

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

JUSCIELY MONTEIRO DA CUNHA

**MARKETING DE RELACIONAMENTO:
UM ESTUDO DE CASO DO PROCESSO DE VENDA NO BANCO HSBC
Premier**

FLORIANÓPOLIS

2008

JUSCIELY MONTEIRO DA CUNHA

**MARKETING DE RELACIONAMENTO:
UM ESTUDO DE CASO DO PROCESSO DE VENDA NO BANCO HSBC Premier**

Trabalho de conclusão de curso, apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel do Curso de Administração, do Centro Sócio-Econômico, da Universidade Federal de Santa Catarina

Orientador: Prof. Allan Augusto Platt, Dr.

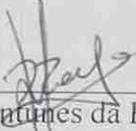
FLORIANÓPOLIS

2008

JUSCIELY MONTEIRO DA CUNHA

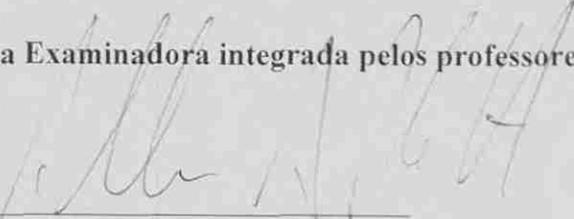
**MARKETING DE RELACIONAMENTO:
UM ESTUDO DE CASO DO PROCESSO DE VENDA NO BANCO HSBC Premier**

Este trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 27 de novembro de 2008.

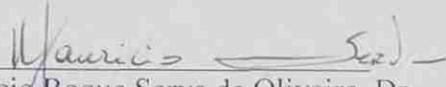


Prof. Rudimar Aníes da Rocha, Dr.
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Prof.^º. Allan Augusto Platt, Dr.
Orientador



Prof. Maurício Roque Serva de Oliveira, Dr.
Membro



Prof.^º. Sebastião Ailton da Rosa Cerqueira Adão, Dr.
Membro

Dedico o presente trabalho a minha família, ao meu namorado e à Deus, pois os considero protagonistas da minha vida.

Agradeço,

À agência HSBC Premier e ao diretor geral, Sérgio André dos Santos, pela permissão para realizar o estudo na empresa e disponibilidade de informações.

Aos gerentes Premier pela participação no trabalho.

Ao Prof. Dr. Allan Augusto Platt, pela orientação e incentivo.

Ao meu namorado, Felipe Faoro, pelo amor, carinho e pela compreensão de que esta etapa é marco inicial em minha vida profissional.

A minha família, pela dedicação e suporte em momentos especiais.

À Deus, que me inspira e faz com que eu persiga meus ideais, sempre.

*Porque um dia é preciso parar de sonhar , tirar os planos
das gavetas e, de algum modo, começar.*

Amyr Klink

RESUMO

CUNHA, Juscely Monteiro da. **Marketing de relacionamento**: um estudo de caso do processo de venda no banco HSBC Premier. Florianópolis, 2008. 111 f. Trabalho de Conclusão de Estágio. Graduação em Administração. Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina.

O presente trabalho aborda uma pesquisa realizada na agência HSBC Premier, em Florianópolis, e teve como objetivo geral analisar o processo de venda direcionado à pessoa física. Quanto ao método de investigação, realizou-se um estudo de caso, que permitiu estabelecer uma relação entre a teoria e a prática, através de uma pesquisa descritiva e exploratória dos dados. Na pesquisa de campo, a acadêmica observou alguns dos processos e procedimentos organizacionais realizados para atingir seus objetivos, tendo em vista que trabalha na agência em questão, o que facilitou a visualização dos processos de uma forma completa e detalhada. Além de resgatar a teoria administrativa através da pesquisa bibliográfica, fez-se uma análise de documentos fornecidos pela organização e entrevistas semi-estruturadas com os gerentes envolvidos nas etapas do processo de venda. Os resultados obtidos apontam que esse processo segue todas as etapas recomendadas na teoria apresentada – prospecção, pré-aproximação, abordagem, avaliação de necessidades, apresentação, respondendo às objeções, conquistando o comprometimento e o acompanhamento. Entretanto, há pontos a serem melhorados. Aspectos como o aperfeiçoamento da intranet, instrumentos tecnológicos fornecidos aos gerentes, treinamentos às telefonistas, pesquisas em relação à concorrência, incentivo ao débito automático, pós-venda realizado também pelos gerentes foram recomendações da acadêmica Juscely Monteiro da Cunha no intuito de melhorar ainda mais o marketing de relacionamento e o processo de venda da agência HSBC Premier.

Palavras-Chave: Marketing de relacionamento; Processo de venda.

ABSTRACT

CUNHA, Juscely Monteiro da. **Relationship marketing**: study case of selling process at HSBC Premier. Florianópolis, 2008. 111 f. Monograph. Graduation Degree in Administration. Federal University of Santa Catarina.

This study presents a survey about a HSBC Premier Bank agency located in Florianópolis, which has the purpose to analyze the selling process directly to the individual. As for the method of research, a case study was made to establish a connection between theory and practice, through a descriptive and exploratory research data. Moreover, to rescue the administrative theory through literature search, an analysis of the documents provided by organization and informal interviews with the managers about the selling process were made. The results indicate that the steps of the process studied agrees with the theory that is presented – exploration, pre-approach, approach, presentation, responding to objections, winning the commitment and support. However, there are points to be improved. Issues like improving the intranet, technological instruments provided to managers, training for operators, research in relation to competition, encourage the direct debit, after-sales made by managers were also recommendations of the academic Juscely Monteiro da Cunha in order to further improve the marketing relationship and the selling process of the HSBC Premier agency.

Key-words: Relationship marketing; Selling process.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Os 4 Ps do mix de marketing.....	23
Figura 2: Os fatores que influenciam a experiência de serviços.....	24
Figura 3: Custos de canais diferentes <i>versus</i> valores agregados.....	29
Figura 4: Principais etapas da venda eficaz	38
Figura 5: Estilos sociais	42
Figura 6: Organização de uma força de vendas	49
Figura 7: Conceito de marketing de relacionamento – cobertura exequível de mercado	53
Figura 8: Organograma tradicional <i>versus</i> organograma de empresa moderna orientada para o cliente	56
Figura 9: Benefícios da satisfação do cliente e qualidade do serviço	60
Figura 10: Organograma das agências HSBC.....	76

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Gasto para o HSBC	97
Tabela 2: Ganho para o HSBC	97

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMA: *American marketing association*

CDC: Crédito direto ao consumidor

CIM: Comunicação integrada de marketing

CMR: Comprometimento mensal de renda

CRM: *Customer relationship management*

GCX: Gratificação de caixa

HSBC: *Hong Kong and Shanghai Banking Corporation Limited*

IOF: Imposto sobre operações financeiras

PF: Pessoa física

PGA: Plataforma gerencial de agências

PJ: Pessoa jurídica

ROI: Retorno sobre investimento

SAC: Serviço de atendimento ao consumidor

SPIN: *Situation, problem, implication and ned-payoff*

TR: Taxa referencial

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	Contextualização do tema	15
1.2	Objetivos	16
1.2.1	Objetivo geral.....	16
1.2.1	Objetivos específicos	16
1.3	Justificativa	17
1.3.1	Importância	17
1.3.2	Viabilidade.....	17
1.3.3	Originalidade.....	18
1.4	Estrutura do trabalho	18
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1	Marketing	19
2.1.1	Composto de marketing	21
2.1.1.1	<i>Produto</i>	22
2.1.1.2	<i>Preço</i>	25
2.1.1.3	<i>Praça</i>	27
2.1.1.4	<i>Promoção</i>	30
2.2	Venda pessoal	31
2.2.1	Métodos de venda	32
2.2.2	O processo de vendas personalizadas	35
2.2.2.1	<i>Prospecção</i>	38
2.2.2.2	<i>Pré-aproximação</i>	40
2.2.2.3	<i>Abordagem</i>	41
2.2.2.4	<i>Avaliação de necessidades</i>	43
2.2.2.5	<i>Apresentação</i>	44
2.2.2.6	<i>Respondendo às objeções</i>	45
2.2.2.7	<i>Conquistando o comprometimento</i>	45
2.2.2.8	<i>Acompanhamento</i>	47
2.3	Comunicação em vendas	48
2.3.1	Esforço de vendas	48

2.3.2	Promoção de vendas	50
2.4	Marketing de relacionamento	51
2.4.1	Fidelização de clientes	55
2.4.1.1	<i>Atração, retenção e aquisição de clientes</i>	<i>56</i>
2.4.1.2	<i>Construção de fidelidade</i>	<i>58</i>
2.4.1.3	<i>Desenvolvimento de vínculos fortes com os clientes</i>	<i>59</i>
3	METODOLOGIA	62
3.1	Caracterização da pesquisa	62
3.2	Delineamento da pesquisa	62
3.2.1	Quanto aos meios	63
3.2.2	Quanto aos fins	64
3.3	Delimitação da pesquisa	64
3.3.1	População	65
3.4	Técnicas de coleta de dados	65
3.4.1	Tipos de dados	66
3.4.2	Instrumentos utilizados	66
3.5	Técnicas de análise de dados	67
3.6	Limitações	68
4	ESTUDO DE CASO	69
4.1	Caracterização da empresa	69
4.2	Recursos humanos	70
4.2.1	Princípios HSBC	70
4.2.2	Valores HSBC	71
4.2.3	Objetivos da excelência de serviço ao cliente	71
4.2.4	Premissas de atendimento HSBC	72
4.2.2	Responsabilidade de cargos	73
4.3	Serviços bancários para pessoa física	76
4.3.1	Conta corrente	77
4.3.2	Cartão de crédito	77
4.3.3	Título de capitalização	78
4.3.4	Seguro de vida individual	78
4.3.5	Seguro automóvel	79

4.3.6	Seguro residencial	79
4.3.7	Seguro proteção financeira	80
4.3.8	Crédito parcelado	81
4.3.9	Consórcio	81
4.3.10	Financiamento de veículos.....	82
4.3.11	Crédito imobiliário.....	82
4.4	Etapas no processo de venda.....	83
4.4.1	Prospecção	83
4.4.2	Pré-aproximação	85
4.4.3	Abordagem.....	87
4.4.4	Avaliação de necessidades	89
4.4.5	Apresentação	91
4.4.1	Respondendo às objeções	92
4.4.2	Conquistando o comprometimento.....	95
4.4.3	Acompanhamento	98
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES.....	101
	REFERÊNCIAS	105
	APÊNDICE.....	109
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	110
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	111

1 INTRODUÇÃO

Nesta etapa faz-se a contextualização do problema de pesquisa, a descrição do objetivo geral, objetivos específicos e também a justificativa para o seu desenvolvimento. Tanto o problema de pesquisa como a justificativa para a realização do trabalho acadêmico estão fundamentados na importância do estudo, na originalidade e na viabilidade.

1.1 Contextualização do tema

Diante de toda a evolução tecnológica e a facilidade de acesso as informações, as empresas ainda encontram dificuldades de estabelecer relações sólidas e produtivas com os seus clientes. A concorrência acirrada faz com que os produtos fiquem cada vez mais similares e, por isso, a solução tende para a agregação de valor tanto nos serviços/produtos como também na elaboração de estratégias para aperfeiçoar o processo de venda.

Não basta apenas vender os produtos/serviços no intuito de maximizar os lucros, faz-se necessário conquistá-los, manter um relacionamento duradouro e, acima de tudo, superar as expectativas e os desejos dos consumidores.

No setor bancário isso não é diferente. O atendimento personalizado, a eficácia de um processo de venda, a inovação e a eficiência na realização das atividades são aspectos que precisam ser voltados para os clientes, caso contrário, tendem a perder a demanda para a concorrência.

Há apenas dez anos as agências bancárias pareciam ser uma espécie em extinção. Uma consequência da consolidação do setor bancário e da crença de que os caixas automáticos, os serviços na internet e o atendimento por telefone diminuiriam a procura dos clientes pela agência do bairro. No entanto, os bancos consideram que o setor superestimou a atração do atendimento eletrônico e a lucratividade dos serviços no varejo. Na maioria dos casos, as pessoas preferem um atendimento personalizado à um tecnológico. Isso reflete na abertura, cada vez maior, de novas agências.

Quanto mais uma economia se desenvolve, mais importante se torna o relacionamento, pois, na maioria das vezes, a concorrência também cresce. Dessa forma, as organizações estão cada vez mais preocupadas em desenvolver e manter relações com seus clientes que, por sua vez, estão mais exigentes, tendo em vista a quantidade de produtos e serviços substitutos disponíveis no mercado.

Com isso, é importante que os bancos mantenham os bons profissionais de venda

atualizados e os estimulem para, cada vez mais, aperfeiçoarem suas habilidades de vendedores, conhecerem novas técnicas de vendas e se organizarem de forma a construir relacionamentos duradouros, pois, como é explicado na fundamentação teórica, é mais lucrativo manter os clientes existentes, do que elaborar estratégias para atrair e conquistar novos.

Enfim, os bancos precisam de um modelo de negócio que efetivamente agregue valor, atraia clientes e estimule a venda de seus produtos. Dessa maneira, este trabalho busca responder o seguinte problema de pesquisa:

Qual o resultado da análise do processo de venda no banco HSBC Premier, em Florianópolis, considerando o segundo semestre de 2008?

1.2 Objetivos

A fase da definição dos objetivos é considerada, segundo Mattar (2005), como uma etapa importante, pois sem um objetivo claramente definido a pesquisa não deve ser iniciada, sob pena de, se o for, chegar a resultados inúteis, após grande esforço. Com isso, nota-se a necessidade e a importância do estabelecimento do objetivo geral e dos específicos com o intuito de atingir o resultado esperado ao fim do trabalho.

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral está relacionado ao tema da pesquisa e está amarrado, de acordo com Mattar (2005), à solução do problema de pesquisa. Por isso, caracteriza-se o objetivo geral da pesquisa em:

Analisar as etapas do processo de venda dos serviços bancários oferecidos para pessoa física do banco HSBC, na agência Premier, em Florianópolis, considerando o segundo semestre de 2008.

1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos permitem o alcance do objetivo geral, ou seja, através deles pode-se traçar um caminho para atingir a meta final. Segundo Lakatos (1992), os objetivos específicos possuem um caráter mais concreto e possuem função intermediária e instrumental.

Neste trabalho, são eles:

- a) Apresentar os principais produtos e benefícios oferecidos para pessoa física do banco HSBC, na agência Premier, em Florianópolis;
- b) Verificar a maneira como é realizado o processo de venda de serviços bancários através de entrevistas com os gerentes da agência;
- c) Descrever e analisar as etapas do processo de venda;
- d) Elaborar propostas, se eventualmente detectada essa necessidade.

1.3 Justificativa

Após a etapa de definição dos objetivos gerais e específicos deste trabalho acadêmico, torna-se necessário segundo Roesch (2006), atender alguns critérios na escolha para que a pesquisa se justifique e o pesquisador não fique frustrado ao final do processo. Dentre eles, importância, viabilidade e originalidade do tópico escolhido.

1.3.1 Importância

O tema é considerado importante, segundo Mattar (2005), quando está de alguma forma ligado a uma questão crucial que polariza ou afeta um segmento substancial da sociedade ou quando é relacionado a uma questão teórica que merece atenção continuada na literatura especializada. Nesse trabalho, a importância se refere ao fato do HSBC ser uma empresa que atua no setor bancário e possui metas de vendas que caracterizam o nível de desempenho da agência. Com isso, o resultado obtido ao fim da pesquisa contribuirá tanto para o banco e para os funcionários, que possuem atividades baseadas em metas, como para os clientes, no sentido de melhorias no processo da venda.

1.3.2 Viabilidade

O conceito de viabilidade proposto por Mattar (2005) consiste em conseguir realizar a pesquisa, dados os prazos, os recursos financeiros, a competência do futuro autor, a disponibilidade potencial de informações e o estado da teorização a esse respeito. Dessa forma, o trabalho é considerado viável, pois o prazo determinado de um semestre é suficiente para a concretização da análise do processo de venda adotado pelo banco HSBC Premier e a

autora trabalha na área do objeto de estudo, tendo acesso as informações necessárias que estão contidas em documentos internos e na rotina diária. Ademais, possui acesso à Biblioteca Universitária, bem como a *sites* na internet.

Portanto, o acesso é considerado fácil e os recursos financeiros utilizados para a pesquisa podem ser classificados como irrisórios.

1.3.3 Originalidade

Um tema original é aquele cujos resultados têm o poder de nos surpreender (MATTAR, 2005). No caso em questão, o tema é original, uma vez que esse tipo de análise é inexistente na empresa e trará informações que nortearão o HSBC na busca de novas estratégias, objetivos, assim como identificará alternativas de mudança com base nos resultados da pesquisa.

1.4 Estrutura do trabalho

O presente trabalho está organizado a partir da introdução, equivalente ao primeiro capítulo, onde é apresentado a contextualização do tema, o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos, com o intuito de nortear o estudo para responder o problema proposto, e a justificativa do trabalho.

Em seguida, apresenta-se o segundo capítulo, referente a fundamentação teórica, que corresponde a revisão da teoria do processo de vendas, comunicação em vendas, métodos de venda, fidelização de clientes, rede de relacionamentos, bem como são tratados os conceitos principalmente dos autores como Keller e Kotler (2006), Stanton e Spiro (2000), Ferrel e Hartline (2005), Lovelock e Wright (2002), Costa (2005) e Stone e Woodcock (1998).

A metodologia é exposta após essa etapa, no terceiro capítulo, explicando a coleta e o tratamento dos dados, a delimitação do estudo, o tipo de pesquisa realizada e o papel do pesquisador para realizar as conclusões presentes neste estudo.

No quinto capítulo, a organização em estudo é caracterizada e todas as etapas do processo de venda são descritas, incluindo as análises e as propostas para cada uma. São feitas também as conclusões sobre a obtenção de cada objetivo específico, que contribuem para as considerações e possíveis recomendações para a empresa, objeto dessa análise.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com o intuito de analisar o processo de venda de produtos para pessoa física na agência HSBC Premier é necessário a realização de um estudo teórico a fim de obter o conhecimento adequado do assunto em pauta. Através disso, é possível fornecer ao trabalho acadêmico a base referencial para que todos os assuntos sejam contextualizados, consistentes e tenham credibilidade à investigação. Dessa forma, segue a base da revisão bibliográfica.

2.1 Marketing

Marketing, conforme a definição do Dicionário de Termos de Marketing (2003), é o processo de planejar e executar concepção, preço, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais. Com isso, pode-se inferir que o marketing, de maneira resumida, é o conjunto de práticas orientadas para a interação positiva com a sociedade.

Giuliani (2003) vai mais além quando trata o marketing como um conjunto de esforços criativos e táticos que devem ser utilizados para adaptar o produto ou serviço ao mercado e às mudanças ocorridas no macroambiente, com o foco de conservar o cliente e torná-lo real. Ou seja, em outras palavras, o autor corrobora com a definição acima e ressalta que a fidelização do cliente deve ser a etapa final das atividades do marketing, concluindo o processo.

De acordo com a nova definição da *American Marketing Association* (AMA) em 2005 e complementando Giuliani (2003), marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado. Portanto, manter e administrar a rede de relacionamentos com o cliente também é uma das atividades do marketing e pode auxiliar bastante no alcance dos objetivos traçados, bem como superar as expectativas dos clientes.

No entender de Keller e Kotler (2006, p.4), “o marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais”. Para defini-lo de uma maneira bem simples, os autores dizem que ele supre necessidades lucrativamente. Já em Kotler (2000, p.30), o marketing pode ser caracterizado como:

(...) um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros. Quando se usa uma definição gerencial, o marketing é frequentemente descrito como a arte de vender produtos. Mas as pessoas se surpreendem quando ouvem que o mais importante em marketing não é vender! Vender é apenas a ponta do *iceberg* de marketing (KOTLER, 2000, p.30).

Percebe-se através desse conceito que o sucesso em vendas não é tratado como a etapa mais importante do processo, mas sim, como o resultado de um conjunto de atividades realizadas de forma eficiente, eficaz e voltadas para o conhecimento e a compreensão do cliente. Dessa maneira, a venda tende a acontecer de forma natural, porquanto o produto ou o serviço estará adaptado às necessidades e desejos dos clientes.

Entende-se, através do exposto, que o marketing pode ser tratado também como um catalizador de vendas, uma vez que facilita o seu processo tanto para o cliente, que consegue identificar suas reais necessidades, como para a empresa, que proporciona a solução para essas.

Richers (2000), de forma sucinta, afirma que a empresa atenderá o consumidor eficazmente se procurar entendê-lo antes de buscar satisfazer seus desejos. Sendo assim, McCarthy (*apud* KOTLER, 2000) classificou as ferramentas utilizadas pelo marketing em quatro grupos, denominados os 4p's do marketing, que em português significam produto, praça, preço e promoção. A idéia principal dos 4p's é a de que o marketing não pode ser concebido como um conjunto de funções desconexas, mas sim como um fluxo contínuo e sistêmico (RICHERS, 2000). A partir da análise desses aspectos é possível entender o cliente e tomar decisões adequadas para cada tipo de produto ou serviço.

Diante desse contexto, pode-se dizer que a essência do marketing está na identificação de necessidades não satisfeitas, de forma a colocar no mercado produtos ou serviços que, concomitantemente, atinjam a necessidade dos consumidores e acarretem resultados satisfatórios para a empresa.

O marketing, na perspectiva de Mckenna (1992), não é uma função, ou seja, é uma forma de fazer negócios. O marketing não é uma nova campanha de publicidade ou a promoção do mês. Precisa ser uma atividade difundida, parte do trabalho de todos, das recepcionistas à diretoria. De acordo com o autor, sua tarefa não é enganar o cliente, nem falsificar a imagem da empresa, mas sim, integrar o cliente à elaboração do produto e desenvolver um processo sistemático de interação que dará firmeza à relação.

Conclui-se, portanto, que para uma empresa ser orientada para o mercado, ela deve acreditar que através da satisfação dos clientes e da qualidade nos serviços, obterá lealdade,

fará novos negócios e, de certa forma, otimizará seus esforços, tendo em vista que negociar com clientes fidelizados é muito mais simples, pois a empresa já os conhece e possui seus perfis traçados. Com isso, tende a conseguir lucros maiores e a crescer no meio em que atua, superando a concorrência.

2.1.1 Composto de marketing

Os mercados consistem de segmentos de mercado – grupos homogêneos de clientes que têm desejos e necessidades semelhantes (HAAG; MEIRA, 2002). Muitas empresas não possuem recursos para causar apelo eficiente a todos os segmentos em um mercado. Portanto, freqüentemente elas escolhem concentrar-se em segmentos específicos chamados mercados-alvo.

A tarefa do profissional de marketing, para Keller e Kotler (2006) é delinear as atividades de marketing e montar programas de marketing totalmente integrados para criar, comunicar e entregar valor aos consumidores. Porém, essas atividades podem assumir muitas formas. Sendo assim, uma maneira tradicional de descrevê-las é em termos de mix (ou composto) de marketing. McCarthy (1997) classificou essas ferramentas em quatro grupos amplos que denominou os 4Ps do marketing: produto, preço, praça (ou ponto-de-venda) e promoção.

As variáveis específicas de cada P são mostradas na figura a seguir (KELLER; KOTLER, 2006, p.17):

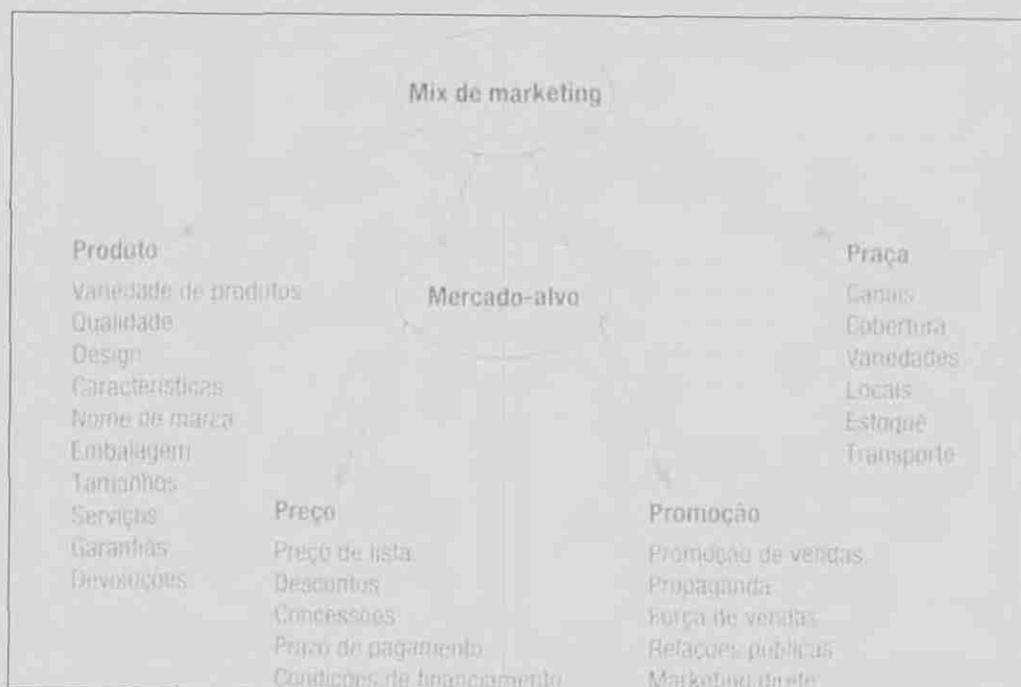


Figura 1: Os 4 Ps do mix de marketing.

Fonte: Keller; Kotler (2006, p.17).

Na visão de Keller e Kotler (2006), cada P corresponde a um benefício para o cliente. O produto fornece a solução para o cliente. Já o preço proporciona o custo para o cliente. A praça equivale a conveniência para o cliente enquanto que a promoção significa a comunicação.

Tendo visto, pode-se inferir que as decisões de mix de marketing devem ser tomadas para que se exerça influência sobre os canais comerciais, bem como sobre os consumidores finais.

2.1.1.1 Produto

O termo produto é considerado por Keller e Kotler (2006) como tudo o que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo. Eles escrevem que entre os produtos comercializados estão os bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e idéias.

Nesse momento, cabe uma explicação maior sobre o item serviço, tendo em vista os objetivos estabelecidos para este trabalho.

O serviço é definido por Lovelock e Wright (2002) como um ato ou desempenho oferecido por uma parte a outra. Os autores consideram que embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não

resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção. Ademais, eles colocam que os serviços são caracterizados como atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no ou em nome do destinatário do serviço.

Haag e Meira (2002) corroboram com a idéia de Lovelock e Wright (2002) e afirmam que os bens podem ser classificados como objetos, aparelhos ou coisas, enquanto os serviços podem ser definidos como atos, esforços ou desempenhos. Na concepção de Haag; Meira (2002), a grande diferença entre eles é a propriedade de tangibilidade, pois enquanto os bens são considerados tangíveis, os serviços, pelo contrário, são considerados intangíveis.

