidiano do cliente-foco.

Se o cliente-foco da ação pertencer às classes B-, C e D, deve-se abdicar um pouco do conforto do ar-condicionado do carro particular e circular nos ambientes frequentado por esse público (tomar ônibus, almoçar em restaurantes populares, caminhar pelos bairros populares etc.).

É importante também ter uma visão ampliada desse público, abrangendo suas inter-relações com as demais classes sociais e suas relações familiares, comerciais e empregatícias.

Alguns gestores de ações mercadológicas, ao projetar demandas, se envolvem tanto em um projeto que perdem a visão do todo. Imaginam que os clientes estão ansiosos para gastar mais com o banco e que a nova oferta está totalmente alinhada às suas necessidades. Acreditam piamente que se tal ação não for implementada, o banco perderá uma grande oportunidade ou mercado. Fazem projeções de venda e de receitas assustadoras, que só passam pelo crivo da alta cúpula do banco porque sinalizam resultados financeiros espetaculares. Na prática, o que se verifica são resultados medianos, quando não medíocres. O grave é quando não se adotam medidas para monitorar e qualificar essas projeções, e esses gestores continuam sendo um centro de custos oculto, mantendo credibilidade junto à alta cúpula do banco para novas investidas. Se esse tipo de comportamento tiver origem em um gestor do alto escalão, há pouco ou nada a ser feito.

Belos planos baseados em conceitos mercadológicos reconhecidos como verdadeiros não obtiveram sucesso devido ao ‘esquecimento’ de algumas premissas socioeconômicas tão óbvias que já deviam ser de conhecimento dos gestores no início do projeto, embora não tenham sido identificadas formalmente por pesquisas. Por exemplo: prioridade de gastos dos clientes, novas necessidades sociais, empregabilidade, produtos e serviços substitutos, falta de cultura para consumo, desqualificação da força de vendas, deficiências sistêmicas, timing da ação, etc.

Os bancos podem estar sofrendo prejuízos pela falta de retorno do investimento em ações mercadológicas superestimadas, bem como estar deixando de aproveitar oportunidades em ações comerciais reconhecidamente mais consistentes e rentáveis.

## **PROJEÇÃO & PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

O planejamento estratégico alicerçado na projeção de cenários mercadológicos tem um forte grau de interferência dos vícios e virtudes dos funcionários da média e da alta cúpula do banco responsáveis pelo trabalho. As virtudes certamente agregarão valor ao trabalho, já os vícios podem comprometer o grau de assertividade do planejamento e inclusive a perpetuação do banco. Alguns dos vícios mais comuns em planejamentos estratégicos são:

- planejadores com maior poder de mando usando sua forte experiência em outras áreas mercadológicas para influenciar as projeções,
- distanciamento social dos planejadores da realidade do quadro funcional do banco e do grosso da base de clientes, não permitindo que enxerguem, muito menos entendam, a realidade do mercado do banco,

- falta de vivência dos planejadores nas áreas comerciais do banco, impedindo-os de compreender aspectos subjetivos da relação entre a empresa e seus clientes,
- excesso de “amor” pela instituição e baixa crença no poder/ousadia da concorrência ou das empresas de desintermediação bancária,
- diante de dados conflitantes sobre uma mesma tendência, dar-se preferência àqueles que favorecerem projeções mais otimistas, ainda que sejam oficiosos,
- na elaboração do planejamento sinalizar exclusivamente cenários favoráveis.

Esses planejadores não consultam seu quadro funcional, em especial o gerencial, visando aprender o que está realmente acontecendo no mercado onde cada uma de suas agências competem.

## **CONCLUSÃO**

Para obter maior grau de assertividade em projeções mercadológicas, é preciso não subestimar os concorrentes e ter empenho em conhecer profundamente os grupos humanos com que o banco se relaciona: funcionários, fornecedores e clientes. Em especial quanto aos clientes, deve-se conviver com eles o mais próximo possível. É preciso saber vê-los e ouvi-los de forma técnica (pesquisas, softwares de gerenciamento de clientes etc), sem descartar as habilidades holísticas (percepções pessoais) que todos possuímos para interpretar nossos semelhantes, tal qual já o fazemos com nossa família, filhos, amigos, colegas de trabalho, concorrentes etc.

Observar o que o público quer consumir ou rejeita, apesar de não expor formalmente. Estudar os produtos e serviços não-bancários que podem ser substitutos para os clientes. Analisar o efeito dos novos modismos sociais (Internet, TV a cabo, celular etc.) no negócio bancário, bem como das novas modalidades de desintermediação financeira.

Só assim se poderá alinhar as ações da melhor forma para os clientes: nome do produto ou serviço, apresentação, propaganda, entrega, timing da ação, preço e inclusive as projeções mercadológicas.

Em síntese, antes de projetar demandas para os produtos e serviços bancários, antes de utilizar modernos softwares de gestão de clientes, uma recomendação essencial: INALE ESSÊNCIA DE CLIENTE.



*Repensando Banco de Varejo*





## Capítulo **31**

### *Saturação da base de clientes*

Clientes são uma fonte de receita finita. Portanto, a saturação da base de clientes de um banco de varejo tem efeitos diretos na rentabilidade e representa uma exposição a perigos desnecessários.

Nos últimos anos, o público-alvo dos bancos de varejo passou a conviver com um gradual arrocho salarial, elevação do custo de vida, bem como ser assediado por novos serviços, como celular, TV a cabo e Internet, sobre os quais incidem tarifas mensais. Esses serviços agregam mais status, conforto e informações aos clientes do que os produtos bancários. Isto faz com que os clientes demandem do banco apenas o básico e indispensável à sua vida social.

Com o advento do Plano Real, em 1994, a sociedade brasileira aprendeu os benefícios de viver em uma economia estável, mas os bancos de varejo nacionais ainda estão se adaptando a essa nova realidade. Acostumados aos ganhos fáceis com a ciranda financeira, viram-se obrigados a obter receitas pela prestação de serviços. Contudo, os clientes repensaram seu relacionamento com os bancos, adotando comportamentos racionais visando reduzir o custo de manutenção de sua conta bancária. Além disso, pela concorrência que se desenha, tudo indica que em breve não mais se cobrarão tarifas no mercado bancário, haja vista a necessidade premente de se implementar uma eficaz política de benefício/bonificação para que o cliente concentre seus negócios em um só banco. Aquele que for mais eficaz e coerente.

A solução para os bancos deve ser a elevação das vendas cruzadas, embora estas encontrem alguns bloqueios consistentes. Por exemplo:

- A elevação do grau de informação dos clientes faz com que demandem produtos e serviços bancários de forma cada vez mais racional,
- O acesso a serviços através de teleatendimento, caixas automáticos, Internet banking etc. cortou o contato dos gerentes com os clientes e reduziu o poder de persuasão que facilitava as vendas cruzadas,
- Aumentou consideravelmente a concorrência de empresas não-bancárias,
- Clientes investidores, com mais fôlego para realizar gastos em bancos, são muito mais racionais em seus gastos e tendem a buscar novos diferenciais em outros bancos, em especial status, atendimento e rentabilidade,
- Os bancos de dados e as ferramentas sistêmicas de gestão de clientes utilizadas pelos bancos ainda não estão totalmente maduros para subsidiar, de forma inteligente e pró-ativa, ações rápidas de vendas cruzadas, com a assertividade necessária,
- Ferramentas como telemarketing e mala direta apresentam uma redução exponencial na sua eficácia e aumento da rejeição.

Além desses fatores, o Brasil vive uma leve tendência de recessão econômica, com conseqüente diminuição do poder de compra do público. O reflexo é direto e imediato sobre a rentabilidade dos bancos de varejo, extremamente concentrada em clientes assalariados ou empresas dependentes destes. Esse quadro se agrava ainda mais com a automatização dos processos burocráticos e industriais e o conseqüente desemprego.

## **ÍNDICES DE SATURAÇÃO DA BASE DE CLIENTES**

O objetivo é apresentar as utilidades dos Índices de Saturação e quais variáveis básicas devem ser observadas quando da sua concepção. Por ser algo inovador, certamente necessitará de acompanhamentos técnicos para sua conceituação, elaboração e testes. Deverá ser uma ferramenta de grande valia quando ajustada à realidade de um banco de varejo.

A aplicação correta de Índice de Saturação da Base de Clientes permitirá ao gestor do banco:

- Quantificar o valor residual de receita total existente na base de clientes,
- Quantificar o potencial remanescente de compra existente na base de clientes,

- Quantificar a correlação entre a renda, potencial de compra dos clientes e rentabilidade líquida dos produtos e serviços,
- Determinar a relação entre o somatório dos valores brutos debitados mensalmente da conta de um cliente e a sua renda declarada,
- Determinar o índice de margem líquida de ganho sobre um valor debitado oriundo de uma mensalidade/tarifa pela venda de produto ou serviço,
- Identificar os produtos e serviços que podem ter maior penetração na base de clientes,
- Identificar o perfil de cliente com possibilidade de incremento de receita e em que linha de produtos,
- Avaliar o real potencial de respostas da base de clientes submetida a uma campanha de venda de produtos específicos.

## **BASES CONCEITUAIS – ÍNDICES DE SATURAÇÃO**

As bases conceituais devem levar em conta o seguinte:

- Aspectos financeiros: Salário/renda, total de gastos no banco (tarifas, juros, prêmios), total de gastos em conta corrente (débitos automáticos, prestações), total de cheques compensados, créditos em conta corrente e seus valores médios, volumes de créditos e de débitos em conta corrente.
- Aspectos sociais: Utilização de dados do IBGE para balizar a tipificação do cliente por classe social, gastos pessoais, gastos com dependentes, educação, profissão, dependentes, bairro residencial, metragem quadrada do imóvel, região geográfica nacional, residência própria ou alugada, tipo de carro, tipo de conta, perfis dos produtos bancários demandados, conta conjunta, acesso ao Internet Banking.
- Aspectos gerenciais: Nota básica do gerente da conta para o cliente, nível de saturação potencial da conta, curva potencial de demanda e do prazo em que se verificará a saturação da conta.
- Aspectos movimentadores da conta: Forma de movimentação da conta, utilização preferencial de cartão de débito e/ou crédito, cheques, onde e como costumam ser usados esses e outros movimentadores.
- Aspectos de DBM (Database Marketing): Os perfis de clientes estáveis da base de correntistas que podem facilitar a análise de novos clientes com as mesmas características socioeconômicas.

## **ÍNDICES DE GESTÃO DE RENTABILIDADE DE CLIENTES**

Os índices demonstrados a seguir estabelecem a correlação entre renda / rentabilidade líquida / valores brutos dos débitos automáticos de um cliente, visando subsidiar ações de venda de produtos e serviços e indicar o estágio de saturação da rentabilidade de um cliente.

### ***ÍNDICES ALFA***

Demonstram a correlação entre a renda mensal e os valores dos débitos automáticos na conta do cliente. Esses débitos podem se referir a produtos e serviços do banco ou de outras empresas (concessionárias, TV a cabo, Internet...).

#### **ALFA 1**

Demonstra o valor livre mensal na conta do cliente após os débitos dos valores de produtos e serviços bancários.

$$\text{ALFA 1} = \text{Renda Mensal} - \text{Total dos débitos de produtos e serviços bancários}$$

#### **ALFA 2**

Demonstra o valor livre mensal na conta do cliente após os débitos automáticos de produtos e serviços de empresas externas.

$$\text{ALFA 2} = \text{Renda Mensal} - \text{Total dos débitos automáticos de empresas não-bancárias}$$

#### **ALFA 3**

Demonstra o valor livre mensal na conta do cliente após o total de débitos automáticos (produtos e serviços bancários e de empresas não-bancárias).

$$\text{ALFA 3} = \text{Renda Mensal} - \text{Total dos débitos automáticos}$$

Obs.: Na hipótese de produtos e serviços com cobranças automáticas em períodos não mensais, eles devem ser computados no mês do débito, por ocorrer nesse período o impacto sobre o fluxo de caixa do cliente.

### ***ÍNDICES BETA***

Demonstram o potencial de elevação da rentabilidade de um cliente com base na relação entre sua rentabilidade líquida e o valor total dos débitos dos produtos e serviços bancários.

Esses índices subsidiarão ações focadas mais na rentabilidade das contas do que na elevação dos índices de vendas cruzadas (cross sell).

#### **BETA 1**

Demonstra a relação entre a rentabilidade líquida de um cliente e o valor total dos débitos relativos a produtos e serviços bancários:

$BETA 1 = \text{Rentabilidade Líquida Mensal} / \text{Valor total dos débitos de produtos e serviços bancários}$

#### **BETA 2**

Demonstra a relação entre a rentabilidade líquida de um cliente e sua renda.

$BETA 2 = \text{Rentabilidade Líquida Mensal} / \text{Renda}$

#### **BETA 3**

Demonstra a relação entre a rentabilidade potencial de um cliente e sua real rentabilidade líquida e o valor total dos débitos automáticos relativos a produtos e serviços bancários.

$BETA 3 = (\text{Rentabilidade Líquida potencial} - \text{Rentabilidade líquida real}) / (\text{Renda} - \text{Total dos débitos})$

#### **BETA 4**

Demonstra a relação entre a rentabilidade líquida de um cliente e seu cross sell (Índice de Vendas Cruzadas).

$BETA 4 = \text{Rentabilidade Líquida} / \text{Cross sell}$

### ***ÍNDICES GAMA***

Demonstram a quantidade e a frequência com que ocorrem lançamentos a crédito e a débito e a velocidade com que os saldos são exauridos, bem como a tendência ao uso dos limites do cheque especial. Subsidiarão a análise do potencial de elevação da rentabilidade do cliente e indicarão a melhor época para assediá-lo com a oferta de novos produtos e serviços.

Esses índices subsidiarão ações focadas mais na rentabilidade das contas do que na elevação do índice de vendas cruzadas (cross sell).

*Repensando Banco de Varejo*

#### GAMA 1

Demonstra em dias a velocidade com que os créditos de salário são consumidos por débitos (cheques, contas de água, luz, telefone, juros pelo uso de limites de crédito, financiamentos, produtos, serviços etc.).

GAMA1 = Quantidade de dias que o valor do salário passa a representar apenas 10% do crédito original.

#### GAMA 2

Demonstra em dias a constância com que os créditos de salário são consumidos no período de 12 meses (cheques, pagamentos de água, luz, produtos e serviços bancários etc.), visando identificar alteração nesse comportamento.

GAMA2 = GAMA1 nos últimos 12 meses/12.

### **ÍNDICE ÔMEGA**

Demonstra a variação de relacionamento e rentabilidade de um cliente específico em comparação com a expectativa média prevista para um grupo homogêneo de clientes.

ÔMEGA = (Expectativa média de relacionamento e rentabilidade / Média de relacionamento e rentabilidade real)

Obs. Em um patamar de saturação saudável, é pouco provável a demanda por novos produtos e serviços bancários. Esse é o estágio ideal para se obter a maior rentabilidade e alongar ao máximo a permanência do cliente, sem atritar a relação com o banco. Tentativas de incrementar ainda mais a rentabilidade de um cliente nesse estágio significarão um esforço dispendioso e desgastante para o relacionamento.

## Capítulo **32**

### *Valor atual e projetado da base de clientes. Índices de grupo e subgrupo*

Embora seja de fundamental importância conhecer o valor real e o valor projetado de uma base de clientes a ser adquirida (por privatização, incorporação ou outro processo), muitos bancos não dispõem nem de informações nem de critérios para calcular esses valores da sua própria base. Esta é uma falha comum dos gestores, e ela decorre da não-identificação da real origem das variações ocorridas na base de clientes ou na rentabilidade global. Há uma forte tendência a se analisar apenas sinalizadores baseados em números macros de um banco em questão.

Este capítulo visa criar instrumentos para avaliação do potencial de geração de valor de uma base de clientes de um banco de varejo, bem como projetar esse potencial para um período estimado de vida rentável dessa mesma base. Essas projeções serão possíveis por até 10 anos, com maior margem de erro quanto maior for o prazo.

A base total do banco deve ser dividida em no máximo 20 grandes grupos de clientes, aglutinando correntistas com características semelhantes: tipo de conta (Pessoa Jurídica ou Pessoa Física), valor vitalício aproximado, longevidade média da conta, comportamentos históricos, aderência ao banco, rentabilidade, grau de risco, grupo de produtos e serviços demandados, estado civil, ramo comercial, ocupação profissional, outros dados socioeconômicos.

Cada banco deve decidir a melhor forma de dividir esses GRUPOS, podendo, por exemplo, ser 6 GRUPOS para empresas e os demais 14 para clientes pessoa física.

Exemplo de um GRUPO:

GRUPO 17: Empresas pequenas do ramo Serviços, localizadas em grandes centros, com até 10 funcionários, faturamento de até R\$ 100 mil anuais, rentabilidade mensal de até R\$ 400, com longevidade da conta de aproximadamente 10 anos.

Cada GRUPO deve ser dividido em outros 20 SUBGRUPOS, após análise detalhada de suas características específicas. Esta subdivisão será identificada por um número na seqüência do número identificador do GRUPO.

Exemplo de um SUBGRUPO:

GRUPO 17-3: Clientes com as características do GRUPO 17, porém instalados na Grande São Paulo. Essas mesmas empresas no Grande Rio podem constituir, por exemplo, o GRUPO 17-4.

Toda nova conta deve ser enquadrada em um GRUPO e um SUBGRUPO, de acordo com suas características básicas. Esse posicionamento deverá ser revisto após seis meses da abertura da conta. Posteriormente, uma vez por ano.

Com base em potenciais 400 GRUPAMENTOS (20 GRUPOS X 20 SUBGRUPOS) será possível realizar, com maior assertividade, análises do valor da base de clientes, projeções de longevidade e de rentabilidade das carteiras e projeções da rentabilidade potencial de novos clientes, entre outros sinalizadores.

Todas as premissas anteriores devem ser revistas de tempos em tempos para manterem-se alinhadas com as novas realidades. Para tanto, sistemas informatizados estatísticos e gerenciais devem ser desenhados para facilmente se ajustarem a novos cenários ou possibilitar correções nas definições conceituais dos GRUPOS E SUBGRUPOS.

## **EXEMPLIFICANDO A UTILIDADE DE GRUPOS E SUBGRUPOS**

Perfil hipotético do GRUPO 16-9 - Pessoa física, tomador de recursos, idade entre 24 e 30 anos, solteiro, usuário do Internet banking, universitário, com carro próprio, empregado há mais de 2 anos, com tendência a manter a conta por 7 anos, utilizar as linhas de crédito automatizadas, adquirir cartão de crédito e seguro de carro, ter rentabilidade média anual de R\$ 230,00.



*Valor atual e projetado da base de clientes*

Supondo que a conta desse cliente exista há 3 anos, seu valor residual aproximado é representado pela rentabilidade que ainda gerará nos 4 anos restantes. Ou seja, o valor de rentabilidade residual desse cliente é R\$ 920,00 (4 x 230,00).

Valor global da base instalada - Após analisar cada um dos clientes da base adotando essa técnica, o analista terá o valor da base instalada de clientes, podendo demonstrá-la mês a mês ou ano a ano, a fim de analisar a velocidade com que ela perderá valor, se não for oxigenada com novos correntistas.

Valor global do potencial do banco - Agrega-se à análise anterior as projeções de conquista de novos clientes, já ramificados por GRUPOS e SUBGRUPOS, num espaço de tempo determinado, visando projetar um cenário realístico (ingresso, manutenção e perda de clientes de perfis variados).

Essa metodologia tem os seguintes benefícios diretos e indiretos:

- Estimar o valor de qualquer banco de varejo usando o conceito de segmentação de GRUPO e SUBGRUPO;
- Estimar o valor de um cliente a ser conquistado para ajustar as ofertas e os gastos nessa conquista;
- Definir o valor máximo a ser investido na manutenção de um cliente especial;
- Avaliar a perda de receita com a saída de clientes em um período de tempo;
- Comparar o valor dos clientes conquistados com o valor dos clientes perdidos, atualizando o potencial do banco;
- Operacionalizar uma ferramenta para qualificação da base de clientes, em vista da inconsistência dos critérios de renda/rentabilidade quando adotados isoladamente;
- Potencializar os esforços de venda focando apenas clientes com propensão a adquirir determinados produtos ou serviços;
- Subsidiar as equipes de criação para direcionar as campanhas ao público mais receptivo a cada tipo de produto ou serviço;
- Transformar projeções mercadológicas em valores financeiros quando do lançamento de novos produtos ou no planejamento de ações de conquista de novos clientes, evitando cenários exageradamente otimistas;
- Criar até 400 grupos de clientes com características distintas a serem acompanhados, geridos e assediados de forma diferenciada;
- Analisar o potencial de crescimento quanto à rentabilidade da carteira de um gerente específico.

## Capítulo 33

### *Percepções sobre limites de crédito*

Cliente com perfil investidor valoriza linhas de crédito flexíveis e automatizadas, capazes de se ajustar perfeitamente ao seu fluxo de caixa. Esse cliente somente fará uso dessas linhas se não comprometerem sua situação financeira e a oportunidade de negócio for extremamente atrativa.

Alguns desses clientes, em especial aqueles com pequenos valores investidos (entre 1 e 30 salários mínimos), podem ser o que se chama de “falso perfil investidor”. Ou seja, poupam visando à aquisição de algum bem ou serviço, mas são potenciais tomadores de crédito. Muito provavelmente serão sensíveis a uma proposta de antecipação de consumo utilizando para isto as facilidades das linhas de crédito, algumas inclusive já à sua disposição.

Já os clientes tomadores são exigentes quanto ao número de linhas de crédito pré-aprovadas, total dos limites à disposição e a facilidade de usar esses recursos. A taxa de juros praticada deve estar próxima da média do mercado, podendo inclusive superá-la um pouco sem que isto implique perda desse cliente ou redução dos valores tomados.

Os bancos devem permitir que o próprio cliente “rearranje” de forma simples e autônoma seu limite global entre as linhas de crédito pré-aprovadas. Essa medida melhora a adimplência do cliente, pois permite que cada um ajuste o reembolso dos valores tomados ao seu fluxo de caixa.

A tabela a seguir procura demonstrar as linhas de crédito mais ajustadas às aspirações e necessidades dos clientes investidores e tomadores.

<b>PERCEPÇÕES DOS CLIENTES</b>		
<b>Grau de Importância percebida</b>	<b>INVESTIDOR</b>	<b>TOMADOR</b>
<b>1º lugar</b>	<p><b>Linha pré-aprovada:</b> Linhas de crédito pré-aprovadas e customizadas (prazos, parcelas, carência etc.). Não vê nenhum problema se houver redução proporcional do limite do cheque especial.</p>	<p><b>Limite de cheque especial:</b> Limite de cheque especial elevado e com renovação automática. Está acostumado a tomar essa linha de crédito e desfruta "total" liberdade quanto ao reembolso. A taxa de juros ainda não é fator decisivo para o uso em menor ou maior escala.</p>
<b>2º lugar</b>	<p><b>Limite no cartão:</b> Elevados limites de compras. Tem aversão a pagar juros, liquida as faturas à vista e vê no alto limite um reforço à sua percepção de solvência financeira e ao status de investidor.</p>	<p><b>Linha pré-aprovada:</b> Linhas de crédito pré-aprovadas e customizadas (prazos, parcelas, carência etc.). As usará para financiar a compra de bens de maior valor ou para cobrir o limite de cheque especial. Essas linhas de crédito devem estar disponíveis, pelo menos, no mesmo volume do cheque especial, para que sejam consideradas relevantes.</p>
<b>3º lugar</b>	<p><b>Limite de cheque especial:</b> Valores reduzidos. Interessa ter um valor disponível, mesmo que reduzido. Somente o utilizará em situação emergencial ou extremamente vantajosa.</p>	<p><b>Limite no cartão:</b> Limites medianos. Tende a liquidar as aquisições feitas com o cartão utilizando os limites de cheque especial ou outra linha pré-aprovada. Se não dispuser desses recursos, o risco de inadimplência é iminente. Para evitá-lo é preciso uma ação especial e pró-ativa, como a repactuação da dívida.</p>



*Repensando Banco de Varejo*



## Capítulo **34**

### *Praça tomadora & captadora*

Com o tempo, descobrimos detalhes peculiares de banco de varejo que impressionam pela simplicidade e clareza. Um exemplo é a existência de agências ou praças com características bem definidas quanto ao perfil da sua clientela, se predominantemente tomadora ou investidora. Ou ainda casos em que esses perfis se alternam em ciclos, de acordo com a atividade econômica local.

O estudo atento e a análise da inter-relação desses cenários com outras questões do banco certamente trarão ricos subsídios para ações mercadológicas. Também permitirão entender os motivos de fracasso de certas ações realizadas em praças ou agências localizadas próximas de outras que obtiveram sucesso com ação idêntica.

Existe uma correlação entre essa realidade e outra descrita no capítulo “Cliente de banco de varejo, um ser binário: investidor ou tomador”, no qual é demonstrado que os clientes de banco tendem a ter perfis bem definidos de tomadores de recursos ou de investidores. O aprofundamento no estudo dessa correlação favorecerá a criação de diferenciais competitivos para a manutenção e conquista de clientes.

## **ANÁLISE DAS VOCAÇÕES DAS AGÊNCIAS**

Para descobrir se uma agência ou praça tem perfil tomador ou investidor, e se esse perfil é fixo ou sazonal, devemos analisar os dados dos produtos de crédito e de investimento de cada agência individualmente. Esses perfis têm origens sociais, culturais e econômicas (localização, concorrência, perfil das empresas regionais etc.).

O banco deve despender esforços nas regiões onde concentrar maior número de suas agências, e dividi-las em três grandes grupos conforme suas vocações: Agências Tomadoras, Investidoras e Sazonais. A seguir, os detalhes desses três grupos:

### **AGÊNCIAS TOMADORAS**

São aquelas que têm alta concentração de clientes com perfil de usuários de créditos automatizados. Em geral são muito rentáveis, apesar de requererem maior atenção quanto ao risco de crédito. Seus clientes aderem facilmente a novas modalidades de crédito e respondem rapidamente e de forma consistente a ações de elevação de limites. É alta a aderência desses clientes ao banco, pela percepção de dependência saudável e de parceria entre as partes. São também mais vulneráveis a ações de vendas de produtos menos nobres, como títulos de capitalização e seguros de vida com prêmios, pois estão sempre em busca de alguma “fórmula mágica” para se livrarem da condição de tomadores.

### **AGÊNCIAS INVESTIDORAS**

Nessas agências, o número médio de produtos por cliente é mais baixo, em razão da pouca dependência que os clientes têm do banco e por serem assediados constantemente por concorrentes, inclusive alguns com fortes diferenciais comerciais e institucionais. Esses clientes, em número cada vez menor, demandam produtos tradicionais de investimento, como poupança, CDBs ou fundos de investimento conservadores, eventualmente com um pouco mais de risco ou estruturados.

Outra característica desse tipo de agência é o alto risco de perder bons investidores para bancos elitizados, que além de oferecerem atendimento e gestão de investimentos qualificados, oferecem taxas de juros atraentes na eventualidade de necessitarem de recursos.

Conhecendo o perfil dessa agência, o banco pode programar ações mercadológicas de captação, tanto permanentes como sazonais (em datas de substancial circulação de receita, como períodos de colheita, férias, pagamento do 13º salário etc.).

## **AGÊNCIAS SAZONAIS**

São aquelas que por características regionais são tomadoras durante um período do ano e captadoras no restante. Esse tipo de agência é comum em regiões agropastoris, turísticas, universitárias, portuárias etc. Conhecendo esse perfil, o banco evitará ações de incremento de crédito em agências localizadas, por exemplo, em áreas agrícolas e no período da safra e as concentrará em produtos de investimento e serviços que atendam as necessidades momentâneas desses agricultores. Também, deverá evitar que nestas épocas de alta demanda operacional, sejam exigidas visitas externas ou prospecção de novos clientes.

## **CONCLUSÃO**

Muitos gestores de bancos de varejo tratam de maneira igual a totalidade de suas agências, desprezando suas vocações. Utilizam de forma simplista planilhas eletrônicas e softwares específicos para distribuir linearmente a todas as agências os percentuais de incremento de um produto ou serviço.

Essa gestão causa desconforto nos funcionários das agências, que mesmo de forma inconsciente sabem que a meta está desalinhada com sua realidade. A constância desse equívoco gera uma cultura de descrença na forma como são estipuladas as metas pela matriz do banco. Como uma válvula de escape pelo não atingimento das metas, esses funcionários passam a questionar a qualidade de outras ações do banco: a eficácia dos treinamentos, a política de RH, a estratégia de mídia externa, a qualidade dos materiais promocionais, a estrutura física da agência, a morosidade em posicionamentos mercadológicos, a qualidade dos processos e sistemas etc.

Com essa simples tipificação, as agências orientadas sobre essa técnica reconhecem coerência na definição das metas de vendas, bem como se sentem respeitadas em suas peculiaridades e habilidades específicas. Com metas factíveis elevam-se as chances de sucesso das agências, potencializando a sintonia com sua clientela, evitando atritos pela venda forçada para atingir metas mal definidas. Quando a equipe de vendas foca produtos desalinhados com o perfil da agência, depõe contra o banco, atrita relacionamentos e eleva o custo das vendas pelo alto risco de cancelamento.

Criar e sistematizar esses rótulos para as agências é simples, barato e essencial para a matriz definir metas com base em critérios consistentes, de acordo com as vocações de cada agência. Bem ao contrário das tradicionais metas lineares, que são estabelecidas por dados estatísticos, como número de clientes e de funcionários, população, histórico de rentabilidade e de vendas etc.

### *Repensando Banco de Varejo*

Os gestores acostumados a estabelecer metas para agências de forma tradicional deveriam se colocar no lugar de um gerente de uma unidade com forte tendência tomadora que recebesse uma meta elevada de captação de recursos. Mesmo achando-a incoerente, certamente faria esforços para cumpri-la e manter a posição da agência e seu emprego. Porém, para conseguir isso, provavelmente burlaria regras de boa conduta mercadológica, acarretando maiores custos e menor longevidade das vendas, atritos entre funcionários e clientes, menor rentabilidade, descontentamento dos funcionários etc.

Em tudo deve prevalecer o bom senso. Ao definir metas para uma agência com forte vocação tomadora, por exemplo, não se deve focar 100% em produtos de crédito, pois sempre haverá espaço para a oferta de produtos de investimento, bem como serviços. Desta forma os resultados serão obtidos com qualidade e comprometimento.

Esses conhecimentos serão úteis também para:

- Validar novos produtos em projetos piloto ou pesquisas mercadológicas,
- Elevar a eficácia na definição de metas para outros produtos e serviços bancários, como cartões de crédito, leasing, previdência etc.,
- Criar diferenciais para julgamento dos esforços de uma agência, focando sua vocação principal,
- Remanejar funcionários entre agências de uma mesma vocação,
- Confrontar a rentabilidade histórica de agências que tenham a mesma vocação de negócios,
- Projetar os esforços de comunicação em sintonia com a vocação de cada agência.



# Capítulo 35

## *Regras para definição de tarifas e taxas*

O objetivo deste capítulo é propor regras básicas e estruturadas para a definição e gestão de tarifas e taxas dos clientes PF e PJ de um banco de varejo massificado, visando potencializar a rentabilidade sem perda de competitividade.

### **PREMISSAS GENÉRICAS (TAXAS E TARIFAS)**

Abaixo algumas premissas para uma perfeita definição das taxas e tarifas:

- 1ª Nenhum banco de varejo massificado perderá ou deixará de conquistar clientes PF (pessoa física) ou pequenas empresas apenas por praticar taxas e tarifas na média do mercado ou até mesmo um pouco acima dessa média. Em geral, os clientes acreditam que não há variações gritantes nesses valores entre bancos concorrentes e há outros aspectos mais relevantes que os influenciam na decisão de manter a conta corrente ou trocar de banco: atendimento, rede de agências, localização, limites de crédito, constância mercadológica, posicionamento da marca, nível de automação, recebimento de salário ou outros créditos etc. Deve-se relevar dados de pesquisas que apontam os altos valores das tarifas e taxas como um dos principais motivos para os clientes encerrarem suas contas. Afinal, este é um dos poucos motivos racionais possíveis de serem alegados pelos clientes consultados em pesquisas.

