

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção

Alcides A. de Araújo Filho

A COMUNICAÇÃO INTERNA DO LANÇAMENTO DO “PROGRAMA
DE SEGMENTAÇÃO COMPORTAMENTAL E MARKETING DE
RELACIONAMENTO PESSOA FÍSICA DO BANCO DO BRASIL”:
UM ESTUDO DE CASO.

Dissertação de Mestrado

Florianópolis
2003

A COMUNICAÇÃO INTERNA DO LANÇAMENTO DO “PROGRAMA DE SEGMENTAÇÃO COMPORTAMENTAL E MARKETING DE RELACIONAMENTO PESSOA FÍSICA DO BANCO DO BRASIL”: UM ESTUDO DE CASO.

Alcides A. de Araújo Filho

A COMUNICAÇÃO INTERNA DO
LANÇAMENTO DO “PROGRAMA DE
SEGMENTAÇÃO COMPORTAMENTAL
E MARKETING DE RELACIONAMENTO
PESSOA FÍSICA DO BANCO DO BRASIL”:
UM ESTUDO DE CASO.

Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em Engenharia
de Produção da Universidade Federal
de Santa Catarina como requisito parcial
para obtenção do grau de Mestre
em Engenharia de Produção.

Orientadora: Prof^ª. Olga Regina Cardoso, Dra.
Co-orientadora: Prof^ª. Jane Iara Pereira da Costa, Dra.

Florianópolis
2003

Ficha Catalográfica

A663 Araújo Filho, Alcides A. de.

A comunicação interna do lançamento do “programa de segmentação comportamental e marketing de relacionamento pessoa física do Banco do Brasil”: um estudo de caso / Alcides A. de Araújo Filho. Florianópolis, 2003.

271 p.; 21 cm.

Orientadora: Olga Regina Cardoso

Co-orientadora: Jane Iara Pereira da Costa

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina.

1. Comunicação. 2. Marketing. 3. Relações públicas. 4. Banco do Brasil. I. Título

CDU 007:659.1

Alcides A. de Araújo Filho

A COMUNICAÇÃO INTERNA DO
LANÇAMENTO DO “PROGRAMA DE
SEGMENTAÇÃO COMPORTAMENTAL
E MARKETING DE RELACIONAMENTO
PESSOA FÍSICA DO BANCO DO BRASIL”:
UM ESTUDO DE CASO.

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a
obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de
Produção no Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção** da
Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 05 de agosto de 2003.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Programa

BANCA EXAMINADORA

Profa. Olga Regina Cardoso, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina
Orientadora

Profa. Jane Iara Pereira da Costa, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina
Co-Orientadora

Prof. Maurício Fernandes Pereira, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

À minha vó Thomázia, (in memórian), à minha mãe, Stella, e à minha querida família: Heloísa, Andressa e Andrey, equilíbrio, sustentáculo, apoio, energia e amor constantes.

Agradecimentos

Ninguém viabiliza só. O conjunto é que opera.

À Professora e orientadora Olga Regina Cardoso e à Professora, co-orientadora, Jane Iara Pereira da Costa que souberam ser compreensivas, simples e muito competentes em suas orientações, mostrando-me o “norte” e indicando caminhos e possibilidades. Os seus apoio, atenção, incentivo, amizade e carinho foram decisivos desde a graduação e ingresso no mestrado.

Às Professoras Doutoras Olga e Jane, porque agradecer uma vez só é pouco: muito obrigado.

Aos Professores Doutores Maurício Fernandes Pereira e Carlos Cunha pela atenção e colaboração nos momentos de transferência profissional Belo Horizonte–Fortaleza(CE).

Ao Professor Doutor Carlos Cunha, também, pelo auxílio bibliográfico, sempre cortês, por e-mail ou telefone, quando da definição do foco de estudo.

A todos os professores do Curso e aos funcionários da Faculdade Izabella Hendrix de Belo Horizonte, pelos momentos felizes e empolgantes que passamos juntos.

Aos demais professores da banca examinadora, pois posso imaginar o que significa ler, reler e julgar dissertações e teses.

Às equipes das Unidades Regionais em Gestão de Pessoas Fortaleza e Salvador e da Agência Avenida Amazonas-Belo Horizonte, pela compreensão, apoio e carinho

Às pessoas, em especial às da minha energizante família, que nestes anos de mestrado souberam compreender os momentos de tensão, ansiedade, ausências e muitas alegrias nas diversas etapas do curso.

Aos amigos, companheiros de caminhada profissional, pessoal e discente, por fazerem parte desta conquista e sonho.

Ao meu padrinho de crisma, Edson Ney Ferrari, em quem sempre me inspirei.

*A Valnaire Elza Santana Nascimento Correia que digitou inicialmente este trabalho,
pelo carinho e pontualidade demonstrados.*

*Ao profissional Antonio Caldas que com competência, qualidade e muito coração
deu excelente forma gráfica às idéias estudadas e pesquisadas.*

*Ao Banco do Brasil e seus funcionários que me formaram profissionalmente e
contribuíram com dados e informações.*

*Aos entrevistados que enriqueceram esta pesquisa e lhe deram forma, com seus
úteis depoimentos pessoais.*

*A todos, indistintamente, que contribuíram com o que podiam para a realização
desta pesquisa.*

*Mãe, vó: emoção! Se não consigo pensar... falar...,
também não conseguirei exprimir tudo o que gostaria. O homem e o cidadão, gerado
há 40 anos, só agradece, sempre. Valeu pelos ensinamentos e exemplos!
Nada acontece por acaso!!*

*A Deus e Nossa Senhora que, inicialmente a pedido de minha mãe, esteve sempre
comigo desde o início desta jornada em 1962.*

O Encontro

De tudo ficaram três coisas:

A certeza de que estamos sempre começando;

A certeza de que é preciso continuar;

E a certeza de que não podemos ser interrompidos antes de terminar.

Fazer da interrupção um novo caminho;

Fazer da queda um passo de dança;

Do medo, uma escada;

Do sonho, uma ponte;

E da procura, um encontro.

(Fernando Sabino)

*“As pessoas precisam estar informadas
sobre os rumos da empresa.*

*As grandes mudanças nas organizações
passam por uma disseminação muito ampla
do que a empresa quer, para onde e como quer ir.*

*De fato, não é meia dúzia de pessoas
que consegue mudar a organização e dar grandes passos.*

Isso deve estar disseminado dentro da organização.

Este é um aspecto estratégico.”

(Nara Damante)

Resumo

ARAÚJO FILHO, Alcides A. de. **A Comunicação Interna do Lançamento do “Programa de Segmentação Comportamental e Marketing de Relacionamento Pessoa Física do Banco do Brasil”**: um estudo de caso. 2003. 271 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

As corporações, em geral, estão passando por fantásticas transformações nas últimas décadas, que continuarão nos próximos anos, com conseqüências diversas e imprevisíveis, tal a velocidade e a natureza destas mudanças.

Neste contexto, e no mercado bancário, com a entrada de novos concorrentes, fusões e ampliações dos bancos, além das inúmeras necessidades e desejos dos clientes, a comunicação é ferramenta imprescindível de resultados, de competitividade na busca da qualidade e de negócios globalizados. E a comunicação com o público interno é essencial e estratégica para conquistar e manter o apoio deste público em qualquer esforço organizacional de mudança, levando a empresa na direção do sucesso, dos resultados e da sua perpetuação junto ao público externo.

No Banco do Brasil, o Programa de Segmentação Comportamental e Marketing de Relacionamento Pessoa Física, implantado em 2000/2001, teve o foco inicial de divulgação no cliente interno, seus funcionários. Desenvolveu para eles, no lançamento do Programa, uma série de ações de comunicação interna, nos mais diversos meios e formas, que serão analisadas neste estudo e sob a ótica da atividade de Relações Públicas para o lançamento de novos produtos e serviços.

Foi utilizada a amostragem não probabilística intencional. Foram entrevistados 33 funcionários, através de um roteiro semi-estruturado. A investigação permitiu atingir os objetivos pretendidos, uma vez que descreveu a estratégia de comunicação interna do Programa, os meios de comunicação interna do BB, distinguiu os canais de comunicação percebidos na implantação do programa, propôs soluções e melhorias no processo adotado e identificou as formas de comunicação mais eficazes na visão destes funcionários.

Qualitativamente, e através da observação participativa, este estudo de caso é rico em informações e análises sobre a comunicação interna do lançamento do Programa em estudo. Suas conclusões e recomendações poderão ser aplicadas em outros programas, outras instituições e novos estudos e pesquisas.

Concluiu-se que a comunicação interna do lançamento do Programa foi, dependendo do meio ou forma realizada, informativa, não multidirecional ou integrada, interativa e sinérgica.

Observou-se também que não houve um tempo razoável, anterior ao lançamento, de preparação e sensibilização dos funcionários.

Os objetivos desta comunicação, na prática e na percepção dos funcionários, foram: estabelecer ligação, unir, informar, comunicar, focando-se dois territórios complexos, a mente e o coração dos funcionários.

Palavras-chave: Banco, comunicação interna, segmentação comportamental.

Abstract

ARAÚJO FILHO, Alcides A. de. **The Internal Communication in the beginning of the “Market and Comportamental Segmental Program of Physical Personal Relationship from Banco do Brasil”**: a case study. 2003. 271 p. Dissertation (Master in Production Engineering) – Post graduation Program in Product Engineering, UFSC, Florianópolis.

The corporation, in general are crossing for fantastic transformations in the last decades, that will be occur in the next years, with several and unexpected consequences, because of fastness and nature of these changes.

In this context, and in the bank market, with the input of new competitors, fusion and banks' enlargement, besides several necessities and customers' desires, the communication is the essential tool of the results, competitively in the search of quality and globalized business. And the communication with internal people is essential and strategic to conquer and keep the support of them in any organizational changes effort, taking the company in towards of success, results and perpetuates it with the customers.

At Banco do Brasil the Market and Comportamental Segmental Program of Physical Personal Relationship, introduced in 2000/2001, divulged initially for internal people, yours employees. Developed for them, when the program started, a series of internal communication actions, in several ways and types, that will be analyzed in this study and under optic of Public Relationship for casting new products and services.

It was used the intentional non probabilistic sampling. Third three employees were interviewed, through a semi-structured route. The investigation allowed to get the intended objective, because was described the strategy of internal communication of the Program, the BB ways of internal communication, distinguished the communication channels founded when the Program was introduced, suggested solutions and improvement in the adopted process identified the most efficient ways of communication for these employees.

Qualitatively, and through perceptive observation, this case study is rich in information and analysis about internal communication in the beginning of the Program in studying. Your conclusions and advises can be applied in others programs, others institutions and new research and studies.

Concluded that the internal communication in the beginning of the Program was informative, multi-directional or integrated, interactive and sinetic, depending of the way or the kind it was realized.

Observed that there were not enough time, before beginning to prepare and touched the employees.

The objective of this communication in the practice and perception of the employees were: join, connect, informative, communicate seeking two complex territories, the mind and the heart of the employees.

Key-words: bank, internal communication, section market.

SUMÁRIO

RESUMO	8
ABSTRACT	10
LISTA DE FIGURAS	17
LISTA DE TABELAS	19
1 INTRODUÇÃO	20
1.1 O Tema	20
1.2 Justificativas	25
1.3 Objetivos	30
1.3.1 Objetivo Geral	30
1.3.2 Objetivos Específicos	30
1.4 Limitações	30
1.5 Procedimentos Metodológicos	31
1.6 Estrutura da Dissertação	31
2 REVISÃO DA LITERATURA	33
2.1 Um Pouco de História sobre Relações Públicas	34
2.1.1 O que é Relações Públicas?	35
2.1.2 Funções e objetivos das Relações Públicas	38
2.1.3 Relações Públicas sob o aspecto legal	39
2.1.4 Associações, sindicatos e conselhos	40
2.1.5 Público interno e sua importância	41
2.1.6 As Relações Públicas e a Comunicação	43
2.2 Comunicação	43
2.2.1 Comunicação <i>versus</i> informação	47
2.2.1.1 Dado, informação e conhecimento	47
2.2.2 Comunicação Interna ou Organizacional	50
2.2.3 Objetivos e importância da Comunicação Interna	53
2.3 Segmentação de Mercados	58
2.3.1 Por que segmentar?	64
2.3.2 Objetivos da segmentação	65
2.3.3 Limitações da segmentação	67

2.3.4	Bases para a Segmentação de Mercado	68
2.3.5	A segmentação comportamental	71
2.3.6	Segmentação: estratégia eficaz ou alternativa superada?	72
2.4	A Segmentação no Mercado Bancário	76
3	METODOLOGIA	78
3.1	O Método Estudo de Caso	79
3.2	Dados Primários e Dados Secundários	83
3.3	Coleta de Dados	87
3.3.1	População e amostra	89
3.3.1.1	População	89
3.3.1.2	Amostra	89
4	RESULTADOS	91
4.1	Caracterização da Organização em Estudo	91
4.1.1	O Banco do Brasil e sua história	91
4.1.2	Estrutura interna	101
4.1.3	Quem faz o Banco do Brasil?	106
4.1.4	A Segmentação no Banco do Brasil	108
4.1.4.1	O atual modelo de Segmentação Comportamental	109
4.1.4.2	Vantagens da segmentação	112
4.1.4.3	Níveis de relacionamento	113
4.2	Análise Documental	117
4.2.1	A comunicação interna no Banco do Brasil	118
4.2.2	A comunicação interna na visão do Banco do Brasil	120
4.2.2.1	Os veículos de comunicação interna do Banco do Brasil	120
4.2.2.2	A avaliação da comunicação interna do Banco do Brasil Relatório Executivo – maio/2000	123
4.2.3	A comunicação da mudança: Programa de Segmentação Comportamental e Marketing de Relacionamento Pessoa Física ...	124
4.2.3.1	Ações para implantação do Projeto de Segmentação Pessoas Físicas	125
4.2.3.2	Plano de ação de 27/12/1999: segmentação – modelo de relacionamento	127

4.2.3.3	Plano de comunicação interna de 16/02 a 20/03/2000	128
4.2.3.3.1	O LIC – Livro de Instruções Codificadas	131
4.2.3.3.2	Cartilha aos funcionários	132
4.2.3.4	A I Convenção Nacional de Vendas – Pessoa Física	133
4.2.3.4.1	A I Convenção de Vendas Pessoa Física do Banco do Brasil em Fortaleza	135
4.2.3.5	A segmentação na Revista bb.com.você	138
4.2.3.6	As mensagens na Agência de Notícias Nacional	139
4.3	Apresentação dos Resultados	146
4.3.1	Os sujeitos da pesquisa	146
4.3.2	Identificação dos entrevistados	147
4.3.2.1	Sexo	147
4.3.2.2	Nível de Escolaridade	148
4.3.2.3	Tempo de Trabalho no BB	149
4.3.2.4	Jornada de Trabalho	150
4.3.2.5	Local de Trabalho Atual	151
4.3.2.6	Local de Trabalho na Época da Implantação do Programa (2000/2001)	152
4.3.3	A entrevista e seus resultados	153
4.3.3.1	Conhecimento da Implantação, a partir de 2000/2001, de uma Mudança na Forma de Segmentação, Atendimento e Relacionamento com os Clientes Pessoas Físicas (Programa de Segmentação Comportamental	153
4.3.3.2	Maneira como os Funcionários Tomaram Conhecimento deste Programa	154
4.3.3.3	Classificação da comunicação Banco–Funcionário na época da implantação deste Programa	154
4.3.3.4	Conhecimento do Significado do Programa/mudança para o Banco	155
4.3.3.5	Motivos da Implantação do Programa	156
4.3.3.6	Auxílio da Comunicação Interna, nas suas diversas formas, no Lançamento e Implantação do Programa	156

4.3.3.7	Contribuição da Comunicação Interna no Lançamento do Programa para uma melhor compreensão dele e da sua importância para a organização	157
4.3.3.8	Suficiência dos esclarecimentos das mudanças pelas diversas formas de comunicação empregadas	158
4.3.3.9	Integração e Complementaridade das mensagens recebidas, nas mais variadas formas e origens	158
4.3.3.10	Meios de Resolução de dúvidas no Lançamento e Implantação do Programa	159
4.3.3.11	Preparação dos Funcionários para o Lançamento do novo serviço ao público externo (Programa de Segmentação Comportamental e Marketing de Relacionamento Pessoa Física)	160
4.3.3.12	Realização e utilidade do Curso Auto-Instrucional Conhecendo o Cliente	161
4.3.3.13	Realização e utilidade do Curso Presencial “Gerenciando o Relacionamento com o Cliente”	162
4.3.3.14	Impressões e Informações disponíveis sobre o Programa no local de trabalho	163
4.3.3.15	Origens das mensagens julgadas mais esclarecedoras e orientadoras para o Lançamento do Programa	164
4.3.3.16	Forma ou meios de comunicação mais apreciados no Lançamento do Programa	165
4.3.3.17	Conhecimento da exibição de Programa na TV Corporativa, à época do lançamento do Programa	166
4.3.3.18	Existência de reunião no local de trabalho, sobre o tema, sua condução e impressões dos participantes	166
4.3.3.19	Orientação na Implantação do Programa na Agência	167
4.3.3.20	Contribuição e Auxílio da Comunicação Interna do Lançamento do Programa de Segmentação, nas suas diversas formas e meios, na prestação de um melhor atendimento e relacionamento com os clientes na fase de implantação do programa	168

4.3.3.21	Contribuição da Comunicação Interna do Lançamento do Programa de Segmentação, nas suas diversas formas e meios, para a sua implantação e alcance dos resultados pretendidos pelo Banco	169
4.3.3.22	Sugestões para melhorar a Comunicação Interna do Lançamento do Programa em estudo	170
4.3.3.23	Símbolo do Programa	170
4.3.3.24	Importância de informar, em primeiro lugar, o público interno acerca das mudanças a serem implantadas	170
4.3.3.25	Considerações dos entrevistados – participantes da I Convenção de Vendas Pessoa Física em Fortaleza	171
4.4.	Análise dos Resultados da Pesquisa	171
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	187
5.1	Concluindo a Dissertação	187
5.2	Recapitulando Objetivos	189
5.3	O mérito da Pesquisa	191
5.3.1	Contribuição	191
5.3.2	Relevância	192
5.3.3	Originalidade	192
5.3.4	Viabilidade	193
5.4	Apresentando Recomendações	193
REFERÊNCIAS	195
APÊNDICES	204
APÊNDICE A	– Roteiro de Entrevista	204
APÊNDICE B	– Transcrição das Entrevistas	207

Lista de Figuras

Figura 1: Qualquer Produção Envolve os Processos Input-Transformação- Out-put	27
Figura 2: O Composto Promocional no Contexto do Marketing	33
Figura 3: A Legislação de Relações Públicas	40
Figura 4: Processo de Comunicação	44
Figura 5: Espiral do Conhecimento	49
Figura 6: Setor de Comunicações Empresariais Internas – Traços Principais ..	50
Figura 7: Modelo de Comunicações Estratégicas	51
Figura 8: Papel da Comunicação Interna	55
Figura 9: Estratégia Organizacional	56
Figura 10: Criando Valor com a Comunicação	57
Figura 11: Os Conceitos de Difusão e Segmentação como Alternativas Estratégicas	58
Figura 12: Cinco Padrões de Seleção de Mercados-Alvo	61
Figura 13: Marketing de Massa	62
Figura 14: Marketing de Nicho	63
Figura 15: Marketing Diferenciado	63
Figura 16: Algumas Bases para a Segmentação de Mercados de Consumo	69
Figura 17: Segmentação de Mercado	69
Figura 18: Processo de Segmentação do Mercado	71
Figura 19: Estrutura para Segmentação	73
Figura 20 Meios Básicos de Coleta de Dados Primários	84
Figura 21: As Fontes Secundárias	87
Figura 22: A Arquitetura Organizacional do Banco do Brasil a partir de Dez/1996	95
Figura 23: Dependências no Exterior	101
Figura 24: Estrutura do BB até 30/01/2003	102
Figura 25: Estrutural Organizacional do Banco Comercial, a partir de Fev/2003	105
Figura 26: Empresas do Conglomerado	105
Figura 27: Profissionais por Gênero	106
Figura 28: Tempo de Casa	107
Figura 29: Grau de Instrução	107

Figura 30: Faixa Etária	108
Figura 31: A Divisão do Programa	111
Figura 32: Divisão por Sexo	147
Figura 33: Nível de Escolaridade	148
Figura 34: Tempo de Banco	149
Figura 35: Jornada de Trabalho	150
Figura 36: Cargo/Função Desempenhado Hoje	151
Figura 37: Local de Trabalho Atual	152
Figura 38: Local de Trabalho à Época da Implantação do Programa	153
Figura 39: Conhecimento da Implantação do Programa	154
Figura 40: Classificação da Comunicação	155
Figura 41: Conhecimento do Significado do Programa	156
Figura 42: A Contribuição da Comunicação Interna do Lançamento do Programa	157
Figura 43: Mensagens Integradas e Complementares	158
Figura 44: Meio de Resolução de Dúvidas	159
Figura 45: Preparação dos Funcionários para o Lançamento do Programa	160
Figura 46: Realização do Auto-Instrucional Conhecendo o Cliente	161
Figura 47: Utilidade do Curso Auto-Instrucional para a Implantação do Programa	161
Figura 48: Realização do Curso Presencial	162
Figura 49: Utilidade do Curso Presencial	162
Figura 50: Origem das Mensagens	164
Figura 51: Programa Exibido na TVBB	166
Figura 52: Orientação na Implantação	167
Figura 53: Contribuição da Comunicação Interna para o Atendimento e Relacionamento com Clientes na Implantação do Programa	168
Figura 54: Contribuição da Comunicação Interna para o Alcance dos Resultados Pretendidos pelo Banco do Brasil	169

Lista de Tabelas

Tabela 1: Divisão por Sexo	147
Tabela 2: Nível de Escolaridade	148
Tabela 3: Tempo de Banco	149
Tabela 4: Jornada de Trabalho	150
Tabela 5: Cargo/Função Desempenhado Hoje	150
Tabela 6: Local de Trabalho Atual	151
Tabela 7: Local de Trabalho à Época da Implantação do Programa	152
Tabela 8: Conhecimento da Implantação do Programa	153
Tabela 9: Classificação da Comunicação	154
Tabela 10: Conhecimento do Significado do Programa	155
Tabela 11: A Contribuição da Comunicação Interna do Lançamento do Programa	157
Tabela 12: Mensagens Integradas e Complementares	158
Tabela 13: Meio de Resolução de Dúvidas	159
Tabela 14: Preparação dos Funcionários para o Lançamento do Programa	160
Tabela 15: Realização do Auto-Instrucional Conhecendo o Cliente	161
Tabela 16: Utilidade do Curso Auto-Instrucional para a Implantação do Programa	161
Tabela 17: Realização do Curso Presencial	162
Tabela 18: Utilidade do Curso Presencial	162
Tabela 19: Origem das Mensagens	164
Tabela 20: Programa Exibido na TVBB	166
Tabela 21: Orientação na Implantação	167
Tabela 22: Contribuição da Comunicação Interna para o Atendimento e Relacionamento com Clientes na Implantação do Programa	168
Tabela 23: Contribuição da Comunicação Interna para o Alcance dos Resultados Pretendidos pelo Banco do Brasil	169

1 INTRODUÇÃO

1.1 O tema

Para enfrentar a globalização da economia e a revolução tecnológica atual, o Brasil passa, durante os últimos anos, por profundas transformações baseadas na liberdade de mercado, na relação e no respeito da empresa para com seus clientes, na revolução da qualidade em serviços e no aumento da produtividade.

É inevitável que uma visão geral da economia brasileira tenha como ponto de partida o papel desempenhado pelo Estado nas mudanças estruturais registradas no país. Nos últimos quarenta anos, estiveram sob controle governamental as ferrovias, os portos, além de grande parcela da navegação marítima; os bancos, que manejam a maior parte dos recursos disponíveis no mercado financeiro; a telefonia, a eletricidade e o petróleo, os institutos definidores das políticas do açúcar, café, mate e sal; a extração, o beneficiamento e a exportação do minério de ferro, dentre outros. Pertenciam também ao Estado, indústrias petroquímicas e unidades de vários outros ramos da atividade econômica.

Por exigências diversas e contextuais, o governo brasileiro abriu a economia do País para o exterior, extinguiu ou flexibilizou os monopólios estatais e transferiu empresas públicas para a iniciativa privada ou particular. O setor privado, por sua vez, moderniza-se constantemente face às exigências do mercado internacional.

Neste contexto, a contínua elevação dos índices de produtividade, qualidade e competitividade empresariais, nos vários ramos da economia, depende de várias circunstâncias e fatores, dentre eles, da constante modernização, da adaptação às necessidades e desejos dos consumidores, do acompanhamento das tendências mercadológicas e da eficiência administrativa das empresas, além, é claro, da capacitação e do profissionalismo dos seus empregados.

Os consumidores mudaram!

O mercado mudou!

E com eles, as instituições financeiras.

Os vinte e cinco anos compreendidos entre o fim da Segunda Guerra Mundial (Plano Marshall) e os meados dos anos setenta constituíram um período rápido e amplo de crescimento econômico (DRUCKER, 1980). Foi uma época de alta

continuidade e previsibilidade. Os bancos atuavam sem muita concorrência e com inflação elevada, obtendo alta rentabilidade (PONTES, 1999).

Na década de setenta, o período de continuidade na história econômica foi encerrado e, de acordo com Drucker (1980), o mundo entrou numa época de turbulência em função das transformações na economia, sociedade e tecnologia.

A partir de 1998, inicia-se uma revolução nos métodos e práticas da atividade bancária, culminando com processos de saneamento, privatização e fusões de instituições financeiras.

E o Banco do Brasil não passou alheio a esta época. Ele e as demais instituições financeiras estão cada vez mais sujeitas a mudanças em sua estrutura, em seus métodos e formas de trabalho visando adequar-se às rápidas transformações do mercado, às novas necessidades e desejos dos seus clientes, atuais ou potenciais, e às estratégias da concorrência.

Os bancos, empresas de prestação de serviços do setor terciário, são em sua maioria também muito atentos às modificações conjunturais, de ordem política, social e principalmente econômica, no Brasil e no mundo. São exemplos inegáveis de modernidade, apesar do conceito negativo que desfrutam junto à sociedade, por serem incondicionalmente taxados de empresas extremamente lucrativas e exploradoras.

O mercado exige. Adaptação e mudança são as palavras de ordem à “nova onda”. Por isso, na busca de competitividade, o foco, hoje, no setor, é ganho de escala e otimização de custos, culminando com a verdadeira revolução tecnológica que os bancos imprimiram à sociedade e ao próprio mercado de trabalho, com a introdução e utilização de processos automatizados integrados.

O setor bancário, porém, é importante estrategicamente para o desenvolvimento econômico e social do país, não só pelo seu porte e complexidade, como também pelo forte emprego de tecnologia, além da utilização de técnicas de administração de vanguarda, o que o torna modelo para outros setores.

Neste contexto, e na atividade bancária, o marketing tem também papel fundamental. Ele é uma poderosa e importante ferramenta de gestão empresarial, vital para a sobrevivência das organizações. Sem dúvida, o conhecimento e o domínio das técnicas e ferramentas de marketing determinam a performance empresarial e seu sucesso.

Na sua essência, o marketing tem foco no mercado consumidor. Por isso, toda ação de marketing deve ter como ponto de partida o consumidor e foco no atendimento e satisfação das suas necessidades e desejos. Portanto, o estágio final do marketing também é o cliente.

As empresas, de quaisquer setores da economia, que aplicam os conceitos de marketing, estão voltadas à conquista e retenção de clientes. Logo, devem preocupar-se, com todos os seus públicos,.

Se o marketing é um “iceberg”, o composto promocional é sua “ponta”, portanto, visível.

A promoção, ou composto promocional, ou comunicação promocional é um dos quatro elementos do composto mercadológico, ou do marketing-mix de McCarthy. De todas as ferramentas do marketing, ele é decisivo, pois é quem dá “vida aos produtos”. Por isso deve-se acessar eficazmente, e com precisão, o “prospect” (cliente-alvo) que interessa. (SOUZA, 1999)

O composto promocional é, fundamentalmente, o conjunto de instrumentos de marketing voltados para informar o cliente atual ou potencial sobre as ofertas das empresas, motivá-los a considerar essas ofertas como alternativas de compras e persuadi-los a adquirir os seus produtos ou serviços para satisfazer suas necessidades ou desejos. (ROCHA E CHRISTENSEN, 1999)

Promoção é, também, a comunicação da informação para influenciar atitudes e comportamentos no cliente, interno ou externo, e atingir-se resultados, sabendo-se que, conforme Costa (1987, p. 191-192), "todo esforço promocional desenvolvido por uma empresa deve resultar da combinação estratégica da propaganda, promoção de vendas, merchandising e venda pessoal". Desta forma, falando-se de composto promocional, fala-se em comunicação.

As opções das quais o profissional de marketing poderá valer-se, dentro do composto promocional, dependem do tipo de produto ou serviço, público-alvo, mercado, preço, ponto de distribuição, concorrência, ou seja, das variáveis micro e macro ambientais. Variam, também, em função do domínio, conhecimento e competência do profissional de marketing responsável (CUNHA, 2000, p. 11). Este profissional, ao preparar uma estratégia de marketing, deve planejar uma combinação de métodos de promoção, que funcionará, de forma sinérgica, para atingir determinados objetivos promocionais, atendendo, conforme McCarthy e Perreault (1997), a função de informar, persuadir e lembrar os consumidores.

No Brasil, e em função da globalização, a concorrência é extremamente acirrada, os avanços tecnológicos são constantes e ocorrem de forma rápida. Não bastasse isto, e fundamentado na observação contínua de mercado, dos consumidores e nas suas relações, amplamente noticiadas pelos mais variados meios, o cliente atualmente quer respeito a sua privacidade, individualidade, inteligência e direito de escolha. Está mais protegido pelas legislações em vigor, pelos organismos de proteção, pela institucionalização de mecanismo de proteção nas empresas, pelos meios de comunicação, além de ter mais poder de escolha, de decisão, mais alternativas, mais ofertas e mais facilidade para obtê-las; tem também um conceito mais arraigado de cidadania. No mercado bancário não é diferente. Na análise de Wood Jr (2000), tais fatores são ratificados, quando conclui que os consumidores são mais exigentes, além da existência do maior número de competidores, redução forçada do ciclo de vida dos produtores e novo perfil da força de trabalho.

Logo, a relação da empresa com seus públicos é vital para sua sobrevivência, seu crescimento, atingimento de sua visão de futuro, missão e estratégia corporativa.

Neste universo, a área de Relações Públicas de uma organização é responsável por tarefas como: relações com a imprensa, publicidade de produtos, comunicações corporativas, lobbyng, aconselhamento e a comunicação para lançamento de novos produtos e serviços, com o público externo e interno.

A importância das Relações Públicas, no lançamento de novos produtos e serviços, e para o público interno, é reforçada por Kotler (1998, p.587-590), quando afirma que ela exerce papel importante na "assistência ao lançamento de novos produtos" e que pode contribuir no "estímulo a vendedores e revendedores", ao preparar "instrumentos para melhorar o desempenho da força de vendas e despertar o entusiasmo dos revendedores". O autor ainda reforça que "as notícias sobre um novo produto antes do seu lançamento ajudarão os vendedores".

Hoje, as empresas têm que ser abertas e transparentes, interna e externamente, criando canais de comunicação com a sociedade. Precisam também conquistar e encantar clientes, quer externos ou internos, num ambiente competitivo, dinâmico e aberto. E devem, por isso, ter em vista os públicos estratégicos, incluindo aí o interno.

A empresa desta era está também, e cada vez mais, fundamentada na informação. Talvez, por isso, Grunig e Hunt (1984, p.8) afirmam que a essência da

atividade de Relações Públicas é a “administração da comunicação entre a organização e seus públicos”.

Para estabelecer as relações de negócios com o mercado, as organizações precisam estar com todas as suas áreas internas sincronizadas e informadas para conquistar-se e gerar-se resultados positivos. Podem valer-se da atividade de Relações Públicas que deve atuar como âncora e impulsionadora destes resultados. Por este motivo, afirma-se que a comunicação, dentro da atividade de Relações Públicas, está-se tornando uma área estratégica às empresas, o que leva organizações, incluindo a empresa objeto deste estudo, a procurar novas e eficazes maneiras de se relacionar melhor, abrindo novos canais de comunicação com todos os seus públicos.

A atividade de Relações Pública está focada não só na satisfação dos desejos e necessidades dos clientes, finalidade do marketing, mas também dedicam-se amplamente a manterem um clima de confiança com os diversos públicos. Estimulam a eficácia da comunicação, que deve ser definida e percebida pelos clientes, com um caráter estratégico e a atenção voltada para a criação e permanência de um processo de relacionamento, um clima de receptividade junto aos diversos públicos de uma organização. Estudiosos como Penteado (1984), Canfield (1970), Simões (1995), Andrade (1988) e Kunsch (1997) também apóiam esta visão.

Eficientes canais de comunicação são úteis às empresas para promover as mudanças exigidas pelo mercado, a disseminação de novos conceitos, processos e métodos organizacionais. Fica claro que trabalhar-se a comunicação de forma integrada e de maneira eficaz com o público interno é imprescindível (Nassar apud DINES, 1999, p.51), pois é no interior da própria empresa que se inicia um bom entendimento, a partir do qual os outros ficarão muito mais fáceis e os programas, com foco no público externo, terão como reforço a boa vontade e cooperação internas (PEREIRA, 1982, p.1).

Cada funcionário, ao receber informações, tende a se manifestar sobre elas e representa portanto um potencial receptor e difusor de opiniões, favoráveis ou não, aos grupos ou tribos de pessoas a quem esteja ligado, dentro ou fora da empresa.

Daí a importância da comunicação organizacional no processo de informação e geração de conhecimentos, bem como na sensibilização dos indivíduos, fazendo-os entender que a sinergia pode contribuir significativamente para a maximização dos resultados organizacionais e minimização dos impactos negativos possíveis junto

aos clientes externos, num processo de mudança ou implantação de programas organizacionais complexos ou vultosos, como é o caso do Programa de Segmentação Comportamental e Marketing de Relacionamento Pessoa Física do Banco do Brasil.

1.2 Justificativas

De Henry Ford ao início deste novo milênio, a evolução da gestão empresarial e das formas com as quais as empresas relacionam-se entre si e com os clientes, apresenta momentos marcantes, que merecem destaque, chamados de eras empresariais, na visão de BB (2000d) e BB (1996a):

- Era da Produção em Massa (1920-1949) – caracterizada pela produção em massa de bens sem qualquer preocupação com o cliente. As atividades das empresas eram praticamente todas centralizadas. Os fornecedores eram vistos como concorrentes.

A empresa determinava a especificação do produto, para assegurar a padronização de processos na linha de montagem e atingir grandes volumes de produção, baixando assim o custo. O relacionamento entre as empresas predominava na área de suprimentos e limitava-se a agressivas sessões de negociações quanto aos preços praticados.

- Era da Eficiência (1950 a 1969) – caracterizou-se pela preocupação da empresa em controlar suas operações para obter produtividade. A ênfase era sobre o controle. A empresa continuava distante do cliente e se burocratizava crescentemente, voltando-se para dentro de si. As relações empresariais eram do tipo “ganha-perde”, sem qualquer cultura de associação. A qualidade total já dava seus primeiros passos, porém num contexto interno à empresa, voltada para a redução do desperdício.
- Era da Qualidade (1970 a 1989): baseou-se na busca da satisfação do cliente, através da filosofia da melhoria contínua dos processos. As empresas procuraram manter um melhor relacionamento com os fornecedores, visando à garantia da qualidade.

Enquanto isso, a maior parte das instituições públicas e de economia mista relacionava-se apenas com o governo, não acompanhando o curso da história.

As relações empresariais passaram a ser do tipo “ganha-ganha”. Essa era também poderia ser chamada de “viabilizadora de associações”, pois algumas empresas passaram a estabelecer contratos de fornecimento com a integração de informações, planejamento de longo prazo e participação no processo produtivo.

- Era da competitividade (década de 90): sua principal característica foi a busca da sobrevivência da empresa numa economia cada vez mais globalizada, o que exigiu a concentração dos esforços num foco de negócios específico em que a empresa buscou ser competitiva, onde seriam desenvolvidas as competências centrais da organização. As empresas buscavam alianças e parcerias com outras empresas e aplicação de modelos de gestão mais avançados.

Os empresários associaram-se aos fornecedores e, neste período, ocorreu a intensificação da expansão do sistema de franquias.

O foco no mercado, cada vez mais segmentado, e a busca da satisfação do cliente foram a tônica da administração voltada para o negócio. O indivíduo tornou-se mais participativo e o trabalho em equipe passou a ser valorizado, principalmente porque as organizações precisavam ser mais ágeis, efetivas e competitivas, em função do alto grau de incerteza e de instabilidade do mercado.

- Era do Capital Intelectual (ou do Capital Humano) – Com o novo milênio, esta era está emergindo. Sua principal característica é a busca da sobrevivência empresarial através da competência baseada no conhecimento, ou seja, nas “pessoas”. Ao capital físico e financeiro, deverá agregar-se o capital humano, como o mais importante para a competitividade e a sobrevivência de uma empresa.

As empresas oferecem aos clientes um relacionamento cada vez mais personalizado e, por isso, os processos tendem a se tornar mais detalhados, com maiores interveniências. A tecnologia promove melhoria, velocidade no conhecimento e descortina novos desafios. Comunicação, nesta nova era, é, portanto, vital.

Hoje, no âmbito de uma sociedade cada vez mais completa e flexível, reserva-se à comunicação um papel de crescente importância nas organizações que querem e precisam trilhar o caminho da modernidade e sobrevivência, já que, qualquer

processo numa empresa inicia-se através da “comunicação”. Por isso, precisa-se pensá-la e repensá-la a todo instante.

O foco no público interno, nesta dissertação, justifica-se pela constatação de que as empresas, seus processos de mudanças e seus resultados, a busca da vantagem competitiva e a comunicação apenas se concretizam por meio das "pessoas". E as pessoas, quando bem informadas e com os conhecimentos suficientes e necessários, são fatores estratégicos no sucesso de negócios. Além disso, o público interno pode facilitar ou dificultar a capacidade de uma empresa atingir seus objetivos. A comunicação nas suas diversas formas, gera resultados "através" e “pelas” pessoas.

Com esta visão, qualquer empresa sensata toma medidas concretas para gerenciar relações bem sucedidas com seus principais públicos, aí incluindo-se o interno.

Na literatura pesquisada, a comunicação para o lançamento de novos produtos e serviços apenas foi citada como um dos objetivos das Relações Públicas, não se encontrando nenhum estudo organizacional ou opinião do público envolvido sobre este tema, apesar da sua importância mercadológica estratégica.

Numa empresa de serviços, como é o Banco do Brasil, cuja missão é “Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender as expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre funcionários e a empresa e ser útil a sociedade”, os 78.201 funcionários que compõem o público interno deverão estar suficientemente informados, transformando dados em informação, e estes em conhecimentos, visando à implantação de programas, como é o caso do Programa ora em estudo, em todos os seus 12.382 pontos de atendimento no país, pois são os responsáveis pelo seu sucesso e pelos resultados tangíveis ou intangíveis do mesmo.

Esta pesquisa vincula-se à Engenharia de Produção haja vista que esta se caracteriza, como define Silva e Menezes (2001, p. 45):

... como uma engenharia de métodos e procedimentos. Seu objetivo é o estudo, o projeto e a gerência de sistemas integrados de pessoas, materiais e equipamentos e ambientes. Procura melhorar a produtividade do trabalho, a qualidade de produtos e a saúde das pessoas (no que se refere às atividades de trabalho).

A produção na engenharia, de acordo com Cardoso (1995, p.2), é “a reunião de recursos materiais, humanos, financeiros e informação para, através de um processo de transformação racionalizado, chegar a um produto/serviço”.

E estes recursos serão os responsáveis pela eficácia das organizações. Eficácia esta que dependerá da eficiência da comunicação. Mas, o que o Banco do Brasil quer, com a implantação deste programa, é a efetividade.

A comunicação, sem dúvida, é que viabiliza, também segundo Kunsch (1995, p.90) "todo o curso de entradas-inputs –, transformações e saídas – outputs – que ocorrem dentro das organizações e nas suas relações com o meio ambiente". Isto, no âmbito da produção, é demonstrado e exemplificado também por Slack.

Conforme Slack (1997, p.36-37), “a produção envolve um conjunto de “input” usado para transformar algo ou para ser transformado em “output” de bens e serviços”. E no Banco do Brasil, diversos são os recursos que reunidos destinam-se à produção de serviços aos clientes externos.

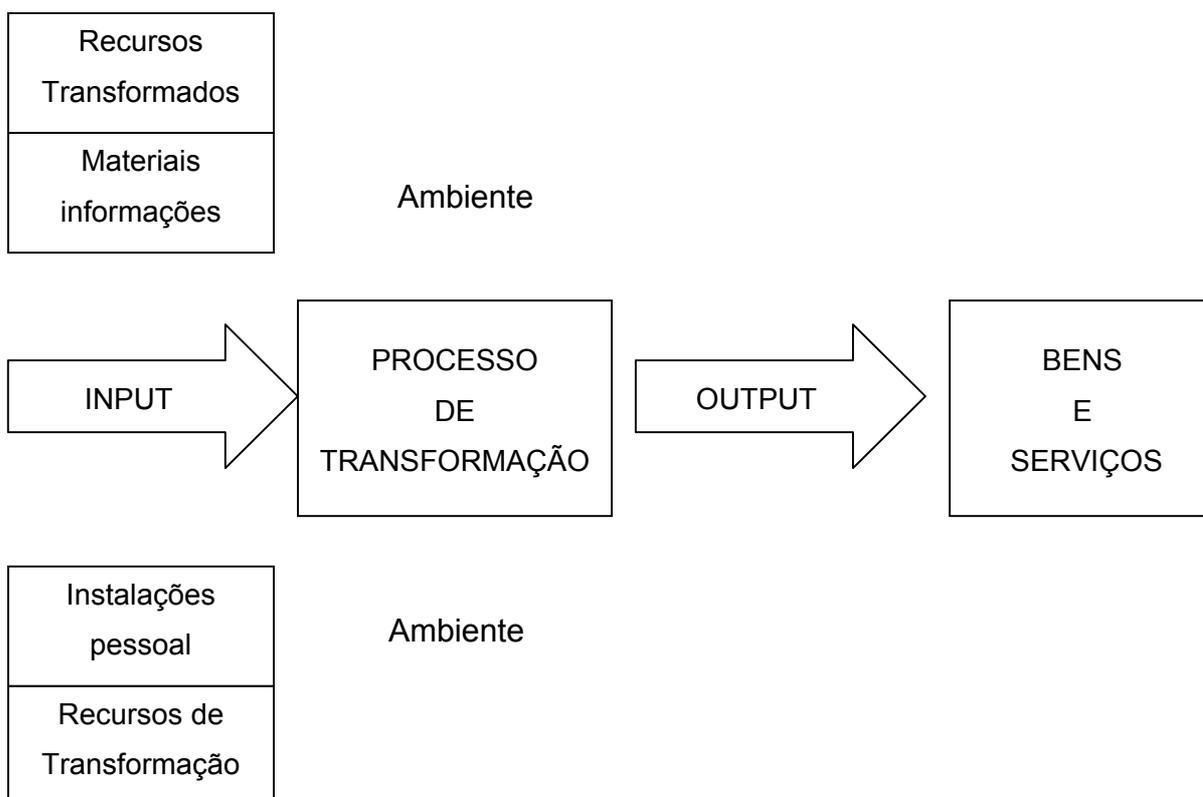


Figura 1: Qualquer Produção Envolve os Processos Input-Transformação-Output.

Os “inputs” para a produção, segundo o autor, podem ser classificados em:

- Recursos transformados
- Recursos de transformação

No caso em estudo, os recursos transformados são as informações na micro-operação “Programa de Segmentação Comportamental e Marketing de Relacionamento”. Por isso a importância da comunicação organizacional para a viabilização de clientes e acionista satisfeitos.

A comunicação no Banco do Brasil, coordenada pela Diretoria de Marketing e Comunicação – DIMAC, pode ser considerada como uma macro-operação, enquanto a comunicação interna, especificamente do Programa Segmentação Comportamental e Marketing de Relacionamento Pessoa Física será considerada “micro operação”.

A mudança, e a busca da vantagem competitiva, através dos inúmeros programas implantados nas organizações, é cada vez mais uma constante.

Para que esta mudança seja realizada, com sucesso, é preciso que cada funcionário se sinta co-responsável por ela. E isto só é possível mediante o envolvimento e comprometimento do público interno, a partir do momento em que ele seja informado sobre as decisões tomadas e objetivos estabelecidos e que sejam ouvidas suas ansiedades e sugestões, enfim, que haja comunicação.

Logo, a comunicação interna tem importância estratégica nestes processos pois do público interno depende a assimilação de novos conceitos e práticas que podem garantir o desempenho da organização e a satisfação dos clientes.

Por isso, valorizá-la tem sido um diferencial e uma tendência das organizações modernas que sabem que o seu sucesso depende também do comprometimento e da disseminação de informações aos seus funcionários, e quanto melhor e mais eficazmente as organizações informarem, envolverem e mobilizarem os seus empregados, funcionários e colaboradores, maior a probabilidade de se obter resultados eficazes.

E a comunicação interna é, também, uma forma para se obter isto.

Pelas considerações feitas acima, este trabalho é “importante” porque busca estudar a comunicação interna para o lançamento de um novo serviço no Banco do Brasil, sob o enfoque das Relações públicas, junto ao público interno, portanto dentro do composto promocional. Ele é “relevante” à medida que foca a comunicação interna, como ponto de partida aos resultados junto ao público externo. Comunica-

ção esta pouco citada com o foco de uma das atividades de RP, que tradicionalmente foca o público externo no caso de lançamentos de novos produtos e serviços. Trata-se de um estudo “útil”, pois avaliar-se-á a estratégia de comunicação da empresa no momento de inserção de um amplo programa de mudança no atendimento, relacionamento e satisfação das necessidades dos cerca de 14,5 milhões de clientes. É um ensaio de resultados “aplicáveis” a qualquer outro programa do Banco. E, por último, é “generalizável” porque, de alguma maneira, as razões apresentadas não devem diferir, pela representatividade da amostra pesquisada, de modo significativo, em comparação ao estudo de outra amostra a ser analisada.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar a comunicação interna do lançamento do Programa de Segmentação Comportamental e Marketing de Relacionamento Pessoa Física do Banco do Brasil.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Descrever a estratégia de comunicação interna do Programa de Segmentação Comportamental e Marketing de Relacionamento Pessoa Física do Banco do Brasil;
- Identificar os meios de comunicação interna do Banco do Brasil;
- Correlacionar a fundamentação teórica com os resultados da pesquisa;
- Distinguir os canais de comunicação internos percebidos na implantação do programa em estudo;
- Propor sugestões e melhorias ao processo de comunicação interna no lançamento de outros programas pelo Banco do Brasil;
- Identificar as formas de comunicação mais eficazes na perspectiva dos funcionários.

1.4 Limitações

Esta dissertação não tem como objetivo analisar, quanto ao programa em estudo:

- a comunicação informal e seus efeitos organizacionais;

- a comunicação interna em função da cultura organizacional e costumes regionais;
- análise de todas as mensagens escritas recebidas pelos funcionários;
- efetividade das mensagens regionais divulgadas nas Agências de Notícias (jornal on-line diário) Nacional e Regionais (Estaduais);
- a relação entre a comunicação interna e o clima organizacional no período de implantação;
- a comunicação interna ascendente na implantação do Programa;
- a frequência e origem de utilização dos canais internos do Banco.

Esta pesquisa, com os objetivos e as limitações mostrados, foi realizada com a adoção dos procedimentos metodológicos a serem apresentados a seguir.

1.5 Procedimentos Metodológicos

Esta pesquisa exploratória, segundo os meios citados por Vergara (1998, p. 44), será bibliográfica, documental, de campo e de estudo de caso. Bibliográfica, pois será baseada em livros, revistas e dissertações sobre o Programa em estudo. Documental em virtude da utilização de documentos internos da empresa, suas normas, instruções e pesquisa de mercado contratada pela empresa. Diz-se de campo, porquanto incluirá entrevistas com funcionários e observações coletadas nestas e nas agências visitadas. Estudo de caso, pois o trabalho estará circunscrito ao Banco do Brasil.

Este estudo, portanto, trata-se de uma pesquisa qualitativa, através do método “estudo de caso único”, e utilizará dados primários (comunicação e observação) e dados secundários.

Utilizou-se a entrevista pessoal semi-estruturada, contendo questões abertas, fechadas e duplas.

Foi utilizada a amostragem não probabilística intencional (ou por julgamento, ou por tipicidade). Entrevistou-se 33 funcionários que tiveram experiências práticas com o Programa objeto desta pesquisa e, portanto, representam a população.

1.6 Estrutura da Dissertação

A dissertação apresenta, inicialmente, um capítulo introdutório onde são apresentados o tema em estudo, as justificativas pela sua escolha, os objetivos geral

e específico, os procedimentos metodológicos empregados e determinadas as limitações a que a pesquisa encontra-se sujeita.