A figura 2 mostra os fatores que influenciam a experiência de serviços (HAAG; MEIRA, 2002, p.269):

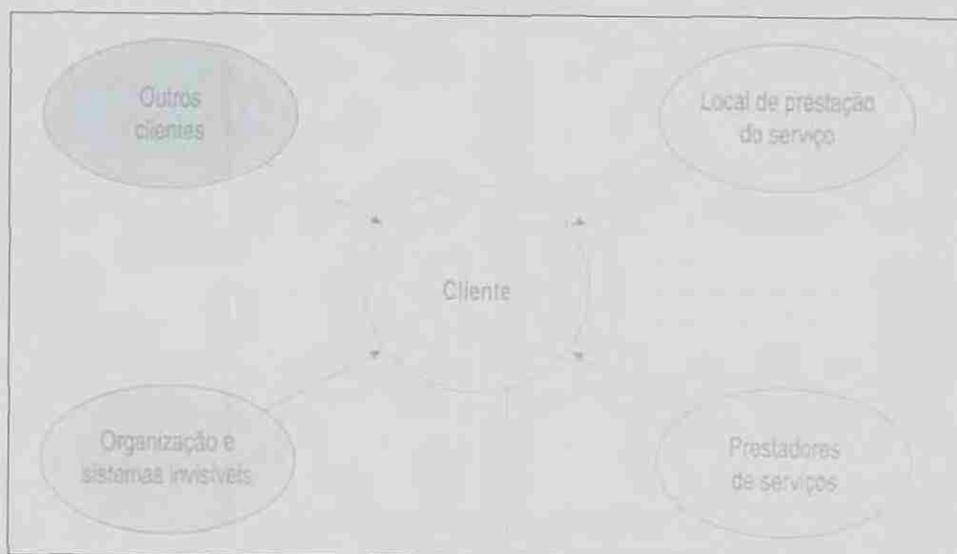


Figura 2: os fatores que influenciam a experiência de serviços.

Fonte: Haag; Meira (2002, p.269).

O local da prestação de serviços refere-se às evidências físicas que são usadas para criar o ambiente de serviços. Segundo Haag e Meira (2002), envolve as condições ambientais, objetos. Os autores consideram a face pública de um serviço como os prestadores de serviços. Com isso, devem ter empatia, não tratar os clientes com frieza, não transformar a atividade em algo robotizado e não transferir demais os clientes. Outros clientes com imagem negativa da empresa podem influenciar clientes potenciais a não realizarem uma compra, por exemplo. Por fim, os autores recomendam atenção com a organização e sistemas invisíveis que se referem a infra-estrutura da empresa de serviços, como as regras, os regulamentos e os

processos, que impactam a experiência do serviço, mas que, todavia, não é vista pelo cliente.

Em relação às decisões de produto, para Haag e Meira (2002), elas abrangem uma gama variada de assuntos, como o desenvolvimento de novos produtos, a composição da marca, a embalagem, a rotulação e o gerenciamento estratégicos dos produtos ao longo do seu ciclo de vida.

Segundo Keller e Kotler (2006), ao planejar sua oferta ao mercado, o profissional de marketing precisa pensar em cinco níveis de produto: potencial, ampliado, esperado, básico e benefício central. Esses cinco níveis juntos constituem a hierarquia de valor para o cliente.

O nível mais fundamental é o benefício central, que se refere, conforme Keller e Kotler (2006), no serviço ou benefício que o cliente está comprando. No segundo nível encontra-se o produto básico que deve ser transformado a partir do benefício central. Os autores citam como exemplo um quarto de hotel que inclui cama, banheiro, toalhas, escrivaninha, penteadeiras e armário. Em seguida, no terceiro nível, o profissional de marketing prepara um produto esperado, ou seja, uma série de atributos e condições que os compradores normalmente esperam comprar. Já no quarto nível, o profissional de marketing prepara um produto ampliado, que excede as expectativas do cliente. Nos países desenvolvidos, na concepção dos autores, o posicionamento de marca e a competição se dão nesse nível. Por último, está o produto potencial, que os autores afirmam abranger todas as ampliações e transformações a que o produto deve ser submetido no futuro.

Os produtos, segundo Kotler (2000) podem ser tangíveis (físico, podem ser tocados) e intangíveis (são os serviços, não podem ser tocados), para organizações e para consumidores. Ao desenvolver os conceitos de produto físico e de satisfação de necessidades, Kotler (2000) assim o classifica:

- a) bens de conveniência: são aqueles comprados com frequência e mínimo de esforço (ex.: sabonete);
- b) bens de compra comparados: como o próprio nome diz, o consumidor compara em termos de preço, modelo, qualidade (em geral, roupas, aparelhos eletrônicos, móveis);
- c) bens de especialidade: são os bens com características singulares, como carros, máquinas fotográficas; e
- d) bens não procurados: ou seja são os bens que os consumidores não conhecem, ou normalmente não pensam em comprar (jazigo, seguro de vida, enciclopédia).

Dias (2006) aponta os componentes de uma estratégia de produtos. Primeiro destaca os objetivos de mercado que são as vendas, a participação de mercado e os lucros. Cita também a importância de selecionar um público-alvo, assim como suas características

demográficas, psicográficas e expectativas. Em seguida, coloca os atributos e benefícios como diferenciadores do produto ou serviço em relação a concorrência e agregação de valor para os clientes. Ele argumenta que os aspectos como patentes, marcas, embalagens, posicionamento e imagem também devem ser considerados na elaboração da estratégia do produto. Não se pode esquecer dos serviços os quais agregam valor ao produto como suporte pós-venda, assistência técnica, treinamento. Por fim, coloca os parceiros e comenta que eles adicionam benefício ao produto da empresa e agregam valor ao cliente, por meio de tecnologia, produtos e serviços.

Akel e Prado (1999) afirmam que a nova concorrência não está entre o que as empresas produzem em suas fábricas, mas entre o que elas adicionam ao produto na forma de embalagem, serviços, propaganda, aconselhamento a clientes, financiamento, condições de entrega, armazenamento e outras coisas que as pessoas dão valor. Portanto, torna-se claro que terá mais sucesso quem agregar mais benefício ao produto.

Cada estratégia de ampliação de produto agrega custo e os benefícios criados logo se transformam em benefícios esperados (KELLER; KOTLER, 2006). Isso significa que a concorrência tende a buscar outras vantagens e benefícios. Porém, na visão dos autores, à medida que as empresas elevam o preço de seu produto ampliado, alguns concorrentes podem oferecer uma versão mais simples, a um preço mais baixo. Assim, cada vez mais, as empresas procuram novas maneiras de satisfazer os clientes e diferenciar sua oferta.

2.1.1.2 Preço

Em marketing, o preço é uma das quatro variáveis no Composto Mercadológico, ou marketing mix que os mercadólogos usam para desenvolver um plano de marketing. Segundo Levinson (1998), 14% dos consumidores decidem suas compras baseando-se exclusivamente no preço. Ele afirma que computa-se no preço, não apenas o valor monetário de um produto, mas tudo aquilo que o consumidor tem que sacrificar ao adquirir um bem.

O verdadeiro preço de alguma coisa é o trabalho e a dificuldade para adquiri-la. Por isso, os mercadólogos, conforme Keller e Kotler (2006) elaboram uma estrutura de determinação de preços que reflete variações geográficas na demanda e nos custos, exigências de segmento de mercado, oportunidade de compra, níveis de pedidos, frequência de entrega, garantias, contratos de serviços. Ainda ressaltam que por causa dos descontos, das reduções de preços e do apoio promocional, raramente as empresas realizam o mesmo lucro sobre cada unidade do produto vendido.

Nessa perspectiva, Haag e Meira (2002) refletem que, no mínimo, a estratégia de preços de uma empresa deveria apoiar a estratégia de marketing de um produto; realizar as metas financeiras da organização e ajustar-se às realidades do ambiente de mercado. Porém, muitas vezes, não é o que acontece, pois as empresas fixam o preço baseado em adivinhações, que são rapidamente revistas quando se revelam erradas.

Isso remete ao exemplo dado por Keller e Kotler (2006) referente a Procter & Gamble. Os autores colocam que a China é o sexto maior mercado da P&G, embora dois terços de sua população ganhe menos de 25 dólares por mês. Em 2003, a P&G desenvolveu uma estrutura de determinação de preços segmentados para competir com marcas locais mais baratas e, ao mesmo tempo, proteger o valor de suas marcas globais.

Com isso, a empresa lançou uma embalagem de 320 gramas do sabão líquido Tide Clean White vendida a 23 centavos de dólar, em comparação aos 33 centavos de dólar cobrados pela embalagem de 350 gramas do Tide Triple Action. A versão Clean White, na visão dos autores, não oferece benefícios como fragrância e remoção de manchas, todavia, é mais barata de fabricar e, para a P&G, supera em qualidade qualquer outra marca nesse nível de preço.

As empresas devem estar preparadas para escolher um método de determinação de preços. Ademais, precisam levar em conta os 3Cs no momento dessa decisão, que Keller e Kotler (2006) definem como a programação da demanda dos clientes, a função custo e os preços dos concorrentes. Tendo feito isso, Keller e Kotler (2006) recomendam seis maneiras:

- a) preço de *markup*: adiciona-se um *mark up* (taxa ou margem) padrão ao custo do produto.
- b) preço de retorno-alvo: a empresa determina o preço que renderia sua taxa-alvo de retorno sobre o investimento (ROI).
- c) preço de valor percebido: as empresas devem entregar seu valor prometido por sua proposta de valor e o cliente deve percebê-lo. Utilizam também outros meios como propaganda e forças de vendas, para aumentar o valor percebido pelo cliente.
- d) determinação de preços com base no valor: conquistam clientes fiéis, cobrando um preço baixo por uma oferta de alta qualidade. Cita-se como as melhores praticantes desse sistema a Ikea e a Southwest Airlines.
- e) determinação de preço de mercado: a empresa estabelece seus preços orientando-se em grande parte pelos preços dos concorrentes.

f) determinação de preços por leilão: esse método ganha popularidade com o crescimento da internet. Uma das principais utilidades dos leilões eletrônicos é desovar excessos de estoque ou comercializar artigos de segunda mão.

Percebe-se que os métodos de determinação de preços estreitam a faixa na qual a empresa deve selecionar seu preço final. Keller e Kotler (2006) evidenciam que ao selecioná-lo, ela deve considerar fatores adicionais, incluindo a influência de outros elementos do mix de marketing sobre o preço, suas próprias políticas de preço, o compartilhamento de ganhos e riscos e o impacto do preço sobre terceiros.

O que os compradores darão em troca de um produto ou serviço, depende, muitas vezes, do valor que percebem nele. Ao compreender o valor percebido pelo cliente a empresa pode estabelecer preços que os consumidores verão como justos. Lembra-se que diferentes compradores e diferentes mercados-alvo têm diferentes perspectivas de valor (FERREL; HARTLINE, 2005).

Contudo, apesar da maior influência de outros fatores no marketing moderno, o preço, na concepção de Keller e Kotler (2006), continua sendo um elemento vital do mix de marketing. Ele é o único que produz receitas; os outros só produzem custos.

2.1.1.3 Praça

Para planejar ações de marketing e levar o produto ao consumidor final, nos dias atuais, é necessário analisar como o mercado se comporta e através das informações coletadas verificar tendências, modas, adequar a melhor forma do produto/serviço até chegar ao mercado alvo (GIULIANI, 2003).

Recorre-se a Keller e Kotler (2006) para explicar que a maioria dos fabricantes não vende diretamente para os consumidores finais. Os intermediários constituem um canal de marketing (também chamado pelos autores como canal comercial ou canal de distribuição). Eles caracterizam os canais de marketing como sendo conjuntos de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo. Ou seja, formam o conjunto de caminhos que um produto ou serviço segue depois da produção, culminando na compra ou na utilização pelo usuário final.

As empresas utilizam canais de distribuição no intuito de escoar sua produção, sobretudo, porque fica muito difícil, em alguns tipos de negócio, possuir uma estrutura suficientemente ampla para poder atender em todos os mercados a todos os possíveis clientes ou consumidores (COBRA, 1992).

Os fabricantes obtêm diversas vantagens com a utilização de intermediários. Para Keller e Kotler (2006), muitos fabricantes não dispõem de recursos financeiros para comercializar seus produtos diretamente. Também comentam que os fabricantes que estabelecem seus próprios canais podem obter um retorno maior investindo mais em seu negócio principal. Ademais, em alguns casos, a comercialização direta simplesmente não é viável.

De acordo com Haag e Meira (2002), as decisões de distribuição refletem a habilidade do profissional de marketing para criar utilidades de lugar, momento e posse para os clientes. A utilidade de tempo e a utilidade de lugar, na concepção do autor, se referem à habilidade do profissional para fornecer produtos quando e onde os consumidores gostariam de adquiri-los. Já a utilidade de posse facilita a transferência da propriedade do produto de quem produz para o consumidor através dos canais de marketing. Finalizam esse tema com a afirmação de que um canal de comercialização típico compreenderia os membros do canal como o fabricante que vende o produto ao atacadista, o atacadista que o revende a um varejista e o varejista que o transfere ao consumidor final.

Keller e Kotler (2006) evidenciam que um canal de nível zero (ou canal de marketing direto) consiste em um fabricante que vende diretamente ao consumidor final. Citam como exemplo as vendas de porta em porta, reuniões domiciliares com demonstrações, mala direta, telemarketing, vendas pela televisão, vendas pela internet e lojas do próprio fabricante.

Observa-se que um canal de um nível conta somente com um intermediário de vendas enquanto um canal de dois níveis conta com dois intermediários. Dessa forma, Keller e Kotler (2006), complementam dando ênfase na existência de canais de três níveis e até mesmo canais de marketing mais extensos. Porém, da perspectiva do fabricante, obter informações sobre consumidores finais e manter o controle torna-se mais difícil à medida que o número de canais aumenta.

Ao desenvolver o canal de marketing Keller e Kotler (2006) sugerem que a empresa entenda os níveis de produção de serviços desejados pelos clientes alvos. Os canais produzem cinco níveis de produção de serviços (KELLER; KOTLER, 2006):

- a) tamanho do lote: refere-se ao número de unidades que o canal permite que um cliente normal compre em determinada ocasião.
- b) tempo de espera: tempo médio que os clientes desse canal esperam para receber as mercadorias.
- c) conveniência espacial: o grau em que o canal de marketing facilita a compra do produto para os clientes.

- d) variedade do produto: o nível de variedade fornecido pelo canal de marketing.
- e) apoio de serviço: os serviços adicionais fornecidos pelo canal.

Vale comentar que fornecer mais serviços acarreta o aumento de custos com o canal e preços mais elevados para os clientes. Na opinião dos autores, o sucesso da loja de descontos indica que muitos consumidores estão dispostos a aceitar uma produção de serviços inferior se puderem economizar. Com isso, cabe às empresas analisar e decidir qual o melhor tipo de canal para o seu negócio.

Nickels e Wood (1997) propõem ainda, uma comunicação mais ampla do que a comunicação tradicional de marketing, a comunicação integrada de marketing (CIM) envolvendo relacionamentos longos e duradouros não só com clientes mas com os parceiros do canal, empregados e outros grupos de interesse.

Conforme Keller e Kotler (2006), cada opção de canal precisa ser avaliada em relação a critérios econômicos, de controle e adaptação. A seguir é mostrado uma figura que explica os custos de canais diferentes *versus* valores agregados (KELLER; KOTLER, 2006, p.478):

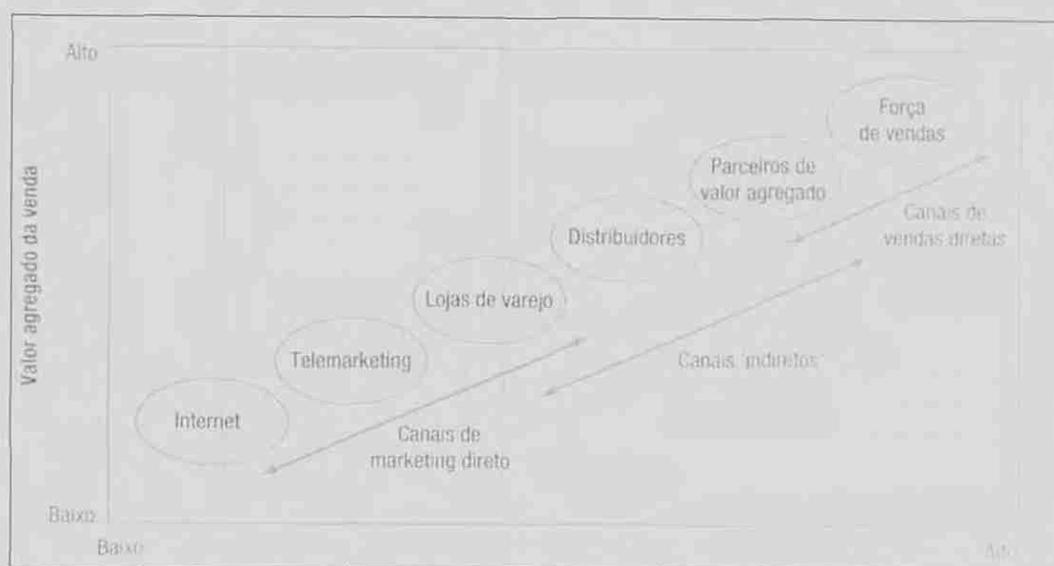


Figura 3: Custos de canais diferentes *versus* valores agregados.

Fonte: Keller; Kotler (2006, p.478).

Em relação aos critérios econômicos, cada alternativa de canal gera um nível diferente de vendas e custos. Keller e Kotler (2006) apontam que a partir do momento que as empresas descobrem um canal de baixo custo conveniente, procuram fazer com que seus clientes passem a utilizá-lo e podem até recompensá-los por essa mudança. Já no que se refere aos critérios de controle e adaptação, os autores comentam que utilizar um representante de vendas traz um problema de controle, pois se trata de uma empresa independente em busca da

maximização dos lucros. Por isso, ressaltam que para desenvolver um canal, os membros devem ter algum grau de compromisso uns com os outros por um período específico. Esses compromissos tendem a levar a uma redução da capacidade do fabricante de responder a um mercado em mutação. Concluem que nos mercados de produtos em rápida alteração, voláteis ou incertos, o produtor precisa de estruturas e políticas de canal que permitam elevada adaptabilidade.

Dias (2006) orienta que no campo financeiro é viável analisar de três a cinco balanços anteriores do intermediário, fazer a verificação na média de três bancos com os quais ele trabalha, e entrar em contato com alguns fornecedores que ele utiliza, no sentido de avaliar sua pontualidade. Através disso, serão coletadas informações sobre a saúde financeira do possível parceiro. Na área administrativa é fundamental verificar o tamanho e qualidade de sua mão de obra, sua tradição, seus investimentos em treinamento de pessoal e suas instalações. Por fim, no campo mercadológico os dados mais relevantes dizem respeito à análise da cobertura de mercado, força de vendas, esforço (investimento) promocional, composto de produtos, serviços e posicionamento em sua área de influência.

Em síntese, a tendência para se atingir bons resultados em marketing é concentrar-se nos aspectos relacionados a criação de vantagens tanto para o usuário final como para o intermediário, bem como sustentar uma eficiente cadeia de abastecimento.

2.1.1.4 Promoção

A promoção é uma das quatro áreas integrantes do composto de marketing e será mais detalhada no item Comunicação em vendas. Seu conceito é abrangente e trata de todo conjunto de ações integradas de comunicação e promoção que visam tornar o usuário fiel aos produtos e serviços da empresa fabricante (DIAS, 2006).

As empresas utilizam ferramentas de promoções de venda e, Keller e Kotler (2006) citam os cupons, concursos, prêmios para atrair uma resposta mais rápida e intensa do comprador. Eles argumentam que essas ferramentas oferecem três benefícios característicos (KELLER; KOTLER, 2006):

- a) comunicação: chamam a atenção e geralmente levam o consumidor ao produto.
- b) incentivo: incorporam algum tipo de concessão, estímulo ou contribuição valiosa para o consumidor.
- c) convite: constituem um convite especial para efetuar a transação imediatamente.

Nota-se que a promoção de vendas pode ser utilizada para obter efeitos de curto prazo,

como chamar mais atenção para o lançamento de produtos ou aumentar vendas em declínio.

2.2 Venda pessoal

A venda pessoal é um dos elementos mais importantes do composto promocional de marketing e é uma atividade crítica de gerência de marketing (HAAG; MEIRA, 2002). Os autores a caracterizam como uma comunicação verbal direta concebida para explicar como bens, serviços ou idéias de uma pessoa ou empresa servem às necessidades de um ou mais clientes potenciais.

Para Kotler (2000), o conceito de vendas assume que os consumidores, se deixados sozinhos, normalmente, não comprarão o suficiente dos produtos da organização. Assim, a organização deve empregar um esforço agressivo de venda e promoção. Ademais, é de extrema importância que a venda seja realizada de uma forma clara, sem que reste qualquer tipo de dúvida, no intuito de satisfazer os consumidores e mantê-los no círculo de relacionamentos da empresa.

No passado, as empresas de vendas acreditavam, de acordo com Haag e Meira (2002), que os clientes tinham de ser forçados a fazer uma compra. Dessa maneira, quando os clientes descobriam que os produtos, na verdade, não satisfaziam suas necessidades, eles reconheciam que os vendedores não estavam trabalhando para satisfazer seus clientes. Assim, não compravam novamente. Além disso, os autores citam que a venda forçada algumas vezes beirava os limites da ética ou mesmo da legalidade.

Hoje, conforme Haag e Meira (2002), as empresas adotam outras abordagens; assim, a venda pessoal começou a salientar o importante conceito da venda de relacionamento. Ou seja, o vendedor se concentra em satisfazer as necessidades do cliente, pois visa desenvolver um relacionamento de longo prazo, não apenas em vender o seu produto.

O vendedor tem a responsabilidade de fornecer as informações ao interessado na compra e o consumidor tem o direito de saber quais são. Conforme Cobra (1994), o profissional de vendas a partir do século XXI, deverá estar qualificado para planejar, dirigir e controlar todas as atividades de vendas em mercados instáveis e que exigem crescimento rápido. Dessa forma, é fundamental que haja integridade no momento da venda para que não acarrete frustrações futuras para ambas as partes.

Destaca-se que vender vai além de conhecimento e habilidade. Segundo Costa (2005), não adianta muito trabalhar doze horas por dia e sete dias na semana na esperança de obter remuneração crescente e atingir o topo da profissão de vendas. A experiência conta muito,

mas há uma grande necessidade em dominar os métodos científicos de gestão e não somente os conhecimentos empíricos.

O consultor de vendas, para Costa (2005), deve estar habilitado a evidenciar as características e os benefícios daquilo que ele está oferecendo ao cliente. Na visão do autor é importante que se crie um ambiente descontraído e agradável. Ter bom humor, entusiasmo e uma ótima apresentação pessoal são condições que favorecem a venda, pois os autores são enfáticos na afirmação que segue: “as pessoas compram por prazer e não pelo simples desejo de gastar” (COSTA, 2005, p.11).

É papel das empresas encontrar as melhores estratégias, soluções para resolver os problemas dos clientes e estimulá-los a adquirir os serviços ofertados. Mudanças de valores acontecem e Willingham (1991) comenta que os gostos e o nível de consciência dos compradores melhoram constantemente. Com isso, as organizações devem saber que pessoas diferentes compram de formas diferentes. Ainda o autor cita que:

(...) algumas tomam decisões de maneira rápida e impulsiva; outras, de modo lento e estudado. Algumas tomam decisões populares e emocionais; outras, lógicas e baseadas em fatos. Algumas tomam decisões efusivas e amigáveis; outras, frias e distantes. Algumas mostram-se calmas e afáveis; outras, ainda, dominadoras e agressivas (WILLINGHAM, 1991, p.9).

Cabe ao vendedor, portanto, conforme a visão do autor, adequar sua estratégia ao perfil de cada consumidor em potencial e praticar a integridade para ter maiores chances de atingir o sucesso em vendas.

2.2.1 Métodos de vendas

Faz-se necessário um breve retorno a venda pessoal para que os diferentes métodos de venda possam ser devidamente explicados. De acordo com Dias (2006), a venda pessoal pode ocorrer com o vendedor de balcão no varejo ou atacado e com o vendedor de campo. O primeiro é aquele que atende o comprador em potencial no próprio estabelecimento comercial e tenta atender às necessidades do comprador com os produtos da empresa comercial. O segundo é aquele que procura compradores em potencial para convertê-los em clientes (DIAS, 2006).

Para Haag e Meira (2002), além dos ambientes de venda de balcão e de campo, existe também o ambiente de telemarketing. Os autores apontam que esse tipo de venda se realiza através da utilização do telefone para pesquisar, vender e fazer acompanhamento com os clientes. Ainda comentam que o telemarketing pode ser ativo ou passivo. O primeiro acontece

quando o vendedor usa o telefone para falar com clientes. Já o segundo refere-se às empresas cujos clientes telefonam para fazer pedidos.

O objeto de estudo do presente trabalho será o perfil do primeiro vendedor, tendo em vista a análise se dar no ambiente da agência e, dessa forma, os gerentes têm a responsabilidade de atender a demanda em sua mesa.

O objetivo central dos profissionais de venda está na converção de seus clientes potenciais em clientes efetivos e no aumento as vendas dos clientes atuais. Para tanto, a utilização de alguns métodos de vendas pode otimizar esse processo.

Segundo Dias (2006), a venda tradicional foca na exposição das características do produto, tentando mostrar as vantagens que o cliente terá na aquisição. Essa interação ocorre com alto nível de pressão para o fechamento da venda e, não é baseada no fator confiança nem na satisfação das necessidades e desejos do comprador.

Na perspectiva de Stanton e Spiro (2000), o método aplicado acima pode também ser caracterizado como venda de transação, pois o vendedor enfatiza o produto, sua qualidade e o preço. Em grande parte das vezes, esse tipo de venda acontece quando envolve produtos simples e o valor da venda é baixo.

Um outro método se trata da venda criativa em que seu objetivo é gerar novas e fortes impressões sobre os compradores de modo a considerarem as mensagens de venda de maneira não tradicional para o fechamento (DIAS, 2006).

Na venda missionária, para Dias (2006), o vendedor deve atuar como consultor e conselheiro. Suas tarefas consistem em fazer o planejamento e a divulgação de futuras vendas. Esse método exige o desempenho em outros cinco aspectos: instrutor, revisor, trabalhador-parceiro, embaixador e *ombudsman*. O instrutor deve treinar os funcionários dos canais com relação aos produtos que vendem e mercados a que atendem enquanto o revisor precisa ser hábil em rever o desempenho em objetivos, o que exige capacidade analítica. Já o trabalhador-parceiro realiza atividades em conjunto com os vendedores do canal de marketing nos estabelecimentos de seus clientes, feiras, exposição e no escritório, em dias de demonstração. O embaixador necessita de habilidades para motivar os canais de marketing para obter fortes compromissos com os programas planejados, a fim de ajudá-los a vender mais. Por fim, o *ombudsman*, tem habilidade para apoiar os canais quando há problemas com relação a entrega, qualidade dos produtos e erros no faturamento.