- 2<sup>a</sup> É praticamente impossível para um cliente comum analisar preços entre bancos concorrentes (taxas e tarifas), pois os bancos adotam diversas nomenclaturas para um mesmo serviço, abrangências distintas para uma mesma tarifa, aglutinação de tarifas similares em uma única, desmembramento de uma tarifa em várias outras, periodicidades distintas de cobranças, preços distintos por quantidade ou canal de atendimento, políticas de isenção de taxas e tarifas específicas etc.,
  - 3<sup>a</sup> A gestão da política de taxas e tarifas deve sempre estar ajustada à política global do banco, mas será limitada pela sua capacidade sistêmica de disponibilizar serviços e cobrar por eles.
  - 4<sup>a</sup> Desde 1996, praticamente não há impedimentos legais para que os bancos definam e cobrem suas tarifas e taxas, exceto algumas poucas tarifas de forte cunho social.
  - 5<sup>a</sup> Clientes de bancos de varejo massificado, durante toda sua vida econômica, ora são tomadores, ora são investidores (ver capítulo: Clientes binários).
- Clientes Tomadores de Recursos:
    - § Para eles é decisivo o valor e as condições dos limites de créditos automáticos à sua disposição, bem como é importantíssimo não ter de se expor a qualquer gerente para justificar a necessidade do recurso. A taxa de juros praticada não terá maior relevância, entre outros fatores, por já conhecerem o processo, terem compromissos particulares agendados, já possuírem razoáveis limites alocados, não precisarem se expor a um novo gerente etc.,
    - § Julgam as tarifas na mesma linha de raciocínio das taxas. Ou seja, as tarifas não se alteram substancialmente entre bancos concorrentes,
    - § Ainda desfrutam baixíssima mobilidade entre os bancos concorrentes, por serem considerados clientes de risco. Apenas seu banco atual detém qualificadas informações quanto ao seu nível de risco, aderência e rentabilidade real.
  - Clientes Investidores:
    - § Julgam a taxa de juros sempre exorbitante, independentemente do seu patamar, e dão pouca relevância aos limites a eles alocados, mesmo que os valores sejam expressivos,
    - § As tarifas serão sempre consideradas abusivas, independente do valor e da frequência da cobrança,
    - § Sempre desfrutam grande mobilidade entre os bancos concorrentes, por carregarem consigo investimentos e nenhum risco.

- 6ª Benefícios concedidos de forma massificada a um grande grupo de clientes, como redução de tarifas, bônus em taxas, pequenos seguros gratuitos, entre outros, tendem a se transformar rapidamente em um enorme centro de custo e um baixo diferencial mercadológico. Essas ações devem ser implementadas de forma gradual e apenas se for possível a perfeita avaliação dos seus resultados mercadológicos. Deve-se, na medida do possível, permitir que os gerentes das contas envolvidas nessas ações tenham tempo para capitalizar pessoalmente esses benefícios junto aos clientes, mesmo que apenas aqueles mais rentáveis, visando agregar valor efetivo ao relacionamento. Benefícios concedidos de forma massificada não permitem uma correta avaliação dos resultados projetados, haja vista as inúmeras influências concorrentes, internas e/ou externas.
- 7ª A eventual substituição de um gestor da área de taxas e tarifas não pode significar a descontinuidade ou mudança da política definida pelo banco.
- 8ª As vantagens das soluções empacotadas, em que tarifas e taxas são “bonificadas”, devem ser lembradas semestralmente aos clientes, ressaltando os argumentos de praticidade e economia.
- 9ª Todo benefício concedido a clientes, em especial tarifas e taxas, deve permitir ao banco sua suspensão a qualquer momento, ou em data certa informada na divulgação da ação.
- 10ª Uma eficiente assessoria de imprensa deve trabalhar em conjunto com as equipes de taxas e tarifas, gerando periodicamente notícias que agreguem valor ao banco nas questões de taxas e tarifas. Essa assessoria deve estar de prontidão para amenizar ou eliminar eventuais problemas de exposição negativa do banco na mídia, em especial quanto a comparações equivocadas entre as taxas ou tarifas praticadas pelo banco.
- 11ª Todas as tarifas e taxas devem ser definidas de forma a transparecer aos clientes e ao mercado que foram definidas com critérios técnicos.
- 12ª Deve ser gradualmente implementada a prática de definir valores diferentes de 0 e 5 para a última casa numérica das tarifas e taxas, visando incrementar a rentabilidade do banco. Esta prática não é percebida pelos clientes como elevação de preço.

### **PREMISSAS SOBRE TARIFAS**

- 1<sup>a</sup> Tarifas devem ser classificadas, quanto à sua finalidade, em: conveniência, educativa, punitiva ou extraordinária.
- 2<sup>a</sup> Algumas tarifas devem ter efeito punitivo, visando educar por meio da cobrança de valores expressivos qualquer forma desregrada de uso de um serviço do banco. Os valores dessas tarifas devem ser próximos aos praticados pelos mais caros concorrentes. Ex.: excesso de limites, cheques emitidos abaixo de um determinado valor, entre outras. Não se deve descartar a hipótese de inovar, criando novas tarifas punitivas para educar o uso desregrado de uma variação de um serviço tradicional (por exemplo: tarifa por títulos liquidados diretamente no caixa humano, desde que passíveis de liquidação por débito automático/caixas automáticos/0800/Internet).
- 3<sup>a</sup> Tarifas são ferramentas eficazes para direcionar o uso de um serviço por meio de um canal específico, para um público também específico. Para tanto, um mesmo serviço deve ter tarifas diferenciadas, conforme o grupo de clientes e o canal utilizado, tendendo a valores menores aqueles serviços realizados em canais automatizados, em especial para os clientes menos rentáveis e/ou mais populares vinculados a PAB-Pay-roll (folha de pagamento), ou ainda poupadores, aposentados etc.
- 4<sup>a</sup> As tarifas mais expressivas quanto à receita devem ter obrigatoriamente seus custos criteriosamente conhecidos, para subsidiar sua correta definição junto ao mercado e clientes. Cada banco deve criar seu próprio critério de definição de custo, evitando utilizar apenas teorias acadêmicas, estas, muitas vezes, pouco ajustadas à realidade do negócio.
- 5<sup>a</sup> Deve-se ter ações educativas para clientes que fazem excessivo uso de alguns serviços eventualmente não tarifados, mesmo que constantes de forma gratuita em pacotes de serviços, evitando que sejam um grande centro de custo (por exemplo, depósito ou emissão de cheques, teleatendimento, caixas humanos etc).
- 6<sup>a</sup> Algumas tarifas podem deflagrar sérios atritos no relacionamento com alguns bons clientes, podendo inclusive ser motivo de encerramento da conta. Essas tarifas devem ser definidas e geridas com total atenção, evitando que os atritos fujam do controle e do projetado. Caso se confirme que a origem do encerramento de algumas boas contas seja uma tarifa específica, deve-se repensar sua existência ou forma de incidência, em especial se o volume arrecadado e o valor individual forem baixos.

### **PREMISSAS SOBRE TAXAS**

- 1<sup>a</sup> Para uma melhor rentabilidade dos produtos de ativos massificados, as taxas devem ser diariamente revisadas, ajustando-as de forma automática ao custo de captação ou spread desejado, evitando perdas pontuais. Quando houver redução do custo do dinheiro, esta regra deve ter ciclos maiores, visando a elevação de ganhos. É lícito e não causa atrito junto à base de clientes.
- 2<sup>a</sup> O peso da inadimplência na composição da taxa de juros deve ser ajustado ao perfil de risco de cada cliente ou, no máximo, a um grupo de clientes com um mesmo perfil de risco. Assim, evita-se aplicar o “penalty” da provável inadimplência de um cliente de risco à totalidade de clientes que usam uma mesma linha de crédito. Deve-se adotar vários níveis decrescentes de “bônus” para uma mesma linha de crédito, visando não punir clientes de menor risco ou maior reciprocidade. Essa bonificação permite um excelente apelo mercadológico e deve ser ciclicamente informada aos clientes bonificados.
- 3<sup>a</sup> Taxas mais atrativas devem ser aplicadas em linhas de crédito que tenham tecnicamente menor risco de inadimplência, seja pelas formas de pagamento, volumes alocados ou pelo aspecto de aderência decorrente do prazo e dependência dessa solução financeira. Taxas bonificadas podem ser utilizadas para divulgar uma nova linha de crédito massificada, fomentar seu uso para um grupo de clientes, ou demonstrar diferenciais para bons clientes tomadores de crédito.

### **REGRAS GERAIS PARA DEFINIÇÃO E GESTÃO DE TAXAS E TARIFAS**

- 1<sup>a</sup> Devem existir equipes dedicadas à gestão pró-ativa e concentrada de tarifas e outra para taxas, com extremo destaque na hierarquia do banco. Essas equipes devem divulgar constantemente a importância desse assunto, explicitando sua contribuição ao negócio de cada unidade.
- 2<sup>a</sup> As taxas e tarifas mais percebidas pelos clientes e pela mídia devem ser definidas com base nos custos efetivos e na média do mercado dos bancos de varejo massificado. Caso gerem uma receita expressiva, deve-se adotar um valor um pouco acima da média.
- 3<sup>a</sup> As taxas que geram maior rentabilidade global devem ter suas casas centesimais preferencialmente definidas entre “2” e “8” (por exemplo, 6,08%). Para as demais taxas, as casas centesimais serão definidas em “0” (por exemplo, 7,50%).

- 4<sup>a</sup> As tarifas com maior volume de arrecadação e ou rentabilidade devem preferencialmente ser definidas com as casas de centésimos de centavos entre 5, 6, 7 e 8 (por exemplo, R\$ 1,07). As demais tarifas, em 0, 1, 2, 3 e 4,
- 5<sup>a</sup> Tarifas com valor acima de R\$ 5,00 e que tenham volume relevante de cobrança devem seguir a mesma orientação do item anterior, inclusive ajustando, se possível, também a casa de décimos de centavos (por exemplo, R\$ 14,85; R\$ 7,56). As demais tarifas, de menor relevância, sejam em valor ou quantidade, devem ser arredondadas para valores cheios (por exemplo, R\$ 4,00 / R\$ 18,00) ou intermediários exatos (por exemplo, R\$ 3,50 / R\$ 11,50).
- 6<sup>a</sup> Tarifas com baixo volume/receita potencial terão valores muito abaixo da concorrência, para que a assessoria de imprensa do banco tenha argumentos para freqüentemente divulgar que o banco pratica tarifas muito competitivas. Este mesmo esforço de comunicação deve existir pelos meios de comunicação internos a nossos clientes. No médio prazo, esta prática fortalecerá no público em geral a percepção de que o banco é competitivo quanto a tarifas. Mesma analogia deve ser adaptada a algumas taxas com mesmas características (baixo volume/receita).
- 7<sup>a</sup> Taxas de Abertura de Crédito (TAC) e as Taxas de Renovação de Crédito (TRA) devem ter valores definidos, pelo menos na média do mercado. Essas taxas, que são efetivamente tarifas, devem ser distintas por linha de crédito, sendo ligeiramente menores quanto maior o prazo, visando longevidade e aderência do cliente ao banco, além de elevar as receitas.
- 8<sup>a</sup> A tarifa deve ser balizada pelo valor médio cobrado pela concorrência. Exceto aquelas que tenham custos operacionais deficitários. Nesse caso, a definição pelo prejuízo ou não estará diretamente atrelada aos impactos que a oscilação do preço poderá ter sobre a conquista e a manutenção de grande parcela dos clientes rentáveis.
- 9<sup>a</sup> A definição e a revisão periódica dos valores das tarifas, baseadas em comparações com a concorrência, devem ser precedidas por estudo de seu custo real. Neste cálculo deve-se levar em consideração eventuais ganhos de escala.
- 10<sup>a</sup> Deve-se mensalmente reeditar novas tabelas de tarifas, mesmo que sem alterações, em uma data próxima de 15 e 18, pelo baixo fluxo de clientes nas agências e pela redução substancial do uso de serviços tarifados neste período. Essa prática se torna rotina para os funcionários, alerta-os para a importância do assunto e maximiza a rentabilidade.

- 11<sup>a</sup> Tabelas de tarifas devem ser expostas nas agências com muito destaque, para que sejam transparentes para todos os clientes. Embora na prática não se observem consultas formais a essas tabelas, tal exposição atende a uma exigência legal e transmite confiança aos clientes. Especificamente para uso dos funcionários, essas tabelas podem ser reproduzidas em formato reduzido para atendimentos eventuais. Contudo, esses folhetos não devem estar ao alcance dos clientes.
- 12<sup>a</sup> Todas as tarifas devem ser revistas mensalmente quanto a seus aspectos mercadológicos mais simples (concorrência, isenções, grau de atrito etc.) e trimestralmente em seus aspectos mais técnicos (contribuição financeira, volume projetado e obtido, permanência etc.).
- 13<sup>a</sup> Uma determinada tarifa pode constar da tabela sem ser cobrada, caso a análise de seu custo-benefício seja desfavorável. Nesse caso, o gerente da conta deve comunicar ao cliente que a isenção é um bônus decorrente do relacionamento real ou potencial.
- 14<sup>a</sup> Deve-se definir um valor mínimo para tarifas cobradas administrativamente, levando-se em conta os custos envolvidos (processuais, mão-de-obra etc.). Essa isenção não deve ser considerada “perda de receita potencial” e o gerente, sempre que possível, deve capitalizá-la junto aos clientes.
- 15<sup>a</sup> Tarifas cobradas anualmente ou semestralmente devem ser revistas quanto à possibilidade de passarem a ser cobradas em ciclos mais curtos (por exemplo, ficha cadastral, renovação de limites etc.), mesmo que para um grupo distinto de clientes.
- 16<sup>a</sup> Para PAB/Pay roll deve-se ter sistema simples que permita agilidade e gestão na definição e manutenção de suas tarifas e taxas, bem como que permita analisar estes resultados separadamente do restante da carteira PF do banco.
- 17<sup>a</sup> Taxas e tarifas devem ser bonificadas como moeda de troca de uma boa rentabilidade passada e atual e pela forte sinalização de aderência.



*Repensando Banco de Varejo*





## Capítulo

# 36

## *Spread Bancário*

Spread é a diferença entre o custo da captação do dinheiro para as Instituições Financeiras (encargos, custos, impostos, remuneração ao investidor,...) e a taxa cobrada nos empréstimos. Ou seja, spread de forma simples é a diferença entre a taxa de juros cobrada menos a taxa paga pela captação.

Quanto a captação, é importante frisar que, por lei, apenas uma parte dos volumes captados podem ser emprestados aos clientes. A esta pequena parcela dá-se o nome de “funding”. Também deve-se frisar que legalmente para cada um destes passivos (CDB, RDB, DPV, Poupança,...) há determinação de quanto deve ser direcionado para: Depósitos Compulsórios no Banco Central e exigibilidade (Créditos Agrícolas; Crédito Imobiliário,...).

Importantíssimo: Lembramos que nenhum recurso captado em fundos de investimentos gera “funding” – dinheiro para emprestar. As únicas receitas do banco com fundos de investimentos são as taxas de administração e/ou performance cobradas para administrar estes recursos.

Os altos spreads dos bancos brasileiros são consequência direta de alguns fatores, como:

- Tratado da Basiléia 1.994: É um limitador dos recursos disponíveis para empréstimos junto aos bancos. Nele acordou-se qual seria o grau de alavancagem do banco, ou seja quantas vezes seu PL poderia ser emprestado (8x), ou seja para cada R\$ 100,00 emprestado, o banco tem que ter valor representativo em seu PL na ordem de aproximadamente 12% (R\$ 12,00);
- Instabilidade da economia. Eleva o custo da inadimplência. Diretamente proporcional, quanto maior o risco de inadimplência, maior o custo do dinheiro e, portanto maior o spread;
- Custo Estrutural: Sem escala nos empréstimos massificados as despesas administrativas crescem. Este é um outro fator que encarece o spread. Para se ter uma idéia da grandeza das despesas administrativas para os bancos, deve-se analisar o elevado Custo Estrutural dos Bancos Brasileiros. Nele se divide a soma das despesas com pessoal pelo volume de crédito do banco. No Brasil este índice é de 16% contra 4% dos bancos internacionais. Boa parte da lucratividade oriunda do spread dos bancos nacionais se perde no custo estrutural.
- Baixo Volume: O baixo volume de crédito a disposição dos clientes também é um outro fator determinante do alto spread brasileiro. A relação é de 28% do PIB (Produto Interno Bruto). Um dos percentuais mais baixos do mundo. No Estados Unidos esta relação é de 64%, no Chile é de 66%, no Japão é de 103%.

### ***ENTENDO O GANHO DOS BANCOS COM OS SPREADS***

Conforme a Federação Brasileira dos Bancos (FEBRABAN), em 2.003, os bancos atuaram com taxa de juros médias próximos de 4,4%a.m.. Lembremos que esta é a média de todos os volumes emprestados em todas as linhas de crédito disponíveis nos bancos comerciais nacionais. Certamente conhecemos a prática de taxas bem mais elevadas. Neste texto nos ateremos a esta informação oficial.

Assim sendo, em 2.003 o spread médio dos bancos de varejo brasileiro foi de 44% a.a., ou seja cobraram em média 67% a.a. pelos empréstimos e pagaram 23% a.a. em suas captações (“67%a.a.” - “23%a.a.” = “44%a.a.”). Neste ano, na média, o spread dos bancos brasileiro era composto pela soma dos seguintes itens: 32% margem de lucro dos bancos; 28% de impostos diretos e indiretos; 16% de inadimplência e 24% de despesas administrativas. Resumindo 68% do spread são despesas, custos e provisões e 32% são lucro líquido do banco (spread líquido).

Este entendimento é importante para desmistificar a idéia que a quase totalidade da taxa de juros paga e ganho líquido do banco. Trabalhem com o cenário médio de spread bruto brasileiro de 2.003 (fonte Banco Central), utilizando taxas mensais visando facilitar o entendimento. O spread médio bruto dos bancos foi de 2,6% a.m. que é o resultado da média dos juros cobrados (4,4%a.m.) deduzido a média paga nas captações (1,7% a.m.).

Conforme vimos na composição no spread bruto, devemos deduzir dos 2,6%a.m. ganhos pelo banco, 68% a título de custos (1,7%a.m.). Os 32% restante (0,8%a.m ) **é spread líquido ou seja o ganho líquido do banco com o empréstimo.**

Resumindo. Do spread bruto de 2,60%a.m, apenas 0,83%a.m. e spread líquido. Por dedução, em média 19% da taxa de juros cobrado é ganho líquido ou spread líquido (0,83%a.m. de 4,4%am = 19%). Mas atenção. Não se pode fazer uma relação direta deste percentual de ganho líquido (19% da taxa cobrada) para taxas muito distintas da utilizada neste texto, tanto para cima como para baixo, haja vista que para cada nível de taxa há relações distintas da representatividade de cada item que compõe o custo.



*Repensando Banco de Varejo*



## Capítulo

# 37

## *Taxas e Juros*

Com a crescente perda de rentabilidade nas operações tradicionais, os bancos buscaram compensação na concessão de generosos limites em linhas de crédito automáticas e massificadas. Esse fenômeno, aliado à queda da inflação, fez aumentar o destaque dos ganhos com linhas massificadas de crédito na composição das receitas dos bancos. Estes, por sua vez, passaram a dar maior atenção à definição de suas políticas de taxas de juros, de forma a maximizar sua rentabilidade, mantendo-se competitivos.

Os juros bancários não devem acompanhar de imediato as sinalizações do governo ou do mercado de redução das taxas, pois há inúmeros outros componentes e interesses nessa definição além do custo de captação e do cenário futuro. Independentemente das facilidades das linhas de crédito e da grandeza dos limites alocados, certamente haverá uma perda de receita substancial nos bancos que reduzem de forma drástica suas taxas, haja vista que não terão a elevação de valor tomado na mesma proporção da redução dos juros.

A elevação do número de novos tomadores, em função dessa redução, é insignificante. Também é um erro acreditar que reduções de juros de forma agressiva possam ser um grande diferencial mercadológico, pois os bancos que agem assim ficam com pouca ou nenhuma “gordura” para suportar uma pequena ou grande elevação no custo de captação no mercado.

Outra agravante é que esses bancos estão mais propensos a ter de elevar constantemente suas taxas diante de pequenas variações na economia, o que a boa prática bancária desaconselha, além de que facilmente enfraqueceria a percepção de que o banco pratica juros baixos.

Bancos com maior gordura na taxa de juros, e que praticam taxas na média do mercado ou pouco acima dela, podem mantê-las estáveis por um longo período de tempo, mesmo em épocas de instabilidade econômica, e inclusive capitalizar esse fato, noticiando-o a seus clientes e ao mercado.

Nenhum correntista tomador de recursos trocará de banco motivado por uma pequena diferença na taxa de juros. Clientes em geral, em especial os tomadores, acreditam que os bancos praticam taxas muito próximas umas das outras, portanto não haveria benefícios significativos com a troca de banco. E mesmo aqueles que percebem que há diferenças significativas entre as taxas, certamente considerarão outros fatores antes de decidir por uma mudança (relacionamento, proximidade, conhecimento da tecnologia disponível, posicionamento da marca, recebimento dos proventos, financiamentos longos, compromissos cadastrados em débito automático, seguros, cartões de crédito etc.).

A necessidade do cliente tomador é ter crédito automático pré-aprovado sempre à disposição e de preferência em duas linhas: cheque especial e crédito parcelado. Os limites de compra no cartão de crédito são importantes para um cliente tomador, mas não são tão relevantes quanto as linhas diretamente vinculadas a sua conta corrente. Esses clientes atribuem pouca importância aos juros decorrentes dos valores tomados e consideram os limites um ótimo serviço oferecido pelo banco.

Para uma maior maleabilidade na gestão da taxa de juros pode-se adotar taxas distintas para públicos distintos. Essa prática permite beneficiar um determinado público sem atritar ou bonificar outros desnecessariamente. Outro ganho relevante para o banco é evitar variações radicais no resultado financeiro de suas linhas de crédito massificadas, o que ocorre quando se adota uma taxa linear para a grande massa de clientes. Os melhores critérios para definição de taxas bonificadas são a rentabilidade e a aderência do cliente.

## Capítulo 38

### *Taxa Referencial*

Observa-se uma falta de coerência em determinar qual a taxa de juros que um determinado cliente deve pagar para cada uma das soluções de crédito massificadas a sua disposição: Cheque Especial e Crédito automático parcelado atrelado a sua c/c. Usualmente, para definir qual a taxa de juros de um cliente, grandes bancos utilizam o tipo de conta ou do pacote de serviço adquirido, do rótulo que lhe delegou a tempo, ou eventualmente a sua condição de investidor. Neste caso pratica taxas hiper-subsidiadas para créditos de curtíssimo prazo, onde os juros cobrados serão menores que a perda de rentabilidade que ocorreria pelo saque antecipado do investimento.

Apesar de comercialmente saudável, não se verifica no mercado prática de patamares de taxas de juros dentro de um mínimo e um máximo para uma categoria de clientes, o que permite que, quanto maior o relacionamento e rentabilidade (sem risco), maior seria a bonificação da taxa de juros. Atualmente, é muito comum a taxa de juros ser única para a totalidade dos clientes de um mesmo segmento/pacote de serviços/rótulo/tipo de conta, independente do quilate individual do cliente (rentabilidade, risco, aderência,...).

Com base nesta constatação, propomos a política de “Taxa Referencial”. Uma proposta de gestão de taxas de juros através de algo simples, racional, atual, dinâmica, sintonizada a uma perfeita política de relacionamento, onde se propõe benefícios racionais a clientes proporcionais a sua aderência, rentabilidade e risco.

### *Repensando Banco de Varejo*

A adoção da política de “Taxa Referencial” permite que se adeqüe o peso da taxa de juros das linhas massificadas de crédito a rentabilidade e aderência a cada cliente ao banco, permitindo a fácil argumentação comercial de que a concentração dos negócios e o bom uso dos recursos trarão benefícios racionais como taxas bonificadas, além de um melhor atendimento.

Assim sendo, após análise do grau de aderência do cliente do banco, risco e rentabilidade, pode-se definir qual deve ser o nível de taxa de juros que deverá pagar.

Para o banco, a adoção da política de “Taxa Referencial” os benefícios macros são:

- Simples manutenção sistêmicas e ágil atualização das taxas de produtos massificados de crédito do banco - Cheque especial e Crédito parcelado atrelado a c/c (apenas 4 - 2 tetos e 2 mínimos), bastando cadastrar a taxa mínima e máxima para estes produtos, pois o sistema calcula as taxas intermediárias;
- Ajuste dinâmico (diário) de 100% das taxas pelo custo do dinheiro e oportunidade comercial, tendo total mobilidade para bonificar mais ou menos um grupo de clientes/segmento apenas mudando de faixa de taxa de juros;
- Permite agilidade e coerência na condução da política de crédito, incentivando ou não linhas de créditos específicas, transformando-a em parte da política de comercialização;
- Permite que a Taxa Referencial seja facilmente implementada também para definição da política de taxas de cartões, auto-finance, etc.
- Permite que as avaliações técnicas sobre risco de um cliente ou seu provável potencial de risco sejam refletidos na taxa de juros a ser alocada, e não uma taxa engessada aos clientes, onde o risco é repassado a 100% da carteira.
- Permite um novo suporte a oferta comercial de crédito: Concentração x Benefícios.
- Permite facilmente atender níveis de taxa distintas para negociações junto a diferentes PAB's/Pay-roll's;
- Permite uma gestão mais organizada do produto Cheque Especial e Crédito Automático atrelado a c/c, não mais engessando desnecessariamente a determinados segmentos/rótulos/pacotes/tipo de conta, ....

Abaixo gráfico demonstrando o funcionamento macro da Taxa Referencial.



## Taxa Referencial - Conceito

	<b>Basta Apenas Definir a:</b>		diferença entre as taxas	diferença / 9 faixas
	Menor Taxa	Maior taxa		
Cheque Especial	<b>6,0</b>	<b>9,0</b>	<b>3,0</b>	<b>0,333</b>
Crédito Aut.Parcelado	<b>3,0</b>	<b>5,0</b>	<b>2,0</b>	<b>0,222</b>

### Cientes:

	Taxa Referencial	Cheque Especial	Crédito Automático
Ouro	1ª	6,00	3,00
	2ª	6,33	3,22
Bronze	3ª	6,67	3,44
	4ª	7,00	3,67
	5ª	7,33	3,89
Prata	6ª	7,67	4,11
	7ª	8,00	4,33
	8ª	8,33	4,56
Níquel	9ª	8,67	4,78
	10ª	9,00	5,00

“Bons Clientes”



“Maus Clientes”

Taxa Referencial



*Repensando Banco de Varejo*



## Capítulo **39**

### *Talões de cheque x cartão de débito/crédito*

Quando as formas automatizadas de pagamentos eram menos disseminadas, o cheque atendia com eficácia a sua função, ao mesmo tempo em que era o único meio do banco sinalizar a qualidade do cliente para o mercado.

Os rótulos criados para distinguir os melhores clientes eram fortemente divulgados na mídia, muitas vezes se igualando à marca do banco, tamanha era a sua importância para o mercado. Tais rótulos eram ostentados na capa dos talões, nas folhas dos cheques e nos cartões plásticos precursores dos cartões magnéticos atuais, que reforçavam o status do portador e serviam para a conferência da assinatura do titular.

Esses cheques eram aceitos como se fosse dinheiro vivo, tal era a seletividade dos bancos ao concedê-los. Naquela época, os bancos não dispunham da variedade de linhas de crédito automatizadas e massificadas de hoje e possuir talão de cheque não implicava necessariamente possuir limites de crédito, ao contrário do que ocorre hoje. Muitos desses “cheques especiais” traziam impresso em cada folha o valor garantido pelo banco, independentemente da existência de saldo, e isto atribuía ainda maior status a seus portadores.

Os próprios cartões de crédito não se igualavam em status, pois os critérios para sua concessão eram muito menos rígidos do que os desses cheques vips. Além disso, os cartões de crédito ainda não tinham uma rede tão ampla de estabelecimentos comerciais afiliados e seu uso era prejudicado também pelo processo arcaico de validação de autenticidade, então mecânico e demasiadamente lento, dependente da consulta a extensas listas semanais enviadas a cada lojista credenciados, das quais constavam os números de todos os cartões nacionais com restrições.

## **VISÃO MODERNA**

Muitos dos problemas operacionais do cheque foram sendo solucionados com o surgimento dos cartões de débito, os quais se beneficiam do alto desenvolvimento da tecnologia bancária para atender às constantes demandas criadas pelo mercado.

Mesmo aqueles clientes que não têm uma clara percepção da perda de utilidade do talão de cheque também usufruem o cartão de débito para realizar saques na extensa rede de caixas automáticos do próprio banco e de bancos parceiros, inclusive no exterior, e pagar compras e despesas em uma ampla cadeia de estabelecimentos comerciais.

Para o lojista, a transferência on-line do dinheiro do consumidor para a sua conta significa total segurança da liquidez do pagamento, independentemente da cor, rótulo ou banco emissor do cartão de débito.

Mesmo as operações parceladas, agendadas por meio do cartão de débito, são bem aceitas pelos lojistas, que além da agilidade e certeza do recebimento, têm a opção de receber seus créditos antecipadamente, numa operação semelhante ao desconto de duplicatas.

Os bancos têm grande interesse no aumento substancial do uso de cartões magnéticos, preferencialmente na sua rede de auto-atendimento, pelo ganho de escala, redução de custos, eliminação de processos burocráticos, agilidade e segurança nas transferências, além da melhor qualidade do serviço prestado.

Para atingir esse objetivo, buscam ampliar sempre mais o número de pontos eletrônicos para leitura de seus cartões magnéticos, sejam de débito ou crédito, cadastrando a mais ampla gama de estabelecimentos comerciais. Esse esforço é favorecido pela segurança e comodidade que os lojistas vêem nessa ferramenta.

## **A TRANSIÇÃO DA GERAÇÃO TALÃO DE CHEQUES PARA CARTÃO DE DÉBITO**

O uso do talão de cheques por clientes com mais de 30 anos é ainda algo costumeiro, apesar da utilização ser cada vez menor seja pelo aspecto segurança ou pela sua gradual substituição pelos cartões de crédito e de débito.

Algumas facilidades até pouco tempo só possíveis com o talão de cheques, como pagamentos pré-datados ou mesmo parcelamentos, já estão sendo possíveis com o cartão de débito. Inclusive com possibilidade dos lojistas contratarem seguros junto ao banco ou com empresas terceiras especializadas visando garantir a liquidação desses pagamentos. As inúmeras facilidades agregadas ao cartão de débito são aplaudidas pelos lojistas.

O cartão de débito elimina o transtorno das operações com cheques, desde o constrangimento para verificação dos restritivos dos clientes até o controle minucioso do processo de compensação. Na busca do incremento das operações comerciais com cartões de débito, os bancos devem incentivar os lojistas a utilizar esse meio de pagamento em transações de pré-datados e parcelamentos, oferecendo-lhes vantagens como: tarifas menores que as dos cartões de crédito, taxas reduzidas no redesconto, entre outras.

Muitos clientes já reservam o cheque para ocasiões especiais, não o portando corriqueiramente. A quase inexistência de inflação e a baixa remuneração dos recursos disponíveis na conta corrente favorecem os pagamentos com o cartão de débito. Além disso, com a falta de segurança nas grandes cidades, os bancos devem evitar ostentar no talão de cheques e no cartão magnético os rótulos de sua clientela mais qualificada. Estes devem ser discretos e limitados ao cartão magnético, de maneira a identificar os clientes vips apenas para os funcionários das agências.

Os rótulos utilizados pelos bancos de varejo já não são diferenciais no mercado, e sua menção no talão de cheques não agrega real valor ao cliente.

## **CHEQUE SEM FUNDO**

Muitos bancos de varejo identificam o interesse de seus clientes em possuir talão de cheques e os concedem sem muito critério, seja quanto à idoneidade do cliente ou sua cultura no uso desse meio de pagamento. Nessa situação se enquadram em especial pessoas de classes econômicas menos favorecidas, que vivem uma ascensão social inexistente em épocas de inflação alta. A pouca afinidade com o cheque se verifica também entre jovens, universitários e trabalhadores da economia informal.

A constatação do Banco Central do crescimento percentual de cheques sem fundo, em contraste com a redução no volume de cheques compensados, comprova a perda de qualidade nos critérios de concessão. Essa entrega indiscriminada e o conseqüente aumento da emissão de cheques sem fundo depõem contra a credibilidade desse meio de pagamento. Por outro lado, cresce cada vez mais o uso do cartão magnético de débito e crédito, também pelas constantes facilidades que proporcionam a clientes e lojistas.

O banco que incorre nesse erro e tem volumes expressivos de cheques devolvidos logo terá sua imagem associada à baixa solvência dos cheques de seus clientes. Em pouco tempo, os bons e os maus clientes desse banco não serão mais distinguidos pelo comércio, que ou rejeitará os cheques de ambos ou imporá condições para sua aceitação. Nos casos mais graves, alguns estabelecimentos comerciais ostentarão advertências contra determinada classe de cliente desse banco, sobre a qual pesa a imagem de inadimplente. Nem sempre os gestores de bancos, ávidos por aumentar seus negócios, percebem os efeitos maléficos dessa realidade.

## **O FUTURO DO CARTÃO DE CRÉDITO**

Um leilão. Este é o melhor termo para explicar o que ocorre no mercado de cartões de crédito nacional. Ao assinar uma revista, comprar um carro, ficar sócio de um clube social etc. se ganha um cartão de crédito de bandeira reconhecida e livre da primeira anuidade. Os cartões estão se tornando tão corriqueiros que os lojistas já não prestam mais atenção na bandeira, instituição emissora e muito menos no rótulo, por existirem centenas de variações no mercado. O que importa é a certeza de que o pagamento será efetivado de forma on-line.

É um equívoco acreditar que o apelo visual do cartão de crédito, aí incluídos seus rótulos e logomarcas, agregará valor ao cotidiano do cliente, uma vez que o cartão só é apresentado ao lojista no encerramento do processo comercial. Desta forma, a qualidade do atendimento e o preço não se alteram em função de um cartão com maior ou menor status. A realidade das transações on-line também tornou sem importância a ostentação da expressão “customer since...” (cliente desde ...) gravada em relevo nos cartões de crédito.