O segundo capítulo apresenta a pesquisa e fundamentação teórica acerca do tema em estudo, partindo-se do composto mercadológico, focando-se neste o “P” de promoção e, mais especificamente, as Relações Públicas, suas funções e objetivos. Na atividade, busca-se a comunicação para o lançamento de novos produtos e serviços e discorre-se sobre a comunicação interna, seus objetivos e importância na visão de vários autores.

Visando dar sustentação teórica a todo este estudo, analisa-se a segmentação de mercado, seus conceitos, objetivos, limitações e análise crítica da sua importância como estratégia eficaz. Complementa-se com a segmentação no mercado bancário, e mais detalhadamente a segmentação comportamental dos clientes pessoas físicas no Banco do Brasil, além de apresentar os níveis de relacionamento praticados hoje com estes clientes.

No capítulo três, a metodologia aplicada é apresentada, identificando os seus procedimentos, vistos na seção anterior, compreendendo a natureza da pesquisa, suas características, a forma como foi conduzida e aplicada e o tratamento que os dados obtidos receberam.

No quarto capítulo, são apresentados os resultados da pesquisa. Em um primeiro momento, buscou-se caracterizar a organização pesquisada e o contexto em que se situa o Programa foco deste estudo. Os dados coletados são apresentados sem qualquer análise ou inferência. É feita também uma análise documental da comunicação interna no Banco do Brasil, e da comunicação focada na mudança, com o advento da implantação do Programa de Segmentação Comportamental e Marketing de Relacionamento Pessoa Física.

Ao final do capítulo é feita uma análise, com inferências relacionadas com os dados levantados, suas conclusões e recomendações.

Finaliza-se o estudo, apresentando as conclusões obtidas, com indicações claras do atingimento dos objetivos geral e específicos. Complementa-se o capítulo com a análise do mérito do trabalho, sob a ótica da Engenharia de Produção, além de recomendações para novos estudos e trabalhos que aprofundem a discussão em torno dos temas segmentação e sua comunicação interna.

Após a parte textual, encontram-se dispostas as referências bibliográficas e os apêndices.

2. REVISÃO DA LITERATURA

A promoção, ou composto promocional, ou também denominada de comunicação promocional é um dos quatro elementos do composto mercadológico, conhecido como Marketing Mix de McCarthy.

O composto promocional, no contexto do marketing, pode ser visualizado, na figura abaixo, conforme Cunha (2000, p. 6), e nele está inserida a atividade de Relações Públicas:



Figura 2: O Composto Promocional no Contexto do Marketing.

Fonte: CUNHA, 2000, p. 6.

O composto de comunicação de marketing é um conjunto de ferramentas constituído, como se viu acima, por propaganda, publicidade, marketing direto, promoção de vendas, relações públicas, venda pessoal e merchandising. Estas ferramentas de comunicação devem ser utilizadas de forma integrada, complementar e sinérgica, e devem ser desenvolvidas para a divulgação e promoção de produtos, serviços e idéias da organização frente aos seus públicos (POTSCH, 2002).

Uma das principais funções da promoção, 4º P de Marketing, é divulgar para o mercado alvo as vantagens que a organização oferece por meio dos outros 3 P que são o produto, o preço e a praça, visando contribuir para a realização dos objetivos de marketing, que derivam das metas organizacionais.

Em síntese, Potsch (2002, p. 4), afirma que a função mais específica da promoção é “atuar sobre as percepções dos consumidores para gerar, mudar ou reforçar atitudes, criando condições favoráveis à realização dos objetivos organizacionais.”

Nas seções que seguem, abordar-se-á a sustentação teórica deste estudo, focando-se “Relações Públicas” e, nesta, a comunicação interna para lançamento de novos produtos e serviços, além da segmentação de mercado comportamental, base do Programa deste estudo de caso.

2.1. Um pouco da história sobre Relações Públicas

Relações Públicas surgiu, de maneira informal, em 1906, nos Estados Unidos, quando o jornalista Ivy Lee atuou positivamente no conflito entre mineradores e proprietários, convencendo estes de que a resposta da empresa aos questionamentos dos empregados, divulgada através do seu jornal, era a melhor solução para o impasse (BICALHO et al, 2000, p.2).

No Brasil, segundo Kunsch (1997a, p. 47), “Relações públicas é uma atividade em desenvolvimento desde 30 de janeiro de 1914, quando a Light Power Company, em São Paulo, estruturou o primeiro departamento de Relações Públicas”, coordenado por Eduardo Pinheiro Lobo, para gerir os negócios da companhia junto a autoridades municipais e estaduais.

O primeiro departamento de Relações Públicas, genuinamente brasileiro, foi criado em 1951, pela Companhia Siderúrgica Nacional de Volta Redonda, no Rio de Janeiro, enquanto que o marco inicial, do estudo e da aplicação de relações públicas, na área governamental federal, no Brasil, foi, para Andrade (apud KUNSCH, 1997, p. 47), a publicação, em 1942, na Revista do Serviço Público, do artigo "Relações de Administração com o Público" de Newton Correia Ramalho.

Em 1953, o professor norte-americano Eric Carlson realiza, no Brasil, o primeiro curso regular de Relações Públicas, destinado primeiramente aos funcionários públicos, através de iniciativa conjunta da ONU – Organização das Nações Unidas –

e da Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro (KUNSCH, 1997, p. 47)

De lá para cá, a atividade desenvolve-se a passos largos no país, firmando-se como um importante sustentáculo para a criação e manutenção de imagem e posicionamento junto aos públicos atendidos.

2.1.1 O que é Relações Públicas?

A empresa deve relacionar-se bem com os seus públicos, analisando a opinião destes públicos, adaptando seu comportamento, à medida do possível, a estas opiniões e, por meio da prática de amplo esquema de informação, obtendo deles uma cooperação mais eficaz. Público, para Kotler (1998,p.586), “é qualquer grupo que tem interesse ou impacto real ou potencial sobre as condições da empresa para atingir seus objetivos”.

De acordo com a definição da International Relations Association, citada por Cunha (2000, p.60), Relações Públicas é uma

atividade de direção, de caráter permanente e organizado, mediante a qual uma empresa ou entidade privada ou pública procura obter e manter a compreensão, a simpatia e o apoio daqueles com os quais ela se relaciona ou pode vir a relacionar-se.

A área de Relações Públicas de uma empresa é responsável pelo relacionamento com a imprensa, divulgação de produtos ou serviços, comunicações corporativas internas ou externas, lobbyng e orientação à organização, no que se refere aos assuntos de interesse público em relação à sua imagem e posição. Efetiva sua participação através de ferramentas como publicações, eventos, comunicados para a imprensa, palestras, atividades comunitárias e pela mídia de identidade corporativa (logotipo, material de escritório, formulários, livretos, cartões de visita e construções). (CUNHA, 2000, p. 61-64)

Relações Públicas, sendo uma importante ferramenta do marketing, deve buscar a conscientização de todos dentro da organização acerca do papel e da responsabilidade que têm pelo seu conceito. Ela apoia, orienta e assessora todas as áreas da organização no tocante à forma mais adequada de conduzir as suas relações com o público, compreendendo as atividades de pesquisa, planejamento (envolvendo a polí-

tica da instituição, determinação dos objetivos de relações públicas, orçamento e custos), coordenação (abrangendo os contatos internos e externos), administração (que se refere aos serviços administrativos e de supervisão) e produção (envolvendo a programação de material informativo). (ANDRADE, 1988)

Dentro de uma concepção moderna, Relações Públicas tem um papel importante na “administração da percepção” e na leitura do ambiente social, requerendo domínio das técnicas de comunicação (KUNSCH, 1997). A atividade deve, assim, contribuir para análise dos planos de negócios da organização, identificando problemas e oportunidades no campo da comunicação.

Numa visão mais ampla, Oliveira (1971, p.57) afirma que as “Relações Públicas são muito mais do que um simples processo ou ferramenta de comunicação”. Ela busca a formação de autênticos públicos, voltados à discussão de seus interesses, mesmo quando estão apoiados ou reforçados por uma organização empresarial.

Ao definir Relações Públicas, Kunsch (1997, p.118), afirma que ela “é o caminho formal pelo qual as organizações se comunicam com seus públicos, de forma planejada ou administrada”. Ela desenvolve, através de técnicas, ações que determinam o melhor nível de relacionamento da empresa com seus públicos, cada um com uma abordagem e linguagem específicas, de acordo com suas características. Em todas estas atuações, o objetivo principal é o de conhecer e expor as necessidades e expectativas de cada um e, a partir de então, criar as condições ideais para harmonizar os interesses envolvidos.

Relações Públicas não são apenas uma filosofia e uma função administrativa. Canfield (1970, p. 12) posiciona a atividade também como uma “técnica de comunicação, através da qual o público toma conhecimento dos propósitos e realizações de uma organização.”

Reforçando o posicionamento apresentado acima, Kunsch (1997, p. 118), ao definir Relações Públicas, também afirma que “Relações Públicas não são apenas uma filosofia e uma função administrativa”, mas também uma técnica de comunicações, através da qual o público toma conhecimento dos propósitos e realizações de uma organização.

Por outro lado, nem só de “comunicação” vive a atividade: Relações públicas sólidas iniciam-se com caráter e comportamento da empresa com relação a seus públicos, e estendem-se ao produto, que deve ser bom, de forma a proporcionar uma base duradoura de amizade com esses públicos. (ROCHA, 1999, p. 222)

Englobam também o diagnóstico das relações, ou de sua ausência, com o público desejado, seus resultados e um planejamento das ações para que haja a mudança de postura, de posicionamento e o estabelecimento de relacionamentos mais eficazes, entre a organização e seus públicos. (LESLY,1995)

A maioria dos autores e profissionais de Relações Públicas pesquisados desconhecem, ou não citam, o conceito de marketing integrado e consideram que as organizações e seus administradores dispõem de dois sistemas como suporte decisório e norteador quanto aos investimentos produtivos.

Um é o marketing, voltado às estratégias de conquista, manutenção e expansão de mercados. O outro, Relações Públicas, dedicado aos relacionamentos com os diversos públicos de uma organização.

A conjugação destes dois sistemas foi denominado por Fortes (1999) como “transmarketing”, que envolve o desenvolvimento de atividades que antecedem e sucedem aos esforços de marketing, evitando que possíveis problemas e controvérsias comprometam os resultados de ordem econômica ou social almejados.

Para o autor, marketing e Relações Públicas são disciplinas complementares.

As relações públicas são atividades de apoio ao marketing, para Louza, Dodi e Carvalho (1979), pois são importantes no composto de comunicação e promoção da empresa, seus produtos e serviços por apoiarem significativamente as ações de marketing, quando voltadas à comercialização dos produtos e serviços.

As autoras estabelecem, com propriedade, os papéis de mútuo apoio entre Relações Públicas e Marketing, Para elas, através deste apoio, estabelece-se uma comunhão entre a organização e seus públicos, e então os produtos e serviços tornam-se mais conhecidos e consumidos.

Kotler (1998, p.587) utiliza as denominações de marketing de relações públicas e relações públicas de marketing. Segundo ele, relações públicas, era confundida com publicidade:

a designação anterior para marketing de relações públicas era publicidade, vista como a tarefa destinada a assegurar espaço editorial gratuito nas mídias impressas e eletrônicas ou a dar maior dimensão a um produto ou pessoa. Entretanto, relações públicas de marketing vai além da simples publicidade...

Pondera ainda que as ações de relações públicas de marketing são amplamente utilizadas no suporte ao lançamento de novos produtos maduros, na restauração do interesse dos consumidores em relação a produtos em declínio, na influência da opinião pública, na defesa de produtos em descrédito público e na construção de imagem corporativa favorável.

Moreira, Pasquale e Dubner (1997) definem relações públicas como sendo a criação de boas relações com os vários públicos da empresa, criação de uma imagem corporativa e comunicações e outros relacionamentos que a empresa tem com suas várias audiências (públicos).

Apresentou-se anteriormente algumas definições para a atividade, encontradas durante a fase de levantamento do referencial teórico. Harlow (1985, p.4), analisando a atividade, encontrou 472 definições para Relações Públicas. Não satisfeito, acabou produzindo uma própria:

Relações Públicas é uma função de gerenciamento que auxilia o estabelecimento e a manutenção das linhas mútuas de comunicação, entendimento, aceitação e cooperação de uma organização e os seus públicos envolve a administração de problemas; auxilia a direção a manter a opinião pública informada e receptiva; define e enfatiza a responsabilidade da direção da organização em servir aos interesses públicos; auxilia no caminhar efetivamente ao lado de mudanças como uma maneira de se antecipar às tendências; utiliza a pesquisa.

2.1.2 Funções e objetivos das Relações Públicas

A definição de Harlow (1985), apesar da abrangência, mas fruto da busca de um refinamento e análise da atividade, destaca como função de relações públicas: “o gerenciamento que busca o estabelecimento e a manutenção da comunicação, entendimento, aceitação e cooperação da organização e seus públicos; a administração de problemas e conflitos; a proação e antecipação às mudanças.” (CABRAL, 1999, p. 62).

Vê-se claramente que, conforme o autor, está implícito o envolvimento, comprometimento e a mobilização dos funcionários da organização para atingir-se estes objetivos.

Outro importante pesquisador, Simões (1995, p.14) destaca que a atividade consiste em analisar-se a tendência da organização, em relação às expectativas de

interesses dos públicos atendidos, assessorar líderes organizacionais, implementar ações de comunicação, além da prevenção de conflitos.

Lesly (1995) confere à atividade uma função estratégica, também sugerida e requerida por Kunsch (1997), desde a análise até a implantação de ações, buscando relacionamentos eficazes entre a organização e seus públicos, aí incluído o interno. Para o autor, a atividade engloba muito mais do que comunicação, atuando o profissional como “agente catalisador na empresa”. (ANDRADE, 1989). Neste sentido, este último, aponta quatro grandes funções para a atividade: assessoria, pesquisa, planejamento e execução.

As Relações Públicas vêm assumindo um papel importante, que deve ser entendido dentro do contexto do marketing integrado. Por isso, a atividade pode ter participação antes, durante e após o lançamento de um produto novo, utilizar a pesquisa e a comunicação como meios de detectar problemas e necessidades, orientando seu posicionamento, junto aos públicos atendidos, identificar junto à opinião pública problemas futuros que a empresa poderá enfrentar e sugerir à organização opções para preparar-se para enfrentá-los ou, até mesmo, antecipar-se à sua ocorrência.

Pode também desenvolver políticas de comunicação interna, de modo a promover a desejável integração dos empregados com a empresa e suprir a empresa de informações e referências que possam orientar seu posicionamento. Deve enfim, promover uma imagem corporativa positiva, tanto no âmbito externo quanto no interno e a boa imagem dos produtos e serviços da empresa junto à opinião pública. (COSTA, 1987, p.224-226).

2.1.3 Relações Públicas sob o aspecto legal

A legislação que regulamenta a profissão de Relações Públicas é bastante variada e antiga, merecendo hoje uma completa revisão.

A primeira lei encontrada, ainda em vigor, é de dezembro de 1967. De lá para cá, outras leis e decretos-leis disciplinaram a profissão e a constituição dos seus Conselhos de Classe.

No quadro a seguir, síntese da legislação pesquisada.

LEGISLAÇÃO	DATA	OBJETIVO
Lei 5.377	11/12/67	Disciplinar a profissão de Relações Públicas.
Decreto 63.283	26/09/68	Definir o regulamento da profissão de Relações Públicas.
Decreto-lei 860	11/09/69	Dispor sobre a constituição do Conselho Federal e dos Conselhos Regionais de Profissionais de Relações Públicas.
Decreto 68.582	04/05/71	Regulamentar o Decreto-lei 860.
Lei 7.197	14/06/84	Instituir o Dia Nacional das Relações Públicas.
Lei 7.192	15/06/84	Incluir os profissionais de Relações Públicas na lista de serviços de autônomos.

Figura 3 – A Legislação de Relações Públicas

Fonte: Adaptado de www.mundorpb.com.br

Várias são as atividades, definidas em Lei, próprias da profissão ou função de Relações Públicas: a coordenação e planejamento de pesquisas da opinião pública para fins institucionais e de imagem, o planejamento e a execução de campanhas de opinião pública, a orientação de dirigentes de instituições públicas ou privadas na formulação de políticas de Relações Públicas, a promoção de uma maior integração da instituição na comunidade, a informação e orientação da opinião pública sobre os objetivos elevados de uma instituição, o assessoramento na solução de problemas institucionais que influam na posição da entidade perante a opinião pública, a consultoria externa de Relações Públicas, o ensino de disciplinas específicas ou de técnicas de Relações Públicas e a informação de caráter institucional entre a entidade e o público através dos meios de comunicação.

Destaca-se esta última atividade específica, prevista na legislação, pelo foco deste estudo.

2.1.4 Associações, sindicatos e conselhos

Para garantir aos profissionais de Relações Públicas o exercício legal e competente de suas funções, regulamentadas em território brasileiro, existem alguns órgãos especializados e dedicados às questões de regulamentação, direitos e demais processos jurídicos:

ASSOCIAÇÕES:

Associação Brasileira de Relações Públicas – ABRP

Associação Brasileira de Comunicação Empresarial – ABERJE

Associação Brasileira de Empresas de Comunicação – ABEC

Associação Brasileira de Escolas de Comunicação Social – ABECOM

CONSELHOS:

CONRERP – 1ª Região (Rio de Janeiro)

CONRERP – 2ª Região (São Paulo e Paraná)

CONRERP – 3ª Região (Minas Gerais e Espírito Santo)

CONRERP – 4ª Região (Rio Grande do Sul e Santa Catarina)

CONRERP – 5ª Região (Pernambuco, Rio Grande do Norte, Paraíba e Ceará)

CONRERP – 6ª Região (Distrito Federal, Goiás, Tocantins, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul)

CONRERP – 7ª Região (Pará, Maranhão e Piauí)

CONRERP – 8ª Região (Amazonas, Acre, Amapá, Rondônia e Roraima)

CONRERP – 9ª Região (Alagoas, Bahia e Sergipe)

CONFERP – Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas

SINDICATOS DOS PROFISSIONAIS DE RELAÇÕES PÚBLICAS:

Sindicato dos Profissionais Liberais de Relações Públicas de Alagoas

Sindicato dos Profissionais Liberais de Relações Públicas de Pernambuco

Sindicato dos Profissionais em Relações Públicas do Rio Grande do Sul

Sindicato dos Profissionais Liberais em Relações Públicas do Rio de Janeiro

Sindicato dos Profissionais Liberais de Relações Públicas de Rondônia

sindicato dos Profissionais Liberais de Relações Públicas de São Paulo

2.1.5 Público interno e sua importância

Na terminologia das Relações Públicas, Simões (1995, p.165) afirma que o conjunto total de pessoas que integram a empresa, exceto proprietários e acionistas, denomina-se público interno e é identificado pelos públicos externos como a própria organização.

O público interno já foi conhecido como “embaixadores da boa vontade”, pois os clientes de uma organização e a comunidade em geral mais facilmente acreditarão no que diz um empregado com relação à organização em que trabalha do que nas reações de qualquer outra pessoa. (ANDRADE, 1988)

O termo “embaixadores da boa – vontade” cede lugar, atualmente, para termos mais novos dentro de uma nova relação e busca de parceria e compromisso entre empregadores e empregados.

O mesmo demonstra Kunsch (1986, p.39), ao afirmar que o chamado público interno é um público multiplicador dos mais importantes da organização. A autora complementa sua colocação, afirmando que "a esse público cabe uma comunicação mais consistente e contínua", enfatizando a importância de uma comunicação mais realística e transparente.

A importância do público interno é salientada por Hooley (2001) e ratificada por Penteadó (1984, p.58) quando afirma que:

muito mais do que um conjunto mecânico e uma mobilização de forças econômicas, é, acima de tudo, gente. Nenhum trabalho de Relações Públicas externas terá sentido sem um trabalho preliminar de Relações públicas internas. Nenhuma empresa poderá buscar aceitação entre aqueles que estão de fora sem que se obtenha uma opinião favorável de quem está dentro.

O “Público Interno” pode ser considerado:

1. Como público estratégico para as organizações;
2. Como um público que deva ser priorizado nos processos comunicacionais;
3. Como um público que merece uma ação planejada de comunicação, capaz de atender aos seus anseios e necessidades de informação sobre a organização;
4. Como um público multiplicador das boas ou más ações da organização;
5. Como um público capaz de gerar resultados palpáveis, desde que devidamente comprometido com a organização.
6. O fator mais importante na implementação da qualidade de serviço e vantagem competitiva na conquista e manutenção de clientes.

Os funcionários servem de elo entre a empresa e os clientes. Eles, em última análise, “são a empresa”. Kunsch (1997,p.129), relacionando a comunicação interna e a imagem da empresa, deixa isto claro ao ressaltar:

Em sua família e em seu convívio profissional e social, o colaborador será um porta-voz da organização, de forma positiva ou negativa. Tudo dependerá de seu engajamento na empresa, da credibilidade de que esta desperta nele e da confiança que ele tem em seus produtos e serviços. A comunicação interna permitirá que ele seja bem informado e que a organização antecipe respostas para suas expectativas. Isso ajudará a administrar conflitos e a buscar soluções preventivas.

No caso dos bancos, Cabral (1999, p.68) aborda que o estabelecimento desse relacionamento mais transparente, consistente e freqüente é absolutamente fundamental para um desempenho, no mínimo, adequado e competitivo. E o reconhecimento do cliente interno, e da sua importância, é apenas o começo de um investimento no processo comunicacional. (ELTZ, 1994, p.67).

2.1.6 As Relações Públicas e a Comunicação

A atividade de Relações Públicas, como fonte de comunicação interna nas organizações, para Potsch (2002, p. 79), tem o objetivo de

gerar consentimento, reduzir turbulências, produzir aceitação, gerar motivação, granjear simpatias, modificar ou reforçar sentimentos, obter consenso, orientar procedimentos e ações, carrear atos e esforços com vistas à execução dos objetivos e metas.

Para o exercício da função de relações públicas é indispensável que o profissional tenha conhecimento e domínio das técnicas de comunicação, a fim de que possa utilizá-las, de forma eficiente e eficaz, para administrar a comunicação entre a organização e seus públicos, que é, para Oliveira (1971), o principal problema da atividade.

Assim como as empresas são “pessoas”, relações públicas são, essencialmente, um processo ou ferramenta de comunicação.

2.2 Comunicação

A comunicação humana, segundo Penteado (1982, p. 1), “através da compreensão, põe idéias em comum”. Seu grande objetivo é o entendimento entre os homens. No mundo atual, a comunicação é entendida como troca e possibilidade de gerar-se ação.

O modelo de comunicação de Laswell (apud PENTEADO, 1982, p. 12), de forma simples, afirma que uma maneira apropriada de se descrever um ato de comunicação é responder às seguintes perguntas, ou estabelecimento de normas, “em benefício de sua efetividade”:

- Quem?
- Diz o quê?
- A quem?
- Através de que meio?
- Com que finalidade?

O autor complementa que “a comunicação humana será tanto mais inteligível, quanto mais claro estiver definido em que capacidade o transmissor se comunica.”

Quanto à mensagem, Laswell, através do seu modelo, recomenda cuidado na interpretação de imagens, emoções ou sentimentos através das palavras.

Na comunicação humana, segundo Penteado (1984, p. 13), “a regra é o excesso. Cinquenta por cento de tudo isso (o que se comunica) poderia deixar de ser feito, sem qualquer prejuízo.”

Quanto ao receptor, a capacidade deste condiciona a forma e maneira da apresentação da mensagem pelo emissor e o meio de transmiti-la e sua finalidade garantem o seu êxito e previnem distorções (PENTEADO, 1984).

Como parte integrante do processo de comunicação, Cabral (1999, p.54), aponta o tipo de informação ou mensagem, os meios de transmissão, a intenção do emissor, o destino da mensagem e a percepção do receptor

O processo de comunicação completo significa uma “fonte” tentando atingir o “receptor” com uma mensagem, conforme é mostrado e definido abaixo por McCarthy e Perreault (1997).

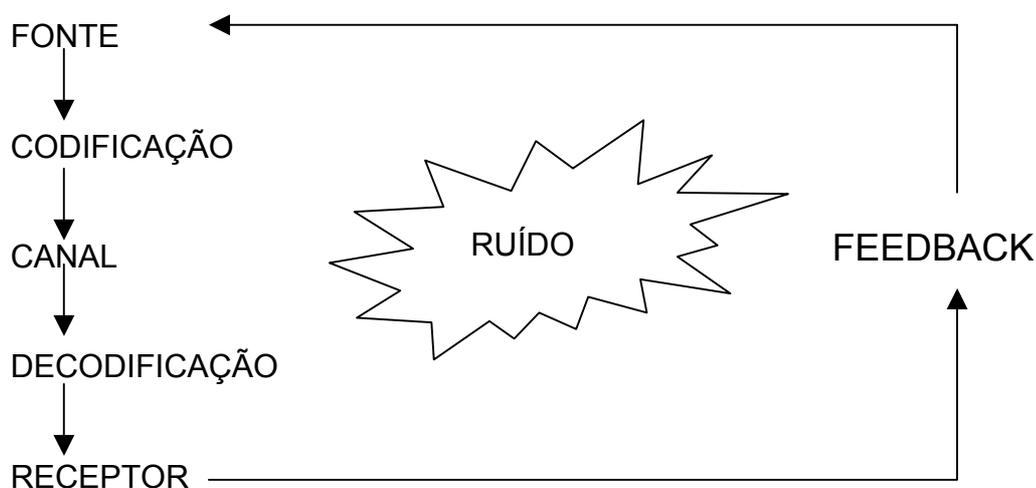


Figura 4: Processo de Comunicação

Como se vê na figura anterior, o ato comunicativo pressupõe “alguém”, dizendo “algo”, através de “meio ou canal” a “alguém” com um “objetivo”. Pode ser, portanto, entendida como “troca” ou “possibilidade” de gerar ação.

A fonte ou emissor deve saber quais audiências deseja atingir e que tipo de respostas espera obter. A fonte codifica suas mensagens, na forma de palavras, sons, imagens, textos, filmes e, por meio de um canal (televisão, rádio, escritas), transmite a mensagem ao receptor que a decodifica, interpretando seu significado.

Desta forma, quanto mais o emissor conhecer a realidade do receptor, em termos de idéias, valores, cultura, percepções, comportamentos e crenças, mais provavelmente ele consiga transmitir sinais que sejam decodificados e interpretados da forma esperada, produzindo respostas ou *feedback* desejados.

Muitos ruídos, entretanto, podem interferir no processo de comunicação, sobretudo no ambiente atual que está saturado de mensagens. Por isso, a mensagem precisa ser enviada pelo veículo correto, no momento certo, ser interessante para captar a atenção do público, ser processada e decodificada gerando interpretações e significados favoráveis ao emissor e ter uma frequência de repetição necessária para chegar ao receptor, sendo ouvida, retida e gerando, modificando ou reforçando comportamentos ou crenças.

De forma semelhante, Kotler (1998) apresenta os elementos do processo de comunicação, sendo o ruído qualquer distração que reduz a eficácia do processo.

Diversos são os autores que já escreveram sobre o assunto e que a definem.

Eltz (1994, p.17) afirma que “comunicação implica em compreensão, pressupõe entendimento das partes envolvidas”. Como se sabe, não existe o entendimento se não houver anteriormente a compreensão e sem ela não haverá concordância.

Comunicação, para Chappell & Read (1973, p.1), é “qualquer meio pelo qual um pensamento é transmitido de pessoa a pessoa”, construindo um processo pelo qual idéias e sentimentos se transmitem de indivíduos para indivíduo, partindo-se de um transmissor (ou emissor, ou fonte) e chegando-se a um receptor (ou destinatário, ou público).

A importância do cliente e do fornecedor, ou seja, emissor e receptor, no processo de comunicação é reafirmado também por Eltz (1994, p.73). Arrisca o autor que “a maior disponibilidade deva ser do fornecedor, que deve fazer o maior esforço para efetivar a comunicação”, porém, na prática, apenas metade da mensagem

pertence a quem a emite, a outra é de quem a escuta e a processa. Ambos, emissor e receptor, são agentes ativos no processo.

No âmbito empresarial e para Portugal (1997, p.2), comunicação não é a promoção unilateral de um produto, mas um processo de conferências com os interessados para garantir que, ao final, tenha-se o produto desejado. Pensando-se num espectro mais amplo, ao ler-se “produto”, na definição acima, pode-se correlacioná-lo com “serviço”, que é um bem intangível.

O que se nota nos ambientes organizacionais é que a dimensão comunicação quase sempre está reduzida a um instrumento de divulgação e controle.

Comunicação é, assim e antes de tudo, interação, diálogo, tornar comum. Derivada do latim “comunicare”, para Bahia (1995, p.23), significa partilhar, repartir, trocar opiniões e fazer associações. “É um processo, e não um ato, no qual se busca saber ouvir e lidar com a diferença e não pode ser confundida com uma simples transmissão unilateral de informações.”

Embora a comunicação seja a tecnologia gerencial mais poderosa, para Spitzer (1997, p. 152), “na verdade, descobriu-se que até 75% de todos os erros cometidos no local de trabalho devem-se à comunicação ineficaz.” Afirma ainda o autor que “a comunicação eficaz exige trabalho árduo e esforço constante.”

De acordo com Dubrin (apud MARCHIORI, 1995, p. 60), algumas variáveis podem comprometer o bom fluxo de informações entre a organização e empregados, constituindo-se em barreiras,

como as idéias pré-concebidas, a recusa de informações contrárias, os significados personalizados, a motivação e interesse, a credibilidade da fonte, a habilidade de comunicação, o clima organizacional, a complexidade dos canais e a inadequação dos veículos e instrumentos de comunicação.

Todos os aspectos de uma organização comunicam alguma mensagem aos funcionários, seja pelo método direto de compartilhamento de informações (anúncios, reuniões, mensagens eletrônicas, relatórios, manuais, memorandos, documentação técnica ou boletins) ou pelos métodos indiretos (arquitetura, organização do trabalho, organogramas, recompensas, punições, critérios de avaliação ou prioridades orçamentárias). (SPITZER, 1997).

A comunicação é essencial para conquistar e manter o apoio do público interno em qualquer esforço organizacional de mudança. Por isso, a seguir, apresenta-se

sugestões para aumentar o poder da comunicação com o público interno, numa organização (SPITZER, 1997, p. 156-163):

- comunicar-se vividamente através das palavras;
- comunicar-se visualmente através dos símbolos que são a “representação visual simples de algo mais complexo”;
- explicar o porquê das coisas;
- comunicar-se pessoalmente, pois nada substitui a comunicação pessoal;
- comunicar-se positivamente, o que gera mais interesse, estímulo e desejo, liberando enorme “energia emocional positiva” dos funcionários;
- comunicar-se indiretamente através de ações e atitudes que reforçam as palavras;
- comunicar-se com consistência, indicando aos funcionários que a organização está comprometida com aquela abordagem específica, que está repassando.

2.2.1 Comunicação *versus* informação

A comunicação não é simplesmente informação, pois ela é muito mais ampla, abrangendo todos os contatos formais ou informais em que se transmitem qualquer espécie de experiência exterior, revigorando ou alterando o comportamento. (ANDRADE 1993, p.103)

Ratificando a visão de Andrade, Marchiori (1995, p. 60) afirma que “quando a informação é transmitida e recebida, mas não é compreendida, não existe comunicação”.

2.2.1.1 Dado, informação e conhecimento

O simples fato de se disponibilizar uma informação não representa, por si só, que houve a comunicação (BRUM, 2000), mas está-se dando o passo principal para o seu estabelecimento (INKOTTE, 2000). Daí se conclui que a informação é a matéria-prima da comunicação, mas não um fim em si mesma, e que a comunicação é diferente de informação.

Portanto, dado, informação e conhecimento têm diferentes significados.

Para BB (2000, p. 5), “dado pode ser entendido como a matéria-prima básica da informação e do conhecimento, ou seja, o meio através do qual informação e conhecimento são armazenados e transferidos.” (BB, 2000, p. 5).

Já informação é composta por dados organizados, dispostos numa estrutura específica. Pode-se considerar informação como dados que possuem algum significado, devendo ser tratada como recurso estratégico e elemento fundamental para o sucesso empresarial e adaptação ao mercado. A função da informação é reduzir a incerteza e a ambigüidade, permitindo maior clareza de uma situação (BB, 2000b).

A informação, para o marketing, é um recurso de valor comparável às pessoas, recursos financeiros e materiais.

Conhecimento, por sua vez, de acordo com BB (2000b), é o resultado da interpretação da informação e de sua utilização para algum fim, especificamente para gerar novas idéias, resolver problemas ou tomar decisões. Em outras palavras, o conhecimento existe quando uma informação é interpretada e suficientemente compreendida por alguém. Conhecimento é o resultado de nossa aprendizagem, daquilo que se pode experimentar e que se pode utilizar novamente em diversas situações.

Por muito tempo, conforme Davenport (apud FLECHA, 2002, p. 43), “as organizações interpretavam dados como sendo informações. Dados entendem-se como sendo elementos brutos que por si só não conduzem ao entendimento de uma situação” e só passam a fazer sentido quando interagem com pessoas e procedimentos (SELL, 2001).

Para Churchill (2000, p. 117), dados são simplesmente fatos e estatísticas e “são apresentados para mostrar a presença ou a ausência de alguma tendência, relação ou padrão.”

As informações, por sua vez, originadas através do processo de análise dos dados, proporcionam o entendimento de um problema e estes levam à tomada de decisão (SELL, 2001). Portanto, quanto mais organizados estiverem os dados, mais fácil ficará a sua análise e mais úteis e confiáveis serão as informações deles advindas.

O conhecimento é “uma função da atitude, perspectiva ou intenção específica”, conforme Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63), logo está vinculado à ação humana, ao significado e à crença produzida pela informação. Já os autores definem a informação como “meio ou material necessário para extrair o conhecimento”, tornando claros significados antes invisíveis.

Ampliando o conceito de conhecimento, pode-se caracterizá-lo como explícito e tácito, ou estruturado e não estruturado. O conhecimento explícito está nos documentos, produtos e processos, por exemplo. Ele pode ser, portanto, codificado

e transferido. Por sua vez, o tácito faz parte das ações, contextos e experiências pessoais. É difícil formalizá-lo e sua comunicação acontece geralmente de forma subjetiva. Pode-se dizer que é o que se sabe, mas nem sempre se consegue explicar, ou então que é a origem do conhecimento.

Na figura a seguir, a “espiral do conhecimento” é apresentada.



Figura 5: Espiral do Conhecimento.

Fonte: BB, 2000, p. 6.

A transformação do conhecimento, visto nessa figura, pode ser assim exemplificado, conforme BB (2000b):

- compartilhado: aquisição de habilidades técnicas, através da observação do que os outros estão fazendo;
- conceitual: descrição de uma imagem ou fato através da linguagem escrita;
- operacional: aprendizagem através da execução, seguindo os passos de um manual;
- sistêmico: integração de informações de várias bases de dados.

Hoje, a riqueza de uma empresa não é mais determinada exclusivamente pelos recursos materiais, financeiros e tecnológicos que possui, administra e controla, mas principalmente pela qualidade com que utiliza a informação disponível, pelo

conhecimento de seus empregados e pela competência e efetividade das suas ações, especialmente no atendimento dos seus clientes.

A competência inicia-se com a aprendizagem e quase tudo, no mundo atual, tem a ver com informação e conhecimento.

2.2.2 Comunicação Interna ou Organizacional

A comunicação organizacional é aquela que serve para criar, fazer funcionar e manter atuantes e vivas as organizações sociais. Em razão disso, pertencem ao âmbito da comunicação organizacional todas as atividades comunicativas que são utilizadas para que ela exista e cumpra o seu papel.

Ela é fator de consolidação da identidade da empresa e um dos mais importantes componentes da comunicação integrada, pois admite-se a organização como um sistema completamente interligado em que todas as ações têm reflexo nas suas demais áreas.

No quadro abaixo, vê-se a evolução da função de comunicação interna nas organizações:

Antigo	Novo
Artesãos	Estrategistas
Escritores	Propagandistas
Repórteres	Contadores de histórias
Comunicadores	Apoiadores dos comunicadores de linha
Fazedores de coisas	Vendedores de idéias
Parte das Relações Públicas	Parte dos Recursos Humanos
Técnico	Planejador
Reativo	Proativo

Figura 6: Setor de Comunicações Empresariais Internas – Traços principais

Fonte: CORRADO, 1994, p. 58.

Observa-se que o movimento é em direção a uma função mais “estratégica” para a comunicação, e segundo Corrado (1994, p. 58), “os empregados que entendem as metas das organizações e o papel que nela desempenham têm maior probabilidade de apoiar essas metas”.

A comunicação interna (ou organizacional), para Kunsch (1995, p.93), “é um setor planejado, como objetivos definidos”. Ele deve procurar viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, tendo como objetivos promover a máxima integração entre eles.

As empresas passaram a valorizar a comunicação organizacional, com o uso de ferramentas de Relações Públicas, cabendo aos empregados fazer com que as informações e conhecimentos circulem nas organizações e, à alta administração, o apoio e a vontade, condições fundamentais para que a comunicação seja reconhecida e adotada como valor. Ele se tornará cada vez mais fundamental e necessária quanto maior valor puder agregar aos processos organizacionais.

No modelo de comunicações estratégicas, apresentado por Corrado (1994), as atividades de comunicação devem normalmente seguir o clássico processo de planejamento, que inclui definir um objetivo, estabelecer um plano ou uma estratégia para alcançar o objetivo, implementar o plano, avaliar o impacto e reiniciar todo o processo. Isto está representado na figura abaixo:

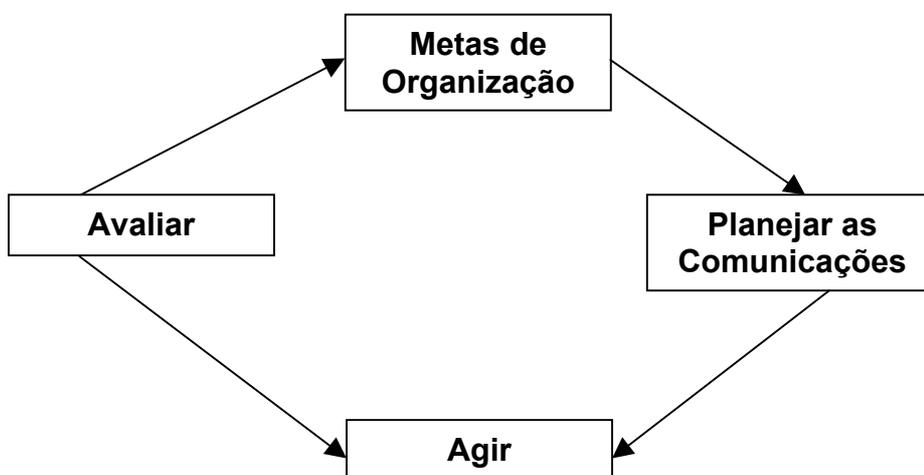


Figura 7: Modelo de Comunicações Estratégicas

Fonte: CORRADO, 1994., p. 35.

Sobre comunicação interna, Kunsch (1997b), enfatiza também que ela “deve viabilizar uma interação efetiva entre a organização e seus empregados, se constituindo numa ferramenta estratégica para compatibilizar os interesses dos colaboradores e da empresa”, mediante a troca de informações e experiências e a participação de todos os níveis.

Atualmente cresce a importância da comunicação para o sucesso das organizações, sendo por isso preciso trabalhá-la de forma produtiva e proativa. Como lembra Pinchot e Pinchot (1994, p. 93), “a boa gestão depende fundamental do acesso às informações”, fator estratégico para o sucesso dos negócios e para a conquista da opinião pública (JORGE, 2000).

A comunicação interna é, segundo Mattos (2001, p.50), “uma ferramenta na informação, satisfação e motivação do cliente interno”, o que contribui conseqüentemente na conquista do externo. Ela está deixando de ser uma função meramente informativa, para se tornar uma área estratégica da organização. (KUNSCH,1999). Cada vez mais, percebe-se literaturas acadêmicas – Kunsch (1999), Altenfelder (1999) e Freitas (1999) falando de uma comunicação estratégica.

Complementando este entendimento, Marcus Barbosa, da IBM, no Seminário Nacional de Comunicação Interna, da ABERJE, em 1991, ressaltou que “se a comunicação interna não for vista como um fator estratégico não é nada em termos de comunicação”. E é por isso que nas empresas cresce, dia-a-dia, a área e o número de funcionários que a integram. Logo, também, sua importância.

Corrado (1994, p.44) afirma que, “quando a comunicação com empregados se concentra no cumprimento da missão empresarial, ela cria valor”. Assim, na sua visão, investir em comunicação interna é lucrativo e gera resultados. Daí seu papel fundamental nas organizações. Porém é difícil mensurar-se os resultados da comunicação com os empregados, para estabelecer-se mais clara e decididamente um vínculo direto entre a comunicação e rentabilidade de uma organização. Se isto fosse possível, sua importância seria incontestável.

As comunicações são tão essenciais para uma organização que, se fosse possível identificar todos os canais que transmitem informação e os meios pelos quais a informação influencia o comportamento da organização, chegar-se-ia mais próximo da compreensão da organização. (LITTERER, 1977). Daí a consistência dos argumentos de Shall (1983, p.559) para quem “as organizações são vistas como fenômeno de comunicação, sem o qual não existiriam” e de Hampton (1990, p.249) quando define a comunicação como a “corrente sanguínea da organização”. O sistema comunicacional, segundo o autor, supre todas as unidades da empresa com informação.

Por outro lado, deve haver, "via de mão dupla" no processo de comunicação empresa-empregado, pois comunicação organizacional não pode ser entendida

como simples processo de transmissão de informação. (CHANLAT, 1994). Quem está fazendo a comunicação organizacional, segundo Thayer (1972, p.35), deve preocupar-se em considerar como o receptor está recebendo a mensagem, como única forma de obter-se a eficácia no processo.

2.2.3 Objetivos e importância da Comunicação Interna

Nas organizações atualmente, no tocante à comunicação interna, o grande desafio é fazer com que todos se sintam responsáveis por ela e que haja, de acordo com Valsani (apud KUNSCH, 1997a, p.78-88), “um planejamento de comunicação estruturado”, para que os seus objetivos sejam alcançados de forma integrada e harmônica.

Com a comunicação interna, alinhada a estratégia corporativa, à missão e visão de futuro da empresa, busca-se a sinergia para o alcance das metas individuais e organizacionais, a criação de valor, o estreitamento nas relações administração – funcionários, e o senso de pertencimento e co-responsabilidade nestes. Além disto, procura-se maximizar o senso de equipe, visando à melhoria do clima organizacional e à criação de possibilidades de trocas, sugestões, idéias e críticas em todos os níveis hierárquicos.

A comunicação interna está-se tornando uma das ferramentas mais importantes para as companhias criarem vantagem competitiva e, através da melhoria dos níveis e qualidade de serviços ao consumidor, adotarem inovações e aplicarem uma rápida mudança tecnológica e cultural (Mitchell, apud HOOLEY, 2001, p. 350), com a inserção de produtos e serviços focados nos desejos e necessidades destes clientes.

Diversos autores, dentre os quais Shaw e Perkins (1994) e Kunsch (1997a/b), falam da importância da comunicação interna. Para todos, fica claro que o funcionário poderá se comprometer com a empresa tendo acesso e nítidos os seus objetivos.

Numa situação de mudanças, palavra de ordem na conjuntura empresarial atual, a comunicação interna pode auxiliar, promovendo a integração dos funcionários com as novas estratégias organizacionais.

Brum (2000, p. 25) ratifica o pensamento acima quando afirma que nesta situação “o funcionário torna-se mais do que um agente de comunicação, torna-se num agente de marketing, ou seja, um agente dessa filosofia empresarial que prevê clientes satisfeitos”.

O antigo ditado popular e empresarial encontrava, antigamente, eco e era seguido: “É bom dar a eles (empregados) o que achamos (a empresa) que eles precisam saber.” Corrado (1994, p. 64) afirma que atualmente “pode ser melhor dar a eles o que precisam para criar valor para a empresa.” Neste sentido, o autor ressalta a importância de reunir informações para repasse sobre as questões atuais da empresa, quais oportunidades, desafios e metas a administração superior vislumbra, tendências do negócio e suas perspectivas e informações recebidas pelos empregados em todos os níveis.

Por isso, hoje, as empresas acrescentam novas tecnologias para melhorar a comunicação interna. Porém, a mídia impressa, para Corrado (1994, p. 69) ainda é o principal veículo de comunicação com os empregados.

A comunicação interna deve oferecer aos funcionários os rumos e o “norte” da organização, estimulando a sua participação, o envolvimento, o senso de equipe e de unicidade frente ao atingimento dos objetivos organizacionais. Ela também é fundamental para tornar conhecidos novos conceitos, repensar os processos produtivos e métodos organizacionais e buscar soluções para os novos paradigmas apresentados. (Jorge, apud KUNSCH, 1997, p.117)

Ela pode atuar também e servir, com muita propriedade, no apoio a processos de mudança e modernização, dando suporte aos programas de direcionamento estratégico e reenfoque do negócio.

As organizações buscam, com a política de comunicação interna, “informar para formar”, disseminando valores e cultura organizacionais e criando condições motivacionais que levam ao engajamento dos seus colaboradores. Deve, nesta política, ficar claro que as informações relevantes para a consecução dos negócios atinjam prioritariamente o público interno.

Fusco (2000, p.1-2) sobre a importância da comunicação interna ressalta que “a comunicação interna é convidada a desenvolver mecanismos que agilizem e tornem possível essa integração dos funcionários com as mudanças que estão acontecendo dentro das empresas”.

Assim, fica claro que só tendo o acesso aos objetivos da empresa, através da comunicação interna, o funcionário poderá se comprometer com ela. Kunsch (1999, p.49), nesta mesma linha, afirma que “a comunicação que ocorre dentro das organizações não está isolada de toda uma conjuntura, que condiciona e move as ações de um profissional” para o cumprimento de missão e visão de futuro.

Um estudo da indústria apresentado por Pounsford (apud HOOLEY et al, 2001, p. 351), sugeriu que os gerentes viam o papel da comunicação interna nos seguintes termos e com as seguintes vantagens, conforme a figura a seguir.

Papel percebido	Comentários ilustrativos
Formação de grupos	Educa os funcionários sobre a amplitude e diversidade da companhia. Estimula a cooperação entre divisões.
Controle de perdas	Evita que os gerentes recebam comunicação errada. Suprime más notícias. Opõe-se ao pessimismo.
Levantadores do moral	Constrói confiança. Aumenta a motivação.
Envolvimento	Defende as opiniões do funcionário aos altos escalões. Cria canal para compartilhar problemas e valores.
Administração da mudança	Aumenta o reconhecimento da necessidade de mudança. Testa novas idéias. Ajuda as pessoas a se relacionarem com um ambiente em rápida mudança.
Estabelecimento de objetivos	Ajuda a organização a rumar para uma direção coordenada. Gera suporte para as políticas.

Figura 8: Papel da Comunicação Interna

Fonte: HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY, 2001, p. 351

Para Corrado (1994, p. 35), o papel estratégico da comunicação é o de auxiliar internamente, motivando os empregados a uma ação produtiva e, externamente, ajudando a posicionar a empresa junto aos públicos externos.