O processo da venda consultiva, conforme Dias (2006), visa melhorar a lucratividade de seus clientes. O vendedor pode fazer isso de duas maneiras, ou pela redução de custos operacionais ou através do aumento da receita em vendas. Para que haja uma venda

consultiva, no entender de Dias (2006), em primeiro lugar, é necessário a identificação de um problema em termos financeiro. Em seguida, o vendedor precisa mostrar a lucratividade da solução de forma quantitativa para o cliente, sem fazer menção a produtos ou serviços. Após esse passo, o vendedor deve desenvolver um projeto para a resolução do problema do cliente. E, finalmente, a realização da proposta de uma parceria com o cliente na aplicação do projeto.

Isso remete a venda de sistemas, abordada por Stanton e Spiro (2000), que consiste em uma estratégia que envolve a venda de um pacote completo de mercadorias e serviços, bem como o conhecimento relacionado, um sistema para resolver um problema do cliente. Os autores citam como exemplo o caso da Xerox que antes vendia produtos individualmente e agora adota uma abordagem de venda de sistemas.

Para Dias (2006, p.334), “tanto os vendedores profissionais como os compradores profissionais devem ser negociadores, mesmo que não se dêem conta dessa habilidade”. E o ideal na venda negociação é que o processo aconteça de maneira íntegra e que favoreça os dois lados interessados. Se trata, na concepção de Dias (2006), da busca do “ganha-ganha”. Nesse caso, o vendedor tende a desempenhar o papel de consultor ou conselheiro.

Na venda colaboração (não manipulativa), conforme Dias (2006), o processo ocorre sem pressão e o vendedor tem a missão de construir um relacionamento sincero, confiável e comprometido. O propósito é um trabalho com abordagem de longo prazo, com resultados mais consistentes que a venda tradicional. Com essa técnica de venda o consumidor tende a ficar mais satisfeito e a comprar mais.

A venda SPIN é uma técnica de venda muito utilizada por grandes empresas como a Xerox Corporation (EUA) e a IBM Corporation (EUA). SPIN é um acrônimo em inglês para *situation, problem, implication e need-payoff* que equivale a situação, problema, implicação e retorno. Com base nisso, o vendedor, segundo Dias (2006), desenvolve habilidades na formulação de questões-chave para planejar e abordar com êxito seus clientes. Ou seja, são elaboradas perguntas de situação, problema, implicação e retorno de forma tão natural que ao final do processo o consumidor é que expõe os benefícios que a solução oferece e, não mais o vendedor.

Stanton e Spiro (2000) comentam que os clientes procuram soluções integradas para seus problemas e, por isso, o processo de compra tem se tornado mais complexo. Em consequência disso, a decisão de comprar já não é mais realizada por uma só pessoa. Pelo contrário, muitas vezes a decisão cabe a um grupo de especialistas funcionais que vêem a compra sob uma perspectiva estratégica. Para Dias (2006), a venda em equipe consiste em um grupo de profissionais comprometidos com um trabalho coletivo de atendimento ao cliente.

Além das habilidades inerentes às suas funções, é necessário outras habilidades vinculadas à solução de problemas, relacionamentos interpessoais e especializações, porquanto são pessoas com personalidades diferentes trabalhando em prol de um objetivo comum.

Cada ser humano possui crenças, valores, hábitos e costumes diferentes dos demais. É por isso que age e se comporta de forma distinta. A venda personalizada entra nesse contexto, uma vez que busca identificar características pessoais, distingui-las e direcionar mensagens que atendam às preferências dos compradores. No entender de Dias (2006), a tendência humana é comprar de pessoas que sejam semelhantes. Sendo assim, essa regra desenvolve no vendedor a habilidade de incorporar as características do comprador.

Por outro lado, Stanton e Spiro (2000) tratam o nome desse tipo de venda como venda de relacionamento, uma vez que o vendedor desenvolve um profundo conhecimento da empresa e dos negócios de seus clientes. Nesse caso, ajudam os clientes a identificar problemas e trabalham com eles para encontrar soluções mutuamente benéficas.

É interessante ressaltar o caso da DuPont, que segmenta seus clientes de acordo com a estratégia de relacionamento que foi identificada como sendo a mais eficaz para aquele cliente (STANTON; SPIRO, 2000). Ainda os autores apontam que a Motorola possui três diferentes forças de vendas que atendem seus clientes comerciais, seus clientes principais e seus clientes parceiros.

Por fim, Dias (2006) afirma que a venda direta ocorre quando a venda de produtos e serviços é feita fora do estabelecimento comercial fixo. Pode ser tratada como um canal de distribuição pela característica da não-existência de vínculo empregatício entre a empresa e os vendedores.

2.2.2 O processo de vendas personalizadas

Consumidores cada vez mais exigentes tornam a vida das empresas mais complicadas no sentido de atender seus desejos e necessidades, além de, muitas vezes, ter de surpreendê-los, pois se não o fizer, certamente a concorrência fará de forma rápida e com eficácia.

As habilidades dos vendedores no passado recente pode não ser mais sinônimo de sucesso no presente. Vender, atualmente, vai muito além de técnicas. O vendedor precisa conhecer muito bem o seu produto, seus benefícios, mas também, o cliente, seu perfil, seu gosto, enfim, seu hábito e costume para identificar o que realmente precisa e entregar o produto certo, no momento certo.

O vendedor moderno é aquele que se preocupa com o sucesso do cliente. Dias (2006,

p.310) explica que a venda pessoal “é um processo de comunicação interativo que permite a flexibilização das mensagens do vendedor de acordo com necessidades, desejos, crenças e valores dos clientes ou consumidores”. Por isso, é fundamental escutar os clientes, compreendê-los, para então, oferecer seja um produto, um bem ou mesmo um serviço.

O termo vendedor, segundo Keller e Kotler (2006), abrange uma ampla gama de cargos em que se pode identificar seis posições de vendas:

- a) entregador: vendedor cuja principal tarefa é entregar um produto.
- b) tomador de pedidos: o que atua predominantemente como um tomador de pedidos interno ou externo.
- c) missionário: vendedor do qual não se espera ou nem mesmo se permite a tomada de pedidos e que tem como principal tarefa construir uma boa imagem ou instruir o usuário atual ou potencial.
- d) técnico: o que possui alto nível de conhecimento técnico.
- e) gerador de demanda: se baseia em métodos criativos para vender produtos tangíveis ou intangíveis.
- f) vendedor de soluções: sua especialidade é resolver um problema dos clientes, muitas vezes relacionado a um sistema de produtos ou serviços da empresa.

Os vendedores, portanto, são considerados peças essenciais no funcionamento da empresa, porquanto são eles, na maioria das vezes, que conseguem as informações necessárias dos consumidores e fazem o elo pessoal entre a empresa e demanda.

Cabe ressaltar que o mix de marketing descreve a combinação de quatro elementos que constituem o cerne do sistema de marketing de uma empresa (STANTON; SPIRO, 2000). A partir do momento em que os quatro ingredientes – produto, preço, distribuição e promoção se unem, formam um programa de marketing satisfatório à necessidade de mercadorias e serviços do mercado da empresa.

A venda pessoal é um processo de comunicação interativo que permite a flexibilização das mensagens do vendedor de acordo com necessidades, desejos, crenças e valores dos clientes, que, geralmente, são diferentes entre si (DIAS, 2006). Através disso, o vendedor consegue entender o consumidor com o objetivo de satisfazê-lo da melhor maneira possível.

Willingham (1991, p.16) parte do princípio de que toda boa venda preenche necessidades, satisfazendo desejos ou resolvendo problemas, e que esta é a única base para se efetuar uma venda. Para isso, concebeu um processo lógico de vendas que é detalhado abaixo:

- a) Aproximar-se, para ganhar concordância;
- b) Entrevistar, para identificar necessidades;

- c) Demonstrar, para explicar características e benefícios;
- d) Validar, para provar suas afirmações;
- e) Negociar, para resolver problemas;
- f) Concluir, para pedir uma solução.

Esse processo funciona como um mapa e pode ser considerado um instrumento de *feedback*, segundo Willingham (1991), para revelar o que saiu de errado quando não fechar uma venda. Entretanto, é válido ressaltar que não existe um modelo ou uma estratégia correta para vender. Cada situação é diferente e o vendedor precisa de flexibilidade para se adaptar a cada uma delas. Afinal, conforme Kotler (2000), nenhuma abordagem de vendas é adequada para todas as circunstâncias.

Por outro lado, Dias (2006) coloca o processo de vendas de uma forma um pouco diferente. Seguem os passos:

- a) busca de informações essenciais sobre os clientes com perspectiva de negócios, antes ou durante a interação;
- b) desenvolvimento de táticas de abordagens com base nessas informações;
- c) adaptação e transmissão de mensagens pessoais aos clientes com perspectiva de negócios;
- d) avaliação dos resultados das abordagens e das mensagens pessoais utilizadas;
- e) ajustamento das mensagens pessoais conforme a avaliação.

Percebe-se que é um caminho personalizado para cada cliente, o que gera, em grande parte das vezes, um nível alto de satisfação nos clientes. Dias (2006) afirma que cabe ao vendedor interpretar as atitudes e as expectativas dos clientes para oferecer os produtos adequados às suas necessidades e desejos. Ademais, o vendedor precisa estar atento às distorções de percepção dos clientes quanto a produtos, serviços pós-venda, condições de fornecimento e satisfação de outros clientes relacionados à sua empresa (DIAS, 2006).

No entender de Dias (2006), o vendedor deverá influenciar os clientes para corrigir suas percepções e resgatar a credibilidade nos produtos e na imagem de sua empresa. Ou seja, o vendedor não deve convencer o cliente a adquirir um produto, por exemplo, a menos que tenha certeza de que esse atenda suas necessidades.

Para os autores Keller e Kotler (2006), os vendedores eficazes em venda pessoal possuem mais do que instinto: são treinados em métodos de análise e gerenciamento de clientes. E, continuando na visão dos autores, esses treinamentos são voltados para que o vendedor deixe de ser um tomador de pedidos passivo e se transforme em um caçador ativo de pedidos, que se empenha na solução dos problemas do cliente. Dessa forma, o vendedor

coloca o foco no cliente a fim de identificar suas reais necessidades para, então, oferecer uma solução segura.

As principais etapas envolvidas do processo de venda eficaz são abordadas por Keller e Kotler (2006, p.628) através da figura 4:

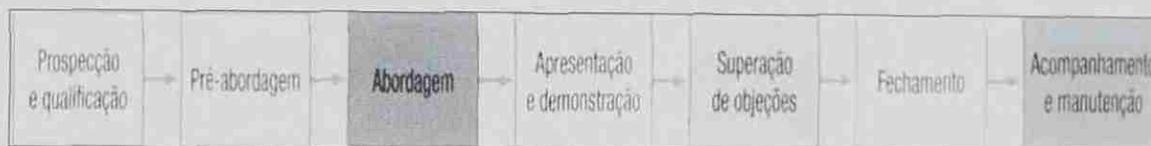


Figura 4: Principais etapas da venda eficaz.

Fonte: Keller; Kotler (2006, p.628).

É função das empresas realizar uma análise para identificar a melhor estratégia de venda, levando em consideração o seu segmento de mercado. Todavia, existem ferramentas que podem auxiliar essa identificação. Assim como Keller e Kotler (2006) colocam os passos de uma venda eficaz, Stanton e Spiro (2000) também abordam as etapas de uma forma semelhante. Entretanto, analisam o processo real de vendas como uma cadeia, com cada um de seus elos devendo ser fechado com sucesso, ou o vendedor fracassará em conseguir o pedido. É importante destacar que cada uma das etapas se sobrepõem às outras e sua seqüência pode ser alterada para atender a situação do momento.

Sendo assim, neste trabalho, serão detalhadas todas as etapas do processo de uma venda personalizada na visão de Stanton e Spiro (2000): prospecção, pré-aproximação, abordagem, avaliação de necessidades, apresentação, respondendo às objeções, conquistando o comprometimento e acompanhamento.

2.2.2.1 Prospecção

O sucesso no ambiente competitivo se remete ao fato de uma empresa estar sempre atenta às oportunidades relacionadas a clientes potenciais. Conta que, segundo Stanton e Spiro (2000), a estratégia básica de um vendedor deve ser gastar o maior tempo possível com clientes potenciais, pessoas que reconhecem suas necessidades e estão prontas para comprar.

Phil Clark, ex-gerente regional de vendas da IBM em Dallas, de acordo com Stanton e Spiro (2000, p.48), disse sucintamente à sua força de vendas:

A idéia é de que por meio da propaganda e dos esforços promocionais ficaremos em cima de uma escada gritando de modo que Dallas inteira nos ouça: Todos que desejam comprar um computador, por favor levantem a mão. Em seguida, venderemos um computador a todos que responderem (CLARK *apud* STANTON; SPIRO, 2000, p.48).

Para Keller e Kotler (2006), a prospecção é o momento em que a maioria das empresas assume a responsabilidade de encontrar e qualificar possíveis clientes para que a equipe de vendas possa usar seu tempo para vender.

Apesar da prospecção ser a primeira fase do processo de vendas, Costa (2005) a considera como a etapa mais negligenciada pelos profissionais de venda. E, afirma que a maioria das prospecções ocorre pelos canais virtuais de comunicação.

Segundo Costa (2005), a prospecção por telefone é a mais utilizada. Por isso, esse tipo de prospecção merece uma atenção especial, tendo em vista ser um canal de contato muito eficiente. No entanto, requer especialização para ser produtivo. Quando se mantém contato com um possível cliente, é necessário dominar completamente as técnicas de prospecção via telefone. Dessa forma, em alguns segundos, consegue-se conquistar a atenção do interlocutor, fazendo com que ele se interesse pelo que está sendo ofertado.

Já para Stanton e Spiro (2000), a prospecção é o método ou sistema pelo qual os vendedores aprendem os nomes das pessoas que precisam do produto e dispõem de recursos para comprá-lo. Ainda conforme os autores, há duas etapas para uma boa prospecção. A primeira delas é gerar informações através da identificação de possíveis compradores e a segunda é qualificar os possíveis clientes de acordo com os que têm maior probabilidade de comprar.

Na concepção de Haag e Meira (2002), prospectar é encontrar indicações qualificadas de vendas através de visitas sem hora marcada, trabalhar em feiras ou exposições, utilizar associações de indústrias ou organizações sociais e ler publicações especializadas e as páginas de negócios de jornais. Os autores consideram a recomendação como o melhor meio e são enfáticos na colocação “infelizmente, poucos vendedores pedem recomendações, embora mais de 80% dos clientes digam que as forneceriam com satisfação” (HAAG; MEIRA, 2002, p.405).

Os vendedores não devem perder a motivação diante de tantas respostas negativas que recebem ao longo de sua carreira. Hopkins (1994) sugere reconhecer que, se cada venda rende US\$100 de comissão, e o vendedor faz cinco visitas por venda, então cada não que ouve vale US\$20.

Recorrendo a Costa (2005), fica evidenciado que apesar dos muitos anos de

experiência em vendas, muitos consultores menosprezam o contato telefônico na prospecção e, justamente por essa razão, deixam de fazer vendas extras todos os dias. É fato que os vendedores priorizam o atendimento face a face, mas, é importante lembrar que boa parte dos clientes que se atende no ambiente físico do trabalho pode ter feito contato telefônico anteriormente. A primeira imagem sempre é a que fica, portanto, o cliente poderá ter fixado a imagem da empresa a partir desse atendimento.

2.2.2.2 Pré-aproximação

Essa etapa inclui todas as atividades de coleta de informações realizadas pelos vendedores para conhecer os fatos relevantes concernentes aos clientes potenciais, suas necessidades e situação (STANTON; SPIRO, 2000). Constatam que é necessário, primeiramente, realizar uma pesquisa de clientes em que o vendedor deve saber tudo que for possível sobre os negócios do cliente potencial. Em seguida, o vendedor deve realizar um planejamento da apresentação de vendas, incluindo a definição do objetivo ou da meta da visita, por exemplo.

Pode-se dizer que é nessa fase que acontece a elaboração de perguntas, a identificação de situações de vendas. É o momento em que o vendedor busca toda a preparação necessária para realizar a abordagem. Para Haag e Meira (2002), uma fonte rápida para essas informações pode ser a biblioteca local ou a internet. Muitas empresas têm *web site* que fornecem informações úteis sobre elas. Na visão dos autores, essas pesquisas indicam que o vendedor está seriamente interessado em fazer negócios com o cliente, bem como auxiliam no planejamento da apresentação inicial.

Nessa ocasião ocorre concomitantemente a etapa pré-compra. Para Lovelock e Wright (2002), a decisão de comprar e usar um serviço é influenciada pelas necessidades e expectativas individuais. Sendo assim, os autores explicam que o cliente pode decidir comprar rapidamente, quando não existem grandes riscos ou podem planejar a compra. Caso o cliente conduza uma busca de informações, ele pode identificar vários concorrentes alternativos e depois pesar os riscos e benefícios de cada opção antes de tomar a decisão de compra.

Keller e Kotler (2006) refletem sobre a pré-aproximação no sentido de que o profissional de vendas precisa aprender o máximo possível sobre a empresa que se constitui em cliente potencial, suas necessidades, quem está envolvido na decisão de compra, assim como seus compradores. Também deve estabelecer qual a melhor abordagem, que pode ser uma visita pessoal, um telefonema ou uma carta. Por fim, precisa elaborar uma estratégia

geral de vendas.

Fica evidenciado, portanto, que os autores citados possuem o mesmo ponto de vista no quesito pré-aproximação, porém, definem-o, categoricamente, de formas distintas.

2.2.2.3 Abordagem

Para Haag e Meira (2002), a abordagem é o desenvolvimento de um contato em harmonia com o cliente. É nesse momento que o vendedor utiliza as informações que já colheu e começa a desenvolver um relacionamento com o cliente.

Nessa fase, o vendedor precisa atrair a atenção do cliente, manter seu interesse, aumentar seu desejo e, levá-lo à ação. Para tanto, Keller e Kotler (2006) afirmam que pode-se fazer uso da abordagem de aspectos, vantagens, benefícios e valor. Os aspectos referem-se a características físicas de uma oferta ao mercado. As vantagens mostram o porquê que os aspectos fornecem uma vantagem ao cliente. Enquanto os benefícios descrevem os detalhes econômicos, técnicos e sociais trazido pela oferta. E, por último, o valor explica o diferencial, o valor agregado da oferta.

Stanton e Spiro (2000) salientam que é fundamental marcar uma data para ver o comprador, porquanto isso aumenta as chances de o representante de vendas obter atenção do comprador durante o encontro. Além disso, o cliente ficará feliz e satisfeito por ter um horário previamente marcado com o intuito de resolver o seu problema e se organizará de modo a reservar um tempo suficiente para ouvir o que o vendedor tem a dizer.

Há diversos tipos de abordagens aos clientes. Conforme Costa (2005), existe a abordagem face a face e a virtual. A primeira é subdividida em atendimento na empresa e visitas externas. Já a segunda pode ser dar através do telefone, fax, internet ou *on-line*. É fundamental que o vendedor saiba se comportar corretamente em cada tipo de abordagem para otimizar as vendas.

Haag e Meira (2002) enfatizam que na fase da abordagem, o vendedor precisa se adaptar às quatro categorias básicas do estilo social do cliente em potencial:

- a) condutor: orientado para ação e metas e toma decisões rápidas. Para se adaptar a esse estilo o vendedor deve fornecer as informações finais e depois retornar para dar detalhes essenciais.
- b) analítico: orientado para fatos e detalhes. Precisa de tempo para tomar decisões, enquanto todos os fatos são ponderados. Com isso, para satisfazê-lo, o vendedor precisa inundá-los com fatos e cifras que possam ser corroborados com documentos.

Assim como o condutor, o analítico não está interessado em desenvolver um relacionamento pessoal com o vendedor.

c) expressivo: gosta de socializar e irá, muitas vezes basear a decisão de compra no relacionamento com o vendedor. Nesse caso, o vendedor deve estar preparado para estabelecer um relacionamento pessoal contando anedotas, socializando fora do escritório e dando informações pessoais.

d) amigável: tende a ser um visionário com grandes idéias para o futuro, mas não é orientado para detalhes. Ele hesita em tomar decisões rápidas e irá buscar um consenso com outras pessoas antes de chegar a uma decisão de compra. Também procura ter um relacionamento pessoal com o vendedor, pois isso reduz a ansiedade a respeito de tomar uma decisão. Com esse estilo, o vendedor deve apresentar o produto baseado naquilo que ele irá fazer para o cliente de modo genérico e evitar entrar em discussões de pequenos detalhes.

A figura 5 ilustra os estilos sociais para melhor compreensão do assunto (HAAG; MEIRA, 2002, p.407):

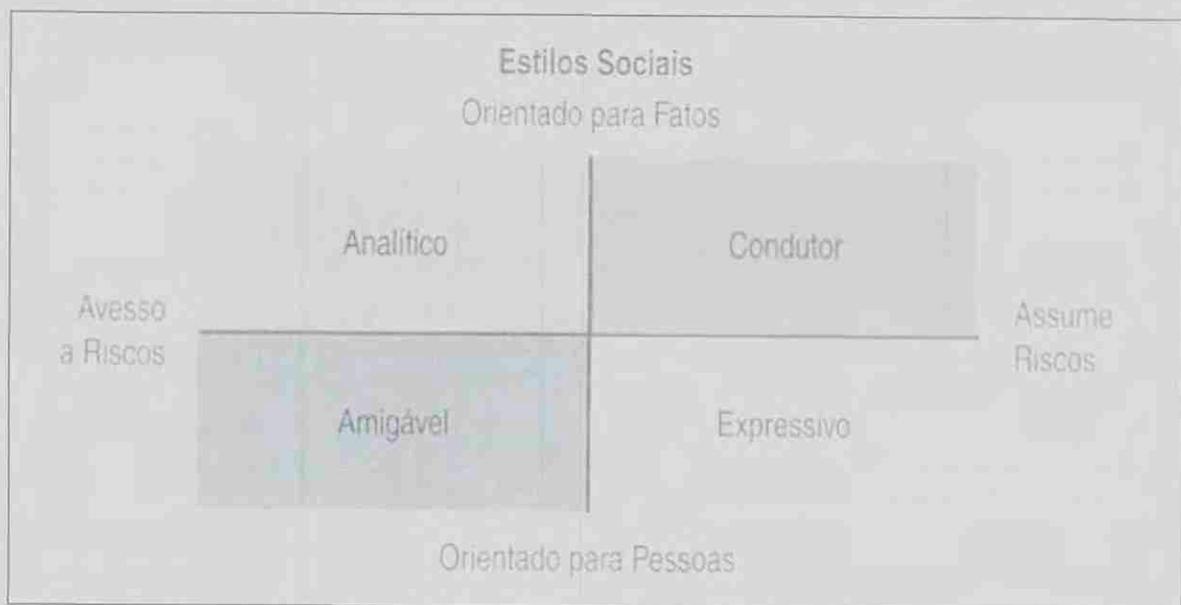


Figura 5: Estilos sociais.

Fonte: Haag; Meira (2002, p.407).

A abordagem se resume aos primeiros momentos da visita, mas ela pode contribuir ou dificultar toda a apresentação. Tanto Keller e Kotler (2006) como Stanton e Spiro (2000) corroboram que se a abordagem falhar, o vendedor, muitas vezes, não consegue a chance de fazer uma apresentação. Logo, no final da abordagem, o vendedor deve chegar ao acordo

para, então, seguir adiante com a avaliação das necessidades da visita.

2.2.2.4 Avaliação de necessidades

A avaliação de necessidades, segundo Stanton e Spiro (2000), é o estágio em que o vendedor deve descobrir, esclarecer e conhecer as necessidades dos compradores. Para atingir esses objetivos, eles recomendam fazer muitas perguntas, pois acreditam que dessa maneira é possível alcançar um resultado positivo.

Existem diversos tipos de perguntas que os vendedores podem utilizar para incentivar os compradores a revelar e discutir suas necessidades, para Stanton e Spiro (2000), são elas:

- a) perguntas situacionais: são aquelas que buscam informações concretas sobre a atual situação do comprador. Caso o vendedor consiga efetuar uma boa pesquisa antes da visita, esse tipo de pergunta pode ser evitada.
- b) perguntas para descobrir problemas: são utilizadas para revelar problemas em potencial, dificuldades ou insatisfações que o cliente está enfrentando que os produtos e serviços do vendedor podem solucionar.
- c) perguntas sobre o impacto dos problemas: são aquelas relacionadas ao impacto que o problema do comprador terá sobre vários aspectos de suas operações. Esse tipo de pergunta faz o comprador pensar e verificar a seriedade do problema.
- d) perguntas sobre o valor da solução: buscam saber o valor ou a importância de uma solução para um problema descoberto no início da conversação. Os vendedores costumam utilizar para dar ênfase no problema e ajudar o comprador avaliar a importância de uma solução.
- e) perguntas confirmatórias: são para finalizar e procuram confirmar o interesse do comprador em saber como os produtos poderão ajudá-lo.

É interessante que os vendedores sigam a lógica das perguntas, porém, nada os impede de pular uma etapa, tendo em vista que não existe uma fórmula mágica de efetuar uma venda. Cabe ao responsável por essa operação identificar o momento adequado para realizar cada tipo de pergunta.

Haag e Meira (2002) corroboram com Stanton e Spiro (2000) e garantem que o sucesso na etapa identificação de necessidades do processo de vendas requer que sejam feitas ao cliente potencial perguntas de sondagem para se determinar suas necessidades. Ainda sugerem que essas perguntas sejam abertas, pois são concebidas para extrair uma expressão verdadeira das opiniões e dos sentimentos do cliente, quer elas sejam favoráveis ou não do

ponto de vista do vendedor. Isso também ocorre para assegurar que as necessidades e as preocupações potenciais do cliente sejam enunciadas.

2.2.2.5 Apresentação

O foco da apresentação de vendas é a explicação pelo vendedor, de como as características do produto proporcionam benefícios que tratam especificamente das necessidades ou dos problemas anteriormente identificados (HAAG; MEIRA, 2002).

Haag e Meira (2002) argumentam que as apresentações podem ser flexíveis ou memorizadas. Conforme os autores, as apresentações flexíveis permitem que o vendedor identifique as necessidades do cliente e adapte cada apresentação a um cliente específico. Às vezes, esse tipo de apresentação é chamado de apresentação de satisfação de necessidades e é o método preferido para vendedores profissionais. Por outro lado, as apresentações memorizadas exigem que o vendedor guarde de memória uma apresentação pré-determinada. É conhecida também como apresentação enlatada, que não trata das necessidades específicas de cada cliente, entretanto, o texto utilizado gira em torno dos melhores benefícios e pontos de venda da empresa e do produto.