Certamente, alguns cartões de crédito considerados VIPs asseguram um atendimento diferenciado em aeroportos, no aluguel de carros e outros produtos e serviços elitizados. Porém, a maioria dos clientes de bancos de varejo massificado não utilizam esses serviços, não os percebendo como diferenciais.

Além disso, os serviços agregados são benefícios oferecidos pela bandeira do cartão, não pelo banco, e o cliente pode perceber a qualquer momento que esses mesmos privilégios são assegurados por cartões emitidos não só por bancos concorrentes, como também por companhias de aviação, fabricantes de veículos, lojas de departamento, clubes de futebol etc.

A oferta maciça de cartões de crédito gera no público consumidor desse produto a certeza de que muito em breve não haverá mais taxas de anuidade e que as taxas de juros serão cada vez menores.

Qualquer pessoa que já tenha tentado cancelar um cartão de crédito certamente recebeu a oferta de um desconto substancial ou até mesmo a isenção da anuidade. Tudo leva a crer que, com um volume muito maior de cartões em uso, as administradoras de cartões substituirão o lucro que hoje advém das anuidades pela potencialização da receita gerada pelas tarifas de transação, os juros de financiamento de compras e as antecipações de recebíveis aos lojistas.

Os cartões de débito já se apresentam como fortes concorrentes dos cartões de crédito, uma vez que são aceitos pela mesma rede de estabelecimentos conveniados e também permitem parcelar pagamentos ou “pré-datá-los”, de forma automática, retirando do cartão de crédito uma das suas grandes vantagens. Esse cenário é ainda mais favorável aos bancos na medida em que disponibilizam linhas de crédito automáticas e baratas atreladas ao cartão de débito. Esse meio de pagamento substituirá também o cheque, até mesmo de bancos elitizados, que ainda são bem aceitos no mercado. O cheque perderá a preferência para os meios eletrônicos de pagamento, que representam garantia absoluta de recebimento, praticidade e segurança para o comércio e os clientes.

A sobrevida dos cartões de crédito será favorecida pela agilidade e a qualidade dos serviços prestados pelas administradoras. Por exemplo, centrais de atendimento com autonomia para resolver os problemas dos clientes, confecção de faturas descomplicadas e remetidas com pontualidade, além, é claro, de uma vasta rede de estabelecimentos conveniados.

Alguns bancos deixam de reforçar ao cliente características relevantes de seu cartão de crédito para enfatizar “pretensas vantagens” como a da condição de ser aceito internacionalmente. Na realidade, um percentual ínfimo de clientes viaja com frequência ao exterior, e mesmo aqueles que eventualmente necessitem de um cartão internacional, provavelmente, terão tempo e uma ampla gama de opções para escolher a de melhor custo e de maior agilidade de emissão.

O que não se pode ignorar é que o cartão de crédito é adquirido pela sua utilidade prática. Ou seja, uma oferta excepcional de um cartão elitizado para um público de renda média não é garantia de sucesso. É muito provável que esses clientes requeiram o status em troca da ampla aceitação dos cartões de bandeiras mais populares.

Um outro equívoco dos gestores é acreditar que a grande maioria da sua base de clientes necessita de um segundo cartão de crédito, com datas de vencimento distintas, para gerenciar melhor seu fluxo de caixa. Atualmente, a possibilidade de pagamentos pré-datados ou parcelados por meio do cartão de débito supre essa necessidade. Em geral, o público interessado na posse de um segundo cartão de crédito é constituído por clientes mais abastados, com total controle de suas finanças, profissionais liberais e trabalhadores autônomos com fluxo de receita pulverizado durante o mês, e ainda titulares de contas conjuntas que recebem salários em datas distintas.

Qualquer ação de venda de um segundo cartão deve ser focada preferencialmente nesse público, sendo que a grande maioria destes clientes não estarão dispostos a pagar anuidade por esta segunda bandeira.

Outras alternativas são aquelas pessoas sem vínculos bancários, embora esta seja uma operação de alto risco. De maneira geral, é preciso considerar que vendas desqualificadas, feitas exclusivamente para o cumprimento de metas, em especial sobre uma base que já dispõe de uma bandeira, geram desconforto nos clientes e custos maiores que receitas pelo alto número de cancelamentos.

A crença na expansão do uso dos cartões de crédito fora dos grandes centros pode ser equivocada e tardia, seja pela falta de cultura do uso desse meio de pagamento, assim como pela crescente massificação do uso de cartões de débito. Os usos e costumes nas praças do interior, mais tradicionais e conservadoras, não se alteram por mera força da mídia.

Também se deve ter cautela ao analisar dados do crescimento do número de cartões de crédito. Uma expansão não corresponde necessariamente ao aumento da rentabilidade da carteira, nem mesmo de sua qualidade. A elevação pode ter sido obtida com ofertas tentadoras, como a gratuidade da anuidade de uma primeira ou segunda bandeira, ou ainda para dependentes do titular. Ofertas como essas seduzem principalmente clientes de classes menos abastadas, ávidos por experimentos e por créditos descomplicados, muitos deles ainda sem qualquer vínculo bancário.



Clientes esperam que a instituição em que possuem conta supra todas as suas necessidades bancárias. Portanto, os bancos devem focar primeiramente em sua base de correntistas as ações de venda de cartões de crédito. Essa linha de ação propiciará ao banco e à administradora de cartões alta rentabilidade, longevidade das vendas e acesso a ricas informações (onde o cliente compra, sua média de gastos, como liquida a fatura, adimplência etc.) para subsidiar novas ações mercadológicas.

Ações de venda a não-correntistas desviam os bancos de sua missão principal, que é a conquista e retenção de bons clientes. Não-correntistas só devem ser alvo de ações de vendas após o banco maximizar a colocação de cartões de crédito em sua própria base. E o público-alvo deve ser o mesmo visado pela instituição. A venda do cartão na expectativa de conquistar a conta do cliente é uma ação pouco eficaz, uma vez que, isoladamente, o cartão proporciona baixa aderência ao banco.

É recomendável cautela com ações agressivas, como a atração de clientes da concorrência por meio da compra bonificada de seus saldos financiados em cartões de crédito. Historicamente, clientes que financiam ou tomam recursos no cartão de crédito são potencialmente de risco, pois, em geral, já esgotaram as linhas mais baratas de crédito vinculadas à sua conta. Ainda que o risco de inadimplência seja mínimo, a rentabilidade desse cliente estará prejudicada por sua incapacidade de adquirir produtos e serviços do banco enquanto perdurar o seu endividamento. Essa realidade explica a pouca eficácia dessas ações.

Assim, nas duas últimas décadas, o cartão de crédito deu contribuições relevantes para o mercado. Foi a primeira forma portátil de pagamento postergado ou financiado e proporcionou uma nova opção de pagamento em substituição ao dinheiro, cheque e às tradicionais linhas de financiamento. Permitiu aos lojistas repassarem o risco de inadimplência às administradoras, em troca de uma taxa sobre o valor de cada transação. Essas funcionalidades estão sendo gradativamente absorvidas pelos cartões de débito.

No médio prazo, estes deverão substituir os cartões de crédito, acrescentando novos diferenciais. O tempo dessa mudança dependerá da competitividade e da agressividade dos bancos e das administradoras de cartões, bem como das novas modalidades digitais de pagamentos e, principalmente, da velocidade com que os clientes mais rentáveis venham a perceber a perda parcial ou total da utilidade dos cartões de crédito.

*Repensando Banco de Varejo*

Um problema crítico dos cartões de crédito é ainda sua utilização sem a proteção de senha, ao contrário dos cartões de débito. A administradora de cartões que implementar essa melhoria certamente terá um diferencial competitivo para sua segurança e de seus clientes.

No campo das inovações, em breve ganharão espaço no mercado cartões magnéticos recarregáveis, destinados preferencialmente a gastos de pequena monta e dotados de um chip (microprocessador) com a função de atualizar o saldo disponível ao seu portador. Um dos públicos desses cartões são aquelas pessoas que não querem ou não podem ter vínculos bancários.

Bancos de varejo não considerados hi-tech devem acompanhar atentamente o desenvolvimento dessa tecnologia e a demanda do mercado por essas novidades antes de decidir sua implementação. O mesmo vale para os cartões de crédito virtuais, exclusivos para negócios na Internet.

## Capítulo **40**

### *Limite de cheque especial o coração da conta corrente*

Nas duas últimas décadas, o LCE (limite de cheque especial) foi a única ferramenta de crédito desburocratizada e ágil existente e os gerentes a utilizavam como mercadoria de troca diante de clientes em situação de desvantagem. Isto é, a necessidade de crédito dos clientes era atendida com a intenção clara de realizar vendas casadas de produtos de baixa atratividade, como títulos de capitalização, seguros de vida, cartões de crédito e outros. O mesmo não ocorria com clientes investidores, para os quais o LCE sempre foi apenas um instrumento de status, não uma necessidade.

Hoje o cenário mudou radicalmente em favor dos clientes tomadores, que recebem de seus bancos ofertas generosas de novos e maiores LCEs e outras linhas de crédito descomplicadas, implantados em suas contas de forma automática e sem reciprocidade. A grande maioria dos bancos busca através do LCE elevar a “aderência” do cliente e ao mesmo tempo maximizar os lucros sobre sua base. Um problema para esses bancos é o rápido aprendizado dos clientes quanto à sua força mercadológica, por perceberem claramente que o mercado bancário lhes está favorável e que não há diferenciais significativos entre os bancos. Os clientes percebem no seu LCE um reforço do seu posicionamento social e um sinalizador do seu potencial para o banco.

## **LIMITE DE CHEQUE ESPECIAL COMO FERRAMENTA DE ADERÊNCIA**

O LCE é um fortíssimo argumento de aderência da base existente. Essa solução deve estar sempre ajustada à percepção de cada cliente quanto ao seu limite ideal e em sintonia com a política de risco do banco. Para tanto, deve-se gerenciar constantemente o perfil global do cliente, de forma a estar atento aos sinalizadores para elevação do limite (inclusive para os clientes investidores) ou para a sua redução. Esta sempre deverá estar focada em análises de riscos, mas deve ser feita de forma pró-ativa, evitando prejuízos e a perda do cliente. Caso contrário, o LCE perderá sua função de instrumento de aderência do cliente.

Na prospecção de novos correntistas, o LCE só será um forte argumento para pessoas que ainda não são clientes de bancos ou àquelas cujas contas não possuem limites ou estes estão em valores insuficientes. Ações visando conquistar clientes de bancos concorrentes não terão o mesmo resultado, uma vez que só o banco detentor da conta possui informações que permitem ajustar o valor do LCE à real qualificação do cliente. Os concorrentes se limitarão a usar o critério da renda comprovada.

Vale ressaltar que cada vez mais haverá menos clientes com renda comprovada, exigindo o desenvolvimento de novas e dinâmicas formas automatizadas e massificadas para ajustar o LCE com a necessidade e a expectativa de cada cliente.

## **OS GRAUS DE IMPORTÂNCIA DO LIMITE DE CHEQUE ESPECIAL (LCE)**

1º grau de importância: STATUS - Seja novo cliente ou antigo, tomador de recursos ou investidor, o LCE é sem dúvida um reforço psicológico para a sua percepção de STATUS, e este reforço será potencializado na proporção da elevação do seu limite. No aspecto status, é possível fazer analogia do LCE com as raízes de um grande pinheiro, em que o limite deverá sempre procurar prover a beleza da copa (aparência social do cliente) por meio da rigidez do tronco (perfil financeiro real do cliente). Caso esse “auto-ajuste” não se verifique, haverá descontentamento por parte dos clientes.

As riquíssimas e exclusivas informações sobre a movimentação da conta corrente e sobre os produtos e serviços utilizados por um cliente serão um forte diferencial competitivo se o banco as utilizar para definir o patamar ideal do seu LCE. Isto também elevará o vínculo entre as partes, dificultando o “roubo” desse cliente pela concorrência.

O contrário, isto é, um limite inferior ao potencial do cliente, em especial se este for investidor, poderá motivar o encerramento da conta. Muitas vezes o banco nunca saberá que um forte motivo da perda foi o sentimento do cliente de que o banco não reconhecia o seu potencial. Bons clientes, mesmo quando detêm conta corrente em mais de um banco, concentram seus negócios na instituição que melhor lhes sirva, e não mudam mesmo quando assediados com regalias pelos concorrentes.

2º grau de importância: USO DO LIMITE - Como mencionado anteriormente no capítulo: “Cliente de banco de varejo, um ser binário: investidor ou tomador”, o LCE tem a função de contribuir para a aderência do cliente tomador ao banco, pois é a linha de crédito mais antiga, descomplicada e popular disponível. O fato de estar livre para o uso, sem necessidade de explicações, transmite um relativo bem-estar social ao cliente, permitindo-lhe manter as aparências de um cidadão equilibrado na gestão de sua vida financeira.

Para esses clientes, a taxa de juros não é fator impeditivo de uso do LCE, pois acreditam que o banco pratica uma taxa intermediária e o recurso tomado de forma facilitada satisfaz outras necessidades sociais muito mais relevantes para ele do que o custo do dinheiro. Nesta linha de raciocínio, percebe-se também que o LCE torna-se “parte integrante do salário” de uma grande massa de clientes, o que os torna dependentes e altamente rentáveis para o banco. É usual esse cliente comentar “tenho disponíveis R\$ 900,00; R\$ 400,00 na conta e R\$ 500,00 do LCE”.

A grande vantagem do LCE sobre outras linhas de crédito, pré-aprovadas ou não, é permitir uma extrema maleabilidade na forma de uso e de cobertura, permitindo que o cliente tomador a gerencie, decidindo quando, quanto e como pagar. As outras linhas de crédito tendem a comprometer a vida social do cliente, podendo inclusive “engessá-la”.

Já para os clientes investidores ou aqueles que nunca utilizam o limite do cheque especial, o LCE não é percebido como parceria financeira, pois consideram exorbitantes os juros cobrados, mesmo quando bonificados, tendendo a compará-los aos investimentos mais populares (poupança) ou índices oficiais de inflação. Mesmo nos usos emergenciais, tendem a permanecer o mínimo período possível.

3º grau de importância: CHEQUE SEMPRE PAGO – Possuir LCE assegura aos clientes a tranquilidade de ter seus cheques honrados, na eventualidade de um descontrole pessoal ou mesmo um erro do banco. A inexistência de saldo para honrar um cheque pode ser insuportável para a convivência social. Por entender isto, a maioria dos bancos evita atritar o relacionamento com os bons clientes, honrando seus cheques mesmo quando o LCE é insuficiente. Isto não ocorre por acaso: essas operações rendem juros adicionais e tarifas sobre o excesso de limites, e esses clientes são muito rentáveis, além de terem alta aderência ao banco, motivada pela dependência financeira.

4º grau de importância: DÉBITOS AUTOMÁTICOS HONRADOS - É comum clientes utilizarem a facilidade dos débitos automáticos para seus compromissos corriqueiros, como água, luz, telefone, cartões de crédito etc., cujos valores oscilam frequentemente. Além destes, a cada dia surgem novos serviços, como celular, Internet, TV a cabo e outros, disputando o saldo da conta do cliente. O LCE, neste sentido, tem um papel fundamental, pois representa a tranquilidade para o cliente de que todos os seus compromissos serão honrados.

Os benefícios para o banco são a receita obtida pelas tarifas pagas pelas empresas fornecedoras dos serviços, os juros sobre o uso eventual do LCE para quitar débitos automáticos, a redução do volume de processos nas agências, a maior adimplência das vendas realizadas pelo banco, entre outros. Há, ainda, benefícios intangíveis, como a maior aderência do cliente, uma vez que os compromissos cadastrados em débito automático são vistos como um forte complicador para a mudança de banco.

## **ELEVAÇÃO AUTOMÁTICA DE LIMITE DE CHEQUE ESPECIAL (LCE)**

Visando maximizar suas receitas, muitos bancos de varejo, utilizando ferramentas sistêmicas de avaliação de risco, vêm adotando políticas massificadas de concessão de novos LCEs e incremento dos já existentes. Essa é uma ação bem aceita pelo público, mas seu resultado prático é limitado à capacidade de endividamento dos clientes. No afã de elevar sua rentabilidade, os bancos podem contribuir para que muitos clientes se “sufoquem” gradualmente pelo excesso de LCE disponível, e com isto terem sua base de tomadores rentáveis reduzida e os prejuízos aumentados.

Essas ações de concessão e elevação de LCE vêm ao encontro da necessidade de caixa de um grande grupo de clientes cujas rendas estão perdendo gradativamente o poder de compra. O LCE, para eles, representa o meio mais eficaz de acesso a novos itens de consumo que almejam, como telefone celular, TV a cabo, Internet etc.

Os bancos devem realizar esses aumentos automáticos de LCE de maneira gradual, para capitalizar ao máximo a reação favorável dos clientes. Além desse fator, uma elevação escalonada suavizará o risco real de que boa parte dos clientes utilize o novo limite para antecipar uma compra vultosa, não adequada ao seu orçamento.

Um ponto a ponderar nessas campanhas de elevação automática e massificada de LCE é o fato de que retiram dos gerentes um forte instrumento facilitador de vendas casadas. Em especial daqueles produtos de baixa atratividade para os clientes, mas muito rentáveis aos bancos (não está em julgamento, aqui, o aspecto ético dessa conduta).

Uma boa prática para essa questão é limitar a ação automatizada aos clientes menos qualificados. Para um grupo seletivo de clientes, embora a elevação do LCE também seja feita de forma automática, deve-se retirar o caráter impessoal dessa operação e vinculá-la à pessoa do gerente da conta.

## **NOVAS LINHAS AUTOMÁTICAS DE CRÉDITO**

Os bancos de varejo conseguem avaliar riscos individualizados dos seus clientes, baseando-se em teorias e em ferramentas sistêmicas. Desta maneira, muitos bancos, visando incrementar ainda mais o volume de recursos tomados por sua base de clientes e reduzir seu risco, criam novas linhas de crédito pré-aprovadas e automatizadas, complementares ao LCE, elevando o limite total disponível a cada cliente. Contudo, por serem linhas com datas de vencimento mensais, sem as facilidades conhecidas do LCE, são absorvidas com resistência pelos tomadores de crédito tradicionais, que só lançam mão delas quando necessitam de valores expressivos.

Para que tenham maior penetração, essas novas linhas de crédito devem ser muito mais flexíveis, aproximando-se ao máximo das características do LCE, com maior maleabilidade na forma de pagamento, prazos de carência etc.

Muitas ferramentas sistêmicas e massificadas de análise de risco, base das ações de concessão ou elevação de LCE, têm baixa eficácia por se basearem totalmente em processos teóricos, lógicos e conservadores quanto a crédito. Para que essas ferramentas sejam mais eficazes, devem estar sintonizadas com as mudanças de hábitos sociais vivenciadas entre os tomadores de crédito da instituição e os do mercado em geral, além de levar em conta o histórico de adimplência do cliente e não apenas seus eventuais restritivos.

Cabe aos bancos definir o total de risco de cada cliente. Porém, a distribuição do limite global entre as diversas linhas de crédito deve ser prerrogativa do cliente. Mais do que isto, deve ser dado a ele a possibilidade de remanejar esses limites por meio de operações simples e automatizadas. Isto porque cada cliente tem uma cultura própria em relação às formas de usar e de liquidar recursos de crédito e, se puder decidir conforme seus hábitos e conveniências, o comprometimento desse cliente será maior e, conseqüentemente, sua adimplência.

Essa sistemática de remanejamento de limites é atraente também para clientes investidores, apesar do volume de crédito tomado por estes ser irrisório, especialmente por terem aversão a pagar juros a bancos. Nesses casos, é necessário bonificar a taxa de juros, aproximando-a das que remuneram as aplicações financeiras.

## **CONCLUSÃO**

O limite de cheque especial (LCE) é uma rica ferramenta para incrementar o relacionamento. No entanto, por ser um instrumento comum entre os bancos, deve ser gerenciado de forma inovadora e dinâmica, reforçando as características emocionais (satisfação, reforço de status, redução do stress) e racionais (antecipação de consumo, liquidação de débitos, obtenção de recursos em espécie). Com o advento das novas modalidades automatizadas de crédito bancário, somado à fartura de opções de crédito disponíveis no mercado, no médio prazo, o LCE tende a perder importância e sua posição de destaque.



# Capítulo **41**

## *Instituição Família & Conta Conjunta*

### **INSTITUIÇÃO FAMÍLIA**

O que tende a suportar a rentabilidade e a perpetuação de um banco de varejo massificado ainda por um longo período é a instituição família e as inter-relações que dela derivam, inclusive as novas formas matrimoniais.

Estudar essas relações potencializa oportunidades que podem vir a ser o diferencial de sucesso de um banco frente a concorrentes de mesmo perfil.

É sabido que a entidade família é uma das entidades sociais que desfruta de elevadíssimo grau de confiança entre seus membros mais próximos, e estes tendem a ter uma das mais longas convivências sociais possíveis, superando em muitos casos, décadas.

Suas trocas de confidências e experiências tendem a ser consistentes e consideradas nas decisões individuais, inclusive quanto ao que seja um banco de varejo massificado ideal ou não para seu relacionamento.

São duas as linhas de ações mercadológicas que mais se destacam quanto à entidade família, e que propiciam enorme aderência dos pais a seu banco.

1º) Filhos de correntistas. Produtos e serviços simples (tipos de poupança, movimentadores atrelados ao disponível na conta do pai, mesadas com bônus quando da sua não utilização total ou parcial, extratos individualizados, etc.) para que os filhos possam gradualmente aprender a perfeita gestão de seus recursos conforme a percepção de seus pais. Estes produtos e serviços devem proporcionar paulatinamente a independência financeira dos filhos, bem como ser facilmente controlados pelos pais (Internet, telebanco, caixas automáticos etc). Estas soluções, em princípio, devem ser estruturadas para que os pais tenham soluções de seu banco para seus filhos do nascimento até seus 21 anos (ex.), ou até acabar sua primeira faculdade, limitado a 25 anos (ex.). Serão soluções gratuitas para os dependentes enquanto houver rentabilidade e aderência mínima por parte do pai para com o banco. Lembremos: há milhares destes potenciais e qualificados clientes já na base e “onde há emoção, não existe razão”.

2º) Parentes em 1º grau. Produtos e serviços que reconheçam explicitamente este grau de parentesco, por meio de bônus ou soluções específicas, visando a atração destes parentes e a máxima interação na vida econômico-financeira deste grupo. Na sua grande maioria, têm um elevado grau de afinidade e de convencimento entre si. Trocam percepções sobre produtos e serviços disponíveis no mercado, sejam positivas ou não. Eventualmente necessitam de transferências financeiras entre si ou se relacionam comercialmente.

## **CONTA CONJUNTA.**

Ainda quanto a instituição família, apresentamos uma pérola ainda escondida para uma grande parte dos bancos de varejo. O melhor perfil de uma conta para um banco de varejo seria: Uma família mediana com 1, 2 ou 3 filhos e que seus pais sejam pessoas informadas e estejam em idade entre 35 a 55 anos, morando em médios e grandes centros.

Necessita de todos os produtos do banco, há dois adultos zelando pela correta convivência com seu banco pois vêm nele seu parceiro na construção deste sonho (sua família), além do que, tem no bem estar dos seus filhos (escola, moradia, lazer, bem estar,...) uma incessante fonte de demanda por gastos, o que os tornam a entidade família um saudável grupo tomador ou investidor de recursos, além de excelentes usuários dos serviços bancários.

Pelos motivos já demonstrados, as contas conjuntas tendem a ter um comportamento muito mais interessante para os bancos do que as contas individuais, pois tendem a ter:

- a) Uma rentabilidade é estável e de longa duração, usualmente o dobro das contas individuais e de solteiros;
- b) Um baixo risco, haja vista serem dois adultos monitorando uma mesma conta, esta engrenagem da vida financeira do casal. Em média metade dos demais tipos de contas de pessoas físicas;
- c) O volume de cheque devolvido é muito inferior as contas individuais;
- d) A adesão a cartão de crédito e o volume de gastos neste produto é substancialmente maior;
- e) Uma longevidade da conta muito superior a das demais contas, haja vista que o casal, após constituir família, tende a se estabilizar quanto a mudança de cidades e empregos/profissão, além de não estarem dispostos a apreender o convívio com um novo banco, que no julgamento destes tendem a uma mesma limitação de qualidade de serviços e suas taxas e tarifas não diferem muito do banco atual.
- f) A renda do titular de uma conta conjunta é sempre uma das mais altas da carteira, sendo que, há a possibilidade da parceira elevar ainda mais a renda que compõe esta conta
- g) Tendem a investir em maior volume do que as contas individuais, além de permanecerem com suas posições investidas por muito mais tempo que as demais contas, haja vista os projetos de vida do casal necessitarem de planejamentos de médio e longo prazo.

Passa a observar estas realidades em sua agência. Observe que seus melhores clientes em rentabilidade, compra de produtos, risco, investimento, tomadores de recursos são as contas conjuntas composta por marido e mulher. Mesmo que o banco não os trate de forma distinta, é saudável que o gerente de uma carteira de clientes PF tenha a astúcia de identificá-los e, após confirmado a riqueza dos mesmos, passe a considerá-los como suas pérolas, dando-lhes ainda muito mais atenção.

Certamente há outras combinações de clientes que compõe uma conta conjunta além da tradicional - marido e mulher, mas são em números muito reduzidos. Como exemplo mãe e filho, pai e filha, etc. Mais uma que deve ser acompanhada com atenção pela estranha característica é a formada por homem com homem, com meia idade, sócios de algum empreendimento (formal ou não). Nesta conta resolvem seus problemas de caixa, seja de investimento, crédito ou serviço.

*Repensando Banco de Varejo*

Há uma forte tendência de terem generosos limites alocados pelo gerente desta conta PF, haja vista este funcionário, no seu relacionamento comercial com estes, reconhecer que há muito mais riquezas e boas condutas nos clientes envolvidos que a formalidade poderia declarar (documento de renda, patrimônio, etc). Estas contas conjuntas tendem a ter uma elevadíssima movimentação, rentabilidade e uso de serviços, bem como a ser solidária na movimentação, para que a movimentação tenha a anuência dos dois. São corriqueiramente utilizadas pelas agências bancárias para driblar a política hiper recessiva de alocação de recursos para micro e pequena empresas.

Por fim, observa-se que esta conta conjunta dos sócios tende a ser gerida por um gerente PF, o qual não tem a prática de subsidiar a gerencia da conta da pequena empresa destes sócios, que muitas vezes esta sendo conduzida na mesa ao lado. Esta realidade dificulta ainda mais a visão deste micro grupo econômico pela matriz do banco (sócios & pequena empresa).

Contas conjuntas necessitam ser minuciosamente estudas pelos bancos de varejo massificado para que possam entender e propor formas de potencializar ainda a aderência dos rentáveis titulares das contas e de seus dependentes.

## Capítulo **42**

### *Ações mercadológicas sobrepostas*

Em geral, os grupos econômicos que formam um banco de varejo são compostos por um banco comercial, uma seguradora, uma administradora de cartões, além de empresas de leasing, gestão de investimentos de terceiros, crédito imobiliário, financeira, câmbio, entre outras.

Além de inúmeras áreas internas, que usualmente se portam como se fossem empresas distintas, evitando-se mutuamente ou competindo entre si, seja por metas ou com posicionamentos mercadológicos distintos.

Um fenômeno bastante comum nesse cenário são as ações mercadológicas sobrepostas patrocinadas pelas diversas áreas negociais do grupo econômico. Cada área e cada empresa trabalham individualmente como se não houvesse correlação entre os diversos produtos e serviços oferecidos e a capacidade dos clientes de adquiri-los.

Esquecem-se de que o grande público é aquele gerenciado pelo banco. Esquecem-se também de que o cliente só vê o banco de varejo e não se importa se o produto adquirido é de responsabilidade de outra empresa do grupo. O nome do banco é absoluto na mente do cliente.

Essas empresas coligadas tendem a assediá-lo fortemente e desordenadamente a base de clientes do banco, sem contar com um sistema único de gestão capaz de estruturar as ações conforme a real possibilidade do público dar respostas a elas. Esse assédio à base de clientes do banco segue a lei do menor esforço, uma vez que é muito dispendioso e difícil para estas empresas elevar a lucratividade de qualquer negócio a partir da conquista de novos clientes.

As ações sobrepostas têm conseqüências negativas, como:

- Saturação da base de clientes de forma desordenada, levando à falta de respostas em ações futuras de elevação da rentabilidade,
- Análises errôneas de insucessos de campanhas,
- Definições de metas sem critérios ou constância,
- Suportes errôneos a projeções de campanhas,
- Análises de planejamento estratégico e de marketing com forte suporte no comportamento de vendas passadas,
- Descontentamento dos funcionários da linha de frente pela falta de coerência das ações mercadológicas e desperdício de recursos,
- Percepção, nos clientes, de um estado de “desespero” do banco.
- Perda de controle do gerente de conta sobre as ações comerciais do grupo sobre seus clientes.

As empresas integrantes do grupo econômico detentor de um banco de varejo devem adotar uma gestão centralizada das ações mercadológicas dirigidas à base de clientes. Deve-se considerar sempre o potencial real de absorção das ofertas e contribuir para que os clientes percebam o banco como um grande pólo de vendas de produtos e serviços afins, não existindo outras empresas nessa relação.

Um outro fator relacionado às ações sobrepostas é a confusão que se faz entre concessão de benefícios e política de relacionamento. Muitas ações visando fidelizar clientes são chamadas erroneamente de “ações de relacionamento”. Em geral elas visam, por meio de um ou outro produto ou serviço específico, conceder atrativos como descontos, bônus e prêmios. No entanto, por serem ações isoladas e sem coesão com a gestão do grupo, tornam-se equivocadas, uma vez que analisam cada cliente sob o ponto de vista exclusivo do seu serviço/produto.

Isto acarreta distorções mercadológicas gritantes, sem contar que será praticamente impossível retirar os benefícios concedidos a esses clientes, quando se optar por implementar uma correta e ampla política de relacionamento do grupo econômico financeiro para o cliente.

Ações individualizadas de concessão de benefícios ou bônus em produtos e serviços para clientes em geral estão desalinhadas com a boa técnica mercadológica. E quase sempre são motivadas pelo ímpeto de um gestor da alta cúpula do banco ou de alguma empresa do grupo econômico.

#### *Ações mercadológicas sobrepostas*

Essas ações tendem a ter fraca eficácia a médio e longo prazo, além de resultar em eterno centro de custo, uma vez que não há melhoria no relacionamento do cliente com o banco e sua receita líquida é reduzida por um longo período. O pior é que não é raro observar novas ações na mesma linha e com benefícios ainda mais expressivos. Isto pelo convencimento do gestor da ação de que o fracasso é devido ao fato do benefício não ter sido suficientemente atraente.

A realidade é que qualquer ação de bonificação de outras empresas do grupo financeiro a clientes só deve ser realizada após o banco ter implementado uma competente e abrangente política de relacionamento, a qual deve ter sido elaborada considerando os produtos, serviços e benefícios potenciais das demais empresas do grupo. Antes disso, eventuais bonificações devem ser antecedidas de estudos detalhados para calcular com a maior assertividade possível a capacidade destes benefícios propiciarem maior aderência ao banco e/ou elevação real da rentabilidade do cliente.



*Repensando Banco de Varejo*





## Capítulo **43**

### *Descontos e benefícios massificados*

Muitos bancos oferecem descontos em produtos e serviços de forma massificada, reduzindo substancialmente sua receita e criando um desnecessário centro de custo. Mais grave é o fato de que esses descontos e promoções são desnecessários para a maioria dos clientes, não surtem o efeito mercadológico esperado, além de não existir uma forma racional de mensurá-los.

Banco não é filantropia. Somente se deve abrir mão da receita por meio de descontos ou promoções se tais ações forem imprescindíveis para um determinado grupo de clientes. Ainda assim, deve-se restringi-las a um grupo específico de clientes com potencial para responder a essa ação com aumento da rentabilidade, da aderência à organização ou da longevidade da conta.

Agir apenas para acompanhar as políticas agressivas, quando não suicidas, da concorrência é ser incoseqüente e pôr em risco desnecessário o capital dos acionistas. Um cliente não deixará seu banco se tiver à disposição produtos e serviços qualificados e com preços na média do mercado. Clientes não procuram nem esperam promoções de seus bancos.

Um erro comum da maioria dos bancos é reduzir a taxa de juros de maneira linear para toda a base de correntistas. Representa uma perda de receita substancial e em pouco tempo esta ação estará esquecida. O maior valor percebido pelo cliente tomador de recursos é a concessão de um limite de crédito satisfatório e de fácil acesso.

*Repensando Banco de Varejo*

Quanto à taxa de juros, há a impressão geral de que todos os bancos praticam uma média do mercado, não havendo razões para mudar de banco. Além disso, se for preciso elevar os juros para acompanhar o aumento do custo de captação, compensar o risco de inadimplência, ou outro fator qualquer, ocorrerá um inevitável atrito, uma vez que a elevação será proporcionalmente muito expressiva, em vista da baixa taxa praticada. Já o banco que praticar uma taxa próxima ou um pouco acima da média não sofrerá desgaste na mídia. A contrário, poderá até faturar uma exposição positiva comunicando a seus clientes, num cenário de taxas em elevação, a decisão de manter a sua inalterada.