Na figura a seguir, vê-se a comparação entre estratégia organizacional e estratégia de comunicações corporativas:

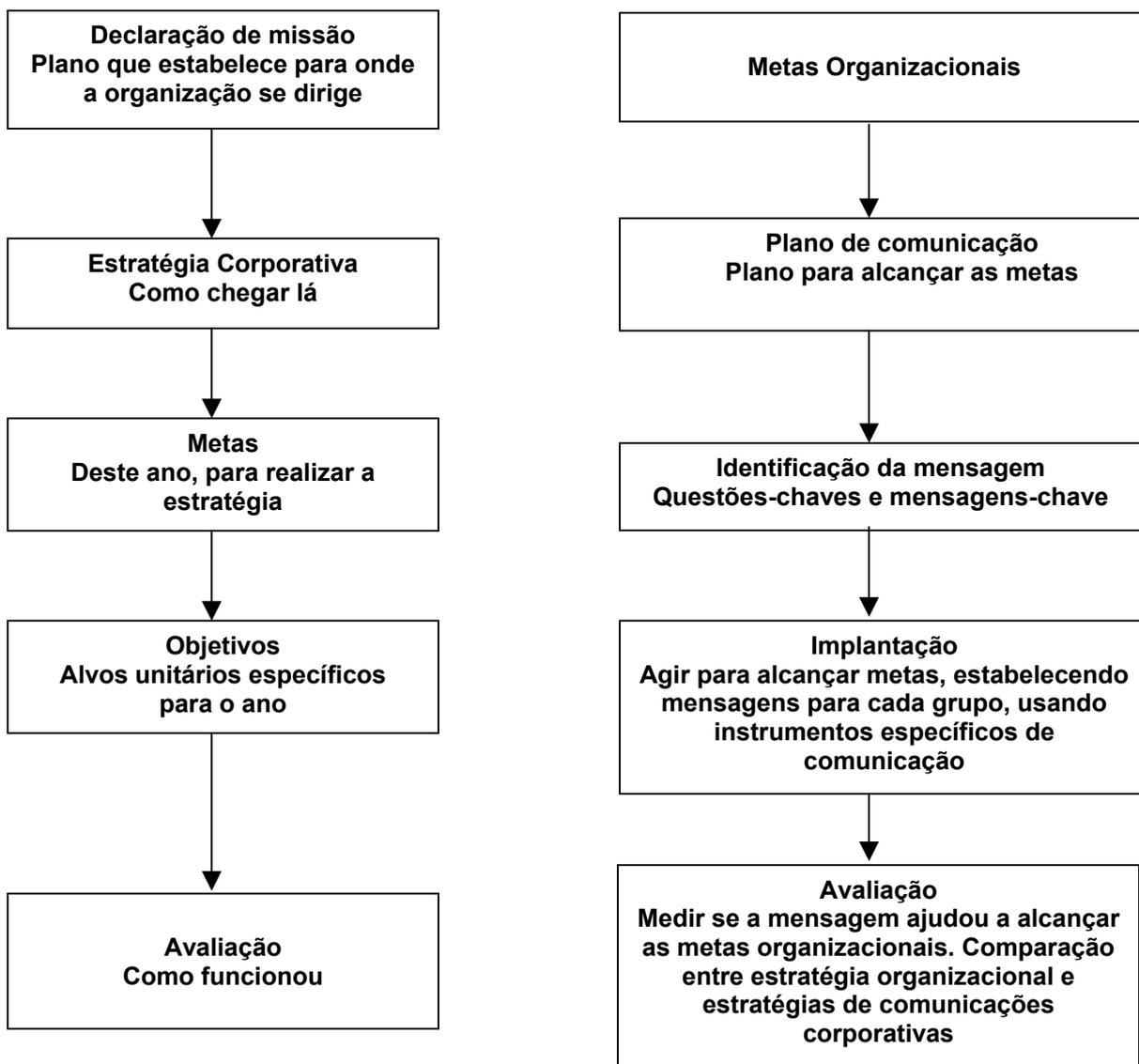


Figura 9: Estratégia Organizacional.

Fonte: CORRADO, 1994, p. 36.

Como parte da estratégia organizacional, a empresa define e declara sua “missão”, estuda, analisa e define também a “estratégia corporativa”. Dentro desta, fixa e comunica as “metas” a serem atingidas ou superadas, como parte dos “objetivos” a serem alcançados e, ao final, mensura e avalia o seu desempenho.

Pode-se comparar estes passos  a estratégia de comunicaao de uma empresa. Nesta, as metas organizacionais são traduzidas através de um “plano de comunicaao”, onde claramente define-se a mensagem a ser comunicada, após implanta-se o plano, com o objetivo de atingir as metas pré-definidas, e levando-se em conta o contexto, público e mensagem –, por fim também avalia-se a efetividade do plano de comunicaao, avaliando se a mensagem auxiliou no cumprimento as metas.

Correlações com o ciclo PDCA também podem ser feitas uma vez que, no plano de comunicação organizacional, define-se o que comunicar, executa-se o planejado, verifica-se o que foi feito e, após, adota-se medidas corretivas para se aumentar a efetividade do plano.

Uma das principais preocupações dos comunicadores, segundo a pesquisa sobre comunicações internas, realizada pela Communication for Management, sob a direção do Consultor Robert Nadeau, ressaltada por Corrado (1994, p. 223-224), é “ligar os esforços de comunicação às metas da organização.”

Assim, a ação orientada às metas que produzem valor, pode ser visualizada na figura abaixo:

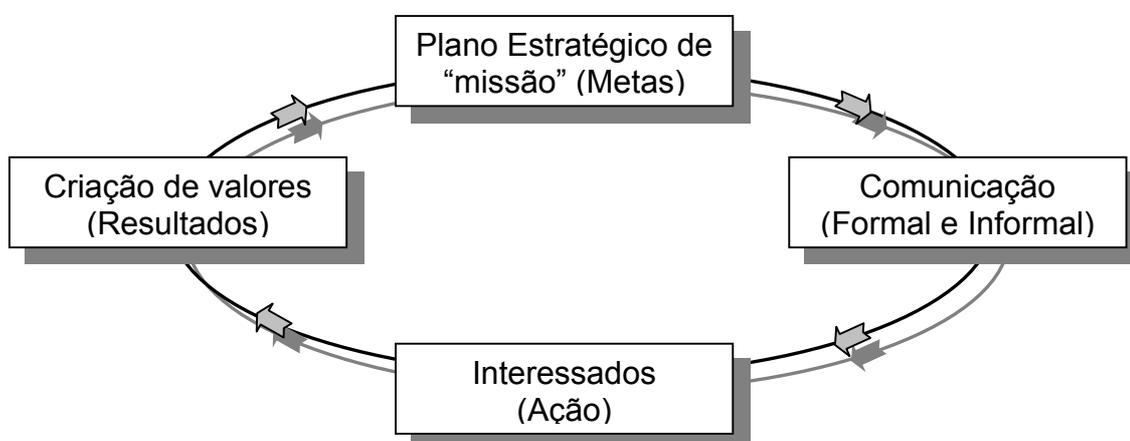


Figura 10: Criando Valor com a Comunicação.

Fonte: CORRADO, 1994, p. 225.

Para o autor, esta abordagem de comunicação “promove a compreensão e o compromisso, busca *feedback* e participação, proporciona motivação, cria uma base para a ação e controla o progresso em direção à realização das metas organizacionais”, além de aumentar a participação pela co-responsabilidade criada (empresa-empregado).

O empregado é conduzido, através da comunicação, à meta, e não apenas busca-se obter concordância ou aceitação dele em relação às informações repassadas pela empresa.

Finalizando, com a comunicação interna, na visão de Jorge (apud KUNSCH, 1997, p.129) “a empresa pretende aumentar a coesão, a solidariedade, a competência, a eficiência”, atributos imprescindíveis no mundo empresarial e na manutenção de imagem favorável no mercado.

2.3 Segmentação de Mercados

O mercado pode ser considerado, segundo Cobra (1990, p.204), "indivíduos ou organizações com o desejo e a capacidade de comprar bens e serviços". E no âmbito dos serviços, pode ser definido como grupos de clientes homogêneos servidos, das suas necessidades, definidas através das funções de uso dos serviços e da tecnologia ou produto empregado para satisfazer tais necessidades.(COBRA, 1990, p. 09-10)

É ainda o conjunto dos consumidores atuais, potenciais, fornecedores, distribuidores (intermediários), concorrentes e o ambiente de marketing que têm necessidades a serem atendidas. Cada consumidor, em princípio, pode ser considerado um mercado a parte, já que não existem duas pessoas exatamente iguais. (COSTA 1987, p.119).

A disposição de segmentar é um problema intangível e de natureza predominantemente cultural. Portanto a segmentação, de acordo com Richers (1991, p.151), "mexe com as pessoas e suas relações de poder". Talvez por isso, também, ainda não conseguiu mostrar toda a sua "força".

Para a empresa dirigir-se ao mercado há duas opções possíveis:

- difusão
- segmentação

Richers (1991) as define muito bem através da figura abaixo:

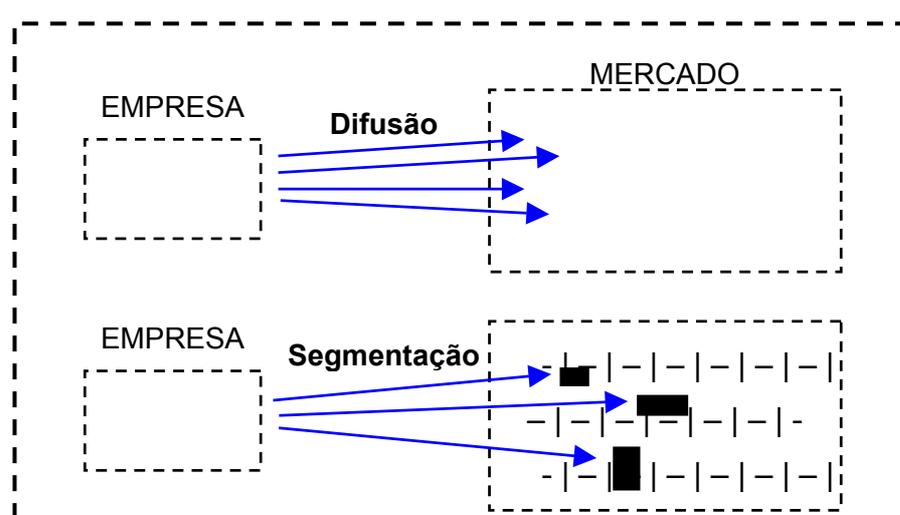


Figura 11: Os Conceitos de Difusão e Segmentação como Alternativas Estratégicas.

Fonte: RICHERS, 1991, p. 15.

Na primeira, de acordo com o autor, os produtos são “espalhados” no mercado, sem preocupação com quaisquer diferenças que possam existir entre os compradores potenciais. O sucesso do fornecedor é garantido pelos produtos e pela maneira como se diferenciam de outros. Esta forma também é chamada de agregação de mercado.

Na segmentação, a demanda por produtos e serviços é heterogênea, justificando a concentração de esforços mercadológicos em “fatias” específicas do mercado.

Os critérios para abordar, nas duas opções vistas acima, segundo Richers (1991, p. 15), com os mesmos produtos, o mesmo mercado, são distintos. E tanto mais a segmentação será eficaz ao se conseguir descobrir, para se abordar estas “fatias”, as estratégias mais adequadas.

Para Churchill (2000, p. 204), "a segmentação é o processo de dividir o mercado em grupos de compradores potenciais com necessidades, desejos, percepções de valores ou comportamentos de compra semelhantes"; já segmentos de mercado são, conforme Kotler (1998), grandes grupos identificáveis em um mercado.

Ainda complementa que a segmentação é freqüentemente definida como uma técnica de pesquisa, como um tipo de levantamento ou um método de análise de dados. É considerada, portanto, como uma estratégia de marketing.

A segmentação pode ser definida assim como um delineamento de um grupo ou grupos de clientes com necessidades homogêneas que a organização poderia satisfazer com sucesso. (ENIS 1983, p.48) e também, de acordo com Richers, (1991, p. 147), “grupos com características semelhantes, sejam estes, indivíduos ou instituições”.

Logo, segmentar, para Moreira (1998, p.65-66), “é focar componentes homogêneos em um mercado heterogêneo de compradores potenciais, em vez do mercado como um todo”. Pode-se assim, tornar-se uma poderosa arma estratégica.

A empresa, por isso concentra-se, consciente e planejadamente, em parcelas específicas de seu mercado, desenvolvendo estratégias de marketing diferenciados, abandonando, às vezes e possivelmente, outros segmentos, mesmo potenciais.

Segmentação é, para Weinstein (1995, p. 18), “o processo de dividir mercados em grupos de consumidores potenciais com necessidades e/ou características similares.” Complementa, afirmando que ela “surgiu como uma importante ferramenta de planejamento de marketing.”

Difícilmente uma única empresa pode ser mais eficaz do que todos os concorrentes para atender a todas as diferentes necessidades dos seus diversos segmen-

tos de público. Por essa razão, depois de avaliar suas próprias características, competências, recursos, oportunidades, seus produtos e serviços, forças e fraquezas, a empresa deve procurar escolher os segmentos de mercado onde ela detenha maior vantagem competitiva e possa atuar com melhor desempenho.

Escolher um segmento de mercado, para Potosch (2002, p. c-2.3-6), “constitui tarefa estratégica delicada”, que exige cuidados especiais:

- definição dos segmentos de forma clara e objetiva, pois o critério empregado será utilizado como base para a estratégia de estruturação, coerente e sinérgica, dos elementos do composto de marketing;
- acesso ao segmento escolhido de forma compensadora, em termos de custo/benefício;
- os segmentos escolhidos precisam ter recursos, dimensões, poder aquisitivo e demanda compatíveis com os resultados que a empresa, com eles, espera obter;
- os segmentos escolhidos devem representar uma oportunidade para a empresa e oferecer uma solução que seja superior à dos concorrentes e que possa atendê-los de forma mais eficaz do que este;
- levar, sempre, em consideração os objetivos de marketing que a empresa precisa alcançar, como por exemplo, participação no mercado, lucros e reconquista do mercado.

As etapas do processo de segmentação do mercado são:

- análise das Relações Cliente-Produto: os profissionais de marketing combinam o conhecimento existente com pesquisas de marketing para analisar a relação entre clientes e os produtos/serviços oferecidos;
- investigação das bases de segmentação: os profissionais devem contar com descobertas de pesquisa, experiência e intuição para decidir quais bases devem resultar nos segmentos mais significativos;
- desenvolvimento de posicionamento do produto: isto envolve criar uma percepção favorável do produto em comparação com outras alternativas. Tipos de posicionamento são por concorrentes, por atributos (características do produto), por uso ou aplicação (uso específico), por usuário (uso pretendido por uma determinado grupo) ou por classe de produto. O profissional pode-se valer de mapas de posicionamento que são ferramentas para representar as percepções de clientes sobre várias marcas em relação umas às outras;

- seleção de uma estratégia de segmentação para atingir um segmento específico com base em um ou mais critérios, como a mensurabilidade do segmento (cálculo do tamanho e características do segmento), tamanho, crescimento esperado do segmento, concorrência, custo para atingir o segmento e objetivos e recursos organizacionais disponíveis. Neste caso, verifica-se se a empresa tem experiência e os recursos necessários para ser bem sucedida, além da adequação aos seus objetivos a longo prazo. (CHURCHILL, 2000, p.221).

Kotler (1998, p. 243) complementa afirmando ainda que “a empresa deve identificar se um segmento potencial possui as características que o tornam atraente”. Tais características podem ser o tamanho, crescimento, rentabilidade, economia de escala e risco baixo.

Após a seleção e avaliação dos segmentos, de acordo com Pimenta e Richers (1991), deve-se chegar a uma tipologia que permita responder “como são”, “quem são”, “quantos são” e “onde estão” os clientes-alvo, além de a empresa decidir em quais e quantos ela deve atender.

Os cinco padrões de seleção de mercado na visão de Kotler (1998), são apresentados na figura a seguir:

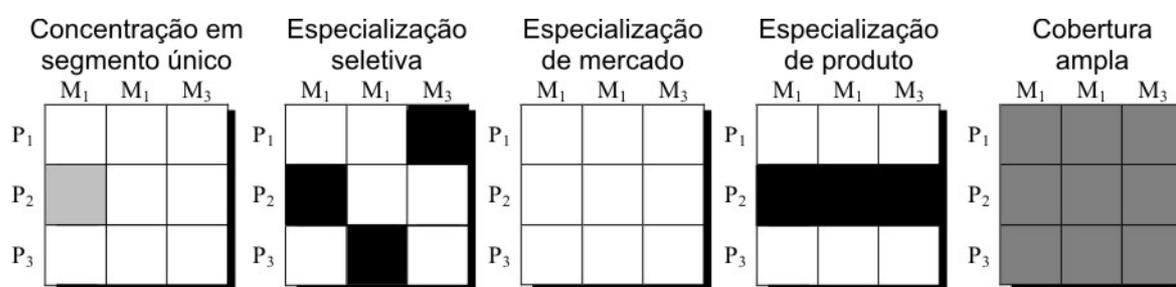


Figura 12: Cinco Padrões de Seleção de Mercados-Alvo.
Fonte: KOTLER, 1998, p. 244.

No primeiro, seleciona um único mercado, enquanto que na especialização seletiva, alguns segmentos atraentes e apropriados, diluindo, assim, o risco.

Pode ainda concentrar-se em atender a muitas necessidades de um grupo específico de clientes (por mercado), ou apenas focar na fabricação de um produto (por produto).

A empresa também pode tentar atender a todos os grupos de consumidores com todos os produtos que eles possam necessitar (cobertura ampla).

Existem duas maneiras de cobrir um mercado amplo: marketing indiferenciado ou o diferenciado (KOTLER, 1998, p. 244).

Muitas empresas usam a segmentação para encontrar quais categorias de indivíduos ou organizações podem estar mais interessados nos seus produtos.

Tem-se, assim, na acepção de Churchill Jr. (2000, p. 205):

- Estratégias de produtos únicos:
 - Marketing de massa (marketing indiferenciado): venda de uma linha de produtos para todos os clientes com um único composto de marketing, como por exemplo os serviços telefônicos e as páginas na internet.
 - Marketing de nicho: adaptação dos elementos do composto de marketing para atrair um único segmento do mercado, como os produtos de beleza para mulheres negras e as fraldas geriátricas.
- Estratégias de produtos múltiplos (marketing diferenciado): venda de múltiplas versões de um produto para diferentes segmentos do mercado. Muitas organizações criam um composto de marketing para atrair diferentes segmentos do mercado, ajustando os elementos do composto para atingir estes segmentos. Como exemplo, tem-se: McDonald's (McLanche Feliz, para crianças, BigMac, para adolescentes e para adultos) e as copiadoras Toshiba, em vários tamanhos e com vários recursos para atender a diferentes níveis de necessidades comerciais.

Estas abordagens para os mercados servidos podem ser constatadas nas figuras a seguir:

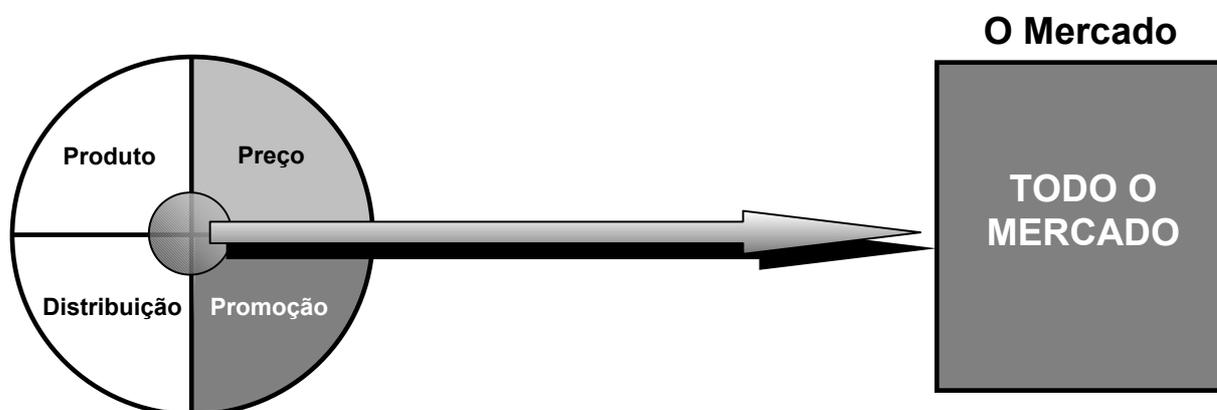


Figura 13: Marketing de Massa.

Fonte: CHURCHILL JR. et al., 2000, transparências, Cap. 8, www.editorasaraiva.com.br.

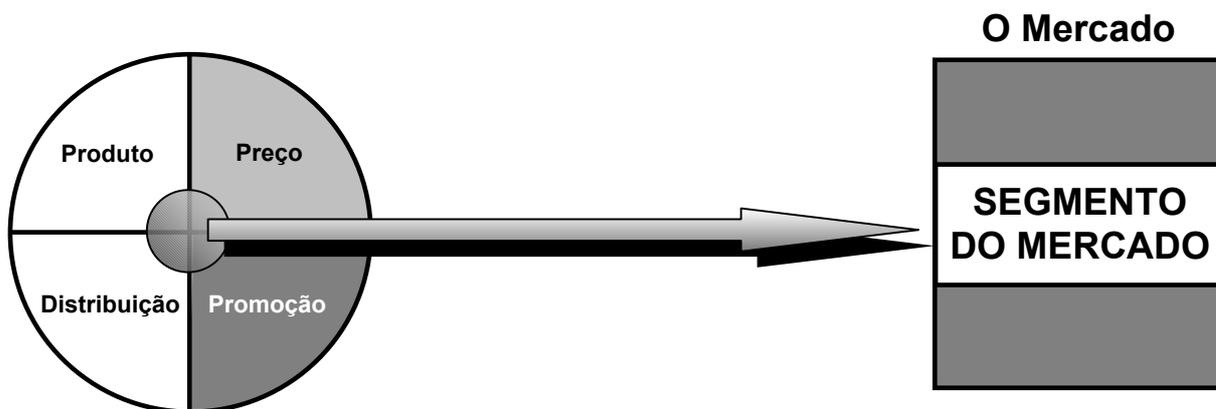


Figura 14: Marketing de Nicho.

Fonte: CHURCHILL JR. et al., 2000, transparências, Cap. 8, www.editorasaraiva.com.br.

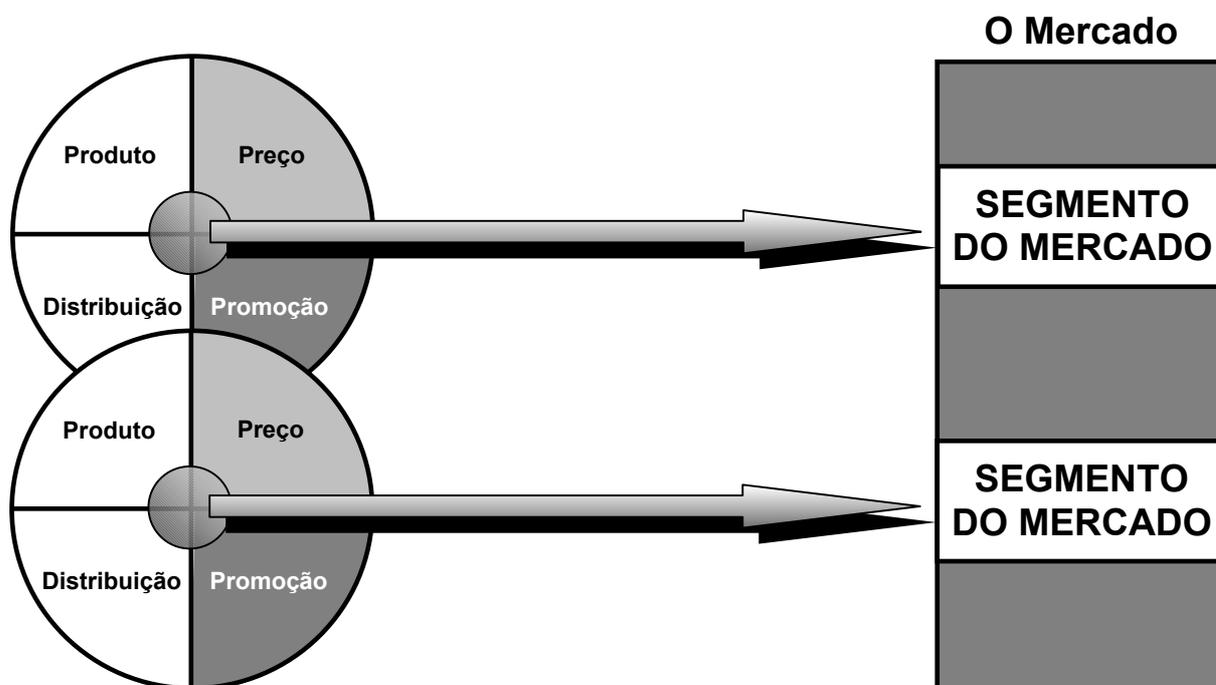


Figura 15: Marketing Diferenciado.

Fonte: CHURCHILL JR. et al., 2000, transparências, Cap. 8, www.editorasaraiva.com.br.

Logo, a divisão do mercado em segmentos torna possível a aplicação de medidas bem diferenciadas, a cada um destes segmentos, em função das suas características, o que aumenta a eficácia da segmentação e a probabilidade de seu sucesso.

A segmentação é o desenvolvimento de estratégias de marketing diferenciadas para as diferentes necessidades do mercado. Por isso ela se refere sempre ao

mercado, nunca ao setor de atividade, canais de distribuição e produtos, como bem lembra Richers (1991, p. 21) e isto pode ser constatado nos conceitos apresentados.

Por isto tudo, na abordagem de Weinstein (1995, p. 238), a segmentação é a “política de força total em poucos focos” e é um ponto de partida, não de chegada, pois “nenhum produto ou serviço”, segundo Ries (1996, p. 292), “consegue atrair todo mundo”.

Assim, há sempre uma oportunidade de segmentar o mercado.

2.3.1 Por que segmentar?

O marketing moderno e os seus fundamentos valoriza e respeita as diferenças, necessidades, características, desejos e comportamentos de nichos específicos de clientes. Neste sentido, se a empresa quiser ser “tudo para todos”, sem se decidir pelos aspectos do mercado que quer, e pode, focar, certamente perderá competitividade e ficará “ao sabor dos ventos”.

Algumas reflexões:

- O que aconteceria se todas as empresas tentassem entrar em todos os mercados?
- E se, dentro de cada mercado, elas tentassem atrair todo mundo?

...certamente ninguém teria forças em nenhum segmento.

O foco, para Ries (1996, p. 295), “implica um estreitamento das atividades com o intuito de dominar um segmento”.

A segmentação pode fornecer perspectivas novas sobre uma situação, portanto tratar a análise de segmentação como um investimento é uma tendência há algum tempo no mundo.

Vê-se, então, que servir apenas uma parte do mercado total é, muitas vezes, a estratégia mais eficiente, principalmente porque aumenta a chance de sucesso ao se concentrar esforços de marketing, na parte de mercado que mais provavelmente comprará daquela empresa, e é, também, mais inteligente.

Hoje os profissionais de marketing reconhecem que um único composto de marketing raramente é adequado para atender, com eficácia, às necessidades e desejos de todo o mercado de um produto ou serviço, por isso capturar consumidores numerosos, dispersos e diversificados, segmento a segmento, antes que os concorrentes o façam, pode assegurar o sucesso empresarial.

Apesar de todas as vantagens apontadas, e mesmo a maioria dos mercados sendo segmentável, nem sempre a segmentação se justifica. Esta situação é exemplificada abaixo, conforme Richers (1991, p. 149):

- O mercado é demasiadamente restrito para justificar um esforço de segmentação. Ele dificilmente geraria retornos suficientes para uma empresa de um certo tamanho, que precisa cobrir um dado mínimo de custos fixos e atingir certa escala.
- há um líder de mercado que domina o segmento visado com sua marca, a ponto de tornar qualquer tentativa de penetração praticamente proibitiva.
- O mercado é suficientemente amplo e heterogêneo para ser segmentado. No entanto, a segmentação não compensa por uma ou ambas das seguintes razões:
 - a adaptação de produtos aos distintos mercados exige investimentos muitos elevados.
 - os benefícios distintos de cada segmento não podem ser comunicados facilmente, exigindo verbas de publicidade ou de propaganda tão altas que tornam a segmentação não rentável.

2.3.2 Objetivos da Segmentação

As organizações devem focar seus negócios em mercados e segmentos que possam produzir bons lucros e que sejam suficientemente grandes para serem servidos (CHURCHILL, 2000), baseando-se na quantificação de sua potencialidade (KANN, 1991).

Atualmente, busca-se cada vez mais adaptar-se produtos e serviços às necessidades e desejos dos consumidores, dentro de agrupamentos ou segmentos distintos. Sabe-se que os consumidores são diferentes e que estão inseridos em mercado heterogêneo, devendo as empresas, por isso, tirar proveito dessa desagregação da demanda e concentrar seus esforços em segmentos que sejam mais facilmente controláveis e que permitam alcançar melhor resultado (DO VALE, 2002).

Como o mercado é heterogêneo (PIMENTA e RICHERS, 1991), o ideal é dividi-lo em partes homogêneas entre si e desenvolver ofertas com abordagens diferentes para cada público-alvo (LAS CASAS, 1987).

Muitos são os objetivos perseguidos com a decisão de segmentar-se o mercado, o que provoca o aumento da sua importância, principalmente pela variedade e multiplicidade destes objetivos.

Sabe-se que toda organização visa lucro, qualquer que seja sua forma. Por isso, com a segmentação, busca-se definir as porções ou segmentos de mercado que se pode servir, de maneira mais eficiente do que a concorrência, e de forma mais lucrativa.

Um dos objetivos da segmentação e, para Richers e Lima (1991, p. 17), o seu objetivo central é “tirar proveito da desagregação da demanda ao concentrar os esforços de marketing em determinados focos”.

A segmentação possibilita a empresa buscar uma série de vantagens sinérgicas que são colocadas em evidência. Essas vantagens incluem o domínio de uma tecnologia capaz de produzir bens preferidos por certas classes de compradores, uma maior proximidade do cliente com a utilização de canais de distribuição mais curtos, oferecimento de produtos e serviços mais competitivos, bem como de pontos de venda adequados a estes bens e a existência de veículos de comunicação que se dirijam direta e exclusivamente aos segmentos visados. (RICHERS e LIMA, 1991).

Já Berrigan (1994), foca o objetivo da segmentação na identificação e conhecimento dos diversos tipos de clientes, atuais e potenciais, e na criação de estratégia específica de atuação.

A segmentação permite que haja um atendimento mais personalizado, muitas vezes sem comprometer os custos e o tempo de atendimento, como nos casos dos bancos.

Este posicionamento é ratificado, com propriedade e atualidade, por Chaves (2001, p. 56), ao afirmar que os grandes bancos de varejo “precisam da segmentação para conhecer melhor os grupos de clientes, separá-los e dar

atendimento diferenciado a cada segmento, do atendimento automatizado ao relacional (por meio de gerentes de contas).”

Os bancos estão utilizando a teoria de segmentação para se aproximar e proteger a base de clientes do assédio dos concorrentes. Neste sentido, Cobra (2000, p. 118) conclui que “a técnica de segmentação de mercado pode proporcionar ao setor financeiro uma melhor adequação entre a oferta e a demanda de bens e serviços”.

A teoria da segmentação serve de base também para a retenção e fidelização de clientes, que é a habilidade que as empresas têm em não permitir que seus clientes rentáveis deixem de sê-lo.

O conhecimento, identificação do cliente e a possibilidade do atendimento e satisfação de suas necessidades e desejos, alvo de qualquer empresa do mercado, com a segmentação tornam-se mais factíveis, propiciando à organização disponibilizar produtos ou serviços mais adequados e focados, e portanto com maior probabilidade de gerarem receitas e lucros.

2.3.3 Limitações da Segmentação

A segmentação de mercado busca a concentração de recursos e sua melhor utilização. A redução das estruturas de apoio e de comando da empresa, em vista da simplificação e da diminuição da área a ser administrada, segundo Richers (1991, p. 26-27), “aumenta as forças em relação aos concorrentes”. Mas, desta concentração de recursos, segundo o autor, advém:

- diminuição da flexibilidade, em função da diminuição da capacidade de adaptação frente a imprevistos;
- diminuição da tenacidade em função da diminuição da base da empresa, o que a torna mais vulnerável, instável, sem equilíbrio e diminui sua capacidade de resistir a crises;
- aumento do nível de risco da empresa, em vista do ritmo de mudanças do mercado e economia, que tende a desestabilizar as organizações.

Aumentam assim, como afirma Richers (1991, p. 31), “a flexibilidade, a tenacidade e a reatividade, que é a velocidade com que uma organização ajusta seu comportamento às modificações que ocorrem em seu ambiente.”

A implantação de estratégia, baseada em segmentação, é mais onerosa do que a abordagem de marketing de massa. A diferenciação, conforme Weinstein (1995, p. 26), “implica duas ou mais campanhas promocionais, possível oferta de novos produtos, desenvolvimento/expansão de canais e o emprego de recursos adicionais para implantação e controle.”

Como a análise da segmentação é limitada pela habilidade da gerência/administração em implementar estratégias baseadas em pesquisa, cresce, conforme Weinstein (1995, p. 27), a necessidade de “maior comprometimento corporativo, junto ao planejamento, pesquisa, implementação e controle, orientados ao consumidor.”

Ao contrário do que muitos empresários e administradores pensam, a segmentação de mercado não pode superar deficiências de marketing ou gerenciais. Porém, se utilizada corretamente, impacta positivamente o cerne da questão.

2.3.4 Bases para a Segmentação de Mercado

As variáveis de segmentação, comumente empregadas para mercados consumidores, podem ser agrupadas, de acordo com Richers e Lima (1991) e Cobra (1992) em:

- geográficas (região, população, concentração, clima)
- demográficas (faixa etária, tamanho da família, ciclo de vida da família, sexo, renda, ocupação, formação educacional, religião, raça, geração, nacionalidade, classe social e tipos de família)
- psicográficas (estilo de vida e personalidade)
- comportamentais (ocasiões, benefícios, status do usuário, status de lealdade, estágio de aptidão de compra, atitude relativa do produto).

Quanto às formas de segmentação, baseada nas variáveis acima, tem-se, conforme Churchill (2000):

- Segmentação geográfica
- Segmentação demográfica
- Segmentação psicológica ou psicográfica
- Segmentação por benefícios
- Segmentação por volume
- Segmentação por fator de marketing
- Segmentação de produtos-espaco
- Segmentação por tipo de cliente
- Segmentação comportamental

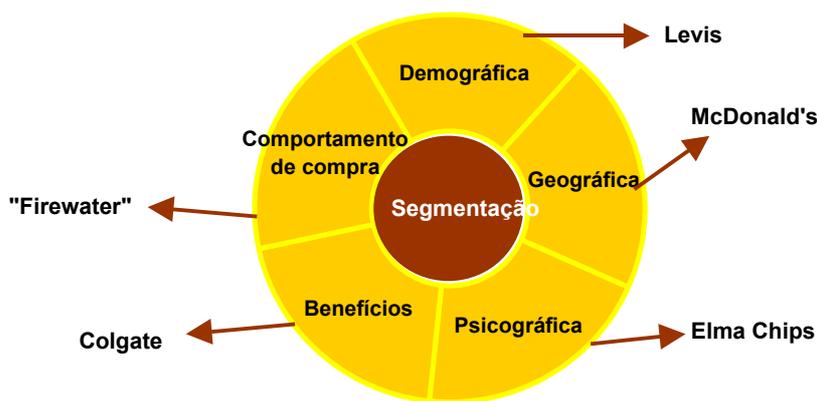


Figura 16: Algumas Bases para a Segmentação de Mercados de Consumo.

Fonte: CHURCHILL JR. et al., 2000, transparências, Cap. 8, www.editorasaraiva.com.br.

As características que podem ser utilizadas isoladamente ou agrupadas para a formação de segmentos são várias. Abaixo, Chaves (2001) apresenta as modalidades de segmentação e os critérios de cada uma delas:

Modalidades	Crítérios
Geográfica	Extensão do mercado potencial, concentração geográfica, transporte e acesso, polarização, bairros e ruas, tráfego, centros de compra.
Demográfica	Idade, sexo, domicílio, família, ciclo de vida (jovem, adulto, idoso).
Sócio-econômica	Classe de renda, instrução, ocupação, <i>status</i> , migração, mobilidade social.
Padrões de consumo	Frequência e local de compra, lealdade a marcas, <i>heavy & light users</i> .
Benefícios procurados	Satisfação sensual, prestígio social, preço favorável, qualidade/durabilidade, redução de custos, atendimento / serviços.
Estilos de vida	Expectativa de vida, uso do tempo, interesses predominantes, participação em eventos e agrupamentos sociais, uso do dinheiro, amizades e relações pessoais.
Personalidade	Bases culturais, atitudes e valores, liderança.

Figura 17 – Segmentação de Mercado

Fonte: CHAVES, 2001, p. 41.

A expressão “heavy & light users”, utilizada na figura acima, significa e representa os “consumidores freqüentes ou não” (livre tradução do autor).

É preciso selecionar as bases mais adequadas nas quais é imperioso segmentar o mercado, conforme afirmam Schiffan e Kanuk (apud CHAVES, 2001, p. 39):

Oito categorias principais de características do consumidor oferecem as bases mais populares para a segmentação de mercado. Elas incluem fatores geográficos, fatores demográficos, características psicológicas, variáveis socioculturais, características relacionadas ao uso, fatores de situações de uso, benefícios desejados e formas híbridas de segmentação, como os perfis demográficos/psicográficos, fatores geodemográficos e valores e estilos de vida.

Por meio da tecnologia, hoje, as empresas podem mais fácil e eficazmente identificar as necessidades específicas e atuar nos segmentos de mercado com os mais altos potenciais de lucratividade.

Cientistas do comportamento procuram achar as variáveis que poderão prever o comportamento do consumidor. Neste sentido, Harrison (apud CHAVES, 2001, p. 36) sugere que “embora exista um número infinito de variáveis que pode ser usado como base da segmentação, isso não necessariamente significa que elas são igualmente aplicáveis em todos os segmentos e mercados.”

Independentemente das formas de segmentar-se o mercado, o processo de segmentação começa quando os profissionais de marketing analisam relações cliente-produto (bens e serviços oferecidos), combinando o conhecimento existente com pesquisas de marketing. Depois, eles investigam e determinam as bases para a segmentação, apoiando-se em descobertas de pesquisas, experiência e intuição para decidir quais bases devem resultar nos segmentos mais significativos. Em seguida, há o desenvolvimento do posicionamento do produto, que envolve a criação de uma percepção favorável do produto em comparação com outras alternativas, distinguindo-o do da concorrência, em vista dos seus atributos, uso ou usuários pretendidos. Há, após, a seleção da estratégia de segmentação que visa a atingir um segmento específico (CHURCHILL, 2000, p. 220-221).

De acordo com o autor, os critérios utilizados para esta seleção são:

- mensurabilidade do segmento
- tamanho do segmento
- crescimento esperado do segmento
- concorrência do segmento
- custo para atingir o segmento
- objetivos, recursos e forças organizacionais. (CHURCHILL 2000, p.220-221)

Visualiza-se na figura abaixo este processo:

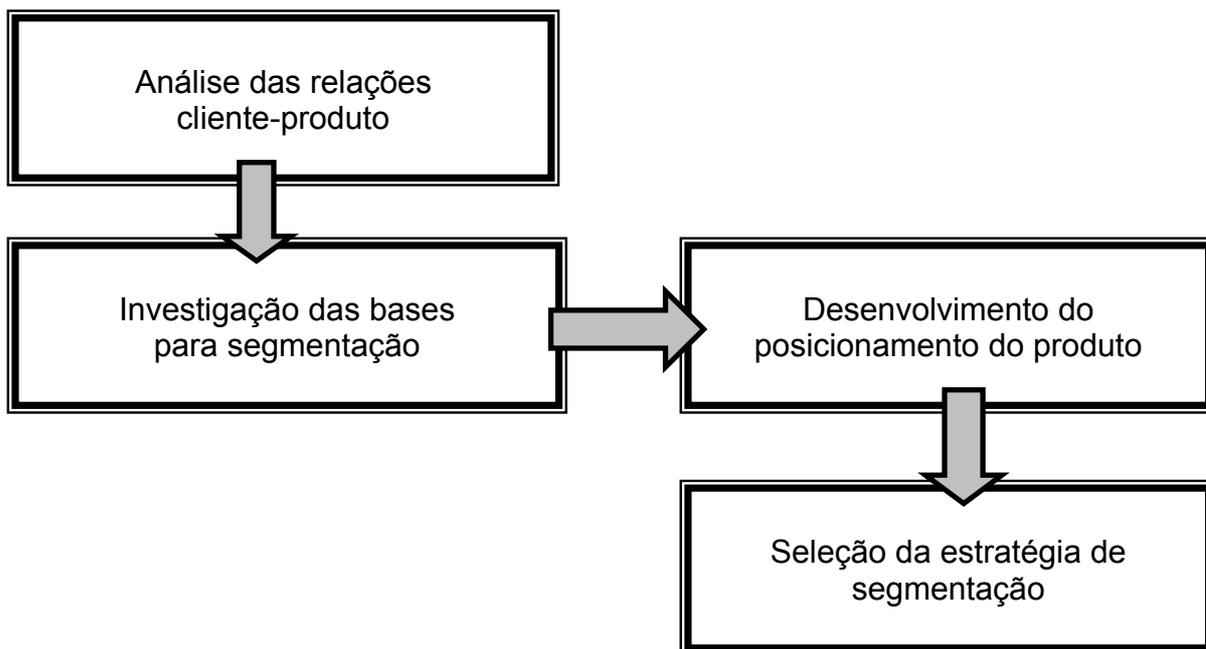


Figura 18: Processo de Segmentação do Mercado.

Fonte: CHURCHILL e PETTER, 2000, p.221.

Já Las Casas (1987, p. 115), identifica as características que devem possuir os mercados para serem segmentados. Cita o autor “a possibilidade de divisão, de quantificação e de identificação.”

2.3.5 A Segmentação Comportamental

Classifica os clientes de acordo com seu comportamento em relação a um produto ou serviço.

A segmentação comportamental, para Di Lascio (2001, p. 60), “permite à empresa identificar quais clientes compram seus produtos”, e neste sentido, por outro ângulo, “se a empresa é seu principal fornecedor, ou tem apenas uma participação marginal em seu consumo e deve, portanto, empreender esforço para obter um aumento dessa participação.”

Pode-se ainda classificar as pessoas de acordo com seus graus de sensibilidade a cada um dos apelos de marketing (RICHERS e LIMA, 1991; COBRA, 1992).

Por ser baseada em comportamento observado, a segmentação comportamental é a mais adequada para uma empresa que já atua há algum tempo no mercado e

dispõe de informações confiáveis sobre seus clientes (BB, 2000a). As empresas podem então saber “como” o consumidor reage a determinado produto, qual o seu conhecimento do mesmo, a frequência com que o adquire e o volume dessa aquisição.

Este tipo de segmentação pode considerar a lealdade à marca, frequência de uso e situação do usuário, ou seja, se os consumidores usaram o produto no passado, se o utilizam atualmente, se têm probabilidade de usá-lo no futuro ou se não usam o produto (CHURCHILL, 2000).

Já para Kotler (1998), a segmentação comportamental é a classificação dos consumidores de acordo com o pensamento e o sentimento sobre os produtos e o comportamento do comprador. Estes são divididos em grupos com base em seu conhecimento, atitude, uso ou resposta para um produto. Por isso, muitas empresas acreditam que as variáveis comportamentais são os melhores pontos de partida para o desenvolvimento de segmentos de mercado.

A segmentação apenas auxilia a identificar o cliente, colocando-o, na visão de Oliveira (2002, p. 25), “em um extrato social específico”. Sem dúvida, o fator mais importante na relação clientes e organização é, e deverá continuar a ser, o tratamento dispensado a estes.

2.3.6 Segmentação: estratégia eficaz ou alternativa superada?

A segmentação, sendo um processo de integração, não de partição, o alicerce sobre o qual outras ações de marketing poderão ser elaboradas e o primeiro elemento estratégico no plano de marketing deve ser usada pela empresa para encontrar seus nichos e vantagens competitivas e será tanto mais eficaz quanto mais planejada, analisada, discutida e elaborada for a estrutura para a introdução e aperfeiçoamento da segmentação de mercado, conforme apresentada abaixo, e quanto maior o comprometimento da gerência junto ao planejamento, pesquisa, implementação e controles orientados ao consumidor (WEINSTEIN, 1995, p. 28-29):

Estrutura para segmentação

Planejamento de Segmentação

1. Comprometer-se com estratégia de marketing baseada em segmentação.
2. Incorporar segmentação no plano de marketing.
3. Utilizar diretrizes de planejamento de segmentação.
4. Utilizar diretrizes de pesquisa de segmentação.

+ Segmentar Mercados

5. Definir o mercado geograficamente.
6. Utilizar bases demográficas de consumidores apropriadamente.
7. Utilizar bases psicográficas de consumidores apropriadamente.
8. Aplicar as bases por benefícios, por taxa de uso do produtos comportamentais.
9. Utilizar as dimensões de segmentação apropriadamente.
10. Adicionar bases de segmentação internacionais apropriadamente.
11. Conduzir o estudo: utilizar modelos de segmentação.

+ Estratégia de Segmentação

12. Desenvolver uma estratégia de marketing baseada em segmentação.
13. Monitorar resultados de segmentação: lembrar dicas de gerenciamento.

= RESULTADOS DE SEGMENTAÇÃO

Desempenho de negócios potencializado (participação de mercado, imagem, lucros)

Figura 19: Estrutura para Segmentação.

Fonte: WEINSTEIN, 1995.p.29.

A importância desta poderosa “arma” de marketing é evidenciada por Weinstein (1995, p.238) quando afirma que:

A segmentação pode premiar sua empresa em várias ou todas estas riquezas: consumidores novos, consumidores melhores (um segmento de mercado desejado), consumidores mais satisfeitos (projetando produtos que atendam melhor as suas necessidades), vendas aumentadas, identificação de oportunidades de marketing potencialmente lucrativas e participação de mercado aumentada.

Algumas variáveis, já citadas neste estudo e pela abordagem de CHURCHILL (2000), influem na eficácia da segmentação, mas todas relacionadas ao planejamento de marketing adequado:

- tamanho do mercado-alvo/segmento.
- crescimento esperado.
- nível de concorrência aceitável.
- custo de se atingir mercado deve ser razoável.
- serviço ao segmento deve ser compatível com os objetivos e as competências da organização.

A segmentação vista e aplicada como arma estratégica é capaz de facilitar a penetração em mercados pré-definidos, conquistar a preferência por marcas e enfrentar concorrentes.

E a segmentação não é alternativa ultrapassada pois a grande maioria dos mercados é segmentada e segmentável de alguma maneira. Talvez a mais inteligente e aplicável ainda não foi descoberta para um determinado mercado. Mas, quando o for, será tanto maior o resultado quanto mais se puder focar e atender, com produtos e serviços, a variação e diferenças entre compradores individuais e organizacionais, incluindo suas necessidades, desejos, percepções de valor ou comportamentos.

A segmentação deve ser apoiada por estratégias consistentes de produto, promoção, preço e distribuição. E a pesquisa de marketing, quinto “P” do marketing para Costa (1987), é base também para uma segmentação eficaz.

O sucesso e eficácia de um programa de segmentação depende do processo de planejamento empregado ao se projetar, coletar e analisar informações sobre os consumidores. E este é o grande desafio dos profissionais de marketing no tocante à segmentação: selecionar estratégias bem sucedidas e exequíveis, alicerçadas em

pesquisa e planejamento. E talvez na pesquisa inexistente ou insuficiente resida o insucesso de alguns programas no Brasil.

A segmentação para ser eficaz também deve possibilitar a penetração em mercados específicos, que atendam melhor, a médio e longo prazo, à missão e negócio da empresa, em comparação à alternativa de difusão, já mencionada. Deve também facilitar o acesso ao consumidor, ajustando a oferta à demanda e o produtor ao mercado. De forma, geral a análise de segmentação precisa ser prática para ser eficaz (WEINSTEIN, 1995, p. 59).

Os consumidores, atualmente, estão ficando mais difíceis de serem atingidos, como afirma Moreira (1998), pois a atenção deles está desviada em múltiplas direções, por isso, muitas empresas usam a segmentação para encontrar quais categorias de indivíduos ou organizações podem estar mais interessados nos seus produtos, e, por conseguinte, serem mais lucrativas

A divisão do mercado em segmentos torna possível a aplicação de medidas bem diferenciadas, a cada um destes segmentos, em função das suas características, o que aumenta a eficácia da segmentação e a probabilidade de seu sucesso.

Richers (1991, p.280) afirma, reforçando, que

a teoria de segmentação de mercado constitui-se num necessário, fundamental e atual instrumento às empresas para que melhor possam adaptar seus produtos e serviços e atingir seus objetivos, no mercado global em que hoje se vive.

O conceito e aplicação da segmentação eficaz de mercado vem-se tornando crescente e mais necessária ao desenvolvimento das atividades empresariais no Brasil, principalmente na atração manutenção de clientes. Deve-se aplicá-la com consistência para que funcione eficazmente. Logo, é um processo estratégico contínuo que valoriza e respeita as diferenças e que se tornou condição de sobrevivência para a continuidade do aumento do *share* das empresas.

A adoção desta prática e conceito está ocorrendo, num processo evolutivo, que tende a acentuar-se nos próximos anos, e ainda não mostrou toda a sua eficácia, contudo continua necessária, atual e importante.

2.4 A Segmentação no Mercado Bancário

O estudo da segmentação aplicado na indústria bancária não é recente. Tem-se registro de sua utilização datado do século XIX, nas considerações de Germain (apud CHAVES, 2001, p. 3): “os bancos utilizaram-se da segmentação baseada na origem e na nacionalidade em 1850, enquanto que a segmentação demográfica, baseada na idade, data de 1880.”

A segmentação do mercado financeiro, formado basicamente por pessoas físicas e jurídicas, correspondeu ao terceiro estágio do lento aprendizado do marketing bancário (“marketing é segmentação e inovação”), como nova ferramenta competitiva, e possibilitou a criação de novos produtos destinados a cada segmento. (KOTLER, 1998).