A apresentação pode ser considerada como o núcleo principal da venda. Stanton e Spiro (2000) falam que essa é uma discussão de recursos, vantagens e benefícios do produto ou serviço que os clientes indicaram como importantes. Dessa forma, o objetivo principal é convencer o cliente de que seus produtos ou serviços atenderão suas necessidades melhor que a concorrência.

Essa parte envolve a apresentação dos produtos. Para Stanton e Spiro (2000), uma boa apresentação de vendas é preparada em torno de uma eficiente demonstração de um produto. Um bom exemplo é o caso da American Airlines que, conforme os autores, equipou seus 500 representantes de vendas em todo o mundo com computadores tipo *notebook* de alta capacidade e com *software* de apresentação que incorpora gráficos, som e vídeo. Com isso, a empresa reduziu seus custos, pois o *software* adotado possibilita que os vendedores desenvolvam apresentações de cunho profissional, econômicas e com a utilização de multimídia. Não se pode esquecer que a alta tecnologia utilizada não garante a venda. É necessário um toque pessoal e o conhecimento do assunto que o representante traz no momento da apresentação.

Por conseguinte, os autores sugerem elaborar uma apresentação simples, falar a língua do cliente, ressaltar a aplicação do produto ou serviço em relação à situação do cliente

potencial e, acima de tudo, procurar a credibilidade em todos os momentos.

2.2.2.6 Respondendo às objeções

O vendedor precisa esclarecer as objeções que o cliente possui, questioná-las e, em seguida pode negar a validade da objeção colocada ou mesmo a transformar em uma razão de compra (KELLER; KOTLER, 2006).

É notório que existem objeções em quase todas as apresentações, pois o questionamento é característica do ser humano. Os autores acima explicam que existem dois tipos de objeções, a resistência psicológica e a resistência lógica. A primeira inclui resistência à interferência, preferência pelos fornecedores ou marcas atuais, apatia, relutância em abrir mão de alguma coisa, associações desagradáveis criadas pelo vendedor, idéias preconcebidas, aversão a tomar decisões e atitude neurótica em relação a dinheiro. A segunda pode consistir em objeções ao preço, ao plano de entrega ou a certas características do produto ou da empresa.

Sendo mais pragmáticos, Stanton e Spiro (2000), comentam que essa fase precisa seguir uma linha lógica de raciocínio. Primeiro, deve-se ouvir o comprador para entender o que ele precisa. Depois, é necessário esclarecer a objeção e também respeitar a sua preocupação em relação ao produto ou serviço. Por fim, é essencial fornecer uma resposta à objeção.

De acordo com Haag e Meira (2002), as objeções feitas pelos consumidores não significam que eles não queiram comprar o produto ou serviço. O que acontece, na maioria das vezes, é que o vendedor deixou de fornecer informações adequadas aos compradores, ou não demonstrou como o produto satisfaz a sua necessidade. Por isso, o vendedor deve interpretar as objeções como um sinal de interesse e fornecer informações que reforcem a confiança dos clientes no intuito de realizar a venda.

Contudo, é importante estar atento, pois muitas vezes, os consumidores ocultam o verdadeiro motivo de não comprar ou colocam objeções que podem ser consideradas falsas.

2.2.2.7 Conquistando o comprometimento

Após o comprador optar pela compra o vendedor deve direcionar a conversa para realização da venda. Essa ação é chamada por Stanton e Spiro (2000) de conquistando o

comprometimento. Considerando o argumento dos autores, se a venda for considerada simples, em uma visita, é importante que o vendedor consiga que o comprador adquira o produto na primeira visita ou a venda estará perdida.

O vendedor precisa identificar os sinais de fechamento emitidos pelo cliente que podem ser atitudes físicas, declarações, comentários e perguntas (KELLER; KOTLER, 2006). Pode também oferecer incentivos para que o fechamento ocorra, como preço especial, uma quantidade extra ou até mesmo um brinde.

Nem sempre os possíveis clientes dizem que querem comprar aquilo que o vendedor está oferecendo. Nesse caso, segundo Haag e Meira (2002), o vendedor precisa pedir um compromisso. Os autores reforçam que o vendedor precisa solicitar o pedido de forma rápida e eficaz, pois a não-solicitação é, com frequência, a causa do insucesso de uma apresentação.

Para tomarem decisões, os consumidores, na visão de Lovelock e Wright (2002), quase sempre levam em consideração pontos como ambiente, nível dos profissionais e serviços de suporte.

Lovelock e Wright (2002) ratificam que a questão do ambiente envolve desde o estabelecimento, equipamentos até o ambiente da empresa como limpeza, cheiros ou barulhos. Os clientes esperam que os profissionais sigam *scripts* específicos durante o encontro de serviço e as violações desses *scripts* podem provocar diminuição na satisfação do cliente. Por fim, os serviços de suporte são constituídos das matérias-primas e equipamento, além de todos os processos dos bastidores que permitem ao pessoal de frente realizar *adequadamente o seu trabalho*.

Stanton e Spiro (2000) indicam algumas técnicas utilizadas para fechar essas vendas de transações:

- a) fechamento presumido: são aquelas pessoas que presumem que os clientes vão efetuar a compra e começam a preencher os pedidos.
- b) fechamento de oferta especial: quando os gerentes de venda propõem às suas forças de venda um oferta especial para os revendedores.
- c) fechamento por resumo: fornecer o resumo de benefícios que o comprador já reconheceu e depois sugerir uma ação para finalizar a venda.

Vale salientar que grande parte das vendas são mais complexas e acontecem através de diversas visitas. Nesses casos, conforme Stanton e Spiro (2000), o objetivo final do vendedor deve ser conseguir que o comprador concorde com alguma ação que o leve para mais perto da venda.

2.2.2.8 Acompanhamento

O acompanhamento pode ser visto como um conjunto de procedimentos realizados após o fechamento da venda e também depois da entrega da oferta que servem para assegurar que o cliente ficou satisfeito e que voltará a fazer negócios com a empresa (KELLER; KOTLER, 2006). Os autores ainda sugerem que os vendedores desenvolvam um plano de manutenção e crescimento para o cliente. Isso tende a gerar um nível alto de satisfação por parte dos consumidores, uma vez que o vendedor é encarregado de verificar se tudo está ocorrendo conforme o combinado.

Nessa etapa, os clientes continuam o processo e o resultado final afetará suas intenções futuras, tais como se permanecem ou não fiéis a seu fornecedor de serviço e se transmitirão ou não recomendações positivas para membros de sua família e outros conhecidos (LOVELOCK; WRIGHT, 2002). Ou seja, os clientes, de uma forma geral, avaliam a qualidade do serviço comparando aquilo que esperavam com o que receberam. Caso suas expectativas forem atendidas ou superadas, eles acreditam que receberam serviço de alta qualidade, caso contrário, eles consideram deficiente a qualidade do serviço e tendem a reclamar, sofrer em silêncio ou futuramente trocar de empresa.

Fica evidenciado, conforme Haag e Meira (2002), que mesmo que os vendedores se esforcem para concluir quaisquer evidências acertadas, eles muitas vezes deixam de cumprir suas promessas e acabam perdendo-o.

O acompanhamento, de acordo com Costa (2005), pode se dar através de duas maneiras: face a face e de forma virtual. A primeira acontece no estabelecimento ou no endereço escolhido pelo cliente. Já a segunda pode ser pelo telefone, internet, e-mails, chat. Na concepção do autor, se a empresa utiliza o acompanhamento face a face deve se preocupar com a postura dos vendedores, pois essa poderá enviar mensagens indesejáveis ao interlocutor. Ele destaca que o mesmo pode acontecer nos contatos telefônicos e cita que os clientes percebem quando a pessoa está de mau-humor ou não está disposta a solucionar o seu problema.

Neste ponto, Stanton e Spiro (2000) salientam que um bom acompanhamento é a chave para se obter uma clientela leal, que em última análise, resulta numa boa receita para o vendedor. Todos apreciam um bom atendimento. Sendo assim, pode-se concluir que a partir do momento em que um cliente se depara com um excelente vendedor, torna-se difícil esquecê-lo ou substituí-lo por outro.

2.3 Comunicação em vendas

A comunicação é uma das principais ferramentas do marketing e, segundo Kotler (2000), as empresas a utilizam para estimular vendas, motivar consumidores, melhorar a imagem de sua marca junto ao público em geral e envolver os distribuidores.

Nessa perspectiva, Stanton e Spiro (2000) apontam os principais elementos do mix promocional ou mix de comunicações – propaganda, esforço de vendas pessoais e promoção de vendas. No entanto, a publicidade e as relações públicas também fazem parte das atividades promocionais, porém são menos utilizadas. Neste trabalho, faz-se necessário explicar o esforço de vendas pessoais e a promoção de vendas, tendo em vista o objetivo geral proposto.

2.3.1 Esforço de vendas

Os profissionais de marketing de negócios baseiam-se em venda pessoal (HAAG; MEIRA, 2002). No mercado de consumo, produtos como seguros, automóveis e imóveis são vendidos principalmente através de esforços da venda pessoal. Historicamente, de acordo com os autores, a venda pessoal envolveu interações frente a frente entre vendedor e possível cliente, entretanto, as vendas por telefone e outras formas de comunicação eletrônica são cada vez mais usadas.

Haag e Meira (2002) afirmam que a venda pessoal é a comunicação de pessoa a pessoa na qual um vendedor informa e educa possíveis clientes procurando influenciar suas opções de compra.

O papel da força de vendas surge logo após a definição do planejamento estratégico da empresa. Segundo Stanton e Spiro (2000), as metas, estratégias e táticas adotadas pelos gerentes de vendas geralmente são limitadas e dirigidas pelo plano estratégico de marketing, ou seja, as decisões estratégicas oriundas do planejamento devem estar alinhadas com as estratégias de vendas.

Complementando Stanton e Spiro (2000), nota-se que é imprescindível a empresa definir uma estratégia para a força de vendas, pois conforme Keller e Kotler (2006), essa estratégia escolhida tem implicações em sua estrutura. Para melhor entendimento, segue uma figura ilustrativa da organização de uma força de vendas, segundo (KELLER; KOTLER, 2006, p.619):

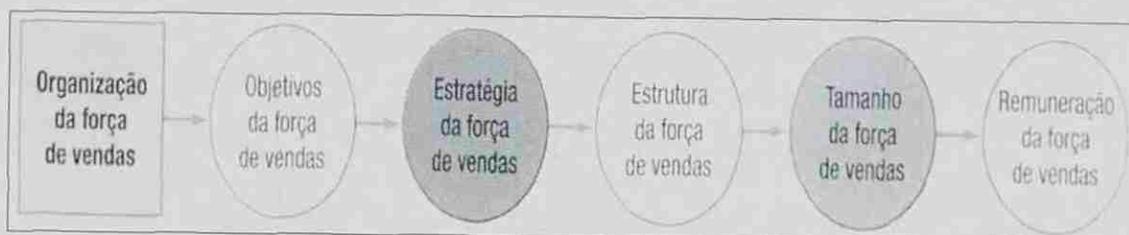


Figura 6: Organização de uma força de vendas.

Fonte: Keller; Kotler (2006, p.619).

Acabou-se o tempo em que os vendedores tinham em mente apenas a palavra vender. Agora, o importante é diagnosticar o problema e propor uma solução de forma rápida e eficaz. Como a força de vendas possui uma relação direta com a receita de vendas e a satisfação do consumidor, Ferrell e Hartline (2005) dizem que seu gerenciamento eficaz é vital para a estratégia de marketing da empresa. Ainda acrescentam que além de gerar resultados de desempenho, a força de vendas geralmente cria a reputação da empresa e a conduta de cada vendedor determina a ética da firma inteira que é percebida.

Ferrell e Hartline (2005) explicam que os objetivos técnicos relativos ao estabelecimento de objetivos da força de vendas envolvem a quantia desejada nas vendas, volume de vendas ou participação no mercado. Percebe-se que, de uma forma mais clara, esses objetivos podem ser tratados como cotas de vendas para cada vendedor. Na visão de Ferrell e Hartline (2005), os objetivos individuais de venda também baseiam-se em tamanho do pedido, número de chamadas de venda ou a razão entre pedidos e chamadas. Conclui-se, portanto, que os objetivos de venda contribuem para a avaliação e controle das atividades realizadas pela força de vendas assim como sua remuneração.

Para Keller e Kotler (2006), os profissionais de vendas de hoje atuam como gerentes de contas, capazes de obter contatos produtivos entre pessoas de diferentes organizações que comprem e vendem. Por isso, é tão importante que a força de vendas seja distribuída de maneira estratégica, a fim de que possa estar em contato com os clientes certos, na hora certa e de forma adequada.

Em contrapartida, Peppers et al. (2001, p.199) afirmam que “os vendedores têm grande motivação para conquistar novos clientes, o que pode interferir nos esforços para a manutenção de clientes e nos planos de desenvolvimento de negócios a longo prazo”. Não é fácil manter a motivação da equipe de vendas e ao mesmo tempo direcionar, sem tumultos, toda a empresa para a criação e sustentação de relacionamentos de longo prazo com os clientes.

Com isso, a empresa deve capitalizar as informações que os vendedores adquirem e

estimulá-los a partilhá-las. Peppers et al. (2001) afirmam que os vendedores devem ter a capacidade de reconhecer um cliente imediatamente e retomar a última interação exatamente no ponto em que pararam. Além disso, a empresa deve dar suporte às iniciativas dos vendedores para criarem formas melhores e mais eficazes de atendimento às preferências e prioridades de cada cliente.

2.3.2 Promoção de Vendas

Entre as estratégias disponíveis, para uma empresa implementar ações para o aumento de seu faturamento está a promoção de vendas. Conforme Bello (2008), ela não significa apenas trabalhar a questão do preço, em forma de liquidação, saldos, como é confundida no mercado. Também não pode e não deve ser tratada como um remédio, ao qual se lança mão na hora de um aperto de caixa. Deve ser definida de forma estratégica, e integrada com outras mídias.

Bello (2008) define a promoção de vendas como sendo um conjunto de atividades criativas, capazes de despertar a atenção para a compra, venda e influência de produtos e serviços, a fim de otimizar as vendas. Para o empresário, a promoção deve atender um objetivo momentâneo de seu negócio. Para os clientes, é uma oportunidade temporária para atender uma necessidade. Ter como base uma referência. Com isso, a promoção precisa ter um tempo determinado com começo, meio e fim.

Já Lovelock e Wright (2002) descrevem a promoção de vendas como sendo comunicações vinculadas a um incentivo. Normalmente, são específicas a um determinado período, preço ou grupo de clientes. Os autores consideram como objetivo dessa atividade acelerar a decisão de compra ou motivar os clientes a utilizarem um serviço específico antecipadamente, comprarem em maior quantidade ou com mais frequência.

Dias (2006, p.348) aponta que “o papel da promoção de vendas está implício em seu próprio nome: é uma técnica de promover vendas”. Sua função é, pois, fomentar, facilitar e favorecer o ato da venda, uma vez que as vendas fecham o negócio, mas, por outro lado, são as promoções que criam essa oportunidade. Constitui-se, portanto, na visão do autor, como todo o esforço feito para levar o produto ao comprador, diferenciando-se da propaganda, que faz o esforço contrário – levar o comprador ao produto.

As promoções de curto prazo podem oferecer aos profissionais de marketing de serviço as seguintes vantagens, de acordo com (LOVELOCK; WRIGHT, 2002):

- a) considerando que os custos promocionais variam conforme o volume, elas são

uma boa arma para ser utilizada por pequenas empresas no desafio aos grandes concorrentes;

b) reduzem o risco da primeira compra para os clientes e, com isso, encorajam as compras tentativas;

c) podem-se cobrar pelo mesmo serviço preços diferentes para segmentos diferentes quando um grupo recebe um desconto promocional e o outro não;

d) acrescentam entusiasmo a compras corriqueiras repetitivas e atraem consumidores sensíveis a preço;

e) são particularmente úteis para ajustar flutuações entre a oferta e a procura.

Existem inúmeras técnicas promocionais e de *merchandising*, que podem ser aplicadas tanto aos consumidores finais como ao canal de distribuição e vendas, equipes próprias das empresas, equipes do *trade*, enfim, a todo público que precisa ser motivado ou persuadido a consumir ou agir em função de um bem, uma idéia ou um serviço (DIAS, 2006).

Em Dias (2006) é mostrado algumas dessas técnicas como forma de exemplificação: premiações por meio de concursos, sorteios, vale-brindes; premiações por meio de ações de marketing de incentivo como recompensas; descontos; liquidações; cuponagens; eventos em geral; *gift-packs* (embalagens com algum tipo de brinde acoplado, desenvolvido previamente pela empresa); *banded-packs* (embalagens com algum tipo de brinde oferecido ao consumidor no momento da compra), dentre outras.

Contudo, a responsabilidade de combinar as ferramentas expostas de forma criativa é dos estrategistas. Cabe a eles acrescentar o que for necessário em cada uma delas para atingir o resultado de vendas mais elevado.

2.4 Marketing de relacionamento

A idéia central do marketing de relacionamento é simples: “envolver atividades destinadas a desenvolver ligações economicamente eficazes de longo prazo entre uma organização e seus clientes para o benefício mútuo de ambas as partes” (LOVELOCK; WRIGHT, 2002, p.132). Em meio a tantas opções, mesmo em segmentos limitados, atualmente, criar uma relação pessoal com o cliente é uma das melhores maneiras de manter a fidelização.

Para Stone e Woodcock (1998), o marketing de relacionamento pode ser definido como o uso de uma ampla gama de técnicas e processos de marketing, vendas, comunicação e cuidado com o cliente. Isso tudo com o intuito de identificar os clientes de uma forma

individualizada e nominal, criar um relacionamento duradouro entre a empresa e os clientes e, por fim, administrar esse relacionamento para o benefício de ambas as partes.

Conforme Borba (2004), o marketing de relacionamento é essencial ao desenvolvimento da liderança no mercado, à rápida aceitação de novos produtos e serviços à consecução da fidelidade do consumidor. Ainda caracteriza esse marketing como sendo:

O gerenciamento do conhecimento em relação aos clientes e parceiros, constituindo-se em estratégia para identificar e personalizar o atendimento ao cliente. A fidelização de clientes integra o processo filosófico do marketing de relacionamento e, juntamente com o processo de parcerias estratégicas para a satisfação desta clientela, constitui o eixo central da instrumentalização deste desafio de conquistar e manter clientes (BORBA, 2004, p.68).

No pensamento de Mckenna (1992), o que realmente importa no marketing de relacionamento é como os possíveis clientes e os já existentes vêem uma empresa em relação às concorrentes. Tendo em vista que, na maioria das vezes, existe mais de um único líder em quase todos os segmentos do mercado. Por isso, Mckenna (1992) explica que o posicionamento precisa ir além da simples consciência de uma hierarquia de marcas e nomes de empresas, para que se possa estabelecer uma relação especial com o cliente.

Stone e Woodcock (1998) abordam o marketing de relacionamento no sentido de proporcionar uma estrutura em que todas as demais atividades de marketing possam ser gerenciadas para ganhar, reter e desenvolver clientes. Para isso, é importante que a empresa tenha claro os diferentes segmentos que almeja atingir, porquanto dessa forma, é possível definir qual técnica de marketing utilizar.

No caso da Xerox, por exemplo, conforme Stone e Woodcock (1998), as técnicas de gerenciamento de contas foram usadas pelas equipes de venda para gerenciar os relacionamentos de vendas, os serviços e as operações administrativas com os clientes de maior porte, enquanto os de menor porte foram administrados por meio da aplicação do marketing direto com o máximo possível de automação. A estrutura utilizada para isso pode ser demonstrada através da figura 7 (STONE; WOODCOCK, 1998, p. 12):

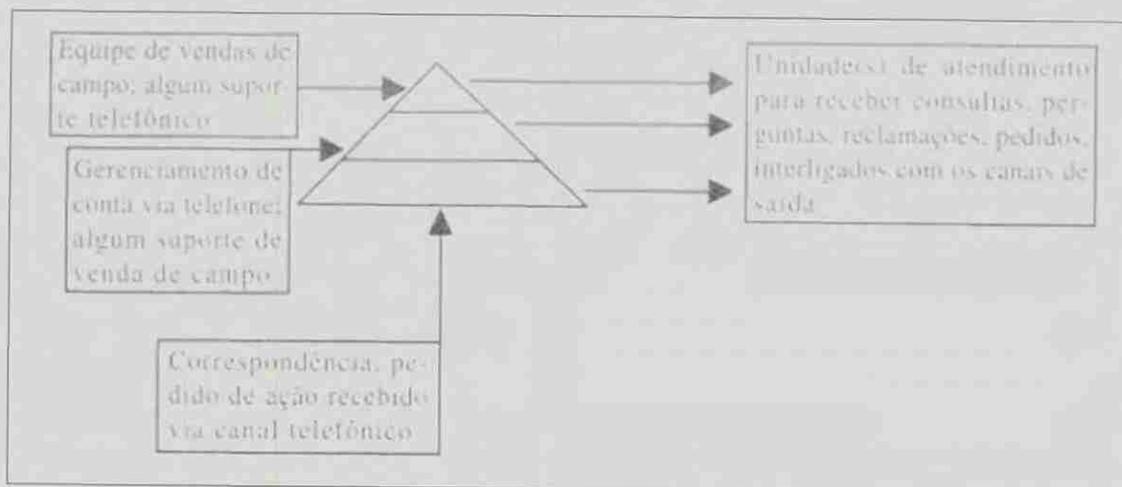


Figura 7: Conceito de marketing de relacionamento – cobertura executável de mercado.

Fonte: Stone; Woodcock (1998, p.12).

O gerenciamento do canal é uma alternativa para muitas empresas. Nessa perspectiva, Stone e Woodcock (1998) apontam que o resultado é uma boa cobertura da base de clientes, com custos adequados do canal de contato, usando os conjuntos adequados de aptidões no momento adequado.

Mckenna (1992) aponta que mesmo dois produtos tendo características e preços idênticos, os consumidores podem considerá-lo diferente. Dessa forma, é necessário que primeiro a empresa entenda seus clientes para então, diferenciar-se e posicionar-se de maneira estratégica para conseguir superar a concorrência.

Além disso, Porter (2004) afirma que uma empresa ganha vantagem competitiva executando atividades importantes de uma forma mais barata ou melhor que a concorrência. Ademais, destaca a importância do estabelecimento de relações mais sólidas com seus clientes pela adoção de estratégias de atração, retenção e cálculo dos custos de clientes perdidos. Na visão do autor, é mais oneroso para a empresa perder um cliente do que manter o já existente.

Fica evidenciado que o grande objetivo das empresas é colocar no mercado produtos que satisfaçam a demanda e concomitantemente gerem lucro para quem os fornece. Nessa linha de raciocínio, Stone e Woodcock (1998) enfatizam que os clientes adquirem um produto associado ao serviço, mas também, ao relacionamento todo com o fornecedor. Logo, a abordagem precisa ser consistente, uma vez que o produto não está sozinho, mas sim, atrelado a vários outros elementos que influenciam na qualidade e na satisfação do relacionamento.

O marketing de relacionamento se diferencia do marketing de massa – sem segmentação de mercado – pois não visa um aumento temporário de vendas, pelo contrário,

almeja a criação do envolvimento e lealdade no intuito de construir um laço permanente com o consumidor. Em alguns casos, o produto nem é o objetivo principal da compra e sim o seu valor agregado que proporciona a realização pessoal ou a sensação emocional que favorece o bem estar.

Os bons vendedores, de acordo com Pepper et al. (2001), estão certos de já ter experiência prática sobre o marketing de relacionamento, o que muitas vezes, não é verdade. Na visão dos autores, os vendedores de maior sucesso diferenciam clientes com base em variáveis representativas de valor vitalício ou potencial para crescimento a longo prazo. Também interagem constantemente com seus melhores clientes, internalizam o conhecimento e, além disso, personalizam tudo, da apresentação de vendas até a entrega do produto, com base nas preferências do cliente, claramente manifestadas ou que puderam ser observadas.

Diante disso, reflete-se, para a rede de relacionamentos ser construída de forma sólida é necessário que as empresas dêem autonomia para as pontas do relacionamento e sejam ágeis na resposta para o cliente.

Recorre-se a Bretzke (2000) para identificar algumas etapas fundamentais na construção de uma boa rede de relacionamentos, são elas:

- a) reduzir os níveis organizacionais;
- b) privilegiar os processos que facilitem o fluxo de entrada e das informações;
- c) diminuir a departamentalização excessiva que trava e impede o fluir rápido do processo de tomada de decisão;
- d) oferecer condições e valorizar o comprometimento entre as pessoas envolvidas no processo e departamentos.

Neste sentido, Bretzke (2000, p.17) é enfático quando diz que “o ambiente físico e as condições de trabalho são aspectos importantes para o engajamento dos empregados no atendimento ao cliente”. Os colaboradores precisam estar dispostos, motivados, com o suporte e apoio necessário da organização e equipe de trabalho para que possam executar suas funções da melhor maneira possível. Dessa forma, além dos aspectos acima citados, vale comentar que a organização deve estar por completo comprometida com o gerenciamento dos relacionamentos com o cliente.

Sendo assim, emerge a oportunidade para a aplicação da estratégia do marketing de relacionamento como introdução de uma nova forma de praticar as relações de trocas no mercado – aperfeiçoamento contínuo dos submercados, a customização dos serviços e produtos, intensificação da competição mundial e inovação tecnológica nos negócios.

Finalmente, Stone e Woodcock (1998) comentam que o marketing de relacionamento

é algo mais ou menos natural na empresa orientada para o mercado, que enfatiza as necessidades do cliente em todos os setores da organização. Vale comentar que o marketing de relacionamento não é apenas uma parte do marketing, mas também um abordagem que deve permear a organização de um modo geral. Para isso, é imprescindível que os conceitos de marketing de relacionamento se constituam como o alicerce dos planos, estruturas e processos empresariais.

2.4.1 Fidelização de clientes

O pós-venda é a penúltima etapa do processo de vendas e é a fase imediatamente anterior à etapa do pós-atendimento (COSTA, 2005). O autor explana que será necessário o domínio das técnicas de relacionamento nessa etapa, uma vez que é nela que o consultor de vendas tem a oportunidade de manter um relacionamento atencioso e duradouro, visando obter a fidelidade do cliente.

Pode-se constatar que clientes fidelizados associam à empresa e a sua marca sentimentos positivos e fortalecedores como credibilidade, segurança, conforto, tranquilidade e passam a considerar a marca parte de suas vidas. Com isso, Costa (2005) argumenta que para se atingir a fidelização é essencial a conquista da atenção, da confiança e da admiração dos clientes. Fidelizar clientes, na linha de raciocínio do autor, é uma arte de criar um valor superior à satisfação pelo uso de um produto ou um serviço.