Um banco deve definir taxas de juros distintas para seus diversos públicos, em especial aqueles com alto grau de relacionamento, alta rentabilidade e com o perfil focado pela organização. Fora disto, é admissível uma política de juros decrescentes para clientes que utilizam seus limites de crédito de forma consistente, como reconhecimento pela rentabilidade que propiciam. Investir na imagem de banco com as menores taxas é irrelevante, pois a oscilação do custo do dinheiro impede sustentar essa posição nacionalmente por um período longo, além do que a perda de receita é imensamente maior que supostos ganhos mercadológicos (atração de novos clientes, maior aderência dos já clientes, elevação do índice de vendas cruzadas, etc.).

## Capítulo

# 44

## *Nomes de produtos e serviços*

O nome dado a um novo produto ou serviço pode ser um grande fator de seu sucesso ou fracasso. Nos últimos anos tem havido uma forte tendência de rotular os produtos e serviços bancários no idioma inglês, ou usar palavras que não ajudam a explicar seus objetivos, o que dificulta a compreensão de suas características e vantagens, bem como a venda, pois nem os funcionários, nem os clientes têm necessariamente afinidade com a língua inglesa.

Muitas vezes, tanto os funcionários como os clientes têm dificuldade até para pronunciar esses nomes. Assim, produtos e serviços massificados, principalmente, devem ter nomes em português, idealizados de forma que sejam de lembrança fácil e expressem claramente os benefícios que propiciam. Adotar nomes que exigem a vinculação de uma imagem ou frase de efeito para que possam ter significado para o funcionário ou o cliente é perda de esforços e de recursos.

Outro equívoco é aproveitar o nome de um produto de sucesso para vender outros com características distintas. Isto ocorre com frequência em relação a produtos de crédito, de investimento, de seguros e de capitalização. Só é possível “pegar carona” em um nome já consagrado se houver afinidade entre os produtos e desde que o original seja efetivamente um sucesso, e não possa sofrer nenhum desgaste por “emprestar” seu nome. Mesmo assim é preciso acrescentar ao lançamento um “sobrenome”, a fim de diferenciá-lo.

Quando não há fortes afinidades entre o novo produto e outros já conhecidos pelos clientes, o lançamento deve ter vida e nome próprios.

## Capítulo 45 *Produtos e serviços simples*

Alguns produtos e serviços massificados disponíveis em bancos de varejo, embora bem elaborados e úteis, têm sua venda dificultada por parecerem demasiadamente complexos. Em geral, isto ocorre com fundos de investimento mais estruturados, seguros com tabelas excessivamente complexas, linhas de crédito automáticas com regras excessivas ou exageradas, tarifas e taxas distintas e desalinhadas com as necessidades dos clientes e alguns serviços de contratação ou uso complexo.

As principais origens dessas falhas estão na pouca vivência dos gestores desses produtos com seu público-alvo ou com o produto ou serviço que desenvolvem, pois nunca demandaram ou demandariam tal solução. Pode também estar na má adaptação de produtos semelhantes de bancos elitizados, inadequação do canal de distribuição, tentativa de dar sobrevida a produtos ou serviços com sinais claros de saturação, erros de comunicação, superestimação do nível cultural do público-alvo, falta de treinamento das equipes de vendas, má qualidade dos processos de venda e pós-venda e até na adoção de nome que não contribui para a compreensão da utilidade ou função do produto ou serviço.

Em síntese, com já dito anteriormente, os produtos e serviços devem ser **Simples**, **Óbvios** e **Baratos** (SOB) na ótica dos clientes-alvo, não na dos gestores e técnicos do banco. Nem sempre uma pesquisa poderá agregar muito valor neste esforço comercial. A experiência e oxigenação dos gestores serão fundamentais.

# Capítulo 46

## Consórcio

Há uma unanimidade de que a compra de bens, em especial carros, tem no sistema de consórcio uma das soluções tradicionais. Até há alguns anos esta era uma forma de financiamento muito usual, especialmente porque até então não havia ofertas de crédito criativas, baratas e concorrentes, em especial as que hoje verificamos nos bancos de varejo e nos bancos das próprias montadoras. O grande número de falências nesse setor concorreu para sua perda de mercado.

Alguns bancos de varejo vislumbram formas de revigorar essa solução de financiamento aparentemente em desuso para clientes bancários. Focam em públicos mais populares, pois acreditam que junto a eles ainda há uma boa receptividade. Utilizam sua própria rede de agências e a solidez da instituição como pontos fortes para viabilizar esse produto.

Bancos que comercializam consórcios em suas agências têm vantagens indiretas, como algumas descritas a seguir, mas é relevante lembrar que muitas delas já são realidade com as formas usuais de crédito:

- Uma linha a mais de crédito e já bastante conhecida pela clientela,
- Uma solução de longo prazo considerada por muitos clientes como uma modalidade de poupança,
- Oportunidade de venda de seguros e financiamento de lances,
- Baixo risco pela alienação do bem,
- Uma solução alternativa de financiamento para clientes com restritivos.

*Repensando Banco de Varejo*

A decisão por vender consórcios deve ser analisada com extrema cautela, em especial quanto ao posicionamento de mercado no longo prazo, haja vista ser uma decisão delicada e que requer alinhamento com o posicionamento estratégico da instituição, mudança de estrutura orgânica, capacitação das equipes de vendas e revisão da política de crédito. Deve-se ter em conta que o consórcio é um produto concorrente das diversas soluções de financiamentos já disponíveis no banco, algumas delas inclusive mais rentáveis, de baixíssimo custo operacional, e já serem tão conhecidas ou mais que o próprio mecanismo do consórcio.

## Capítulo

# 47

## *Pacotes de serviços bancários*

A criação de pacote de serviços bancários teve seu embrião quando, no início da década passada, a queda radical da inflação terminou com os lucros elevadíssimos e fáceis diante da ciranda financeira. Estes ganhos fabulosos permitiam que os bancos não se preocupassem com os custos dos seus serviços bancários, o qual, era gratuito na quase totalidade. Neste período de inflação galopante, os esforços sistêmicos dos bancos eram com a revisão quase anual dos valores depositados e devidos, haja vista uma enormidade de novas moedas e índices oficiais de correção que incidiam sobre a quase totalidade dos passivos e ativos do banco. Os sistemas de cobrança de taxas e tarifas por serviços bancários, tal qual conhecemos atualmente, eram incipientes/básicos/poucos e sem nenhum destaque diante os gestores dos bancos, seja por não ser foco de gestão e de receitas.

Após este período (fim da inflação), os bancos passaram a perceber que se tornou elevadíssimo o custo dos seus serviços e que estes comprometiam sobremaneira sua nova planilha de resultado. Passaram a cobrar gradualmente tarifas e taxas visando atritar pouco sua base de clientes, as quais não tinham a cultura de pagar tarifas e taxas, em especial para serviços simples como extratos. Ocorre que os sistemas informatizados e suas conexões por redes “online” da época (fim da inflação) não tinham a desenvoltura atual, o que tornava quase impossível controlar e cobrar todas as dezenas de tarifas devidas. Também os clientes ficaram desconfortáveis diante da extrema quantidade de lançamentos a débito de baixo valor nas contas dos seus clientes (ex: extratos), dando a impressão de que o banco cobrava muito pelos seus serviços.

Estes dois cenários: Falta de sistema de suporte e excesso de lançamentos nos extratos dos clientes, desencadeou uma solução simples no seu conceito: pacotes de serviço bancários, que eram gerenciados como uma forma de um pedágio mensal. Pela sua composição quanto a serviços disponíveis, alguns bancos imaginavam ser suficiente para atender seus custos e as necessidades da grande maioria de seus clientes. Com o passar dos anos, este assunto passou a ser estudado com mais serenidade pelos bancos os quais já dispõem de excelentes recursos automatizados, permitindo uma gestão mais qualificada e rentável. Outros fatores tornam a gestão das tarifas e taxas pelos bancos um ponto de extrema atenção dos bancos: o elevadíssimo grau de informação dos clientes de banco, a extrema concorrência do setor; as rígidas leis de defesa do consumidor e o forte controle dos órgãos oficiais de controle do governo.

Com base neste breve histórico, devemos tratar o assunto: pacote de serviços, com muita atenção conforme descrito nos parágrafos abaixo.

A opção pelo tipo de pacote de serviços bancários deve ser livre para qualquer cliente. Portanto, pacotes de serviços não podem ser utilizados para definir rótulos/segmentos/tratamentos de clientes, nem mesmo podem implicar tratamentos diferenciados. A rentabilidade passada (peso 50% ex), a atual (peso 20% ex) e a potencialidade (peso 30% ex) devem ser balizadores de qualidade de atendimento a ser dedicada a um cliente. A renda do cliente é apenas uma das inúmeras variáveis para se calcular o potencial/atendimento/rótulo de um cliente.

Observa-se uma baixa eficácia em pacotes de serviços bancários criados unicamente para atender um determinado dito “novo segmento”, estes “descoberto” por gestores de segmentos. Uma prática simples e de sucesso é a adoção de um número reduzido (no máximo 4) de pacotes de serviços disponíveis a totalidade dos clientes de um banco de varejo massificado. Estes pacotes devem ser estruturados como se fossem cada um deles “uma cesta de serviços”, de tal sorte que o cliente opta de forma racional e totalmente independente do segmento ou da atenção gerencial que irão receber. Assim sendo, os nomes dos pacotes de serviços bancários devem reforçar o conceito de racionalidade na escolha e totalmente desvinculados dos rótulos de segmentação ou tratamentos existentes.

Havendo um pacote de serviços engessados de tal sorte que o cliente fique sem condição por uma outra opção, haverá uma forte tendência dos clientes desmembrarem o conteúdo dos pacotes de serviços bancários engessados e passarem a considerá-los caros, por estarem inadequados às suas necessidades. Assim, relembramos que o pacote de serviço deve ser percebido como uma



compra pensada, tal qual sua decisão diante uma operação de crédito ou aplicação financeira. Isto permitirá que os clientes percebam que o preço final a pagar pelo “uso dos serviços básicos do seu banco” é o mais próximo do que considera justo a seu perfil de uso de serviços de um banco. Acredita-se que usará poucos serviços básicos do banco, está disposto a, eventualmente, pagar tarifas avulsas extras pelo excesso de uso ou uso de um serviço não incluído em seu pacote. Os pacotes de serviços mais caros devem passar a impressão que os serviços oferecidos são mais elaborados e em quantidade exagerada, nunca ilimitada. Este cuidado ajuda a doutrinar o uso dos serviços, evitando uso exagerado de algum item do pacote, além de permitir a cobrança de tarifa dos serviços que excederem os patamares do pacote de serviço contratado.

Importante. Os pacotes de serviços devem ser a única forma de um cliente “consumir” os serviços básicos de um banco, evitando sempre que possível a cobrança de tarifas individualizadas pelos serviços demandados, mesmo junto as contas de baixíssima movimentação. Esta é uma forma saudável de direcionar a totalidade dos clientes a “optarem” por um pacote de serviços. Este pacote mais básico (de menor preço) deve ter uma tarifa mensal igual ao da tarifa da manutenção da conta corrente mais simples, apenas agregando um pequeno atrativo que o torne sua opção racional (ex: permite 2 extratos semanais na semana).

A forma atual de comercialização dos pacotes de serviços passa aos clientes a idéia de um pedágio pelo uso das facilidades básicas do banco, pois não conseguem vislumbrar a quantidade de serviços e controles que lhes são prestados por um valor único e fixo. Há três pontos de atenção diante esta realidade:

1º) É necessário lembrar constantemente aos clientes esses benefícios postos à sua disposição, reforçando suas vantagens e facilidades, através de demonstrações racionais de quanto teria gastado ou gastaria se não optasse pelo este ou aquele pacote de serviços bancários.

2º) Havendo uma política de bonificação que inclua isenção total ou parcial da tarifa do pacote de serviços, seja pelo volume de investimento/crédito/etc ela deve ser revista, de tal sorte que, também exista bonificação para clientes com significativa rentabilidade (sem risco), a qual pode ser fruto de uma mescla de uso da totalidade de produtos e serviços bancários e de suas coligadas. O cliente entende que a seguradora do banco, sua gestora de cartão de crédito, etc, é seu próprio banco.

3º) Havendo bonificação do valor do pacote de serviço, esta deve ser explicitada de forma exagerada nos demonstrativos dirigidos ao cliente. Como: Lançando a débito e estornando em seguida, negritando a linha de estorno;

Destacando sobremaneira o percentual de desconto que o cliente teve no período;  
Argumento dos gerentes quando em contato com o cliente; etc.

No futuro próximo, há quatro tendências quanto a gestão de um pacote de serviço bancário como um diferencial competitivo racional :

1º) Todos os bancos deverão adotar políticas mais abrangentes de bonificação por relacionamento, englobando a totalidade de seus produtos e serviços, bem como aqueles de suas coligadas (seguros, cartões, consórcios etc.). Com isso, os clientes de médio relacionamento também serão isentados do pagamento do pacote de serviços, uma vantagem hoje quase exclusiva dos investidores, eventualmente dos tomadores de crédito. Havendo rentabilidade, sem risco, haverá uma tendência de bonificar parcial ou totalmente o custo do pacote de serviço, demonstrando reconhecimento do valor do cliente. Havendo rentabilidade apenas pelo pagamento do pacote de serviço este deverá ser cobrado, e o cliente potencializado ou descartado para ações dispendiosas de gestão qualificada (humana, sistêmica, etc).

2º) A opção do cliente montar seu próprio pacote, escolhendo os itens em uma cesta de produtos e serviços básicos e promocionais, tal qual os itens opcionais a disposição de um comprador de um carro zero.

3º) Bancos de varejo massificados, que atuam preferencialmente com público de classe média, diante do agravamento da concorrência, tendem a facilmente a isentar da tarifa do pacote de serviços clientes com mediano potencial de rentabilidade.

4º) Clientes de classes menos abastadas também serão favorecidos por políticas de bonificações, ainda que de forma tímida. O próprio preço do pacote de serviços será reduzido, em razão da forte concorrência entre os bancos que atuam nesse segmento, para o qual preço é fator relevante. Esses bancos serão obrigados a compensar essa perda de receita com ganhos de escala em outros produtos e serviços a disposição deste público, em especial crédito massificado. Mas não será surpresa se muito em breve, um banco de varejo massificado, diante da extrema necessidade de elevar sua base de clientes e/ou rentabilidade, sinalizar a total isenção da tarifa do pacote de serviços a 100% da sua base de correntistas, independentemente da intensidade do relacionamento. Este fato poderá desencadear um movimento de reivindicação deste mesmo benefício por clientes de bancos concorrentes diretos, comprometendo a rentabilidade de todos os bancos envolvidos, haja vista que será neutralizado qualquer efeito mercadológico originário desta “inovação”.

O perigoso é que a bonificação dada por um banco após um período, se retirada, trará enormes atritos. Portanto deve-se analisar com total racionalidade esta concessão. Lembremos que a maximização de um resultado comercial de um banco parte da definição dos seus preços (produtos e serviços), e a regra mercadológica nos ensina que o preço deve ser tão caro quanto os clientes estejam dispostos a pagar.

Assuntos atrelados a pacote de serviços e/ou tarifas bancárias devem ser conduzidos por quem tenha total conhecimento do negócio bancário ou por um colegiado que agregue tais conhecimentos. Caso contrário, observa-se que são deficientes as soluções adotadas, em especial se for isoladamente pela área de marketing/produtos, que tendem, em função de análises superficiais, sempre inovar através de ações que visam favorecer ainda mais os clientes, muitas vezes bonificando desnecessariamente ou em demasia um grupo de clientes, o que prejudica desnecessariamente o resultado da instituição. Não é difícil concluir que quando mais se dá benefícios aos clientes mais felizes eles ficam, mas provavelmente não agreguem tanto valor ao banco que consigam racionalmente explicar aos acionistas a baixa rentabilidade do negócio e a sinalização de uma questionável perpetuação do banco.

Seu mercado e clientes não querem mudanças constantes nas regras de convívio com seu banco, mesmo a bonificação. Se o cliente deseja bonificação e seu relacionamento comercial não é rentável ou não interessa politicamente/socialmente para o banco, o banco deve “demiti-lo” e enviar para os concorrentes como um “presente de grego”, isto purifica a carteira do banco e poliu a do concorrente.

Lembremos sempre:

Banco não é filantropia e muito menos piloto de prova de novas teorias administrativas.

Santa Constância é a padroeira dos bons bancos de varejo massificado.

Os maiores clientes de um banco são seus acionistas.

Bonificou ou deu algo aos clientes: Não deixe nunca seu cliente esquecer disto – cacareje sempre, esta é a diferença competitiva da galinha para com a pata, que apesar de Ter um melhor produto, não o vende e tem uma participação pífia de mercado.



*Repensando Banco de Varejo*



## Capítulo **48**

### *Importância dos dados cadastrais*

O sucesso das ações mercadológicas massificadas em um banco de varejo está diretamente relacionado à qualidade do cadastro de clientes. Portanto, a importância de manter atualizado esse cadastro é inquestionável, embora muitos gestores o façam apenas para atender a resoluções oficiais e reduzir custos com reenvio de mala direta.

Certamente um cadastro bem elaborado representa muito mais, especialmente se estiver enriquecido com informações estratégicas dos clientes e for constantemente atualizado via sistema. As informações básicas de um cadastro bem elaborado são, sem dúvida, o alicerce de um banco de varejo e a mais rica fonte de informações sobre os clientes.

Esses dados cadastrais podem ser a base para um completo banco de dados dos clientes, com a discriminação dos produtos e serviços consumidos, dados de comportamento para apoiar ações mercadológicas, além de fornecer estrutura para uma sólida política de relacionamento. Nenhuma ferramenta de gestão de clientes por mais moderna ou estruturada que seja, será efetiva se não houver 100% de qualidade nestes dados.

Seguem algumas proposições básicas, visando à redução de problemas básicos cadastrais.

### **AÇÕES PREVENTIVAS**

Campanha educativa mostrando a necessidade de se ter cadastros corretos, bem como a divulgação do montante de recursos desperdiçados em ações mercadológicas com base em dados cadastrais incorretos. Se a ação educativa não surtir efeito, deve-se repassar para as agências este custo, bem como criar formas de punir o funcionário e seu imediato responsável pela coleta dos dados.

### **AÇÕES CORRETIVAS**

- Imprimir no rodapé de extratos mensagem ao cliente convidando-o a comparecer à agência ou ligar para o teleatendimento para regularizar seu cadastro. Pode-se estudar a relação custo-benefício do apoio de telemarketing para esta ação.
- Inserir mensagem de alerta nos terminais dos caixas humanos e dos gerentes para que abordem os clientes com problemas de cadastro. Essas mensagens podem ser inseridas também no teleatendimento.
- Tornar obrigatório, quando do cadastramento, o preenchimento dos campos básicos para consistência de dados junto ao Correio.
- Reenviar para as agências e gerências regionais correspondentes toda correspondência retornada pelo Correio, debitando-lhes estes custos.
- Emitir aviso na capa do talão de cheques, no recibo de entrega de cartões ou de demais correspondências na agência, solicitando ao cliente a regularização dos dados cadastrais.

### **PERFIL DE QUEM USA O QUÊ**

O cadastro, em parceria com o sistema de gerenciamento de dados global do banco, deve ter a missão de mapear e registrar o perfil de quem está usando um determinado produto, serviço ou canal, tentando observar particularidades entre estes pequenos grupos de clientes. Este cuidado, além de confirmar as tendências e inferências anteriores ao lançamento dos produtos e serviços, dará ricos subsídios para potencializar a venda de produtos e serviços para novos clientes com o mesmo perfil.

É preciso não esquecer que o Brasil é uma enormidade de micro países. Analisar sempre as realidades regionais, pois delas podem surgir variações relevantes para subsidiar ações mercadológicas distintas para cada uma dessas microrregiões.

# Capítulo 49

## *Carregamento de benefícios em novos clientes*

Há no mercado bancário uma tendência de conceder benefícios para a prospecção de novos correntistas, e tais concessões elevam o custo de aquisição do cliente e reduzem sua rentabilidade global.

No entanto, é evidente que a ampliação da base é fundamental e representa vantagens para o banco. Portanto, o problema está na forma massificada das ofertas, que acabam se transformando em benefícios lineares para todos os novos clientes, mesmo aqueles que dispensavam esse tipo de promoção para serem conquistados. Portanto, essas concessões devem ser usadas com parcimônia, exclusivamente quando forem realmente necessárias.

### **CARREGAMENTO NA BASE ATUAL DE CLIENTES**

Outra forma de carregamento é propor benefícios ou inovações em serviços e produtos já adquiridos pelos clientes, como redução da taxa de juros, política de bonificação por concentração de negócios etc. Alguns gestores defendem que tais ofertas, originalmente criadas para atrair novos correntistas, devam ser estendidas a toda a base visando à retenção de clientes e a futura elevação de sua rentabilidade. Essa decisão deve ser adotada após muito estudo, pois o aumento da aderência e a elevação de rentabilidade dos clientes não possuem nenhuma base científica.

## **INCREMENTO DE BENEFÍCIOS COM CUSTOS AOS CLIENTES E GANHOS DE RECEITA**

São ações massificadas, abrangendo uma enorme base de clientes, implementadas de forma automática (via sistema) e de maneira unilateral pelo banco, dificultando a recusa. Essas ações seriam antieconômicas se fossem ofertadas a cada correntista individualmente. Os bancos esperam que os correntistas tenham uma percepção de ganho com essas “ofertas”.

Na maioria das vezes, essas ações são de elevação dos limites no cheque especial, aumento dos limites ou oferta de novas linhas de crédito, bonificação temporária das taxas de juros para estimular o uso de crédito, novos pacotes de serviços mais abrangentes (e mais caros) etc.

Em geral, essas ações unilaterais contribuem para melhorar a aderência dos clientes, pois estes percebem o valor agregado por tais benefícios e não fazem comparações com as ofertas dos concorrentes. Sem dúvida, uma boa prática para bancos de varejo, mas que tende a se exaurir rapidamente.

Qualquer ação mercadológica de carregamento da base de correntistas deve ser muito bem ponderada quanto aos aspectos positivos e negativos. Depois de implantados, será quase impossível retirar os benefícios sem ocasionar atritos com os correntistas, que já os percebem como um direito.



## Capítulo **50**

### *Mensalidades e renovação automática*

Para maximizar a rentabilidade dos clientes, os processos de produtos e serviços precisam ser de fácil manuseio, programados para venda em parcelas mensais, com débito, e sempre que legalmente possível, com renovação automáticos. Devem também permitir que o cliente escolha a data mensal dos débitos, quando o banco não fizer o pagamento do salário deste cliente. Neste caso, a data deve ser preferencialmente esta. Para tornar a renovação automática basta incluir no contrato de venda uma cláusula prevendo que a não-manifestação do cliente em contrário significará a manutenção do contrato.

O preço dos produtos e o número de parcelas serão definidos por meio de pesquisas com os clientes-alvo e os funcionários que os atendem. Esses cuidados facilitarão a longevidade da receita dessas vendas e possibilitarão que a força de venda das agências maximize a rentabilidade da sua base de clientes.



*Repensando Banco de Varejo*



## Capítulo **51**

### **Canais alternativos aos canais bancários**

Há um movimento crescente de serviços públicos e sociais acessíveis a grande parcela da população, e suas faturas, até recentemente, eram necessariamente liquidadas em agências bancárias. Contudo, o alto custo de processamento dessas faturas de luz, água, telefone convencional e celular, TV a cabo, Internet etc., além do inconveniente gerado por longas filas, provocou a reação dos bancos. Estes passaram a pressionar seus correntistas para utilizarem os serviços de débito automático ou os canais de auto-atendimento. Já os não-clientes encontram todo o tipo de empecilho para quitar essas faturas.

O mercado extra bancário deu a resposta a esse problema através do recebimento de contas e títulos não-compensáveis em canais alternativos, como farmácias, locadoras de vídeo, casas lotéricas, entre outros pontos comerciais. Contudo, esses canais alternativos já vivem um dilema: continuar liquidando títulos, distanciando-se do seu negócio principal, ou focar no seu negócio e ter de abrir mão dessa receita adicional. Se esses canais alternativos não suportarem o incremento vegetativo dessa demanda, certamente esse fluxo de público voltará (por lei) às casas bancárias, rentabilizando os bancos de forma mais expressiva, por meio de tarifas cobradas dos emissores das cobranças, mas acarretando altíssima perda de qualidade em seus serviços. Uma possível solução para os bancos seria estudar formas de franquear suas marcas visando exclusivamente à prestação desse serviço.

*Repensando Banco de Varejo*

Sem dúvida, este é um assunto muito delicado para bancos de varejo massificado, que devem estudá-lo com muita cautela, para que as inovações e modismos (franquias de lojas bancárias em supermercados, centrais de arrecadação para não-clientes, parcerias com lojas populares para venda de produtos bancários etc.) não se tornem centros de custos e de exposição negativa da marca.

## Capítulo **52**

### *Descontinuando produtos, serviços e canais*

Não é usual ver produtos e serviços sendo descontinuados em um banco de varejo. Muitas vezes há um grupo de produtos ou serviços que poderiam ser descontinuados sem que houvesse impacto ao banco ou aos correntistas. Pela baixíssima demanda, ficam como que esquecidos na área comercial, apesar de gerarem custos de processos e ocuparem desnecessariamente tempo e esforço dos funcionários das agências.

Devem ser considerados critérios como rentabilidade mínima, número de usuários/clientes, esforços mercadológicos despendidos, produtos e serviços substitutos, ciclo de vida natural programado, entre outros, para descontinuar produtos e serviços ineficazes ou que já estejam em curva descendente de eficácia.



*Repensando Banco de Varejo*



## Capítulo 53

### *Produtos de previdência & pecúlio*

Uma das grandes preocupações dos clientes das classes média e alta brasileiras é com sua aposentadoria, em função da falência do sistema oficial. Temem ficar dependente de terceiros e ver cair seu padrão de vida. A aposentadoria complementar é uma necessidade cada vez mais presente e o mercado já disponibiliza várias soluções em substituição ou complementação à previdência oficial.

Já se observa uma forte tendência na demanda por produtos de previdência e/ou pecúlio. Apesar de serem produtos com muito futuro, necessitarão de muita eficiência em sua gestão e qualidade nas vendas, pois esse mercado é relativamente novo, extremamente competitivo e com constantes inovações. Haverá necessidade de um ainda maior esforço comercial por parte dos bancos visando demonstrar sua funcionalidade e oportunidade a clientes potenciais, mais que ainda não tenham percebido a necessidade.

Esse cenário implicará acirramento da concorrência envolvendo os bancos e empresas não-bancárias, em especial devido à regra legal que permite ao cliente transferir de maneira simples e sem perdas, seu fundo de previdência de uma instituição para outra. A mudança poderá ser motivada por insatisfação com o serviço prestado pela instituição, alto custo de gestão do investimento, baixas remunerações históricas das aplicações, inexistência ou insuficiência de política de bonificação para os adquirentes desses produtos etc.

Entre outras variáveis, o sucesso desses produtos dependerá de:

- facilidades de ajustá-los às particularidades dos clientes,
- qualidade das vendas, pois a longevidade do produto é que permitirá rentabilidade ao banco (vendas forçadas para atingimento de metas ensejarão cancelamentos freqüentes),
- evitar a migração de investimentos tradicionais para produtos de previdência/pecúlio nas situações em que este não for o real interesse do cliente,
- reforçar constantemente para o cliente o objetivo que o motivou a optar pelo produto, reavivando sua sensação de ter feito a escolha acertada para seu futuro, pois a facilidade de resgate desse investimento o torna vulnerável a saques diante de emergências financeiras.

Produtos de previdência e/ou pecúlio podem promover sorteios como forma de atrair clientes que vislumbram na sorte a solução de seus problemas financeiros. Porém, sem alterar suas características tradicionais. Produtos de capitalização não devem ser vendidos como alternativa de previdência ou pecúlio, pois embora possam gerar maior rentabilidade para a agência e o banco, não satisfarão, de forma plena, a necessidade dos clientes que busca uma solução de previdência.

Há algumas incógnitas no futuro desses produtos, que devem sempre ser consideradas se acreditarmos que terão forte penetração na clientela formada por pessoas esclarecidas e de classes sociais mais abastadas e de centros urbanos médios e grandes. Uma dessas incógnitas é se a existência de sorteios incrementará as vendas e a aderência a esses produtos. Ou seja, se os clientes estarão dispostos a abrir mão de parte da rentabilidade de seu investimento em troca da possibilidade de um substancial ganho extra. Outra incógnita é se será possível formatar um produto com formas de resgate tão maleáveis que possam se ajustar às diferentes realidades dos clientes, em especial dos profissionais liberais.

Os bancos de varejo já focam esse nicho de mercado com soluções ajustadas às necessidades e possibilidades dos diversos grupos de clientes, embora não as apresentem como uma nova classe de produtos e serviços, enquadrando-a ora como investimento puro, ora como uma mescla entre investimento e capitalização. Na realidade, previdência privada é uma nova classe de produto e sua gestão deve se esforçar para que não seja confundida pelo cliente e pelos funcionários como solução concorrente aos produtos de investimento, poupança, seguros e capitalização. Inclusive pelo risco potencial de canibalização entre essas soluções.



Várias formas inovadoras de previdência privada já chegaram ao mercado bancário massificado e devem ser estudadas com cautela antes de serem copiadas, pois muitas representam uma grande oportunidade de ganhos de receita ou de intensificação do relacionamento com a clientela. Entre elas destaca-se o produto de previdência para custear a educação de dependentes no Brasil ou no exterior. Previdência privada é algo que deverá render cada vez melhores frutos aos bancos.

Simplificando. Há frases de efeito que podem ajudar a melhor entender e gerir estes produtos:

a) Onde há emoção, não há razão - Tem forte apelo comercial, produtos desenhados para atender também filhos de potenciais clientes, seja na educação destes ou mesmo na sua manutenção na falta do pai.

b) Cultura não se muda por decreto - Cidades menores, distantes de grandes centros demorarão ainda alguns anos para assimilar a idéia de previdência complementar, haja vista terem outros hábitos de poupança que consideram mais seguros (imóveis, terrenos, poupança, ...)

c) Vende-se o jantar para comprar o almoço - Pessoas de menor poder aquisitivo usualmente têm dificuldades em atender suas necessidades básicas sociais com o que ganha. Assim, produtos de previdência, apesar de serem atrativos para este público, não o podem comprar.

d) Produto mal vendido, prejuízo certo - A venda do produto de previdência para quem tem dificuldades em gerenciar de forma consistente seu fluxo de caixa mensal, apesar de ter ciência da necessidade da previdência complementar, tende a se tornar apenas uma poupança, a qual será sacada em poucos meses, bastando que haja um pequeno descompasso financeiro do cliente. ex: uso do cheque especial, troca do carro, viagem, etc.



*Repensando Banco de Varejo*



## Capítulo **54**

### *Definição geográfica das agências*

Bancos de varejo massificados e mesmo bancos elitizados tendem a manter suas agências durante várias décadas no mesmo endereço. Esta é uma atitude correta apenas se a região evoluir na mesma linha mercadológica focada pelo banco. Caso a região tenha mudado a ponto de não mais estar alinhada ao posicionamento estratégico do banco, e a gestão do banco não perceba esta realidade, haverá uma forte tendência destes gestores em implementar ações desesperadas na tentativa inglória de recuperar a condição rentável histórica da agência.

Eventualmente pode ocorrer que uma antiga agência continue rentável por ter conseguido ir se ajustando gradualmente a nova realidade de público da região, esta distante do público estratégico do banco. Neste caso cabe a alta cúpula do banco decidir o destino da agência.

Poucos bancos de varejo possuem equipe habilitada para analisar o que ocorre nos arredores de suas agências de forma a poder antecipar ações para capitalizar os fatores positivos. Ou mesmo propor o encerramento, junção com outra agência, ou a transferência da unidade para região mais promissora.

Um Banco interessado em atuar fortemente no mercado de varejo massificado deve abrir agências pioneiras em bairros ou cidades que projetam um crescimento real capaz de suportar uma casa bancária no prazo máximo de um ano.

*Repensando Banco de Varejo*

O amadurecimento da agência junto ao seu mercado gera alta aderência das contas, além de um posicionamento forte da marca na comunidade. Nas grandes cidades, esses espaços em forte expansão demográfica são facilmente identificados. Já em cidades pequenas e médias, que vivem um próspero ciclo de crescimento mercadológico, é mais difícil encontrar essas oportunidades.

Na região Sudeste, em especial no Estado de São Paulo, os bancos de varejo obtêm maior sucesso pela possibilidade de ganhos de escala, o que compensa a forte concorrência existente. Fora dessa região geográfica é mais limitado o crescimento orgânico qualificado (novas agências rentáveis), além do que os bancos de varejo regionais ainda são competitivos por serem conceitualmente provincianos e alinhados com os valores locais.

É oportuno ponderar a possibilidade de ter comunicações e posicionamentos mercadológicos distintos para cada micro região em que o banco atue, visando ajustar-se aos públicos dessas áreas. Os funcionários lotados nessas microrregiões já estão alinhados aos valores vigentes, basta um pouco de atenção aos concorrentes locais e traçar uma linha de comunicação massificada.