“A relação da indústria bancária com os conceitos de marketing nem sempre esteve alinhada”. (CHAVES, 2001, p. 6). Cobra (2000, p. 31) diz que “o marketing foi introduzido nos bancos e nas instituições financeiras não na forma de conceito de marketing, mas na forma de conceito de propaganda e promoção de vendas”. Hoje e no Brasil, dado o ambiente competitivo e em função dos dados abaixo e processo de fusões, aquisições e incorporações, ocorridos de 1996 a 2001, no sistema financeiro, pode-se afirmar, conforme Alfansi e Sargent (apud CHAVES, 2001, p. 30), que “é provável que a segmentação de mercado se torne uma crucial estratégia para os bancos”:

- O IBGE, em 2001, declarou que a indústria bancária detém uma participação de 5,4% no PIB brasileiro, contando com 181 bancos, 27.171 agências e postos (não eletrônicos) e 14.872 postos eletrônicos e 402.847 empregos diretos (ABBC, 2002).
- O setor, conforme Relatório Anual de 2002 da Associação Brasileira de Bancos (ABBC, 2002), tem contribuído no Brasil, para a criação de sofisticadas soluções.
- É expressivo o número de empresas e indivíduos, conforme ABBC (2002), que se beneficiam da alta qualidade do serviço financeiro hoje disponibilizado:
 - 63 milhões de correntistas;
 - 51 milhões de contas de poupança;
 - 2,6 bilhões de cheques compensados no ano de 2001;
 - depósitos equivalentes a cerca de 50% do PIB;
 - R\$330 bilhões em créditos concedidos.

- O ativo total dos bancos estrangeiros passou de 16,4% (dez/96) para 41,3% (dez/01) da somatória de todo o sistema (excluídos o Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal). (ABBC, 2002).

No estágio inicial de segmentação do mercado bancário, conforme Nardy (apud DI LASCIO, 2001, p. 61), “predominou o critério geográfico, em uma visão macro, que considera a divisão do espaço geográfico (estados, territórios, municípios, bairros, entre outros) e as variáveis econômicas e demográficas”.

O critério comportamental, que é uma visão de “segmentação da segmentação”, para Nardy (apud DI LASCIO, 2001, p. 62), “se desenvolve na análise sistemática do comportamento de consumidores através de pesquisas contínuas”.

Com a metodologia a ser proposta a seguir, observar-se-á, na prática da empresa deste estudo, a teoria aqui pesquisada.

3 METODOLOGIA

Uma das características deste estudo é tratar-se de uma pesquisa exploratória. Nela, busca-se, no entendimento de Samara (1997, p. 24), “obter um primeiro contato com a situação a ser pesquisada ou um melhor conhecimento sobre o objeto em estudo levantado”, servindo, assim, para a clarificação de conceitos e para o estabelecimento de prioridades em pesquisas futuras. (MATTAR, 1999).

Já para Gil (1999, p. 43), “as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias”, e são feitas, especialmente, quando o tema escolhido é, ainda, pouco explorado.

São realizadas a partir de levantamentos em fontes secundárias, levantamentos de experiências, estudos de casos e observação informal (MATTAR, 1999).

Quanto à forma de abordagem do problema (SILVA e MENEZES, 2001), tem-se, neste estudo, uma pesquisa qualitativa, onde se buscará compreender os fenômenos a serem investigados, na perspectiva dos participantes da situação e da organização, e do significado que eles dão a estes fenômenos. Esta forma de abordagem vem-se destacando e se sustentando como uma alternativa de investigação mais abrangente para a descoberta e compreensão do que se passa dentro e fora dos contextos organizacionais e sociais. Ela tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental e mais confiável na observação, seleção, análise e interpretação dos dados coletados.

A pesquisa qualitativa é um conceito “guarda-chuva”, cobrindo diversas formas de investigação, ajudando a compreender e descrever o significado dos fenômenos (ALVES FILHO, 2000), e que começou a ganhar espaço reconhecido na Sociologia, na Antropologia, Psicologia, Educação e na Administração e, de acordo com Godoy (1995, p. 57-63), tem permitido a análise de alguns aspectos mais amplos de interesse da área, objeto desta pesquisa.

Neste tipo de pesquisa, não existem regras precisas e passos a serem seguidos. O bom resultado da pesquisa depende da sensibilidade, intuição, bom senso e experiência do pesquisador, pois, segundo Honório (1997), é “um estudo que envolve a obtenção de dados sobre pessoas, lugares e processos interativos, pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada” e onde as dificuldades e os limites da pesquisa, as contradições apresentadas, as consistências ou inconsistências das

respostas devem ser claramente explicitadas pelo pesquisador para que outros pesquisadores analisem as conclusões obtidas (GOLDENBERG, 1999).

A preocupação, portanto, está no processo, e não simplesmente nos resultados ou no seu produto. Com a utilização da pesquisa qualitativa pode-se estudar as inter-relações das situações, freqüentemente invisíveis para os observadores externos. O interesse, sem dúvida, é verificar como um determinado fenômeno se manifesta nas atividades, procedimentos e interações diárias porque acredita-se que qualquer fenômeno pode ser melhor compreendido e observado quando acontece no próprio contexto em que ocorre e do qual faz parte. Isto requer do pesquisador visão sistêmica e holística e capacidade de compreender os fenômenos, que estão sendo estudados, a partir da perspectiva dos participantes. O significado que as pessoas dão às coisas e aos fenômenos que compõem a sua vida são a preocupação essencial do investigador.

A pesquisa qualitativa não é um processo linear, realizado passo a passo pois a coleta e análise de dados constituem atividades simultâneas. Conforme Triviños (1987), o processo de pesquisa qualitativa não admite visões isoladas, parceladas, estanques. Ela se desenvolve em interação dinâmica, retroalimentando-se, reformulando-se constantemente.

Em estudos qualitativos, conforme Marshall & Rossman (apud ROESCH, 1996, p. 241), a proposta de pesquisa deve ser flexível para incorporar fatos inesperados e explorar novos caminhos de pesquisa. Assim, segundo a autora, deve-se utilizar "questões de pesquisa suficientemente gerais para permitir explorar a realidade e, ao mesmo tempo, focados para delimitar o estudo." A obtenção de conclusões podem ocorrer à medida que o estudo vai-se desenvolvendo.

3.1 O Método Estudo de Caso

Utilizando-se do modelo qualitativo, optou-se pelo estudo de caso, que tem sido cada vez mais utilizado por pesquisadores pela possibilidade de dar respostas a questionamentos que uma pesquisa quantitativa dificilmente pode contemplar.

Dentre os tipos de pesquisa qualitativa característicos, talvez o estudo de caso seja um dos mais relevantes (TRIVIÑOS, 1987) e utilizado, com muita ênfase, na administração pela forte orientação à prática e por descrever uma situação gerencial, no contexto e à medida que ela ocorre, através de sua análise em profundidade de

observações diretas e de entrevistas sistemáticas. (BRESSAN, 2002, p.2) O estudo de caso reúne, desta forma, informações detalhadas visando-se a apreender a totalidade de uma situação.

Os estudos de casos podem ser exploratórios, descritivos ou práticos e utilitários. Estes visam a estabelecer o diagnóstico de uma organização ou a fazer sua avaliação, procurando prescrever uma ação terapêutica ou mudar uma organização. (BRUYNE, 1977)

Ao tratar dos objetivos da coleta de dados, BRESSAN (2002) coloca como objetivos do método não a quantificação ou a enumeração, mas ao invés disto a:

- Descrição;
- Classificação;
- Desenvolvimento teórico;
- Teste limitado da teoria.

E conclui, em uma palavra, que o objetivo do método, como na comunicação, é a “compreensão”, através do estudo profundo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado (GIL, 1999, p. 72-73)

Quando um investigador decide usar o método do estudo de caso, Bressan (2002, p.2) afirma que ele deve possuir conhecimento e domínio do processo e que também deve basear-se no uso de diversas fontes de dados (ROESCH, 1996, p.198).

O método pode, segundo o autor:

- a) explorar situação da vida real cujos limites não estão claramente definidos,
- b) descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação; e
- c) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

Além dos aspectos citados acima, pode estabelecer o diagnóstico de uma organização ou fazer sua avaliação.

O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto, e caracteriza-se como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma "unidade", que se analisa profundamente. Visa o exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular.

Seu propósito fundamental é analisar, intensivamente, uma dada unidade social, como uma empresa que vem desenvolvendo um sistema inédito (GODOY, 1995).

A compreensão do fenômeno social, na sua totalidade, e a apresentação de uma descrição compreensiva, integrada e interpretativa do caso, é para Honório (1997), o objetivo do método, que vem, na área de marketing, sendo bastante divulgado e utilizado.

De acordo com Boyd & Westfal (1982), o método estudo de caso é indicado quando se tem um problema relacionado com vários fatores e "é difícil compreender os fatores individualmente, sem considerar-se suas relações recíprocas." Utiliza-se indagações sobre o "como" e o "por que" da ocorrência de certos fenômenos (CAMPOMAR, 1982), porque as fronteiras entre o fenômeno e o contexto em que ocorrem não são definidas de forma clara (Yin apud CAMPOMAR, 1991, p.96)

Já Goode & Hatt (1973) reforçam a importância desta escolha metodológica uma vez que o estudo de caso possibilita a preservação do caráter utilitário do objeto social estudado, fornecendo elementos para a compreensão das suas especificidades. Nesta linha, complementa Campomar (1991, p. 95-97):

a maioria das pesquisas acadêmicas tem empregado o modelo Estudo de Caso, contribuindo decisivamente para a montagem ou comprovação de modelos e teorias, além do fornecimento de informações relevantes, uma vez que é feito o isolamento de um assunto, com base em pesquisa bibliográfica ou de campo, dentro da metodologia científica.

O método é classificado, por Triviños (apud MATTOS, 2001, p.52-53), em três categorias: estudos de casos histórico-organizacionais, estudos de casos observacionais e o estudo de caso denominado "história de vida":

Na primeira delas, estudo de casos histórico-organizacionais, o pesquisador investiga, previamente, o conhecimento que existe sobre a organização que deseja examinar. Para isso, investiga sobre a vida da instituição, através de publicações, arquivos de documentos, estudos pessoais e outros.

A principal característica do estudo de casos observacionais é a observação participativa, que para TRIVIÑOS (1987) é o estilo de investigação que mais atende às características de uma pesquisa qualitativa.

O que interessa nesta modalidade é parte da organização e não a organização como um todo, como no caso anterior.

Na terceira categoria, o estudo de caso denominado história de vida, o mais usual é a utilização de uma entrevista semi-estruturada com uma pessoa de relevo, dentro daquela entidade, complementada pela revisão de documentos, obras e entrevistas com pessoas vinculadas ao sujeito em estudo.

Neste estudo, usou-se um pouco de cada uma categoria, assemelhado-se a triangulação na coleta de dados que, conforme Roesch (1996, p.256), “é investigação do fenômeno de vários ângulos dentro do seu contexto”, buscando-se descrever, explicar e compreender o foco em estudo (TRIVIÑOS, 1987)

São identificados, por Denzin (apud ROESCH, 1996, p.256), dois tipos de triangulações:

- entre métodos – o uso de métodos múltiplos para examinar a mesma dimensão de um problema de pesquisa.
- dentro do mesmo método – que utiliza técnicas múltiplas dentro de um mesmo método para a coleta e interpretação de dados.

De acordo com Spake (apud ROESCH, 1996, p.257), ela serve também para clarificar significados, ao identificar diferentes modos pelos quais o fenômeno é visto. Valorizando a triangulação, o autor enfatiza, que ela "entre métodos aumenta a validade do estudo, enquanto que dentro do mesmo método, em essência, envolve a consistência interna ou confiabilidade."

Existem algumas circunstâncias em que o estudo de caso único é apropriado, de acordo com Yin (apud ROESCH, 1996, p.253):

- a) quando representa um caso crítico para testar (confirmar, desafiar, expandir) uma teoria bem formulada;
- b) quando se trata de um caso extremo ou singular, tão raro que vale a pena documentar ou, ainda,
- c) quando é um caso revelatório que oferece a oportunidade de observar e examinar um fenômeno previamente inacessível à investigação científica.

E neste sentido, pela abrangência e importância do estudo à empresa, em função da possibilidade de resultados crescentes no mercado Pessoa Física, além das observações e conclusões desta pesquisa qualitativa poderem ser aplicadas, na totalidade ou em parte, em outros mercados e programas, utilizou-se o método estudo de caso único, cujos resultados e análises vêm a seguir.

3.2 Dados Primários e Dados Secundários

Nesta pesquisa foram utilizados dados primários e secundários, visando torná-la mais abrangente, contextual e eficaz.

Os dados primários, sendo dados que nunca foram coletados, são obtidos normalmente a partir de pessoas, através de suas opiniões e decisões, sendo importante à determinação do método pelo qual o pesquisador irá chegar à pessoa entrevistada, a metodologia de formulação das perguntas e a forma como serão registradas as respostas. (LIVINGSTONE, 1982, p. 13).

São diversas as técnicas de obtenção de dados primários, dentre as quais destacam-se a observação, a experimentação, os projetos experimentais e os questionários. Estes últimos subdividem-se nos seguintes métodos de coleta de dados, de acordo com Chisnall (1980, p.12): "entrevista pessoal, pesquisa pelo correio, pesquisa pelo telefone, painel, técnicas de entrevistas em grupo e levantamentos especiais." Pode-se ainda acrescentar alguns métodos que surgiram com o desenvolvimento de novas tecnologias, como a pesquisa por fax, a pesquisa pela internet e as pesquisas realizadas através de quiosques eletrônicos, sobretudo em estabelecimentos varejistas.

Neste estudo, utilizou-se a entrevista pessoal, a entrevista através do telefone e a observação.

Mattar (1999, p.160-161) chama atenção ainda para os dois meios básicos de coleta de dados primários: a comunicação e a observação. Na comunicação ocorre o questionamento e resposta verbal ou escrita dos pesquisados, enquanto que na observação, os dados de interesse da pesquisa são registrados sem o contato verbal ou escrito. A figura abaixo apresenta as diferenças fundamentais entre os métodos:

Meios Básicos	Características	Vantagens	Desvantagens
Comunicação	Quanto ao grau de estruturação e disfarce: estruturado não disfarçado, não estruturado não disfarçado, não estruturado disfarçado; estruturado disfarçado; Quanto à forma de aplicação: entrevista pessoal (individual ou em grupos), telefones, questionários autopreenchidos (pessoal, residências, lojas, locais de trabalho e locais públicos; correio/fax; jornais/revistas; acompanhado com o produto).	Mais versátil, mais rápido, menor custo, pode ser usado para obter a grande maioria de tipos de dados.	Depende da boa vontade dos respondentes Depende de o respondente dispor ou lembrar do dado solicitado Depende da sinceridade dos respondentes O instrumento de coleta ou a forma de coleta pode influenciar as respostas . Menos preciso.
Observação	Quanto ao grau de estruturação: estruturada e não estruturada; grau de disfarce: disfarçada e não disfarçada; instrumentos utilizados: humana, mecânica e eletrônica; Quanto ao ambiente: natural ou laboratório; objeto observado: direta ou indireta.	Independente da boa vontade dos respondentes, não há influência do processo nas respostas, certos dados só podem ser obtido por este método, independe da sinceridade dos respondentes, independe de o respondente dispor ou lembrar do dado necessário, é mais preciso.	Menos versátil, menos rápido, maior custo, dados coletados são de interpretações mais difícil, não pode ser utilizado para obter dados de situações íntimas, só pode ser usado para obter dados exteriorizados através de comportamentos.

Figura 20 : Meios Básicos de Coleta de Dados Primários

Fonte: Adaptado de MATTAR, 1999, 2v., p. 160-161.

De acordo com Mattar (1999, p. 181-184), neste estudo, utilizou a observação:

- não estruturada (quanto ao grau de estruturação)
- não disfarçada (quanto ao grau de disfarce)
- humana e por instrumentos (quanto aos instrumentos utilizados)
- natural (quanto ao ambiente)
- indireta (quanto ao objeto observado)

Para se minimizar as críticas ao método, feitas por Samara (1997, p. 47-48), como o “subjetivismo na análise do pesquisador para concluir os fatos decorrentes da observação” e dar mais consistência e representatividade ao estudo, ampliou-se a observação nas diversas visitas feitas às agências de Salvador, Belo Horizonte, Fortaleza, Aracaju e Teresina, especialmente, e em várias dos estados da Bahia, Minas Gerais, Ceará e Sergipe, além do fato de o pesquisador ter trabalhado na implantação do Programa, no 2º semestre de 1999, como Administrador de uma grande agência com aproximadamente 25 mil contas, à época, em Belo Horizonte.

Foram observados também os funcionários entrevistados e os treinandos nos três últimos anos em que o pesquisador atua como educador corporativo no Treinamento

Presencial “Gerenciando o Relacionamento com o Cliente”, destinado a capacitar os funcionários para a correta implantação do Programa de Segmentação Comportamental e Marketing de Relacionamento Pessoa Física, além das observações obtidas através de funcionários, de vários municípios, dos Estados do Ceará, Piauí, Bahia e Sergipe quando em treinamento nas Unidades Regionais em Gestão de Pessoas de Fortaleza e Salvador, gerenciada pelo pesquisador.

Foi utilizado o gravador de som em várias etapas do estudo, visando a facilitar o registro das observações.

Os dados secundários, por sua vez, são dados que já foram colhidos para um outro propósito, segundo Nickels (1999, p.92). Mas, embora os dados secundários tenham sido coletados para outra finalidade, podem ser muito úteis para o propósito de pesquisa atual, além de serem fontes mais rápidas e econômicas e de fácil acesso. Algumas de suas principais limitações são o fato de possivelmente não estarem suficientemente detalhados e, algumas vezes, talvez, estarem ultrapassados.

Uma importante questão semântica a respeito das fontes secundárias é trazida por Arantes (1982, p. 407), quando afirma que o termo "secundário" não tem qualquer significação qualitativa, e que embora tenham sido coletados para outra finalidade, podem conter muitas vezes todas as informações necessárias à resolução do problema de pesquisa. O autor acrescenta ainda que os dados secundários podem ajudar a definir o problema de marketing no início do projeto de pesquisa, servir de modelo para o planejamento de obtenção de dados primários, servir de alerta na execução do trabalho de pesquisa de fatos já conhecidos acerca da população a ser estudada e ser utilizados para estudos comparativos com outros dados coletados.

Os dados secundários utilizados nesta investigação originaram-se de pesquisas contratadas pela Empresa, junto a *Vox Populi*, em 2000, para avaliar a comunicação interna do Banco do Brasil, em todas as suas formas, cujo resumo e apresentação em *Power Point* foram obtidos junto a DIMAC – Diretoria de Comunicação e Marketing, além de dados obtidos acerca do Programa de Segmentação Comportamental e Marketing de Relacionamento, na Diretoria de Varejo e Serviços, no aplicativo RESOLVE, no sistema de comunicação interno do Banco, formado por terminais interligados, uma "verdadeira intranet", e em dissertações, documentos e publicações da própria empresa, os quais inclusive orientaram a pesquisa.

Na pesquisa qualitativa efetuada pela *Vox Populi*, em 2000 (item 4.2.2.2), foram entrevistados 30 funcionários, entre os dias 27/03 a 10/04/2000, nas cidades de São Paulo, Rio de Janeiro, Brasília, Curitiba e Salvador, segmentada da seguinte forma:

Salvador – BA:

- 01 – Gerente de Agência – Agência nível II
- 01 – Nível Operacional Comissionado – Agência nível I
- 01 – Nível Operacional – Agência nível II
- 01 – Superintendente Regional

Curitiba – PR:

- 02 – Gerente de Agência – Agência nível I, II
- 01 – Nível Operacional Comissionado – Agência nível III
- 01 – Nível Operacional – Agência nível III

São Paulo – SP:

- 03 – Gerente de Agência – Agência nível I, II, III
- 02 – Nível Operacional Comissionado – Agência nível I, II
- 02 – Nível Operacional – Agência nível I, II
- 01 – Superintendente Regional

Brasília – DF:

- 01 – Gerente Executivo – UEN Distribuição
- 01 – Gerente Divisão – UEN Governo
- 01 – Gerente de Agência
- 01 – Assessor Senior – UEN Comercial
- 01 – Gerente de Expediente – Agência
- 02 – Nível Operacional

Rio de Janeiro – RJ:

- 02 – Gerente de Agência – Agência nível I, II
- 02 – Nível Operacional Comissionado – Agência nível I, II
- 02 – Operacional – Agência nível I, II
- 01 – Superintendente Regional

A forma de obtenção acima exposta é referendada por Esteban (1996, p.165), quando afirma que as fontes secundárias aparecem dentro do próprio escopo do trabalho e da organização, "como trabalhos já realizados com respeito ao relacionamento com seus clientes e concorrentes", e é mostrada no quadro abaixo:

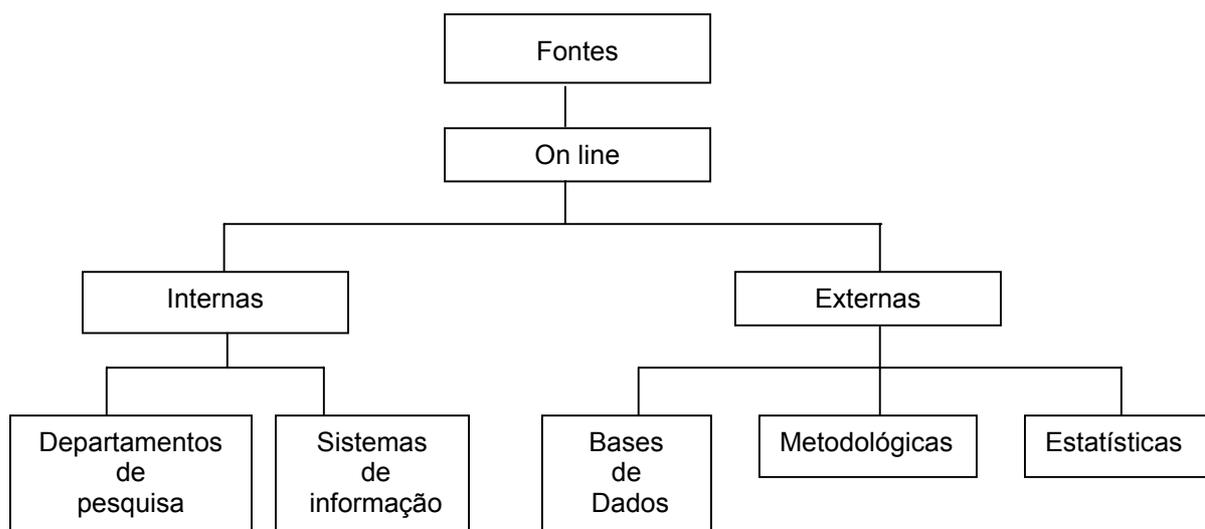


Figura 21: As Fontes Secundárias

Fonte: ESTEBAN, 1996.p.163

Utilizou-se, ainda, como dados secundários, e como prevê Alves Filho (apud LA BANCA, 2001, p.66), a análise documental que pode proporcionar ao pesquisador dados ricos e é orientada para diversos tipos de documentos existentes na organização e sobre o assunto, como arquivos históricos, registros estatísticos e Nota discutida em Reuniões de Diretoria, número 1999/057, de 08.12.1999 – UEN Varejo e Serviços.

3.3 Coleta de Dados

No enfoque qualitativo, de acordo com Triviños (1987), pode-se usar a entrevista estruturada, ou fechada, a semi-estruturada e a entrevista livre ou aberta. A entrevista semi-estruturada, utilizada neste estudo, valoriza a presença do investigador e, ao mesmo tempo, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante, seguindo a linha do seu pensamento e de suas experiências, alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação e participando na elaboração do conteúdo da pesquisa, mas mantendo-se no foco colocado pelo pesquisador.

Pode-se entender entrevista semi-estruturada, de acordo com Triviños (apud LA BANCA, 2001, p. 65-66), "como aquela que parte de certos questionamentos

básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas", ou como aquela que, de acordo com Richardson (1985), permite obter certas informações do entrevistado, do fato que ele conhece ou do seu comportamento, conhecer a opinião do entrevistado, explorar suas atividades e motivações e identificar a capacitação do entrevistado, como a sua formação.

O roteiro de entrevistas (Apêndice A) é composto de 16 questões fechadas e 13 abertas e dentre estas, perguntas abertas acopladas a fechadas. O propósito das primeiras é caracterizar os entrevistados e determinar a capacidade destes em opinar sobre o tema proposto.

Gil (apud FLECHA, 2002, p. 69) afirma que perguntas fechadas são aquelas para as quais todas as respostas possíveis são fixadas de antemão. Segundo a autora, "há casos em que são previstas apenas as respostas "sim" e "não" (dicotômicas). Mas há também casos em que as perguntas admitem número relativamente grande de respostas possíveis (múltipla escolha)".

As perguntas abertas, por sua vez, objetivam colher as opiniões dos funcionários acerca da comunicação interna do lançamento do Programa em estudo, levantando problemas e sugestões. Utilizou, também neste estudo, perguntas duplas (pergunta fechada e outra aberta). A pergunta aberta, acoplada a uma fechada, freqüentemente é enunciada pela forma "por quê" (GIL, 1999).

A técnica da entrevista requer muita preparação do pesquisador e o ajuda a não perder o foco e a lembrar sobre as informações que deviam ser coletadas em função de sua relevância para o estudo.

O entrevistador, por sua vez, na visão de Flecha (2002, p.71-72), "tem a vantagem de poder explicar o que está sendo requerido, o que se traduz em alta taxa de respostas."

Na pesquisa qualitativa não existe uma preocupação extenuante com a determinação precisa do tamanho da população investigada ou com a amostra retirada desta. A preocupação maior é com a representatividade da amostra e não com a quantificação desta. Neste tipo de pesquisa, Triviños (1987, p. 132) afirma que se "procura uma espécie de representatividade do grupo maior dos sujeitos que participaram no estudo".

3.3.1 População e amostra

Abaixo, a quantificação e qualificação dos envolvidos na obtenção dos dados.

3.3.1.1 População

O Banco do Brasil possui, em todo o território nacional e nas 32 dependências do exterior, 78.201 funcionários.

3.3.1.2 Amostra

A amostra dos 33 entrevistados foi selecionada através de amostragem não probabilística que, na visão de Samara (1997, p. 70), é selecionada “por critérios subjetivos do pesquisador, de acordo com sua experiência e com objetivo do estudo. As amostras não probabilísticas não são obtidas utilizando-se conceitos estatísticos”, não havendo assim nenhuma chance conhecida de que um elemento qualquer da população venha a fazer parte da amostra.

Aplica-se este tipo de amostragem em estudos exploratórios ou qualitativos, como este estudo.

O tipo de amostragem não probabilística utilizado foi a intencional ou por julgamento (MATTAR, 1999), ou por tipicidade ou intencional (GIL, 1999), ou intencional (SILVA e MENEZES, 2001), ou por julgamento (SAMARA, 1997).

Os entrevistados incluídos foram considerados pelo pesquisador como “típicos” da população, apesar de não ser possível fazer-se afirmações assertivas e conclusivas sobre a população em estudo (MATTAR, 1999, p. 272). Assim, na perspectiva de Silva e Menezes (2001, p. 32), foram “escolhidos casos para a amostra que representem o bom julgamento da população/universo”.

Os 33 elementos selecionados forneceram informações úteis ao estudo e a escolha da amostra teve baixo custo (GIL, 1999, p. 104).

As características da população e da amostra são bastante conhecidas pelo pesquisador, o que facilitou a utilização deste tipo de amostragem não probabilística.

Foram realizadas entrevistas pessoais pelo pesquisador, nos meses de março, abril e maio de 2003, nas cidades de Salvador (BA) e Aracaju (SE).

Contactou-se para marcação das entrevistas 50 funcionários, pela sua representatividade, baseada nas suas características funcionais, local de trabalho na época da implantação do programa e função exercida também à época.

Exerciam suas funções em Agências e Órgãos Regionais do Brasil, em diferentes estados, e tinham ligações distintas e complementares, à época, ao Programa, focadas no estudo.

A quantidade de funcionários entrevistada baseou-se na consistência dos dados obtidos, nas entrevistas pessoais e, portanto, foi representativo da população. Com esta amostra conseguir-se-á atingir os objetivos propostos neste estudo.

A qualificação mais detalhada da amostra será apresentada nos itens 4.3.2.1 a 4.3.2.6.

4. RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os dados colhidos na pesquisa de campo, confrontando-os com a pesquisa bibliográfica, como forma de analisar a comunicação interna do lançamento do Programa em estudo do Banco do Brasil, além da caracterização da empresa e análise documental acerca da comunicação interna e do Programa em estudo.

São também feitas análises e inferências relacionadas com os dados levantados, as conclusões e recomendações para novos estudos e pesquisas.

Baseando-se nas perguntas pré-elaboradas (Apêndice A), os dados obtidos receberam o seguinte tratamento: confecção de tabelas para registro das respostas objetivas (em número absoluto e frequência) e confecção de Figuras (com base no percentual/proporcionalidade), seguidos das justificativas ou considerações pertinentes aos questionamentos.

Por fim, como resposta à questão 29, são apresentadas sugestões e recomendações quanto à forma, na percepção do público pesquisado, como o Banco pode melhorar a comunicação interna no lançamento de novos produtos, ou serviços, ou na implantação de mudanças estruturais ou organizacionais.

4.1 Caracterização da Organização em Estudo

Nas seções que se seguem será apresentada a organização, sua história, desempenhos e resultados, estrutura organizacional e as características de quem a compõe, seus funcionários.

4.1.1 O Banco do Brasil e sua história

Já se vão 194 anos desde que D. João VI assinou, em 12 de outubro de 1808, o alvará que criava o primeiro banco do País e o quarto emissor de moeda do mundo. Antes disso, apenas Suécia, Inglaterra e França possuíam instituição semelhante.

A história do Banco do Brasil se construiu paralelamente à história do Sistema Financeiro Nacional e, em alguns momentos, se confunde com esta e com a própria história do país. Sua história é dividida em três fases (LA BANCA, 2001, p.16-17):

- a) Criação em 1808 pelo príncipe Regente D. João, como um instrumento misto, de depósitos, desconto e emissão, tendo também o privilégio da venda de pro-

duto de que a coroa tinha monopólio, como o pau-brasil e diamantes. Mas, em 1821, o banco entra em crise, devido ao retorno de D. João VI e da corte para Portugal, para onde levaram os recursos que haviam depositado no banco.

Em 23 de setembro de 1829, foi promulgada a lei que o extinguiu.

b) Em 1851, foi criado o novo Banco do Brasil, por Irineu Evangelista de Souza.

Em 1893, com a fusão o Banco da República dos Estados Unidos e, após a fusão com o Banco Comercial do Rio de Janeiro em 1853, passou a denominar-se Banco da República do Brasil.

A partir de 1906, recuperou sua denominação tradicional que conserva até hoje.

c) Em 1937, na sua terceira fase, é criada a carteira de Crédito Agrícola e Industrial – CREAL – e, em 1941, inaugurada em Assunção, Paraguai, a primeira agência no exterior.

Em 1953 foi criada a Carteira de Comércio Exterior.

Mesmo com a criação do Banco Central e do Conselho Monetário Nacional, em 1964, o Banco do Brasil continuou a exercer algumas funções de autoridade monetária, e teve, com a extinção da conta movimento, em 1986 e até então mantida no Banco Central, um marco na sua história.

Esta era uma verdadeira "conta sem fundo" pois assegurava ao Banco do Brasil suprimento automático de recursos para as operações permitidas aos demais intermediários financeiros. O Banco deixou então de ser "autoridade monetária".

Desde então, o Banco foi autorizado a atuar em todos os segmentos de mercado possíveis às demais instituições financeiras, transformando-se num "conglomerado financeiro", 20 anos depois dos bancos privados. Aí se deu o início das mudanças radicais na estrutura e nas políticas e estratégias de posicionamento em relação ao mercado. (Pontes apud LA BANCA, 2001, p.17)

A partir de meados de 1996, houve a entrada dos bancos estrangeiros no mercado e na economia brasileira e ajuste dos bancos públicos, em especial os estaduais (ALVES FILHO, 2000).

O ingresso dos bancos estrangeiros aumentou a concorrência no setor e obrigou a evolução profissional dos bancos, incentivando sobremaneira a do Banco do Brasil.

O Banco, hoje, é considerado um banco comercial, mesmo gerenciando uma série de programas do governo federal, em especial o de crédito rural, oferecendo novas opções de crédito e atendimento a grupos segmentados de clientes e

liderando o mercado na área de mercado de capitais e se destacando nas áreas de produtos de varejo, capitalização, seguridade e previdência.

São atribuições do Banco do Brasil, além das atribuições de um banco comercial: ser agente financeiro do governo federal, adquirir e financiar estoques de produção exportável, executar a política de preços números dos produtos agro-pastoris, ser agente pagador e recebedor fora do país, executar o serviço de compensação de cheques e outros papéis, realizar operações de compra e venda de moeda estrangeira, dar a execução à política de comércio exterior, financiar as atividades industriais e rurais e difundir e orientar o crédito, inclusive as atividades comerciais, suplementando a ação da rede bancária. (SILVA 1996, p.103)

O Banco do Brasil é uma instituição bancária que atua no mercado há mais de 194 anos, e durante sua mais recente história (pós 1995), que será retratada a seguir, alia e maximiza conceitos de solidez, confiança, eficiência, qualidade, agregação de valor e adaptação ao mercado:

1995 – A Empresa é reestruturada para se adaptar à nova conjuntura advinda do Plano Real e a conseqüente queda da inflação que afetou todo o sistema bancário. Para adequar o Figura de pessoal, foi lançado o Programa de Desligamento Voluntário – PDV. Dentro do PDV, 13.388 funcionários foram desligados no ano.

Após a instituição do Plano Real, as regras da competição mudaram drasticamente. Ocorreu a redução do mercado bancário, a eliminação dos ganhos inflacionários e a diminuição dos recursos à disposição dos bancos. Este contexto desencadeou o início de um processo de reestruturação do setor, marcado pela redução de custos, introdução acelerada de novas tecnologias e pelo esforço das instituições financeiras em conquistar e manter o cliente, com a oferta de novos e sofisticados produtos.

Esta reorientação do setor bancário é marcada pela busca da modernidade administrativa, com a adoção de modelos organizacionais focados em áreas de negócio ou concentradas em segmentos mais rentáveis.

Nesta época, o Banco não era competitivo em termos de rentabilidade, eficiência, agilidade, qualidade, além de elevado índice de inadimplência. Os prejuízos do segundo semestre de 1995 e do primeiro semestre de 1996 foram conseqüência deste Figura de inadaptação ao mercado.

Em abril de 1995, a Diretoria promoveu a revisão da estratégia do conglomerado, com a adoção da missão orientadora de: “ser o melhor banco do Brasil, assegurando

a satisfação dos clientes, atender às exigências dos acionistas e contribuir para o desenvolvimento do País.”

O Programa de Ajustes implantado focou duas premissas básicas: eliminar o desequilíbrio financeiro (curto prazo) e modernizar a Empresa para enfrentar o desafio de conviver em ambiente de alto grau de incerteza, competitivo e de estabilidade econômica (médio e longo prazo) (BB, 1996a, p. 5).

1996 – No primeiro semestre, o Banco enfrentou o desafio de expor a todos a grave situação em que se encontrava. Com a adoção de medidas saneadoras e de regularização de antigas pendências de crédito, fechou 1996 com prejuízo de R\$7,6 bilhões, muito embora tenha apresentado lucro no segundo semestre de R\$254,9 milhões. O resultado de 1996 foi fortemente impactado pelas despesas com provisões para crédito de liquidação duvidosa. No mesmo ano, o Banco realizou chamada de capital no valor de R\$8 bilhões. Implementou, ainda, maciço programa de investimentos em tecnologia.

O Plano de reestruturação do BB, implementado em março de 1996, foi baseado nas seguintes premissas (BB, 1996a, p. 6):

- foco no cliente
- agilidade (estrutura leve, flexível. complexo de processo integrado, administração descentralizada e por delegação)
- concentração no negócio
- gerência por unidades de negócios
- eficiência nos custos
- integração de esforços, tanto na rede de distribuição como entre as unidades de negócios, de função e de assessoramento.

O modelo adotado à época, e visto na página seguinte, abrangia quatro níveis: Diretoria, Unidades Estratégicas de Negócios (UEN), Unidades de Função (UF) e Unidades de Assessoramento (UA).

As UEN tinham por objetivo o desenvolvimento dos negócios do conglomerado, buscando a otimização dos resultados. Elas focalizavam os clientes, desenvolvendo produtos e serviços que os atendia e sendo as responsáveis pelos resultados obtidos no seu segmento de mercado e pelo desempenho dos seus produtos.

As UF atuavam como centros de excelência em serviços internos, dando suporte às demais Unidades na execução de atividades operacionais.

Já as Unidades de Assessoramento eram consideradas uma extensão da Diretoria, ao facilitar o processo de comunicação, equalizar conhecimentos e trabalhar pela integração do conglomerado. As UA apoiavam a Diretoria e as demais Unidades na formulação de estratégias, políticas e diretrizes e no fornecimento de subsídios à tomada de decisão.

A Auditoria Interna, também caracterizada como órgão de Assessoramento, subordinava-se ao Conselho de Administração e tinha por objetivo avaliar a qualidade dos controles internos da organização.

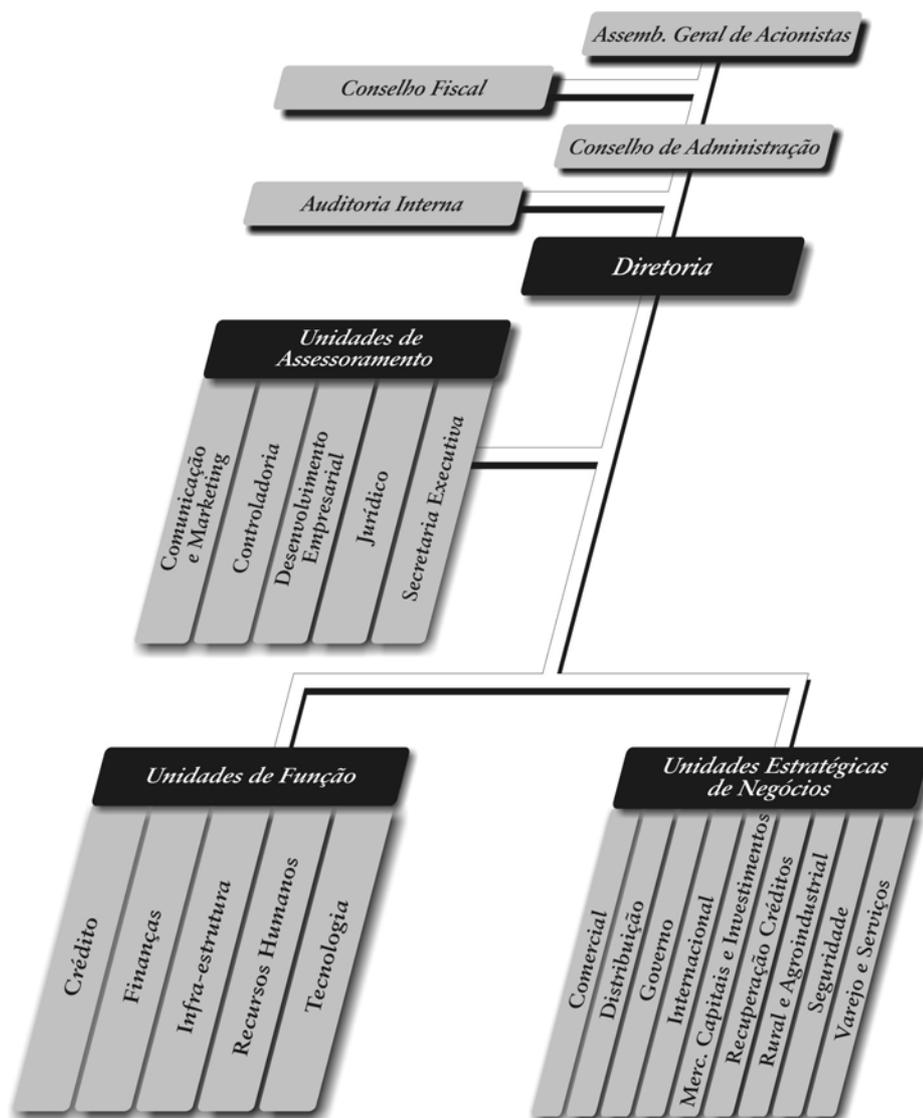


Figura 22: A Arquitetura Organizacional do Banco do Brasil a Partir de Dez/1996.

Fonte: BB, 1996a, p. 7.

1997 – Adotadas medidas rigorosas, para conter despesas e ampliar receitas, e ajustada à estrutura administrativa e operacional, o Banco voltou a apresentar lucro, R\$ 573,8 milhões. Demonstrou, em 1997, sua capacidade de se adaptar às exigências do mercado, oferecendo novas opções de crédito a grupos segmentados de clientes e produtos modelados de acordo com a nova realidade econômica. Lidera na área de mercado de capitais e conquista espaços cada vez maiores nas áreas de varejo e seguridade.

1998 – O Banco do Brasil é o primeiro a ganhar o certificado ISO 9002 em análise de crédito. O banco recebe o *rating* nacional máximo da Atlantic Rating, “AAA”: classificado como instituição da melhor qualidade.

O Banco inaugura o seu Centro Tecnológico, complexo entre os mais modernos e bem equipados do mundo.

1999 – O Banco implementou ajustes organizacionais em sua estrutura para adequar-se às disposições da Resolução CMN 2.554 (sistema de controles internos), criando a Diretoria de Controle, que coordena as Unidades de Função Contadoria, Controladoria e Controles Internos. Para atender ao Programa Brasil Empreendedor (apoio às pequenas e médias empresas), lançado em outubro pelo Governo Federal, o Banco do Brasil abriu 50 Salas do Empreendedor. Lançou em abril o BB Conta Única. Lançou o acesso ao BB Personal Banking por meio de computadores de mão, conhecidos como *Palmtops*, sendo o primeiro banco no mundo a oferecer este tipo de serviço. O primeiro banco brasileiro a oferecer acesso gratuito limitado à Internet, sendo firmados convênios com 194 provedores em todo o território nacional para acesso à rede mundial. Foi confirmado ao Banco, pela Bolsa de Valores do Rio de Janeiro, o Prêmio Mauá de melhor companhia aberta de 1998. O Principal Financial Group passa a integrar como nova parceria na Brasilprev.

A década de 90, como se viu, foi marcada por profundas transformações no Sistema Financeiro Nacional.

O Banco do Brasil fez, por isso, parcerias estratégicas com a iniciativa privada, nos segmentos capitalização, previdência e seguros. A primeira parceria foi feita em 1993 com a criação da Brasilprev (previdência aberta). Até 1997, foram criadas as empresas Brasilcap (capitalização), Brasilsaúde (seguro saúde) e Brasilveículos

(seguro automóvel), Aliança do Brasil (seguros em geral) e SBCE – Seguradora Brasileira de Crédito à Exportação.

2000 – O ano de 2000 foi tempo de expansão do BB na Internet, com o lançamento do Portal Banco do Brasil, abrigando sites de investimentos, agronegócios, negócios internacionais, relações com investidores, notícias, cultura e esportes, com 2,6 milhões de correntistas habilitados a acessar os produtos e serviços oferecidos por intermédio do portal **www.bb.com.br**; consolidando-se como a instituição financeira brasileira com maior presença na rede mundial. O Banco registrou um Lucro Líquido de R\$ 974,2 milhões, que representou retorno sobre o Patrimônio Líquido de 12,2%. O desempenho foi marcado pela ênfase na expansão do negócios, controle de custos operacionais, busca da excelência na gestão de riscos e a melhoria da composição da carteira de crédito e ainda confirmam o compromisso do Banco do Brasil em criar maior valor para os acionistas.

2001 – Desde 30.04.2001 o Banco do Brasil vem adotando a configuração de Banco Múltiplo passando assim, a atuar como os demais Bancos Brasileiros. A medida traz vantagens como a redução de custos, racionalização de processos, otimização da gestão financeira e fisco-tributária. Em decorrência disso, foram ativadas as Carteiras Financeiras e Comercial.

Em 21.08.2001, o Banco, dando continuidade ao processo de modernização iniciado em 1995, aprovou a nova configuração do Conglomerado com o objetivo de tornar mais ágil o processo decisório, proporcionando maior autonomia e segurança às decisões dos executivos da empresa e dar maior transparência ao sistema de responsabilidades institucionais do Banco perante órgãos e instituições reguladoras e fiscalizadoras e o mercado.

Com as mudanças, a Diretoria Executiva configura-se em dois níveis, sendo: o Conselho Diretor – composto pelo Presidente e Vice-Presidentes – e demais Diretores. Para a nova configuração foram criados 7 cargos de Vice-Presidentes e acionados 16 cargos de Diretores, dos 22 previstos pelo novo Estatuto.

O Conselho Diretor foca as questões estratégicas e o relacionamento institucional da organização, resguardadas as funções atribuídas ao Conselho de Administração.

Com o objetivo de dar maior agilidade e efetividade na implementação e execução das estratégias, os Diretores passaram a responder por funções diretas na condução dos negócios e operações do Banco, descentralizadas do Conselho Diretor.

Foi aprimorada a dinâmica de gestão, mediante a adoção de nova configuração de comitês, subcomitês e comissões no nível do Conselho Diretor e de Diretores, permitindo a descentralização e agilização do processo decisório, mantendo-se as premissas de decisão colegiada, autonomia, e segurança nas decisões dos executivos da empresa.

Com a nova estrutura, o BB passa a se configurar em quatro pilares negociais – Atacado, Varejo, Governo e Recursos de Terceiros. Esta estrutura organizacional deriva do novo modelo comercial com a responsabilidade pela gestão sobre clientes, produtos e canais de negociação.

A atuação da Empresa a partir destes pilares negociais permite atendimento mais especializado e trabalho conjunto, eficiente e harmônico.

O Banco do Brasil mantém posição de liderança, em diversos mercados, no primeiro semestre de 2002:

- Primeiro no ranking de ativos da América latina, com volume de R\$ 169,9 bilhões.
- Primeiro em administração de recursos de terceiros, com R\$ 64,5 bilhões correspondendo a 17,25% de participação no mercado. O volume de recursos administrados apresentou incremento de 14,8% em relação ao primeiro semestre de 2001.
- Primeiro em financiamento ao comércio exterior, detendo 15% do mercado.
- Primeiro em captação de recursos, com volume de depósitos totais de R\$ 79,7 bilhões.
- Líder no varejo tendo 13,6 milhões de clientes pessoa Física.
- Líder na internet, com 4,6 milhões de clientes cadastrados.

Além de, também no primeiro semestre de 2002, ter a maior rede de atendimento própria do país com 8.968 pontos de atendimento (3.077 agências e 5.891 outros pontos). Mesmo possuindo a maior rede de atendimento, o banco reafirma a sua postura inovadora ao oferecer mais um serviço – a Rede Complementar de correspondentes bancários, que conta com o funcionamento de 12 Redes Corporativas, como o grupo Sendas no Rio de Janeiro e Minas Gerais, o grupo Pão

de açúcar em SP, MG, PR, DF e CE, o Supermercado Bonanza em Pernambuco e Paraíba, o grupo Alvorada no Pará e Maranhão, totalizando 797 lojas e 10.190 guichês.

O BB registrou lucro de R\$2,028 bilhões em 2002. Esse resultado – o maior da história recente da Empresa – foi 87,4% superior ao registrado em 2001 e corresponde ao retorno sobre o patrimônio líquido médio de 22,6%.

No quarto trimestre de 2002 o resultado foi de R\$600 milhões, 80,7% superior ao mesmo período de 2001, totalizando R\$1,205 bilhão no segundo semestre. O patrimônio líquido totalizou R\$9,197 bilhões.

O BB manteve a posição de maior banco de varejo do País, com 14,4 milhões de clientes Pessoa Física, crescimento de 12,4% em relação ao período anterior.

As operações de crédito de Varejo atingiram R\$12,6 bilhões, crescimento de 11% em relação a dezembro de 2001. Dentre essas operações, que caracterizam-se pelo risco pulverizado e baixo custo operacional, destaca-se o Crédito Direto ao Consumidor – CDC, que, em dezembro de 2002, era responsável por 53,6% das operações da carteira. O CDC encerrou o ano com saldo de R\$6,7 bilhões, evolução de 5% em relação a dezembro de 2001.

O BB continua líder em diversos segmentos de mercado. Abaixo, a posição da empresa nestes mercados (BB, 2003, p. 20):

- 1º em Ativos – R\$204,6 bilhões;
- 1º em administração de recursos de terceiros – R\$66,2 bilhões, 17,4% de participação no mercado;
- 1º em depósitos – R\$97,2 bilhões;
- liderança no crédito – R\$63,1 bilhões;
- líder no segmento comercial de câmbio – 23,1% do mercado;
- maior rede de atendimento no país com 9.355 pontos;
- líder no varejo – 14,4 milhões de clientes;
- faturamento de cartões de crédito – R\$13,5 bilhões;
- Internet – 4,8 milhões de clientes habilitados.