A figura abaixo ilustra como uma empresa deve ser estruturada para se obter a fidelização dos clientes (KELLER; KOTLER, 2006, p.139):

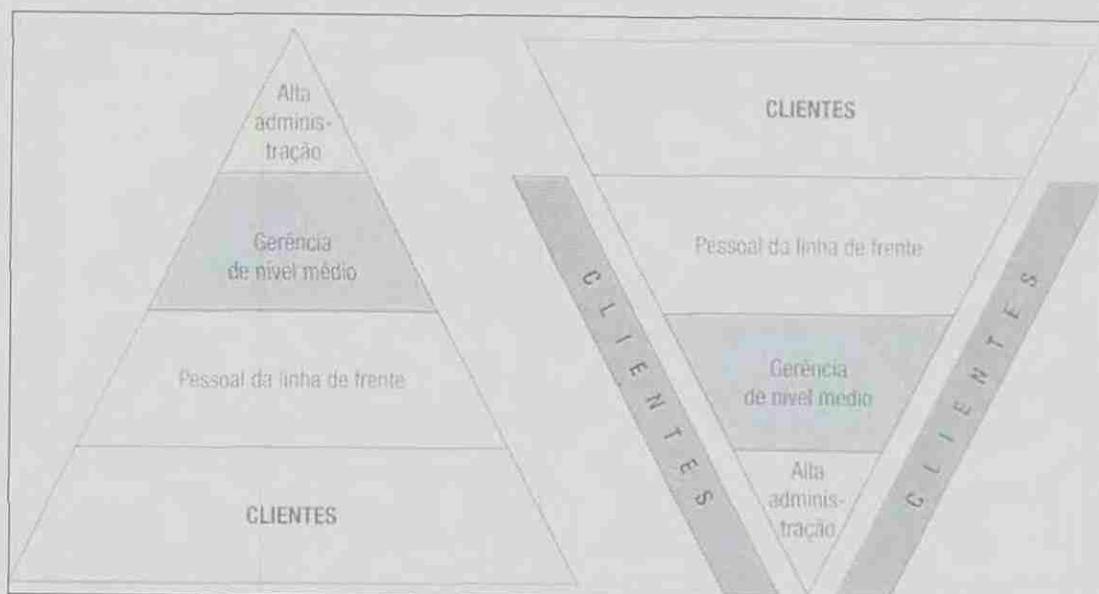


Figura 8: Organograma tradicional *versus* organograma de empresa moderna orientada para o cliente.

Fonte: Keller; Kotler (2006, p.139).

Através da figura 8, pode-se constatar uma hierarquia com poucas camadas de gerentes, sendo a responsabilidade do executivo o auxílio e suporte aos indivíduos que estão na linha de frente e com contato direto com os clientes, sendo uma maneira de mostrar aos grupos de interesse da organização que o cliente é prioridade.

É válido salientar que se a empresa deseja atrair mais clientes é fundamental que ela não se esqueça dos clientes que já possui. O esforço na retenção de clientes é, antes de tudo, um investimento que irá garantir o aumento das vendas e a redução das despesas.

2.4.1.1 Atração, retenção e aquisição de clientes

Agradar clientes está cada vez mais difícil. De acordo com Keller e Kotler (2006) eles estão mais inteligentes, exigentes, conscientes em relação aos preços, perdoam menos e são abordados por mais concorrentes com ofertas iguais ou superiores. Dessa forma, não basta apenas satisfazê-los, pois isso a concorrência também pode fazer, o ideal é conquistá-los e torná-los fiéis.

A empresa que almeja aumentar o nível de vendas e seus lucros deve investir na busca de novos clientes. Segundo Keller e Kotler (2006), para gerar indicações, a empresa desenvolve peças publicitárias e as veicula em meios de comunicação que alcançarão novos clientes potenciais; envia mala direta e telefona para clientes potenciais; sua equipe de vendas participa de feiras setoriais em que pode encontrar novas indicações, e assim por diante. Toda

essa atividade gera uma lista de clientes potenciais que conforme os autores acima são pessoas ou organizações que possivelmente têm interesse em adquirir o produto ou serviço da empresa, mas talvez não possuam meios ou a intenção real de comprá-los.

Por outro lado, Costa (2005) comenta que o desempenho do vendedor não deve ser considerado apenas pelas vendas que ele realiza mensalmente, pois isso pode ser fruto de promoções ou campanhas publicitárias da empresa. É necessário que, além disso, seja analisado o nível de desempenho de uma forma completa e prudente relacionado à capacidade de prospectar e manter clientes fiéis de cada profissional de vendas.

Contudo, “não é suficiente apenas dominar essas técnicas para atrair novos clientes; a empresa deve retê-los” (KELLER; KOTLER, 2006, p.153). É notório que muitas empresas possuem um índice de rotatividade dos clientes um pouco elevado, ou seja, conquistam novos clientes, mas também, perdem muitos. Infelizmente, para Keller e Kotler (2006), a maior parte da teoria e prática de marketing concentra-se da arte de atrair novos clientes, e não na de reter os que já existem. Assim, a ênfase recai na realização de vendas, e não na construção de relacionamentos; em pré-vendas e vendas, e não na assistência pós-venda.

Existem dois caminhos para fortalecer a retenção dos clientes. Keller e Kotler (2006) apontam que a primeira é erguer barreiras elevadas para impedir a mudança. Os clientes são menos propensos a mudar para outros fornecedores se isso envolver altos custos de capital, altos custos relacionados à pesquisa de fornecedores ou a perda de descontos para clientes fiéis. Entretanto, o melhor método é entregar um alto grau de satisfação a ele, pois isso torna mais difícil para os concorrentes ultrapassar as barreiras à mudança, oferecendo preços mais baixos ou incentivos (KELLER; KOTLER, 2006).

Nesse contexto, as empresas devem facilitar o processo de reclamações no intuito de ouvir seus clientes. Acima disso, é necessário reagir às reclamações com rapidez e de forma construtiva.

Cada vez mais as organizações reconhecem a importância de satisfazer e reter os consumidores. Keller e Kotler (2006) afirmam que clientes satisfeitos constituem o capital de relacionamento com o cliente da empresa. Isso significa que se a empresa estiver à venda, o comprador paga não só pela estrutura do local e pela marca, mas também pela base de clientes, pelo número e o valor dos clientes que fariam negócios com a nova proprietária. Na visão dos autores, é muito mais oneroso conquistar novos clientes do que satisfazer e reter os já existentes.

Costa (2005) corrobora com a opinião de Keller e Kotler (2006) e comenta que os clientes antigos deixam mais lucro do que os que compram pela primeira vez. Além disso, a

empresa não precisa investir tanto na prospecção de novos consumidores se cuidar bem dos atuais.

Keller e Kotler (2006) apontam a existência de três modelos de mercados:

- a) mercados de retenção permanente: uma vez cliente, sempre clientes – casas de repouso, fundos fiduciários, planos de assistência médica.
- b) mercados de retenção simples: os clientes podem ser perdidos em caráter permanente após o término do período contratado – serviços de telecomunicações, serviços financeiros e assinaturas.
- c) mercados migratórios: os clientes podem partir e retornar – vendas por catálogos, varejo, companhias aéreas.

O grande ponto é a reconquista desses clientes que por algum motivo especial deixaram de fazer negócios com a organização, tendo em vista que a empresa já possui algum contato como telefones, endereços e, por isso, o processo torna-se mais fácil. É necessário, portanto, antes de reiniciar a estratégia, identificar quais foram os motivos que o levaram a desistir de interagir com a empresa. Ainda pela linha de raciocínio dos autores acima, deve-se reconquistar apenas os clientes que possuem um forte potencial de lucro.

No intuito de aumentar a carteira de clientes é válido empenhar-se de verdade em solucionar os problemas que eles possuem. Costa (2005, p.168) é enfático na sua colocação: “conheço muitos consultores de vendas que adoram transferir a responsabilidade de manter contato com os clientes para o SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor) de sua empresa”. Ainda ressalta que uma atendente de CRM (*Customer Relationship Management*) pode prestar um excelente serviço de acompanhamento do pós-venda, mas dificilmente poderá substituí-lo nessa missão.

2.4.1.2 Construção de fidelidade

O investimento que a empresa deve fazer na construção de relacionamento, para Keller e Kotler (2006), possui cinco níveis, são eles:

- a) marketing básico: o vendedor apenas vende o produto.
- b) marketing reativo: o vendedor vende o produto e incentiva o cliente a telefonar se tiver dúvidas, comentários ou queixas.
- c) marketing responsável: o vendedor telefona para o cliente logo após a venda para verificar se o produto está à altura de suas expectativas e pede sugestões de melhorias.
- d) marketing proativo: o vendedor entra em contato com o cliente de tempos em

tempos para falar sobre modos mais eficientes de usar o produto ou novos produtos.

e) marketing de parceria: a empresa trabalha em conjunto com o cliente para descobrir meios de alcançar melhor desempenho.

Cabe a organização analisar o segmento em que atua e verificar qual o tipo de investimento na criação do relacionamento se encaixa no perfil de seus clientes e com os produtos/serviços que oferece ao mercado.

Conhecer as necessidades dos clientes e superá-las deve ser o objetivo de todos aqueles que desejam sucesso na profissão de vendas. E, a vantagem de vender para clientes antigos é o conhecimento dessas necessidades.

2.4.1.3 Desenvolvimento de vínculos fortes com os clientes

Antes de criar vínculos fortes com os clientes, é necessário que a empresa se relacione eficazmente com eles. Para isso, Costa (2005) recomenda que se tenha uma boa ferramenta para ajudar a manter contato com os clientes e identificar qual a melhor ocasião para entrar em contato.

Para Lovelock e Wright (2002), clientes marginalmente satisfeitos ou indiferentes podem ser atraídos por concorrentes. Um cliente encantado, porém, é mais propenso a permanecer fiel a despeito de ofertas competitivas atraentes. Segundo os autores, um estudo sobre clientes de serviços bancários, por exemplo, evidenciou que os clientes completamente satisfeitos eram cerca de 42% mais inclinados a serem fiéis do que os clientes meramente satisfeitos. Com isso, verifica-se a importância da empresa ter o conhecimento do nível de satisfação de seu público alvo, que pode-se dar através de pesquisas de mercado.

Na visão de Keller e Kotler (2006) há três abordagens no desenvolvimento de vínculos fortes com os clientes:

a) *acréscimo de benefícios financeiros*: existem dois tipos, programas de frequência de compras e programas de marketing de associação. O primeiro é planejado para oferecer recompensas aos clientes que compram com frequência ou em grandes quantidades. Pode ser visto como uma maneira de construir um relacionamento de fidelidade de longo prazo com esses clientes, criando oportunidades de venda cruzada durante o processo. O segundo é o reconhecimento do fato de que 20 por cento dos clientes de uma empresa podem representar 80 por cento de seus negócios.

b) *acréscimo de benefícios sociais*: empresas sólidas transformam seus clientes em clientes preferenciais. Nesse sentido, o pessoal da empresa trabalha para aumentar os

vínculos sociais com os clientes, individualizando e personalizando o relacionamento com eles.

c) acréscimo de vínculos estruturais: a empresa pode oferecer equipamentos especiais ou *links* de computadores que auxiliem os clientes a gerenciar seus pedidos, folhas de pagamento, estoques. Pode também criar contatos de longo prazo, cobrar menos de clientes que compram em maior quantidade ou transformar um produto em um serviço de longo prazo.

De acordo com Costa (2005), é interessante comentar que, tendo as ferramentas que proporcionem o vínculo com o cliente, deve-se manter contato com ele sempre e da melhor forma possível. No entanto, sabe-se que o consultor de vendas tem muitas atribuições, por isso, é importante que ele tenha uma agenda de contatos na qual possam ser anotadas algumas ações de relacionamentos. Costa (2005) cita duas categorias de contatos: programados e eventuais. Os contatos programados são os previsíveis como data de aniversário, datas comemorativas, data da compra, dentre outros. Tanto os contatos eventuais como os programados podem ser feitos através de carta, mala-direta, telefone, *e-mail*, *chat*.

A satisfação do cliente é um aspecto de extrema importância e pode trazer muitos benefícios para a empresa. Lovelock e Wright (2002) apontam que níveis mais altos de satisfação dos clientes resultam em maior fidelidade. E, para melhor entendimento segue uma figura que explica os benefícios da satisfação do cliente e qualidade do serviço:

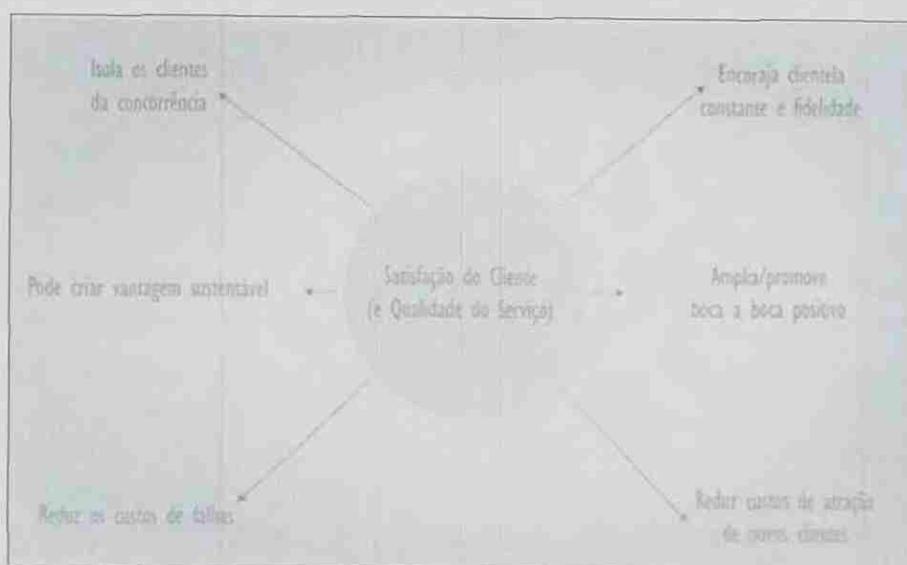


Figura 9: Benefícios da satisfação do cliente e qualidade do serviço.

Fonte: Lovelock; Wright (2002, p.116).

Clientes altamente satisfeitos disseminam informações positivas e, na verdade, se tornam um anúncio ambulante e falante para uma empresa, o que reduz o custo para atrair novos clientes (LOVELOCK; WRIGHT, 2002). Isso é muito relevante, tendo em vista que a reputação e a comunicação verbal são consideradas excelentes fontes de informação para atrair clientes novos.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Após a contextualização do tema, o estabelecimento dos objetivos geral e específicos, a apresentação da justificativa e a fundamentação teórica, torna-se importante explicar sobre a caracterização da pesquisa, o delineamento, a delimitação, as técnicas de coleta de dados, as técnicas de análise de dados e, por fim, as limitações da pesquisa.

Na visão de Roesch (1999), definir a metodologia significa escolher o modo de investigação de informações para identificar a realidade organizacional e, dessa forma, alcançar os objetivos específicos de determinado estudo.

Um processo de pesquisa envolve teoria e realidade, como observa Roesch (1999), exige uma cooperação entre estas com a utilização de elementos do processo científico. Para tanto, são necessárias técnicas e métodos que guiem o pesquisador para a obtenção de informações necessárias ao longo de seu trabalho.

Contudo, Gil (1999) caracteriza o método como o caminho para se chegar a determinado fim. Para sua definição, faz-se necessário o conhecimento das diretrizes que possibilitaram, de forma sistemática, atingir os objetivos propostos e responder o problema de pesquisa.

3.1 Caracterização da pesquisa

O estudo realizado foi considerado predominantemente qualitativo. A pesquisa qualitativa e seus métodos de coleta de dados, para Sraw (*apud* ROESCH, 1999), são destinados para uma fase exploratória da pesquisa. Roesch (1999) ainda salienta que a pesquisa qualitativa é adequada para a avaliação formativa, principalmente para melhorar na realização ou utilização de um programa, ou um plano, ou quando se trata de eleger as metas de um programa e há a necessidade de uma intercessão. Neste trabalho, o conceito está relacionado aos processos de venda de produtos para pessoa física da agência HSBC Premier, localizada na Avenida Jornalista Rubens de Arruda Ramos, 2746, Centro, Florianópolis - SC.

3.2 Delineamento da pesquisa

Para que uma pesquisa possa ser concretizada é necessário gerar uma confrontação entre os dados, as evidências, as informações coletadas no intuito de delinear as variáveis que serão utilizadas. Conforme Ludke; André (1986), é nesse momento que acontece a análise

sobre o determinado assunto e o conhecimento teórico acumulado a respeito dele.

Utilizou-se nesse estudo o modelo proposto por Vergara (2000) para estabelecer o delineamento da pesquisa. Ele afirma que a pesquisa pode ser vista sob dois aspectos: quanto aos meios e quanto aos fins.

3.2.1 Quanto aos meios

Quanto aos meios de verificação, pode-se indicar que esta pesquisa foi bibliográfica, documental, de campo e estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica foi realizada no início do trabalho, durante a fundamentação teórica, e deu suporte ao estudo. Na perspectiva de Ruiz (1996), ela permite a afirmação de um modelo teórico inicial de referência. Nessa etapa, houve a utilização de livros, pesquisas em *sites* conceituados da internet e artigos da literatura especializada.

No que tange a pesquisa documental, utilizou-se dados e documentos internos da organização que foram cedidos a fim de agregar valor ao conteúdo do estudo. Na concepção de Viana (2001), a validação desse tipo de pesquisa, no início deve estar baseada na análise de documentos oriundos de diversas fontes e selecionada em função do trabalho pesquisado. Sobremaneira, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os quatro gerentes Premier, bem como uma conversa informal com a gerente de aquisição, uma vez que todos possuem informações pertinentes ao tema abordado pelo estudo.

Vergara (2000) afirma que a pesquisa de campo consiste na investigação empírica onde ocorre o problema ou ocorrem os fatos que dispõe de elementos que podem auxiliar para explicá-los. O conhecimento é adquirido sem que o pesquisador possa interferir no objeto de estudo. Na pesquisa de campo, a acadêmica observou alguns dos processos e procedimentos organizacionais realizados para atingir seus objetivos, tendo em vista que trabalha na agência em questão, o que facilitou a visualização dos processos de uma forma completa e detalhada. Também é válido ressaltar que a maneira de consulta se deu por meio de entrevista semi-estruturada junto aos elementos envolvidos, quatro gerentes Premier e uma gerente de aquisição, favorecendo as análises e conclusões do estudo.

Por fim, a pesquisa é considerada um estudo de caso. Mattar (2005) o define como um estudo profundo, mas não amplo, através do qual se procura conhecer profundamente apenas um ou poucos elementos da população sobre grande número de aspectos e suas inter-relações. Nesse sentido, relata-se que a pesquisa foi feita em uma única agência do HSBC, o que acarretou um alto grau de detalhamento e profundidade na análise do processo de vendas de

produtos bancários.

3.2.2 Quanto aos fins

Antes de identificar os melhores métodos, aconselha-se lembrar que a pesquisa é vista como uma “atividade básica da ciência e tem como finalidade descobrir respostas para as indagações [...] tem, portanto, a finalidade de solucionar problemas teóricos e práticos” (ZANELLA, 2006, p.23).

Admite-se, portanto, que o presente estudo contém características de pesquisa descritiva, pois descreve, através de documentos, entrevistas e observações, características relacionadas ao processo de venda de produtos para pessoa física na agência HSBC Premier. As pesquisas deste tipo têm como objetivo principal a descrição de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 1999).

Nesse contexto, Godoy (1995) argumenta que através do enfoque descritivo, o pesquisador que tem a intenção de desenvolver um estudo de caso deverá estar aberto às suas descobertas. Complementa que deve se manter alerta aos novos elementos ou dimensões que poderão surgir no decorrer do trabalho mesmo que o inicie a partir de algum esquema teórico. O pesquisador deve também preocupar-se em mostrar uma multiplicidade de dimensões presentes numa determinada situação, uma vez que a realidade é sempre complexa.

Contudo, também possui um caráter de pesquisa exploratória, pois, de acordo com Cervo et al. (1983), esse tipo de pesquisa não requer a elaboração de hipóteses a serem testadas no trabalho, restringindo-se a definir objetivos e buscar mais informações sobre determinado assunto de estudo. Tem-se como objetivo, nesse caso, familiarizar-se com o fenômeno ou obter uma nova percepção dele e descobrir novas idéias referente ao processo de venda na agência HSBC Premier.

3.3 Delimitação da pesquisa

O HSBC Premier foi escolhido para ser a empresa objeto do estudo em razão da acessibilidade às informações e existir a possibilidade de indicação de propostas que tornem o processo de venda de produtos bancários mais eficaz no ambiente estabelecido.

Vergara (2000) aponta que a acessibilidade está longe de qualquer procedimento estatístico e a seleção dos elementos se dá pela facilidade de acesso a eles. Torna-se importante explanar, nesse caso, que o acesso às informações foi facilitado pelo fato da autora

fazer parte da equipe na agência Premier há mais de seis meses, tendo assim, acesso aos dados e a algumas informações fundamentais para a execução da análise.

3.3.1 População e amostra

O enfoque da pesquisa não somente está vinculado aos modelos de gestão da empresa, mas também, aos dados que os gerentes forneceram. Por esse motivo, sua população foi delimitada.

Vergara (2000) coloca que a população é um conjunto de elementos (empresas, produtos ou pessoas), que possuem as características as quais são objeto de estudo. Sendo assim, descreveu-se e analisou-se as etapas envolvidas no processo de venda de produtos bancários para pessoa física na agência HSBC Premier, considerando o segundo semestre de 2008.

A amostra foi composta pelos quatro gerentes Premier entrevistados e a gerente de aquisição que participou da pesquisa através de uma conversa informal e contribuiu com o seu conhecimento no processo de venda.

A análise foi realizada, portanto, tendo como base o processo de venda direcionado aos clientes pessoa física a partir da concepção dos gerentes Premier e da gerente de aquisição. Relata-se que os custos da pesquisa e fatores relacionados ao processamento foram classificados como irrisórios.

3.4 Técnicas de coleta de dados

A correta escolha da técnica é determinante para coletar as informações necessárias e assim possibilitar a resposta do problema de pesquisa. Logo, recomenda-se o planejamento de quais informações são necessárias, onde identificá-las e quais técnicas adotar para coletar os dados e transformá-los em informações.

No presente estudo a coleta de dados primários e secundários apresentou-se para um melhor entendimento do assunto abordado. Mattar (2005) classifica os dados primários como os que ainda não foram coletados e os secundários, diametralmente, são aqueles dados já coletados, tabulados e ordenados, podendo estar analisados.

Num primeiro momento, a coleta de dados se deu através da organização de um roteiro para que nenhuma informação deixasse de ser coletada. Em seguida, realizou-se uma entrevista semi-estruturada junto às pessoas selecionadas que possuíam o conhecimento

pertinente ao conteúdo pesquisado no intuito de verificar quais são as etapas no processo de venda de produtos bancários e os fatores principais que influenciam o quesito venda. Lembre-se que a técnica da entrevista, de acordo com Cruz; Ribeiro (2004), pode ser entendida como uma conversa orientada para um fim específico, ou seja, recolher dados e informações.

Por fim, todas as entrevistas foram caracterizadas como semi-estruturadas e realizadas com data marcada. Todas aconteceram durante o período de 22 de setembro de 2008 à 03 de outubro de 2008, com duração de 40 minutos aproximadamente cada uma.

3.4.1 Tipos de dados

Os dados primários foram obtidos através de entrevistas semi-estruturadas com as pessoas já citadas anteriormente. Quanto às fontes de dados secundários, direcionadas ao processo de venda, fidelização de clientes e rede de relacionamentos, foram obtidas através de informações contidas nos documentos internos, intranet e através do *site* do banco HSBC. Além disso, foram utilizados livros e artigos de revistas especializadas como já explicado no item quanto aos meios.

3.4.2 Instrumentos utilizados

Na fase da coleta de dados primários, os instrumentos utilizados foram entrevistas semi-estruturadas e observação direta.

Chizzotti (1996, p. 57) afirma que “a entrevista em pesquisa é um tipo de comunicação entre um pesquisador que pretende colher informações sobre fenômenos e indivíduos que detenham essas informações e possam emití-las”. A informação colhida sobre os fatores e opiniões deve constituir-se em indicadores de variáveis que se pretende explicar. É, pois, um diálogo preparado com objetivos definidos e uma estratégia de trabalho.

A entrevista semi-estruturada se deu no início da pesquisa com elementos chave envolvidos no processo, com o objetivo de obter dados que fomentassem o conceito a ser analisado, além de favorecer a entrevistadora informações sobre informações referentes ao histórico da empresa.

A entrevista semi-estruturada permite ao pesquisador orientar seus questionamentos, sem a necessidade de uma seqüência rígida nas questões feitas, porquanto a direção é tomada a partir do conteúdo que surge ao discutir o assunto em questão. Com isso, as entrevistas semi-estruturadas se deram com os gerentes premier, bem como com a gerente de aquisição.

Em relação à observação direta, ela ocorreu diariamente, durante o segundo semestre de 2008, pois a pesquisadora trabalha no local desejado.

Para a análise documental, Zanella (2006) indica a coleta de dados por meio de documentos internos da organização analisada, como estatutos, regulamentos e relatórios, e externos, como governamentais e instituições de pesquisa. Ressalta ainda que os internos podem conferir menor custo à pesquisa e maior rapidez às informações. Nesse caso, a análise documental dos dados secundários foi utilizada como fonte de informações para definir as etapas do processo de venda.

Enfim, os dados e informações coletados a partir da análise documental e das entrevistas foram utilizados para desenvolver a descrição do processo de venda de produtos bancários para pessoa física.

3.5 Técnicas de análise de dados

Após a coleta, sugere-se o agrupamento dos dados para em seguida ocorrer sua análise, sua compreensão e seu entendimento. Como concluiu-se que este estudo é qualitativo, Vergara (2000) argumenta que os dados podem ser codificados, apresentados de forma estruturada, para assim serem analisados.

Na visão de Oliveira (2002), a análise é a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores. Na análise, o pesquisador entra em maiores detalhes sobre os dados decorrentes do estudo feito, a fim de conseguir respostas as suas indagações, e procura estabelecer as relações necessárias entre os dados obtidos e as hipóteses formuladas.

Nesse contexto, a pesquisa qualitativa, na qual o estudo está fundamentado procura investigar os acontecimentos, bem como relacioná-los à medida que são encontrados. Desta forma, os dados foram analisados segundo sua coerência, consistência, originalidade e objetivação.

Com isso, através dos dados coletados, foram caracterizadas as etapas adotadas no processo de vendas, na agência HSBC Premier. Ressalta-se que as conversas com os gerentes foram gravadas, totalizando aproximadamente 5 horas. Em seguida foram transcritas e agrupadas de forma a contemplar os objetivos específicos.