Se fabricantes de cerveja já estão atuando mercadologicamente de forma regionalizada, por que não o segmento bancário massificado?



## Capítulo 55

### *Poupança uma falsa conta corrente*

Poupança não é apenas uma forma massificada, simples e a mais antiga de os brasileiros guardarem dinheiro. Ela é um produto com inúmeras outras utilidades para os bancos. Por exemplo: a poupança ajuda a manter e incrementar a captação de recursos baratos para um banco maximiza o uso dos caixas automáticos, incrementa o número de clientes da instituição para efeito de divulgação nos balanços etc.

Para muitos clientes que não dependem de linhas de crédito, uma conta de poupança oferece as mesmas funcionalidades de uma conta corrente básica, sem nenhuma tarifa. Essa é uma solução também para clientes com restritivos cadastrais que precisam movimentar seus recursos.

Essas situações devem ser identificadas e dimensionadas pelo banco. Se os números forem representativos, deve-se buscar transformar essa realidade em uma vantagem competitiva, além de se evitar perda de receita.

O desvirtuamento da poupança decorre também das facilidades criadas pelos bancos para atrair os poupadores. Essas contas são movimentadas por meio de cartões magnéticos que permite realizar saques, obter extratos, fazer depósitos em dinheiro ou cheque, realizar transferências, pagar contas etc. Tudo isso diretamente em qualquer caixa automático ou agência. E, o que é mais importante, sem pagar nenhuma tarifa. Além disso, tem-se acesso ao banco pela Internet, pode-se pagar contas em outros bancos ou numa rede nacional de estabelecimentos comerciais conveniados, entre outras facilidades.

Tudo isto torna bastante difícil convencer esse cliente a tornar-se correntista simplesmente para possuir talão de cheques e limite de crédito. Porém, algumas medidas podem e devem ser adotadas para facilitar essa migração e também para reduzir as despesas com esse cliente.

O primeiro passo é identificar as contas de poupança utilizadas como se fossem contas correntes convencionais e excluí-las da emissão regular de extratos. Por lei, os bancos devem disponibilizar as informações das contas aos clientes, o que não implica enviá-las por Correio. Basta que estejam disponíveis nos caixas automáticos, nos canais de teleatendimento e nos balcões das agências.

O segundo passo é facilitar a transformação dessa conta de poupança em uma conta corrente tradicional. Para isto, devem ser exigidos dos poupadores os mesmos documentos e dados solicitados a um correntista tradicional. O cartão magnético também deve ser único, sem identificação do tipo de conta (muitos bancos já permitem que clientes movimentem a conta corrente e a de poupança com um mesmo cartão magnético e uma única senha). Desta forma, a conversão da conta poupança em conta corrente será mais fácil, especialmente se forem oferecidos benefícios ao poupador.

Para verificar se há contas de poupança sendo movimentadas como se fossem contas correntes, observe-se o número de cheques depositados, o volume de depósitos mensais, o número de transações com o cartão etc. Essas movimentações são legais e praticamente nada pode ser feito para impedi-las. Mas pode-se oferecer a esse cliente uma conta tradicional, sem talão de cheques e sem limite de crédito, visando obter receita de tarifa.

Outra fonte de receita está na comissão paga por estabelecimentos comerciais conveniados que aceitam o pagamento de despesas com cartões magnéticos. A liquidação de faturas em débito automático pode ser outra importante fonte de receita. Com criatividade e dentro da lei, podem ser pensadas outras soluções para essa situação.

## **POUPANÇA COMO CANAL DE VENDA**

Muitos bancos de varejo, em especial os de grande porte, utilizam as contas de poupança para debitar as prestações mensais de produtos massificados vendidos a esses clientes não-correntistas. É uma forma inteligente e aparentemente legal de incrementar o ganho sobre uma conta que, a princípio, proverá receita apenas pelo funding (dinheiro ganho sobre o valor passível de ser emprestado a outros clientes). Esses débitos reduzirão o saldo a aniversariar, diminuindo a remuneração dessa conta.

Outro artifício importante é direcionar a esses clientes aqueles produtos e serviços de baixa mensalidade que geram maior ganho para o banco, como títulos de capitalização, seguros de vida com valores de cobertura baixíssimos etc.

A venda em parcelas mensais debitadas mensalmente na conta de poupança representa um fator estratégico para o banco. Primeiro, porque esse público está muito bem adaptado ao sistema de vendas parceladas (não interessa se está caro, se os juros são altos; se “cabe” no salário, eles compram. Teoria do “coubeu”). Segundo, porque os valores debitados mensalmente concorrem constantemente para reduzir a remuneração do cliente.

Outra vantagem relevante para o banco que vende produtos e serviços a esse público exclusivamente poupador é o fato de a maioria não possuir nenhuma referência para avaliar se o produto que está adquirindo é caro ou barato.

## **DESCASAMENTO**

O Banco Central exige que os bancos direcionem uma parte expressiva do saldo de captação de poupança para financiamentos imobiliários específicos. Esta regra é conhecida no mercado bancário como “Exigibilidade”. Assim, surge o descasamento entre o prazo médio de permanência de um depósito em poupança, de aproximadamente um ano, e o prazo médio de um financiamento imobiliário, em torno de 13 anos.

O banco poderá ficar comprometido a manter um valor emprestado por um longuíssimo prazo, mesmo perdendo captação (saldo médio total) em poupança. Isso poderá acarretar a busca de recursos de curto prazo no mercado, os quais são sempre mais caros, para manter os financiamentos de longo prazo. Esse problema poderá se arrastar por longos anos. Contudo, o impacto será tanto menor quanto melhor for a qualidade do crédito imobiliário concedido (adimplência, prazo, etc.).

Se o banco não cumprir o percentual de aplicação em financiamentos imobiliários com origem no saldo global da poupança, será penalizado pelo Banco Central com reais perdas financeiras, até que corrija esse descasamento. Há duas formas possíveis para essa correção: conceder mais financiamentos imobiliários até atingir o patamar legal, ou reduzir o volume captado em poupança.

O risco desse descasamento deve ser sempre considerado não só nas ações mercadológicas da poupança tradicional, como também nas de outras formas similares e concorrentes disponíveis no mercado, como títulos de capitalização, fundos de investimento, fundos de previdência privada etc.

## **PRODUTOS CONCORRENTES**

Bancos que focam a poupança tradicional, mas têm forte esforço de venda também em fundos massificados ou capitalização, devem evitar a venda desses produtos para clientes com perfil eminentemente poupador. Muitas vezes ocorre essa distorção pela existência de prêmios e comissões para esses produtos “concorrentes”, e não para a poupança. Além disso, nos últimos anos se observa uma baixa rentabilidade da poupança, que acarreta um forte fator de perda de captação.

Fundos de investimento lastreados em títulos públicos federais e produtos massificados lastreados em CDBs têm se mostrado mais eficaz e mais rentáveis do que a poupança, além de os CDBs terem a mesma garantia e permitirem saques diários após 30 dias.

## **FUTURO DA POUPANÇA**

Qualquer decisão quanto à forma de gerir o produto poupança deve ser feita com visão de longuíssimo prazo, sempre analisando o posicionamento mercadológico do banco. A forma mais eficaz do banco estar atento às novas tendências é manter representantes ativos em associações representativas das instituições financeiras e acompanhar de perto o debate das principais questões políticas nacionais. A atenção deve estar voltada também para as opiniões de caráter econômico de dirigentes de grandes bancos, caixas econômicas, associações de clientes e até mesmo reivindicações de classes econômicas menos favorecidas.

Não se deve perder de vista que a poupança foi criada e é gerida como um canal de captação de recursos junto à população para alavancar projetos sociais, em especial de moradias e saneamento básico, e que esse assunto gera mais votos do que defender bancos. Além disso, o expressivo saldo da poupança nacional sempre será relevante para qualquer que seja a ação a ser desencadeada por políticos, ministros econômicos etc.



Já há alguns anos vem se verificando uma perda substancial de captação em poupança, comprometendo o futuro desse produto reconhecido como o mais popular no mercado nacional. Essa perda é atribuída a inúmeros fatores, entre os quais destacam-se três: a baixa rentabilidade do produto, a concorrência de soluções, como fundos de investimento e títulos de capitalização, e ainda a necessidade de alguns bancos reduzirem seus volumes de captação para se adequarem à exigibilidade do Banco Central e reduzir seus riscos em crédito imobiliário.

Essa situação está levando os poupadores tradicionais a se acostumarem a produtos similares, que garantem os mesmos benefícios da poupança tradicional e até maiores. Em geral, esses novos produtos são simples, seguros, têm liquidez e oferecem rentabilidade superior à da poupança.

## **CONCLUSÃO**

Bancos de varejo que adotam ações mercadológicas agressivas para a poupança e gerem esse produto com perspicácia obtêm benefícios massificados exponenciais, bem como diferenciais competitivos em relação aos concorrentes. Muitos clientes, que estarão ativos por mais 4 ou 5, décadas têm verdadeira adoração por essa modalidade de investimento. De fato, ainda não se inventou outra forma tão simples, segura e massificada de captar recursos baratos, e enquanto não aparecer um substituto à altura, tudo indica uma longa sobrevivência para a poupança, mesmo que perdendo gradualmente espaço para soluções similares.

Todos os bancos deverão manter a poupança por muito tempo ainda, pois para muitos clientes os valores depositados representam reservas para as mais variadas finalidades a médio e longo prazo e muitos destes se familiarizaram com este produto, sendo refratários a soluções similares. Tempo que, na mente de cada um desses clientes, pode variar de alguns meses a 30 anos ou mais.

Em alguns anos, se o governo não elevar a rentabilidade da poupança para níveis competitivos e se não criar novas sistemáticas de cálculo para atender à obrigatoriedade de aplicação de parte dos saldos em crédito imobiliário, visando torná-la mais atraente para os clientes e mais rentável para os bancos, será duvidoso o futuro da poupança dentro de no máximo 10 anos. Se a poupança se extinguir, os bancos com carteiras de crédito imobiliário de longa maturação viverão um grave problema, pois terão de financiar esses créditos baratos de longuíssimo prazo com recursos de curta duração e captados a taxas caras no mercado.



*Repensando Banco de Varejo*



# Capítulo 56

## SAC *Serviço de Atendimento a Cliente*

Uma ferramenta eficaz à qual poucos bancos de varejo dão o devido respeito e valor. Manter esse serviço apenas para acompanhar modismos ou a concorrência, sem lhe dar o devido valor, é uma atitude irresponsável. O SAC deve ser estruturado de forma a ter fácil acesso aos processos do banco, bem como ter total autonomia e visibilidade no organograma da instituição. Preferencialmente, deve estar ligado à presidência.

Clientes que ligam para o SAC são aqueles que, de uma forma direta ou indireta, querem a perpetuação do banco e estão dispostos a dar-lhe uma segunda chance no caso de um eventual erro de processo ou de atendimento. Caso contrário, radicalizam suas ações trocando de banco ou recorrendo a órgãos de defesa do consumidor ou afins.

O SAC é a forma mais emotiva de aprender com os clientes, e cada sugestão/reclamação deve ser aproveitada para melhorar a gestão do negócio. Esses clientes devem ser ouvidos em pesquisas para validar aspectos de qualidade de uma solução ou do próprio banco.

Para que o SAC de um banco de varejo agregue maior valor à gestão da instituição, os funcionários das áreas de matriz devem estagiar nesse departamento com objetivo de rever seus conceitos e aprender com os clientes.

### *Repensando Banco de Varejo*

Essa vivência lhes trará subsídios para implementar correções e melhorias em produtos e serviços, os colocará em contato com ações e soluções dos concorrentes, contribuirá para que identifiquem novas necessidades e oportunidades, além de lhes revelar a percepção que os clientes possuem do banco. Funcionários de agências dispensam esse estágio, por já possuírem essa visão do cliente.

Há um movimento recente da mídia que está impulsionando o SAC dos bancos para seu devido lugar de destaque na instituição. Com cada vez mais destaque, os grandes veículos de imprensa divulgam todo mês o ranking dos piores bancos quanto a qualidade de serviço, elaborado pelo BACEN. Apenas como curiosidade, a fórmula para definir este ranking é a quantidade de reclamações de um banco junto ao BACEN, vezes 100.000, dividido pelo número de seus clientes com direito ao FGC (Fundo Garantidor de Crédito). O FGC é um fundo que visa garantir até R\$ 20.000,00 por cliente no caso do banco vier a ter problema de solvência ou falir. Os bancos são obrigados mensalmente a creditar no FGC, um percentual (0,025%) dos saldos existentes em suas contas de: Depósito a vista, Poupança e Depósito a prazo (CDB, RDB, etc.). Informações mais detalhadas podem ser obtidas junto ao site do BACEN.

## Capítulo 57

### *Programas de sugestão*

Embora sejam um instrumento importante para os bancos administrarem melhor a qualidade de seus produtos e serviços, a credibilidade desses programas junto aos funcionários é bastante baixa, devido a inúmeras tentativas fracassadas. Hoje, a maioria desses projetos foca exclusivamente reduções de custos, o que os torna efêmeros e pobres no conceito, aumentando sua rejeição. É pouco provável que esses programas obtenham o mesmo êxito das últimas duas décadas, independentemente de ganharem novas roupagens (nome sugestivo, nova gestão, premiações expressivas). Isto porque os substanciais ganhos propiciados no passado por esses programas relacionavam-se a melhorias de processos manuais, hoje quase inexistentes.

Uma variação dessa proposta que pode surtir efeito é sua utilização em esforços localizados, focando exclusivamente redução de custos ou melhorias em um processo específico. Neste caso, a premiação deve ser monetária e expressiva, proporcional à redução dos custos obtida, estimulando sugestões mais elaboradas.

De qualquer forma, os bancos precisam buscar meios de resolver os problemas reais de processos e de atendimento vividos, em especial, pelos funcionários das agências. Estes, por sua vivência prática, são os que mais têm condições de projetar soluções próximas do ideal. Uma opção para que estas percepções da linha de frente cheguem até os gestores da matriz é manter um canal fácil e confiável para que seus funcionários possam propor sugestões para melhoria dos processos, atentando para que haja dinamismo e transparência na sua gestão deste esforço.



*Repensando Banco de Varejo*



## Capítulo 58

### *Foco exagerado em tecnologia*

São indiscutíveis as facilidades que a Internet vem trazendo para a população e muito especialmente para os clientes de bancos de varejo, embora a penetração dessa solução, nos segmentos de clientes de menor renda, ainda não ocorra nos níveis desejados. Porém, na busca da redução de custos e processos, os bancos não devem supervalorizar a Internet em detrimento dos canais tradicionais.

Nesses canais se realiza a grande maioria dos negócios, neles são percebidos os reais diferenciais entre os concorrentes, e por muito tempo ainda serão responsáveis por significativa parcela da rentabilidade dos bancos. A manutenção da qualidade dos canais tradicionais é fundamental para a retenção de bons clientes.

A pergunta que se faz é se a Internet será um canal capaz de rentabilizar decentemente os acionistas de um banco e ao mesmo tempo ser um diferencial competitivo sustentável. Tudo indica que, para os bancos, a Internet será apenas mais um qualificado canal de entrega de produtos e serviços, pois os diferenciais dos bancos são mais significativos do que apenas um site atraente, moderno e repleto de facilidades, tudo isto facilmente copiado por concorrentes, além de acessível a um ainda grupo limitado de clientes, seja por poder de consumo ou mesmo aceitação desta tecnologia.

### *Repensando Banco de Varejo*

Descobrir quais são os grupos de clientes que consomem tecnologia de ponta e seu grau de aderência e rentabilidade pode ajudar sobremaneira a gestão de esforços de implementação de soluções tecnológicas, direcionando-as a esse público. É importante divulgar aos clientes a tecnologia de ponta que o banco coloca a seu serviço, porém esta não poderá ser a única preocupação ou diferencial mercadológico.

Identificar bons clientes que são resistentes à alta tecnologia facilita o esforço de comunicação e a implementação de melhorias em canais tradicionais, com objetivo de conciliar o conforto do cliente e a rentabilidade do banco. Esses clientes ainda serão por muito tempo responsáveis por uma grande parcela da rentabilidade do banco.

Devemos sempre ter em mente que a cultura da maioria dos clientes, em especial aquela que lhes norteia a melhor forma de usar/demandar um banco de varejo massificado, não se altera sem atritos unicamente pelo interesse unilateral do banco. Um bom banco de varejo deve implementar mudanças na forma de atendimento, em especial as fortemente calcadas em tecnologias, na velocidade com que o público-alvo as compreender, perceber valor agregado e sentir-se seguro. As formas de atendimentos tradicionais deverão coexistir de forma harmônica com as suportadas por alta tecnologia.



# Capítulo 59

## *Tecnologias e seus efeitos*

Não há como não admitir os efeitos benéficos da tecnologia em nosso dia-a-dia, embora nas décadas de 60 e 70 os grandes pensadores acreditassem que ela facilitaria tanto a nossa vida que nos sobraria muito mais tempo para desfrutá-la. Aparentemente eles estavam equivocados. A tecnologia avança rapidamente e grande parte de nosso tempo é dedicada a atender tudo o que dela deriva e ainda estudá-la cada vez mais para que não fiquemos defasados tecnologicamente.

No segmento bancário não é diferente. Os bancos dispõem de equipes que estudam as tecnologias de forma a disponibilizar aos clientes tudo o que há de mais moderno. Contudo, os correntistas tradicionais e rentáveis não estão conseguindo acompanhar essa rápida evolução. Não adianta antecipar tendências imaginando que os clientes perceberão o valor agregado ao novo serviço ou produto. Os clientes sabem o tempo certo para as inovações, e atropelar esse tempo pode representar apenas agregar custos ao Banco. Exceto quando as novidades são uma exigência para acompanhar o mercado e, em especial, quando imprescindíveis para a conquista de novos e rentáveis clientes.

Os clientes rentáveis escolhem o banco pelo fator “segurança da instituição” e nível de serviço. Este é o maior valor que leva um cliente rentável a manter sua conta num banco. Para esses clientes, a tecnologia de computadores é uma novidade à qual eles vêm se adequando lentamente. Essa mesma adequação, por exemplo, ocorre com as inúmeras facilidades freqüentemente implementadas nos cartões de débito e crédito.

Assim, o banco pela Internet será uma ferramenta utilizada ainda por poucos clientes nos próximos anos para transações básicas, como obtenção de extratos e saldos, acessar linhas de crédito automáticas, investir em produtos tradicionais, pagar compromissos, fazer transferências etc. Ou seja, o Internet banking será utilizado, por alguns anos ainda, para serviços bancários básicos e não como um canal eficaz de vendas ou de gestão de clientes.

## **CONCORRÊNCIA**

Deve-se evitar a busca frenética de inovações tecnológicas apenas para acompanhar a concorrência, bem como a implementação de serviços destinados a poucos clientes, antes de disponibilizar produtos e serviços básicos de qualidade. Em geral, os grandes usuários PF (Pessoas Físicas) de serviços bancários de alta tecnologia são jovens pouco rentáveis e com forte tendência a serem infieis ao banco. Clientes mais rentáveis tendem a usar o banco pela Internet apenas para consultas e pequenas operações.

Difícilmente um banco perderá um cliente rentável unicamente por não dispor do mesmo serviço de alta tecnologia recém-lançado por um concorrente. Clientes rentáveis querem preferencialmente soluções bancárias básicas com qualidade e total segurança. Tendem a se sentir desconfortáveis diante de inovações que tenham a alta tecnologia como grande diferencial. São cautelosos e acompanham as inovações a distância, aguardando que sejam reconhecidas pelo mercado pela qualidade e segurança, para só então se utilizarem dela gradativamente. Você compra regularmente pela Internet? Então por que seu cliente tradicional deveria fazê-lo? Como você, ele também tem inúmeras dúvidas.

Mais cedo ou mais tarde os clientes passarão a utilizar as novas tecnologias, mas não devem ser forçados a adotá-las. Precisam de tempo para se sentir confortáveis e aprenderem naturalmente a fazer uso de tais facilidades. Ainda hoje, quase duas décadas depois da introdução dos caixas automáticos no Brasil, há clientes rentáveis que não se sentem confortáveis em usá-los.

Lembremos que tecnologia é algo novo para a grande maioria dos clientes e a velocidade das melhorias/mudanças assusta até mesmos os bons técnicos. Assim, imaginar que todos os clientes a usaram e que estarão totalmente confortáveis é falso. Cultura de bons clientes bancários não se muda por decreto, mas sim se incentiva gradualmente por meio de bonificações, ganhos com tarifas, sorteios, e uma consistente argumentação de benefícios racionais aos clientes. Caso contrário, será um enorme centro de atrito com base de clientes.

## **TECNOLOGIA & QUALIDADE BÁSICA**

Com o mesmo empenho, o banco deve inovar em tecnologia de ponta e aprimorar seus serviços básicos. É um erro relegar a segundo plano o atendimento tradicional, pois é ele que determinará a satisfação do cliente. É totalmente possível conciliar a correção de imperfeições em serviços bancários básicos com a implementação de soluções tecnológicas de ponta.

Sem isto, investir em tecnologia é uma estratégia fracassada, podendo inclusive atrair clientes não-rentáveis, interessados em usar o banco exclusivamente para realizar pagamentos. Ambientados com a tecnologia de informática, esses clientes somente adquirem produtos e serviços após cotarem preços nos concorrentes e empresas afins, como corretoras, financeiras, administradoras de cartões de crédito etc.

A tecnologia é uma faca de dois gumes: quanto mais clientes forem usuários de facilidades como Internet banking, maior será a chance de eles cotarem preços também com os concorrentes, não frequentarem agências, darem pouca relevância a figura do gerente de conta, etc.

A implementação de tecnologia deve ter a mesma relevância das ações de relacionamento e de busca de qualidade para os produtos e serviços tradicionais, bem como a qualificação e satisfação do quadro funcional.

## **SEGURANÇA**

Os bancos de maneira geral têm se empenhado muito na adoção de medidas de segurança para proteger as transações realizadas pelos canais de atendimento virtual. Em breve, serão adotadas novas formas de autenticação das transações, aumentando a percepção de segurança dessas operações. Já há testes utilizando as digitais ou a íris do cliente, entre outras modernas formas de identificação segura. A divulgação dessas garantias deve ter forte apelo visual, levando em conta que o público ainda não está totalmente confortável com as transações eletrônicas.

Em especial quanto à Internet, o aspecto segurança é extremamente delicado, pois é de conhecimento de todos o risco de violação do sigilo das informações, com prejuízos financeiros de grande monta. Se um banco vier a ser alvo de violação das informações de suas transações virtuais, e esse fato for noticiado (o que os bancos não tem nenhum interesse), certamente a solução Internet banking terá sua credibilidade abalada em todos os seus aspectos. Portanto, é essencial manter os meios tradicionais de atendimento bem geridos ainda por um longo período.

Sabemos que a genialidade tanto serve para o bem como para o mal, e que sempre está em ebulição a frete do bem. Ultimamente mais uma nova ação nefasta agride ainda mais a integridade da internet como um meio seguro para acesso bancário. São os e-mail “phishing”, uma alusão a palavra inglesa “fishing” que significa pescando. São mensagens de e-mail do tipo “os dados cadastrais de sua conta corrente precisam ser atualizados” sugerindo ao usuário desatento forneça dados de sua conta e senha. Estas mensagens, enviadas aos milhares para desconhecidos através de facilidades da internet, levam os internautas a sites falsos de seus bancos, onde acabam passando seus dados secretos.

## **INTERNET**

É evidente a eficácia do Internet banking para propiciar comodidade aos clientes e ganhos de escala aos bancos. No entanto, ainda são incipientes os resultados financeiros advindos da venda de produtos e serviços por esse canal, apesar de se observar o seu rápido e crescente uso. Muito em breve, o Internet banking agregará valor ao cliente muito mais do que as agências bancárias tradicionais, mas só viverão esta realidade os bancos que mantiverem total atenção, também, aos canais tradicionais por mais uma década, pelo menos.

Como toda novidade, o Internet banking deve ser administrado de forma comedida para evitar ações ou conclusões precipitadas. Implementar essa ferramenta em detrimento das soluções tradicionais pode causar um descompasso com a cultura de grande parte dos clientes, em especial os mais rentáveis, que podem ainda por alguns anos resistir a essa ferramenta. Portanto, a menor atenção às soluções bancárias tradicionais pode resultar na perda de receita e de clientes que não considerem a Internet tão relevante.

Nos próximos cinco anos a Internet se consolidará como a grande via para as pessoas acessarem seu banco, em especial clientes das classes sociais mais favorecidas (A e B), com disponibilidade para adquirir e atualizar freqüentemente seu computador, além de assumir despesas acessórias como linha telefônica, provedor de acesso etc.

O tempo de assimilação do Internet banking será bem inferior ao de maturação do uso do cartão magnético e dos caixas automáticos, que levaram 15 anos para ser assimilados pela grande massa de correntistas. Contudo, com a Internet as inovações ocorrem em maior quantidade e com intervalos de tempo bem mais curtos, e isto implica uma certa lentidão e resistência de um grupo considerável de clientes que não se sentem à vontade com a tecnologia de informática. Esses aproveitam do Internet banking apenas os serviços básicos já disponíveis em outros canais alternativos, como os caixas automáticos, 0800, etc.

Outra questão é que, na medida em que cresce o auto-atendimento pelo Internet banking, os correntistas deverão exigir de seus bancos a redução das tarifas. É o que já fazem as empresas que se utilizam desse canal. O argumento é dado pelos próprios bancos, segundo os quais o atendimento pela Internet possibilita uma redução de quase 90% nos custos tradicionais.

A real avaliação do valor agregado pelo Internet banking não pode ser obtida com base em números estatísticos de consultas, visitas ou de clientes cadastrados, mas sim pelo número de produtos e serviços consumidos por esse canal e a aderência desses clientes ao banco.

É fundamental avaliar se os usuários do Internet banking representam o público-alvo do banco e calcular sua rentabilidade e aderência ao banco.

## **RELACIONAMENTO FRIO**

A tecnologia de informática é uma tendência inquestionável. O problema é que ela está tornando o relacionamento dos clientes com o banco uma relação fria e racional, tendendo a reduzir o número de produtos e serviços consumidos, acarretando perda de rentabilidade e de aderência, bem como tornando os produtos e serviços muito parecidos entre os bancos, sem diferenciais competitivos.

Os clientes já percebem a perda de qualidade no relacionamento com seu gerente e seu banco, uma vez que a maior parte das transações é realizada de forma automática e autônoma. Isto enfraquece o poder de argumentação da força de vendas das agências.

Sempre que divulgarem a adoção de avanços tecnológicos que impacte os clientes, os bancos de varejo devem reafirmar que continuam com a mesma qualidade dos processos e atendimento humano. Novamente é relevante frisar: cultura não se muda por decretos e belos folhetos.

Clientes que usam soluções bancárias totalmente calcadas em tecnologia de informática tendem a ter pouca aderência ao banco, pois seu grau de envolvimento com as pessoas da organização é frio e o diferencial tecnológico está disponível na maioria dos concorrentes, inclusive com vantagens.

Certamente é uma tendência o uso crescente das soluções tecnológicas, porém cabe ao gestor do banco agregar com criatividade novos diferenciais ao relacionamento para aumentar a aderência do cliente.

## **CO-GESTÃO COM SERVIÇOS TECNOLÓGICOS**

A familiaridade dos clientes com um determinado canal de atendimento eletrônico, como caixas automáticos, teleatendimento, Internet banking etc., pode explicar o insucesso das ações gerenciais junto a correntistas de classes sociais mais baixas.

Esses clientes têm a maior parte de suas necessidades bancárias (que são simples) atendidas por canais eletrônicos e são procurados pelos gerentes somente para vendas ou por problemas com a conta. Sentem-se desconfortáveis e evitam contatos com os gerentes por enxergarem neles um “status superior ao seu”.

Já clientes de classes mais favorecidas e com idade aproximadamente acima de 35 anos se acostumaram ao atendimento pessoal nas agências e procuram os gerentes para qualquer problema com o banco. Esses clientes vêm aumentando o uso dos serviços eletrônicos no decorrer dos últimos anos, em especial caixas automáticos e o teleatendimento. O banco pela Internet também é um desses canais, embora mais usado por uma faixa mais jovem (20 a 35 anos). O Internet banking tende a ser um canal de serviços, não de vendas ou de relacionamento.

Assim, a gestão de um banco passa por repensar como os clientes o usam, e desta identificação definir o que será necessário para agregar valor ao cliente, mesmo que ele só deseje ser atendido por canais eletrônicos e poder contar, para uma eventualidade, com um funcionário em uma central de atendimento para resolver seus problemas.

É uma árdua missão para os bancos implementar tecnologia para acompanhar a concorrência, reduzir custos, elevar os ganhos de escala, manter aderência e a percepção nos clientes rentáveis de que seus serviços e produtos são diferenciados e o atendimento tem um toque humano. A simples implementação da automação é um diferencial fraco e fácil de ser copiado; os bancos que a adotarem como seu único grande diferencial tendem a ser facilmente ultrapassados e sua perpetuação é frágil e incerta.

Deve-se ter em mente que sempre que surgir um novo canal bancário suportado por tecnologia, como teleatendimento, caixas automáticos etc., ele preferencialmente dará suporte à informação e serviços, não à venda de produtos e relacionamento. O mesmo ocorre com a Internet.

# Capítulo 60

## **PAB** **Postos de Atendimento Bancário**

### **CONCEITO**

Posto de atendimento bancário (PAB) é a denominação dada ao serviço prestado por meio de uma pequena agência instalada na empresa-cliente com objetivo de prover suas necessidades de produtos e serviços bancários, incluindo o pagamento dos funcionários.

Há uma variação neste conceito, conhecida por Pay-roll (pagamento por lista), em que o banco apenas faz o serviço de crédito dos salários aos empregados do cliente PJ, sem alocar no ambiente da empresa nenhuma estrutura física ou de pessoal. Normalmente, os clientes do serviço PAB são empresas médias e grandes com elevado número de funcionários ou que necessitam de um agente bancário pagador/recebedor (escolas, repartições públicas etc.).

Visando facilitar a compreensão do texto, englobaremos esses dois conceitos, PAB e Pay-roll, apenas como PAB.

### **VISÃO MERCADOLÓGICA**

PABs são o foco mercadológico de grandes redes bancárias que necessitam expandir rapidamente sua base de clientes PF, visando ganhos de escala e aumento de competitividade. Ou bancos pequenos e médios, regionais ou não, que necessitam aumentar sua rentabilidade global, porém não dispõem para condições de investir pesadamente na ampliação de sua rede de agências. Sabe-se de bancos pequenos e médios que adotam como política de crescimento a conquista de um grande número de PABs, em vez de expandir sua rede de agências.

Resumindo, em tese, conquistar e manter PABs é a forma mais rápida, barata e simples de qualquer banco ampliar sua base de clientes PF. O problema é que todos os bancos pensam da mesma forma, permitindo que as empresas mais atraentes tenham uma enorme oferta desse serviço, em condições negociais cada vez mais vantajosas. Ao deparar com esta situação, o banco precisa verificar se seus estudos financeiros e de viabilidade mercadológica estão realmente condizentes para que não venha a implementar ou manter um PAB deficitário. Esta análise deve contemplar todo o negócio gerado pela empresa: coligadas, sócios, funcionários, e não somente o serviço puro do PAB.

## **ARGUMENTOS DE VENDA DE PABS**

De uma forma simplificada, os argumentos de venda de um PAB podem ser resumidos em:

- Auxilia a política de RH pelas ofertas que o banco irá fazer aos funcionários,
- Ganho de produtividade pela proximidade física da solução bancária,
- Agilidade na liquidação dos compromissos da empresa,
- Vantagens ao creditar salários de forma sistêmica.

Outros ganhos menos relevantes são possíveis. Um deles decorre do excelente grau de relacionamento entre os funcionários do banco lotados no PAB e os gestores de recursos humanos da empresa, que também são clientes. Ainda que seja um evidente mau hábito, o fato é que a existência do PAB possibilita à empresa um controle constante da vida econômica de seus funcionários, identificando facilmente os que têm graves problemas financeiros. Neste caso, o gestor do PAB solicita ajuda do setor de recursos humanos para sanar uma potencial fonte de prejuízo.

Não há dúvidas de que esse procedimento agrega valor ao banco, basta constatar o baixíssimo, quando não nulo, índice de perdas de crédito em PABs. A origem desta excelente adimplência está na possibilidade que o banco tem de conceder créditos com vencimentos ou coberturas atrelados às datas de crédito de salários. Resumindo, a afinidade entre os funcionários dos PAB com os gestores de recursos humanos das empresas torna ainda mais rentável a gestão de um PAB.

## **GESTÃO DE UM PAB**

O sucesso da administração de um PAB está na perfeita análise financeira e estratégica da sua implantação e manutenção, a qual deve contemplar o gerenciamento mensal da rentabilidade da conta da empresa, dos negócios e clientes que dela derivam direta ou indiretamente e das centenas de contas dos funcionários.



Não analisar essa interdependência é um dos grandes problemas de alguns bancos e em geral se deve à inexistência de sistemas concebidos para análise global de um grupo econômico (receita da empresa, suas filiais, rentabilidade dos funcionários, empresas parceiras, estratégia comercial do banco etc.).