Difícilmente essas posições no mercado teriam sido obtidas não fosse o grande aporte financeiro na área de tecnologia. A evolução tecnológica no Banco do Brasil está retratada, de forma simplificada, abaixo (BB, 2001):

- cartão de papel perfurado: década de 40;
- computador com fita magnética: 1967;
- fita de papel perfurada: 1969;
- entrada de dados em disquete de oito polegadas: 1977;
- sistema *on-line* centralizado: 1986;
- terminal para saldos e extratos: 1986;
- saques em terminais de auto-atendimento: 1988;
- microcomputador: 1990;
- transferências e aplicações financeiras em TAA – Terminais de Auto Atendimento: 1992;
- atendimento por fone/fax e *office banking* (LDBB – Linha Direta Banco do Brasil: 1994;
- site BB na Internet: 1995
- auto-atendimento na Internet para Pessoa Física: 1996;
- auto-atendimento na Internet para Pessoa Jurídica: 1999;
- Portal BB na Internet: 2000.

A modernização da empresa continua: o Banco aprimora sua linha de produtos e serviços, dissemina a cultura de controle e investe maciçamente em tecnologia, estando na vanguarda de tudo o que diz respeito à tecnologia colocada a serviço dos clientes.

Nos últimos anos, as mudanças no Banco do Brasil mostraram que o conglomerado BB, maior instituição financeira da América Latina, respondeu ao desafio da competição e está preparado para atuar no novo cenário financeiro.

O Banco do Brasil, instituição financeira e empresa de economia mista, autorizada a funcionar pelo Banco Central do Brasil, com sede no Ed. Sede III, Setor Bancário Sul, Quadra 01, Bloco C, Lote 32, CEP 70073-401, oferece soluções para todas as necessidades de serviços bancários de seus mais de 15 milhões de clientes, de grandes operações de engenharia financeira ao crédito pessoal.

Atualmente são 12.382 pontos de atendimento (3.115 agências) em todo o Brasil, 32 dependências no exterior cuja localização pode ser vista no Figura abaixo, classificadas por tipo, e parcerias internacionais (Visa, Mastercard, Western Union) permitem ao cliente BB ter acesso a serviços no mundo todo:

Agências no Exterior	Subagências	Escritórios	Subsidiárias
Amsterdã Assunção Buenos Aires Cidade do Leste Frankfurt Grand Cayman La Paz Lisboa Londres Madri Miami Milão Nova Iorque Panamá Paris Santiago Tóquio	Gunma Hamamatsu Nagoya Ibaraki Nagano Gifu	Chicago Hong Kong Lima Los Angeles Washington Caracas Roma	Brasilian American Merchant Bank BB Securities BB – AG Viena

Figura 23 – Dependências no Exterior.

Fonte: www.bancodobrasil.com.br.

O Banco do Brasil, de acordo com seu Estatuto Social (BB, 2002), é hoje o principal instrumento de execução da política creditícia e financeira do Governo Federal. Executa os serviços de compensação de cheques e outros papéis, financia os interesses do governo, executa os programas mediante utilização de recursos da União para incentivo às atividades rurais e às empresas de pequeno porte, desempenha encargos e funções na qualidade de agente financeiro do Tesouro Nacional, é responsável pela concessão de garantia em favor da União em negócios internacionais e pode contratar serviços e operações de competência do Banco Central do Brasil.

Como se vê, é um banco moderno e em fase de crescimento e consolidação que, dia-a-dia, procura cumprir sua missão, dentro de sua estratégia corporativa, no competitivo mercado inserido.

4.1.2 Estrutura interna

A estrutura interna macro do Banco do Brasil, até 30/01/03, é apresentada a seguir:

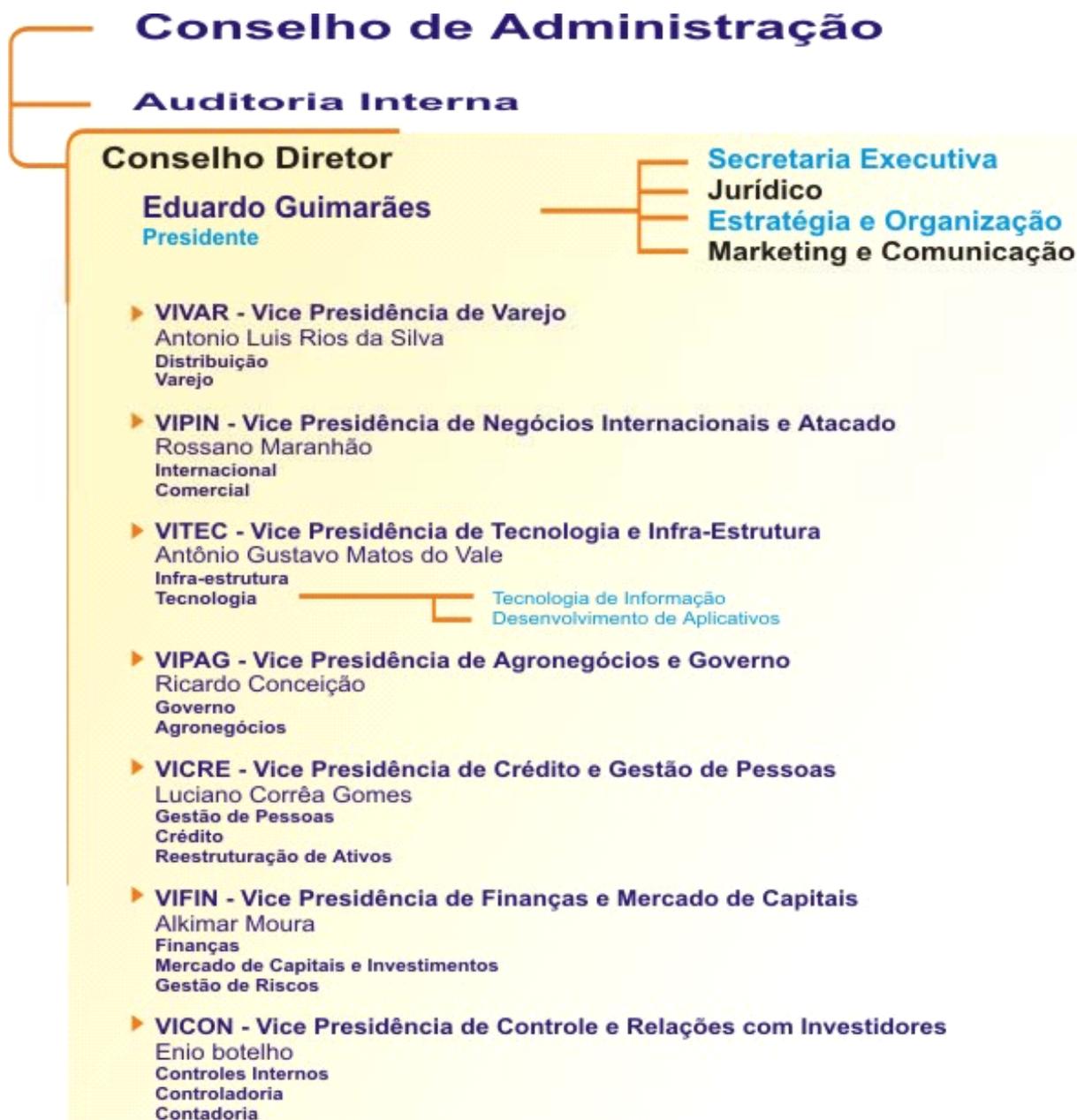


Figura 24: Estrutura do BB até 30/01/2003.

Fonte: www.bancodobrasil.com.br.

Após esta data, assume a nova Diretoria, também composta por 7 vice-presidentes e pelo presidente, conforme anunciado pelo Conselho Diretor, em 13 de fevereiro de 2003, com ajustes na arquitetura organizacional do Banco, aprovado pelo Conselho de Administração, em 10/02/2003, com o objetivo de atender às demandas adicionais na Organização para aprimoramento do modelo de Governança do BB iniciado em 2001.

A nova composição da Diretoria Executiva do BB torna o Banco do Brasil mais ágil com foco em resultados, gestão integrada de risco e refinamento do foco no mercado e no cliente, proporcionando maior sinergia e integração entre as áreas.

A dinâmica crescente das mudanças e das exigências de mercado impõem um repensar e um processo de adequação constante em sua organização. Os atuais ajustes propõem o refinamento do foco no mercado e no cliente, especialmente no segmento de micro e pequenas empresas. Procura-se ainda conferir maior visibilidade e propriedade aos objetivos e ações de responsabilidade sócio-ambiental e maior proximidade, valorização e comprometimento do corpo funcional. Houve ajustes também no sistema de controles internos, buscando maior transparência e eficiência, e a evolução do modelo de gestão de riscos, com a configuração de uma área de Risco Global, que amplia a especialização e a integração dos processos e a segregação de funções.

A estrutura permanece inalterada para as Vice-Presidências de Negócios Internacionais e Atacado – VIPIN, Agronegócios e Governo – VIPAG, Tecnologia e Infra-Estrutura – VITEC e diretorias vinculadas a essas áreas, ou seja, Comercial, Internacional, Governo Agronegócios, Infra-Estrutura e Tecnologia. A estrutura também se mantém na Diretoria de Marketing e Comunicação, Diretoria Jurídica, Unidade Estratégica e Organização e Secretaria Executiva.

A Gerência Executiva de Clientes Micro e Pequenas Empresas, da Diretoria de Varejo, passa a vincular-se diretamente ao vice-presidente da VIVAR. A denominação da VIVAR se altera para Vice-Presidência de Varejo e Distribuição para melhor caracterizar as áreas sob sua responsabilidade: Diretoria de Varejo e Diretoria de Distribuição e de Canais Varejo.

A Gerência de Relações com Investidores, antes na VICON, passa a vincular-se diretamente ao Vice-Presidente da VIFIN, que passa a ter a denominação: Vice-Presidência de Finanças, Mercado de Capitais e Relações com Investidores. Assim, a VIFIN é composta pelas Diretorias de Finanças, Mercado de Capitais e Gerência de Relações com Investidores.

A Diretoria de Controles Internos – DICOI, antes na VICON, passa a ser uma Unidade de Controles Internos na Auditoria Interna. As funções da DICOI de gestão dos riscos de conjuntura, legal e de imagem da Diretoria de Controles Internos passam para a Unidade Estratégia e Organização, Diretoria Jurídica e Diretoria de

Marketing e Comunicação, respectivamente. As demais responsabilidades da DICOI passam para a Auditoria Interna, mantendo segregada as funções atualmente desempenhadas pelas Áreas de Auditoria Interna e Controles Internos. Resumindo, a Auditoria Interna fica, então, estruturada em duas áreas: Unidade Auditoria e Unidade Controles Internos – e vincula-se ao Conselho de Administração.

A Diretoria de Crédito e a Unidade reestruturação de Ativos, antes na VICRE, passam a vincular-se à VICON. Também se integra à VICON a Unidade Gestão de Riscos. A VICON altera sua sigla para VICRI e passa a denominar-se Vice-Presidência de Crédito e Gestão de Riscos. É composta, portanto, pelas Diretoria de Crédito e Diretoria de Controladoria e Unidades Contadoria, Gestão de Riscos e Reestruturação de Ativos Operacionais.

A Vice-Diretoria de Gestão de Pessoas – VIPES está composta pela Diretoria de Gestão de Pessoas e Unidade Relações com Funcionários e Responsabilidade Sócio-Ambiental. A criação desta Unidade atende aos preceitos de dar maior visibilidade e propriedade aos objetivos e ações de responsabilidade sócio-ambiental e promover maior proximidade, valorização e comprometimento do corpo funcional, explicitado na visão de futuro da Estratégia e Corporativa 2003-2007.

A gestão da carteira e a mensuração do V@R de Crédito da Diretoria de Crédito passa para a Unidade Gestão de Riscos e a responsabilidade pela mensuração do risco operacional (V@R) da Diretoria de Controles Internos para a Unidade Gestão de Riscos.

As medidas consolidam a posição do BB como instituição social que gera crescimento econômico e é competitiva. Esses ajustes promovem refinamento do foco no cliente e também valoriza, aproxima e compromete o corpo funcional com a criação da Unidade de Relações com Funcionários e Responsabilidade Sócio-Ambiental.

A atual estrutura organizacional do Banco Comercial é apresentada a seguir.

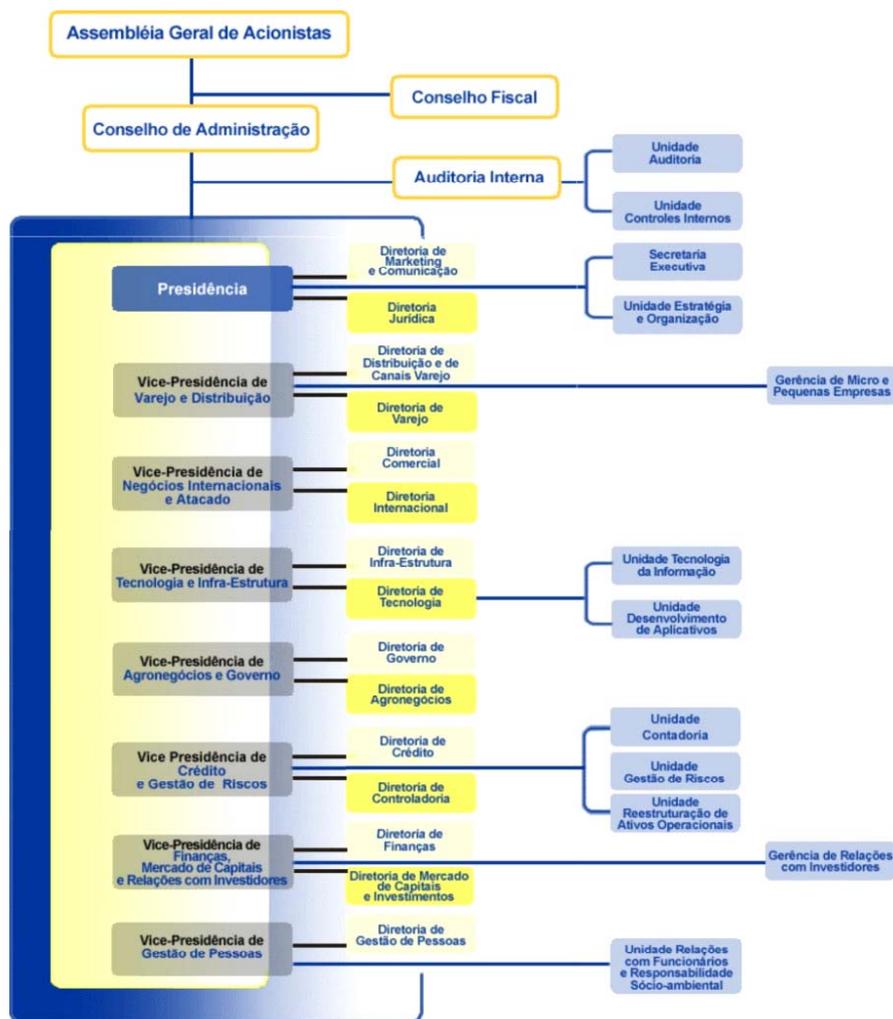


Figura 25 – Estrutura Organizacional do Banco Comercial, a partir de Fev/2003.

Fonte: www.bancodobrasil.com.br.

As demais empresas do conglomerado BB podem ser vistas na figura abaixo:

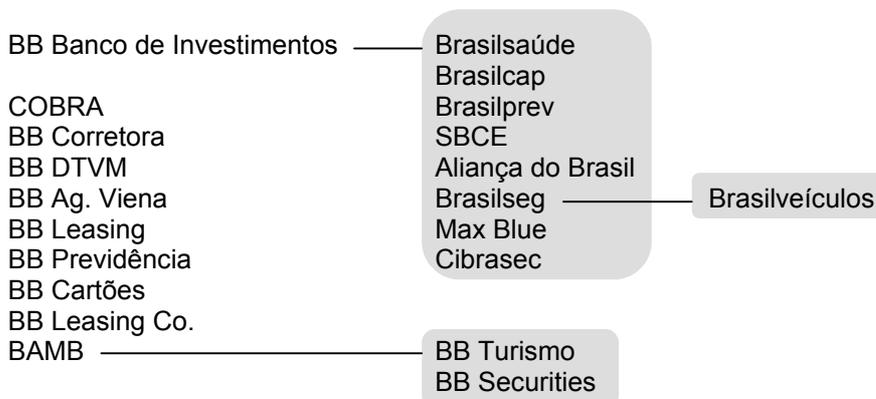


Figura 26 – Empresas do Conglomerado.

Fonte: www.bancodobrasil.com.br

4.1.3 Quem faz o Banco do Brasil ?

O Banco do Brasil é um dos principais empregadores do País. Seus 78.201 funcionários e 12.267 estagiários trabalham de acordo com a Missão da Empresa, que prevê o compromisso de atender às expectativas dos acionistas e clientes e de ser útil à sociedade.

A presença feminina no Banco teve como marco o ano de 1969, com o primeiro concurso para a carreira administrativa que admitiu mulheres. Hoje, elas representam 35% dos funcionários e 28,8% do total dos 38.208 funcionários que exercem cargos em comissão.

A política de Gestão de Pessoas do Banco enfatiza o aprimoramento profissional de seus funcionários, procurando compatibilizar as habilidades e expectativas individuais com as necessidades e objetivos da Empresa. Assegura condições previdenciárias, assistenciais, de segurança e de saúde que propiciam melhoria de qualidade de vida e do desempenho profissional. Valoriza o trabalho eficiente e inovador e reconhece o esforço individual e da equipe na construção do resultado.

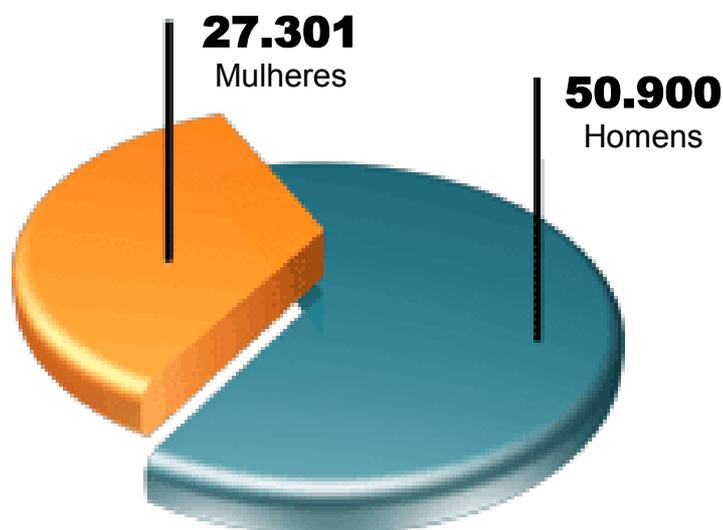


Figura 27: Profissionais por Gênero.

Fonte: www.bancodobrasil.com.br.

O Banco do Brasil é predominantemente uma “empresa masculina”, com 65% dos funcionários desse sexo.

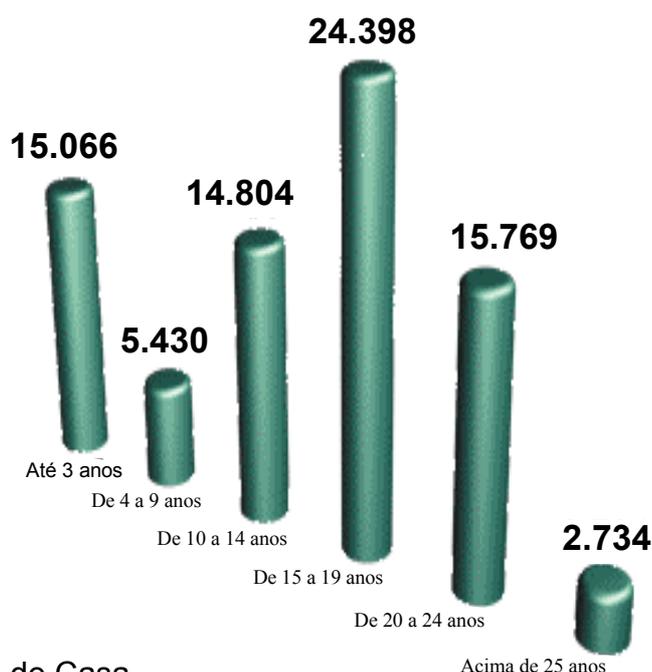


Figura 28: Tempo de Casa.

Fonte: www.bancodobrasil.com.br.

Concursos regionalizados ocorreram no país, nos últimos anos, o que justifica uma grande concentração de funcionários com até 3 anos de empresa (19%). Uma descontinuidade no tempo de empresa é observada no intervalo de 4 a 9 anos, em função da falta de concurso público, e a grande concentração de funcionários está no intervalo de 15 a 19 anos (31%) e de 20 a 24 anos (20%), perfazendo, de 15 a 24 anos de empresa, um total de 51% dos funcionários do Banco.

Com um tempo de empresa acima de 25 anos há apenas 0,3% do total de funcionários.

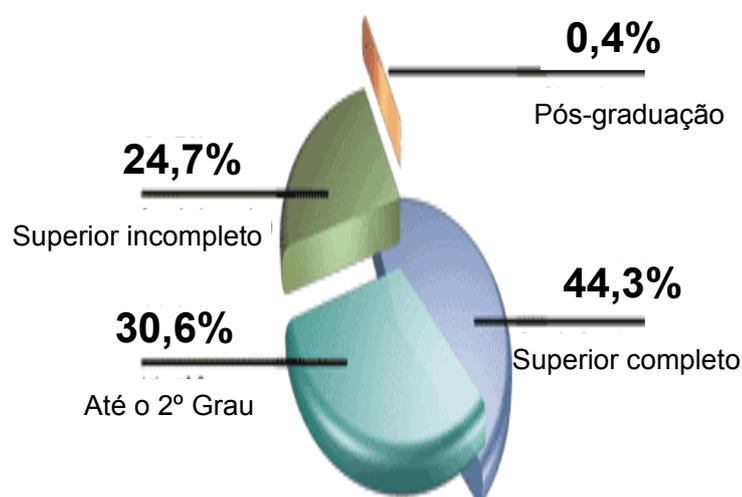


Figura 29: Grau de Instrução.

Fonte: www.bancodobrasil.com.br.

Com o incentivo dado pela empresa à profissionalização e à empregabilidade, nos últimos anos e principalmente pós 95, 69% dos funcionários têm ou estão cursando o 3º grau, havendo 44,3% dos funcionários com curso superior completo.

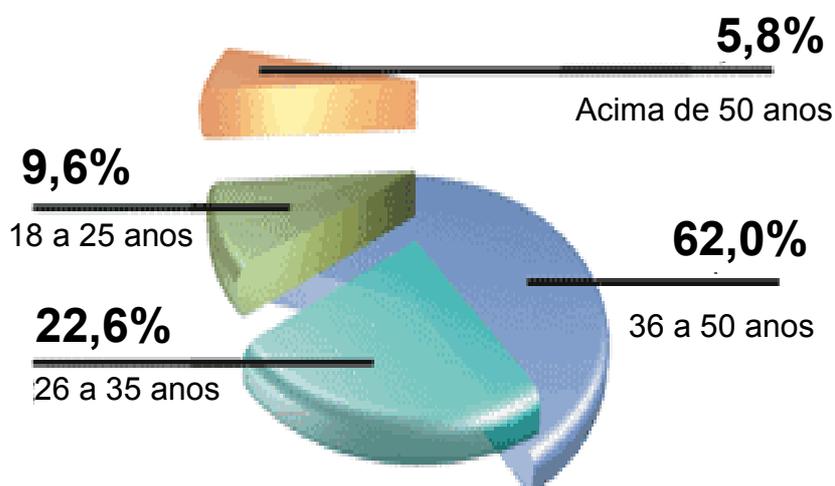


Figura 30: Faixa Etária.

Fonte: www.bancodobrasil.com.br.

A grande concentração de funcionários na faixa etária de 36 a 50 anos justifica-se pelos dados apresentados na figura 22 e pela realização de grandes concursos de ingresso à empresa de 1979 a 1982.

O Banco tem, em seus funcionários, 32,2% de pessoas jovens (de 18 a 35 anos), sua grande maioria oriunda das últimas seleções externas (pós 1998), os chamados carinhosamente por “novatos” e, antes, de “genéricos”.

4.1.4 A Segmentação no Banco do Brasil

O Banco do Brasil adotou, ao longo de sua história mais recente, diferentes critérios de segmentação de clientes.

Durante muitos anos, optou-se pela “segmentação por produto”. Por exemplo, nas agências havia setores que atendiam somente clientes possuidores de cheque-ouro, serviços de câmbio, empréstimos rurais.... O cliente era obrigado, assim, a se relacionar com diversos funcionários, sendo que ele era visto “separadamente”, não “como um todo”, o que tornava difícil a percepção das suas diferentes necessidades e comportamentos. (LA BANCA 2001, p.80),

Em outra época, os clientes foram segmentados por tipo de conta: clientes possuidores de conta cheque-ouro ou possuidores de conta comum. Desta forma, também não se atingia o objetivo de visualizar o cliente “como um todo”.

Porém, a partir de 1996, o Banco adotou uma estrutura organizacional com áreas estratégicas responsáveis por mercados – Pessoas Físicas, Pessoas Jurídicas e Governo, o que tornou possível ter-se mais foco em cada um desses segmentos. As pessoas físicas passaram a ser classificadas por aspectos como renda, rentabilidade, idade ou atividade. Foi possível, então, perceber-se que esses mercados têm necessidades e desejos totalmente distintos.

A partir deste momento, em que o varejo ganhou o cotidiano da Empresa, havia a necessidade de uma reorganização interna para oferecer atendimento mais eficiente e adequado aos clientes Pessoa Física e conquistar novos. Quatro palavras sintetizaram este processo e momento: tecnologia, produtos, motivação e suporte.

4.1.4.1 O atual modelo de Segmentação Comportamental

Com a diminuição da inflação, os bancos passaram a ter menores ganhos com intermediações financeiras e desenvolver produtos e serviços mais atraentes. Precisavam manter os clientes atuais e atrair novos para aumentar possibilidades de negócios e incrementar receitas com tarifas.

Verificou-se também um aumento no número de bancos interessados no mercado de varejo, o que fez crescer as opções de escolha por parte do consumidor. Acoplado a isto, os novos produtos são facilmente “imitados” por todos os bancos, o que faz com que o cliente possa mudar de banco facilmente (baixo custo de mudança).

Se os produtos são iguais, o diferencial passa a ser o atendimento integral das necessidades dos clientes. Diante do novo contexto global, as empresas precisavam buscar estratégias que possam oferecer diferenciais competitivos para fidelizar seus clientes.

Por isso, o Programa de Segmentação Comportamental e Marketing de Relacionamento Pessoa Física do Banco do Brasil traduz a preocupação do banco frente às pressões do mercado e à necessidade de conhecimento do cliente, além da certeza

de que a construção de um relacionamento com ele, depende da visão mais precisa e completa que se tenha deste.

Trata-se de um estudo conjunto das então Unidades Estratégicas, hoje Diretorias, Varejo e Serviços, Distribuição, Estratégia Organizacional, Marketing e Comunicação e de Tecnologia, contando com suporte teórico – metodológico da EUROGROUP Consultores, consultoria francesa com atuação em diversos países. (BB, 2000a).

Depois de três anos de pesquisa, o Projeto Segmentação, hoje Programa, foi implantado a partir de 2000. O objetivo, à época, era levantar, a partir de uma série de aspectos, perfis e formas de relacionamento com a Empresa, e também de acordo com Di Lascio (2001), propiciar mecanismos aos gestores e funcionários da rede de agências para oferecer produtos e serviços adequados às necessidades dos clientes.

Uma amostra representativa de 92.000 clientes, com contas ativas em 450 agências, foi selecionada do universo de clientes pessoas físicas. Durante 12 meses, foi feito um acompanhamento do “comportamento” dessa amostra e foram observadas 122 variáveis, subdivididas em cadastrais, de consumo de produtos, transacionais (utilização de canais, como terminais de auto-atendimento, internet, guichê de caixa, fone-fax, etc.) e de rentabilidade. (BB, 2000a).

Com base nestas variáveis estudadas, chegou-se às seguintes informações gerais sobre a base de clientes Pessoa Física em relação ao mercado bancário, de acordo com BB (2000a, p. 33):

No mercado:

- 61,2% dos clientes são homens e 38,8% são mulheres
- a idade média dos clientes é de 40 anos, sendo que 44,2% estão entre 35 e 55 anos;
- a maioria é casada (58,7%).

No Banco do Brasil:

- 62,8% são homens;
- a idade média é mais elevada do que no mercado: 47 anos, sendo que 46,9% dos clientes estão entre 35 e 55 anos;
- quanto ao estado civil, 23,7% são solteiros, 8,2% viúvos e 58,4% casados.
- da base de clientes, 20% são aposentados e 50% têm renda acima de R\$600,00, fazendo uso generalizado do auto-atendimento;

- baixo percentual de consumo de produtos;
- em média, os clientes têm conta corrente no Banco há 6,1 anos;
- para o Banco a fase crítica de retenção de clientes é até o 2º ano a partir da abertura da conta;

O Programa está subdividido em dois módulos: a segmentação comportamental e o modelo de relacionamento:

Segmentação Comportamental	Modelo de Relacionamento
<ul style="list-style-type: none"> • Segmentos comportamentais • Propensão de consumo • Modelo de Previsão de comportamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Níveis de relacionamento

Figura 31: A Divisão do Programa

Fonte: BB, 2000a, p. 33.

A “segmentação comportamental” oferece informações sobre o comportamento de consumo de produtos e serviços, enquanto o “modelo de relacionamento” estabelece a maneira como a empresa se relacionará com cada “tipo” de cliente.

A segmentação comportamental considera o cliente Pessoa Física de forma ampla e orienta a força de vendas por meio da abordagem, da forma de comunicação e da oferta de produtos e serviços adequados ao perfil de cada cliente.

O módulo segmentação comportamental apresenta três módulos complementares: segmentos comportamentais, propensão de consumo e modelo de previsão de comportamentos, que subsidiarão as ações de venda de produtos e serviços aos clientes.

Com estes módulos foi possível:

- Identificar sete segmentos de clientes em função do comportamento de consumo.

O segmento comportamental define a política de venda que pressupõe a readequação dos elementos do marketing mix, com envolvimento de todos os gestores dos produtos (Diretorias) voltados para o mercado de pessoas físicas.

A descrição dos segmentos fornece às agências um retrato típico de cada segmento, como por exemplo:

- conhecer as necessidades e expectativas do cliente;
- identificar os produtos de maior propensão ao consumo por segmento;
- utilizar os argumentos de vendas que podem ser mais eficazes;
- usar os canais mais apropriados para cada segmento.
- identificar o potencial de compra de cada cliente em relação a cada produto do banco e, também, por cliente, o potencial de incremento no consumo de produtos já adquiridos;
- identificar, provisoriamente, no momento da abertura da conta corrente, o segmento comportamental deste cliente.

O “comportamento do cliente” é acompanhado nos primeiros 6 meses de conta, findos os quais esta identificação é reajustada. Aos 12 meses, esta classificação é confirmada ou rejeitada, quando, então, o cliente é definitivamente classificado.

Para Ricardo Vieira, Superintendente Executivo da Unidade de Varejo e Serviços, à época da implantação do Programa, de acordo com SOUZA (2001, p. 6) deve-se “ter em mente que a segmentação, como ferramenta, não é um fim em si mesma, mas um meio de falar a língua dos 12 milhões de clientes do Banco do Brasil.”

4.1.4.2 Vantagens da segmentação

O Banco do Brasil optou pela estratégia de segmentação por trazer as seguintes vantagens (BB, 2000a e BB, 2000c):

- possibilitar a adoção da melhor estratégia de atuação em cada segmento;
- assegurar a manutenção da empresa no mercado, pela geração de mais e melhores negócios e receitas;
- evitar que a empresa desperdice recursos pela inadequação de produtos, campanha promocional e meios de comunicação não utilizados pelos clientes-alvo;
- colocar a empresa em condição de igualdade, ou em melhor situação, junto à concorrência;
- “ver o cliente por inteiro”;
- funcionar como orientação para o funcionário no trato com o cliente, seja por iniciativa deste ou do Banco;
- auxiliar nas atividades de venda e na compreensão dos clientes, como poderosa ferramenta de apoio;

- oferecer atendimento diferenciado aos clientes;
- redefinir os recursos tecnológicos, físicos e das pessoas para o atendimento, de acordo com os níveis de atendimento priorizados, otimizando e racionalizando os recursos do Banco;
- organizar a força de vendas para o mercado de pessoas físicas;
- possibilitar mudança da metodologia da definição de metas, passando da visão de produto para a visão de segmentos de clientes;
- rentabilizar clientes de baixa margem de contribuição;
- focar a força de trabalho das agências na realização dos negócios.

A segmentação comportamental é um levantamento preciso do cliente, uma espécie de “fotografia” que permite ao funcionário saber exatamente quem é o cliente que se está atendendo. Com uma base de dados adequadamente preparada, o relacionamento fica mais fácil e produtivo: identificado o cliente, o atendimento é prestado segundo seu nível de relacionamento.

4.1.4.3 Níveis de relacionamento

O relacionamento com o cliente é um processo contínuo em que a empresa identifica valores, do ponto de vista dos diversos segmentos de clientes, e cria produtos e serviços, orientados por esses valores, que resultam em benefícios para o cliente, como satisfação de suas necessidades e desejos e, para a empresa, como lucros e imagem.

Em função do grande número de clientes do Banco do Brasil, é inviável manter-se um relacionamento “estrito” com todos eles. Assim, decidiu-se agrupá-los em três níveis de relacionamento, como o intensivo, ou o administrado (orientado), até o direcionador.

Esta classificação define o tipo de relacionamento com cada nível, onde são considerados o volume de investimentos ou renda. Tem-se, assim, os níveis de relacionamentos Exclusivo, Preferencial ou o Pessoa Física, que possuem representantes de todos os sete segmentos comportamentais. Independentemente do local e da agência em que estejam, serão atendidos de forma padronizada.

Segundo La Banca (2001, p.82), "enquanto a segmentação comportamental tem a finalidade de enxergar melhor os clientes, o modelo de relacionamento define como o banco vai relacionar-se melhor com ele, através da forma de atendê-lo".

Os níveis de relacionamento

NR1 – Nível de Relacionamento 1: Exclusivo

É reservado a um número limitado de clientes, em função de suas características, do maior grau de fidelidade à empresa e de uma melhor rentabilidade.

O contato da empresa com este cliente é personalizado, em ambiente separado do público em geral.

O nível de Relacionamento Exclusivo caracteriza-se pelo gerenciamento dos clientes de forma encarteirada, com atendimento personalizado e proativo, focado no aumento do consumo e na intensificação do relacionamento. Para estes clientes, o Banco busca ser o seu principal banco.

Os clientes deste nível de relacionamento são atendidos em ambiente diferenciado na Agência por Gerente de Relacionamento, apoiado ou assessorado por assistente de negócios.

O atendimento deve ser proativo, via telefone ou internet, preferencialmente focado em prospecção e consultoria de negócios, sendo os clientes orientados para a utilização dos canais automatizados.

O atendimento pode, em casos excepcionais, ser feito no domicílio do cliente.

O nível de Relacionamento Exclusivo A destina-se a clientes com investimentos iguais ou superiores a R\$500.000,00. Abaixo deste valor de investimento, temos o nível de Relacionamento Exclusivo B.

O Banco do Brasil está-se estruturando para prestar um atendimento à parte para os clientes exclusivos "A", compatível com as práticas observadas no mercado. Enquanto isto não ocorre, eles estão sendo atendidos da mesma forma que os clientes do nível exclusivo "B".

Neste nível estão os clientes que possuem renda superior a quatro mil reais, investimentos maior do que cinqüenta mil reais ou quantidade de ações do banco equivalente a este valor.

Além disto, podem ser incluídos os clientes formadores de opinião e autoridades.

Eles são atendidos em carteiras com 300 a 600 clientes, em local também exclusivo, independentemente de a conta do cliente pertencer ou não a agência.

Um gerente de relacionamento, individualmente ou com equipe de funcionários, é responsável pela administração da carteira de clientes e do seu atendimento pessoal.

NR2 – Nível de Relacionamento 2: Preferencial

É o relacionamento voltado para aqueles clientes que constituem uma base significativa em termos de quantidade e de volume de compras, sendo portanto de grande importância para os resultados financeiros da empresa.

A delimitação do que é rotineiro e simples, portanto passível de auto-serviço, ou de atendimento por meio do *call center* (central de atendimento), e do que exige contato direto é feito pelo cliente. Cabe à empresa administrar a relação custo do atendimento pessoal *versus* a rentabilidade proporcionada pelo cliente ao longo do relacionamento.

É o gerenciamento de grupos de clientes, com atendimento diferenciado, proativo, focado no consumo de novos produtos e fidelização.

Para os clientes deste nível de Relacionamento busca-se intensificar o relacionamento com o objetivo de ser o seu “único” banco.

Neste nível estão os clientes com renda entre um e quatro mil reais, ou com investimentos entre cinco e cinqüenta mil reais.

O atendimento ocorre em grupos de oitocentos a um mil e duzentos clientes, administrados por funcionários do atendimento, isoladamente ou em equipe.

Os clientes são atendidos por meio de canais automatizados e o atendimento pessoal, quando ocorre, é reservado para momentos

específicos de venda ou outras particularidades e resolução de problemas que requeiram a presença do cliente na agência.

O ambiente de atendimento ao cliente é diferenciado somente quando as características físicas da agência permitirem.

NR3 – Nível de Relacionamento 3: Pessoa Física

Atendimento massificado, automatizado, focado em orientação ao cliente, aumento de consumo e fidelização.

O Banco do Brasil pretende para este nível de relacionamento, viabilizar economicamente o atendimento, obtendo ganhos de escala com a oferta de produtos e serviços adequados.

É o tipo de relacionamento que se estabelece com a maior parte dos clientes da empresa. Destina-se aos clientes cujas características, grau de exigência de produtos e potencialidade o identificam com perfil para receber um atendimento massificado.

Os clientes deste nível de relacionamento costumam exigir atenção especial e atendimento individual, embora não demonstrem um grau significativo de sofisticação em suas demandas por produtos ou serviços.

Assim necessitam de orientação no sentido de reservar o contato pessoal para as situações de gravidade ou para aquelas nas quais o acesso à solução não ocorra sem a interferência de um funcionário do Banco.

Embora sejam clientes que proporcionam menor retorno direto, possibilitam ganhos de escala, em função de sua constância e de seu elevado número. São, por isso, também essenciais para a posição que a empresa ocupa e ocupará no mercado.

Foram incluídos no NR3 os beneficiários do INSS que recebem até R\$1.000,00. Apesar de não possuírem conta-corrente eles têm com o Banco um relacionamento que pode ser intensificado.

Os clientes com renda inferior a um mil reais, pensionistas e aposentados do INSS e usuários (aqueles que não têm conta corrente) pertencem a este nível de relacionamento e são atendidos em grupos de 2 mil clientes por equipes, de forma massificada.

Estes clientes são orientados a realizar suas transações bancárias exclusivamente no auto-atendimento.

O modelo de relacionamento é perceptível para o cliente, ao contrário do que ocorre na segmentação comportamental, que é uma classificação para orientação interna do Banco.

Como se viu, várias alterações ocorreram na forma de o Banco do Brasil “enxergar”, “classificar” e “atender” seu cliente Pessoa Física, bem como mudanças, inclusive, comportamentais, e até mesmo na cultura organizacional, foram exigidas dos funcionários do Banco.

Desta forma, e com este Programa, o Banco, visa-se melhorar o conhecimento do cliente, o que resultará em vendas mais eficazes e com mais facilidade, com economia de recursos e esforços e, conseqüentemente, maior satisfação destes clientes. Com um relacionamento diferenciado, focado em três níveis, busca-se maiores lucros.

Os clientes de cada nível têm atendimento diferente e têm produtos e serviços ofertados de acordo com as características e necessidades de cada segmento.

Trata-se de uma mudança de cultura: a segmentação permite ao Banco fidelizar o cliente por meio de um relacionamento lucrativo e duradouro para ambos. O Banco aplicou assim uma proposta ousada para rentabilizar clientes, que se baseia em novos conceitos de relacionamento e de modernidade tecnológica, através da aplicação da “matemática da sedução”, que “dividiu” os clientes para “multiplicar” resultados e sua satisfação, respeitando a individualidade de cada um. (SOUZA, 2001).

Diante da mudança cultural e de paradigmas implantados na Empresa em 2000, a comunicação interna do lançamento deste Programa, aos cerca de 80.000 funcionários tornou-se importantíssima e essencial para o sucesso da sua consolidação.

Esta comunicação, através da análise documental e na visão dos funcionários, será aqui avaliada e amplamente pesquisada.

4.2 Análise Documental

Os documentos da empresa que tratam da comunicação interna, seus veículos e sua avaliação, além da comunicação interna do lançamento do Programa em estudo, nos mais diversos meios, serão aqui analisados e apresentados.

4.2.1 A comunicação interna no Banco do Brasil

Ao longo da história do Banco do Brasil, a comunicação encontrava-se pulverizada em diversas áreas e setores. Assemelhava-se a uma “colcha de retalhos”:

- a Assessoria de Imprensa ficava na Presidência do Banco;
- a comunicação interna era centralizada no DESED – Departamento de Formação do Pessoal, área que coordenava, principalmente, o treinamento dos funcionários.

Esta também é a visão de Kunsch (1996, p. 53) quando afirma que “a comunicação interna tem que ser feita em parceria com a área de Recursos Humanos.”

- O Relatório Anual, o boletim Trimestral e pronunciamentos do Presidente ficavam na COTEC – Consultoria Técnica da Presidência.

Em 1993 foi criada a Secretaria de Comunicação – SECOM, que estava vinculada diretamente à presidência do Banco, tendo como principal objetivo a organização e controle de toda a comunicação do Banco.

Nesta época, os informativos internos, conhecidos como INF802, INF803 e BIPEL, passaram a ser disponibilizados, exclusivamente, por meio magnético e não mais impressos. O BIPEL era o Boletim Interno do Pessoal Eletrônico, enquanto o INF802 era o Informativo Interno Nacional que era veiculado no BBNET (antigo nome do correio corporativo do Banco do Brasil) e o INF803 era o Regional (Estadual).

Notou-se uma preocupação de não se ter os diversos meios, instrumentos e formas de comunicação localizados e independentes.

Segundo Curvello (1998), em abril de 1995 foram constatados 242 diferentes informativos nas diversas agências e unidades do Banco, dos quais 220 eram destinados a funcionários, 7 a clientes e 15 a funcionários e clientes.

Após a implantação da estrutura organizacional, oriunda do Projeto Arquitetura Organizacional do Conglomerado do Banco do Brasil, que tinha por objetivo, segundo Mattos (2001, p. 65), “estruturar o Banco em unidades de negócio, o que permite a apuração de centros de resultados e de custo, além de facilitar a

identificação de cada interveniente na cadeia comercial e produtiva”, dando início ao Programa de Ajustes 1995-1996, houve alteração também na área de comunicação.

A Secretaria de Comunicação mudou para a Gerência de Comunicação Institucional – COMIN, vinculada, à época, à Unidade de Assessoramento, Estratégia, Marketing e Comunicação. Esta Gerência possuía uma Divisão de Comunicação Interna e outra Externa. Atualmente, a Gerência de Comunicação, com duas divisões, de Imprensa e Comunicação Interna, está vinculada à Diretoria de Marketing e Comunicação – DIMAC, que se vincula ao Presidente do Banco.

Uma das responsabilidades desta Diretoria é responder pela definição e disseminação do processo de comunicação interna do Conglomerado.

A Gerência de Comunicação tem como funções coordenar o processo de comunicação corporativa, planejando, definindo e implementando ações estratégicas de comunicação; enquanto a Divisão de Comunicação Interna tem como sub-funções:

- normatizar e coordenar o processo de comunicação interna;
- desenvolver e implementar planos e ações, programas, soluções, mecanismos e instrumentos de comunicação corporativa com funcionários, contratados, terceirizados e aposentados;
- gerir os veículos de comunicação interna, avaliando a performance das ações estratégicas de comunicação interna;
- prestar consultoria e assessoria em comunicação interna às Diretorias, Unidades e Superintendências;
- disseminar o discurso institucional junto aos públicos internos.

E, conforme Kunsch (1999, p. 51), deve haver uma:

preocupação com uma comunicação mais global, a perspectiva de uma comunicação que se desenvolve de forma sinérgica. Um trabalho de parceria entre as áreas responsáveis pela comunicação institucional, pela comunicação mercadológica e pela comunicação interna não só faz crescer consideravelmente, mas até mesmo condiciona, hoje em dia, as possibilidades de resultados positivos.

De acordo com as instruções internas, o desenvolvimento da comunicação segue as orientações estabelecidas nas estratégias corporativas, de marketing e das áreas de negócios e os planos de comunicação são desenvolvidos de forma a permitir a

adequação das ações aos novos cenários conjunturais internos e externos e aos segmentos de mercado a serem atendidos.

Corroborando com as palavras, acima, de Kunsch, a comunicação do Banco está mais próxima da área de marketing, possibilitando maior sinergia e maximização de resultados entre as áreas.

Percebe-se, também com esta mudança, a preocupação com a existência de uma comunicação estratégica.

4.2.2 A comunicação interna na visão do Banco do Brasil

A comunicação interna, através de uma rede integrada de veículos e comunicação, deve cumprir as funções de “informar” e “mobilizar favoravelmente” os funcionários.

4.2.2.1 Os veículos de comunicação interna do Banco do Brasil

Têm por objetivo levar as informações da empresa aos funcionários, visando mantê-los “informados” sobre as políticas, diretrizes, estratégias, produtos e serviços e realizações do Banco, criando condições favoráveis à ação negocial.

Segundo as instruções do Banco, compõem o conjunto de mídias de comunicação interna do Banco do Brasil:

- Agência de Notícias;
- Revista bb.com você;
- Boletim Executivo;
- TV Banco do Brasil;
- Críticas e sugestões;
- “Broadcast” (comunicação em rede) do SISBB;
- Tela de descanso do SISBB.

Atualmente, a criação desses veículos e de outras peças de comunicação interna deve ser submetida à Diretoria de Marketing e Comunicação – Gerência de Comunicação. Estes veículos devem ser em formato eletrônico e em meio Web.

A criação, coordenação, administração e edição dos veículos de comunicação interna é de responsabilidade da Diretoria de Marketing e Comunicação – DIMAC, Gerência de Comunicação, Divisão de Comunicação Interna.

A Agência de Notícias é um veículo de comunicação em tempo real, editado no Sistema de Informação Banco do Brasil – SISBB (correio eletrônico do BB), e contém matérias de caráter informativo e de assuntos diversificados, com abordagem interpretativa e foco na notícia. Não se destina, assim, à veiculação de instruções e rotinas de serviços.

Permite busca de matérias por data, seção, assunto e palavras do título, porém, mostrando na tela, para escolha e leitura, apenas o título da matéria, data e hora da sua publicação. Ao se digitar o número da matéria, correspondente ao título escolhido, o sistema mostra o texto para leitura e impressão.

Inaugurada em 6 de abril de 1998, a TVBB – TV Corporativa Banco do Brasil, é um canal fechado, via satélite, transmitido para mais de 1.800 pontos espalhados em todo o país, tendo como público-alvo os funcionários do Banco, um universo que hoje totaliza 80 mil pessoas. O sinal é codificado e cada dependência necessita de um decodificador para recebê-lo. A transmissão diária tem dez horas e inicia-se às 8h da manhã, encerrando-se às 18h de segunda a sexta.

A TVBB foi criada com o objetivo de padronizar o discurso da empresa, estimular os funcionários, encurtar distâncias e economizar tempo e dinheiro com treinamento e informações oferecidas simultaneamente para as dependências de todo o país.

A TVBB é dividida em dois núcleos: Informação e Treinamento. O Núcleo de Treinamento, a cargo da Diretoria de Gestão de Pessoas, tem por objetivo a formação do funcionário, baseado num projeto de educação à distância, opção pedagógica que se fortalece cada vez mais devido a seu baixo custo e avanços tecnológicos.

O Núcleo de Informação, sob responsabilidade da Diretoria de Marketing e Comunicação leva ao funcionário os principais acontecimentos da empresa, além de entrevistas e reportagens sobre assuntos relevantes.

A operacionalização da TVBB é feita pela SMV Edição de Imagens Ltda., produtora contratada em licitação pública, que disponibiliza os seguintes profissionais: 2 repórteres, 5 assistentes de produção, 5 editores, 2 arquivistas, 2 técnicos em transmissão, 2 cinegrafistas e 2 assistentes, totalizando 20 profissionais.

O controle-mestre da TVBB localiza-se no Setor de Clubes Sul, no Centro de Formação do Banco do Brasil, juntamente com seus estúdios e demais equipamentos. O sinal da TV é enviado por cabo subterrâneo para o final da Asa

Norte, onde se localiza o Centro de Tecnologia do Banco. Ali é feito o up-link para o satélite.