3.6 Limitações

Na concepção de Vergara (2000), todo método de pesquisa apresenta possibilidades e limitações. Neste sentido, se faz necessário antecipar as possíveis críticas dos leitores do trabalho, expondo as limitações que o estudo apresenta.

Uma das principais limitações encontradas está relacionada ao tipo de pesquisa aplicada, o estudo de caso. Isso se explica porque os dados obtidos não podem ser aplicados ou generalizados a outras empresas do mesmo segmento. Embora, o estudo de caso se constitua uma importante oportunidade de verificar a adequação de conceitos acadêmicos aliados à realidade empresarial.

Contudo, ainda existe a limitação do tempo, pois os dados analisados são correspondentes ao período de estudo, ou seja, o segundo semestre de 2008.

4 ESTUDO DE CASO: HSBC Premier

Este capítulo é dedicado a apresentação e caracterização da empresa, bem como aborda os aspectos na área de recursos humanos e a descrição do processo de venda de

produtos bancários para pessoa física, na agência HSBC Premier, em Florianópolis.

4.1 Caracterização da empresa

O HSBC é conhecido como o banco local mundial. Originalmente chamado de Hong Kong and Shanghai Banking Corporation Limited, ele foi fundado em 1865 para financiar o crescente comércio entre a China e o Reino Unido. Atualmente, o maior banco do mundo, caracterizado pela conceituada revista *The Banker*, o HSBC emprega 315 mil colaboradores e atende 128 milhões de clientes em suas 9.500 agências distribuídas por 83 países e territórios.

De acordo com as informações contidas no *site* da empresa, o HSBC Bank Brasil faz parte do Grupo HSBC, corporação internacional sediada em Londres. Com ações cotadas nas Bolsas de Londres, Hong Kong, Nova Iorque, Paris e Bermuda, o grupo inglês HSBC Holdings plc tem mais de 200 mil acionistas em cerca de cem países e territórios.

A empresa é organizada por linha de negócios – serviços financeiros pessoais, serviços financeiros empresariais, comercial *banking*, banco de investimentos, *private banking*, assim como por segmento de negócios – Ásia Pacífico, Reino Unido/Zona do Euro, América do Norte/Nafta, América do Sul, Oriente Médio.

Apesar de operar em 83 países e territórios, o banco se esforça para conhecer a área onde atua e manter um certo ar local. Sua estratégia operacional fundamental é ficar próximo do cliente. Como sir John Bond, presidente do HSBC, disse em novembro de 2003: “Nossa posição de banco local do mundo nos permite abordar cada país de forma exclusiva, misturando conhecimento local com uma plataforma operacional mundial”. Além disso, o banco considera os clientes como um bem precioso.

O HSBC Bank foi autorizado pelo Banco Central do Brasil a operar como um banco múltiplo, nas carteiras comercial, de investimento, de crédito imobiliário, de crédito pessoal, financiamento e investimento e troca de câmbio. Dessa forma, os clientes pessoa física têm à disposição contas correntes, poupança, investimentos, crédito imobiliário, cartões e seguros, sempre como opções adequadas ao perfil de cada cliente.

A instituição se instalou no mercado brasileiro em março de 1997 através do banco Bamerindus S.A., passando então a se chamar até meados de 1998 por HSBC Bamerindus.

No Brasil, está presente em 565 municípios, com 933 agências, 457 postos de atendimento bancários, 949 postos de atendimento eletrônicos e 2.000 ambientes de auto-atendimento, com 5.673 caixas automáticos. Os clientes contam ainda com 27 mil caixas automáticos na rede compartilhada com outros bancos no Brasil.

É importante ressaltar que foi no ano de 2000 que o segmento HSBC Premier foi lançado mundialmente com o objetivo de atender os clientes de renda a partir de R\$5.000,00, sem a necessidade de ter investimento. Os principais benefícios do segmento são: reconhecimento e assistência internacional nos países onde o HSBC está presente, acesso a mais de 25 Premier Centres no Brasil e 250 em mais de 30 países, cartão de crédito HSBC Mastercard Premier com pontuação diferenciada no programa de recompensas como 1,5 ponto para cada dólar gasto, saque emergencial quando estiver viajando no exterior, acesso ao Premier Lounge que são salas especiais nos aeroportos de Congonhas e Afonso Pena.

A unidade a ser analisada é a agência Premier em Florianópolis, com 17 funcionários, situada na Rua Rubens de Arruda Ramos, 2746, no centro da capital, coordenada pela central sul do HSBC Bank S.A., localizada em Curitiba, no estado do Paraná.

Contudo, o banco conscientemente reúne seu negócio mundial sob uma única marca global, com o slogan 'o banco local mundial'. O objetivo é vincular seu porte internacional a um relacionamento estreito em cada um dos países em que opera.

4.2 Recursos Humanos

A política de Recursos Humanos do HSBC, conforme descrito na Plataforma Gerencial de Agências (PGA), a intranet do banco, está embasada na transparência de critérios, na clareza nas posições, no empenho em gerar oportunidade para ampliar as perspectivas futuras na capacitação de seus profissionais e, na identificação e estímulo aos novos talentos, com acompanhamento e avaliação de seus desempenho.

4.2.1 Princípios HSBC

Os princípios fundamentais de negócios que o grupo HSBC se compromete são:

- a) operações efetivas e eficazes;
- b) excelência no atendimento a clientes;
- c) capital forte e excelente liquidez;
- d) austeridade na utilização dos recursos;
- e) políticas conservadoras de crédito.

Vale comentar que estes cinco princípios se concretizam através de ações efetivas de funcionários comprometidos que mantêm uma relação duradoura com os clientes.

4.2.2 Valores HSBC

Através do seu quadro de colaboradores, o HSBC busca os mais altos padrões pessoais de integridade em todos os níveis, tem o compromisso com a verdade e com a negociação justa e coloca os interesses do grupo à frente dos interesses pessoais. Está também entre os valores do banco o gerenciamento direto em todos os níveis, o compromisso com a qualidade, a delegação apropriada de autoridade com responsabilidade e com a competência avaliada abertamente. É necessário lembrar que a burocracia tende a níveis mínimos, as decisões e implementações, na maioria dos casos, são feitas rapidamente, considerando sempre o mérito ao efetuar o recrutamento/seleção/promoção.

Além disso, o HSBC é um banco que possui o compromisso de estar em conformidade com a ética, com as leis e regulamentos, onde quer que sejam conduzidos os negócios. Possui também a promoção de uma boa prática ambiental, do desenvolvimento de cada comunidade local.

Contudo, a reputação do grupo é fundamentada na adesão a estes princípios. Todas as ações tomadas por qualquer companhia do grupo ou membro do quadro de funcionários, em nome de uma companhia do grupo, deverão estar em conformidade com estes princípios e valores.

4.2.3 Objetivos da excelência de serviço ao cliente

Existem dois objetivos da excelência de serviço ao cliente, de acordo com documentos internos registrados na PGA, são eles:

- a) fidelização: concentração dos negócios dos clientes no HSBC, zelando por sua manutenção, satisfação e ampliação dos negócios com o banco.
- b) ser o melhor banco do Brasil nos principais indicadores de sucesso: qualidade, competitividade, rentabilidade, perenidade, reputação e relacionamento com a comunidade.

Para que estes objetivos sejam atingidos é necessário que sejam colocadas em prática também as premissas de atendimento HSBC. Essas premissas foram retiradas de documentos internos contidos da intranet do banco.

4.2.4 Premissas de atendimento HSBC

- a) Compromisso pessoal em oferecer qualidade em serviços aos clientes, tratando o cliente e o colega como gostaria de ser tratado – com cortesia, precisão, integridade honestidade ética e profissionalismo. Fazer tudo certo desde a primeira vez. Cuidar dos detalhes. Pequenas coisas fazem a diferença. Pedir desculpas ao cliente na ocorrência de erros. Estabelecer expectativas corretas, para poder atendê-las. Conhecer bem o cliente e seus objetivos de investimento. Fornecer informações confiáveis, compreensíveis e pontuais – vantagens, desvantagens e responsabilidades – que habilitem o cliente a tomar a melhor decisão. Proteger e guardar os ativos do cliente sob sua responsabilidade. Organizar e controlar os processos internos de maneira responsável e correta (registros apropriados) visando assegurar os direitos do cliente e a funcionalidade dos negócios.
- b) Compromisso coletivo em prol da excelência em serviços, conscientizando-se de que todos são responsáveis pela qualidade no atendimento. Todos possuem clientes diretos e indiretos. Opta-se pelo trabalho em equipe, pois este sempre supera os resultados desejados. Agir como fanáticos na busca da qualidade de atendimento, não deixando escapar nada fora da filosofia HSBC de atendimento e, mostrando um entusiasmo insuperável da defesa das práticas da excelência em atendimento.
- c) Empenho verdadeiro em solucionar o problema do cliente, reconhecendo o problema e desculpando-se por ele, caso o erro seja do HSBC. Não passar o problema à frente e ser pró-ativo. Entender as diferentes necessidades de cada cliente. Conhecer o cliente e suas exigências a fim de atendê-las e de encantá-lo. Analisar o erro e aprender com ele, para evitá-lo no futuro.
- d) Um banco de relacionamento, estando sempre disposto e pronto a ajudar. Criar, cultivar e desenvolver relacionamentos harmoniosos de longo prazo. Tomar ações mais efetivas, mais definidas e mais a gosto das necessidades dos clientes.
- e) Competitividade como consequência da excelência no atendimento, sabendo que o mercado e os competidores estão atrás dos nossos clientes. Conscientizar-se de que o sucesso de longo prazo depende do contínuo melhoramento de todos. Criar produtos e serviços mais rápidos, inteligentes e amigáveis.

4.2.5 Responsabilidade de cargos

Na maior parte das agências do banco HSBC, a estrutura é composta pelos seguintes cargos:

a) Gerente titular de agências

Tem como responsabilidade desenvolver estratégias de marketing, controlar funções de empréstimos, captação de recursos, prestação de serviço e venda de produtos massificados, fiscalizar a administração da agência e assegurar o treinamento efetivo e motivação dos funcionários. Este cargo responde pela operação e lucratividade eficaz da agência.

b) Gerente de serviços ao cliente

É a pessoa responsável por manter a qualidade do atendimento como um todo no ambiente da agência, através do planejamento e controle, cuidando para que o conjunto de atividade de atendimento e serviços a clientes tenha a qualidade desejada, satisfazendo as expectativas dos correntistas e não correntistas. Além de zelar pela segurança e manutenção do patrimônio da empresa.

c) Gerente de relacionamento e negócios PF e PJ

À sua função cabe a coordenação das atividades de negócios para um ou mais segmentos de mercado, visando alavancar e atingir as metas de ativos, passivos, prestação de serviços e produtos massificados apresentados, dentro das diretrizes estabelecidas para cada segmento de mercado e padrões de satisfação de clientes. Responsável pela administração do relacionamento de um grupo de clientes de uma Unidade de Negócios.

d) Gerente de aquisição PF e PJ

Tem como responsabilidade a captação mensal de novos clientes para a agência onde trabalha. À esse colaborador cabe as aberturas de novas contas correntes.

e) Assistente de gerente PF e PJ

É a pessoa responsável em fornecer suporte nas atividades da gerência de relacionamento, a fim de atingir metas de ativos, passivos, prestação de serviços e produtos massificados apresentados, dentro das diretrizes estabelecidas para cada segmento de mercado

e padrões de satisfação de clientes. Executa a parte operacional e burocrática das operações contratadas pela gerência.

f) Supervisor de serviços ao cliente

Possui a responsabilidade de assegurar a excelência dos serviços prestados aos clientes e melhorar a eficiência dos serviços de suporte. Administrar a área de caixas e todas as atividades de retaguarda dentro da agência para alcançar a contribuição máxima de lucro para o banco. Assegura a exatidão da contabilidade interna da agência.

g) Chefe de seção GCX (gratificação de caixa)

Supervisiona diretamente as atividades de execução de serviços a clientes e atendimento na agência, orientando os demais funcionários (técnicos bancários – GCX) quanto aos procedimentos corretos a serem adotados e a postura adequada ao tratamento dos clientes, com cortesia e precisão, monitora o controle de numerário entre o caixa e a tesouraria e vice-versa e garante a perfeita condição de uso dos equipamentos e sistema da agência.

h) Tesoureiro

Administra e controla na sua totalidade, a entrada e saída de numerário na agência, postos de serviço e ATMs (Caixa Automáticos), bem como, junto aos órgãos competentes (Banco Central, Banco do Brasil, Tesouraria Regional), garantindo a sua exatidão.

i) Técnico de agência

Executa atividades voltadas ao atendimento, enfatizando a satisfação dos clientes mediante os serviços prestados aos mesmos. Evita o retrabalho para que se obtenha satisfação quando do atendimento aos clientes, resultando na qualidade e agilidade de nossos serviços, podendo treinar um funcionário não experiente.

j) Técnico de agência GCX (gratificação de caixa)

Realiza as atividades voltadas ao atendimento e aos serviços específicos da função de

caixa, observando as normas de segurança e atuando conforme os procedimentos definidos pela empresa, de forma a garantir a satisfação total dos clientes.

k) Monitor de atendimento

Atua diretamente no ambiente de auto-atendimento, identificando as necessidades do cliente ou usuário e direcionando/orientando para o atendimento adequado, sempre que possível para os canais alternativos – *internet banking, office bank, phone centre, ATM, débito automático e auto-serviço*.

Identifica as oportunidades de negócios e encaminha os clientes e usuários para a área de negócios, identifica os clientes que demandam atividades operacionais e os encaminha para a área de serviços.

Executa também as atividades voltadas ao atendimento, enfatizando a satisfação dos clientes mediante os serviços e informações prestados aos mesmos.

A figura a seguir representa o organograma dos cargos existentes nas agências:

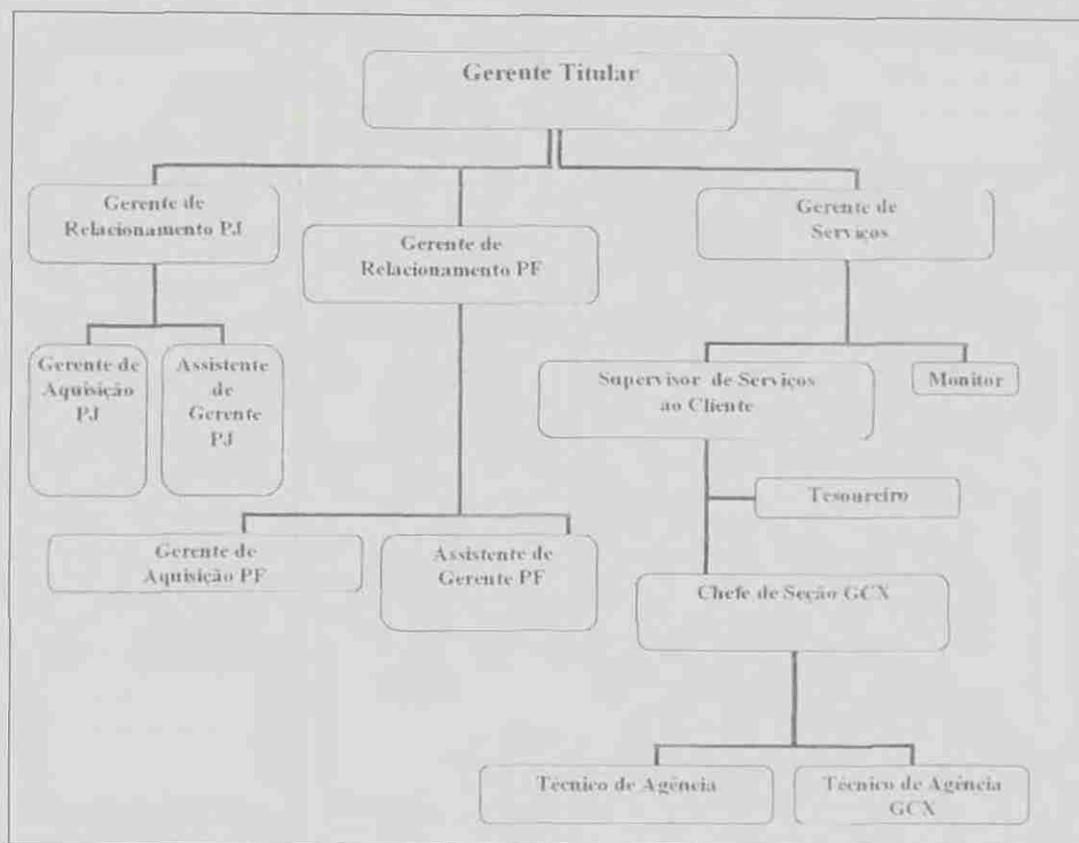


Figura 10: organograma das agências HSBC.

Fonte: documentos internos da agência HSBC Premier.

Vale ressaltar que todas as informações necessárias tanto para a caracterização da empresa como para a explicação e descrição de pontos relevantes no item recursos humanos foram cedidas pelo banco HSBC.

Fica evidenciado, portanto, que os principais objetivos dessa organização se referem ao bom relacionamento entre empresa e cliente e ao excelente treinamento dos funcionários para o atendimento prestado, acarretando a satisfação total do cliente.

4.3 Serviços bancários para pessoa física

Existem muitos serviços oferecidos pelo banco que são direcionados às pessoas físicas. Entretanto, os que mais se comercializam nas agências são: conta corrente, cartão de crédito, título de capitalização, seguro de vida individual, seguro auto, seguro residencial, seguro proteção financeira, crédito parcelado, consórcios, financiamento de veículos e crédito imobiliário. Todos eles serão descritos a seguir com base em informações detalhadas na PGA e nos conhecimentos da autora desse trabalho.

4.3.1 Conta corrente

A conta corrente pode ser caracterizada como uma prestação de serviços de movimentação e guarda de recursos que serão livremente movimentados, pelos seus titulares – uma ou mais pessoas físicas ou pessoa jurídica – por cheque e ordens de pagamento.

É considerado o principal produto do HSBC, por onde o cliente faz suas mais importantes movimentações financeiras. Esse produto possibilita ao cliente movimentar seus recursos com segurança e permite realizar aplicações e investimentos. Ademais, os clientes têm acesso as linhas de crédito disponíveis e a informações detalhadas das transações ocorridas nas contas, inclusive, tarifas pagas, Imposto sobre Operações Financeiras (IOF). Ressalta-se que a divulgação de valores do pacote mensal e outras tarifas cobradas pelo banco relacionadas à conta corrente não foi autorizada pelo gerente geral.

4.3.2 Cartão de crédito

O cartão de crédito é um meio que possibilita o pagamento à vista ou parcelado de produtos e serviços, obedecidos requisitos pré-determinados, tais como, validade, abrangência, limite do cartão. Tem como finalidade a promoção do mercado de consumo, facilitando as operações de compra.

É considerado um dos principais meios eletrônicos de pagamento do HSBC, utilizado para aquisições de bens ou serviços nos estabelecimentos credenciados. A empresa trabalha com doze tipos de cartões – onze para pessoas físicas e um para pessoa jurídica, somente para correntistas e na bandeira MasterCard. Os cartões para pessoas físicas são voltados para correntistas e não-correntistas e estão disponíveis nas bandeiras Visa, MasterCard e American Express. Deve-se lembrar que todas as modalidades possibilitam compras e saques em todo o Brasil e em mais de 247 países do mundo. Portanto, todos eles são considerados cartões de uso internacional, para comodidade dos clientes.

É importante uma explicação sobre o cartão de crédito combustível e o solidariedade, uma vez que são comercializados com frequência e recebem uma pontuação maior no atingimento das metas mensais. A vantagem do primeiro cartão é que não possui anuidade e o cliente recebe 3% de desconto na fatura seguinte de todo o valor utilizado em combustível ou em compras realizadas nas lojas de conveniências. Já no solidariedade, o cliente também não precisa pagar anuidade, mas, além disso, doa todo mês uma quantia de R\$10,00, R\$20,00 ou R\$30,00, incluso na mensalidade, para o Instituto HSBC Solidariedade.

4.3.3 Título de capitalização

Os títulos de capitalização são papéis do mercado mobiliário, pagos a prazo ou à vista, que permitem ao subscritor capitalizar o valor investido e ainda concorrer a prêmios durante a sua vigência. Com isso, nota-se que são um misto de poupança e loteria, pois o cliente poupa um determinado valor e concorre a diversos sorteios.

Esse serviço é definido pelo HSBC, segundo informações disponibilizadas para funcionários na intranet do banco, como uma maneira fácil de guardar dinheiro e concorrer a prêmios por um prazo previamente determinado. Ao final deste prazo, o cliente recebe de volta o valor investido, de acordo com o estabelecido nas condições gerais do título. Se resgatado antes do prazo de capitalização, o cliente não recebe todo o valor investido, apenas parte dele, calculado proporcionalmente conforme a tabela de resgate inclusa nas condições gerais de cada título.

No HSBC, trabalha-se com três tipos de título de capitalização: TC Bolada, TC Mega Data e TC Super Sorte. Entretanto, o primeiro é comercializado somente nos caixas

automáticos. Já no segundo caso, o cliente paga um valor único, podendo variar de R\$250,00 a R\$1.500,00 e concorre a um prêmio por mês por um período de 50 meses. Na terceira opção, o cliente paga um valor mensal durante cinco anos que pode ser de R\$20,00 a R\$200,00, porém, concorre a 240 prêmios mensais, além de receber dois números que concorrem a um prêmio no valor de R\$300.000,00. Após o período de carência, que é de um ano, o cliente pode resgatar o valor, mas não integralmente. Somente ao fim do contrato é possível resgatar o valor integral corrigido pela Taxa Referencial (TR).

4.3.4 Seguro de vida individual

O seguro de vida individual tem por base, como principal fator na formação do valor do prêmio, a idade do segurado. No HSBC, a idade máxima permitida para a contratação do seguro é de 70 anos.

Nesta modalidade de seguro é permitida cláusula que estabeleça um prazo de carência em que o segurado paga as parcelas que lhe forem devidas mas não recebe a cobertura contratada, ou seja, o prazo de vigência da cobertura começa em momento prefixado para além da data da contratação.

Os benefícios desse seguro incluem a cobertura de morte ou invalidez, assistência funeral, isenção do pagamento de seis parcelas do seguro no caso de perda de emprego ou renda, obedecendo as condições gerais do produto.

No HSBC Premier são comercializados dois tipos de seguro de vida, o Vida Garantida e o Vida Premium. No Vida Garantida não é exigido o exame médico e o pagamento do prêmio acontece mensalmente enquanto que no Vida Premium o cliente tem quatro opções de pagamento – mensal, trimensal, semestral ou anual.

Por fim, a pessoa segurada pode também cadastrar alguns beneficiários em caso de morte ou invalidez. Permite-se o cadastramento, nesse caso, do esposo(a), tendo documento que comprove a união e de filhos com até 21 anos.

4.3.5 Seguro automóvel

O seguro automóvel é uma forma de garantir a segurança do automóvel em caso de furtos, roubos, acidentes e outros acontecimentos como perda da chave do veículo, por exemplo.

É um serviço que pode ser vendido para clientes pessoa física ou jurídica e serve para

indenização de prejuízos sofridos e despesas comprovadas desde que elas constem nos riscos cobertos no seguro, conforme estabelecido em contrato.

Na agência Premier o seguro para automóveis é feito pela seguradora HDI ou Sul América Seguros. No seguro está incluso a reparação garantida em caso de acidentes, possui um dos menores prazos para pagamento de perda total, aproveitamento do bônus de outra seguradora, contratação simples e rápida, extensão de perímetro de cobertura para países da América do Sul ou para as três Américas, solidez de um banco internacional, além de uma das melhores negociações do mercado e o valor pode ser parcelado em até 4 vezes iguais, pelo mesmo valor à vista.

Enfim, o seguro auto do HSBC garante a tranqüilidade na hora de qualquer imprevisto com o automóvel. O cliente ainda conta com atendimento 24 horas, pronto para tirar dúvidas e ajudá-lo em qualquer eventualidade.

4.3.6 Seguro residencial

No Seguro Residencial do HSBC o cliente assegura sua casa contra possíveis imprevistos. Além disso, a contratação do seguro é simples e a apólice pode ser formatada de maneira que atenda às necessidades do interessado.

As vantagens oferecidas por esse tipo de seguro são as seguintes:

- a) garantia completa do lar: edificação, anexos e tudo que esteja dentro da casa, como móveis, utensílios, equipamentos e instalações.
- b) contratação simples, de acordo com as reais necessidades do consumidor, para qualquer tipo de eventualidade.
- c) o plano do cliente fica cada vez mais acessível, com programas de descontos por fidelidade, bônus e, na garantia de roubo, de acordo com as condições de segurança da casa.
- d) renovação automática.

Na agência em estudo, existem dois tipos de seguros residenciais: o seguro residencial do HSBC e o LarSeguro. O primeiro assegura a casa do cliente contra possíveis imprevistos. A contratação é simples e a apólice pode ser formatada de maneira que atenda às necessidades do contratante. Podem contratar esse seguro pessoas físicas e jurídicas (proprietários ou inquilinos) de casas, apartamentos ou *flats* destinados à moradia. O segundo abrange todas as garantias de uma apólice de seguro residencial e mais uma completa linha de assistências para as necessidades de manutenção e emergência do lar. Nesse caso, somente pessoa física

proprietária ou locatária de apartamentos ou casas de alvenaria de uso habitual pode contratar o seguro.

4.3.7 Seguro proteção financeira

O seguro proteção financeira visa proporcionar tranquilidade ao cliente, garantindo o pagamento do saldo devedor contra imprevistos. Existem quatro modalidades: financiamento de veículos, cheque especial, crédito parcelado e giro fácil.

O seguro proteção financeira para o financiamento de veículos é direcionado para clientes pessoa física que contratam esse financiamento. Dessa forma, garante o pagamento do saldo devedor do contrato de financiamento em caso de morte ou invalidez permanente total por acidente, para as garantias de incapacidade física e desemprego involuntário, o pagamento de até quatro parcelas do contrato de financiamento limitadas a R\$ 1 mil por parcela.

Existe também o seguro proteção financeira para cheque especial do HSBC. É voltado para clientes pessoa física com limite de cheque especial ativo, tanto para contas novas como para vigentes. Nesse caso, garante para as garantias de morte ou invalidez total por acidente, o pagamento do capital segurado (valor do limite do cheque especial, limitado a R\$10 mil) e para as garantias de desemprego involuntário e incapacidades físicas garante o pagamento do saldo devedor do limite de cheque especial na data anterior a caracterização do evento de desemprego ou incapacidade.

Já no crédito parcelado, que será explicado em seguida, o serviço pode ser contratado pelos clientes com limite disponível ativo e que tenham o plano superior a três prestações e saldo devedor menor que R\$ 50 mil. Esse seguro garante o pagamento do saldo devedor do contrato de financiamento em caso de morte ou invalidez permanente total por acidente, para as garantias de incapacidade física e desemprego involuntário, o pagamento de até 06 parcelas do contrato de financiamento.