Esse sistema inteligente de análise é a melhor forma de avaliar a eficácia da parceria de um banco com um grupo econômico, em especial quanto à viabilidade da solução PAB. Se o resultado global do relacionamento comercial for deficitário para o banco, deve ser identificada a causa pontual da perda de rentabilidade e analisar o seu impacto no relacionamento global com o grupo econômico. Se o problema for a própria solução PAB, deve-se excluí-lo da gama de serviços ofertada a esse cliente.

Vale aqui uma ressalva: observa-se uma redução substancial do número médio de funcionários por empresa, bem como um achatamento salarial para as funções menos qualificadas. Isto posto, deve-se evitar analisar funcionários de PABs como clientes usuais do banco. É conveniente lembrar que foi a empresa que escolheu o banco para automatizar o pagamento dos salários, e de uma forma quase sempre autoritária na visão do funcionário.

Esse tema é tratado de forma mais abrangente em capítulo específico deste livro (capítulo 7), no qual classificamos clientes de banco de varejo em 5 classes distintas, entre as quais a dos clientes voláteis, que são aqueles de PAB/Pay-roll. Aconselhamos relê-lo.

A grande maioria dos serviços demandados em PABs são “commodities” bancárias, ou seja, todos os bons bancos do mercado têm soluções muito próximas. Isto torna o preço do produto e do serviço, seguido de sua qualidade, os maiores atrativos para a decisão da empresa de implantar ou de manter o PAB com determinado banco.

Outro aspecto relevante é que, em muitos casos, os benefícios oferecidos pelo banco aos clientes de um PAB, como redução ou isenção total da tarifa de manutenção da conta, redução de taxas de juros, entre outros, sempre comprometerão a rentabilidade dessa empresa para o banco. Muitas vezes, para aceitar a proposta de implantação ou manutenção de PAB ou Pay-roll, as grandes empresas determinam os benefícios que seus funcionários deverão receber. Após acatar as condições impostas pela empresa, fica mais delicada qualquer decisão quanto à alteração de algum item acordado. Daí a importância de uma análise prévia bem detalhada do contexto em que o PAB está ou será inserido.

Deve-se ter extremo cuidado para não dar benefícios desnecessários para conquistar ou manter um PAB, em especial aqueles vinculados às contas dos funcionários, os quais serão um grande centro de custo e não necessariamente um diferencial mercadológico. Para isto devem ser evitadas propostas-padrão e sempre visitar as empresas em fase de prospecção, de forma a entender o ambiente e quais são os esforços da concorrência. Isto possibilita propostas competitivas, enxutas e evita a concessão de benefícios desnecessários.

Em geral, os benefícios dados diretamente às empresas agregam mais valor ao relacionamento comercial do que os oferecidos ao quadro funcional, além de não comprometerem a rentabilidade do negócio.

Já é freqüente observarmos grandes empresas cotando com bancos concorrentes soluções globais para suas necessidades de produtos e serviços e impondo as regras da negociação, forçando situações sempre muito vantajosas para si. Nessas cotações, ditam os benefícios básicos que pretendem para seus funcionários, usados como moeda de troca para que o banco vencedor busque neles o complemento de receita. Portanto, a decisão final de implantar um PAB ou Pay-roll é da empresa e não do banco. Esta é uma realidade que tende a se expandir também para as boas médias empresas, haja vista as inúmeras ofertas de soluções globais de serviços bancários que recebem.

Este cenário tende a tornar os bancos reféns dessas empresas, pois são obrigados a ter relacionamento comercial direto com elas, ou enfrentarão inúmeros problemas no seu negócio. Essas empresas tendem a ditar a seus fornecedores e demais parceiros a forma de relacionamento comercial/financeiro e o banco que fará a intermediação. Muito em breve este será um cenário de negociação comum.

Estruture seu banco para que possa rapidamente decidir qual será o posicionamento diante de cada negociação global com grandes empresas. A qualidade e a agilidade da análise serão tão importantes quanto ter serviços e produtos de qualidade para ofertar.

Para encerrar este tópico sobre gestão de PAB/Pay-roll, relembro que a área de crédito deve se envolver nos problemas corriqueiros do banco. A questão crédito é das mais freqüentes entre os motivos que levam à perda da conta de uma empresa.

Os técnicos de crédito, acostumados a analisar de forma conservadora aspectos técnicos puros de crédito, não conseguem perceber a real grandeza do negócio que está sendo gerido junto à empresa, inclusive serviços de PAB/Pay-roll. Certamente há formas mais maleáveis de se analisar uma solução de crédito para uma empresa quando se estuda a rentabilidade e risco do negócio global, e não apenas uma posição ou operação isolada.

## **PAB - FOCO DE RH?**

Um dos fatores de sucesso na apresentação de uma proposta para abertura de um PAB é focar os novos benefícios para a política de RH da empresa, em comparação com a solução implantada pelo banco concorrente. Mas, muitas vezes, as negociações de um novo PAB focam com muita veemência aspectos financeiros e operacionais, apresentados apenas para os diretores financeiros da empresa. Não se leva em conta que os diretores de RH respondem com mais emoção a aspectos ligados aos funcionários.

É preciso moldar a forma de assédio à empresa de acordo com as observações feitas in loco pelo negociador do banco. Se quem detém a força para manter ou implantar um PAB é o diretor financeiro, o foco da proposta será financeiro. Porém, se houver clima favorável a apresentar o PAB como um reforço à política de recursos humanos da empresa, este será o foco.

Na prática, tende-se a apresentar o que há de mais atraente na proposta de PAB para cada um dos representantes da empresas (financeiro e de RH), acreditando que os dois segmentos têm a mesma força de decisão. Esta pode ser uma forma simples de agir, mas pode não resultar na conquista do PAB, ou mesmo acarretar perda de rentabilidade desse serviço, resultando em menor benefício financeiro ao banco.

## **PAB & ESTRUTURA FALHA**

Devemos ter ciência de que os clientes atendidos por PABs esperam bons serviços de seu banco. Na prática, o que ocorre muitas vezes é um descaso dos bancos com seus PABs, por alguns dos motivos a seguir:

- As instalações e a localização do PAB são de qualidade questionável, muitas vezes aquém da qualidade da agência detentora do PAB,
- Os funcionários destacados para atender no PAB são menos qualificados e menos graduados, sem qualquer autonomia de decisão,
- Há um número mínimo de funcionários, uma vez que a preocupação maior do gerente titular é com a qualidade dos serviços prestados na agência,
- Em geral, os funcionários destacados para os PABs são aqueles sem grandes perspectivas de carreira,
- Usualmente, não há metas específicas para PABs,
- Os horários de funcionamento são menores que os usualmente praticados pelas agências,
- Não há estrutura física para suporte de material de apoio à venda (totens, pôsteres, folders), nem definição técnica do lote mínimo desses materiais. As quantidades são decididas de forma empírica.

Esse descaso é perigoso, pois mesmo que a alta cúpula da empresa não se utilize cotidianamente dos serviços do PAB, por utilizar ferramentas bancárias de auto-atendimento (ATMs, teletendimento, Internet banking, malotes internos etc.), poderá vir a utilizá-lo justamente quando houver uma conjunção de fatores comprometedores da qualidade do serviço prestado (dia de pagamento, véspera de feriado etc.). Diante de uma situação como essa, a alta cúpula da empresa perceberá o descompasso entre a qualidade prometida e a realmente praticada, exigindo energeticamente rápidas melhorias. Vale ressaltar que, para a empresa, o tempo dos funcionários na fila do PAB significa perda de produtividade.

O pouco caso com o PAB pode acarretar um volume crescente de reclamações dos funcionários para a diretoria de Recursos Humanos da empresa, podendo culminar na perda da conta empresarial. Este risco é tão maior quanto menos dependente a empresa for do banco, em especial quanto a crédito. Em empresas saudáveis, a política de recursos humanos é algo crucial, pois visa cativar e manter talentos, e para isto evitará qualquer tipo de atrito desnecessário, em especial os que são originados por prestadoras de serviços comuns no mercado, que é o caso de soluções oferecidas por bancos de varejo, como PABs.

Uma proposta a ser ponderada, para dar mais visibilidade, motivação e reconhecimento aos funcionários destacados para trabalhar em PABs é criar uma forma de incentivo. Por exemplo, para cada mês de trabalho no PAB, um dia a mais de férias.

## **PAB & ASSOCIAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS**

É aconselhável que o quadro funcional do PAB mantenha um relacionamento estreito com as entidades representativas dos funcionários da empresa para alongar a manutenção do PAB e facilitar vendas e campanhas (incremento de débitos automáticos, auto-atendimento etc.). Com pequenos patrocínios a grêmios recreativos, creches, times, colônias de férias etc., o banco será visto como um real parceiro das causas que interessam aos funcionários e também mais bem aceito na empresa. Muitas associações têm força equiparada à área de recursos humanos das empresas, portanto é necessário que o banco identifique e cultive um bom relacionamento com suas lideranças.

Quando não houver associações de funcionários, o banco pode patrocinar pequenas atividades internas na empresa, realizar pequenas obras ou doar equipamentos de uso coletivo para os funcionários, entre outras iniciativas capazes de sensibilizar a área de RH. Essas ações podem ser um diferencial de negociação quando os representantes da empresa analisarem propostas de bancos concorrentes.

Não há como quantificar os aspectos de caráter emotivo que envolve uma decisão empresarial, mas certamente esses benefícios que o banco pode proporcionar aos funcionários da empresa serão ponderados nas negociações. Especialmente porque há poucos diferenciais entre serviços e produtos bancários massificados, inclusive os preços.

## **É POSSÍVEL RETER CLIENTES QUANDO SE PERDE UM PAB?**

Sempre que um banco de varejo perde um PAB para um concorrente, adota ações estruturadas ou improvisadas para manter o maior número de boas contas. Contudo, na prática não se observa grande sucesso porque, além do custo e do transtorno de se manter contas em bancos distintos, certamente o novo banco dará total atenção às melhores contas, ofertando excelentes serviços e condições de negociação. Além disso, a área de RH da empresa não permitirá que a mudança de banco acarrete perda de qualidade nos produtos e serviços ofertados pelo banco anterior. Outro complicador para o banco antigo é a presença física do novo banco no ambiente de trabalho dos funcionários, o que lhes facilita a gestão da conta e minimiza a conveniência do acesso remoto ao banco antigo, até pela massificação dessas soluções.

Quanto melhor for a política de relacionamento do novo banco, inclusive bonificando os clientes que concentrarem seus negócios na conta-salário, menor será a probabilidade do cliente permanecer com o banco antigo.

Apesar disso tudo, não devemos esquecer que um dos principais motivos que fazem um banco perder um PAB para a concorrência é o descompasso da sua política de gestão de negócios com a real necessidade da empresa-cliente, em especial as soluções de crédito. Manter um PAB bem gerenciado não é necessariamente atender com maestria os funcionários da empresa; isto é o mínimo que a empresa espera e que os concorrentes oferecem. Para manter um PAB é preciso ser pró-ativo na apresentação de soluções para a empresa como um todo.

Perder o PAB pode não representar perder a empresa, apesar de deixar o banco em situação mais delicada. Não sendo possível mantê-lo, deve-se estudar rapidamente os pontos fracos do concorrente, visando manter o banco vivo dentro da empresa por meio de algumas soluções bancárias para a empresa e os funcionários. Desta forma, o banco estará sempre sendo comparado com o concorrente e cogitado para atender a novas necessidades.

## **PAB & BANCOS ELITIZADOS**

Torna-se um sério problema para a política de recursos humanos de uma empresa quando o PAB é de um banco elitizado. Esse banco não consegue atender com serviços e produtos massificados a grande maioria dos funcionários, que compõem um grupo de perfil social heterogêneo e com renda aquém do padrão médio da instituição. Muitas vezes a área de RH nada pode fazer para reverter esse cenário, fruto de decisão da alta cúpula do grupo econômico, muitas vezes localizada em outro país, onde mantém parcerias globais com o banco.

Os executivos das empresas têm alto rendimento e elevado nível de informação, o que lhes favorece o acesso a qualquer banco, em especial os mais elitizados. Utilizam os serviços do banco pelos meios eletrônicos, teleatendimento, serviços de motoboys, gerente exclusivo etc., o que os torna descompromissados com o processo operacional do PAB.

Portanto, é um erro bancos elitizados implementarem PABs, pois não conseguirão sintonia com boa parte do público, além de acarretarem sérios problemas para os gestores da política de RH da empresa.

## **PAB & PAY-ROLL - TENDÊNCIAS**

Em função da automatização do serviço bancário massificado (ATMs, banco pela Internet, teleatendimentos, intranet - Internet interna e controlada pela empresa, etc.) há uma tendência irreversível das empresas não mais manterem PABs. Essa tendência favorece as empresas, pois não necessitam administrar problemas alheios a seu negócio. Está se elevando a utilização da solução bancária conhecida como Pay-roll, que nada mais é que a sistematização dos créditos de salários nas contas correntes dos funcionários, sem que haja na empresa a estrutura de um PAB. Os funcionários são atendidos como clientes normais na agência que escolherem para receber seus salários.

Pay-roll (pagamento por lista) deve ser entendido pelo banco como uma tendência real do mercado, e para isto deve-se estudar as melhores formas de maximizar a rentabilidade dessas contas, bem como da empresa.

Mesmo sendo um Pay-roll e não um PAB, o banco ainda continua com inúmeras vantagens competitivas por ainda administrar a folha de pagamentos da empresa. Por exemplo: sabendo da data do crédito do salário, será altíssima a adimplência dos produtos de crédito automatizados, bem como dos débitos automáticos, sejam eles advindos de vendas parceladas de seguros, títulos de capitalização, leasing, crédito imobiliário ou um outro produto ou serviço. Isto favorece a oferta de produtos com preços mais baixos ou taxas de crédito mais atraentes.

Caso o banco adote uma política comercial diferenciada junto aos funcionários da empresa, este diferencial deve ser divulgado constantemente a esses clientes, visando agregar o máximo de valor ao relacionamento com esse público e com a empresa.

Algo de novo já ocorre em grandes empresas, em especial as multinacionais e que direta ou indiretamente utilizam-se de alta tecnologia em seus produtos ou soluções comerciais. Essas empresas, acompanhando a tendência de não mais ter PABs, bem como as facilidades do acesso a serviços bancários pela Internet/intranet, apresentam a seus funcionários três ou mais opções de bancos para receber seus proventos. Assim se desvencilham dos problemas gerados pelos PABs, em especial aqueles que poderiam interferir na sua política de recursos humanos, pois seus funcionários têm autonomia para trocar de banco sem nenhuma burocracia. Esse fato deve suscitar a necessidade de ofertas mais elaboradas e focadas na pessoa dos funcionários e não mais na empresa.

O grande esforço de um banco diante desse tipo de empresa é participar de forma competitiva do rol de opções, inclusive com a implementação no ambiente físico da empresa de uma máquina que automatize inúmeros processos, inclusive saques.

## **RISCO DE CRÉDITO PARA PAB**

Clientes tomadores vinculados a PABs ou cujo pagamento é creditado pelo banco (pay-roll) devem usufruir taxas reduzidas, devido a seu melhor potencial de adimplência. O risco da concessão de créditos a esses funcionários é reduzido em função da facilidade para o banco ajustar o vencimento dos financiamentos com a data em que o funcionário recebe seus proventos e pelo relacionamento parceiro da agência gestora do PAB com o setor de RH da empresa. A taxa reduzida deve ser capitalizada como mais um diferencial do banco para esses clientes e seus empregadores.

## **AFINIDADE: PAB & BANCO**

Deve-se verificar o que há de comum nos PABs do seu banco: localização, segmento industrial, perfil e número de clientes, rentabilidade média etc. Esta é uma preocupação procedente, pois pode acontecer do banco, sem saber, estar focando de forma muito concentrada um ou poucos segmentos comerciais, o que não é saudável. Pode ainda estar muito concentrado em uma região geográfica específica, ou mesmo fora do foco estratégico do banco.

Algumas respostas poderão sinalizar as afinidades ou não de PABs/Pay-rolls com a estratégia global do banco:

- A categoria de clientes predominante nos PABs reflete o perfil almejado pelo banco?
- Há concentração excessiva de clientes e de esforços comerciais em PABs, colocando em risco a evolução da rede de agências?
- Os produtos/serviços com maior penetração em PABs refletem a realidade do banco?· Etc.

Analise os vários perfis dos PABs do banco, inclusive os que foram conquistados ou perdidos recentemente, e verifique se não há concentração em segmentos mercadológicos ou categorias de clientes não saudáveis ou fora de sintonia com a política do banco. Analise se isto pode representar risco para o negócio ou se é um ponto forte no posicionamento do banco.

## **ÍNDICES DE PAB**

Pode-se criar variados índices para avaliar a oportunidade de conquistar ou manter um PAB. De forma simples, esses índices podem ser obtidos analisando alguns dos tópicos abaixo:

- Rentabilidade da empresa X Rentabilidade projetada
- Perfil dos funcionários
- Lucro por funcionário do PAB
- Lucro por funcionário do PAB X Cliente de agência
- Lucro total do PAB
- Lucro total do PAB X Lucro projetado
- Custo fixo para manutenção do PAB
- Rentabilidade do grupo econômico (empresa + PAB)
- Rentabilidade presumida advinda da cadeia produtiva que atende a empresa.

## **CONCLUSÃO**

A solução tradicional PAB está perdendo espaço mercadológico para o Pay-roll, seja através de um único ou um pool de bancos. As empresas, por sua vez, cada vez mais têm a noção da riqueza que uma folha de pagamentos representa para um banco e procuram conceder o PAB àquele que atender a suas demandas da forma mais eficaz e com preços competitivos, em especial quanto a serviços de cobranças e pagamentos e ampla disponibilidade de linhas de crédito. Portanto, o banco deve buscar formas de se posicionar como um bom parceiro para a empresa, antes de ser uma boa solução para os funcionários.

Atender bem os funcionários é o mínimo que a empresa espera do banco. As empresas tendem a perceber muito mais a qualidade dos serviços e de produtos a elas disponibilizados, e que suportam suas necessidades mercadológicas, do que os serviços ofertados a seus funcionários.



# Capítulo **61**

## *Vantagens de Conquistar e Manter Empresas*

### **OBJETIVO**

Demonstrar as vantagens competitivas que os grandes bancos de varejo massificado têm sobre os demais bancos concorrentes, quanto ao atendimento eficaz das empresas que necessitem soluções com as seguintes características: alto grau de automação, alta base de clientes, ampla rede de agências, preços competitivos e vasta gama de serviços e produtos. Através dessas facilidades, a empresa interage comercialmente com eficácia junto a suas filiais, fornecedores, funcionários e um maior número possível de clientes diretos e indiretos.

### **VISÃO DO CLIENTE - EMPRESA**

A grande maioria das empresas necessita de soluções financeiras e de serviços bancários que vão muito além do acesso a uma linha de crédito. Elas necessitam transacionar com inúmeros segmentos mercadológicos, desde seus fornecedores, clientes, funcionários, até os acionistas e o governo. Essa gama de necessidades já é de alguma forma atendida pelas soluções ofertadas pelos bancos de varejo que detêm uma ampla rede de agências e uma estrutura de custo massificada, que lhes permitem manter preços competitivos por meio de ganhos de escala.

Pequenas e médias empresas tendem a concentrar seus negócios e serviços em um só banco por ser operacionalmente mais prático, racional, menos oneroso e atender totalmente sua demanda de serviços e produtos. Esta solução não seria possível em um banco de varejo elitizado.

Outro fato relevante é que os bancos mais elitizados não conseguem prover bons serviços aos diferentes padrões sociais dos funcionários das empresas clientes de folha de pagamento. Bancos mais elitizados focam em clientes de alto perfil socioeconômico e com necessidades de produtos e serviços muito distante da média dos funcionários das empresas. Esse fator causa perda de qualidade na política de RH da empresa pela pouca identidade do banco com a grande maioria dos funcionários. Pode inclusive prejudicar a produtividade dos funcionários pela baixa oferta de produtos e serviços massificados e automatizados.

Mantido esse relacionamento com o banco elitizado, em breve surgirão problemas pouco perceptíveis para os gestores de Recursos Humanos, muitos dos quais tem uma posição social superior à média dos funcionários. Poderá se criar uma situação insustentável para uma grande massa de funcionários, bem antes dos problemas serem percebidos pelos gestores de RH da empresa.

Problemas semelhantes podem ocorrer também para os parceiros comerciais dessas empresas-clientes que optaram por bancos elitizados, resultando em reclamações pelo pequeno número de agências, bem como seu luxo constrangedor, baixa variedade de serviços disponíveis e alto preço dos serviços eventuais requeridos pela relação comercial.

Os bancos de varejo massificado também podem incorrer em falhas operacionais que coloquem em xeque seus diferenciais competitivos. Um banco que adote de forma indiscriminada restrições ao atendimento de não-correntistas, acabará por prejudicar parceiros de seus clientes-empresas, podendo desencadear o descontentamento desses correntistas, levando-os a reduzir seus negócios com o banco e até encerrar a conta. Os parceiros dos clientes-empresa são potenciais correntistas, se forem bem atendidos. Conquistando-os, o banco poderá reduzir seus custos de processos internos, em especial os automatizados de pagamentos e cobranças.

As empresas buscam basicamente em bancos de varejo massificado taxas competitivas, amplas opções de produtos e serviços, comodidade para seus parceiros comerciais, formas de baratear e agilizar sua cobrança, e meios para pagar seus funcionários e clientes de forma barata e eficiente.

## **VISÃO DO BANCO DE VAREJO**

Os bancos de varejo massificado sabem da importância de sua rede de agências para a grande maioria das empresas, em especial quanto às facilidades eletrônicas para pagamentos e cobranças. Outro fator é a possibilidade do gerenciamento centralizado do fluxo de caixa de empresas de um mesmo grupo econômico situadas em diversas localidades.

Contudo, ainda é comum esquecerem dos pilares do relacionamento comercial, que são a qualidade do atendimento e dos serviços prestados. Neste particular, os bancos de varejo massificado não são líderes. Perdem para os bancos mais elitizados, em especial os tradicionais, que geralmente têm uma estrutura de atendimento a médias e grandes empresas muito bem definida, técnica e atualizada.

A maioria dos bancos de varejo massificado tendem a ter estruturas internas de gestão diferenciada para grandes e médias empresas, visando alinhar-se em qualidade de atendimento aos bancos mais elitizados. Porém, na prática não conseguem se desvencilhar de sua forte vocação de varejo, em especial quanto ao tradicional foco em Pessoas Físicas e em Pequenas Empresas. As soluções que apresentam para as reais necessidades das médias e grandes empresas são generalistas, pouco eficazes e alicerçadas em processos decisórios morosos e burocráticos.

Constitui um equívoco avaliar a viabilidade do relacionamento comercial com uma empresa analisando-a de forma isolada, sem considerar que desse relacionamento derivam inúmeras outras oportunidades para incremento de rentabilidade e aderência, como fornecedores, clientes, funcionários, sócios, governo etc.

Esta é uma das muitas distorções que se encontram em bancos de varejo e decorre da falta de sintonia entre sua área de pessoa jurídica e a área de pessoa física. Muitas vezes, notam-se dois bancos distintos (PF e PJ) sob um mesmo nome, concorrente entre si.

Os bancos devem sempre buscar identificar a cadeia produtiva ou de relacionamento de seus clientes-empresas, visando potencializar relacionamentos com o maior número delas. Assim, além de atender cada vez melhor seu cliente original, novas oportunidades irão sendo capitalizadas e novas cadeias produtivas irão sendo incorporadas ao banco.

## **CONCORRÊNCIA**

Bancos de varejo massificados de médio e pequeno porte, em especial os que têm forte presença regional, tenderão a ter pouco sucesso nesse mercado específico de serviços e produtos para empresas. Mesmo que venham a fazer parcerias com outros bancos similares, sua nova estrutura de sistema e de custos não lhes permitirá concorrer com os grandes bancos de varejo nacionais, em especial os massificados.

Há uma forte tendência de nos próximos anos só restarem no mercado poucos e grandes bancos de varejo massificado, em função de inevitáveis incorporações e fusões dos bancos médios e pequenos. Só terão sucesso grandes bancos de varejo massificado que estiverem bem estruturados em grandes centros ou áreas de grande concentração de riquezas ou de indústrias, além de manter uma pequena rede de agências complementar, distribuída de forma racional nos demais grandes centros nacionais.

## **TENDÊNCIA**

Os pequenos ou médios bancos de varejo massificado que não forem incorporados só sobreviverão se unirem com bancos de mesmo perfil, visando obter ganhos de escala e se tornarem competitivos. Porém, mesmo isto não representa garantia de sucesso por muito tempo, haja vista a agressividade dos grandes bancos e a complexa gama de variáveis de cada banco (cultura interna, nichos de mercado, composição societária, sistemas, rede de agências, posicionamento da marca etc).

Muito em breve, grandes empresas com carteiras de cobrança numerosas (TV a cabo, escolas etc) tendem a não mais se relacionar com bancos de varejo massificado, buscando melhores serviços em bancos elitizados, mesmo que a um custo um pouco superior. Para manter suas cobranças automatizadas, essas empresas pagarão, através do seu banco elitizado, uma forma de pedágio aos bancos de varejo massificado para que estes processem as cobranças sobre a sua base de clientes (do banco de varejo massificado).

Os bancos que receberão essa tarifa em forma de pedágio não obterão nenhum benefício mercadológico significativo, pois na outra ponta há um banco com poucos clientes e poucas agências, além de ter um posicionamento mercadológico oposto ao seu, bem como atenderão seus grandes clientes PJ com maestria.

Há uma tendência de médias e grandes empresas concentrarem seus negócios

em bancos de varejo elitizados, caso a relação custo/benefício lhes seja favorável. Com isto, os bancos de varejo massificado perdem totalmente os argumentos de aderência junto a grandes e médias empresas (rede de agências e volume de clientes). Essa é uma realidade que já se desenha e pode vir a se expandir rapidamente em função do avanço da tecnologia bancária e pela necessidade premente dos bancos de varejo massificados incrementarem suas receitas, inclusive através do citado “pedágio”.

Aparentemente, o melhor posicionamento de um grande banco de varejo diante desse movimento é manter suas estratégias mercadológicas de forma autônoma, não permitindo que exista possibilidade de outro banco concorrente usar sua rede de agências ou sua base de clientes, em especial os elitizados, salvo se o pedágio for financeiramente interessante e se as regras de sigilo e ética forem fixadas em contratos. Pela tendência dos bancos de varejo massificado acatarem essa modalidade de pedágio, em uma primeira análise, haverá um fortalecimento mercadológico dos bancos elitizados, pois atenderão a necessidade de cobrança massificada de seus clientes e de forma centralizada.

## **CONCLUSÃO**

1ª) Banco de varejo massificado deve ter atendimento e linha de produtos para médias e grandes empresas percebidos como um banco elitizado e com tarifas competitivas. Esses diferenciais se aliarão às naturais vantagens de um banco de varejo massificado (alta capacidade instalada, variedade de produtos e serviços, atendimento qualificado, sistemas, rede de agências, além de oferecer aos parceiros comerciais do cliente PJ um banco mais acessível).

2ª) Internamente, o banco deve verificar se os níveis hierárquicos para tomada de decisão (setores de gestão de produtos, processos e sistemas, departamento jurídico etc) estão alinhados para rapidamente prover a melhor solução global a seus clientes-empresas, evitando que interesses distintos resultem em mau atendimento.

3ª) É necessário criar formas técnicas de analisar a rentabilidade do relacionamento com as empresas, incluindo os relacionamentos que delas possam derivar, como as contas dos funcionários e de outras empresas do mesmo grupo econômico ou de seus sócios. Exceto se houver necessidade real do banco manter a conta de uma empresa, mesmo que aparentemente deficitária, para obter benefícios políticos, estratégicos ou outros.



*Repensando Banco de Varejo*



## Capítulo **62**

### *Gestão de custo*

A proposta deste breve texto é propor reflexões iniciais sobre a correlação entre a gestão dos custos e o resultado de um banco de varejo massificado.

Sabemos que ações atuais para elevar receitas nos bancos são lentas e tendem a uma rápida saturação se aplicadas sobre a base atual de clientes. Também que em um mercado hipercompetitivo é árdua a tarefa de conquistar bons clientes, tanto quanto mantê-los.

Tudo isto, somado a baixa flexibilidade para elevação de taxas/tarifas, a perda de penetração de produtos e serviços bancários, ao surgimento de novos produtos e serviços concorrentes, entre outros, corroem de forma gradual os ganhos dos bancos.

Este cenário desfavorável os leva a dedicar extrema atenção a seus custos e despesas, visando reverter estes impactos no curto prazo. Mas se as despesas já estão controladas, resta ao banco melhorar seus resultados através da gestão do seu custo.

## **DESPESAS & CUSTOS**

Certamente há definições muito mais precisas do que sejam despesas e/ou custos, mas visando apenas uma rápida compreensão do texto, pedimos ao leitor que considere os simples conceitos abaixo, mesmo que possam estar distantes do que rezam os bons conceitos acadêmicos.

**Despesas:** São os gastos não diretamente vinculados às atividades fim do banco (viagens desnecessárias, brindes inúteis, desperdícios com água, luz, telefone, excesso de mordomias, etc.). As despesas são facilmente identificadas e coibidas, favorecendo ganhos imediatos ao resultado. Na sua imensa maioria, se forem cortadas, não impactam o posicionamento do banco no curto e médio prazo. É relevante observar que para os acionistas, funcionários e o próprio mercado é inconcebível que haja bancos sem uma política austera de gestão de suas despesas.

**Custo fixo:** São todas as despesas que ocorrem independentemente do volume de clientes atendidos, das transações feitas ou dias trabalhados (ex.: locações de equipamentos e instalações, funcionários, encargos sociais, depreciação dos móveis e imóveis, etc.). São aparentemente fáceis de serem reduzidos, pois qualquer proposta é defensável pela sua grande racionalidade, mesmo que sejam, por exemplo: redução de quadro de pessoal, fechamento de agências, etc..

São estudos independentes e usualmente de rápida conclusão e implementação. A gestão do custo fixo tem efeito pontual na rentabilidade do banco, e sua qualificada gestão está calcada na manutenção das proposições originais, diferenciando das ações mercadológicas que exigem constantes inovações.

**Custo variável:** São aqueles que oscilam conforme o nível de atividade econômica (comissão, encargos sobre faturamento, custos com os processos operacionais vinculados a vendas, etc.). São complexos, pois dependem de análises profundas da composição dos custos diretos e indiretos que podem vir a compor um produto ou serviço. Exigem total domínio comercial da ação que se está analisando ou da sua interdependência com outras ações que envolvem custos. Os custos variáveis devem ser incessantemente estudados, pois seu dinamismo não permite definir que o valor calculado estará correto amanhã, haja vista sua complexa composição.



## **CONCLUSÃO**

Este assunto é intrigante e muito extenso para ser esgotado neste livro, o qual se propõe a sinalizar pontos de atenção na gestão de um banco de varejo massificado. Mas, caso o leitor deseje se aprofundar em custos, facilmente encontrará excelentes livros e cursos a sua disposição. Podendo inclusive encontrar vertentes acadêmicas distintas, divergindo do próprio conceito primário do que seja custo, dos fatos que devem ser considerados, da forma que devam ser consolidados, entre outras divergências.

Independentemente deste confuso cenário, é indiscutível a importância de uma gestão profissional de custo em um banco, e que esta utilize os mais modernos conceitos acadêmicos e ferramentas sistêmicas de gestão de custos que se ajustem às reais necessidades comerciais do banco, visando sempre suportar o banco em suas tomadas de decisões.

Por fim, é relevante que a gestão de custos de um banco observe alguns dos seguintes aspectos:

- 1º) Não basta ter uma equipe conhecedora das regras e ferramentas que regem uma correta gestão de custos, se esta não tiver total conhecimento ou informação dos aspectos comerciais que regem seu banco.
- 2º) Deve-se evitar proposições simplistas focando ganhos imediatos pela redução de custos, se o resultado comprometer a perenidade do banco.
- 3º) Se forem obtidos ganhos substanciais com a redução de custos, sem que hajam impactos comerciais negativos ao banco, certamente estes aspectos estavam mal geridos. Neste caso houve redução de despesas e não de custos.
- 4º) Ações de redução de custos somente devem ser implementadas após detalhada análise dos seus impactos mercadológicos no médio e longo prazo.



*Repensando Banco de Varejo*



## Capítulo **63**

### *Mala direta*

A mala direta foi uma ferramenta mercadológica de sucesso há uma década, quando os clientes de bancos de varejo estavam encantados com as ações massificadas de marketing e, portanto, totalmente receptivos a elas.

Essa receptividade era potencializada, ainda, pelo fato de não estarem saturados com ofertas bancárias.

Clientes de bancos de varejo massificado compõem o maior grupo social economicamente qualificado, com potencial para compra de qualquer oferta, e por isso são freqüentemente assediados por agressivas ações mercadológicas, inclusive via mala direta.

Atualmente, essa solução vem sofrendo crescente resistência, o que a torna uma ferramenta de eficácia questionável, mesmo quando aplicada sobre uma base de clientes selecionada de forma criteriosa.