Os programas apresentados na TV Corporativa são:

- **SALA OURO** – É o ponto de encontro com os executivos do Banco para conhecer as estratégias, sem intermediários. Os entrevistados são os funcionários que conduzem o planejamento do conglomerado.
- **DESTAQUE** – Reportagens que detalham assuntos de destacado interesse e oportunidade para o Banco, em que especialistas opinam sobre temática variada e atual.
- **PONTO A PONTO** – Uma reunião de trabalho. É a hora de esclarecer todos os pontos de um dado tema. Os técnicos envolvidos com o assunto estão no painel de perguntas e respostas à sua disposição: o programa é transmitido ao vivo.
- **MOMENTO BB** – Notícias diversas sobre assunto de interesse do conglomerado.

Também um veículo de comunicação interna, o “broadcast” (comunicação em rede) com mensagens curtas (até 2 linhas e 78 toques, incluindo espaços) e de caráter emergencial, aparece no rodapé das telas de abertura do SISBB e do BBmail.

O período de veiculação varia em função da importância do assunto e das prioridades de comunicação da Empresa.

O BB RESOLVE é um canal de comunicação ágil e padronizada entre dependências e gestores dos produtos, sistemas, serviços, infra-estrutura e equipamentos. É um meio informativo e instrumento gerencial que clarifica as dúvidas e soluciona problemas, auxiliando na melhoria dos processos e normativos, não os substituindo.

O prazo para a solução de ocorrências registradas é de dois dias úteis.

Os funcionários o percebem como meio de comunicação interna, apesar de não estar assim classificado nas instruções do Banco.

Apesar de não citados nas instruções, compõem também a comunicação interna do Banco as publicações das dependências (jornais internos).

As publicações internas, nas suas diversas formas, também reforçam a comunicação informal, o intercâmbio e a discussão de idéias sobre a empresa e o ambiente organizacional.

Carlos Alberto Barreto de Carvalho, Gerente Executivo da antiga Unidade de Assessoramento, Marketing e Comunicação, traduz a orientação dos veículos de comunicação do Banco do Brasil quando afirmou que o Banco dispensa máxima prioridade à veiculação do maior volume de informações para que sejam convertidas em conhecimento produtivo, comprometimento e motivação.

4.2.2.2 A avaliação da comunicação Interna do Banco do Brasil – Relatório Executivo – Maio/2000

Esta pesquisa, contratada pelo Banco, teve por objetivo avaliar o grau de satisfação dos funcionários do Banco do Brasil com os meios de comunicação interna, avaliando os pontos positivos e negativos destes meios.

Foi utilizada a pesquisa qualitativa, com a técnica de entrevistas em profundidade, totalizando 30 entrevistas com funcionários das cidades de São Paulo, Rio de Janeiro, Brasília, Curitiba e Salvador.

As principais observações oriundas desta pesquisa foram:

Quanto aos Encontros Regionais:

- são altamente valorizados e apreciados;
- possibilitam ao corpo de funcionários visualizar o modelo de gestão adotado;
- possibilitam saber e conhecer, de forma mais próxima, os objetivos e metas da instituição;
- permitem que sejam estabelecidos e, em alguns casos, até criado um laço de afetividade e proximidade.

Ponderações dos entrevistados quanto à Agência de Notícias:

- o leitor não pode interagir com a notícia, buscando informações/ esclarecimentos;
- as manchetes nem sempre se adequam à essência do texto;
- a linguagem utilizada é ora muito formal, ora informal;
- não tem objetividade.

Já o SISBB, para os entrevistados:

- é uma agência de notícias cercada de aplicativos por todos os lados;
- é essencial para a vida no BB;
- é todo sistema de informação que o Banco tem;

- é a via do funcionário público;
- é o pulmão do Banco;
- sistema que necessita de aprimoramento;
- é a bíblia do Banco;
- é a vida do Banco;
- é pouco atrativo/envolvente;
- tela preta com logotipo verde gera cansaço após algumas horas de trabalho;
- não é estimulante;
- força a visão;
- a navegação é pesada;
- ausência de apelo emocional;
- distante do padrão idealizado;
- é ágil, mas complexo.
- não tem link de um página para outra ou de uma operação para outra: “você tem que dar marcha-ré.”

O SISBB é considerado, por muitos, o “coração do Banco”, ou seja, é vital para a operacionalização das tarefas do dia-a-dia, tornando mais rápido os processos operacionais.

4.2.3 A comunicação da mudança: Programa Segmentação

Comportamental e Marketing de Relacionamento Pessoa Física

A mudança no atendimento aos clientes Pessoas Físicas era necessária pois de acordo com Mattos (2001, p. 77):

Em seu histórico pode-se observar que o Banco já teve o seu início em 1808 voltado não para satisfazer as necessidades de seus clientes, os brasileiros, mas sim da coroa brasileira, seu dono, o que provocou o seu fechamento em 1929. Percebe-se, também, que em toda a sua história o Banco do Brasil tem um *status* de autoridade monetária, não precisando atender às necessidades de seus clientes, pois tinha a sua sobrevivência garantida pela ingerência do Estado. Esta garantia de sobrevivência só deixou de existir por ocasião da perda da conta movimento do Banco Central, em 1986.

A nota técnica 1999/057, datada de 08/12/99, da Unidade Estratégica de Negócios, Varejo e Serviços, encaminhada ao então Diretor de Varejo, Serviços, Seguridade e Distribuição, Marcelo Gomes Teixeira, foi aprovada em 13/12/1999 pela Diretoria do Banco do Brasil, com direcionamento para implantação do projeto-piloto em fevereiro de 2000, define, em linhas gerais, a situação à época da segmentação dos clientes Pessoa Física, a estratégia de concorrência, o Projeto de Segmentação dos Clientes Pessoas Físicas, incluindo as ações necessárias para implementação do mesmo.

Em correspondência da ex-Unidade Estratégica de Negócios, Varejo e Serviços – 00/059, de 09/02/2000, o Superintendente Executivo Ricardo de Barros Vieira, ao superintendente Executivo Renato Naegle da então Unidade de Assessoramento, Estratégia, Marketing e Comunicação, no parágrafo 5, reforçando o objetivo deste trabalho, afirmou que contava “com sua parceria para o sucesso do projeto, considerando o papel fundamental da comunicação no processo.”.

4.2.3.1 Ações para implantação do Projeto de Segmentação Pessoas Físicas

A nota aprovada previa:

- orçamento para realização de campanha interna e externa, bem como verba para deslocamento e hospedagem de analistas que dariam apoio “in loco” às agências;
- desenvolvimento de campanha interna para disseminação dos novos conceitos e implantação do Projeto.

Estas são as ações previstas, no ambiente da comunicação para o público interno, objetivando o lançamento deste novo serviço no maior Banco do Brasil e da América Latina.

O plano de comunicação, anexo à nota técnica aprovada, tinha um horizonte temporal de 260 dias (no período 03/01/2000 a 29/12/2000).

Nas suas etapas, definia:

- aprovação e disseminação do projeto;
- implantação do piloto (preparação do piloto nas agências selecionadas, comunicação interna e externa – disseminação da implantação do projeto para veículos internos, comunicação interna para clientes NR1 e NR2 – Nível de

Relacionamento 1 e 2 – e realização da Convenção de Vendas Varejo, recursos humanos, materiais e tecnológicos no Projeto-piloto, e implantação, no Brasil, em quatro fases e por nível de agências).

A fase de testes (comparação dos sete perfis comportamentais identificados no projeto com a realidade) foi realizado, antes do projeto-piloto, de 24/08/99 a 03/09/99 nas agências São Pedro-BA, Barbacena-MG, Boa Viagem e Marco Zero-PE, Boqueirão e Comendador Araújo–PB, Candelária–RJ e Campos Elíseos, Luz e P. França–SP.

A implantação do piloto ocorreu de 01/02 a 31/03/2000, assistida por 28 analistas da UF Distribuição e 07 analistas da UEN Varejo e Serviços, em três fases:

1ª Fase – contratação e disseminação dos conceitos da segmentação.

2ª Fase – validação das carteiras e grupos e estruturação das agências.

3ª Fase – observação do atendimento.

A dinâmica da implementação ocorreu enfocando três aspectos:

Gerenciamento:

- gestão por cliente;
- acompanhamento do resultado por carteiras e grupamentos;
- identificação de funcionários com perfil;
- padronização do atendimento.

Estrutura Organizacional:

- identificação e revisão dos processos;
- alocação de recursos humanos;
- foco no atendimento aos clientes de melhor rentabilidade.

Estrutura Física:

- adequação da estrutura e disposição de móveis e equipamentos.

A continuidade do Projeto-Piloto (3ª fase) ocorreu a partir de 24/04/2000, através da remessa de correspondências aos clientes, acompanhamento das carteiras e observação do atendimento.

A estratégia de implantação no país teve início em 19/05/2000 nas praças/agências com o maior número de clientes exclusivo, com um período de assistência de 3 semanas em cada agência, por analistas da Distribuição e do Varejo.

Porém, antes do “piloto”, seu objetivo era, segundo o Banco, e constante num plano de ação da Divisão de Comunicação Interna, de 27/12/99, “sensibilizar o público interno sobre as mudanças propostas no projeto segmentação.”

No âmbito interno, este plano de comunicação estava focado na mudança de comportamento, pois segundo Wood Jr. (2000) e Morgan (1996) isto é necessário para se provocar uma mudança efetiva em uma organização.

4.2.3.2 Plano de ação de 27/12/99: segmentação – modelo de Relacionamento

Não se conseguiu identificar a origem deste documento interno.

Dele constavam 21 ações, focadas tanto no público interno quando externo. Ações como “instituir e definir a competência, funções e atribuições do cargo do gerente de relacionamento, definir perfil e desenvolver plano de capacitação para esta função, analisar e adequar a estrutura de atendimento pessoa Física, criar e adequar ambientes diferenciados para atendimento aos clientes classificados nos níveis 1 e 2, expandir o Núcleo de Orientação a investidores PF, adequar os serviços de Call Center para atendimento aos clientes”, dentre outras, específicas à implantação operacional do Programa nas Agências.

Destaca-se, ainda, duas ações: a de número 16 – Planejar e implementar Endomarketing e a de número 21 – Definir agências para implantação do modelo de Relacionamento, que abordar-se-á em seguida.

Quanto à ação 16, o responsável por ela foi a EMC, Unidade de Assessoramento, Estratégia, Marketing e Comunicação e os intervenientes foram a UFRH – Unidade de Função Recursos Humanos, a Unidade de Função Distribuição e a UEN Varejo e Serviços – Unidade Estratégica de Negócios.

A ação foi planejada para ser viabilizada através da elaboração de cartilha de vendas, Convenção de Vendas, divulgação na Agência de Notícias, por vídeo, através também de *folders* (impressos promocionais) e do BB-RESOLVE e com a utilização dos programas “Ponto a ponto” e “Sala Ouro” na TVBB.

O objetivo desta ação era sensibilizar o público interno sobre as mudanças propostas no então ainda Projeto Segmentação.

No tocante à ação planejada nº 21, já citada, seu responsável era a UF Distribuição e o objetivo era “facilitar o acompanhamento da implantação e prováveis ajustes ao modelo”.

No Plano de Ação foram citadas 20 agências, onde seria implementado inicialmente o Programa, faltando apenas a agência 0636-X Guarulhos, SP, que também fez parte das 21 agências do Projeto Piloto.

Ambas as ações (16 e 21) foram integralmente cumpridas e realizadas.

Por ser um documento estratégico e confidencial não se anexou ao trabalho.

4.2.3.3 Plano de comunicação interna de 16/02 a 20/03/2000 (previsto)

Um processo de mudanças, como o Programa de Segmentação, objeto deste trabalho, exige a comunicação com os funcionários através de instrumentos e ações interligadas e integradas de um Programa ou Plano de Comunicação Interna, com o propósito de mantê-los informados acerca de seus objetivos.

É possível tornar o funcionário comprometido com a nova postura empresarial e fazê-lo crer realmente nos benefícios da mudança (INKOTTE, 2000). Por isso, o público interno deve ser “trabalhado” para oferecer o melhor ao público externo para que este “sinta a diferença” no entendimento e relacionamento com o Banco (BRUM, 1994).

O Plano de Comunicação Interna, definido pela EMC (Unidade de Assessoramento, Estratégia, Marketing e Comunicação Organizacional), hoje DIMAC – Diretoria de Marketing e Comunicação, objetivava informar:

- novo modelo de relacionamento do BB com o cliente;
- filosofia do marketing de relacionamento;
- atuação da concorrência;
- cronograma de implantação do Projeto, hoje Programa de Segmentação Comportamental e Marketing de Relacionamento Pessoa Física.

Estes objetivos seriam alcançados através de:

- matéria na agência de notícias nacional – SISBB, de acesso possível a todos os funcionários do Banco, anunciando que no dia 21/02/2000 seria lançado o projeto-piloto do projeto “segmentação em 20 agências do País”. Na realidade, ocorreu em 21 agências.

O projeto-piloto envolveu as seguintes agências:

- **Norte/Nordeste**
 - Araguaína – TO
 - Praça dos Correios – CE
 - Avenida Rio Branco – RN
 - São Pedro – BA
 - Marco Zero – PE
- **Sul/Centro-Oeste:**
 - Azenha – RS
 - Joinville – SC
 - Praça Tiradentes – PR
 - Asa Sul 507 – Brasília, DF
- **Sudeste:**
 - Belo Horizonte – MG
 - Barbacena – MG
 - Campos Elíseos – SP
 - São Paulo – SP
 - Guarulhos – SP
 - Santos – SP
 - Ribeirão Preto – SP
 - Azarias Leite – SP
 - Campinas – SP
 - Candelária – RJ
 - Rio de Janeiro – RJ
 - Praça Pio XII – ES

Estas agências com características diversificadas, foram escolhidas de forma a permitir análise das várias realidades que supunha-se seriam encontradas no país, quando da expansão do projeto.

A argumentação utilizada nas mensagens foram:

- o BB está modernizando sua forma de atender o cliente;
- o modelo do BB, quando implantado completamente, será referência no mercado;
- o BB vai trabalhar com foco no cliente;

- as ferramentas desenvolvidas vão permitir “conhecer o Cliente”, “chamá-lo pelo nome” e “oferecer-lhes os produtos e serviços de que ele necessita”;
- matérias: O que é segmentar? Por que segmentar?;
- *broadcast* (comunicação em rede) – “chamadas para as matérias” sobre segmentação;
- entrevista com o Diretor, à época, Marcelo Teixeira, na TVBB, “Sala Ouro”, para dar as grandes diretrizes do projeto, e na agência de notícias nacional;
- matérias sobre as experiências das agências-piloto no projeto;
- matérias divulgando os sete segmentos comportamentais e os três níveis de relacionamento;
- programa “Panorama” na TVBB – experiências das agências-piloto;
- divulgação e distribuição do “kit segmentação”, composto por cartilha sobre segmentação, cartilha de produtos e serviços (para funcionários do atendimento ao público) e folder (impresso promocional) para todos os funcionários;
- convenção de Vendas/Expansão do Projeto em Fortaleza e em São Paulo, com a participação da Diretoria do BB e representantes das agências com cobertura na TVBB;
- matéria na agência de notícias nacional sobre a Convenção de Vendas, seus resultados e expansão do projeto;
- programa “Ponto-a-Ponto” na TVBB para tirar dúvidas das agências sobre o desenvolvimento do projeto;
- reportagem na Revista bb.com você, cujo tema central foi o Projeto Segmentação(Alves & Gonçalves, 2000);
- marketing Mix: programa formativo sobre marketing de relacionamento e projeto de segmentação do BB, divulgado na TVBB e por meio de fitas de vídeo para as unidades do banco que não possuem acesso à TV corporativa;
- matérias na Agência de Notícias Nacional, relatando experiências positivas das agências na captação de novos clientes e na melhoria do relacionamento comercial com clientes já na empresa.

Para as 1.650 agências que se auto-implantaram no Programa em estudo, foi confeccionada e remetida uma fita de vídeo de 33 minutos, em maio/2001, com a denominação "Programa de Segmentação do Mercado de Pessoa Física".

Com a participação, através de mensagens motivadoras e orientadoras, os Superintendente Executivo da Unidade de Negócios, Varejo e Serviços, à época, Ricardo de Barros Vieira, do Superintendente Executivo da Unidade de Distribuição, Fernando Barbosa, da Gerente de Divisão da Unidade de Negócios Varejo e Serviços, Morgana Cristina Mascarenhas, de um Gerente de Relacionamento da Agência Taguatinga, DF, de um Gerente de Expediente da Agência 515 Norte, DF, de um escriturário da agência SIA-Trecho II, DF e do gerente da agência Q.I.5, Gilberto Salomão, Brasília DF.

No seu depoimento nesta fita, Ricardo Vieira afirma que o Programa está alicerçado no tripé: automação, padronização e massificação. E encerra, emocionado, dizendo:

Eu os convido a participar deste momento em que o Banco do Brasil coroa como um Banco de Varejo, com o que existe de mais moderno em tecnologia de relacionamento e de atendimento. Não há atendimento, não há relacionamento se nós, funcionários do Banco do Brasil, não estivermos comprometidos com o atendimento, sob todas as formas, e excelente. Obrigado.

No Roteiro de Implantação da Superintendência Estadual da Bahia, as duas primeiras ações da “implantador” do Programa, nestas agências, era:

- reunir todos os funcionários da agência para apresentação do Projeto (fita de vídeo, além do cronograma e a metodologia de implantação);
- verificar se os conceitos de treinamento auto-instrucional “Conhecendo o Cliente” foram bem assimilados e se todos os funcionários efetuaram a leitura do LIC respectivo.

Na prática, considerando que as convenções de venda ocorreram de 13 a 19/04/2000, este plano estendeu-se até maio de 2000, mantendo-se as atividades planejadas que foram todas executadas.

4.2.3.3.1 LIC – Livro de Instruções Codificadas

É conhecido como a “Bíblia do BB” ou o “braço direito do cotidiano do BB”. São mais de 20 mil regras que regem o dia-a-dia do BB, englobando normas sobre produtos, procedimentos, tarifas e preceitos éticos.

A importância do LIC à empresa e de sua consulta rotineira pode ser constatada na quadrinha a seguir, originada inicialmente para batizar o seu antecessor, a CIC, e hoje adaptada: “O LIC é nosso guia / O LIC é nossa luz. / Se falta a luz do dia, / O LIC nos conduz.”

Antes de 1996, ele só podia ser consultado na forma impressa. Conforme Ramos (2003, p. 10) eram 10 livros de 20 volumes cada, além de 33 manuais de serviço com 66 volumes, além das normas temporárias. Sua atualização levava 15 dias para chegar às agências e unidades do Banco.

Após 1996, o LIC era acessado de forma eletrônica, inicialmente na opção 31 do aplicativo Correio, no SISBB. Como a tela do SISBB é monocromática, tem limitações, o que inviabiliza qualquer tipo de grafismo. Atualmente, e em época de transição gradual, ele está disponível na intranet e na opção 32 do aplicativo correio-SISBB (novo LIC). Futuramente, ele estará apenas na Intranet, tendo a opção de busca avançada, hiperlinks, cores e dinamismo visual.

4.2.3.3.2 Cartilha aos funcionários

Todos os funcionários do Banco receberam, encaminhada por malote interno, a cartilha “Atender bem ao cliente é sempre um bom negócio”.

A cartilha foi idealizada para auxiliar e informar funcionários naquele importante momento vivido pelo Banco. E atingiu seus objetivos.

A cartilha traz as seguintes seções, divididas em tópicos: “A gente mais perto do cliente”, “O que é segmentar”, “Por que a segmentação é importante?”, “Como é a nossa segmentação?”, “O que ganhamos com a segmentação funcionar?”, “O que é necessário para a segmentação funcionar?”, “Quais são os segmentos dos nossos clientes?”, “E como fica o atendimento ao cliente?”, “E quais são as características dos níveis de Relacionamento?” e “Fim de papo”.

A cartilha, elaborada em abril/2000 e distribuída a partir das convenções já citadas, com linguagem simples e objetiva chamou a atenção dos funcionários, mobilizando-os a procurar outras informações em diferentes fontes, sobre o Programa e serviu, em algumas agências, como insumo para reuniões importantes sobre o tema.

Nesta cartilha, o nível de Relacionamento 3 não havia ainda sido batizado como “Pessoa Física”.

Na seção de introdução, denominada “A gente mais perto do cliente”, havia um chamamento aos funcionários: “A proposta é boa, mas só vai funcionar com a sua participação. Contamos com você”...

Já a seção “O que é necessário para a segmentação funcionar?” chamava a atenção para a mudança de postura dos funcionários, e o “Fim de papo” alertava: “Você ficou conhecendo muita novidade nesta cartilha. (...) É natural que nem tudo possa ser assimilado numa única leitura. Tudo bem. A cartilha foi feita para isso mesmo, para você guardar e consultar quando desejar.”

Quanto ao encarteamento dos clientes, tranquilizava os funcionários, informando que “o Banco tem um cronograma já definido. Aguarde a implantação em sua agência.”

E concluía, valorizando e reconhecendo a importância do público interno e no lançamento deste novo serviço ao público externo: “É sempre bom lembrar que para os resultados aparecerem é preciso acreditar na força das mudanças e participar do processo. Faça sua parte (...) Juntos vamos construir um Banco do Brasil rentável e do jeito que todos desejamos. E merecemos.”

4.2.3.4 A I Convenção Nacional de Vendas Pessoa Física

Com o objetivo de aperfeiçoar-se na arte de cativar clientes, 450 funcionários foram a Fortaleza, de 13 a 15 de abril de 2000, e outros 650 foram a São Paulo, de 17 a 19 de abril, para a I Convenção de Vendas Pessoa Física do Banco do Brasil.

Foi o primeiro evento nacional organizado pelo BB para falar de vendas e do Programa para o mercado Pessoa Física, do qual participaram postos efetivos, caixas executivos, gerentes de contas e de relacionamento, gerentes de agência, gerentes de núcleo de Pessoa Física (atuais gerentes de mercado), superintendentes regionais e estaduais e diretores do Banco (hoje denominados vice-presidentes).

Na de São Paulo participaram os representantes das regiões Sul e Sudeste e, na de Fortaleza, os representantes das regiões centro-oeste, norte e nordeste.

O seu objetivo, quatro meses após a aprovação do projeto pela Diretoria do BB e dois meses após o início nas 20 agências-piloto, foi “despertar a sensibilidade para identificar os tipos de clientes principais do Banco e motivá-los a aproveitar as oportunidades que esta identificação proporciona para colocar os produtos e serviços da instituição.”

A convenção utilizou desde argumentos técnicos sobre produtos e serviços até atividades lúdicas, que com descontração, reforçaram, em clima de integração, os principais conceitos sobre relacionamento com clientes e segmentação comportamental.

Num determinado momento da convenção, por exemplo, um cliente “morreu”, vítima de um assédio da concorrência; detetives entraram em ação para investigar a identidade do cliente e personagens, comicamente caracterizados, materializaram traços dos clientes de cada um dos sete segmentos comportamentais.

A convenção, realizada com a criação desse tema lúdico, que envolveu, motivou, resgatou e, principalmente, reforçou as principais habilidades de um gerente e atendente que se volta para o cliente, a ponto de conhecê-lo profundamente. Só assim se pode oferecer produtos e serviços que o atendam e satisfaçam adequadamente.

Com palestras de Sérgio Almeida, “O Valor do Cliente”; Radamés Latari, técnico da Seleção Masculina Brasileira de Vôlei, na época, “Motivação e Desafio”, transcorreu-se a convenção que foi descontraída e mobilizadora.

Outras apresentações sobre os temas abaixo, também ocorreram visando “informar” e criar clima propício no funcionalismo:

- segmentação;
- os sete segmentos de clientes do Banco do Brasil;
- cesta de Produtos Investimentos;
- modelos de Relacionamento;
- os três níveis de Relacionamento do Banco do Brasil;
- a campanha Identidade e Apoio à Venda da Empresa DNA;
- expansão da implementação do modelo de Relacionamento nas agências.

Foi criado clima de expectativa no Banco, através, principalmente, da Agência de Notícias Nacional, e os participantes da convenção receberam a última peça de um quebra-cabeça incompleto, enviado, via malote, às agências.

No retorno, deveriam reunir a equipe e terminar a montagem do quebra-cabeça, discutindo seu significado e a importância do programa para o Banco e seus clientes.

Aos participantes das convenções coube também a multiplicação, no seu ambiente de trabalho e região, do que aprenderam e discutiram.

Segundo Marcelo Teixeira, Diretor de Varejo e Distribuição (Alves & Gonçalves, 2000, p. 9), à época, “enquanto a concorrência promovia encontros com seus melhores vendedores, o BB fazia reuniões com foco em produtos. A partir desta Convenção estamos trabalhando com foco em pessoas”.

4.2.3.4.1 A I Convenção de Vendas Pessoa Física do Banco do Brasil em Fortaleza

A Convenção foi abaixo analisada e retratada após ter-se assistido a sua fita de vídeo. Esta fita com 14 minutos e 12 segundos foi produzida pela Diretoria de Marketing e Comunicação, Divisão de Comunicação Interna, TV Corporativa BB.

A Convenção foi toda envolvida num clima de mistério: detetives investigaram a morte de um cliente do Banco do Brasil, que foi vítima da concorrência. Durante três dias, os investigadores, funcionários que participaram do evento, tiveram que descobrir tudo sobre a vida do cliente assassinado.

A Mastercard, Visa, BrasilVeículos, Aliança do Brasil e Brasilprev, apoiadoras do evento, estão juntas com o Banco do Brasil para melhor competir com a concorrência.

No jantar de abertura, cercado de muito suspense, atores caracterizados de “James Bond”, Inspetor Crusoe e, claro, “Sherlock Holmes” estavam na pista do cliente falecido.

Terra Lima, Superintendente Estadual do Ceará, à época da Convenção, afirmou sobre o Programa e sobre a Convenção:

Um jogo mais de perto, uma marcação mais em cima vai caracterizar um melhor negócio para o cliente e para o Banco e essa conjugação é que vai interessar para a casa. Cliente satisfeito é mais um cliente ganho, é mais uma propaganda e mais negócio bem feito. Então, nós aqui em Fortaleza, nessa Convenção, iremos sair com um algo mais.

Já o Diretor de Varejo, Serviço, Seguridade e Distribuição, na época, também em Fortaleza afirmou:

Os resultados, até agora, como todos vocês já sabem, têm sido satisfatórios. Atingimos a marca de 10 milhões e 300 mil clientes Pessoa Física. É uma marca de causar inveja a qualquer banco concorrente. mas eu acho que dá para fazer, dá para fazer mais, não só em quantidade, mas principalmente em qualidade. Dá para trabalhar muito bem a nossa base de clientes.

Também na Convenção Ricardo de Barros Vieira, Superintendente Executivo da UEN Varejo e Serviços apresentou as armas: novas tecnologias, o mais completo portfólio de produtos e serviços e a melhor equipe de agentes especiais, os funcionários, para satisfazer os correntistas. E complementou, assertivamente, falando do objetivo da Convenção:

Nós estamos aqui, lançando a segmentação, estabelecendo níveis de relacionamento, atendimento diferenciado para os nossos clientes. A idéia é passar os conceitos, mostrar que existem os instrumentos de gerenciamento, existem os instrumentos de oferta de produtos e esperamos que as pessoas compreendam e saiam daqui mais animada e possam traduzir isto tudo em um melhor atendimento para os nossos clientes e em melhores resultados, em um brilho maior na nossa placa.

Para evitar novas mortes e ajudar todos a descobrir a identidade da vítima, a gerente Executiva da UEN Varejo e Serviços, Jacinta Reis, apresentou a segmentação comportamental, a nova estratégia do BB para evitar a fuga dos clientes.

O que fazer, para anular a concorrência? É preciso conhecer a fundo o cliente. Neste espírito, a analista Master da UEN Varejo e Serviços, Maria Amélia Dias, apresentou os sete segmentos comportamentais, suas características e valores principais. Para ela, “toda informação é importante: o que ele faz, sua idade, profissão, número de filhos. Tudo, tudo é importante porque a gente, assim, consegue caracterizá-lo melhor.”

Para não deixar os clientes expostos às garras da concorrência e do mercado, o Banco preparou e apresentou cestas de produtos para cada segmento. Executivos da UEN Varejo, Serviços e Seguridade apresentaram o produto certo para o cliente certo, como investimentos, cartões, créditos, soluções de atendimento e seguridade.

O Superintendente Executivo da UEN Seguridade, à época, Edimar Abreu, convicto, disse:

Acredito que os negócios do Banco vão ganhar um dinamismo todo especial. Há setores que estão com muitas oportunidades de crescimento em termos de negócios, sejam na área do crédito, sejam na simples prestação de serviços, sejam na área da seguridade. São minas a serem exploradas e que nós simplesmente não as estávamos vendo.

“A concorrência está sempre às espreitas. Um descuido e o correntista já se foi, já era. Só existe uma maneira de evitar o assédio: o Banco mais perto do cliente”. Com esta afirmação, o ator Jorge Sacramento anunciou o tema do 2º dia do encontro.

No dia seguinte, o gerente da Divisão da UEN Varejos e Serviços, Morgana Cristina, apresentou a forma como o BB começou a se relacionar com os clientes Pessoa Física, os três níveis, exclusivo, preferencial e, o não batizado na época, nível de relacionamento três.

O atual diretor de Varejos e Serviços e, então Superintendente Executivo da Unidade de Função Distribuição, relacionou o programa e sua implantação à “atitude”, afirmando emocionado:

Que a gente possa utilizar estes momentos para vender para os nossos funcionários uma mudança de postura. Eu estou falando de atitude, atitude positiva, frente ao Banco, frente ao cliente, pois é isso que faz a diferença. As pessoas fazem a diferença numa empresa que vende serviços. O que nós vendemos é exatamente atitudes.

Para repassar a importância da equipe nesta nova fase do atendimento e relacionamento com o cliente, Radamés Lattari, ex-Técnico da Seleção Brasileira de Vôlei Masculino, falou sobre isto, suas experiências e a atitude frente aos sonhos a serem alcançados.

Na época da Convenção, como se viu, vinte e uma agências no País já haviam implantado a nova política de atendimento de Pessoa Física. As experiências do Projeto Piloto foram apresentadas por Cláudio Prado, gerente da Divisão da UF Distribuição.

O material com as novas estratégias de atendimento começou, na época da convenção, a ser distribuído às agências. A comunicação com o Banco e os clientes está também mudando em função do Programa. Foi isto que anunciou Renato Naegele, Superintendente Executivo da Unidade de Assessoramento, Estratégia, Marketing e Comunicação naquela época, também presente à convenção de Fortaleza:

A comunicação em resposta a isso, vai também ter que ser tratada de uma forma diferenciada, segmentada, produzindo peças não só impressas, como na mídia televisiva, específica para cada um dos segmentos, apoiando o

Modelo de Relacionamento que o Banco começa a adotar a partir dessa Convenção.

Com tantas novidades, surgiram dúvidas. Os painéis de perguntas foram muito concorridos e o que não foi respondido no evento, foi esclarecido no SISBB na semana seguinte.

Encerrando a filmagem, o então Diretor de Recursos Humanos, Crédito e Recuperação de Crédito, afirmando a importância do público nº 1 de uma empresa em tempos de mudança, disse:

O funcionário sai deste encontro com uma visão, com uma estratégia mais definida de como atuar nesses segmentos, sai talvez um pouco mais confiante em relação à administração, aos seus colegas, que de alguma forma estão definindo estas estratégias. Acho que saem mais motivados: a alegria que nós vimos aqui é alguma coisa que nos contagia. É radiante.

Foi anunciado, ao final do evento, a qual segmento comportamental pertencia o cliente que faleceu, vítima da concorrência.

Durante a festa de encerramento, com todos os participantes cantando a música da convenção, Francisco Neto, Administrador da Agência Eusébio – Fortaleza, sintetizou o atingimento do objetivo do encontro quando, feliz, disse: “com essa galera motivada do jeito que está, com certeza, a segmentação será mais um sucesso do BB.”

4.2.3.5 A segmentação na Revista bb.com.você

Foram localizadas três matérias na revista.

A primeira, na Revista nº 1, em março/abril 2000, sob o título “Vamos tratar desigualmente os desiguais”. Em 4 páginas, as autoras Dária Maria Gonçalves e Raquel Villella Alves, citaram a realização das convenções nacionais de venda Pessoa Física em São Paulo e Fortaleza, e alguns dos seus inúmeros detalhes, além de inúmeros depoimentos, incluindo do Diretor de Distribuição, Seguridade e Varejo, à época, Marcelo Teixeira.

Num dos tópicos da reportagem, citam que a concorrência contabiliza bons resultados no mercado bastante concorrido e alguns bancos que a utilizam.

A gerente Executiva Odila de Lara Pinto, do BB RESPONDE, enfatizou: “a concorrência que se cuide. Ninguém segura o Banco do Brasil.”

Em outra Revista, de nº 8, com a reportagem “A matemática da sedução”, Paulo Henrique de Souza, seu autor, enfatiza que com a divisão, pode-se multiplicar. Esta é a estratégia da Segmentação de Clientes, arma poderosa para aumentar os negócios da empresa.

Cita as ferramentas úteis, que serão diferenciais no atendimento e relacionamento, e que os funcionários terão a sua disposição para auxiliá-los nesta “guerra de mercado”, de fidelização e sedução do cliente.

Na época da reportagem, o Programa funcionava em 932 agências e havia 778 em implantação. Hoje são 3.448 agências implantadas e 10 ainda em implantação (1-CE, 2-AM, 1-DF, 2-MG, 1-PR, 1-PA e 2-SP).

O autor enfatiza que “ações assim dão a certeza de que mais e mais pontos estão sendo conquistados pelo Banco do Brasil no que se refere à satisfação das pessoas”.

O autor também coloca que após 3 anos de pesquisa, em 1999 o projeto foi implantado inicialmente em 21 agências (já citadas) de norte a sul do país.

Ricardo Vieira, na reportagem, confirma seus posicionamentos anteriores, afirmando que “a segmentação, como ferramenta, não é um fim em si mesma, mas um meio de falar a língua dos 12 milhões de clientes do Banco do Brasil”.

Como parte da reportagem “A diferença está no atendimento”, na revista nº 5, de nov./dez. de 2000, seção Atendimento, a segmentação é citada como “outra importante ferramenta para conhecer o cliente. É uma fotografia que permite ao funcionário saber exatamente a quem ele está atendendo.” E complementa: “Trata-se de uma mudança de cultura: a segmentação permite ao BB fidelizar o cliente por meio de um relacionamento duradouro e lucrativo para ambos.”

Sobre atendimento personalizado, a matéria cita os níveis de relacionamento dos clientes Pessoa Física e os segmentos comportamentais, como “características dos clientes”. Ambos, no momento do atendimento, podem ser descobertos no aplicativo “clientes”, acessado através do SISBB.

A matéria não está assinada.

4.2.3.6 As mensagens na Agência de Notícias Nacional

Analisou-se de 1º/10/2000 a 30/04/2003 todas as mensagens da Agência de Notícias Nacional. Constatou-se que a primeira mensagem divulgada ocorreu em

29/11/1999, portanto antes do Programa ter sido analisado e aprovado pela Diretoria do Banco, o que ocorreu em 13/12/1999.

Além desta, no período, foram mais 170 mensagens, concentrando-se a pesquisa mais no período de 01/10/1999 a 31/12/2001, fase considerada como de lançamento do Programa no País. Aqui serão citadas também as 30 mensagens de 2002, tendo em vista que algumas poucas agências (7% do total de agências) ainda estavam implantando o Programa.

As mensagens foram publicadas por assunto. Inicialmente era publicadas e classificadas no assunto “Atendimento”. Após, foi criado o assunto “Segmentação Pessoa Física”, o que facilitou a busca pelos interessados.

As mensagens, retiradas da Agência de Notícias Nacional – SISBB, foram elencadas a seguir, divididas por ano, contendo seu título original, a data de publicação e a quantidade de acessos que teve até o momento:

Período: 01/07 a 31/12/1999

Título da Matéria	Data da Publicação	Nº de Acessos
Projeto redireciona a política de atendimento do BB	29/11	5.598
Foco no cliente é discutido na Convenção de Vendedores	03/12	1.608
Automatizando mailing list de clientes pessoas físicas	10/12	3.783
Os clientes se enquadram por perfil nos produtos do BB	16/12	3.002
2000 será o ano da segmentação	30/12	7.572

Período: 01/01 a 31/12/2000

Título da Matéria	Data da Publicação	Nº de Acessos
Tenho orgulho de ser cliente do Banco do Brasil	12/01	12.040
Diretor Marcelo Teixeira fala sobre Segmentação na TVBB	31/01	5.582
O cliente não deve ser tratado apenas como um número	01/02	9.982
O plano de voo de 2000 no atendimento vem pela Segmentação	01/02	6.245
A Segmentação tem dependência absurda do Cadastro	07/02	13.075
Quem precisa entender a segmentação de clientes?	08/02	11.967
Copa Davis é ferramenta de relacionamento com clientes	08/02	2.898
Tênis tem tudo a ver com Projeto Segmentação de Clientes	09/02	7.193
Cuidado com negócios muito sedutores	14/02	13.872

Cliente elogia atendimento com buquê de flores	15/02	5.948
Projeto Segmentação já está em andamento	16/02	10.540
Alterado o cálculo da verba de relacionamento público-social	17/02	12.557
Cliente elogia atendimento em São Gabriel	18/02	3.662
Atendimento diferenciado traz negócios para o BB	21/02	4.456
O que fazer enquanto a segmentação comportamental não vem	21/02	7.811
Entendendo a segmentação de Clientes Pessoa Física	23/02	11.249
Segmentação de clientes é levada a debate	23/02	2.589
Agências piloto implantam Modelo de Relacionamento	24/02	9.120
Segmentação atende a demandas da rede	25/02	2.845
Não façam a auto-implantação da segmentação	25/02	7.992
Segmentação não deixa agência perder clientes	28/02	6.579
O atendimento é o primeiro produto do Banco	29/02	4.952
Por essa o cliente não esperava!...	01/03	8.682
A satisfação do cliente está na qualidade do serviço prestado	01/03	3.217
Bons resultados da segmentação surgem antes do esperado	03/03	4.767
Funcionários de todo o País estarão na Convenção de Vendas	13/03	9.177
Começa treinamento dos primeiros gerentes de relacionamento	13/03	8.806
Como foram distribuídos os clientes na Segmentação?	14/03	10.243
Tire suas dúvidas sobre segmentação	15/03	7.356
Relato de vendas bem-sucedidas deve ser enviado até amanhã	16/03	4.161
Projeto segmentação gera negócio em Porto Alegre	16/03	3.006
Transformar ameaça em oportunidade é um grande desafio	21/03	5.722
Dúvidas sobre segmentação são respondidas no RESOLVE	21/03	5.785
Entendendo a segmentação de Clientes Pessoa Física	23/03	11.249
Segmentação de clientes pessoas físicas já está no LIC	24/03	3.456
Segmentação é compromisso de toda a Empresa	24/03	3.361
Selecionados casos de agências para Convenção de Vendas	28/03	10.035
Encerrado o primeiro treinamento de gerentes de relacionamento	30/03	4.975
I Convenção Nacional de Vendas – Pessoa Física será em abril	31/03	4.080
Segmentação faz atendimento de primeiro mundo	10/04	4.720
Mais de mil pessoas na Convenção de Vendas Pessoa Física	12/04	4.636
BB está bem em relação à concorrência	12/04	6.328
Segmentação de clientes faz diferença na agência Campinas	12/04	4.433

Mais de mil pessoas na Convenção de Vendas Pessoa Física	12/04	4.636
Níveis de relacionamento já tem nomes	12/04	9.922
Como o Banco quer fidelizar seus clientes	13/04	8.580
O que o Banco pretende para o mercado PF em 2000	13/04	9.169
O cliente que reclama é o melhor cliente do mundo	13/04	8.185
Clara foi à convenção em Fortaleza porque é boa vendedora	14/04	9.512
Raquel vendeu sozinha 58 Brasilprev em um mês	14/04	13.990
Simples em sua genialidade e genial em sua simplicidade	14/04	10.269
É preciso atenção total ao cliente na “hora da verdade”	14/04	7.154
BB não conhece 1 milhão de clientes	14/04	11.279
Tudo fica mais fácil quando a gente conhece bem o cliente	14/04	5.441
O líder que o BB quer não tenta se impor pelo tom de voz	14/04	9.281
Vai começar a Convenção de Vendas PF em São Paulo	17/04	3.554
Agências começam a receber Catálogo de Produtos e Serviços	18/04	3.193
Base de dados é fundamental para a Segmentação	18/04	5.367
Convenção de Vendas vira filme para TV	18/04	2.100
Quase 2 milhões de clientes BB possuem cartão da concorrência	19/04	5.146
O cliente quer uma aplicação adequada a suas disponibilidades	19/04	4.826
Que produto oferecer ao cliente?	19/04	8.073
Por que um cliente do BB “morreu” na Convenção?	19/04	10.986
Técnico da seleção de vôlei revela táticas para o sucesso	19/04	3.239
Com a Segmentação, vamos trabalhar olho no olho do cliente	19/04	6.030
Acaba a I Convenção Nacional de Vendas Pessoas Física	19/04	3.221
Confira prazos para implantar modelo de relacionamento da rede	19/04	5.450
Participantes da Convenção precisam multiplicar informações	19/04	4.474
Eu pensava até em tirar o meu dinheiro do Banco	20/04	8.171
Adaptar-se à Segmentação é mais fácil do que parece	20/04	6.833
Símbolo da Segmentação são duas xícaras entrelaçadas	24/04	5.647
Não sei como a Empresa conseguiu sobreviver	25/04	8.367
Saiu um Brasilprev em plena Convenção de Vendas	26/04	5.859
Modelo de relacionamento no BB é exclusivo	26/04	12.458
Central de Atendimento dá apoio a gerentes de relacionamento	27/04	5.300
Funcionários recebem seu próprio material sobre Segmentação	04/05	6.510
Segmentação já traz bons resultados para Rondônia	04/05	3.724
Vender é arte ou oportunidade	05/05	5.797
Níveis de relacionamento já estão no LIC	08/05	10.277

Agência Barbacena está pronta para o futuro	15/05	5.261
Atualização cadastral é um filão para novos negócios	15/05	5.701
Arroz carreteiro na receita gaúcha de Segmentação	18/05	4.950
Central de Segmentação vem sendo usada indevidamente	22/05	3.339
Segmentação satisfaz clientes e aumenta captação no Ceará	24/05	7.503
Diretor visita agências-piloto do Projeto Segmentação	25/05	5.577
Que outro banco nos trataria assim?	26/05	14.359
BB recebe prêmio de excelência em serviços ao cliente	06/06	4.926
Segmentação entra em nova fase de implantação	12/06	5.742
Administradores debatem excelência no atendimento	15/06	3.493
Marcelo Teixeira confirma ganhos do Segmentação em BH	16/06	2.501
Mudança de atitude cativa o cliente	21/06	4.088
Dona Eleonora, 101 anos, gostou da Segmentação	04/07	7.319
O atendimento é importante para a fidelização do cliente	10/07	3.468
Segmentação inicia etapa de expansão	13/07	5.464
Com bom atendimento, o BB só tem a crescer	14/07	4.846
Cliente preferencial já sabe que merece atendimento especial	18/07	6.927
Modelo de Relacionamento forma primeiras turmas	18/07	7.577
Curso Auto-Instrucional Conhecendo o Cliente	19/07	6.270
Segmentação automatiza correspondência para Pessoa Física	20/07	6.963
Todas as agências podem tirar proveito da segmentação	24/07	4.731
Segmentação contribui para a fidelização do cliente	10/08	2.581
“Clientes” reabre opção para o curso “Conhecendo o Cliente”	10/08	4.675
Encontro de Núcleos Pessoa Física começa amanhã	21/08	3.036
Segmentação viabiliza ferramentas para negócios com PF	22/08	4.883
Mais agências atenderão por níveis de relacionamento	19/09	8.923
Agência ganha nova carteira de clientes exclusivos	22/09	9.030
Segmentação de clientes Pessoa Física tem FAQ atualizado	11/10	3.756
Relacionamento comercial entre a Poupex e o BB	25/10	4.863
Diretoria debate visão de futuro no relacionamento com cliente	01/11	6.652
Diretoria debate visão de futuro no relacionamento com cliente	06/11	7.557
Pensionista do Banespa traz R\$900 mil para o BB	08/11	10.908
Convenção de atendimento reúne funcionários do Tocantins	28/11	2.296
Os dados do gerente de relacionamento devem ser confiáveis	08/12	4.424
É preciso ter tato para estimular o auto-atendimento	11/12	6.893
Ferramentas da Segmentação ajudam no Acordo de Trabalho	12/12	3.662

Cartões de Natal para clientes exclusivos começam a chegar	13/12	4.396
Ficou mais fácil gerenciar carteiras e grupos	14/12	4.092
Como tratar o cliente BB a partir da Segmentação	22/12	6.046
Encontros discutem o atendimento do BB	27/12	5.224
2000 foi o ano da Segmentação Pessoa Física	29/12	5.254

Período: 01/01 a 31/12/2001

Título da Matéria	Data da Publicação	Nº de Acessos
CDC Benefício transforma usuários em clientes NR3	02/02	5.499
Material de apoio à venda não é mala-direta	06/02	4.637
Divulgados argumentos de venda para Telemarketing	07/02	3.723
Quem ainda não assinou contrato de CDC na sua agência?	13/02	10.185
O relacionamento com o cliente na rede de franquias	19/02	5.589
Construção de bons relacionamentos gera negócios	22/02	3.930
“Conhecendo o Cliente” para atender melhor	15/03	6.125
Agências não implantadas na Segmentação visualizam clientes	26/03	6.313
Aplicativo da segmentação facilita atualização de cadastro	27/03	3.929
Implantadas no Segmentação recebem material de apoio à venda	28/03	3.774
Clientes diferentes exigem abordagem diferenciada	03/04	4.298
Segmentação Pessoa Física continua a todo vapor	04/04	5.450
Material de Apoio à Venda chega às agências “implantadas”	05/04	3.340
“Conhecendo o Cliente” requer registro no ARH	11/04	6.598
Segmentação facilita processo de reavaliação de clientes novos	12/04	4.294
Mais uma oportunidade de relacionamento à vista	12/04	7.372
Cliente elogia atendimento automatizado e personalizado do BB	16/04	4.530
Clientes Exclusivos receberão novas cartas da Segmentação	19/04	4.111
Auto-atendimento na Internet manda mensagens de aniversário	20/04	5.175
BB inicia relacionamento com cliente via e-mail	07/05	8.046
BB inicia em breve relacionamento via e-mail com clientes PF	10/05	5.568
Apoio ao Vôlei aproxima relacionamento com clientes	24/05	2.288
Segmentação de mercado para a previdência empresarial BB	06/06	2.282
BB segmenta comunicação para Cliente Exclusivo	12/06	4.929
BB envia e-mail de relacionamento para clientes Pessoa Física	19/06	5.864
Gerentes de relacionamento recebem manual sobre segmentação	18/07	6.626
O que está por trás do aumento da satisfação do cliente PF	25/07	7.216
Está mais fácil utilizar o material de apoio à venda	27/07	3.230
“Clientes” segmenta informação por carteiras e grupos	20/08	4.835
Atendimento de qualidade favorece próximos resultados do BB	10/09	3.300

Segmentação no aplicativo clientes auxilia negócios	20/09	2.036
Segmentação do aplicativo clientes tem cinco categorias	21/09	4.060
BB estreita relacionamento com jovens empresários	05/10	2.157
“Clientes” ajuda a atingir metas do Acordo de Trabalho	10/10	3.230
E-mail potencializa relacionamento com clientes	10/10	2.057
Pesquisas pré-formatadas ajudarão a vencer o Desafio 2001	15/10	2.714
Novidade no gerenciamento de carteiras de clientes	31/10	4.020
Gerentes de Relacionamento PF participam de Encontro	05/11	2.159
Segmentação Mercado PF será concluída até o final do ano	06/11	3.484
Mais três Super concluem programa de Segmentação PF	16/11	2.661
Validação de clientes Pessoa Física continua	23/11	2.922
Segmentação indica propensão de Pessoa Física ao consumo	30/11	2.163
Mais duas Super implementam a Segmentação Pessoa Física	05/12	2.244
Novo portal espelha segmentação de públicos adotada pelo Banco	11/12	3.822
Clientes Exclusivos recebem mala direta do Ourocard Gold	13/12	1.971
Mais 6 estados completam a implementação da segmentação PF	21/12	1.346

Período: 01/01 a 31/12/2002

Título da Matéria	Data da Publicação	Nº de Acessos
Segmentação de Pessoa Física implantada em 93% da rede	07/01	2.280
Programa Segmentação PF disponibiliza nova ferramenta	10/01	2.999
Clientes Exclusivos podem receber talão de cheque em casa	25/02	9.702
14% dos clientes preferenciais estão pendentes de validação	08/03	2.800
Relacionamento sob medida é tema da Convenção de Vendas	15/03	3.236
Relacionamento sob medida é tema da Convenção de Vendas	18/03	2.127
Convenção de Vendas 2002 começa na segunda-feira	22/03	2.741
Convenção recomeça com painel sobre fidelização	25/03	884
Eduardo Guimarães abre Convenção de Vendas	25/03	2.723
Convenção de Vendas destaca a excelência no relacionamento	25/03	2.199
Abertura da Convenção de Vendas começa “sob medida”	25/03	1.397
Convenção de vendas também é descontração	26/03	3.570
Convenção de Vendas recomeça hoje com reuniões por pilares	26/03	2.189
Antonio Luiz avalia competitividade do BB no fim da Convenção	27/03	1.874
Final da Convenção reúne vice-presidentes dos três pilares	27/03	2.305
Show de Jorge Benjor encerra convenção de Vendas	27/03	3.234

Funcionários recebem brindes da Convenção de Vendas	01/04	5.154
Perfil das carteiras e grupos mostra saldos para investimento	10/06	4.095
Manual do gerente de relacionamento está na Intranet	23/07	3.031
Super TO e RN superam meta do NR Preferencial	31/07	1.485
Seguro Ouro Auto tem novidades para NR Preferencial	13/08	5.474
Clientes aprovam marketing de relacionamento no Brasil Open	16/09	1.101
Vice-presidentes comentam marketing de relacionamento	16/09	4.562
Disponibilizando material de relacionamento para Fopag	19/09	2.994
Responsável por carteiras NR2 e NR3 é cadastrado no “Clientes”	30/09	4.059
BB promove almoço exclusivo de clientes com Gustavo Kuerten	07/11	3.436
Segmentação chega até ao CDB	08/11	2.973
Estudos sobre segmentação de PF está na Intranet	11/11	2.848
Segmentação PF garante bons números para o Banco	13/11	2.949
Material de relacionamento de final de ano já está chegando	04/12	4.777

O índice de leitura das mensagens, apresentado acima, medida clássica de comunicações, conforme Corrado (1996, p. 219), “mede apenas o fato de as pessoas terem sido atraídas a um artigo. Não medem se aquele artigo influenciou suas ações.” Porém, serve, também na visão do autor, para avaliar as comunicações internas.