Quanto ao seguro proteção financeira do giro fácil, não será explicado uma vez que é direcionado para pessoas jurídicas.

4.3.8 Crédito parcelado

É um serviço de crédito destinado a clientes correntistas pessoas físicas para eventuais necessidades, sem aval e sem direcionamento de crédito, que pode ser parcelado em até 24

prestações fixas, baseado no conceito de Comprometimento Mensal de Renda (CMR), recurso este regenerável ao final de cada operação contratada.

4.3.9 Consórcio

É definido no HSBC como o grupo de pessoas físicas ou jurídicas criado pela administradora, com a finalidade de propiciar a aquisição de veículos e imóveis, por meio de autofinanciamento, sem os encargos financeiros comuns às outras formas de parcelamento.

Existem duas modalidades – bens móveis e bens imóveis. No primeiro, o cliente pode programar a compra de um automóvel, motocicleta ou caminhão. Os prazos são definidos de acordo com suas próprias necessidades. Ele ainda pode antecipar o recebimento de sua carta de crédito por meio de lances eventuais. Independente do plano contratado, o cliente tem total liberdade na escolha do veículo, quando contemplado. Enquanto no segundo, o cliente pode programar a compra de um imóvel na cidade, praia ou campo. Quando contemplado, o cliente tem total liberdade na escolha do imóvel, que pode ser novo ou usado e para fim residencial ou comercial, desde que possua Habite-se, autorização do órgão municipal, e esteja localizado dentro do território nacional. Também pode adquirir terreno. Ao ser contemplado por lance, o cliente tem duas opções para utilização do valor. Ou seja, pode reduzir o número de parcelas, na ordem inversa do vencimento ou usar o lance para reduzir o valor das próximas parcelas.

4.3.10 Financiamento de veículos

É o financiamento para a aquisição de veículos de passeio e utilitários, caminhões novos e usados e motocicletas. O cliente pode optar por três tipos diferentes de financiamento: Crédito Direto ao Consumidor (CDC), *Leasing* e Crédito Auto com prazos de pagamento pré-fixados em até 60 meses. Lembrando que ônibus, *trailers* e *jet-skis* não são considerados bens financiáveis.

No CDC, o HSBC fornece crédito para a aquisição do veículo, que é dado como garantia e fica alienado à empresa até o final do contrato. Permite o financiamento de parte ou do valor total do veículo. Nesta modalidade as parcelas são pré-fixadas; o HSBC dá de 50 a 60 meses para o pagamento do contrato e é cobrado Imposto sobre Operações Financeiras (IOF).

No *Leasing*, há um contrato no qual o veículo é comprado pelo HSBC, que o arrenda ao cliente e lhe dá o direito de uso por um prazo determinado. São características do *Leasing*:

o HSBC é o proprietário do veículo; ao final do contrato de uso, o cliente opta pela compra ou devolução do veículo e; não é cobrado IOF.

Por último, o crédito auto em que permite ao cliente dar seu veículo como garantia de pagamento de um empréstimo realizado com o HSBC, e assim pagar taxas de juros mais baixas. Trata-se de um empréstimo garantido por veículos. Nesse caso, o bem pode ser particular, de parentes diretos, de empresas onde o cliente possua participação, ou de sócios; o empréstimo é garantido de até 70% do valor do automóvel e as taxas são pré-fixadas para pagamento em, no máximo, 36 vezes.

4.3.11 Crédito imobiliário

É uma operação de crédito destinada a completar recursos financeiros para a aquisição de imóveis residenciais e/ou comerciais novos ou usados.

O HSBC tem diferentes planos de financiamento imobiliário para atender diferentes necessidades. Cada produto possui características específicas, no entanto, todas têm como garantia a alienação fiduciária do próprio imóvel.

O proponente deve ser maior de 18 anos e com renda mínima mensal de R\$ 1,5 mil. Não é obrigatório que seja cliente, porém, para análise do risco, faz-se necessária a confecção do cadastro. Após pré-análises das áreas de Crédito e Engenharia, o proponente deve se tornar cliente para continuidade da análise das outras áreas envolvidas. É voltado para pessoas físicas economicamente estáveis, clientes com conta corrente há mais de um ano no HSBC.

4.4 Etapas no processo de vendas

Para a comercialização dos produtos já caracterizados anteriormente é necessário realizar um planejamento, traçar o caminho para chegar aos clientes. Na agência Premier é feito um processo que envolve a prospecção de clientes, a pré-abordagem, a avaliação das necessidades, a apresentação, respostas às objeções, a conquista do comprometimento e acompanhamento e a manutenção após a venda ser concretizada.

4.4.1 Prospecção

a) Descrição

A prospecção é realizada na agência Premier através de sistemas que contêm informações completas dos clientes, pela rede de relacionamentos de cada gerente, bem como por indicações dos clientes, amigos, usuários e de sócios de empresas cadastradas no banco de dados do HSBC. Nesse último caso, aproveita-se o momento em que o cliente está na agência para direcionar a conversa, informalmente, para um assunto em que se possa questionar informações com o objetivo de adquirir novos contatos. Além do que, segundo Haag; Meira (2002), a recomendação é o melhor meio de fazer a prospecção.

Através das entrevistas realizadas com todos os gerentes da agência HSBC Premier, durante o período de 23 de setembro a 03 de outubro de 2008, pela acadêmica e funcionária Jusciely Monteiro da Cunha, pode-se constatar que os principais motivos para a prospecção no setor bancário foram: a busca do aumento da rentabilidade das carteiras dos gerentes e a captação de novos recursos, com incremento de novos negócios. Além disso, todos os gerentes colocaram que essa etapa contribui também para o aumento da movimentação financeira do banco.

A prospecção nos sistemas internos do banco acontece para obter características do perfil do cliente como renda, tipos de serviços utilizados, tempo de relacionamento com o banco. Através dessas informações, o gerente tem condições de oferecer serviços adequados ao perfil selecionado e, com isso, eleva-se a chance do resultado da venda ser positivo. Não se pode esquecer que na agência Premier, todo contato realizado pelo gerente com um cliente, seja ele via telefone, e-mail ou presença física é arquivado na intranet, chamada Plataforma Gerencial de Agências (PGA). Isso facilita o controle da prospecção e evita futuras repetições na oferta de serviços, por esquecimento ou falta de organização do gerente.

b) Análise

Resgata-se o conceito de Haag; Meira (2002) para caracterizar essa etapa do processo da venda eficaz. Os autores apontam que prospectar é encontrar indicações qualificadas de vendas através de visitas sem hora marcada, trabalhar em feiras ou exposições, ler publicações especializadas. Ainda enfatizam que o melhor meio de concretizar esse passo é pela recomendação.

Não é suficiente apenas dominar técnicas de atração de novos clientes, pois segundo Keller; Kotler (2006), a empresa deve retê-los. Para isso, o HSBC Premier procura sempre alcançar um alto nível de satisfação do cliente, facilitando o processo de reclamação através de conversas com gerentes ou de um telefone com canal direto ao Procon dentro da agência.

Acima disso, foi constatado que a agilidade nas respostas e soluções de problemas é praticada por todos os gerentes. Caso não a tenham na hora do questionamento, sempre procuram obtê-la o quanto antes para dar uma posição satisfatória. Isso acontece na prática e também é sugerido por Porter (2004). Adaptando ao setor bancário a afirmação do autor na fundamentação teórica, pode-se inferir que é muito mais oneroso conquistar novos correntistas, adaptá-los à realidade bancária, do que satisfazer e reter os já existentes.

De acordo com Stanton; Spiro (2000), a estratégia básica de um vendedor deve ser gastar o maior tempo possível com clientes potenciais, pessoas que reconhecem suas necessidades e estão prontas para comprar. Dessa forma, pode-se dizer que os gerentes, em um banco, são considerados também vendedores, porquanto comercializam serviços financeiros aos clientes.

É válido ressaltar que o conceito acima adotado por Stanton; Spiro (2000) se revela na maneira em que os gerentes no HSBC se comportam. Isso fica evidenciado no argumento utilizado por uma das gerentes entrevistadas, que afirma: “é necessário, antes de mais nada, buscar oportunidades para gerar resultados em números”.

Recorrendo a Keller; Kotler (2006), a prospecção é o momento em que a maioria das empresas assume a responsabilidade de encontrar e qualificar possíveis clientes para que a equipe de vendas possa usar seu tempo para vender. No presente estudo, os gerentes é que são os responsáveis por essa função, tendo em vista que recebem metas mensais tanto para vendas de serviços como também para abertura de novas contas correntes.

c) Propostas

A prospecção, na agência Premier, ocorre de forma correta, baseada nos conceitos dos autores estudados nesse trabalho. No segundo semestre de 2008, com base em documentos internos que relatam a produção mensal de cada gerente, constatou-se que todos os gerentes conseguiram superar suas metas, ou seja, atingiram um índice igual ou maior do que 100%.

Por outro lado, sugere-se uma atualização periódica dos dados cadastrais dos clientes na PGA. Isso facilita a pesquisa no momento da prospecção interna e garante que as correspondências ou serviços vendidos na agência cheguem à moradia correta dos clientes. Recomenda-se também que essa atualização seja feita em todo atendimento que o gerente faça na agência ou via telefone.

4.4.2 Pré-aproximação

a) Descrição

Na agência estudada, quando a prospecção acontece com correntistas, ou seja, pessoas que já possuem conta corrente na agência, essa etapa se dá através de sistemas internos do banco, pois neles aparecem todos os dados necessários para a realização de uma pesquisa. Porém, quando a prospecção ocorre por recomendação, ou seja, com não-correntistas, o gerente não possui dados concretos do potencial cliente. Dessa forma, investiga-se no momento da indicação a renda média do futuro cliente para poder fazer a segmentação correta antes da abordagem.

Nessa etapa, os gerentes coletam o maior número de informações do cliente, pois é o momento da preparação para a abordagem. Foi identificado que todos os gerentes possuem uma agenda, na qual estabelecem suas prioridades e definem seus horários, além do que, utilizam o sistema interno, já citado anteriormente, como forma de organização e consulta dos dados de clientes.

Por fim, ocorre na pré-aproximação a criação de alternativas de abordagem. É responsabilidade dos gerentes Premier elaborar uma boa estratégia para chegar ao cliente, com argumentos fortes e persuasivos, mostrando sempre sua capacidade e conhecimento do serviço através da exposição das características e dos benefícios de forma clara e objetiva.

b) Análise

Na visão de Lovelock; Wright (2002), a decisão de comprar e usar um serviço é influenciada pelas necessidades e expectativas individuais. Por isso, é tão importante esse momento da pré-aproximação, pois conforme Haag; Meira (2002), é a fase em que o vendedor busca toda a preparação necessária para realizar a abordagem.

O resumo de negócios, o dossiê, o perfil, os dados da conta e as soluções certas são encontradas na PGA e trazem informações preciosas sobre os clientes e, por isso, devem ser verificados com cautela antes da abordagem. Vale comentar que é com esse recurso que os gerentes conseguem traçar o perfil e definir quais os serviços se encaixam nos interesses dos clientes.

Outro ponto fundamental é que se tenha uma base da renda do prospectado para identificá-lo, em um primeiro momento e, em seguida, saber quais serviços oferecer e em qual

segmento ele se encaixa, antes de realizar a abordagem. Existem dois tipos de segmento: o HSBC Premier Básico e o HSBC Premier. A diferença entre eles é o custo e o que está incluso em cada pacote, sendo o HSBC Premier o mais caro e o que engloba mais vantagens e isenções de tarifas. Lembra-se que para ser um cliente Premier, a pessoa necessita provar uma renda mensal superior a R\$5.000,00 ou ter um valor investido na agência acima de R\$50.000,00.

Os clientes, segundo Lovelock; Wright (2002), decidem comprar rapidamente, quando não existem grandes riscos ou podem planejar a compra. Por isso, é crucial a preparação de uma excelente abordagem, pois se o cliente conduzir uma busca de informações, ele pode identificar vários concorrentes alternativos e depois pesar os riscos e benefícios de cada opção antes de tomar a decisão de compra.

No setor bancário, grande parte das vendas são fechadas em apenas uma visita. Isso foi constatado através das observações direta que a acadêmica fez durante o segundo semestre de 2008. Dessa forma, relata-se que os gerentes possuem habilidade de persuasão, como também um ótimo relacionamento e conhecimento dos clientes o que proporciona o alto nível de vendas realizadas na agência todo final de mês.

c) Propostas

Não houve sugestões de melhoria nem propostas de mudança nessa etapa. Conforme os autores trabalhados na fundamentação teórica, todos os passos recomendados para a elaboração de uma boa pré-aproximação são cumpridos.

4.4.3 Abordagem

a) Descrição

Em casos de não-correntistas, para conseguir a abordagem é necessário marcar um primeiro contato para criar um vínculo com o cliente e desenvolver um relacionamento. Todavia, quando o cliente possui conta corrente na agência, as visitas também são agendadas, mas com o intuito de estreitar o relacionamento e criar novas oportunidades de negócios.

Uma das entrevistadas afirma que utiliza a abordagem por telefone para realizar suas

vendas, mas também a utiliza para agendar as visitas de prospecção. Outra gerente, por sua vez, acrescenta que essas visitas podem ser agendadas no ambiente da agência ou mesmo no endereço escolhido pelo cliente.

Por outro lado, foi sugerido outra forma de realizar a abordagem, o envio de e-mails pessoais. Nesse caso, é essencial que os gerentes mantenham sempre seus contatos atualizados e cuidem da sua rede de relacionamentos com responsabilidade para que o cliente não caia no esquecimento. Os gerentes crescentam que a mala direta também é uma excelente forma de executar a abordagem, pois a mensagem é clara, atrativa e padronizada.

Foi ressaltado que recepcionar o cliente de forma adequada, apresentar a instituição e oferecer produtos e serviços que se encaixem ao perfil do cliente faz parte dessa etapa de abordagem e contribui no resultado final, o fechamento da venda.

No HSBC Premier, por ser uma agência diferenciada, a abordagem tende a ser impecável e mundialmente padronizada. O cliente recebe o cumprimento na recepção: bem-vindo ao HSBC Premier, como o sr/sra se chama e em que posso ajudá-lo(a). Em seguida, a agência é apresentada e o cliente é recepcionado em uma sala com café e chá, além de revistas, jornais e uma televisão plasma conectada no canal Bloomberg. Identifica-se a necessidade do cliente, comunica-se o assunto ao gerente e depois direciona-o para a sala exclusiva em que será atendido pelo gerente.

Existe uma pessoa responsável por realizar essas etapas acima na agência. Se trata uma funcionária que detém o conhecimento dos procedimentos operacionais da agência, além de realizar outros tipos de transações financeiras. Por isso, nos dias de movimento, consegue contribuir com os gerentes em suas atividades, na recepção e no atendimento aos clientes.

b) Análise

Na fase da abordagem, de acordo com Keller; Kotler (2006), o vendedor precisa atrair a atenção do cliente, manter o seu interesse, aumentar o seu desejo e, levá-lo à ação.

Pelas entrevistas realizadas, verificou-se que os gerentes precisam lidar com os quatro tipos de clientes abordados por Haag; Meira (2002): o condutor, o analítico, o expressivo e o amigável. Durante o dia-a-dia bancário surgem clientes de todos os perfis, por isso, os gerentes necessitam de habilidade de comunicação, precisam ser flexíveis e rápidos para identificar logo com qual perfil estão trabalhando para, então, oferecer o serviço que melhor se encaixa aos desejos do cliente.

Foi constatado que aspectos como criatividade, habilidade de questionamento, quebra

de condicionamentos e a procura constante por idéias e novos riscos é fundamental no perfil de um bom gerente de pessoa física. São características essenciais que favorecem o fechamento das vendas. Ressalta-se que o esforço e a vontade de realizar uma venda conta muito, portanto, o gerente precisa estar motivado e sempre atento às informações que o cliente passa durante a conversa para realizar a venda com qualidade. Além do que, todos eles precisam chegar ao final do mês com um grau elevado no atingimento das metas estabelecidas.

Contudo, a etapa da abordagem é de extrema importância, pois na concepção de Keller; Kotler (2006), se o vendedor falhar, tende a não ter outra chance de fazer a apresentação. Enfim, é o momento certo para despertar o interesse do cliente.

c) Propostas

Quando a abordagem é iniciativa da agência, ou seja, o primeiro contato quem realiza é o gerente, no intuito de abrir uma conta-corrente ou de desenvolver relacionamentos com o cliente, ela ocorre de forma correta. Entretanto, quando o interesse parte do cliente e o primeiro contato é feito via telefone, há que melhorar o atendimento.

Nos dias de grande movimento no banco, em geral, os gerentes estão ocupados com o atendimento dos clientes na agência e, com isso, ocorre a espera prolongada no telefone. Essa situação gera insatisfação e desconforto para o cliente que, muitas vezes, tem pressa na solução de seu problema. Uma proposta é fornecer um treinamento para as telefonistas, incluindo a explicação das funções de todos os funcionários da agência no intuito de fazer com que elas saibam direcionar as ligações para outra pessoa que possa resolver o problema ou realizar uma venda na ausência do gerente, por exemplo. Ademais, é uma maneira de evitar também as constantes transferências das ligações para várias pessoas antes de chegar ao responsável pelo assunto.

4.4.4 Avaliação de necessidades

a) Descrição

A sondagem é a estratégia que os gerentes mais utilizam para avaliar os desejos e as necessidades dos clientes. De acordo com as entrevistas realizadas, notou-se que eles realizam perguntas situacionais, com o objetivo de verificar informações concretas sobre a atual

situação da pessoa interessada. Ainda, aliada a esse tipo de informação, acontece a pergunta para descobrir problemas e sobre o impacto que eles causam na vida do cliente. Além disso, as perguntas confirmatórias são consideradas por todos os gerentes entrevistados como fator crucial no fechamento da venda.

Os gerentes na agência Premier, na classificação de Keller; Kotler (2006), são considerados vendedores tomadores de pedidos, geradores de demanda e vendedores de solução. Isso varia de acordo com a situação e conforme acontece abordagem – por telefone, internet ou agência.

O principal método de venda aplicado é o tradicional que, na visão de Dias (2006), significa focar na exposição das características do produto, tentando mostrar as vantagens que o cliente terá na aquisição. Esse tipo de venda, na agência Premier, é aliado ao método personalizado, uma vez que o HSBC Premier é um banco diferenciado. Também utiliza-se a venda criativa em determinadas situações onde o objetivo é gerar novas e fortes impressões sobre os compradores de modo a considerarem as mensagens de venda de maneira não tradicional para o fechamento. O primeiro tipo de venda acontece com a maioria dos serviços financeiros e, normalmente, o segundo estilo de venda é aplicado para lançamentos de serviços.

O resultado é positivo, porquanto, na maioria dos casos, os clientes vão embora satisfeitos com o tratamento diferenciado que recebem, além do que, a agência fornece um símbolo de *status* social que acarreta o interesse maior por parte dos clientes em se manterem fidelizados à agência.

b) Análise

Na perspectiva de Stanton; Spiro (2000), essa fase consiste no estágio em que o vendedor deve descobrir, esclarecer e conhecer as necessidades dos compradores. Portanto, abaixo será analisada a forma como os gerentes, na agência em estudo, iniciam essa etapa.

Normalmente, os gerentes Premier já possuem um relacionamento positivo com seus clientes e já têm um conhecimento do perfil de cada um. Entretanto, quando o cliente é novo, dedica-se um tempo maior nessa etapa através de conversas informais para traçar o perfil correto e desenvolver um vínculo de amizade e confiança, para então, dar início ao processo de venda.

Cada gerente possui a sua técnica para entreter os clientes durante a conversa e direcioná-la para a oferta dos serviços financeiros. Percebe-se que, muitas vezes, o cliente

chega na agência com uma reclamação e, através de sua habilidade de comunicação e conhecimento dos serviços oferecidos pelo HSBC, consegue resolver o problema e ainda realizar outras vendas. Ainda sugere a realização de vendas cruzadas. Explica que esse tipo de venda significa vender um seguro auto aliado a um seguro de vida, por exemplo.

c) Propostas

Nessa etapa, recomenda-se a utilização do método de venda SPIN, já explicado anteriormente. Esse método envolve a utilização de perguntas de situação, problema, implicação e retorno. Lembrando que as perguntas abertas de situação e problema já ocorrem, porém, as de implicação e retorno não são muito trabalhadas nas negociações. Essas perguntas fazem com que o cliente chegue a uma conclusão sem que o gerente faça a pergunta confirmatória que, de certa maneira, pressiona o cliente. Nesse caso, o gerente conduz a conversa para que o interessado perceba por si só a importância do serviço e, por fim, o solicite ao gerente.

Esse método traz bons resultados, de acordo com grandes corporações como Xerox e IBM, e pode aumentar, se bem aplicado, o número das vendas mensais da agência. Mas, não se pode esquecer que, nesse caso, exige-se muita prática e atenção voltada para o cliente.

4.4.5 Apresentação

a) Descrição

Os gerentes tendem a utilizar uma apresentação simples e falar a língua do cliente no intuito de conquistá-lo e, por conseqüência, realizar a venda. O carisma nessa etapa é fundamental. Comentam que a partir do momento que o cliente entende as características e benefícios que o serviço oferece, torna-se mais fácil o fechamento da venda.

É importante salientar que, de acordo com as entrevistas realizadas, foi relatado que é na visita que ocorre a oferta de produtos e serviços através do pacote de serviços adequado ao perfil e renda do cliente. Dessa forma, o conhecimento de suas características e benefícios é responsabilidade de cada gerente. Na empresa foco do estudo, todos os gerentes apresentam qualificação adequada para trabalhar com competência e proporcionar uma ótima qualidade de atendimento, tendo em vista que se trata de uma agência Premier e, por isso, exige um atendimento exclusivo e diferenciado.

No momento da apresentação, os gerentes também utilizam recursos como *folders* sobre os serviços ofertados na agência com o objetivo de esclarecer ainda mais as dúvidas que possam surgir ao longo da conversa. É uma excelente forma de demonstrar as características e benefícios que o serviço possui. De acordo com os autores trabalhados na fundamentação teórica dessa etapa, proporcionar uma boa visualização do que está sendo negociado é fundamental, uma vez que os clientes vêm e identificam os benefícios que mais lhes interessam. Dessa maneira, tendem a aceitar com mais facilidade pois essa demonstração transmite credibilidade ao serviço financeiro.

Vale comentar que o banco fornece treinamentos virtuais ou mesmo presenciais aos gerentes quando a necessidade é detectada. Isso contribui bastante nessa etapa, pois é o momento da apresentação do serviço ao cliente e, por isso, quanto melhor qualificado estiver o gerente, maior é a probabilidade do resultado ser positivo e a venda ser concretizada.

b) Análise

Ferrell e Hartline (2005) comentam que a força de vendas possui uma relação direta com a receita de vendas e a satisfação do consumidor. Por isso, seu gerenciamento eficaz é vital para a estratégia de marketing da empresa.

A apresentação é considerada o núcleo central da venda, como foi descrito na fundamentação teórica. Explicar os serviços bancários de forma clara, atrativa e direta é o grande objetivo de todo gerente, uma vez que são avaliados, além de outros quesitos, pelos resultados que apresentam ao final de cada mês.

Nessa fase, os gerentes precisam identificar com agilidade as reais necessidades ou desejos dos clientes durante a conversa para focar nos serviços adequados, pois caso o cliente recuse a proposta, as chances de realizar uma venda relacionada a outro serviço diminuirá bastante. Isso significa que, no ambiente da agência, é necessário ser assertivo para não perder oportunidades.

Ter bom humor, entusiasmo e uma ótima apresentação pessoal são condições que favorecem a venda, pois conforme Costa (2005), as pessoas compram por prazer e não pelo simples desejo de gastar. Nesse caso, o HSBC Premier tem o seu diferencial, pois o atendimento é personalizado, os gerentes estão sempre em traje adequado e tratam os clientes da melhor maneira possível, sempre evitando constrangimentos.

c) Propostas

Uma sugestão da acadêmica é que cada gerente tenha o seu *laptop*, com apresentações de serviços prontas, para no momento que o cliente chegue na agência, oferecê-los com qualidade e organização. Os *folders* funcionam também como uma alternativa de apresentação visual, todavia, são resumidos e, por isso, não incluem todas as características e benefícios oferecidos.

As apresentações podem conter todas as informações necessárias do serviço, além de dados, fotos e experiências de outros clientes. Ressalta-se, portanto, que a proposta é viável, pois todos os gerentes têm uma sala reservada e é possível esse tipo de negociação com os clientes.

4.4.6 Respondendo às objeções

a) Descrição

Os gerentes, na agência Premier, lidam com as objeções e agendam a oportunidade para uma data futura, sempre analisando a capacidade de pagamento e o perfil do cliente para não forçar uma compra indevida. Colocam que “sempre é interessante ligar novamente para verificar se o cliente precisa de algum serviço financeiro, se tem alguma dúvida, tudo isso com o objetivo de não deixar que caia no esquecimento”.

Outra forma adotada pelos gerentes para trabalhar com objeções é através da ênfase nas características e benefícios do serviço, na credibilidade da instituição bancária. Ressaltar as isenções de tarifas em casos de valores altos de investimentos aplicados na agência também é um argumento forte para reter os clientes ou adquirir novos.

Contudo, não basta ter conhecimento do serviço, empatia e agendar para uma data futura caso o cliente demonstre algum interesse. O gerente precisa insistir, conversar com argumentos persuasivos e tentar impedir que o cliente saia da agência sem adquirir serviços que o banco ofereça. Identificou-se na agência Premier que todos os gerentes afirmam dar uma atenção especial para não deixar que o cliente compre um serviço e depois verifique que o mesmo não serve para ele e nem está de acordo com o que queria realmente, porquanto isso pode acarretar insatisfações e, até mesmo, o cancelamento da conta-corrente.

b) Análise

Para iniciar a análise dessa etapa é necessário recorrer a definição de Keller; Kotler (2006). Eles afirmam que o vendedor precisa esclarecer objeções que o cliente possui, questioná-las e, em seguida pode negar a validade da objeção colocada ou mesmo a transformar em uma razão de compra.

Observou-se que objeções sempre existem no momento da venda, pois os clientes sempre têm dúvidas em relação à compra, ao valor investido. No setor bancário o que é mais comum ocorrer é a resistência lógica que se refere a objeções em relação ao preço, ao plano de entrega ou a certas características do produto ou da empresa.

Um ponto muito importante nessa fase é a verificação da situação financeira do cliente antes de ofertar qualquer tipo de serviço bancário. Existem pessoas que compram por impulso e que depois, muitas vezes, não possuem recursos financeiros suficientes para cobrir suas dívidas.