## **CRENÇA MANTIDA**

Muitos gestores ainda acreditam que a mala direta é 100% eficaz para todo e qualquer público, desconsiderando fracos resultados recentes e balizando-se em sucessos do passado. Precisam rever essa crença para evitar que suas ações se tornem ineficazes e um centro de custos. Ainda é comum ouvir dos responsáveis por essas ações as seguintes desculpas para justificar o fracasso:

- A lista não era boa
- A época foi errada
- A oferta não era suficientemente atraente
- A agência de propaganda não foi suficientemente criativa
- Faltou verba para uma ação mais elaborada
- Faltou uma segunda remessa para confirmar o esforço
- Faltou um canal de retorno (porte-pago, telemarketing, linha 0800)
- Faltou comprometimento das agências etc.

Não é incomum uma ação de mala direta enviada a centenas de milhares de pessoas ter um retorno lastimável, próximo de algumas unidades ou poucas dezenas. Mesmo sendo uma oferta criativa, diferenciada, atraente e imperdível.

## **RESISTÊNCIA DO CLIENTE A MALA DIRETA**

Quanto mais agitada a vida socioeconômica de alguém, maior é a probabilidade de ser assediado por inúmeras ofertas via mala direta. Basta se imaginar na condição de um desses clientes para perceber os efeitos duvidosos dessas ações. Devemos nos perguntar: abrimos as malas diretas que recebemos por curiosidade ou realmente estamos dispostos a comprar? Qual a última vez que respondemos favoravelmente a uma mala direta? Como imaginamos que a empresa absorve o custo da ineficácia dessas ações? Qual nossa reação quando recebemos uma mala direta de uma empresa com a qual nunca tivemos relacionamento comercial?

Teorias acadêmicas, ampla base de potenciais clientes, acesso a cadastros comercializados por empresas especializadas, boas ofertas etc. não asseguram o sucesso de uma ação de mala direta. Para planejar ações de mala direta com maior probabilidade de sucesso é imprescindível assumir a visão do cliente.

## **PERCENTUAIS DE RETORNO**

Equivocadamente, alguns gestores de bancos de varejo apostam frequentemente em ações de mala direta na crença de que, detendo informações qualificadas e uma boa oferta, obterão um retorno próximo ao percentual histórico dessas ações (3%). Atualmente, o retorno efetivo de uma mala direta é insignificante, muitas vezes não chegando a superar a taxa de 0,5%.

Eventualmente, uma mala direta pode apresentar uma taxa extraordinária de 5% ou até mais, mas é um fato isolado e não se pode generalizar. Possivelmente se trata de uma oferta excelente ou um benefício tão ansiosamente desejado pelos clientes que pelo menos 5 em cada grupo de 100 responderão afirmativamente à oferta.

Muitas vezes, os percentuais elevados de retorno se restringem a alguns *cases* de sucesso alardeados pelas agências de propaganda no ímpeto de continuar vendendo essa solução. Já os inúmeros fracassos são omitidos, resultando apenas em experiência para a agência e despesa para os clientes. O ideal é exigir da agência, além dos *cases*, os relatórios das 20 mais recentes ações de mala direta realizadas. Só assim será possível validar a eficácia propagandeada.

## **EFICÁCIA DAS AÇÕES**

É comum, após ações de mala direta fracassadas, seus responsáveis buscarem ou criarem sinalizadores de sucesso, ainda que para isto precisem atribuir de forma simplista qualquer incremento de venda do produto ou serviço ao efeito da ação. Os relatórios finais produzidos por esses gestores, além de serem exemplares peças de autopromoção, não passam de manipulação de dados. É comum esses relatórios exibirem, como resultados da ação, informações irrelevantes como os números absolutos do retorno de portes-pago e de ligações ao telemarketing, ou até mesmo eventuais cartas de agradecimento recebidas de clientes impactados pela ação.

As ações de mala direta contidas em uma grande campanha comercial não têm sua eficácia avaliada isoladamente, mas no bojo do resultado global da campanha.

Além de tudo, é preciso considerar ainda que as vendas decorrentes dessas ações tendem a ter uma vida útil muito inferior àquelas realizadas com a intervenção humana, nas quais há um mínimo de comprometimento entre as partes. Portanto, o cálculo do potencial de rentabilidade de um produto deve necessariamente considerar os canais de vendas, ou fatalmente os resultados estarão distorcidos.

Por tudo isto, a análise da eficácia das ações de mala direta exige o decurso de um período mínimo de maturação da venda (6 meses, por exemplo).

## **SUPORTE A GRANDES CAMPANHAS**

Mala direta pode ser um facilitador de grandes campanhas mercadológicas. Ao mesmo tempo em que possibilita transmitir informações qualificadas ao público-alvo de uma ação, a um custo ínfimo em relação ao orçamento global da campanha, serve como pré-teste da campanha, permitindo avaliar sua linha de argumentação e a aderência dos clientes à oferta nela inserida.

A argumentação de que a mala direta contribui para reforçar a imagem do banco é despropositada. As ferramentas adequadas, no caso de bancos de varejo massificado, são a mídia televisiva e veículos impressos de grande circulação.

Para uma boa análise da eficácia de uma mala direta, é relevante pré-definir os critérios de medição da ação. Estes devem ser tangíveis e estabelecidos em conjunto com outras áreas envolvidas (comercial, operacional, agência de publicidade etc.). Esse tipo de prevenção evitará resultados maquiados.

Todas as ações de mala direta devem ser precedidas de um piloto, com amostras bem qualificadas e representativas do público a ser impactado, visando validar os percentuais de retorno esperado. Se não servir para evitar o desperdício de esforços e recursos com ações inconsistentes, a documentação desse piloto ao menos servirá para romper o círculo vicioso da perda de dinheiro sem a identificação formal de responsáveis.

## **ASPECTOS RACIONAIS DE SUCESSO DE UMA MALA DIRETA**

Três fatores podem determinar o sucesso de uma ação de mala direta em banco de varejo massificado:

- a) A qualidade da lista e os critérios de seleção dos prospects (clientes-alvo). Este é um forte alicerce do sucesso, porém há poucos fornecedores idôneos e qualificados e escassez de boas listas. Essa situação é agravada pelo fato de que os bons prospects tendem a estar em todas as boas listas, as quais são vendidas às mais diversas empresas e sem qualquer critério de exclusividade. (Item de altíssima importância)
- b) Uma oferta realmente atraente na ótica do cliente. (Item de alta importância)
- c) Uma mala direta qualificada (criativa, boa diagramação, redação simples e objetiva, boa impressão, papel adequado e bom acabamento). Esses detalhes devem estar em sintonia com a oferta, sem esquecer que o critério de qualidade é a avaliação do cliente e não a opinião dos gestores da ação e do produto ou serviço a ser ofertado, muito menos da agência de criação. (Item de alta importância, mas apenas se perfeitamente atendidos os dois primeiros)

Outros aspectos que competem para a eficácia da ação também devem ser observados: fácil canal de resposta, “timing” da ação, marca do banco já consolidada, simplicidade do produto/serviço, preço explícito e competitivo, potencial criativo da agência de propaganda, orçamento para a ação, softwares para extração de prospects, nível de envolvimento do prospect com a empresa etc.

### ***CUIDADOS COM AS LISTAS EXTERNAS***

Há uma tendência mundial de considerar o envio de malas diretas e as ações de telemarketing como uma invasão de privacidade, exceto com a expressa autorização dos clientes-alvo. Isto poderá acarretar ações indenizatórias contra o banco, exposição negativa da marca, entre outros problemas.

É recomendável extrema atenção com a idoneidade da empresa fornecedora das listas. Em vista da alta concorrência nesse mercado e da necessidade crescente de fontes cada vez mais atualizadas, algumas empresas podem adotar procedimentos ilícitos para a obtenção de listas. Como medida de garantia, o banco pode se resguardar da responsabilidade legal por meio de um contrato bem elaborado.

Alguns tópicos que devem constar nesses contratos:

- Origem e forma de obtenção dos dados
- Número total de cadastros
- Segmentos selecionados
- Grau de atualização
- Prazo e forma de entrega
- Prazo de utilização
- Número de vezes que a lista poderá ser utilizada
- Desconto por devoluções por endereços inconsistentes
- Opção de testar uma amostra para confirmação da origem e da viabilidade de uso da lista.

### ***AUTORIZAÇÃO (CORREIO & E-MAIL)***

Há uma forte tendência de os bancos de varejo utilizarem de forma maciça o canal e-mail para enviar suas malas diretas e comunicados. É um canal barato e eficaz na entrega, mas seu uso de forma indiscriminada pode atritar o relacionamento com o cliente. As facilidades que essa ferramenta oferece tornam um meio comum a todos os ramos comerciais, tendendo a uma saturação desse canal muito em breve. Outro fator que contribui para o desgaste dessa ferramenta, como meio de comunicação comercial, é o temor disseminado entre os usuários da Internet de receber vírus ao abrir arquivos anexados a e-mails.

Para melhorar a receptividade das malas diretas deve-se obter prévia autorização dos clientes. A eficácia dessa ferramenta também será melhor se o banco impuser limites ao seu envio, evitando a saturação dos correntistas. Isto só pode ser feito com controles automáticos que excluam de novas ações aqueles clientes que já tiverem recebido a sua cota máxima por período.

Também é importante determinar, para cada classe de cliente, os melhores períodos para o envio dessas correspondências, evitando épocas de baixa receptividade. Essas colocações não excluem a opção que deve ser oferecida ao cliente de não receber qualquer mensagem comercial ou informativa do banco.

## **QUEBRA-GELO**

A mala direta pode ser utilizada como pretexto para uma ação de telemarketing. Neste caso, deve ser bastante atraente e até incluir brindes. O objetivo é criar uma oportunidade de contato com o cliente para checar o recebimento e criar um clima de receptividade para a proposta comercial que lhe será apresentada. Essa é uma ação cara, que deve ser focada em grandes possibilidades de negócios. Como técnica mercadológica, deve ser utilizada com moderação para não se tornar lugar-comum.

## **PORTE PAGO**

Esse é um recurso até recentemente muito utilizado em ações de mala direta como meio de elevar a taxa de retorno e facilitar o compromisso de compra. Atualmente, tem baixíssima eficácia, concorre com a clareza da mensagem e exige um controle administrativo e um acordo com a empresa de correio que impactam o custo da operação. Além disso, parte significativa do pequeno retorno é utilizada por clientes descontentes para dirigir agressões e queixas ao banco.

Certamente este não é o melhor canal para receber estas queixas de clientes, mas eventualmente esta ação sinaliza a inexistência de um canal eficaz para receber críticas e sugestões de clientes ou ex-clientes.

## **CARONA**

Pode-se suavizar o custo das malas diretas enviando-as com o extrato mensal de conta corrente. Essa opção tem dois senões: a ação perde eficácia, devido à maior atenção que o cliente dará aos seus movimentos financeiros, e pode implicar desperdício, pelo envio a clientes com baixa ou nenhuma afinidade com a proposta.



Há algumas soluções para superar esses contratempos. A primeira delas é a segmentação automática dos clientes-alvo da ação. Outra é o aproveitamento de datas comerciais de forte apelo popular para direcionar as propostas (oferecer crédito a clientes com histórico de tomador de recursos em épocas como Natal, Dia das Mães etc.).

É recomendável também imprimir mensagens promocionais nos extratos. Essa solução depende do banco possuir sistema capaz de imprimir mensagens comerciais específicas para cada cliente, de acordo com seu potencial de compra.

## **REJEIÇÕES PELO CORREIO X EFICÁCIA DA AÇÃO**

Muitas malas diretas não chegam ao destino pela má qualidade ou desatualização dos dados cadastrais, resultando em elevação de custos e na perda de eficácia das ações. Como medida preventiva, deve-se imprimir nos envelopes das malas diretas o código de barras com o número da conta corrente e com a data e o número da ação mercadológica.

Quando o banco tiver em mãos as correspondências devolvidas, poderá facilmente inserir no sistema a informação da inconsistência do endereço do cliente, abortando novas remessas até a atualização do cadastro. É importante constar no código de barras a data da ação. Isto vai assegurar que os cadastros corrigidos entre esta data e a da devolução da correspondência não sejam considerados incorretos e bloqueados para futuras ações (essa prevenção vale para toda correspondência remetida pelo banco aos clientes).

O ideal, porém, é obter o menor volume possível de devoluções. Uma ação para contribuir com esse objetivo é o banco definir um patamar máximo admissível de inconsistência de dados cadastrais e estabelecer punições administrativas para as agências que o extrapolarem. Isto vai chamar a atenção de todos para a importância da consistência dos cadastros e, conseqüentemente, reduzir o volume de devolução das malas diretas.

Independentemente da qualidade do cadastro de clientes do banco, as ações de mala direta devem se utilizar do serviço “Triângulo de Devolução Garantida”, prestado pelos Correios. Essa parceria garante a devolução de todas as correspondências que apresentarem problemas de endereço. É um controle importantíssimo para a análise da eficácia da ação mercadológica e insumo básico para a correção dos cadastros.

## **CONCLUSÃO**

Mala direta para o mercado bancário de varejo é uma ótima ferramenta mercadológica se utilizada para informar os clientes sobre a gama de produtos e serviços à disposição ou as peculiaridades do sistema bancário (horário de funcionamento, novos recolhimentos, taxas e tributos etc.). Pode ainda ser utilizada como suporte de grandes campanhas ou para divulgação de novos canais de distribuição de produtos e serviços.

Sua eficácia como ferramenta de venda é questionável e depende de a ação estar associada a uma ferramenta eficaz de gerenciamento das informações gerais dos clientes (DBM, DW). A mala direta poderá obter sucesso satisfatório se a oferta for considerada muito atraente e direcionada a nichos bem identificados. Ainda assim, é preciso que esse canal (mala direta) seja o mais adequado a essa oferta.

# Capítulo 64

## *Pesquisas*

Pesquisa mercadológica é uma das boas ferramentas para suportar lançamento, manutenção e até mesmo o cancelamento de um produto ou serviço bancário, desde que usada com total imparcialidade e metodologia apropriada. Lembrando que pesquisa não pode ser o único balizador de ações mercadológicas. Pesquisa é uma trilha, não um trilho.

Contudo, essa boa ferramenta mercadológica pode ser usada erroneamente, em especial quando:

- A proposta de realização de uma pesquisa é apenas uma das etapas formais dos processos de lançamento, manutenção ou cancelamento de uma ação mercadológica. Neste caso, passa a ser mais um documento do processo, sem a devida relevância como ferramenta de suporte à tomada de decisões,
- É parte de uma estratégia para suportar uma linha de raciocínio de um gestor fortemente teórico. Neste caso, a pesquisa será uma forma de avaliar uma ação mercadológica, e assim sendo tentará buscar respostas que corroborem a hipótese original, e tais respostas tendem a ser vagas e dúbias justamente para permitir interpretações tendenciosas e favoráveis à hipótese originalmente formulada,
- A pesquisa é um documento reconhecido internamente no banco como preciso e que sinaliza a correta ação a ser tomada. De posse desse documento, pode ser que algum gestor menos qualificado se sinta respaldado para agir de forma mais agressiva no mercado, muitas vezes dependendo grandes esforços e volumes financeiros. Se a ação der errada, atribuirá culpa ao resultado da pesquisa que sinalizou o sucesso da ação.

Não é usual os bancos de varejo adotarem ações críticas em relação às suas pesquisas, comparando-as aos resultados finais das ações mercadológicas. Essa prática evitaria repetições de erros cometidos no processo, em especial nas situações em que, embora as hipóteses da pesquisa tenham sido confirmadas, o mercado rejeitou total ou parcialmente a ação.

É essencial ser objetivo na formulação das hipóteses a serem testadas em pesquisa, evitando devaneios que serão obviamente confirmados. Ex.: Você gostaria que a taxa de juros baixasse? Gostaria de ganhar um carro de graça? etc. As hipóteses devem ser objetivas, sucintas, factíveis e não ter redação mercadológica, mas sim a descrição de algo a ser realmente validado e que, se assim for, agregue valor ao banco. Se as hipóteses forem confirmadas na pesquisa, o banco deve saber formalmente quais ações mercadológicas serão desencadeadas, os retornos esperados e qual o prazo estimado.

É oportuno acompanhar as ações mercadológicas desencadeadas pelas pesquisas, monitorando-as por um médio período de tempo, visando corroborar suas sinalizações. Esse procedimento forçará maior comprometimento do solicitante da pesquisa com o uso prático dessa ferramenta, evitando, assim, custos excessivos e dispêndio de tempo com ações mal projetadas.

## **TIPOS BÁSICOS DE PESQUISA:**

### ***QUANTITATIVA***

As pesquisas quantitativas buscam analisar as hipóteses de forma assertiva, sem que haja possibilidade de aprofundar mais o assunto do que a abrangência das perguntas elaboradas. São as mais usuais, seja pela simplicidade em operacionalizá-las ou tabulá-las, ou ainda pela objetividade de interpretação.

O custo de uma pesquisa dependerá da qualidade desejada, da forma da coleta dos dados, da tabulação e da amostragem, mas há possibilidade de ajustar o orçamento à amostragem.

As pesquisas quantitativas são aplicadas em contato pessoal ou ligações telefônicas, as quais devem ser breves. E utilizam formulários com perguntas objetivas. O grupo técnico especialista em pesquisa deve definir a melhor amostra possível, visando atender ao grau de assertividade requerido pelo solicitante.

Deve-se observar aspectos técnicos na definição da amostra para que seja representativa do grupo sobre o qual foi concebida a hipótese, e utilizar essas análises finais apenas sobre esse grupo específico. Expandir a leitura de um grupo específico para outro universo é um grave erro técnico e pode resultar em ações fracassadas.

Há vários softwares disponíveis no mercado que possibilitam o cruzamento entre as respostas dentro de um mesmo questionário, visando aumentar a aplicabilidade do resultado da pesquisa.

Com o advento da informática, além dos tradicionais questionários aplicados por entrevistadores treinados junto ao público selecionado, surgiram modernas formas de operacionalizar pesquisas quantitativas, como: caixas automáticos, sites de bancos na Internet etc.

Deve-se ter o cuidado de não transformar em rotina pesquisas quantitativas nesses meios, pois além de atritar os clientes, podem se tornar “muletas” para quaisquer ações mercadológicas, diminuindo o grau de ousadia dos gestores.

Ao fazer pesquisas quantitativas, é recomendável inserir sempre uma questão explícita sobre a forma de propaganda considerada mais eficiente pelo entrevistado. Esta é uma informação rica, que poderá maximizar as verbas para divulgação de um produto ou serviço, seja no lançamento ou na sua manutenção.

### ***QUALITATIVAS***

São pesquisas mais exploratórias do que conclusivas. São realizadas em grupos de discussão com perfis previamente selecionados. Buscam aprofundar as percepções desses grupos sobre hipóteses previamente formuladas. Há duas formas básicas: as “Focus Group” (Grupo-alvo) e as Entrevistas Individuais em Profundidade, estas, específicas para pesquisas em que há dificuldade para se reunir, num mesmo ambiente, diversos convidados com o mesmo perfil, seja por problemas de concorrência, nível social, nível intelectual, hierarquia etc.

Trataremos apenas de Focus Group, por ser a mais útil para o segmento bancário de varejo, por buscar analisar as percepções em profundidade de um grupo de participantes com afinidades e não de um indivíduo isoladamente. Seu custo dependerá do número de grupos de participantes. Este número será definido por um técnico estatístico, pelo grau de assertividade pretendido pelo gestor da ação e o orçamento disponível. Os custos são pouco elásticos, pois a única variável maleável é o número de grupos a ser formados; quanto mais reduzidos, maior será a perda de qualidade da pesquisa.

Nas sessões “Focus Group”, um grupo de potenciais convidados é selecionado, em sintonia com a análise da hipótese oferecida pelo solicitante da pesquisa. Usualmente, os bancos terceirizam esse tipo de serviço, pois sua identificação pode interferir na qualidade do resultado.

Cada grupo tem um número ideal de participantes, conforme o tecnicismo da pesquisa (em geral entre 8 e 12 pessoas), e as reuniões são realizadas em sala especial na qual uma das paredes é um espelho que permite aos especialistas em pesquisa, acomodados em sala anexa, acompanhar a reunião sem ser percebidos pelo grupo. Na sala em que estão os convidados há microfones sensíveis e câmeras de vídeo para documentar o evento e transmitir o áudio para a equipe da técnica na sala anexa.

Um profissional de pesquisa especializado apresentará aos participantes o objetivo da reunião e atuará como moderador, buscando validar as hipóteses propostas, evitando a concentração de opiniões em um ou dois participantes do grupo, o que poderá comprometer a qualidade do relatório final da pesquisa. Esse profissional informará, na abertura dos trabalhos, que a reunião será gravada e que há pessoas acompanhando por trás do espelho. O tempo médio dessa reunião gira em torno de uma hora e meia, a fim de não se tornar desgastante para os participantes.

Após a reunião, o moderador analisará suas anotações e a fita de vídeo, para elaborar um relatório parcial da pesquisa. O relatório conclusivo será uma síntese dos relatórios parciais de cada grupo de discussão.

Certamente a pesquisa qualitativa é um bom suporte para uma ação mercadológica qualquer, porém não é infalível, nem o único suporte disponível. Para obter melhor qualidade, deve ser tecnicamente bem estruturada, com hipóteses claras e objetivas, com convidados representativos do público-alvo e total imparcialidade do moderador.

Sempre que possível, deve-se ouvir os funcionários que lidam diretamente com o público-alvo da pesquisa, em especial quanto à formulação de hipóteses e verificação dos resultados. Uma boa prática é convidar alguns desses funcionários para assistirem às reuniões “Focus Group” junto com a equipe de pesquisa na sala de apoio. Ao término das reuniões, deve-se abrir espaço para que analisem livremente o que foi comentado pelo grupo de clientes. Essas contribuições podem oferecer novos e maiores subsídios para a perfeita análise das manifestações espontâneas dos clientes. São conhecidos casos em que variações nas hipóteses originais, feitas por sugestão desses funcionários, agregaram enorme ganho à pesquisa. Esse envolvimento é uma experiência profissionalmente gratificante tanto para os funcionários convidados quanto para os integrantes da equipe de pesquisa.



## Capítulo **65** *Telemarketing*

A abordagem sobre o assunto focará o uso dessa ferramenta em bancos de varejo massificado. Seu uso e sua eficácia em um banco elitizado são totalmente diferentes, em razão de inúmeras variáveis socioeconômicas, em especial o status do banco.

### TELEMARKETING – ABERTURA DE CONTAS & VENDAS

É duvidosa a eficácia do telemarketing para uma expansão qualificada da base de clientes de um banco de varejo massificado. O baixo índice de conversão dessa ferramenta acarreta a exposição excessiva da marca do banco a uma infinidade de formadores de opinião, em geral clientes de bancos concorrentes, e ao contrário de se sentirem atraídos, podem interpretá-la como uma ação de “desespero” de um banco muito popular, sem diferenciais positivos. A médio e longo prazo, esse tipo de ação certamente terá um efeito negativo na imagem do banco.

É muito provável que os assédios pelo telemarketing estejam ocorrendo em horários e condições não confortáveis aos clientes-alvo, em especial se forem feitas a aparelhos celulares. Além disso, outros bancos e os demais segmentos comerciais também se utilizam dessa ferramenta para alavancar suas vendas, ocasionando um volume assustador e tornando-a uma ação rejeitada.

### *Repensando Banco de Varejo*

O número de novos clientes comparativamente ao volume de ligações é baixíssimo, e são conquistados a um preço unitário exorbitante. São pouco rentáveis a médio e longo prazo, por demandarem baixo número de produtos e serviços, além de estarem predispostos a mudar novamente de banco em função de uma proposta mais tentadora de benefícios imediatos e tangíveis. Há também atração de clientes-problema, com algum atrito de relacionamento com seu banco, ou com alta necessidade de crédito não atendida.

A ação de conquista de clientes via telemarketing pode se revelar um centro de custo e não de receita, mesmo que tecnicamente bem gerida. Por isto, resultados ditos de sucesso devem ser auditados com atenção. O telemarketing está fadado a não ter mais o sucesso de anos atrás, quando era novidade, pouco utilizado e o mercado de bancos de varejo não era tão agressivo nem tão saturado.

O processo de abertura de conta corrente via telemarketing leva à perda de consistência das ofertas apresentadas ao cliente e potencializa o risco de atrito no relacionamento. Isto ocorre porque, antes do contato com aquele que será o seu gerente, o cliente passa por dois ou mais funcionários de outras áreas do banco e deles recebe promessas de serviços de qualidade que muitas vezes não serão entregues pelo gerente da conta.

Essa falta de comprometimento pessoal entre o cliente e seu gerente, como é comum nas ofertas por telemarketing, também acarreta menor longevidade e pouca aderência dessas vendas (a exceção é quando o produto ou serviço é adquirido por iniciativa do cliente; nesse caso, ele é quem decide o tempo de maturação da venda, independentemente do canal utilizado).

Ações de oferta de conta corrente por telemarketing têm o inconveniente da percepção que o mercado possui de cada banco, pois quem rotula e segmenta um banco é o mercado e a sociedade onde ele está inserido. Essa “personalidade” é resultado de uma longa consolidação da imagem e não se altera apenas com maciças campanhas publicitárias. Assim, quando o operador de telemarketing informa o nome do banco ao potencial cliente, este já tem em mente um claro rótulo dessa instituição, e isto determinará sua aceitação ou recusa.

Todo banco de varejo deve primeiramente fazer sua “lição de casa”, corrigindo e melhorando seus serviços, produtos e a qualidade do atendimento, antes de buscar inovações e novas formas de atrair clientes a qualquer custo. Caso contrário, as inovações se tornam rapidamente inconsistentes para os funcionários e, em especial, para os clientes, que podem decidir deixar o banco.



## **TELEMARKETING ATIVO - RELACIONAMENTO**

O telemarketing é saudável se usado como uma ferramenta reativa sobre a base de clientes para ações como pós-venda, correções cadastrais, felicitações etc. O cliente tende a reagir com educação, pois considera importante esses contatos comerciais, em especial aqueles que agregam valor ao relacionamento.

Essas ações devem ser realizadas em ciclos médios e longos evitando atritar a base de clientes, e devem ter finalidades consistentes e não banais. O banco deve ter um sistema gerenciador de assédios à sua base de clientes, inclusive cadastrando essas ações e o comportamento do cliente diante delas.

Já nas ações pró-ativas de venda por telemarketing, o cliente tende a ser refratário, e aqueles mais qualificados poderão até reagir negativamente, por considerar que a ação deveria partir do próprio gerente da sua conta.

## **CONCLUSÃO**

Telemarketing no mercado de bancos de varejo massificado pode ser uma excelente ferramenta para demonstrar atenção e parceria no relacionamento com o cliente. Isto se for utilizado para contatos periódicos de validação do nível de satisfação pós-compra, para correções ou ampliação de dados cadastrais, ou ainda em rápidas pesquisas mercadológicas. Sempre analisando os custos envolvidos e as rentabilidades potenciais dos clientes a ser contatados.

É questionável o seu uso para conquista de clientes e venda de produtos e serviços aos já correntistas. Entretanto, se o banco optar por essa ferramenta, os melhores resultados poderão ser obtidos junto a clientes menos rentáveis e de classes sociais menos abastadas. Essas pessoas ainda não foram fortemente assediadas por essa modalidade de venda e tendem a responder favoravelmente a essas ações. Ainda assim os resultados devem ser analisados quanto à sua eficácia no médio e no longo prazo.

Quando o serviço de telemarketing é terceirizado, sua qualidade tende a ser inferior à do banco contratante, o que implica perda de eficácia da ação. Além disso, a terceirização impede que o banco receba sinalizações ricas de seus clientes, que poderiam ser convertidas em novos negócios. As terceirizadas se limitam aos balizadores determinados em contrato, pelos quais serão avaliadas e remuneradas.

Assim sendo, uma perfeita análise dos custos envolvidos, a perfeita definição do público-alvo e a qualidade dos dados que suportam essas ações são essenciais para buscar alguma eficácia no uso do telemarketing bancário.

*Repensando Banco de Varejo*

Por fim, devemos estar atentos as edições de novas leis que somente permitirão o recebimento de ligações ou mala-diretas de empresas para as quais o cidadão autorizou formalmente esta ação, caso contrário haverá multas e punições administrativas as empresas que se utilizarem de tal expediente, por ser considerado invasão de privacidade. Este assunto é tão relevante que já foi batizado como “Marketing de Permissão”. Antes de se utilizar destes expedientes, consulte as leis de sua cidade, estado ou nacionais.

## Capítulo **66**

### *O futuro dos bancos médios, regionais e estatais*

Ao observarmos o que vem ocorrendo nos últimos anos no mercado bancário de varejo nacional, em especial as fusões e compras de bancos, perceberemos que há um movimento discreto e lento que deverá resultar em uma cisão mercadológica bem definida. Pode-se prever que até o final desta década o mercado bancário nacional estará bem segmentado: de um lado, dois grupos de bancos refinados - private e elitizados; de outro, os bancos de varejo massificado (aproximadamente três grandes privados e um grande estatal).

As instituições private são bancos pequenos ou micro, instalados em grandes centros financeiros nacionais e com poucas e luxuosas agências ou escritórios de negócios. Cuidam das fortunas de poucos e ricos clientes pessoa física. Em geral, integram um grande grupo econômico controlador de um banco de varejo massificados. Também há nos bancos de varejo massificado esta carteira hiperelitizada, mas em número reduzidíssimo e visando por intermédio de seus melhores gerentes a atender de forma distinta antigos clientes que galgaram obtiveram grandes riquezas, após longos anos.

Já os elitizados são grandes bancos originalmente internacionais que detêm uma pequena rede de agências (entre 50 e 100), instaladas na maioria das vezes em casas de arquitetura imponente, localizadas em regiões ricas e em bairros badalados. Atendem clientes das classes média ascendente e alta, que buscam alta qualidade de atendimento e de serviços, bem como reforço à sua percepção de status social. Neste item está o grande diferencial dessas organizações.

### *Repensando Banco de Varejo*

Bancos de varejo massificados, são grandes bancos, originalmente nacionais, que se formaram por incorporações ou fusões entre instituições de grande e médio porte, de atuação regional, particulares ou estatais. São populares, com grande base de clientes e muitas agências distribuídas em todas as regiões nacionais. Suas principais características são baixa rentabilidade por cliente, serviços totalmente automatizados e quadro gerencial de baixa a mediana qualificação. Em geral atendem com eficiência empresas com grande número de clientes e de fornecedores localizados nas mais diversas regiões do país, bem como sindicatos, grupos políticos, grupos religiosos, entre outros.

Alguns poucos bancos de varejo massificado, normalmente de médio porte, conseguem apresentar razoáveis rentabilidades por cliente e grupos gerenciais um pouco mais qualificados. Possuem produtos e serviços mais elaborados, focados em necessidades de grupos familiares, como pecúlios, seguros, linhas de crédito estruturadas. Porém são ofertados e geridos de forma massificada.

Embora se apoiem em alta tecnologia de informática para dar suporte à gestão humana das contas e perseguir ganhos de escala, procuram agregar valor ao relacionamento com os clientes mediante atendimentos individualizados. Suas agências localizam-se em bairros de classe média e alta de grandes centros econômicos e têm arquitetura elaborada. Classificam sua base de clientes com rótulos bem distintos e definem, para cada grupo, benefícios, serviços, atendimento gerencial e preços diferenciados.

Não basta possuir ampla rede de agências, grande número de clientes e enormes volumes de ativos e de investimentos para ser considerado um grande e competitivo banco de varejo massificado. Só se classificam como tais aqueles dois ou três líderes nacionais nessa categoria. As instituições situadas abaixo desse seleto grupo de grandes bancos de varejo nacionais, os bancos médios, deverão desaparecer nos próximos 10 anos, comprados, anexados, privatizados, fundidos ou simplesmente derrotados pela agressividade dos concorrentes.

Para se viabilizarem economicamente, os bancos de varejo necessitam de ganhos de escala. O mercado bancário nacional, nos próximos 5 anos, tende a menores ganhos e elevação substancial da concorrência. Para obter ganhos de escala, os bancos necessitarão de uma crescente base de clientes, agências enxutas ou pontos de atendimento automatizados, baixo custo de manutenção e de administração, gestão automatizada da base de clientes, além de uma austera política de contenção de despesas.

Como não há mais bons clientes disponíveis no mercado, as necessidades descritas no parágrafo anterior só serão atingidas mediante incorporações ou parcerias e alto investimento em tecnologia e rede de agências.

Em breve não existirá espaço rentável no mercado nacional que não esteja sendo explorado pelos grandes bancos de varejo. A solução para os bancos médios é alinharem-se rapidamente a bancos de varejo fortes, somando suas energias, qualidades e habilidades. A competição será longa e extremamente dispendiosa para os bancos envolvidos e favorecerá sobremaneira os clientes disputados, que receberão bônus, prêmios, descontos, melhorias no atendimento e na qualidade dos serviços como nunca imaginaram.

Os bancos de grande porte minarão os concorrentes médios por meio de táticas discretas, declaradas ou com a chamada “guerrilha eticamente aceitável”. Por exemplo: instalando agências ao lado dos concorrentes, atraindo seus correntistas com isenção temporária de tarifas, juros subsidiados, “roubando” seus melhores quadros funcionais, em especial gerentes, ostentando a marca da organização em locais próximos ao concorrente visado, patrocinando atividades sociais e filantrópicas de grande penetração em comunidades que representem o interesse do banco, entre outras formas.