Na visão de Penteado (1984, p. 171), “o número de menções que aparecem na imprensa” é um instrumento de avaliação das Relações Públicas. Pode-se assim dizer que o número de acessos aqui apresentado, também o é.

Porém, “acesso” não é “objetivo atingido”. Na realidade, confirma o autor, “a determinação do sucesso ou do fracasso de um trabalho de Relações Públicas está na relação estreita e direta com a precisão com que os seus objetivos foram esclarecidos.”

4.3 Apresentação dos Resultados

Nas três seções seguintes, são mostrados os resultados da pesquisa de campo, feita sob a forma de uma entrevista semi-estruturada.

4.3.1 Os sujeitos da pesquisa

Desde os primeiros contatos com os funcionários a serem entrevistados buscou-se garantir aos mesmos a proteção do completo anonimato, como forma de

propiciar-lhes uma maior segurança e tranqüilidade ao participar da pesquisa, além de permitir que suas críticas, observações e sugestões fluíssem com mais naturalidade.

Por isso, a referência a cada funcionário será feita a partir de um código bastante simples, utilizando-se o título “Funci”, seguido de um número (Funci1, Funci2, Funci3...).

4.3.2 Identificação dos entrevistados

As seis primeiras perguntas apresentadas aos entrevistados visaram identificá-los e caracterizar o grupo pesquisado.

Os dados e informações coletados são apresentadas a seguir, com uma breve análise do seu significado para a pesquisa.

4.3.2.1 Sexo

Tabela 1 – Divisão por sexo

Sexo	Incidência	Frequência (%)
Masculino	18	54,55
Feminino	15	45,45
Totais	33	100,00

Fonte: Dados Primários, 2003.

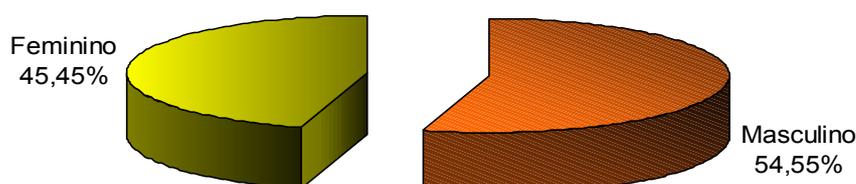


Figura 32 – Divisão por Sexo

Fonte: Dados Primários, 2003.

O grupo pesquisado, em termos do sexo, era bastante equilibrado: 54,55% homens e 45,45% mulheres. As mulheres mostraram-se mais solícitas a participar da pesquisa, sendo mais detalhistas nas respostas e considerações.

4.3.2.2 Nível de Escolaridade

Tabela 2 – Nível de Escolaridade

Nível de escolaridade	Incidência	Frequência (%)
Primeiro Grau	0	0,00
Segundo Grau	4	12,13
Superior incompleto	12	36,36
Superior completo	8	24,24
Especialização	8	24,24
Mestrado	1	3,03
Doutorado	0	0,00
Totais	33	100,00

Fonte: Dados Primários, 2003.

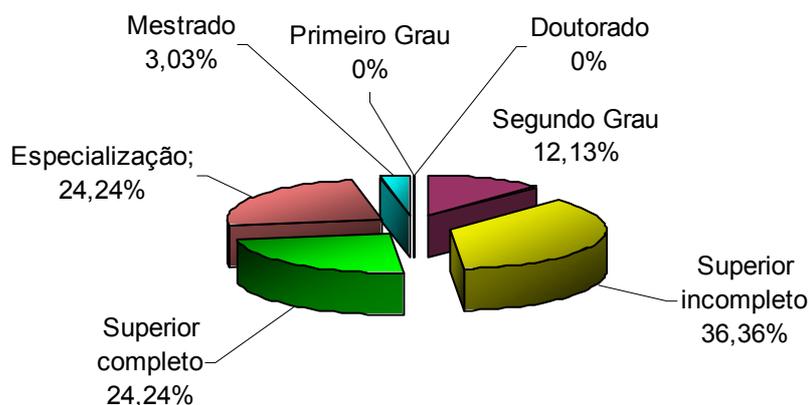


Figura 33 – Nível de Escolaridade.

Fonte: Dados Primários, 2003.

Os dados da tabela 2 mostram que os pesquisados possuem um bom nível de escolaridade, uma vez que 36,36% estão cursando o 3º grau, 51,51% já o concluíram, destes 24,24% possuem especialização e 3,03% mestrado. Nota-se que 12,13% possuem apenas curso de 2º grau, escolaridade mínima exigida atualmente para o Concurso Público de Ingresso ao Banco.

4.3.2.3 Tempo de Trabalho no BB

Tabela 3 – Tempo de Banco.

Tempo de Banco	Incidência	Freqüência (%)
3 a 5 anos	0	0,00
6 a 10 anos	3	9,09
11 a 15 anos	8	24,24
16 a 20 anos	8	24,24
21 a 25 anos	12	36,37
26 a 30 anos	2	6,06
+ de 30 anos	0	0,00
Totais	33	100,00%

Fonte: Dados Primários, 2003.

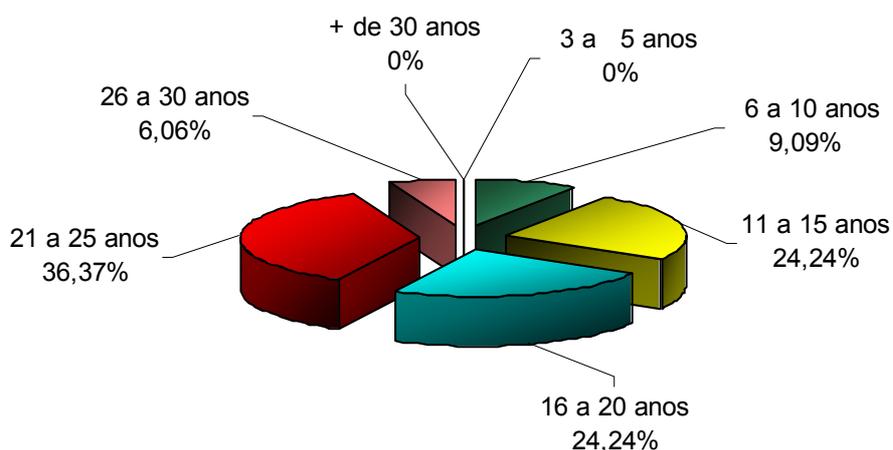


Figura 34 – Tempo de Banco.

Fonte: Dados Primários, 2003.

No que se refere ao “tempo de Banco”, a pesquisa foi realizada apenas com funcionários com, no mínimo, 3 anos de empresa pois estes “viveram” o momento da implantação do Programa de Segmentação Comportamental e Marketing de Relacionamento Pessoa Física, por estarem no Banco à época.

A grande concentração de funcionários pesquisados (84,85%) tem de 11 a 25 anos de Banco, portanto já conviveram com outras mudanças e programas na Empresa e podem opinar, com segurança, sobre a comunicação interna do Programa em estudo.

4.3.2.4 Jornada de Trabalho

Tabela 4 – Jornada de Trabalho

Jornada de Trabalho	Incidência	Frequência (%)
6 horas	10	30,30
8 horas	23	69,70
Totais	33	100,00

Fonte: Dados Primários, 2003.

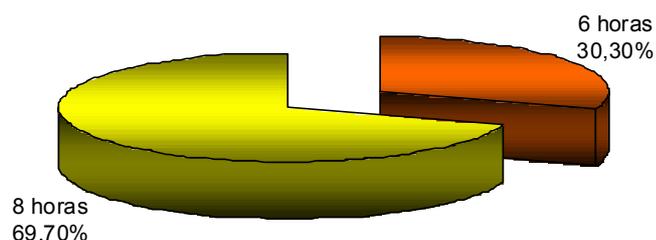


Figura 35 – Jornada de Trabalho,

Fonte: Dados Primários, 2003.

A tabela demonstra que 69,70% detêm função gerencial ou de assessoramento, portanto cargo comissionado. Os demais, 30,30%, são hoje escriturários, ou também chamados “postos efetivos”, por não possuírem cargo comissionado. Um dos pesquisados trabalha 8 horas por possuir horas extras habituais, mas não desempenha cargo comissionado.

Os cargos que os funcionários desempenham, hoje, estão a seguir identificados.

Tabela 5 – Cargo/Função Desempenhado Hoje

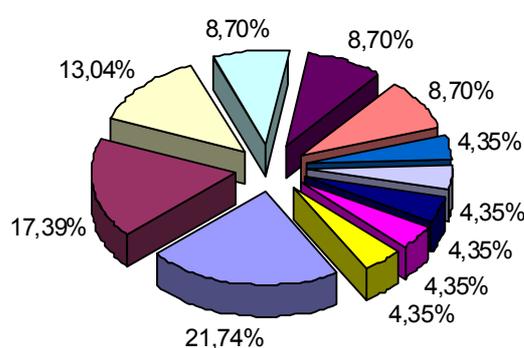
Função / Cargo	Incidência	Frequência (%)
Gerente de Contas	5	21,74
Gerente de Agência	4	17,39
Gerente de Expediente	3	13,04
Analista Pleno	2	8,70
Analista Júnior	2	8,70
Assistente de Negócios	2	8,70
Gerente de Contas Corporate	1	4,35
Gerente de Administração	1	4,35

Tabela 5 – Cargo/Função Desempenhado Hoje

Função / Cargo	Incidência	Frequência (%)
Gerente Negocial	1	4,35
Gerente de Setor	1	4,35
Gerente de Núcleo	1	4,35
Total	23	100,00

Fonte: Dados Primários, 2003.

Os demais não citados trabalham 6 horas.



Gerente de Contas	Gerente de Agência	Gerente de Expediente	Analista Pleno
Analista Júnior	Assistente de Negócios	Gerente de Contas Corporate	Gerente de Administração
Gerente Negocial	Gerente de Setor	Gerente de Núcleo	

Figura 36 – Cargo/Função Desempenhado Hoje

Fonte Dados Primários, 2003.

4.3.2.5 Local de Trabalho Atual

Tabela 6 – Local de Trabalho Atual

Localização	Incidência	Frequência (%)
Agência	26	78,79
Órgãos Regionais	3	9,09
Direção Geral	0	0,00
Super Estadual	4	12,12
Super Regional	0	0,00
Totais	33	100,00

Fonte: Dados Primários, 2003.

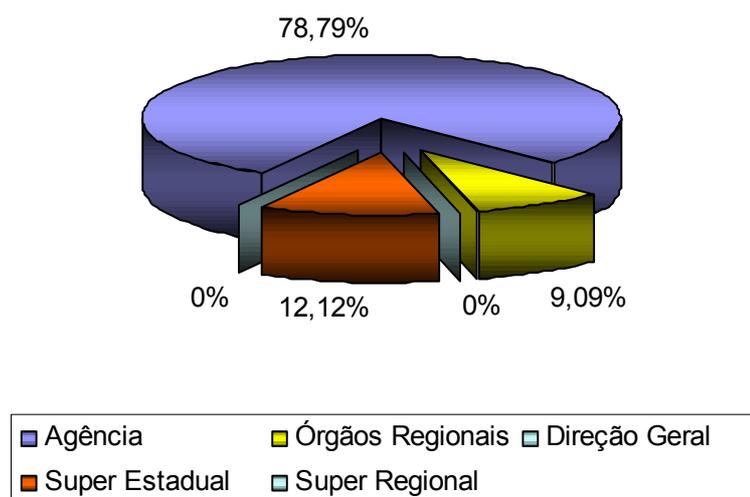


Figura 37 – Local de Trabalho Atual.

Fonte: Dados Primários, 2003.

A grande maioria dos respondentes, ou seja, 78,79% trabalham hoje em agências, no que ainda se chama no BB, “atividade-fim da empresa”, por atender aos clientes externos. Na “atividade-meio” estão 21,21% dos respondentes.

4.3.2.6 Local de Trabalho na Época da Implantação do Programa (2000/2001)

Visualiza-se, a seguir, a localização, à época da implantação do Programa, dos funcionários participantes desta pesquisa.

Tabela 7 – Local de Trabalho à Época da Implantação do Programa

Local	Incidência	Frequência (%)
Agência da Bahia	21	63,64
Agência de Sergipe	03	9,09
Agência de São Paulo	02	6,06
Agência de Pernambuco	01	3,03
Órgão Regional da Bahia	06	18,18
Total	33	100,00

Fonte: Dados Primários, 2003.

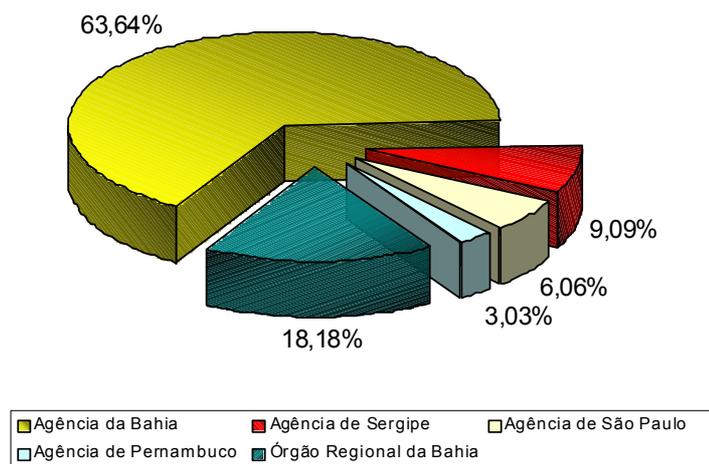


Figura 38 – Local de Trabalho à Época da Implantação do Programa

Fonte: Dados Primários, 2003.

4.3.3 A entrevista e seus resultados

Lembra-se, na visão de Penteadó (1984, p. 107), que “toda a opinião é apenas uma síntese das informações que chegam a uma pessoa ou um grupo social – um público – sobre determinado assunto.”

Complementa o autor, na linha e no foco deste assunto, que “o peso de uma opinião está na relação direta da soma de informações de que ela deriva.”

A seguir, apresenta-se as demais perguntas, em forma de itens, e as suas respostas, através de texto, contendo as idéias e opiniões dos entrevistados.

4.3.3.1 Conhecimento da Implantação, a partir de 2000/2001, de uma mudança na forma de segmentação, atendimento e relacionamento com os clientes pessoas físicas (Programa de Segmentação Comportamental)

Tabela 8 – Conhecimento da implantação do Programa

Conhecimento da Implantação	Incidência	Freqüência (%)
Sim	33	100,00
Não	0	0,00
Totais	33	100,00

Fonte: Dados Primários, 2003.

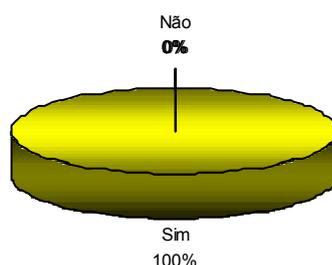


Figura 39 – Conhecimento da implantação do Programa,

Fonte: Dados Primários, 2003.

Todos os respondentes tomaram conhecimento da implantação do Programa em estudo.

4.3.3.2 Maneira como os funcionários tomaram conhecimento deste Programa

Os entrevistados tomaram conhecimento do Programa em estudo através principalmente do SISBB – correio eletrônico, de reuniões internas, instruções divulgadas no LIC – Livro de Instruções Codificadas, da Agência de Notícias Nacional e da Cartilha aos funcionários.

Foram citados também, como meio de comunicação interna, o curso auto-instrucional “Conhecendo o Cliente” e a I Convenção Nacional de Vendas pessoa Física do BB, ocorrida em Fortaleza, além do curso de Formação para Instrutores para o Treinamento “Gerenciando o Relacionamento com o Cliente”.

Os fascículos do PROFI – Programa de Profissionalização, foram também citados, porém em nenhum deles houve a divulgação do Programa.

4.3.3.3 Classificação da comunicação Banco–Funcionários na época da implantação deste Programa

Tabela 9 – Classificação da Comunicação

Classificação	Incidência	Freqüência
Eficaz	9	21,95
Direta	6	14,63
Objetiva	7	17,07

Tabela 9 – Classificação da Comunicação

Classificação	Incidência	Freqüência
Proativa	4	9,76
Esclarecedora	8	19,51
Ineficaz	3	7,32
Outras	4	9,76
Totais	41	100,00

Fonte: Dados Primários, 2003.

Observação: Alguns funcionários a classificaram com dois adjetivos, por isso foi considerado o total de 41 para calcular-se a freqüência.

Dos respondentes, 12,20% a classificaram negativamente e 90,24% afirmativamente. Classificados como “outras”, há:

- Os órgãos regionais não foram suficiente informados 2,44%
- Reativa 2,44%
- Deficitária 2,44%
- Boa 2,44%

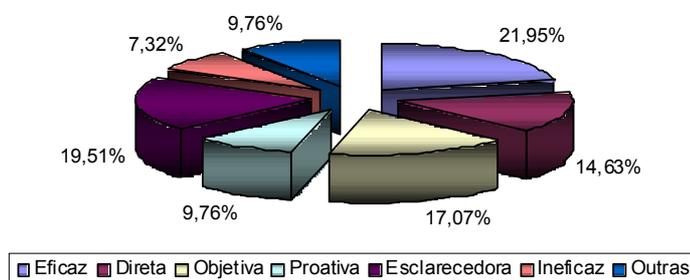


Figura 40 – Classificação da Comunicação.

Fonte: Dados Primários, 2003.

4.3.3.4 Conhecimento do Significado do Programa/mudança para o Banco

Tabela 10 – Conhecimento do Significado do Programa

Conhecimento	Incidência	Freqüência (%)
Sim	33	100,00
Não	0	0,00
Totais	33	100,00

Fonte: Dados Primários, 2003.

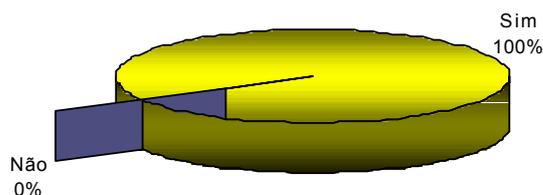


Figura 41 – Conhecimento do Significado do Programa

Fonte: Dados Primários, 2003.

Todos os respondentes sabem o que significou e significa este Programa para o Banco do Brasil, como pode ser observado no item seguinte.

4.3.3.5 Motivos da Implantação do Programa

As opiniões dos entrevistados giraram em torno dos seguintes pontos:

- obtenção de informações mais precisas dos clientes;
- atendimento das necessidades e desejos dos clientes, de acordo com o perfil pré-definido destes. (segmentos e níveis de relacionamento);
- acompanhamento da atuação da concorrência;
- melhoria do atendimento e relacionamento com os clientes;
- construção de relacionamentos duradouros, através da fidelização dos clientes.
- aumento da rentabilidade através do foco nos segmentos e nos níveis de relacionamento definidos.
- alteração do foco no mercado Pessoa Física: de “venda de produtos” para “relacionamento com clientes”.

4.3.3.6 Auxílio da Comunicação Interna, nas suas diversas formas, no Lançamento e Implantação do Programa

A importância da comunicação interna, para os entrevistados, ficou evidenciada à medida que ela inicialmente prestou esclarecimentos acerca das premissas e objetivos do Programa, dirimindo dúvidas, orientando sobre o seu funcionamento, mobilizando e criando expectativa positiva, e, principalmente, quebrando paradigmas quanto à mudança que viria.

Três entrevistados ressaltaram alguns pontos que merecem destaque: nem todos os funcionários estavam suficientemente informados, ela foi ineficiente, seja por falha na origem ou por não receber a importância no destino, por não estar no

momento na implantação e, mesmo com falhas, ela teve o dom de despertar a curiosidade. No início do Programa, as informações não chegavam com a qualidade que se esperava.

A comunicação interna, segundo o Funci 30, foi mais efetiva para quem trabalhava na rede de agências.

4.3.3.7 Contribuição da Comunicação Interna no Lançamento do Programa para uma melhor compreensão dele e da sua importância para a organização

Tabela 11 – A Contribuição da Comunicação Interna do Lançamento do Programa

Contribuição	Incidência	Frequência (%)
Sim	29	87,88
Não	2	6,06
Outros	2	6,06
Totais	33	100,00

Fonte: Dados Primários, 2003.

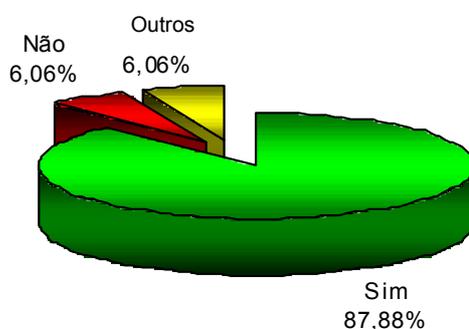


Figura 42 – A Contribuição da Comunicação Interna do Lançamento do Programa

Fonte: Dados Primários, 2003.

Vinte e nove funcionários, o que representa 87,88%, afirmaram que a comunicação interna do lançamento do Programa contribuiu para que os funcionários tivessem uma melhor compreensão dele e da sua importância para a empresa. E, na percepção de 6,06%, ela não contribuiu. No item “outros” estão dois funcionários que, à época, trabalhavam em Órgão Regional e não se sentiram à vontade para opinar (6,06%).

4.3.3.8 Suficiência dos esclarecimentos das mudanças pelas diversas formas de comunicação empregadas

Os respondentes comentaram que:

- a comunicação interna empregada foi “importante”, mas não “suficiente” para esclarecer as mudanças;
- a proximidade física da Superintendência Estadual facilitou a clarificação das dúvidas;
- a comunicação interna foi suficiente pois facilitou o acesso, conhecimento e entendimento do Programa, através do conteúdo didático que foi empregado;
- a implantação nas agências-piloto, divulgada através de exemplos, foi importante para alertar e gerar expectativas nas agências e nos funcionários.
- a comunicação não foi intensificada no “momento da implantação” em cada agência. Ela ocorria igualmente para todas as agências no País e suas informações ficavam perdidas no tempo, sendo assim eficiente mas não eficaz.

4.3.3.9 Integração e Complementariedade das mensagens recebidas, nas mais variadas formas e origens

Tabela 12 – Mensagens Integradas e Complementares

Mensagens Integradas/Complementares	Incidência	Freqüência (%)
Sim	21	63,64
Não	12	36,36
Totais	33	100,00

Fonte: Dados Primários, 2003.

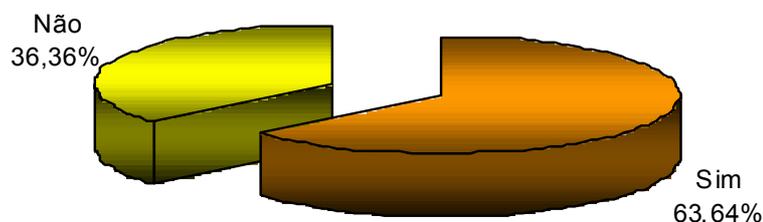


Figura 43 – Mensagens Integradas e Complementares

Fonte: Dados Primários, 2003.

Na visão dos respondentes, as mensagens eram complementares e integradas para 63,64% e 12 funcionários (36,36%) não as acharam complementares e integradas.

Complementou-se a pergunta, principalmente nas respostas negativas, solicitando as impressões dos respondentes.

Estes afirmaram que as mensagens eram mais direcionadas àqueles que iriam gerenciar carteiras, não detalhavam pormenores do Programa, deixavam dúvidas, pois sua função era gerar expectativa à implantação, e não havia uma articulação entre elas, pois na ânsia de informar, houve extrapolação na sua quantidade.

4.3.3.10 Meios de resolução de dúvidas no Lançamento e Implantação do Programa

Tabela 13 – Meio de Resolução de Dúvidas

Meio	Incidência	Freqüência (%)
BB Resolve	4	6,78
Livro de Instruções Codificadas – LIC	19	32,20
Colegas de Trabalho	19	32,20
SUPER Estadual	10	16,96
Outras	7	11,86
Totais	59	100,00

Fonte: Dados Primários, 2003.

Observação: Alguns funcionários citaram mais de um meio e por isso foi considerado o total de 59 para calcular-se a freqüência.

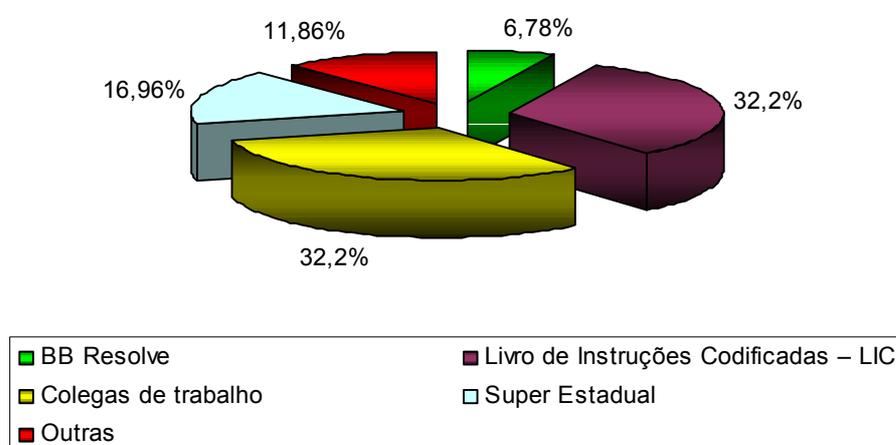


Figura 44 – Meio de Resolução de Dúvidas

Fonte: Dados Primários, 2003.

Nota-se que os meios mais utilizados foram o LIC – Livro de Instruções Codificadas, e os colegas de trabalho (32,20% cada), seguidos pela Superintendência Estadual (16,96%), o BB Resolve (6,78%) e “outras” (com 11,86%), como a própria observação no dia-a-dia (1,69%), além do auto-instrucional conhecendo o cliente (3,39%), o Curso de Formação de Instrutores do Treinamento Gerenciando o Relacionamento com o Cliente (1,69%), além de 1 funcionário afirmar que não teve dúvidas (1,69%), 1,69% através de setor específico que atendia os implantadores em Brasília e 1,69% através dos próprios implantadores que estavam auxiliando e coordenando o Projeto Piloto, numa das 21 agências.

4.3.3.11 Preparação dos Funcionários para o Lançamento do novo serviço ao público externo (Programa de Segmentação Comportamental e Marketing de Relacionamento Pessoa Física)

Tabela 14 – Preparação dos Funcionários para o Lançamento do Programa

Preparação	Incidência	Frequência (%)
Sim	15	45,45
Não	18	54,55
Totais	33	100,00

Fonte: Dados Primários, 2003.

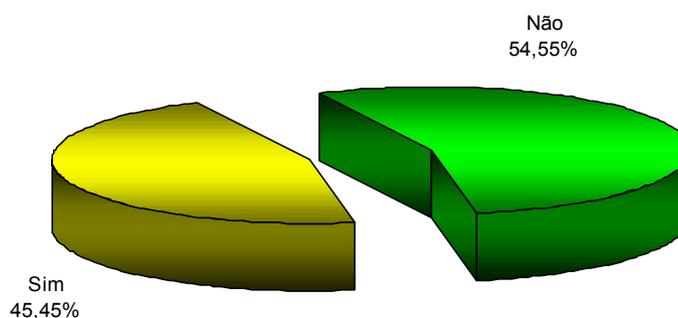


Figura 45 – Preparação dos Funcionários para o Lançamento do Programa

Fonte: Dados Primários, 2003.

Nota-se, pelas respostas, uma pequena diferença (3 respondentes) na percepção dos funcionários respondentes, com 45,45% considerando que “sim” e 54,55% que “não”, prevalecendo entretanto a negativa ao item.

4.3.3.12 Realização e Utilidade do Curso Auto-Instrucional Conhecendo o Cliente

Tabela 15 – Realização do Auto-Instrucional Conhecendo o Cliente

Curso auto-instrucional realizado	Incidência	Frequência (%)
Sim	28	84,85
Não	5	15,15
Totais	33	100,00

Fonte: Dados Primários, 2003.

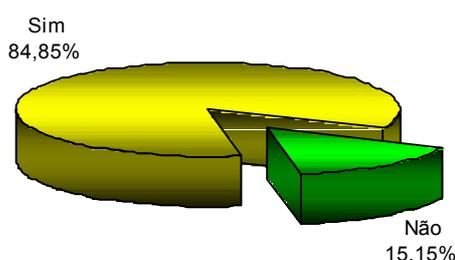


Figura 46 – Realização do Auto-Instrucional Conhecendo o Cliente

Fonte: Dados Primários, 2003.

Tabela 16 – Utilidade do Curso Auto-Instrucional para a Implantação do Programa

Utilidade	Incidência	Frequência (%)
Sim	28	100,00
Não	0	0,00
Totais	28	100,00

Fonte: Dados Primários, 2003.

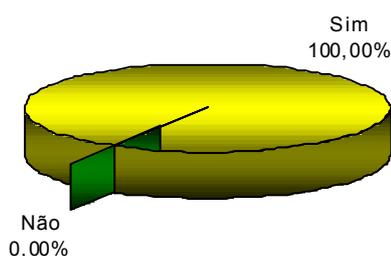


Figura 47 – Utilidade do Curso Auto-Instrucional para a Implantação do Programa

Fonte: Dados Primários, 2003.

A maioria absoluta dos respondentes o realizou (28 funcionários, correspondendo a 100%) e todos o consideraram útil para a implantação do Programa.

4.3.3.13 Realização e Utilidade do Curso Presencial “Gerenciando o Relacionamento com o Cliente”

Tabela 17 – Realização do Curso Presencial

Curso Presencial Realizado	Incidência	Frequência (%)
Sim	20	60,61
Não	13	39,39
Totais	33	100,00

Fonte: Dados

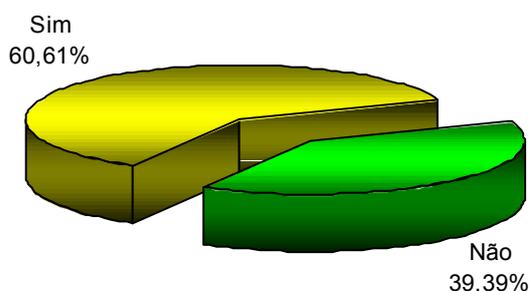


Figura 48 – Realização do Curso Presencial

Fonte: Dados Primários, 2003.

Tabela 18 – Utilidade do Curso Presencial

Utilidade	Incidência	Frequência (%)
Sim	20	100,00
Não	0	0,00
Totais	20	100,00

Fonte: Dados Primários, 2003.

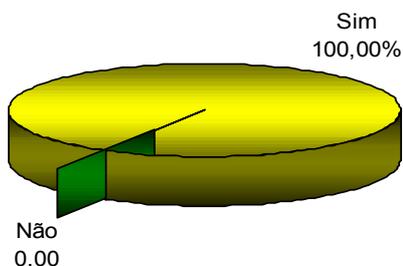


Figura 49 – Utilidade do Curso Presencial

Fonte: Dados Primários, 2003.

Os 20 funcionários que o realizaram (60,61%), o consideraram útil para a implantação do Programa. Nota-se que os respondentes tiveram mais facilidade de realizar o auto-instrucional (item 4.3.3.12) em comparação com o número que realizou o treinamento presencial (20 funcionários). Todos que o realizaram, o consideraram útil para a implantação do Programa.

4.3.3.14 Impressões e Informações disponíveis sobre o Programa no local de trabalho

Todos os entrevistados afirmaram que havia conversas informais no seu local de trabalho. As impressões negativas destes focam as dúvidas acerca da sua validade, eficácia, conhecimento do Programa, seu sucesso, necessidade de melhor preparação para a mudança de paradigma no Banco, falta de interesse despertado em órgãos regionais, a “elitização” de clientes, desfocando da função social do BB e só objetivando o lucro, e diminuição das possibilidades de ascensão profissional, tendo em vista a redução de despesas.

Na perspectiva positiva, as observações e comentários referiam-se à mudança em relação ao cliente, às oportunidades profissionais com a criação de novos cargos e funções, a pertinência e momento da implantação do programa, à modernização da empresa, às expectativas futuras positivas, ao maior comprometimento de todos, à consequência aos negócios e resultados da empresa, à oportunidade de conhecimento da base de clientes e da melhor utilização das estruturas de atendimento existentes no BB.

Em todos os comentários feitos, ficou patente, no momento inicial da disseminação do Programa, a “curiosidade” nos mais variados sentidos.

4.3.3.15 Origens das mensagens julgadas mais esclarecedoras e orientadoras para o Lançamento do Programa

Tabela 19 – Origem das Mensagens

Origem	Incidência	Frequência (%)
Agência de Notícias Nacional	16	20,00
Agência de Notícias Regional	8	10,00
Revista bb.com.você	6	7,50
Correio eletrônico SISBB	12	15,00
Comunicado a funcionários	8	10,00
Comunicado a administradores	4	5,00
Fascículos Programa Profissionalização - PROFI	11	13,75
Outros	15	18,75
Totais	80	100,00

Fonte: Dados Primários, 2003.

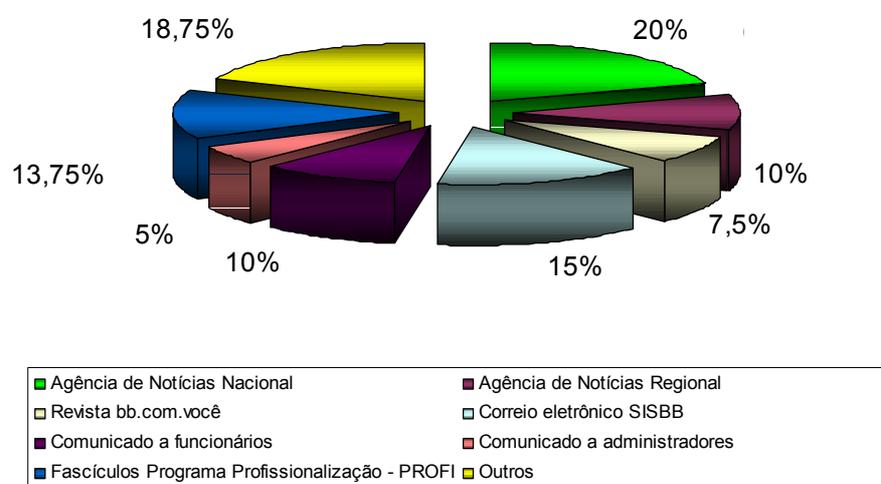


Figura 50 – Origem das Mensagens

Fonte: Dados Primários, 2003.

Os meios mais citados pelos respondentes foram a Agência de Notícias Nacional (20%) e o correio eletrônico – SISBB, com 15%. Após, os fascículos PROFI (13,75%), o “comunicado a funcionários” (10%) e a Agência de Notícias Regional (10%).

Destaque para as outras formas e origens das mensagens:

- Curso conhecendo o Cliente: 3,75%
- LIC: 2,5%
- Curso Gerenciando o Relacionamento com o Cliente: 2,5%
- Apresentação, na Agência, por funcionários da SUPER Estadual, aplicativo Clientes – no SISBB, I Convenção de Vendas Pessoa Física, vídeo, TVBBB e o BB Resolve: cada um com 1,25%.
- Reuniões internas: 2,5%
- Não lembra o conteúdo em cada veículo: 1,25%

Os funcionários citaram mais de uma origem das mensagens, por isso foi considerado o total de 80 para calcular-se a frequência.

4.3.3.16 Forma ou meios de comunicação mais apreciados no Lançamento do Programa

As formas ou meios citados, além da justificativa, foram:

- Curso auto-instrucional, pois ele trouxe uma gama de informações sobre o assunto, de muita valia, com linguagem simples e esclarecedora.
- Reuniões internas apresentaram a novidade a ser implementada no Banco.
- Fascículos Profissionalização – PROFÍ: por ser muito bem escrito, dinâmico e esclarecedor.
- Comunicado a funcionários – por ter ligação direta fato-funcionário.
- Revista bb.com.você – por ter linguagem adequada e eficaz, além da diagramação e os efeitos visuais tornarem a leitura mais agradável.
- Palestra da SUPER – por ser mais esclarecedora e direta, tirar suas dúvidas no ato e interagir com todos os participantes.
- A Convenção de Vendas de Fortaleza: em função da exposição do Programa, das dramatizações, dos jogos de montagem, enfim da dinâmica e interatividade.
- Agência de Notícias: pela visão mais genérica, transparente e por ser mais rápida.
- SISBB, como um todo – pela facilidade e proximidade no ambiente de trabalho.

4.3.3.17 Conhecimento da exibição de programa na TV Corporativa à época do Lançamento do Programa

Tabela 20 – Programa Exibido na TVBB

Programa na TVBB	Incidência	Frequência (%)
Sim	12	36,36
Não	21	63,64
Totais	33	100,00

Fonte: Dados Primários, 2003.

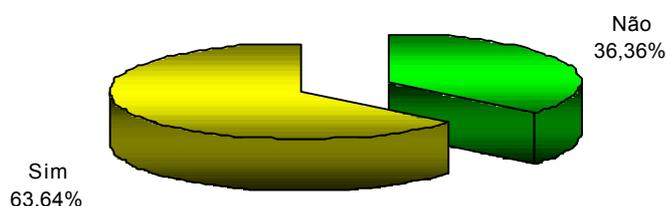


Figura 51 – Programa Exibido na TVBB

Fonte: Dados Primários, 2003.

Vinte e um funcionários consultados (63,64%) não assistiram a um programa TVBB. Estes justificaram-se afirmando que não tomaram conhecimento dos Programas, não puderam assisti-lo em vista das suas funções impedirem, e que principalmente, no local de trabalho de seis entrevistados, não havia “ponto de recepção” da TV Corporativa BB.

4.3.3.18 Existência de reunião no local de trabalho, sobre o tema, sua condução e impressões dos participantes

Do total de respondentes, 63,64% afirmaram que no seu local de trabalho houve reunião com funcionários sobre o tema.

Quatro funcionários não lembraram da existência, à época, da reunião, que foi conduzida, para 90,91% dos funcionários, pela Administração da Agência.

Esta reunião, para os entrevistados, serviu para esclarecer dúvidas, passando uma visão geral do Programa e de sua pertinência, de forma positiva e produtiva. A reunião foi realizada não só por orientação, mas principalmente por necessidade de esclarecimentos de dúvidas e de contextualização dos funcionários.

4.3.3.19 Orientação na Implantação do Programa na Agência

Tabela 21 – Orientação na Implantação

Orientadores	Incidência	Frequência (%)
Analistas da Super Estadual	16	48,49
Analistas da Diretoria de Distribuição	1	3,03
SUPER estadual a distância	5	15,15
Outras	11	33,33
Totais	33	100,00

Fonte: Dados Primários, 2003.

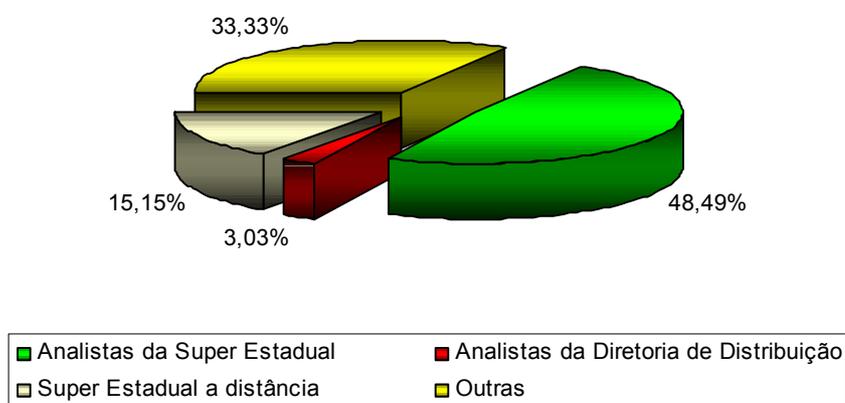


Figura 52 – Orientação na Implantação

Fonte: Dados Primários, 2003.

Nota-se que os analistas da Diretoria de Distribuição só participaram do Projeto Piloto em uma agência dos funcionários pesquisados (Ag. São Pedro, Salvador, BA).

Os orientadores foram os analistas das Superintendências Estaduais “in loco” (48,45%) ou a distância (15,15%). As respostas consideradas “Outras” foram “não sabe” (9,09%) ou “não lembra” (3,03%) e o gerente da Agência (6,06%), além de “não houve” (3,03%), ou “não trabalhava em agência”, com 12,12%, perfazendo 33,33% neste quesito.

Nas respostas dadas, verificou-se que os “implantadores” do Programa se comunicavam com os entrevistados por meios de reuniões, através do telefone, geralmente com o Administrador da Agência, por meio de visitas periódicas, de mensagens eletrônicas, sempre de forma objetiva e esclarecedora.

Um dos entrevistados não trabalhava em agência, na época, outro referiu-se a recursos audiovisuais e, dois outros, deixaram registrada a queixa de que não houve “comunicação” com eles.

Além das respostas dadas, observou-se que 12,12% respondentes não lembravam de quem conduziu a implantação.

4.3.3.20 Contribuição e auxílio da comunicação Interna do Lançamento do Programa de Segmentação, nas suas diversas formas e meios, na prestação de um melhor atendimento e relacionamento com os clientes na fase de implantação do Programa

Tabela 22 – Contribuição da Comunicação Interna para o Atendimento e Relacionamento com Clientes na Implantação do Programa

Contribuição	Incidência	Frequência (%)
Sim	26	78,79
Não	4	12,12
Outras	3	9,09
Totais	33	100,00

Fonte: Dados Primários, 2003.

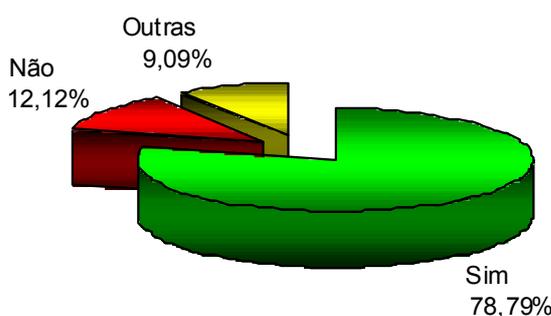


Figura 53 – Contribuição da Comunicação Interna para o Atendimento e Relacionamento com Clientes na Implantação do Programa

Fonte: Dados Primários, 2003.

Vê-se, na tabela anterior, a importância da comunicação interna para o atendimento e relacionamento com os clientes na fase de implantação do Programa (78,79% das respostas afirmativas). As três considerações “outras” foram em função de o respondente não trabalhar, à época do lançamento, em agência e sim em órgão

regional, portanto sem cliente externo a ser atendido num dos níveis de relacionamento do Programa, além de um dos funcionários não ter opinado em função de que, quando trabalhava na Agência, ela estava em instalação, portanto não tinha clientes e o programa também estava na fase piloto nas 21 agências no País.

Para completar, um respondente afirmou que a comunicação foi prejudicada pela não efetividade do programa, pois a implantação não estava no mesmo ritmo da comunicação.

4.3.3.21 Contribuição da comunicação interna do lançamento do Programa de Segmentação, nas suas diversas formas e meios, para a sua implantação e alcance dos resultados pretendidos pelo Banco

Tabela 23 – Contribuição da Comunicação Interna para o Alcance dos Resultados Pretendidos pelo Banco do Brasil

Contribuição	Incidência	Frequência (%)
Sim	26	78,79
Não	6	18,18
Outras	1	3,03
Totais	33	100,00

Fonte: Dados Primários, 2003.

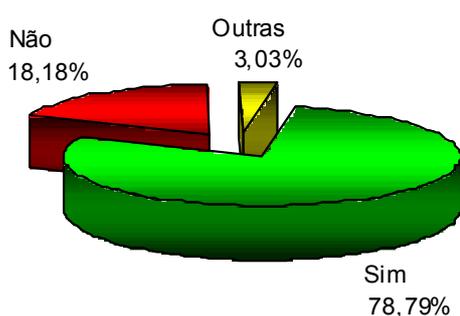


Figura 54 – Contribuição da Comunicação Interna para o Alcance dos Resultados Pretendidos pelo Banco do Brasil

Fonte: Dados Primários, 2003.

Pelos resultados obtidos, a comunicação interna contribuiu, para 78,79% dos respondentes, com a implantação do Programa e alcance dos resultados pretendidos pelo Banco. Da mesma forma que no item anterior, um respondente (3,03%) trabalhava num Órgão Regional.

4.3.3.22 Sugestões para melhorar a comunicação interna do lançamento do Programa em estudo

Os entrevistados contribuíram bastante neste quesito, manifestando sugestões e idéias para maximizar os resultados, se implantados à época.

Foram citadas como contribuições à melhoria da comunicação a necessidade de mais reuniões participativas, a divulgação de “perguntas e respostas”, os correios e mensagens pessoais, a objetividade, clareza e adequabilidade das mensagens, a formação dos Gerentes de Agência, dos gerentes de Contas e dos escriturários diretamente envolvidos, a realização de encontros regionais, a leitura prévia sobre o assunto, a presença intensiva dos analistas da SUPER nas agências, a utilização de mala-direta, fitas de vídeos, cartilhas, folders (impressos promocionais) e programas de TV. Houve ainda a citação do desejo de mais treinamentos, da necessidade de cerimônia conjunta, em todo o BB, para lançamento do Programa e da crítica pela disseminação através da Convenção de Vendas apenas para um grupo pequeno e seletivo.

Dos respondentes, 24,24% julgaram a comunicação interna do lançamento do Programa boa e eficiente, portanto nada sugeriram.

4.3.3.23 Símbolo do Programa

Demonstrava aproximação necessária com os clientes, clima de descontração, relacionamento e conhecimento que envolve aqueles que tornar-se-iam “íntimos”, funcionários e clientes.

4.3.3.24 Importância de informar, em primeiro lugar, o público interno acerca das mudanças a serem implantadas

Ficou claro que o representante do Banco para o cliente é o funcionário e que este tem função estratégica para o sucesso de qualquer ação com o público externo, os clientes, quer sejam correntistas ou ainda não.

4.3.3.25 Considerações dos entrevistados-participantes da I Convenção de Vendas Pessoa Física em Fortaleza

Os participantes da Convenção de Vendas afirmaram que ela foi um marco. Partiram para Fortaleza com muita expectativa e encontraram, durante seu desenvolvimento, atividades lúdicas, com atores, danças e músicas e os membros da Diretoria. Tudo num clima favorável.

Trouxeram da Convenção uma peça de um quebra-cabeça a ser juntada às demais, já em poder da Agência e recebidas por malote interno, formando o símbolo do Programa, as duas xícaras entrelaçadas.

Para os participantes ouvidos, ela atingiu seu objetivo, que foi o de passar a mensagem da segmentação e o porquê dela. Criou-se uma expectativa positiva para, após, lançar-se mais efetivamente o Programa.

4.4 Análise dos Resultados da Pesquisa

Partindo-se dos dados primários, obtidos através dos depoimentos das entrevistas, procurou-se fazer a triangulação de fontes com os principais conceitos da revisão da literatura, incluindo-se a segmentação realizada pelo Banco do Brasil para as pessoas físicas (dados secundários).

A triangulação é uma alternativa à validação, como aduz Yin (apud DI LASCIO, 2001, p. 85-86), “própria de estudos qualitativos, cujo escopo consiste em clarificar o significado por meio de diferentes formas pelas quais o fenômeno pode ser visto.”