Relacionando com o estudo em questão, o cliente pode adquirir um título de capitalização, por exemplo, de R\$200,00 mensais e agendar o pagamento para o final do mês, mas se não efetuar o primeiro pagamento na data estabelecida esse serviço é cancelado e o gerente fica com um débito na sua meta. Ou seja, a cada serviço cancelado equivale a dois na meta seguinte que o gerente precisa cumprir. Isso vale também para cartões de crédito, seguros.

Outro caso é a conta-corrente. Os gerentes disponibilizam limites no cheque especial e o cliente utiliza além do permitido durante o mês. Assim, gera despesa para o banco e conta negativamente para a carteira do gerente, além do serviço extra de ter que ligar para o devedor e cobrar o valor que ultrapassou o limite. Por isso, é necessário ter cuidado antes de oferecer o serviço ao cliente e ter sempre o controle da situação.

O crédito parcelado também é um serviço que requer atenção, pois gera juros altos e, às vezes, o cliente não consegue fazer a liquidação das parcelas, se endivida ainda mais e prejudica o banco.

As promoções de venda, nessa etapa, também são argumentos fortes para superar às objeções. Bello (SEBRAE, 2008), define essa estratégia como sendo um conjunto de atividades criativas, capazes de despertar a atenção para a compra, venda e influência de produtos e serviços, a fim de otimizar as vendas. Verificou-se que na agência Premier, utilizam-se técnicas de promoções de venda como descontos, isenção de tarifas, *gift-packs*, *banded-packs*.

No marketing de relacionamento, conforme o pensamento de Mckenna (1992), o que realmente importa é como os possíveis clientes e os já existentes vêem uma empresa em

relação às concorrentes. Tendo em vista que, na maioria das vezes, existe mais de um único líder em quase todos os segmentos do mercado.

Finalmente, conclui-se que os gerentes possuem uma habilidade de comunicação excelente na agência foco do estudo. Na maioria das vezes, superam as objeções e persuadem o cliente a fazer a melhor alternativa. Com isso, evitam futuros cancelamentos, mudança de empresa ou frustrações com os serviços adquiridos.

c) Propostas

Recomenda-se uma pesquisa de mercado, no setor bancário, voltado para agências diferenciadas, referente às taxas cobradas, valores de serviços, variedades de serviços oferecidos e o que está incluso nos mesmos. Em seguida, deve-se passar as informações necessárias aos gerentes para que saibam quais são as vantagens ou desvantagens dos serviços que oferecem no HSBC Premier e elaborarem argumentos de vendas corretos e com credibilidade. Isso tende a dar um suporte maior aos gerentes no momento da argumentação, com dados sólidos e comparados perante a concorrência, afinal, segundo Porter (2004), uma empresa ganha vantagem competitiva executando atividades importantes de uma forma mais barata ou melhor que a concorrência.

4.4.7 Conquistando o comprometimento

a) Descrição

O fechamento da venda ocorre de duas maneiras na agência. Uma delas é o fechamento por resumo, que fornece novamente, de forma rápida, os benefícios que o cliente já reconheceu e depois sugere-se uma ação para finalizar a venda. Também ocorre o fechamento de oferta especial, em que os gerentes oferecem descontos em tarifas de acordo com o grau de relacionamento com o banco ou conforme os investimentos aplicados que o cliente possui na agência.

Como forma de desenvolver vínculos fortes com os clientes, os gerentes usam a abordagem de acréscimo de benefícios financeiros e, às vezes, acréscimo de vínculos estruturais. Conforme o nível de relacionamento que o cliente possui com o banco e o valor de investimentos aplicados o gerente pode oferecer descontos em tarifas, brindes especiais.

Ademais, como cliente Premier, possui uma série de benefícios como estacionamento VIP no Hotel Majestic, localizado na Avenida Rubens de Arruda Ramos, conhecida como Avenida Beiramar Norte, além de uma estrutura excelente dentro da agência, que permite a utilização da sala de reuniões para realizar negócios rápidos ou acessar a internet.

Em geral, todos os clientes assinam um contrato ou um termo de adesão, que serve como garantia de que está ciente do que lhe foi proposto no momento da venda e não foi enganado. Isso propicia segurança para o banco e para o funcionário que está efetuando a venda, como também serve para evitar futuros conflitos entre o cliente e a agência. Conforme os autores trabalhados no item Fidelização de clientes, correntistas satisfeitos disseminam informações positivas e, na verdade, se tornam um anúncio ambulante e falante para uma empresa, o que reduz o custo para atrair novos clientes.

b) Análise

É o momento de direcionar a conversa para o fechamento da venda. Stanton; Spiro (2000) argumentam que se a venda for considerada simples, em uma visita, é importante que o vendedor consiga que o comprador adquira o produto na primeira visita ou a venda estará perdida.

No setor bancário é exatamente esse tipo de venda que acontece, na maioria das vezes. Portanto, o gerente que não conquistar o comprometimento do cliente em apenas uma visita, tende a perder a oportunidade.

É de extrema importância salientar que não é recomendado realizar o fechamento presumido. Isso significa presumir que o cliente vai efetuar a compra e dar início na operacionalização do processo no intuito de definir o resultado da venda. Antes é necessário fazer a certificação de que o cliente não possui nenhuma dúvida sobre o serviço em relação à preço, aos benefícios e às características para evitar um futuro cancelamento ou mesmo reclamações por serviços indevidos.

Na empresa estudada, verificou-se que os gerentes possuem uma excelente habilidade para finalizar as vendas. Percebeu-se isso nas observações diretas, uma vez que são raras as vezes em que eles oferecem um produto e o cliente o recusa de imediato. Possuem clareza nas explicações, identificam corretamente o perfil do cliente e têm o conhecimento completo das características e benefícios dos serviços, o que resulta em uma venda eficaz. Além do que, todos os gerentes confirmam todas as informações antes de realizar o fechamento da venda com o intuito de garantir que o serviço seja feito de forma correta e de acordo com a vontade

e interesse do cliente.

A conquista do comprometimento é uma etapa muito importante no processo da venda. Por isso, o cliente deve sair da agência sem nenhuma dúvida à respeito do serviço que está adquirindo e certo de que fez a melhor escolha.

c) Propostas

Desenvolver um sistema interno que facilite o agendamento de contatos e organize as prioridades do gerente. Acima de tudo, que esse sistema tenha um mecanismo de aviso periódico, indicando quando o responsável deva ligar para o cliente ou aperfeiçoar o relacionamento.

No HSBC, como já comentado anteriormente, há uma intranet, porém, o sistema utilizado apenas fornece os dados e permite que o gerente registre a interação e coloque alguma observação, ela não avisa qual o momento de retomar um contato, o que é fundamental.

Esse é um aspecto que tende a melhorar tanto o relacionamento com os clientes como a fidelização dos mesmos, uma vez que, com a ligação periódica dos gerentes e no momento correto, eles percebem o interesse do banco em saber quais são suas necessidades e desejos para atendê-los com qualidade e competência.

Realizar uma campanha promovendo o aumento dos débitos automáticos em contas correntes também é uma maneira de conquistar o comprometimento dos clientes, pois cria um vínculo com a agência, diminui os gastos do banco e coleta-se dados importantes do cliente. A seguir, prova-se a viabilidade e redução de custos para a agência em relação a essa proposta:

Tabela 01: Gasto para o HSBC

SITUAÇÃO	Resultado	Números
Cliente vai à boca do caixa quitar conta de serviço. Paga essa conta com cheque.	Custo e fila nas agências	Processamento R\$1,58
		Folha de cheque R\$ 0,18
TOTAL		R\$ 1,76

Fonte: HSBC (2008)

Verifica-se, através da tabela acima, que há um custo de R\$ 1,76 reais para cada cliente que se dirige às agências no intuito de quitar uma dívida. Será, portanto, uma redução alta nos custos se o nível de clientes com agendamento de débito automático aumentar. Além dessa sugestão proporcionar a fidelização dos clientes, uma vez que aumenta o vínculo com o banco.

Tabela 02: Ganho para o HSBC

SITUAÇÃO	Resultado	Números	
Cliente cadastra a conta em débito automático	Ganho para o HSBC	Custo que o banco deixa de ter	R\$1,58
		Repasse concessionária (receita)	R\$ 0,33
GANHO TOTAL		R\$ 2,09	

Fonte: HSBC (2008)

Percebe-se, através do número acima, que a agência apenas terá lucro com o aumento do débito automático. Isso pode ser incentivado tanto pelos gerentes da agência como também pela equipe de atendimento.

4.4.8 Acompanhamento

a) Descrição

O acompanhamento das vendas, no banco HSBC, em alguns casos, é feito através de ligações aos clientes para constatar se o cliente está contente e satisfeito com o serviço e se possui alguma dúvida ou sugestão de melhoria. Porém, em outras situações, como no caso de cancelamento do cartão de crédito ou solicitação de resgate do Título de Capitalização, por exemplo, é feito através de *call center*, sendo que a venda ocorre na agência.

Pode-se afirmar que existem três tipos de marketing aplicado na construção da fidelidade dos clientes: o marketing reativo, o marketing responsável e o marketing proativo. Eles são aplicados de acordo com o tipo de serviço. Com serviços como crédito parcelado, título de capitalização, cartão de crédito, o marketing adotado é o reativo, pois o vendedor

vende o produto e incentiva o cliente a telefonar se tiver dúvidas, comentários ou queixas. Já no caso de financiamentos, consórcios, créditos imobiliários, seguros o marketing utilizado é o responsável em que o gerente telefona para o cliente logo após a venda para verificar se o produto está à altura de suas expectativas e pede sugestões de melhorias. Contudo, para os correntistas de uma forma geral, o marketing aplicado é o proativo, uma vez que o gerente entra em contato com o cliente de tempos em tempos para falar sobre modos mais eficientes de usar o produto ou novos produtos.

Todos os dias os gerentes verificam os saldos dos clientes, analisam os perfis e entram em contato, na medida do possível, via telefone para verificar se há algum problema, se o cliente precisa de algum serviço e oferece soluções. É um trabalho árduo, porém, traz bons resultados, pois é através desses contatos que são agendadas novas visitas e, assim, faz-se novos negócios e consegue-se a satisfação do cliente.

Os gerentes contribuem nas entrevistas, sobre esse tópico, dizendo que “o agendamento de novos contatos no intuito de estreitar o relacionamento com cliente é fundamental e gera novas vendas ou soluções de problemas”. Ou seja, conclui que manter sempre um bom relacionamento com o cliente é válido para ambos os lados, o gerente consegue novos negócios, bem como desenvolve a fidelização e o cliente, por sua vez, fica satisfeito.

b) Análise

O modelo de mercado existente no setor bancário é o mercado de retenção simples, que na concepção de Keller; Kotler (2006) significa que os clientes podem ser perdidos em caráter permanente após o término de período contratado e é onde se encaixam os serviços financeiros. É função dos gerentes ao final do contrato de cada serviço proposto, como financiamentos, títulos de capitalização, seguros, investimentos pré-datados, reconquistar esses correntistas que por algum motivo especial deixaram de fazer negócios com a organização. Por isso, os gerentes marcam em suas agendas e na PGA o controle dos vencimentos, para que no momento certo entrem em contato para renovar o contrato, oferecer outro tipo de serviço ou mesmo para identificar quais foram os motivos que o levaram a desistir de interagir com a empresa.

Um ponto crucial na gerência Premier é estar sempre atenta ao momento que o cliente entra em contato com o *call center* dentro da agência para solucionar um problema ou fazer algum tipo de alteração cadastral, pois as pessoas responsáveis pelo serviço no *call center*

também são vendedoras e têm metas para cumprir. Ou seja, deve-se prestar atenção ao que está sendo acordado por telefone para não perder oportunidades de vendas, uma vez que ofertas de serviços por telefone são muito freqüentes.

Por isso, o pós-venda deveria ser responsabilidade total dos gerentes, porquanto através de uma reclamação existe a possibilidade de despertar o interesse do cliente em algum outro serviço bancário por uma simples visita, conversa ou contato telefônico. Entretanto, como já explicado, essa etapa é responsabilidade parcial da agência.

Lovelock; Wright (2002) apontam que, nessa etapa, os clientes continuam o processo e o resultado final afetará suas intenções futuras, tais como se permanecem ou não fiéis a seu fornecedor de serviço e se transmitirão ou não recomendações positivas para membros de sua família e outros conhecidos.

É nessa etapa que acontece a fidelização dos clientes. Costa (2005) argumenta que para se atingir a fidelização é essencial a conquista da atenção, da confiança e da admiração dos clientes. Isso é uma arte de criar valor superior à satisfação pelo uso de um produto ou serviço. O HSBC Premier trata os clientes de uma forma diferenciada desde a sua recepção na agência até o acompanhamento no pós-venda. Tudo acontece de forma padronizada, até porque, de tempos em tempos são realizadas visitas programadas pela cúpula do HSBC com o intuito de testar o atendimento e verificar a qualidade da prestação dos serviços.

d) Propostas

Fazer uma alteração na forma como é realizado o acompanhamento atualmente. Uma recomendação da acadêmica é a interligação dos sistemas que são terceirizados pelo banco, ou seja, serviços que o gerente não tem acesso pela agência. Dessa forma, o colaborador também poderá resolver um problema ou solicitar um serviço no ambiente de trabalho, sem ter que entrar em contato com uma central telefônica.

Assim, o cliente fica satisfeito em ter a opção de solucionar a sua dúvida com o gerente e, não apenas, através de uma ligação na central e conversas com funcionários desconhecidos por telefone.

Não é sugerido o cancelamento das centrais, pois elas filtram os clientes, assim como garantem uma outra opção aos mesmos de resolverem os problemas sem terem que sair de casa, por exemplo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Com base na revisão literária, esse trabalho foi realizado com o objetivo de descrever e analisar as etapas do processo de venda de serviços bancários oferecidos à pessoa física. Para isso, foram abordados, na fundamentação teórica, temas como marketing, processo de venda, comunicação em venda, rede de relacionamento a fim de contribuir na execução do objetivo proposto.

No intuito de atender ao problema de pesquisa, foram propostos alguns objetivos específicos, são eles: apresentar os principais produtos e benefícios oferecidos para pessoa física do banco HSBC, na agência Premier, em Florianópolis; verificar a maneira como é realizado o processo de venda de serviços bancários através de entrevistas com os gerentes da agência; descrever e analisar as etapas do processo de venda; elaborar propostas, se eventualmente detectada essa necessidade.

A metodologia, quanto aos meios de pesquisa, sendo esta qualitativa, envolveu a pesquisa bibliográfica, com pesquisas em *sites* conceituados na internet, livros, artigos de revistas especializadas. Na análise documental, ocorreram pesquisas em documentos internos, assim como foram realizadas entrevistas com pessoas chave na organização. A pesquisa de campo incluiu observações, entrevistas. Por fim, o estudo de caso ocorreu, pois a pesquisa se limitou a uma agência do HSBC, na região de Florianópolis.

Quanto aos fins, foi caracterizada como descritiva e descreveu, através de documentos, entrevistas e observações, fatores relacionados ao processo de venda de serviços bancários para pessoa física na agência HSBC Premier. Além disso, teve também um caráter exploratório, pois buscou familiarizar-se com o fenômeno ou obter uma nova percepção dele, bem como descobrir novas idéias referente ao processo de venda.

Foi limitada, por se tratar de um estudo de caso e, por isso, não pode ser aplicada nem generalizada a outras agências do HSBC. Além disso, a restrição do tempo foi um aspecto limitador, tendo em vista o período estabelecido de um semestre.

Cumriu-se o primeiro objetivo específico do estudo de caso no momento em que foi apresentado os principais produtos e benefícios dos serviços oferecidos a PF na agência Premier. Em seguida, verificou-se como ocorre o processo de venda dentro da empresa, através de entrevistas, observações e análises de documentos, atingindo assim, o segundo objetivo específico do trabalho. Por último, o terceiro e o quarto objetivos específicos foram alcançados na etapa da descrição, análise e propostas de todas as etapas do processo de venda: prospecção, pré-aproximação, abordagem, avaliação de necessidades, apresentação,

respondendo às objeções, conquistando o comprometimento e o acompanhamento.

Constatou-se que na fase da prospecção existe um ponto a ser melhorado. É necessário realizar uma atualização periódica do cadastro dos clientes na intranet a fim de otimizar o resultado nessa etapa inicial do processo de venda. Muitos clientes possuem seus dados desatualizados no sistema o que prejudica a qualidade e a eficácia do processo de uma forma geral.

A pré-abordagem foi analisada pela acadêmica e teve um resultado positivo, ou seja, de acordo com a teoria proposta, todos os itens ocorrem de forma correta. Há sempre uma boa preparação antes dos gerentes darem início a abordagem. Percebe-se isso através do resultado mensal apresentado por todos os gerentes que, normalmente chegam a superar as metas estabelecidas por seus superiores.

Foi notado na etapa seguinte, abordagem, que quando ocorre por iniciativa da agência e com o interesse dos gerentes, é bem realizada. Entretanto, quando o interesse parte do lado externo e por telefone, o caso é diferente. Acontece uma espera prolongada dos clientes no telefone, principalmente nos dias de grande movimento, até localizarem o responsável para dar o atendimento correto. Ademais, as transferências indevidas ocorrem com frequência e geram reclamações desnecessárias. Por isso, foi feita a proposta da agência proporcionar um treinamento para as telefonistas, incluindo dados de todas as obrigações de cada funcionário. Assim, a transferência será feita apenas uma vez e direto para a pessoa responsável. Quando o gerente não for encontrado, a telefonista saberá como pegar o recado e transferir ao colaborador que detém a permissão e o conhecimento para resolver o problema.

Na fase da avaliação de necessidades foi recomendado a utilização do método de venda SPIN, tendo em vista que esse método traz bons resultados e também exige muita prática e atenção voltada para o cliente.

Uma sugestão da acadêmica quanto a etapa apresentação é que cada gerente tenha o seu *laptop*, com apresentações de serviços prontas para mostrá-las aos clientes com qualidade e organização. Os *folders* também são recomendados e funcionam como uma alternativa de apresentação visual, mas, são resumidos e, por isso, não incluem todas as características e benefícios oferecidos. A proposta foi considerada viável, pois todos os gerentes têm uma sala reservada e é possível esse tipo de negociação com os clientes.

No item respondendo às objeções, sugere-se uma pesquisa de mercado no setor bancário, voltado para as agências diferenciadas, referente às taxas cobradas, valores de serviços, variedades de serviços oferecidos e o que está incluso nos mesmos para que os gerentes possam elaborar argumentos de vendas corretos e com credibilidade. Essa proposta

surgiu com o objetivo de dar um suporte maior aos gerentes no momento da argumentação, com dados sólidos e comparados perante a concorrência.

Na conquista pelo comprometimento dos clientes foi proposto o desenvolvimento de um sistema interno que facilite o agendamento de contatos e organize as prioridades do gerente. Acima de tudo, que esse sistema tenha um mecanismo de aviso periódico, indicando quando o responsável deva ligar para o cliente ou aperfeiçoar o relacionamento. Outro ponto recomendado para melhorar essa etapa é a realização de uma campanha que promova o aumento dos débitos automáticos em conta-correntes, uma vez que isso fideliza os clientes e, ao mesmo tempo, diminui gastos do banco.

Recorrendo aos autores citados, verificou-se que na etapa do pós-venda há falhas, mas que podem ser corrigidas. A acadêmica sugere, portanto, como solução, que o pós-venda realizado pelo *call-center* deva ser executado também pelos gerentes, uma vez que o cliente premier requer um atendimento personalizado. O simples direcionamento a centrais de atendimento não resolve o problema. Na maioria das vezes, o cliente não possui o conhecimento adequado dos caminhos que levam a resolução do seu questionamento. Essa situação dificulta e atrasa o processo, acarretando a insatisfação do cliente e perdas de novos negócios. Além disso, o estabelecimento de uma forte relação com o correntista é extremamente prezado pelos gerentes, pois os mesmos acreditam que esse tipo de atitude acarreta oportunidades futuras.

Pode-se ressaltar também que a parte do gerenciamento do pós-venda realizada pelos gerentes, como o contato para verificar a satisfação do cliente ou identificar sugestões de melhoria pode ser aperfeiçoado. Devido as atribuições do cotidiano bancário, os gerentes, em grande parte das vezes, não possuem tempo disponível para ligar para todos os clientes, o que ocasiona o esquecimento de muitos. Uma opção para melhorar esse controle é a criação de uma agenda na intranet que gerasse avisos de tempos em tempos, de acordo com a determinação dos gerentes, para que fossem realizadas as ligações com o objetivo de estreitar o relacionamento e obter a fidelização dos clientes.

De uma maneira geral, foi constatado que os gerentes da agência Premier possuem as habilidades necessárias para a execução do processo de venda de forma eficaz. O banco fornece treinamentos virtuais, através da intranet ou mesmo treinamentos presenciais, fora do ambiente de trabalho, quando identifica a necessidade. Com isso, mantém os gerentes sempre atualizados e capacitados para realizarem seus serviços da melhor maneira possível.

Em suma, a pesquisa contribui no sentido de despertar a atenção da importância de realizar o processo de vendas de forma adequada, pois isso gera novos negócios, cria um

diferencial perante a concorrência no setor, assim como fideliza os clientes.

Tendo em vista os conceitos apresentados e o processo de vendas descrito, sugere-se, como aprimoramento da pesquisa realizada, uma pesquisa de satisfação com os clientes no intuito de identificar quais são as suas reais necessidades e desejos em relação ao serviço prestado pelos gerentes na agência foco do trabalho.

Recomenda-se também fazer um *benchmarking* para identificar e adequar as melhores estratégias utilizadas nas etapas do processo de venda em outras agências desse nível, como Itaú Personalité, Bradesco Prime, Santander Private Banking e Banco do Brasil Estilo, Unibanco Private Bank ao processo de venda adotado no HSBC Premier.

REFERÊNCIAS

AKEL S. B. Zaki; PRADO, Paulo H. M. Gestão de marketing. In: BULGACOV, Sérgio (Org). **Manual de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 149-183.

BELLO, WLAMIR. Promoção de venda. **SEBRAE**. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/principal/abrindo%20seu%20neg%C3%B3cio/produtos%20sebrae/artigos/listadeartigos/programcao_de_vendas.aspx>. Acesso em: 30 ago 2008.

BOGMANN, Itzhak Meir. **Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras**.

BORBA, Valdir Ribeiro. **Marketing de relacionamento para organizações de saúde: Fidelização de Clientes e Gestão de Parcerias**. São Paulo: Atlas, 2004.

BRETZKE, Miriam. **Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real**. São Paulo: Atlas, 2000.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica: para uso de estudantes universitários**. 3. ed. São Paulo: MacGraw, 1983.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Makron Books, 1996 p.57.

COBRA, Marcos. **Administração de vendas**. São Paulo: Editora Atlas, 1994.

COSTA, Evaldo. **Como garantir três vendas extras por dia: como ganhar mais dominando a arte e as técnicas mais modernas de vendas**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

CRUZ, Carla; RIBEIRO, Uirá. **Metodologia científica: teoria e prática**. 2.ed. Rio de Janeiro Axcel Books, 2004.

DIAS, S. R. (ORG.). **Gestão de marketing**. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, Michael D.. **Estratégia de marketing**. 3. ed. São Paulo: Ed. Pioneira Thomson Learning, 2005.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo : Atlas, 1999.

GIULIANI, A. C.. **Marketing em um ambiente globalizado**. São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 2003.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n.2, p. 57-63, mar/abr de 1995.

HAAG, M. A.; MEIRA, P. C. (ORG). **Marketing as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

HOPKINS, Tom. *How to Master the Art of Selling*. New York: Warner Books, 1994.

HSBC. Site institucional. Disponível em: <<http://www.hsbc.com.br/sobre-hsbc/hsbc-brasil/index.shtml>>. Acesso em: 25 ago 2008.

KELLER, Kevin Lane; KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 12.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Phillip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Marina de Andrade. **Procedimentos básicos, pesquisas bibliográficas**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LEVINSON, Jay Conrad; RUBIN, Charles. **Marketing de guerrilha com armas online**. Rio de Janeiro: Record, 1998.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2002.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing: Metodologia, Planejamento**. 6. ed. vol. 1. São Paulo: Atlas, 2005.

McCARTHY, E Jerome; PERREAULT Jr, William D. **Marketing Essencial**: uma abordagem gerencial e global. São Paulo: Atlas, 1997.

McKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento**: estratégias bem sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MOREIRA, Júlio César Tavares; PASQUALE, Perrotti Pietrangelo; DUBNER, Alan Gilbert. **Dicionário de termos de marketing**: definições, conceitos e palavras-chaves de marketing, propaganda, pesquisa, comercialização, comunicação e outras áreas correlatas e estas atividades. 4.ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2003.

NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk. **Marketing**: relacionamentos, qualidade, valor. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1997.

OLIVEIRA, Silvio L. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira, 2002.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha; DORF, Bob. **Marketing one to one**: ferramentas para implementação de programas de marketing direto one to one. São Paulo: Makron Books, 2001.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 27. ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2004.

RICHERS, R. **Marketing**: uma visão brasileira. São Paulo: Elsevier, 2000.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2004 p. 143-166.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; BECKER, Grace Vieira; MELLO, Maria Ivone de. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUIZ, João A. **Metodologia científica**: guia para eficiência nos estudos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

STANTON, W.; SPIRO, R.. **Administração de vendas**. 10. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil. **Marketing de relacionamento**. 3. ed. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VIANA, Ilca O. **Metodologia do trabalho científico: um enfoque didático na produção científica**. São Paulo: EPU, 2001.

WILLINGHAM, Ron. **Vendas e integridade: garantindo sucesso duradouro em seus negócios**. São Paulo: Saraiva, 1991.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia da pesquisa**. Florianópolis: SeaD-UFSC, 2006 p.23.

APÊNDICE

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1) Qual o objetivo principal da prospecção de novos clientes?
- 2) De que forma essa prospecção é realizada? Quais os meios utilizados?
- 3) Existe algum tipo de “segmentação” para clientes potenciais?
- 4) Como é feito o primeiro contato com o cliente? Marca-se visita? Quais argumentos são mais persuasivos?
- 5) Quando o cliente está na agência, de que maneira acontece a abordagem?
- 6) São realizadas perguntas para definir o perfil dos clientes? Perguntas que busquem possíveis problemas, sobre o valor que o cliente atribui ao serviço, perguntas situacionais que visam obter informações concretas sobre a atual situação do comprador?
- 7) Quanto à apresentação do serviço bancário, de que forma é realizada? A explicação dos benefícios é feita de maneira formal ou informal?
- 8) Como acontece o gerenciamento das objeções colocadas pelos clientes para evitar a compra do serviço durante o encontro?
- 9) Como acontece o fechamento da venda? É induzido, baseado em sugestões de venda ou espera-se um sinal do cliente?
- 10) Como é realizado o pós-venda?
- 11) Existem sugestões de melhoria nas etapas acima questionadas? Algo poderia acontecer de forma diferente?