*Repensando Banco de Varejo*



## Capítulo

# 67

## *Ética social x ética mercadológica*

Ética é o “estudo dos juízos de apreciação referentes à conduta humana suscetível de qualificação do ponto de vista do bem e do mal, seja relativamente a determinada sociedade, seja de modo absoluto”. Quanto à ética mercadológica não há referências em livros que a definam de forma clara, realista e objetiva. É superficial e até hipócrita tentar defini-la com as mesmas premissas da ética social. São conceitos opostos, e o dia-a-dia do mercado confirma essa percepção.

Muitas empresas expõem seu compromisso ético em quadros vistosos em local de destaque. Algumas chegam a traduzi-los em normas e princípios documentados em belas edições, como um compromisso de conduta da organização e de seus funcionários. Porém, muitas vezes a ética das empresas é apenas retórica, já que a missão dos gestores é torná-las vencedoras num mercado supercompetitivo, buscando sempre a melhor rentabilidade para o capital dos acionistas.

Neste caso o que está em jogo não é o relacionamento entre pessoas e a sociedade, mas o relacionamento entre o capital e o lucro, e este deve ser sempre maximizado. Caso contrário, os acionistas retirarão seus capitais, fecharão ou venderão a empresa, sem qualquer preocupação com sua função social ou com a ética social. Os gestores desse relacionamento entre o capital e o lucro são profissionais do mercado, com salários proporcionais à sua capacidade de maximizar os ganhos dos acionistas.

A figura do acionista é oculta e muitas vezes está pulverizada em milhares de pessoas desconhecidas. Assim, as ações mercadológicas que agridem a ética social nunca são questionadas, principalmente porque visam justamente maiores lucros aos acionistas. A prática mercadológica da maioria das empresas divergem das belas declarações formais sobre a ética empresarial, e muito provavelmente a empresa que agir de forma diferente perderá competitividade em relação às líderes do mercado, suas concorrentes, atuais ou futuras.

Não é exagero dizer que num mercado altamente competitivo e saturado como o bancário só sobreviverão empresas competitivas no sentido mais amplo desse conceito. E não há muitas opções para manter o crescimento, a lucratividade dos acionistas e preservar o emprego. A forma mais comum das empresas manterem-se competitivas é roubando bons clientes e funcionários estratégicos dos concorrentes, copiando seus diferenciais competitivos, espionando-os e aproveitando todas as oportunidades de liquidá-los ou incorporá-los.

Analisadas pela ótica da ética social, essas ações mercadológicas são execráveis, porém são aceitas com serenidade, sob o manto da ética mercadológica, pela grande maioria das empresas, se não todas. Afinal, o mercado competitivo é muitas vezes mais forte do que a ética social das empresas, e ações questionáveis sob o ponto de vista da ética social sempre estarão respaldadas pela ética mercadológica.

Mesmo algumas ações ditas socialmente corretas feitas por grandes corporações têm na maioria das vezes objetivos comerciais ou fiscais, com benefícios diretos ou indiretos à empresa. Estes benefícios certamente se reverterão em maiores rentabilidades, menores impostos ou maior aceitação da marca pelo mercado. Outras vezes, o negócio da corporação é considerado pela sociedade como inaceitável, seja pela ética social, poluição, etc. Nestes casos, estas empresas certamente adotam fortes campanhas de ajuda social visando suavizar esta percepção negativa.

Não há “CNPJ bonzinhos” fazendo investimentos sociais. O que ainda existe são antigos empresários, donos de grandes e riquíssimas corporações, que mantêm cristalinos seus princípios de filantropia. Mas mesmo eles reverão estes investimentos sociais, considerando-os um centro de custo na eventualidade de uma crise comercial na sua empresa. As demais empresas que investem em filantropia, não o fazem tão despretensiosamente como divulgam ao mercado.



## **BENCHMARK**

Esta é a designação moderna de uma prática muito comum no mercado, que consiste em acompanhar passo a passo os concorrentes para copiá-los em suas melhorias e inovações com reconhecido sucesso. Essa prática ocorre em nosso mercado já há algumas décadas, porém só recentemente ganhou o nome pomposo de benchmark. Também não são muito claros os limites da ética mercadológica nessas ações, e elas podem conflitar com a ética social. Não raro, ações pouco éticas são incorporadas pelo mercado como prática saudável, estudadas e documentadas minuciosamente. Finalmente, quando têm sua eficácia saturada, são transformadas em belas teorias descritas em livros e ensinadas em faculdades.

As formas de acompanhar e copiar empresas concorrentes são as mais diversas possíveis, desde agir como “cliente oculto” até roubar profissionais-chave do concorrente que se pretende destruir. Afinal, nenhuma empresa faz benchmark pela simples intenção de copiar uma boa prática, mas para ultrapassar o concorrente e, se possível, liquidá-lo, ficando com seu mercado.

Há uma forma de benchmark mais aceita, em que funcionários de empresas diversas se reúnem para trocar informações sobre experiências de sucesso. A qualidade das informações que trafegam nessas reuniões é de uma riqueza enorme. É evidente que não são trocadas informações de caráter estratégico, porém é normal que os participantes se tornem amigos, quando não confidentes, e esse relacionamento facilita mudanças de emprego. Nesse estágio há risco de vazamento de informações estratégicas, por isso é preciso extrema atenção e treinar e orientar os profissionais para transmitirem exclusivamente informações sobre processos.

## **CONCLUSÃO**

A ética mercadológica deve ser analisada preferencialmente sob o aspecto comercial. Uma empresa competitiva em um mercado de livre concorrência será julgada apenas pelo capital financeiro, isto é, os donos do capital. E estes esperam justamente serem muito bem remunerados, ou se retirarão em busca de oportunidades mais rentáveis.

Para se manter competitiva, a empresa necessita adotar cada vez mais condutas ousadas. É exatamente isso o que ocorre em quase todos os mercados e o que torna as empresas competitivas, rentabilizando o capital dos acionistas e pagando salários.

*Repensando Banco de Varejo*

Diferenciais como qualidade de serviços e produtos, preços competitivos, distribuição etc. são conseqüências de grandes ações respaldadas em uma ética mercadológica que muitas vezes atrita a ética social.

As declarações formais de ética, documentadas pelas equipes de RH visando rotulá-las como regra rígida a ser seguida, em geral estão muito distantes de algumas ações praticadas pelas empresas. Os funcionários sabem que há algumas regras ocultas nas empresas e que elas são muito mais fortes do que as bonitas declarações contidas em manuais internos da empresa. Sabem também que se tais regras ocultas não forem observadas, o resultado poderá ser perda de oportunidades de carreira, quando não demissão sumária do funcionário “desatento”.

Por fim, mesmo ações mais serenas feitas por grandes corporações comerciais têm um foco agressivo. Filantropia é uma delas. Adotam esta prática tendo claramente em mente o que seu negócio exige para uma melhor penetração no mercado. Este movimento será tanto maior quanto maior for a pujança do seu negócio, a possibilidade de isenções fiscais, melhoria no posicionamento da marca, ou algum outro significativo benefício mercadológico.

## Capítulo **68**

### *Despreparado para guerrilha ataque & defesa*

Este é um dos capítulos mais delicados deste livro, pois mescla a realidade comprovada com percepções do que está ocorrendo no mercado de bancos. Inexistem estudos acadêmicos sobre “guerrilha” no mercado bancário. Contudo, esse assunto é mais presente do que se possa imaginar. O cenário de extrema concorrência entre bancos, perda de rentabilidade e escassez de clientes tende a transformar as ações de guerrilha em uma constante. Mesmo que sejam polidamente rotuladas de “ações de conquista de posições mercadológicas”.

Como descrito no capítulo “Acabaram-se os clientes”, todos os bons clientes já estão sendo bem atendidos por um dos bancos concorrentes. Para tirá-los dessa aparente posição de conforto será preciso uma oferta muito vantajosa. Porém, esse cliente terá um comportamento muito distinto da base tradicional do novo banco. Terá um grau de exigência muito superior ao dos demais clientes, já que foi convencido a mudar com promessas de melhores produtos, serviços, custos inferiores e outras vantagens, e irá cobrá-las.

Além disso, por ter aprendido o grande valor da sua conta corrente para um banco, sempre estará predisposto a mudar novamente. Para tanto, basta uma nova oferta um pouco mais tentadora, ou simplesmente uma pequena falha na condução das políticas de produtos e serviços do banco.

## **ONDE OS BANCOS CONCORRENTES IRÃO ATACAR**

Não se deve desprezar a hipótese de bancos concorrentes já estarem utilizando formas pouco ortodoxas para roubar de seus oponentes diferenciais mercadológicos, como bons funcionários, bons clientes, posicionamento consolidado, praças e regiões onde o banco está firmemente alicerçado, características de sucesso de seus produtos e serviços, clientes PJ e seus PABs e Pay-roll (folha de pagamento) etc.

Quanto maior o grau de acirramento da concorrência, mais serão exploradas peculiaridades do banco adversário, que possam debilitá-lo perante a comunidade, mesmo que não envolvam questões ilegais ou imorais. Podem ser usados negativamente, dependendo do momento e do contexto, fatos como o banco ser excessivamente regional, ou de capital internacional, possuir participações em empresas de atividades condenadas pela sociedade (fabricantes de tabaco, bebidas alcoólicas, extrativistas etc.), ser oriundo ou ter relacionamentos comerciais com países condenados pela comunidade internacional por práticas desumanas, manter em seu alto escalão um executivo envolvido em atos desabonadores etc.

A tecnologia do banco, seja ela ousada ou limitada, é um tópico que também pode ser atacado pelos concorrentes. A ousadia em informática pode ser muito útil como diferencial para o banco, mas poderá vir a ser, por falhas operacionais, motivo para macular o nome da instituição.

## **FORMAS DE ENFRENTAR A GUERRILHA**

As organizações adotam dois tipos de postura diante de ações de guerrilha mercadológica:

- 1<sup>a</sup>) Há aqueles que dizem não praticá-las, alegando serem contrárias aos princípios morais e éticos da organização, apesar de muitas vezes adotá-las, rotulando-as como éticas,
- 2<sup>a</sup>) Outros preferem enfrentar esse assunto com maturidade, observando quais as oportunidades de sucesso e os riscos envolvidos em medidas agressivas e assertivas na linha da guerrilha comercial. Ao pô-las em prática, evitam experiências mal estruturadas, que possam expor a organização, e as delegam a profissionais experientes e astutos.

Seja qual das duas formas de se posicionar diante deste assunto, o banco deve geri-las com naturalidade, adotando medidas imediatas, maduras e eficazes que o tornem o menos possível vulnerável às ações de guerrilha dos concorrentes. Se possível, criando uma área de inteligência comercial para formalizar sua preocupação com este assunto.

## **AÇÕES DE DEFESA**

Não há como propor receitas acadêmicas de defesa para ações de guerrilha, haja vista todos os bancos terem fortes características particulares que balizarão tanto as ações de ataque como de defesa. Porém, é possível identificar antecipadamente sinais de ações de guerrilha de concorrentes, bem como adotar ações visando à defesa, inclusive o próprio contra-ataque.

Por exemplo:

- Orientar o quadro gerencial para criar uma rede de contatos em prefeituras, juntas comerciais, cartórios, hotéis, imobiliárias etc., visando obter rapidamente informações privilegiadas da potencial presença de um novo concorrente na praça. Assim se poderá alertar a matriz, para que esta possa estudar o cenário e prover as ações e armas mais ajustadas ao agressor.
- Criar e gerir índices de monitoramento diário de perda de clientes e de funcionários, preferencialmente agrupados por microrregiões e por banco agressor,
- Monitorar o crescimento do banco opositor em uma região,
- Ter um plano de ajuda emergencial para as agências que estão sendo atacadas ou minadas. O ideal é preparar uma força de vendas e de gestão para agir nessas situações e ter um pacote de ofertas atraentes para uso em situações de contingência. Assim como a concorrência é distinta em cada região ou cidade, os antídotos também devem ser específicos,
- Definir uma política de RH diferenciada para suportar ofertas salariais tentadoras feitas ao quadro gerencial de uma praça específica. Essa ação terá maior êxito em uma praça onde não houver boas ofertas de emprego, ou onde os funcionários do quadro gerencial estiverem descontentes com a política salarial do banco,
- Adotar uma política promocional relâmpago, visando ostentar visualmente o nome do banco na praça-foco da ação do concorrente, bem como promover ações de filantropia focadas em algo realmente percebido pela comunidade, sempre buscando o maior impacto possível na sociedade. Essas ações devem sempre buscar reforçar as qualidades do banco, em especial aquelas que não existem no opositor.

- Criar formas simples e práticas de reconhecimento aos melhores clientes da agência que está sendo atacada, organizando um dinâmico cronograma de visitas e, se possível, tendo algo de novo e promocional a oferecer. Para estas praças deve-se eliminar por um determinado tempo qualquer necessidade do quadro gerencial bater metas de vendas, visando sempre manter o quadro de correntistas-foco muito bem atendido. Uma outra ação paralela é a matriz do banco realocar ou mesmo contratar funcionários para esta praça, para sinalizar de forma convicta a seus clientes que esta é mais uma demonstração da preocupação com a elevação real da qualidade de serviço,
- Identificar de forma explícita no cadastro de clientes aqueles que podem ser espíões dos concorrentes e treinar o quadro gerencial para estar atento e agir com cautela ao dar informações ou entregar documentos a eles. Espíões são astutos e facilmente conseguem retirar de funcionários menos avisados, inclusive da retaguarda, muito mais do que informações desprezíveis. Crie um código para “denunciar” a condição de espião desse tipo de cliente, de forma a identificá-lo a qualquer funcionário. Esse código deve ter a função também de bloquear o envio de malas diretas a esses clientes e excluí-los de ações automáticas coletivas (concessão e ampliação de limites, novos pacotes de serviços, abordagem de telemarketing etc.). Normalmente, espíões atacam em grandes centros.

O banco deverá sempre ajustar o tiro à dimensão do alvo. Com foi dito anteriormente, ações de guerrilha mercadológica são distintas conforme o banco e a situação e a defesa deve seguir a mesma linha de raciocínio. Ofertas muito vantajosas e novos benefícios devem ser restringidos àqueles clientes mais propensos a ceder ao assédio dos concorrentes.

Todos os bancos serão reconhecidos no mercado como menos ou mais éticos nas suas ações de conquista de clientes dos concorrentes. Porém todos, sem exceção, mesmo que de forma mascarada, em algum momento adotarão ações de guerrilha para ganhar mercado ou perpetuar-se.

## **AÇÕES DE ATAQUE**

A adoção ou não de métodos de guerrilha para enfrentar a concorrência é uma decisão estratégica da alta cúpula do banco, calcada em informações privilegiadas muito mais qualificadas do que se possa imaginar (pressão dos acionistas, incorporações em curso, potenciais novos concorrentes etc.).

Concordando ou não, a perpetuação do banco, e em consequência do emprego de cada funcionário, já depende ou dependerá muito em breve de ações de guerrilha. Estas, pela constância da aplicação, logo passarão a ser reconhecidas como ações mercadológicas eticamente aceitas.

## **TITANIC OU UM PORTA-AVIÕES NUCLEAR**

Alguns bancos acreditam que o sucesso do passado e o atual são garantia para a perpetuação do banco. Esse erro de avaliação poderá tornar os gestores míopes aos reais movimentos do mercado e dos concorrentes. Outra hipótese é, mesmo percebendo, adotarem uma postura apática ou despreparada diante de ações de guerrilha dos concorrentes.

Gestores desses bancos despreparados para a guerrilha tendem a atribuir o fracasso de suas ações mercadológicas a fatores como altas taxas de juros, desvalorização da moeda, desemprego, crise política... Em parte podem estar corretos nessa análise, mas não totalmente. O fato é que foram incapazes de perceber a tempo que seu mercado estava sendo fortemente atacado. O grau de assertividade de suas ações mercadológicas foi caindo gradativamente, ao mesmo tempo em que tinham sucesso as ações eficazes e discretas dos concorrentes sobre sua fatia de mercado ou base de clientes. O banco que vive do sucesso do passado pode transformar-se em um potencial Titanic.

Decidir transformar o banco em um porta-aviões nuclear é algo que requer uma mudança de postura dos gestores e uma visão de guerrilha mercadológica muito mais madura e não teatral. Ser um banco porta-aviões nuclear é ser capaz de interpretar centenas de informações das mais variadas origens e despender esforços para sempre dispor de informações estratégicas dos movimentos projetados por seus inimigos. Esse porta-aviões pode até vir a afundar, mas sua perspectiva de sobrevivência, comparada à dos Titanics, será muito mais consistente, pelo preparo de seu alto comando para combater e conquistar espaço mercadológico em situações as mais adversas.

Muito em breve esse porta-aviões não será a única força bélica de ataque e defesa, contará com o apoio de 'infantaria', 'aeronáutica' e 'serviço de informações' para reforçar suas ações mercadológicas ou reposicionar seus contingentes militares sobre os inimigos, sejam eles fracos ou fortes, nunca os deixando crescer em seu território.

## **RH DESPREPARADO PARA GUERRILHA**

Os departamentos de RH dos bancos não estão preparados para fazer frente a ações de guerrilha de concorrentes que assediam constantemente seu quadro funcional. É preciso tanto desenvolver um sistema de controle de perdas de funcionários, como também oxigenar a política de Recursos Humanos do banco, criando formas simples para evitar a evasão de bons funcionários, muitas vezes atraídos por pequenas diferenças salariais ou propostas de carreira mais alinhadas às suas expectativas.

O próprio setor de RH precisa ser pró-ativo, acendendo um sinal de alerta para subsidiar a gestão comercial do banco ao identificar o crescimento ou ingresso de um concorrente em seu mercado. O RH pode facilmente conferir suas suspeitas por meio de contato com o quadro funcional remanescente da unidade que vem perdendo bons funcionários ou de outra agência da mesma região.

Confirmadas as suspeitas, o banco agredido deve adotar medidas para elevar os benefícios percebidos pelos funcionários da unidade visada pelo concorrente (salário, participação nos resultados, plano de carreira e ambiente de trabalho), antes que este se instale e inicie suas ações.

Para melhor compreensão deste cenário, veja o capítulo: A carteira de clientes não é a única riqueza do gerente.

## **A EFICAZ TÁTICA DE ROUBAR BONS GERENTES DOS CONCORRENTES**

Visando ganhos rápidos e consistentes, alguns bancos mais agressivos contratam bons gerentes de agências dos concorrentes. Isto ocorre especialmente quando decidem atuar mais intensamente em um praça, nova ou não, ou em um novo segmento. Nessa contratação sempre haverá um compromisso do novo gerente de, em um prazo certo, conquistar para o novo empregador uma parcela significativa da carteira que administrava no antigo banco (clientes, produtos e serviços). Tal acordo fortalece a lógica de que esse gerente iniciará seu novo desafio profissional trilhando por caminhos já conhecidos.

Essa prática muito usual no mercado bancário é uma excelente opção para crescimento orgânico, estruturado e consistente de um banco, podendo ser, inclusive, mais eficaz, econômica e menos traumática que a compra ou incorporação de concorrentes ou investimentos em novas praças ou segmentos.



O fato relevante é que o banco que perde um bom gerente não imagina o tamanho do prejuízo que contabilizará nos meses futuros em função dessa perda. O prejuízo será ainda mais expressivo se o gerente tiver a necessidade de demonstrar para si, seus amigos e para o antigo empregador que perdeu um grande profissional. Não é raro esse sentimento ser confundido com uma vingança particular, materializando-se como uma guerrilha, inclusive com o profissional expondo publicamente as fragilidades de seu antigo banco. Haverá também um enorme esforço desse gerente em trazer para o novo banco alguns de seus melhores antigos colegas de trabalho, visando minar ainda mais o potencial de competitividade do antigo empregador.

Fica evidente que o fator remuneração não é o único motivo para que um bom gerente mude para um concorrente. São também fatores determinantes para essa decisão a convivência em um ambiente profissional pouco saudável, falta de reconhecimentos pessoais e a inexistência de desafios.

Especialmente bancos pouco agressivos e conservadores são alvo da prática de roubo de funcionários. Por isso, precisam ter eficientes políticas de recursos humanos para reter seus melhores gerentes, em especial diante de ações agressivas de concorrentes diretos.

Certamente esse não é o único fator determinante da perpetuação de um banco de varejo massificado. Outras variáveis diretas ou indiretas concorrem para o sucesso de um banco e são citadas em vários textos deste trabalho. Entre elas destacamos um excelente histórico de relacionamento sempre ajustado à cultura do público-alvo, um atendimento qualificado na visão dos clientes, fáceis e atraentes produtos e serviços para cada perfil de cliente (tomador ou investidor), preços competitivos, uma atraente política de recursos humanos, o grau de agressividade da concorrência, entre outras.

## **GUERRILHAS CIBERNÉTICAS**

Há um certo tempo circulou um e-mail mencionando que quem ligasse para um toll-free (0800) ganharia um celular. Milhares de pessoas receberam essa comunicação, embora a grande maioria a tenha ignorado por considerá-la inverídica ou desconhecer sua origem. No dia seguinte, grandes jornais publicaram um anúncio no qual uma empresa multinacional desmentia o conteúdo daquele e-mail e pedia ao público que suspendesse as ligações, pois sua linha de atendimento aos clientes estava congestionada. Alertava também para o uso indevido dessa ferramenta por pessoas inescrupulosas. Certamente houve uma enorme perda financeira e mercadológica para essa empresa.

O e-mail, quando mal utilizado, converte-se em um meio de fofoca cibernética potencialmente prejudicial. Recentemente circulou um outro e-mail, muito bem redigido, pedindo o boicote de uma rede de postos de combustível de um grande grupo econômico, listando motivos de forma aparentemente convincente. Esse correio já havia sido copiado para milhares de pessoas em poucas horas, sem que tivesse custo algum para seu criador, o qual não era possível identificar.

O presente capítulo “Despreparado para guerrilha. Ataque e defesa” foi escolhido para demonstrar a preocupação quanto ao mau uso dessa ferramenta (e-mail) e ao mesmo tempo alertar os bancos sobre a gravidade que este assunto poderá vir a representar muito em breve. Os bancos devem urgentemente adotar antídotos mercadológicos eficazes contra essas agressões, considerando que o contra-ataque ou desmentido deverá ser rápido, através do mesmo canal e respaldado por suas associações de classe, visando dar o máximo de credibilidade à mensagem. Esta deve ser divulgada nos sites das entidades e do banco atacado. A assessoria de imprensa do banco deve privilegiar a divulgação desses comunicados nos jornais on-line.

As ações cibernéticas inescrupulosas são uma novíssima forma de guerrilha, pois facilmente protegem a identidade de seus autores, circulam num meio de propagação de informações na velocidade do tempo real, sem custos, sem censura, ainda praticamente sem nenhuma regulamentação que preveja sanções penais. Sem contar que, dependendo da qualidade da forma e do conteúdo, ganham um fortíssimo grau de credibilidade, espalhando boatos com alto potencial destrutivo.

Ondas de boatos desabonadores sobre um determinado banco podem causar sérios problemas financeiros, legais e administrativos, chegando até mesmo a culminar no seu fechamento ou incorporação. Especialmente sobre bancos, boatos têm uma enorme força destrutível, haja vista terem seus alicerces mercadológicos suportados em sua solidez e liquidez.

Nos últimos anos houve uma redução acentuada das ondas de boataria sobre a saúde financeira de bancos de varejo, o que é saudável. Os motivos mais relevantes para essa constatação são a redução do número de pequenos bancos no mercado, melhoria real da saúde dos bancos com o fim da inflação, aumento e qualificação do controle dos órgãos oficiais, entre outros.

Com o advento das facilidades da Internet, em especial o e-mail, os bancos de varejo devem estar atentos e nunca baixar a guarda quanto à real possibilidade de virem a ser atacados por ondas de boataria das mais diversas ordens. Esta forma de ataque guerrilheiro ao banco deve ser tratada como previsível e iminente, para que desde já sejam estruturadas ações e reações eficazes. É fundamental a manutenção dos endereços eletrônicos (e-mail) atualizados dos clientes e parceiros comerciais, para que qualquer comunicação urgente seja disparada na mesma velocidade do ataque.

## **CONCLUSÃO**

Mesmo que o leitor não se sinta confortável com o tema “Guerrilhas”, o mercado bancário já age desta maneira, sem assumir formalmente que algumas de suas ações utilizam conceitos de guerrilha mercadológica.

Ficam aqui algumas ponderações: Será que o gerente pede permissão ao concorrente para assediar e roubar-lhe um bom cliente? Para conquistar bons clientes da concorrência basta apenas convencimento verbal e a “inigualável” gama de produtos e serviços do banco? Certamente que não; para convencer um bom cliente a trocar de banco há necessidade de uma conjugação de variáveis, muitas delas com fortes características de guerrilha, ainda que sejam práticas usuais no mercado bancário. O mesmo ocorre com a prática do benchmark. Ninguém pede autorização para copiar o concorrente.

O termo “roubo” de clientes pode ser pesado, mas reflete a realidade do mercado, e esta prática tende a ser incrementada quanto mais os bancos de varejo se tornarem parecidos entre si (produtos, serviços, posicionamentos, etc.).

O e-mail é uma ferramenta poderosíssima acessível hoje a qualquer pessoa. Porém, como o avião, pode ser utilizado tanto para a paz como para a guerra. Fiquemos ligados e com os antídotos prontos.



*Repensando Banco de Varejo*



# Capítulo 69

## *Banco de hipóteses*

O autor sugere que muitos textos do livro são ricas fontes para hipóteses a serem testadas em pesquisas, pois reforça que não têm a pretensão de julgar verdade incontestes suas colocações. Assim sendo, abaixo sugere alguns questionamentos, que podem virar hipóteses a serem testadas com a participariam funcionários e/ou clientes (atuais ou potenciais), visando identificar sua relevância, procedência, impactos e oportunidades:

1. Qual é a melhor forma de automatizar o atendimento sem passar ao cliente a sensação de um relacionamento mecânico e impessoal?
2. Como lidar com as inovações tecnológicas que cada vez mais distanciam o cliente do banco e retiram o poder de persuasão dos gerentes?
3. Como implementar uma política de benefícios atraentes para o cliente e pouco onerosa para o banco?
4. Como sustentar diferenciais para um banco de varejo que não sejam facilmente copiados e melhorados pela concorrência?
5. Como elevar a receita de forma massificada sem atritar a percepção dos clientes do que seja um preço justo pelos produtos e serviços ofertados?
6. Como convencer os gestores do banco de que não há mais bons clientes disponíveis no mercado e que há necessidade de “roubá-los” dos concorrentes?
7. Como analisar a rentabilidade potencial de um novo cliente?
8. Como motivar o quadro funcional a vibrar pelo banco, se o futuro da profissão de bancário é uma incógnita?

9. Como se preparar para lidar com um grande fluxo de ingresso e saída de correntistas, em especial jovens, atraídos por pequenas ofertas dos concorrentes?
10. Como elevar a rentabilidade da base de clientes de forma legal e massificada?
11. Como criar rótulos internos que agreguem real valor para a clientela massificada e quais rótulos atuais podem ser descartados?
12. Como diferenciar serviços informatizados e em especial o atendimento humano?
13. Como avaliar o grau de distanciamento que cada novo serviço automatizado provoca entre o correntista e o banco, bem como seus efeitos diretos na rentabilidade do banco?
14. Como tratar a elevação do turn-over (rotatividade) de funcionários das agências e como estudar o efeito dessa diminuição de experts junto aos clientes e concorrentes?
15. Como preparar a área de Recursos Humanos do banco para crescer na velocidade e agressividade com que o mercado evolui e propor carreiras realistas?
16. Como gerenciar políticas de benefícios massificadas mal analisadas e de eficácia questionável, que se tornam um grande centro de custo e não podem ser canceladas sem atrito?
17. Como manter os funcionários responsáveis por ações estratégicas sintonizadas com a realidade dos clientes-alvo do banco?
18. Como manter um canal de informações ágil e preciso das ações dos concorrentes sobre a base do banco e as fusões e incorporações iminentes?
19. Como analisar com eficácia as oportunidades legais de abertura de agências e prestação de serviços bancários em canais alternativos?
20. Como avaliar o grau de comprometimento da renda disponível do cliente com novos produtos e serviços sociais (Internet, TV a cabo, celulares) e seu impacto no potencial de consumo de produtos e serviços bancários?
21. Como analisar o impacto das novas formas de prestação de tradicionais serviços bancários por empresas de outros segmentos (corretoras de seguros e investimentos, financeiras, planos de capitalização, casas lotéricas etc.)?
22. Como prover treinamento qualificado aos funcionários, sem prejudicar a produtividade nem atritar a legislação trabalhista?
23. Qual o poder de competitividade do banco, seu posicionamento e a penetração do nome da instituição no mercado, comparativamente a anos anteriores?

24. Qual o impacto na base de clientes e no posicionamento do banco, da não correção mensal da inflação sobre a renda nominal mínima exigida para abertura de uma conta?
25. Qual a influência no mercado do ingresso de bancos internacionais competitivos e das instituições privatizadas?
26. Qual o tempo necessário para se consolidar uma marca forte de um banco de varejo no mercado brasileiro, em especial as instituições internacionais?
27. Como ajustar os modismos acadêmicos e das novas e poderosas soluções sistêmicas de gestão de base de clientes à cultura brasileira?
28. Como prover cultura para que o depósito à vista (DPV) seja gerido como um produto, e não apenas algo inanimado comercialmente, para o qual há rígidos normativos legais?
29. Como ajustar a teoria de Ciclo de Vida do Cliente, a realidade atual de nossos correntistas: redução do poder de compra, baixo relacionamento com o quadro gerencial, baixo interesse em produtos bancários, surgimento de novas prioridades de gastos, etc:
30. Como avaliar a rentabilidade e gestão de uma conta corrente quanto a compra de produtos e serviços básicos (cartão de crédito, débitos automáticos, uso de limite, seguro de carro, capitalização, etc.) se este mesmo cliente, por qualquer motivo, tem uma outra conta no banco e nela concentra suas necessidades bancárias.
31. Como gerar uma política de crédito que trate como um bom risco alguns perfis de pequenas empresas, seus sócios e proprietários, funcionários autônomos ou da economia informal, os quais dificilmente declararão formalmente sua renda?
32. O que mudaria na análise gerencial e de posicionamento do banco, se fossem excluídos 100% dos clientes de PAB e/ou Pay-roll?
33. Qual é o provável resultado comercial e financeiro aos concorrentes, oriundos de produtos ou serviços somente neles existentes, e quais impactos a implementação de uma destas soluções trariam ao banco (rentabilidade, riscos legais, canibalismo e descontinuidade de produtos e serviços, atritos com parcela da base de clientes/funcionários, etc.)?

A adoção de grupos de discussão é um exercício que permite uma maior sintonia entre o negócio bancário e seus gestores. Mas é muito provável que não se identifiquem reais oportunidades para muitos desses questionamentos, o que pode sinalizar um futuro incerto e de muita concorrência para muitos bancos de varejo. As poucas oportunidades de crescimento que surgirem devem ser muito bem utilizadas.



Capítulo  
**70**  
*Reflexões finais*

O mercado bancário brasileiro vive um momento de rápidas transformações e acirramento da concorrência. Esse cenário só deve se agravar nos próximos anos, inclusive com uma concorrência cada vez mais agressiva.

Uma verdade incontestável é que há pouca sintonia entre as teorias acadêmicas sobre a gestão do negócio bancário e a prática comercial que torna um banco economicamente viável. Isto porque o mercado é mais ágil e guerrilheiro do que a editoração de livros. Ou seja, a concorrência imprime à gestão do negócio bancário uma velocidade e uma criatividade tão dinâmicas que quando a prática é teorizada já está superada.

Tudo leva a crer que a tecnologia utilizada para simplificar a entrega de produtos e serviços, a constante inovação agregando gradualmente valor aos clientes e a implementação de políticas de bonificação racionais e de fácil compreensão serão alicerces da longevidade de alguns poucos bancos, ao mesmo tempo motivos da extinção de outros.

Portanto, as armas estão postas e cada organização deve usá-las da maneira mais eficaz para defender sua parcela de mercado e expandir-se.



A seguir, 10 importantes armas nesta guerra que já se iniciou:

- Informações qualificadas e disponíveis em tempo real.
- Atenção detalhada dos movimentos dos concorrentes e nas empresas de desintermediações bancárias, e suas novidades.
- Ousadia constante e alinhada à necessidade do mercado, cuidando para não atritar a base de clientes, funcionários e acionistas.
- Não subestimar a inteligência dos clientes, funcionários e concorrentes.
- Automatizar os serviços em níveis próximos dos principais concorrentes, de forma cadenciada e com total segurança dos processos.
- Manter atendimento humano para bons ou potenciais clientes (que assim o desejarem).
- Lapidar a marca, criando um único e grande diferencial.
- Posicionar a marca em sintonia com o “rótulo“ atribuído ao banco pelo mercado.
- Política de Recursos Humanos pró-ativa e ajustada a cada microambiente de atuação do banco.
- Acionistas dignamente remunerados.

Constância e Boa batalha.

---

---

Contatos:  
[www.ricardocoelhoconsult.com.br](http://www.ricardocoelhoconsult.com.br)

---

---