Procedendo-se a análise dos resultados da pesquisa, excetuando-se a identificação dos entrevistados, tem-se:

- a) As considerações do item 4.3.3.1 mostram que a comunicação interna contribuiu para a divulgação do Programa, apesar de ainda o Banco ser dotado de um elevado número de níveis hierárquicos, o que, na concepção de Cabral (1999, p. 33), “pode dificultar o processo comunicacional entre a cúpula e a base da pirâmide.” Além de, no caminho inverso, “os bancos seguramente estão entre os primeiros setores da Economia a entender a necessidade de habilitar lideranças e profissionais para o alcance efetivo de resultados.” Neste particular, cabe às áreas e profissionais de comunicação um papel mais estratégico, já mencionado por Kunsch (1997), não só o de apenas manter informados e integrados os funcionários.

b)As respostas ao item 4.3.3.2 dizem respeito às formas e meios de comunicação utilizadas pelo Banco do Brasil e percebidas pelos funcionários para divulgar o Programa na fase de lançamento do mesmo.

Foram citados diversos meios e formas, o que reforça a concepção de Neves (1998, p. 346) que afirma que o uso crescente de veículos tecnológicos para veiculação das mensagens, dentro de uma empresa,

prevê o uso dos seguintes meios: comunicação informal, comunicação interpessoal, símbolos, exemplos, mídia eletrônica (correios eletrônicos, intranet), circuitos internos de TV, vídeo, etc., publicações internas, eventos, formas de remuneração e reconhecimento, imprensa e *ombudsman* interno.

Pelas inúmeras formas citadas pelos funcionários, vê-se que estes a concebem como uma “ferramenta na informação, satisfação e motivação do cliente interno”, conforme é apresentada por Mattos (2001, p. 50). E isto contribui imensamente na conquista do externo, pois a opinião do público interno tem grande influência para o público externo.

“Ninguém gosta daquilo que não conhece.” Com este posicionamento, Brum (2000, p. 25) ratifica a importância da comunicação interna e complementa: “mas, quando conhece totalmente o objetivo maior da empresa, o funcionário torna-se mais do que um “agente de comunicação”, torna-se um “agente de marketing”, ou seja, “um agente dessa filosofia empresarial que prevê clientes satisfeitos.”

Como já se afirmou, só tendo acesso aos objetivos da empresa, através da comunicação, o funcionário poderá se comprometer com ela. Sendo assim é preciso estudar a “forma” e o “conteúdo” da comunicação interna. O melhor, entretanto, é que ele participe da construção desse objetivo e não apenas seja “informado” dele.

Kunsch, em suas obras, apresenta as relações públicas como precursora da comunicação organizacional. Este vínculo fica bastante evidente quando, em 1979, na esfera governamental, a Assessoria de Relações Públicas (ARP) é substituída pela Secretaria de Comunicação (SECOM) que, com *status* de Ministério, foi assumida pelo publicitário Said Farhat (MATTOS, 2001).

Segundo Kunsch (1997a), a década de 80 é a década auge da comunicação interna ou organizacional no Brasil.

É inegável o poder da comunicação interna como ferramenta estratégica pela sua relação com os resultados e com possíveis mudanças organizacionais. Isto também ficou caracterizado nesta pesquisa.

c) Quanto à classificação ou percepção sobre a comunicação Banco-funcionário, na época de implantação do programa em estudo (item 4.3.3.3), o francês Chanlat (1994) reafirma o que já é norma e óbvio nesta área: quem está fazendo a comunicação deve preocupar-se em considerar como o receptor está recebendo a comunicação, como única forma para a obtenção da eficácia desejada. Por meio do alcance adequado e inteligente do público interno, a empresa viabiliza todo o seu relacionamento com os demais públicos de seu interesse, por isso, a comunicação com os funcionários foi assumindo maiores responsabilidades ao longo do tempo.

d) No questionamento sobre o entendimento do Programa (itens 4.3.3.4 e 4.3.3.5), que mudou a forma de o Banco atender, entender e se relacionar com seus clientes Pessoas Físicas, os quase 15 milhões que possui, ficou claro o que aborda Freemantle (apud OLIVEIRA, 2002, p. 78), pois este alertava que as empresas prestadoras de serviços precisavam “descobrir qual era o detalhe extra, aquele algo a mais, no atendimento aos clientes, que permitiria conquistar um novo cliente ou manter a fidelidade dos já existentes”, fornecendo o que o autor chamou de “pequenos extras não solicitados”.

Sem dúvida, a maior virtude do Programa de segmentação do Banco do Brasil, também para Oliveira (2002, 78) é “a possibilidade de tratar individualmente o cliente, fazendo com que este se sinta mais valorizado, mais bem tratado e, naturalmente, mais propenso a ser fiel à instituição financeira” e propiciar-lhe resultados.

Peppers e Rogers (2001, p. 50-51) também endossam esta idéia quando opinam que “a diferenciação dos clientes traz resultados ao permitir que clientes diferentes possam receber tratamento específico, com base nas informações sobre seu valor e suas necessidades individuais.”

Esta diferenciação, tão retratada nas respostas dos entrevistados, além da melhor e mais rápida adequação e atendimento, superação e antecipação das necessidades e desejos dos clientes, pode criar uma vantagem competitiva à empresa, destacando-se neste concorrido mercado também globalizado.

Ficou claro pelas respostas uma tendência em se avaliar ou entender o Programa apenas em termos de “resultados físicos”, tangíveis ou financeiros. O lucro, tradicionalmente nas empresas, originado da subtração entre as “receitas” e os “custos”, é, na prática, de duas formas, mensuráveis e não mensuráveis, e retratam a maneira como o mercado tende a avaliar projetos, programas e ações.

A partir de 1996, o Banco do Brasil adotou a segmentação por mercado (Pessoa Física, Jurídica e Governo) como estratégia empresarial (BB, 2000a), levando-se em conta os seguintes fatores:

a) o contexto global:

- crescimento da comunicação;
- disseminação dos estilos de vida global;
- mercados semelhantes = produtos globais;
- oferta abundante do produto em cada categoria;
- expectativa de qualidade elevada;

b) o mercado bancário:

- estabilização da economia: disseminação dos *spreads*;
- acirramento da concorrência: entrada de bancos estrangeiros;
- produtos semelhantes: redução de custo de mudança;
- decisão de compra com percepção do valor agregado: qualidade do atendimento;

c) agregação do valor aos produtos e serviços:

- orientação para produtos;
- orientação para o cliente: visão do negócio voltada para o atendimento das necessidades do consumidor de forma duradoura;

d) a segmentação no mercado bancário:

- renda, investimentos, patrimônio;
- nichos (jovens, universitários, profissão);
- comportamento.

Alguns destes ficaram clarificados nas respostas coletadas dos entrevistados.

e) No questionamento sobre “como” a comunicação interna, nas suas diversas formas, auxiliou no lançamento e implantação do Programa (item 4.3.3.6) as respostas sinalizam que, também na opinião de Corrado (1994), os funcionários têm desejos de comunicações muito simples, querem saber quais

são os problemas, como a empresa lidará com a mudança e com estes problemas e qual o papel dos funcionários.

Centrado no público interno, e daí também a importância das ações de comunicação interna e de “como” ela é percebida pelos funcionários, o diferencial mercadológico das organizações modernas, como é o caso da empresa em estudo, é também a forma inteligente, atenciosa e excelente com que o atendimento é prestado ao cliente externo. No mercado, hoje, está havendo, como retratado por Horton (1993), um processo de “commodização”.

Talvez por estes argumentos, Cabral (1999, p. 52-53) afirma que o “homem de negócios (qualquer que tenha sido o tempo) sempre soube que a comunicação é fundamental para o sucesso do seu negócio.” Para a autora, ainda, a comunicação deve ser vista “como única forma de atingir resultados com maior eficácia”, pois “as pessoas precisam desenvolver atividades, sejam elas quais forem, com clareza, objetividade e, hoje, rapidez.”

f) Quanto à contribuição da comunicação interna para a compreensão do Programa e de sua importância (item 4.3.3.7), pelos dados apresentados, notou-se a sua real e importante contribuição, com algumas ressalvas.

No setor bancário, a entrada de novos concorrentes, fusões e ampliações de redes de agências acirra a competição e muitos problemas são vivenciados nas agências que passam a ter novas necessidades de gerenciamento de produtos e serviços, de preços, de distribuição e finalmente de comunicação promocional, interna ou externa, através também da atividade de Relações Públicas no lançamento de novos produtos e serviços.

As instituições financeiras, por atuarem num mercado globalizado, competitivo e complexo, possuem agências e clientes com perfis, necessidades e desejos diferenciados. Geralmente, como enfatiza Vale (2002, p. 6), “adotam as mesmas diretrizes para toda a sua rede” e “ofertam todos os produtos a todos os clientes”.

Alerta o autor que a adoção de política global é necessária para atingimento dos objetivos organizacionais. Porém a tendência regional e o perfil e características de cada segmento devem ser considerados também na forma de se comunicar com estes clientes, quer sejam internos ou externos. Alguns fatores são regionais, por isso devem e precisam ser tratados regionalmente. Outros são globais e devem ser inseridos nas políticas e diretrizes das empresas (KOTLER, 2000).

As estratégias adotadas pelas instituições, em cada um dos seus mercados e segmentos, definem a sua sobrevivência e competitividade, o que reforça, uma vez mais, a importância da comunicação interna no lançamento de novos produtos e serviços.

g) Quanto à suficiência das informações para esclarecer as mudanças (item 4.3.3.8), Colombini (1999a, p. 66-67) alerta que “para dar certo, a matemática da comunicação interna tem de definir sua própria equação: conteúdo + forma + frequência.” Se o conteúdo, a forma e a frequência foram impróprias, “o resultado disso pode ser o contrário do que se pretende.”

A comunicação interna, por mais que se faça, ainda é o “calcanhar de Aquiles” de empresas de todos os tamanhos, em todos os lugares (COLOMBINI, 1999b, p. 66). E o Banco do Brasil não foge à regra.

Algumas variáveis, presentes nas respostas dadas, de acordo com Dubrin (apud, MARCHIORI, 1995, p. 60), e já citados anteriormente, podem comprometer o bom fluxo de informações entre a organização e empregados, constituindo-se barreiras. São elas, “as idéias pré-concebidas, a habilidade de comunicação, o clima organizacional, a complexidade dos canais, a inadequação dos veículos e instrumentos de comunicação, além da recusa de informações contrárias”, dentre outras.

As comunicações, assim, são tão essenciais para uma organização que, se fosse possível identificar todos os canais que transmitem informação e os meios pelos quais a informação influencia o comportamento da organização, chegar-se-ia mais próximo da compreensão da organização (LITTERER, 1977).

Logo, como confirma Silveira (1999, p. 85), “sem as informações sobre o que realmente está acontecendo, os funcionários sentem-se perdidos e resistem às mudanças. Eles não boicotam mas tendem a não fazer o menor esforço para que elas dêem certo.” Na mesma linha, Fusco (2000) coloca a comunicação como agilizadora e possibilitadora do processo de integração dos funcionários com as mudanças a serem implementadas.

Por outro lado, não basta assegurar que a comunicação ocorra. É preciso fazer com que o conteúdo seja efetivamente aprendido para que os funcionários estejam em condições de usar o que é com eles compartilhado.

O comprometimento, tão comum na empresa em estudo, a motivação e o empenho estão diretamente ligados ao grau de informações, principalmente do entendimento, como um todo, do processo que faz a empresa acontecer e que a empresa faz acontecer.

h) No tocante à integração e complementariedade das mensagens, Kunsh (1997) esclarece que numa visão macro, a comunicação nas organizações tem que ser concebida dentro da filosofia de comunicação integrada, para que seus objetivos sejam alcançados de forma integrada e harmônica, além de assumir uma função estratégica (CORRADO, 1994, e KUNSCH, 1999).

A comunicação interna, entretanto, só é validada quando atinge todos os níveis hierárquicos e funções (Damante, apud CABRAL, 1999) pois a organização deve caminhar na direção de ser entendida como um “fenômeno de comunicação” (CURVELO, 1993).

E o que uma empresa de serviços, como é o caso do Banco do Brasil, não puder “vender”, com a comunicação, para o público interno, ela dificilmente poderá “vender” para o externo, até mesmo porque, na concepção de Coelho (apud CABRAL, 1999, p. 1), “a imagem de uma empresa depende, em grande parte, da imagem que é transmitida pelos seus colaboradores”, que poderão atuar como “embaixadores positivos”.

i) Com o questionamento 16 evidenciou-se a posição de Chanlat (1994), enfatizando a via de mão dupla que deve haver no processo de comunicação empresa-funcionário, quando afirma que a comunicação interna ou organizacional não pode ser entendida como simples processo de transmissão de informação.

As respostas que citaram os “colegas de trabalho” e os funcionários da Superintendência Estadual reafirmam que a única forma ou processo de comunicar é a que dispõe dos elementos básicos do processo de comunicação, retratados por McCarthy e Perreault (1997) na figura 3.

Comunicar é diferente de informar, não obstante quanto mais informações se tiver, mais chances de se acertar e vencer.

Quanto à citação do Treinamento auto-instrucional “Conhecendo o Cliente” como forma de dirimção de dúvida, e portanto de comunicação interna, seu objetivo era esclarecer e informar as mudanças, tanto que foi “obrigatório” para todos os

funcionários do atendimento e para a Diretoria de Distribuição considerar a Agência “implantada” no Programa.

j) Preparação para o lançamento do Programa: questão fundamental e foco imprescindível nos Planos de comunicação apresentados e estudados.

O escopo deste estudo, voltado para a comunicação interna como atividade de R.P., está fundamentado e caracterizado nas respostas dadas pois, como preceitua Lesly (1995), Relações Públicas é uma ponte para mudanças. É um meio para se ajustar às novas atitudes que foram causadas pelas mudanças. É um meio de estimular atitudes de modo a criar mudanças.

Complementa Corrado (1994, p. 70), que

os soldados não vão para a batalha sem entender o objetivo, a meta e a razão dela. Os empregados que conhecem os planos, entendem as razões e quais são as recompensas, também são vitoriosos, quando bem liderados.

k) Quanto ao curso Auto-instrucional “Conhecendo o Cliente”, já citado, as opiniões confirmam o indicado no item precedente.

No caderno de aprendizagem do treinando, na apresentação do material, há a seguinte introdução (2000a, p. 3):

Colega,
Para enfrentar o ambiente cada vez mais competitivo, o Banco do Brasil vem passando por um dinâmico processo de transformação, sempre adotando novas sistemáticas com o objetivo de melhor instrumentalizar nossas agências na disputa pelo mercado.

E complementa, afirmando:

... você perceberá o quanto essa nova forma de atuar é importante para o Banco e o quanto você é importante nesse processo.

O treinamento está organizado em seis unidades de duas horas cada, na modalidade auto-instrucional. Cada uma destas unidades contém, conforme BB (2000a, p. 5):

- Programação das atividades da Unidade – objetivos específicos, conteúdo programático e procedimentos do treinando.
- Textos de fundamentação teórica.
- Exercícios de aplicação dos conteúdos e seu gabarito.

- Campo “Anotações”, para registro das dúvidas e observações e avaliação da aprendizagem.

Além de leitura de textos e exercícios, o funcionário navega nos aplicativos do BB, através do SISBB. Essa metodologia não exclui a possibilidade de que o material seja trabalhado em grupo, destinando-se um tempo ao final do estudo individual para discussão dos temas e das dúvidas e observações registradas.

Além da descrição do Programa, o material contempla conteúdos sobre segmentação de mercado e relacionamento, de tal forma que se tenha uma base que procura facilitar a compreensão das medidas adotadas.

Este curso foi formulado para que o funcionário seja capaz de prestar atendimento diferenciado aos clientes pessoas físicas, segundo os princípios do modelo de relacionamento e da segmentação comportamental, estabelecida pelo Banco.

O conteúdo Programático abrange informações sobre o Programa de Segmentação de Clientes Pessoas Físicas e também noções de segmentação de mercado e relacionamento empresa-cliente.

O curso aborda, conforme preceitua BB (2000a, p.4):

- O novo contexto das Organizações.
- Comportamento do consumidor.
- As organizações frente às mudanças.
- Segmentação de mercado.
- Segmentação Comportamental do BB.
- Relacionamento Empresa-Cliente.
- Modelo de Relacionamento do BB.

O caderno tem 90 páginas e uma relação de 20 livros que compõem sua bibliografia.

l) Quanto ao Curso Presencial “Gerenciando o Relacionamento com o Cliente”, os dados demonstram sua utilidade, para quem o realizou, porém por se tratar de curso em Sala de aula, debitado “contabilmente” às unidades e agências do Banco, exigia liberação e afastamento do trabalho, além de despesas, como por exemplo, de hospedagem, deslocamento, diárias e auxílio alimentação, além de substituição de cargo comissionado para o treinando que o detiver.

Este sim pode ser considerado um treinamento para a Força de Vendas, pois tem como objetivo geral “sistematizar os procedimentos para implementação e

manutenção do Programa Segmentação comportamental e modelo de Relacionamento na agência”.

O treinamento é feito em 32 horas (4 dias de 8 horas), em sala de aula, facilitado e conduzido por um dos educadores corporativos formado para o treinamento, utilizando a metodologia da exposição ativo-participativa, painel com interrogadores, trabalhos em grupo, estudo de caso, leituras dirigidas e jogos.

É constituído das unidades abaixo e dos seus objetivos (2000e):

- Programa Segmentação e Modelo de Relacionamento: compreender os Programas como ferramenta para manter o Banco competitivo, rentável e atraente para os clientes.
- Marketing: identificar os conceitos de marketing necessários para desempenhar o papel de Gerente de Relacionamento/Gerente de Expediente.
- Etiqueta Empresarial: detectar os comportamentos adequados às funções.
- Análise da concorrência: identificar o padrão de atendimento que deverá ser prestado aos níveis de relacionamento.
- Planejamento: planejar o auto-desenvolvimento e as ações necessárias à implementação do Programa.

Os funcionários, nas suas respostas, o consideraram como atividade de comunicação interna, dentro do escopo de R.P. aqui estudado.

m)Sabe-se que a comunicação informal ocorre nas organizações. No item 4.3.3.14, identificou-se a sua existência em relação ao Programa e colheu-se as impressões dos funcionários.

Silveira (1999, p. 85) retrata muito bem a causa desta informalidade e das impressões tidas pelos funcionários quando complementa seu pensamento já apresentado em parte no item “h” acima, dizendo que “o silêncio faz com que as pessoas soltem a imaginação. Cada um cria seu próprio fantasma”.

“O grande desafio da comunicação interna é fazer com que as pessoas a enxerguem como parte de sua responsabilidade.” O pensamento anterior de Damante (1999, p. 19) retrata que a falta de informação não repassada pela Empresa não é motivo para culpá-la apenas de eventuais falhas ou não total entendimento de Programas ou ações. Cada um tem a sua parcela de responsabilidade no cumprimento da missão empresarial e, portanto, de buscar dados e informações para transformá-las em conhecimentos úteis.

n) No item 4.3.3.15, são citadas todos os meios de comunicação interna considerados pelo Banco, além de outros assim entendidos pelos funcionários.

Também sob a ótica do lançamento de novos produtos e serviços, a efetividade da comunicação interna como atividade de Relações Públicas, dependem do critério de escolha de seus instrumentos, formas e meios.

Para a determinação desse critério, Penteado (1984, p. 110), adverte que os fatores dos quais dependem o sucesso ou fracasso da sua ação são:

- o público que atinge;
- o tipo de impacto que produz;
- o grau de influência exercido por esse instrumento no seu público;
- a sua flexibilidade de utilização como instrumento de Relações Públicas;
- a extensão no tempo da sua utilidade;
- o seu custo.

Complementa ainda o autor, que o mais importante e valioso na informação não é o público a que esta informação se destina, mas o tipo de impacto que o veículo produz. E na comunicação interna, também, deve-se adequar este impacto ao objetivo a que se quer atingir, gerando reações favoráveis, como consequência, à empresa, mas em primeiro lugar ao público.

Foi o que se viu nestas respostas: o impacto na ótica dos funcionários.

O uso crescente de meios tecnológicos para veiculação de informações dentro de uma empresa, na perspectiva de Neves (1998, p. 346), prevê o uso dos seguintes meios: “comunicação informal, interpessoal, símbolos, exemplos, mídia eletrônica, circuitos internos de TV, vídeos, publicações internas, eventos”, dentre outras já citadas.

Novidades como algumas dessas não significam a “morte” de jornais internos, murais e reuniões. Mas, sem dúvida, as técnicas tradicionais de comunicação interna, como coloca Colombini (1999a, p. 66-67),

tão rotineiramente praticadas, tendem a se tornar impessoais, enfadonhas e, o pior de tudo, improdutivas. As inovações, ao contrário, costumam ir além do óbvio e entusiasmar o time, seduzindo, encantando e prendendo a atenção.

Os funcionários pesquisados tiveram visão, em parte, conflitante com o posicionamento acima, apesar de o Banco ter utilizado todos os meios aqui enunciados que não foram citados.

O Banco do Brasil possui um programa chamado “Profissionalização – o diferencial da competitividade”, conhecido como PROFI. Para Mattos (2001, p. 71), “um dos seus veículos é a confecção de fascículos voltados aos funcionários com temas empresariais que possibilitem melhora do seu desempenho dentro da organização”.

Apesar de citado, por mais de um funcionário, não se localizou, durante a fase de Análise Documental, nenhum fascículo que abordasse o tema. Atribui-se este fato à credibilidade e divulgação do PROFI no Banco, inclusive como fonte bibliográfica pela riqueza, profundidade e diversidade dos temas abordados.

o) As formas de comunicação que os funcionários mais apreciaram também guardam correlação com o enunciado acima.

Em tempos de sinergia total, em que todos precisam saber “tudo” ou “quase tudo” que acontece na empresa, uma informação bem assimilada, e portanto percebida e aprovada, pelo público focado, os funcionários, pode determinar o sucesso dos negócios e do Programa estudado.

p) Quanto à TVBB, notou-se pelas respostas dadas, que os funcionários ou não têm acesso a ela, por sua falta no local de trabalho, ou não tomam conhecimento de sua programação, por mais variadas razões, apesar de no país serem 1.800 pontos de recepção do sinal da TV corporativa.

q) Quando à reunião com os funcionários, no local de trabalho (item 4.3.3.18), ficou nítido o interesse, aceitação e necessidade de contato emissor-receptor e também da figura do líder (administração) na condução do processo de comunicação da mudança, como preconiza Marchiori (1995, p. 83), quando define enfaticamente que os “executivos que querem obter sucesso organizacional devem dirigir sua atenção para as necessidades com o público interno, em primeiro lugar.”

No Banco, também, a comunicação interna do lançamento da mudança teve as “bênçãos” dos seus principais executivos, o que gerou credibilidade e facilitou a aceitação por parte dos funcionários.

r) No item 4.3.3.19, observou-se a concentração das respostas na citação dos analistas da Superintendência Estadual, *in loco* ou a distância.

Nas respostas ao complemento do questionamento, utilizou-se formas ou meios convencionais, aceitos e eficazes na transmissão de dados e informações. Uma vez mais, concentração das respostas com ênfase ao contato pessoal emissor-receptor, reuniões, o que para os funcionários do Banco do Brasil aumenta o comprometimento e envolvimento no Programa.

s) Na verificação da contribuição da comunicação interna para melhor atender-se e relacionar-se com o cliente, na fase de implantação do Programa, item 4.3.3.20, nota-se que a mesma facilitou e contribuiu, na visão de funcionários pesquisados. Entretanto, ressalta-se a questão da dificuldade em se mensurar os resultados advindos da boa prática da comunicação com os funcionários. É difícil estabelecer-se um vínculo direto entre a comunicação e rentabilidade de uma organização, apesar de vários exemplos de empresas bem sucedidas sinalizarem a prática de uma comunicação saudável e ágil com seus funcionários (CORRADO, 1994).

Relacionar-se o sucesso de determinadas ações apenas ao processo de comunicação é algo ainda intangível. Porém as ações positivas das empresas, certamente, teriam menos sucesso sem a comunicação eficaz, feita inicialmente com os funcionários.

t) Na mesma linha de questionamento, o item 4.3.3.21 analisa a contribuição da comunicação interna para a implantação do Programa pelo Banco e para o alcance dos resultados pretendidos na base de sua idealização.

Pelas respostas apresentadas, na opinião de 78,79% dos respondentes, ela contribuiu.

A tendência crescente, nesta área, na acepção de Corrado (1994, p. 215), é de que as atividades de comunicação terão de mostrar, com números, que podem proporcionar um retorno do investimento e que podem agregar valor em três áreas: “aumentando a produtividade dos empregados, posicionando a organização de maneira efetiva com as clientelas externas e vendendo produtos e serviços”.

Enfatiza o autor que medir o sucesso nessas áreas não é tarefa fácil e costumeira. Mede-se ainda apenas o número de casos ou os centímetros de exposição na mídia escrita.

A única forma de se mostrar e provar a criação de valor para a organização com a comunicação, conforme Corrado (1994, p. 216), é demonstrar “que o processo de comunicações pode conseguir maior produtividade, aumento de vendas e uma imagem pública mais positiva”. Aumenta, por isso, a preocupação com a eficácia da comunicação. Ela está-se tornando mais importante para o meio empresarial.

Como sugerido por Kunsch (1997), a comunicação precisa ser mais estratégica, gerando um interesse maior por medição e avaliação.

De forma bastante sintética e atual, Corrado (1994, p. 223-224), enfatiza que “o papel da comunicação é conduzir as pessoas para a ação orientada para a meta, não apenas obter concordância ou aceitação passiva das informações” e que a empresa deve sempre “ligar os esforços de comunicação às metas da organização.”

u)As sugestões apresentadas no item 4.3.3.22 do roteiro de entrevista, formulada com base nas melhorias requeridas ou nos problemas detectados pelos respondentes, em relação à comunicação interna do lançamento do Programa, enfatizam a necessidade de o Banco tomar providências para corrigi-los ou melhorá-los, maximizando seu alcance e resultados.

O incentivo aos canais de comunicação, em todas as direções e níveis hierárquicos, bem como à busca do *feedback*, como ferramenta básica de todo o processo, deve ser perseguido, pois são condições para a busca e alcance de excelente desempenho organizacional.

Como já se abordou, a comunicação interna é otimizada à medida que cada um dos funcionários da empresa estiver envolvido e comprometido para “caçar” as informações que necessita, sem esperar que venham da empresa.

É importante destacar também que o trabalho de comunicação interna deve ser constante e não apenas realizado ou intensificado durante os processos de mudança acentuada, como foi o caso no Programa estudado.

A sistematização da comunicação, com o uso de canais e formatos adequados, gera iniciativas espontâneas e motivação para os desafios que sempre se apresentam às organizações, que buscam competitividade.

Assim, se as medidas abaixo tivessem sido implementadas, ou forem em situações semelhantes no Banco do Brasil, os resultados e a percepção dos funcionários teriam sido maximizados e melhores:

- a) maior lapso de tempo entre a divulgação e a implantação do Programa, o que aumentaria a internalização de seus principais conceitos e características;
- b) intensificar a frequência das reuniões entre funcionários, com a intercalação de leituras prévias sobre o assunto e seu embasamento teórico.
- c) maior divulgação entre todos os órgãos e unidades do Banco para que todos se co-responsabilizem pelo apoio, suporte e resultados do Programa, mesmo aos que atendem empresas, uma vez que mesmo por trás de um “CNPJ” há um “CPF” “que é, ou poderá ser, cliente-correntista.
- d) utilização de notas pessoais e comunicado a funcionários, via SISBB, como forma de dar acesso a todos das mudanças, informações e dados sobre os seus motivos, objetivos e visão de futuro;
- e) utilização de fitas de vídeo, em regime de rodízio, nas agências que compõem uma rede de agências, já que todas as agências do Banco fazem parte de uma rede;
- f) utilização de multiplicadores, lotados nas redes de agências, para melhor divulgar o Programa;
- g) após a medida acima, realização de encontros regionalizados como forma de divulgar experiências bem ou mal sucedidas e motivar os funcionários à implantação;
- h) implantação de ouvidorias estaduais ou nacional, tipo “0800 – Disque Segmentação” para colher sugestões, críticas, elogios e assim valorizar a participação dos funcionários e realizar melhorias;
- i) estímulo à participação com premiação (reconhecimento ou recompensa), via agência de notícias regional, tipo “Pergunta-Resposta”;
- j) treinamento via sistema, intranet ou internet, e agora através da Universidade Corporativa BB-UNIBB, via Web.
- k) encontro com administradores e seus substitutos, após todas as ações acima, para solidificar conhecimentos, divulgar ações, compartilhar experiências e mobilizar favoravelmente a ação e mudança organizacional;
- l) utilização dos fascículos PROFI – Profissionalização, muito bem aceitos e enviados via malote ou correio;
- m) utilização sistemática, durante toda a implantação, de reportagens na revista “bb.com.você”, enviadas a todos os funcionários da ativa e aposentados, via

- correio, por atingirem também os familiares dos funcionários, público também disseminador da imagem da empresa;
- n) utilização de mala-direta aos funcionários, via correio;
 - o) lançamento simultâneo, com evento simbólico, em todo o Banco, mostrando a importância do público interno para o sucesso da implantação e da obtenção de resultados tangíveis ou não;
 - p) criação de “assunto” – palavra-chave – na agência de notícias, nacional e regional, durante a implantação do Programa, o que facilitaria a busca e acessos às informações e, assim, a aquisição de conhecimentos;
 - q) utilização de mensagens nos extratos ou folha de pagamento dos funcionários, chamando a atenção para a mudança;
 - r) criação de texto de leitura ou passagem obrigatória nos acessos a aplicativos via SISBB ou Intranet;
 - s) utilização de maior número de Programas interativos na TV Corporativa;
 - t) utilização e divulgação através de *folders* (impressos promocionais) aos funcionários;
 - u) divulgação em todas as aberturas de treinamentos nas 12 GEPES Regionais do país – Unidades Regionais em Gestão de Pessoas;
 - v) maior incentivo, contendo informações e dados do Programa e “Perguntas e Respostas”;
 - w) utilização dos veículos de comunicação impressos do conglomerado (empresas subsidiárias do BB), além das AABB – Associação Atlética Banco do Brasil e CASSI – Caixa de Assistência dos Funcionários do BB para chamamento sobre o Programa e criação de expectativas positivas;
 - x) mensagem tipo “span” semanais a todos os funcionários com endereço eletrônico na Intranet BB;
 - y) utilização de *botons* (*pin/broche*) e adesivos para divulgar e comprometer os funcionários;
 - z) incentivar a divulgação do símbolo e da música do Programa, por diversos meios, incluindo *folders* (impressos promocionais), cartilhas, intranet, agência de notícias, eventos e reuniões por conterem a intenção estratégica do Programa de forma descontraída e alegre.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo apresenta uma conclusão da dissertação, uma breve recapitulação dos objetivos desta dissertação, além do mérito da pesquisa, sob a ótica da Engenharia de Produção, para em seguida oferecer sugestões de novos estudos que possam ampliar e complementar o aqui apresentado.

5.1 Concluindo a Dissertação

Esta pesquisa mostrou a importância estratégica da comunicação interna do lançamento de um novo serviço no Banco do Brasil, em época conturbada do mercado bancário brasileiro e da instituição.

Ficou claro que a comunicação interna, em suas diversas formas e meios, como ação da atividade de Relações Públicas, visa a municiar o público interno de informações e dados, mobilizando-os à ação e à mudança, inclusive comportamental. Mostrou-se as ações desenvolvidas pela empresa e as percebidas pelos funcionários, incluindo algumas que se caracterizavam como treinamento da força de vendas, portanto não enquadráveis como atividade ou ação de R.P.

Buscou-se destacar, com este estudo de caso, que a comunicação interna é imprescindível para o sucesso de uma ação, qualquer que seja seu contexto e repercussão nos resultados e na missão organizacional.

A amostra, ou público pesquisado, e os ambientes investigados e observados se mostraram interessantes, porém ainda insuficientes para tratar de “todos” os aspectos que requerem a abrangência da comunicação interna e sua importância para o sucesso empresarial.

Com o estudo também percebeu-se que todas as formas utilizadas têm limitações e muitas vantagens e que outros modos de comunicação, mais eficientes e eficazes, mais abrangentes e mais permanentes, podem ser trazidos do mercado e aplicados no futuro, tendo como pano de fundo o público número 1 das organizações, na visão de Canfield (apud PENTEADO, 1984, p. 132) e Nielander e Miller, Baus, Harlow e Black (apud PENTEADO, 1984, p. 133): seus funcionários.

Apesar de alguns meios utilizados para “informar” os funcionários possuírem avaliação do índice de acesso, não há mensuração da compreensão que os funcionários têm da informação que neles veicularam. Assim não é possível medir-

se a efetividade da informação. Comunicação não é o que se quer que ela seja, o que se diz, e sim, o que o outro entende e como ele percebe.

Pode-se, por isso, afirmar que parte da comunicação utilizada teve função, apenas, informativa, não sendo multi-direcional, nem integrada e assim não possuiu perfil totalmente estratégico.

Outras formas, dentre as quais os eventos, as reuniões, os programas interativos na TVBB e os correios eletrônicos provocaram sinergia e co-responsabilidade entre emissor-receptor, o que se traduziu em melhor preparação à mudança.

Já não basta fazer a comunicação interna com a visão apenas da empresa. É preciso fazê-la acontecer estrategicamente, pensando no futuro, em quem dirige a empresa, em quem apenas a operacionaliza, em quem dá suporte aos negócios...

É preciso, além de manter o funcionário informado, criar ou desenvolver nele um espírito aguçado, curioso. Torná-lo um profundo conhecedor da empresa, de seus caminhos, de suas dificuldades e estratégias. Um grande “parceiro”, inclusive para a área de comunicação.

O Banco do Brasil, sensível a este caráter mais abrangente da comunicação, apesar de alguns problemas detectados, a utiliza também para elevá-lo a novos patamares de competitividade, excelência e modernidade, como foi o caso.

Se os processos de mudança dependem do envolvimento e comprometimento do público interno, estes processos, indiretamente, dependem da comunicação que é fundamental para nortear os funcionários em momentos geralmente de tensão e fragilidade.

E, conforme Penteado (1984, p. 3), “Relações Públicas é uma técnica de aceitação social”, que utiliza todos os instrumentos das comunicações humanas. Por isso, é importante também salientar que o trabalho de comunicação interna do Programa em referência, no Banco do Brasil, não só seja realizado ou intensificado durante os processos de mudança.

Ela deve ser sempre estudada, adaptada, aprimorada e revista, afinal quando fala-se em comunicação foca-se dois territórios complexos: a mente e o coração.

A comunicação interna do lançamento do Programa também previu o que poderia ocorrer no futuro, o que facilitou a mudança de comportamento individual e organizacional no seu início. Entretanto, sabe-se que a qualidade da comunicação é também determinada fortemente pela adequação do momento em que ela ocorre.

Observou-se que deveria ter ocorrido um lapso maior de tempo para comunicar a mudança, antes da sua implantação, além da utilização mais acentuada de veículos não apenas informativos, mas interativos, onde o receptor participasse ativamente, não apenas como ouvinte. A tecnologia pode ajudar, contanto que ela potencialize o processo interativo entre pessoas. Houve, no lançamento do Programa em estudo, um forte apelo ao repasse de informações por meio eletrônico.

Na comunicação feita pela empresa notou-se sintonia de energia, entre meios e formas, e de recursos dos intervenientes do Programa na empresa, disposição da alta administração na garantia de insumos básicos a todos os funcionários, além de autenticidade dos seus membros.

Identificou-se, contudo, que com maior proatividade de cada funcionário na busca de informações acerca da mudança, uma verificação para garantir a efetiva aprendizagem do que foi comunicado, a consideração às diferenças individuais e regionais, assegurando melhor sintonia e otimizando o processo comunicacional e um equilíbrio entre tecnologia e contato humano, assegurando evolução da qualidade da comunicação e potencializando a força do grupo/equipe, a comunicação do lançamento do Programa teria sido mais eficaz.

A comunicação interna do lançamento do Programa, apesar de algumas críticas e sugestões feitas, foi vista como satisfatoriamente estratégica, mesmo quando informativa, e não apenas observada como instrumental. Ela foi, também, útil, porém insuficiente para preparar adequadamente os funcionários à mudança.

E estes foram os grandes objetivos da comunicação interna do lançamento do Programa de Segmentação Comportamental e Marketing de Relacionamento Pessoa Física do Banco do Brasil: estabelecer ligação, unir, informar, comunicar!!!

Sem a comunicação nada acontece, por isso ela é o único caminho para efetivar-se mudanças “com” e “através” das pessoas. E também o foi no Banco do Brasil no Programa estudado.

5.2 Recapitulando Objetivos

Fazendo uma breve recapitulação do que se propôs como objeto deste trabalho, observa-se os passos a seguir:

- 1) descrever a estratégia de comunicação interna do Programa de Segmentação Comportamental e Marketing de Relacionamento Pessoa Física do Banco do Brasil;

Esta etapa, item 4.2, analisou os documentos internos a que se teve acesso referentes à comunicação interna, na fase de lançamento e implantação do Programa em estudo.

Procurou-se, de forma sintética e objetiva, descrevê-los, através das suas ações, recursos utilizados, cronologia e objetivos.

Tem-se, assim, as ações desenvolvidas pela empresa no foco deste estudo. Ações estas que foram analisadas, através da percepção dos funcionários entrevistados, e que serviram para confrontar o planejado e o percebido.

- 2) identificar os meios de comunicação interna do Banco do Brasil;
- 3) correlacionar a fundamentação teórica com os resultados da pesquisa;

Na Análise dos Resultados, item 4.4, comparou-se os dados da pesquisa efetuada com o referencial teórico da comunicação interna focada para lançamentos de novos produtos e serviços, como atividade de Relações Públicas, portanto do Composto Promocional.

- 4) distinguir os canais de comunicação internos, percebidos na implantação do programa estudo;

Através da apresentação dos resultados (item 4.3), mais especificamente das perguntas correlacionadas com este fim (objetivo 4), pôde-se identificar os meios de comunicação percebidos pelos funcionários em confronto com os reconhecidos e incentivados pelo Banco, constantes nas suas instruções e normas e os existentes, identificados em pesquisas bibliográficas e observações (objetivo 2).

- 5) propor sugestões e melhorias ao processo de comunicação interna no lançamento de outros programas pelo Banco do Brasil;

A pesquisa efetuada e a observação-participante propiciou o levantamento de ações, simples e eficazes, que se levadas em consideração em outras oportunidades similares à implantação deste Programa em estudo, tornarão mais efetivos os resultados obtidos pela atividade de comunicação interna, como estratégica e sinérgica à construção e à melhoria permanente dos resultados da organização (item 4.4, final).

6) identificar as formas de comunicação mais eficazes na perspectiva dos funcionários;

Dos meios e formas de comunicação utilizados no lançamento do Programa, identificou-se as que, na percepção dos funcionários, são as mais eficazes, além dos motivos desta escolha. Fato que serviu também para propor novas sugestões e melhorias, foco do objetivo específico anteriormente descrito.

Os resultados obtidos demonstram que todos os objetivos específicos propostos, e conseqüentemente o geral, foram atingidos, posto que permitiram identificar, analisar, sugerir, propor, criticar e confrontar dados, situações e reações dos entrevistados, das instruções do Programa e das primeiras impressões deste pelos funcionários.

5.3 O Mérito da Pesquisa

Já traduzidos para a Engenharia de Produção, de acordo com Cardoso (1995, p. 374-378), a metodologia científica define como critérios para validade de pesquisa:

CONTRIBUIÇÃO: quando cooperar através de resultados científicos para algum fim na área de Engenharia de Produção.

RELEVÂNCIA: por ser necessário, conveniente, útil e importante, sob o ponto de vista teórico ou prático para uma comunidade.

ORIGINALIDADE/INEDITISMO: se tiver caráter singular, próprio e não abordado no tema, caracterizando oportunidade e não razões óbvias, e ainda não publicado.

VIABILIDADE: numa consideração de prazos, recursos e informações disponíveis, além da habilidade e competência do pesquisador, mostra ser exequível.

A seguir, estes critérios justificados e relativos a este estudo:

5.3.1 Contribuição

- O tema “comunicação interna no lançamento de novos produtos e serviços”, como ação de R.P., é raro em publicações especializadas. Esta dissertação assume caráter de contribuição como estudo e pesquisa sobre o tema, num programa já aplicado numa grande empresa.
- O marketing, e seus pressupostos, dentro de estudos na Engenharia de

Produção ainda é pouco explorado, mas seus métodos são aplicáveis e poderão ser bastante úteis.

- O assunto é discutido através das contribuições de autores reconhecidos, na área de Marketing, de R.P. e de comunicação.
- A fundamentação é feita a partir de dados primários e secundários e de um caso prático, com oportunidade de extrapolação para outros programas e empresas.

5.3.2 Relevância

- O tema é importante porque está intimamente relacionado com o sucesso e resultados de um Programa vultoso, numa grande empresa.
- O caráter da pesquisa é prática e de interesse estratégico organizacional, em vista das mudanças que ainda ocorrerão na empresa e de melhorias já previstas no Programa.
- A identificação do foi percebido pelos entrevistados dá um novo foco ao que deve ser priorizado e valorizado em situações da espécie.
- A possibilidade de se extrair deste, vários outros temas para a realização de trabalhos futuros.
- O foco no público interno da organização, visto que qualquer ação de mudança deve colocá-lo em primeiro lugar.
- A realização de vários estudos sobre o Programa de Segmentação Comportamental e Marketing de Relacionamento Pessoa Física do BB, mas nenhum sobre sua implantação com foco no público interno.
- O tema incita o pesquisador a esmiuçar um assunto que envolve aspectos subjetivos, notadamente a percepção e suas causas (confiança, comprometimento, atitude, motivação, clima organizacional, auto-estima, etc.), aspectos todos que têm um caráter complexo.

5.3.3 Originalidade

- A inexistência de estudos encontrados com o foco deste trabalho.
- O estudo da comunicação interna como agregadora de valor, objetivo da Engenharia de Produção, a esforços de marketing da empresa e a lançamentos de novos produtos e serviços.

5.3.4 Viabilidade

- As conclusões obtidas com a pesquisa de campo são viáveis de aplicações, sopesados os aspectos contextuais, conjunturais e regionais, a outras empresas e programas.
- O trabalho transcorreu-se dentro dos recursos e prazos legais estabelecidos pelo PPGEF.
- O pesquisador é habilitado nas áreas de conhecimentos envolvidas: graduação em Engenharia de Produção, especialização em Administração de Micro e Pequenas Empresas e experiência profissional em diversas áreas (Comunicação, Marketing, Planejamento, Gestão de Pessoas, Comercial e Qualidade) da empresa pesquisada.
- Facilidade de obtenção das informações e dados secundários acerca do Programa na organização na qual o pesquisador labuta.

O agrupamento apresentado não exclui a possibilidade de que determinado item se relacione com outro critério, apenas reforça a importância, exequibilidade, utilidade e oportunidade de se efetuar o estudo aqui apresentado.

5.4 Apresentando Recomendações

As recomendações que se apresentam, caminham no sentido de ampliar com novas pesquisas o estudo feito e as propostas e sugestões contidas neste, para avaliar a comunicação interna e seus efeitos no lançamento de novos produtos e serviços, além de minimizar os efeitos (e seus resultados) das limitações mencionadas na introdução (item 1.4):

- a) os efeitos da comunicação organizacional informal;
- b) a correlação da cultura organizacional nas mudanças estratégicas e a influência da comunicação interna;
- c) a comunicação interna regionalizada no lançamento de novos produtos e serviços;
- d) os pontos conflitantes e divergentes da comunicação interna regionalizada em confronto com as instruções internas sobre comunicação interna no BB;
- e) análise crítica das mensagens emitidas pela organização, nos diversos meios e formas, em situação de mudança ou lançamento de novos produtos e serviços, além de sua complementaridade e correlação;

- f) pesquisa de comunicação interna pré e logo após o lançamento de novos produtos e serviços e determinação de sua efetividade;
- g) a relação entre comunicação interna, clima organizacional e resultados econômicos no período de implantação do Programa;
- h) a comunicação interna ascendente e descendente na implantação de novos programas e mudanças;
- i) a frequência, origem, avaliação ascendente e descendente e *feedback* recebidos na utilização dos canais internos de comunicação do Banco;
- j) a percepção dos diversos segmentos do público interno em relação à comunicação interna em situações de mudanças estratégicas e lançamentos de novos produtos e serviços;
- k) a agregação de valor com a comunicação interna.
- l) o Programa de Segmentação Comportamental e Marketing de Relacionamento Pessoa Física: confronto entre a percepção dos funcionários e a intenção do Banco do Brasil;
- m) as relações e reflexos mútuos da cultura organizacional e da comunicação nos momentos de mudança organizacional, como por exemplo, implantação do Programa de lançamento de novos Produtos e Serviços;
- n) a pesquisa de comunicação interna: filosofia, análise de assuntos, fontes preferidas, índice de leitura, credibilidade e utilidade do que foi comunicado e habilidades dos comunicadores (perfil);
- o) a mudança do comportamento organizacional, com o processo de comunicação interna, no lançamento de novos produtos e serviços;
- p) o processo de aprendizagem organizacional, do que foi comunicado, no lançamento de novos produtos e serviços;
- q) o valor da comunicação interna, segundo Corrado (1994, p. 225);
- r) o impacto dos esforços de comunicação interna: levantamento dos índices de leitura, análise de conteúdos, índices de legibilidade, audiência pretendida e audiência atingida;

REFERÊNCIAS

ABBC – Associação Brasileira de Bancos. Relatório Anual 2002. Disponível em: <http://www.abbc.br>. Acesso em 01 mar. 2003.

ALTENFELDER, Ruy. **Comunicação, uma área estratégica**. In: III Seminário de Comunicação do banco do Brasil, 1996, Brasília. Anais... Brasília: Banco do Brasil, 1999. Disponível em: Estado, Mercado e Interesse Público: a comunicação e os discursos organizacionais. pág. 59, Brasília, 1999.

ALVES FILHO, Antônio. **Adaptação Estratégica na Empresa pública do setor bancário**: O caso do Banco do Estado de Santa Catarina. 2000. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós – Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

ALVES, Raquel Villela & GONÇALVES, Dária Maria. Vamos tratar desigualmente os desiguais. **bb.com.você**, Brasília, ano 1, n. 1, p. 6-9, mar./abr. 2000.

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Curso de Relações Públicas: Relações com os diferentes públicos**. São Paulo: Atlas, 1988.

ANDRADE, Candido T. de S. **Psicosociologia das relações públicas**. 2ª ed. São Paulo: Loyola, 1989.

ANDRADE. Cândido Teobaldo de Souza. **Para entender relações públicas**. 4ª ed. São Paulo: Edições Loyola, 1993.

ARANTES, Afonso C. A. et al. **Administração mercadológica**: princípios e métodos. 4 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1982.

BAHIA, Juarez. **Introdução à Comunicação Empresarial**. Rio de Janeiro: Manad, 1995.

BB. **A nova arquitetura organizacional**. Programa de Profissionalização. Brasília: UFRH, 1996a.

BB. **Os novos modelos de gestão**: megatendências do mercado de trabalho. Programa de Profissionalização. Brasília, UFRH, 1996b.

BB. **Conhecendo o cliente**. Apostila do curso Auto-Instrucional. Brasília: UFRH, 2000a.

BB. **Conhecimento**: Fonte de Riqueza das Pessoas e das Organizações. Programa de Profissionalização. Brasília: UFRH, 2000b.

BB. **Gerenciando o cliente**. Apostila do instrutor. Brasília: UFRH, 2000c.

BB. **Parcerias e alianças**. Alternativas em um mundo sem fronteiras. Programa de Profissionalização. Brasília: UFRH, 2000d.

BB. **Gerenciando o cliente**. Apostila do Treinando. Brasília: UFRH, 2000e.

BB. Trajetória tecnológica. **bb.com.você**, Brasília, ano 2. n. 10, p. 16-19, set/out. 2001.

BB. **Estatuto social**. Brasília, 2002.

BB. Um novo tempo. In: Revista **bb.com.você**. Brasília: Ano 3, nº 18, p. 18 a 23, jan./fev. 2003.

BERRIGAN, John, FINKBEINER, Carl. **Marketing de segmentação**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

BICALHO, Angélica A.; CASTRO, Carlos J. B. V.; LIMA, João P. et. al. **Relações públicas**. Florianópolis, Universidade Federal de Santa Catarina, 2000 (trabalho de alunos).

BOYD, Harper W. & WESTFALL, Ralph. **Pesquisa mercadológica: textos e casos**. 7 ed. Rio de Janeiro: FGV, 1982.

BRESSAN, Flávio. **O método do estudo de caso**. Disponível em: <<http://fecap.br/admonline/art11/flavio.htm>>. Acesso em 10 jun. 2002.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Um olhar sobre o marketing interno**. Porto Alegre: L&PM, 2000.

BRUYNE, Paul. **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

CABRAL, Valéria. **Comunicação interna no setor bancário**: um estudo de caso sobre a importância estratégica das relações públicas no âmbito interno das instituições financeiras no Brasil. São Paulo, 1999, Dissertação (Mestrado em Comunicação), Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo, São Paulo.

CAMPOMAR, Marcos C. **Pesquisa de Marketing um auxílio à decisão**. São Paulo: Briefing, v. 4, abril, 1982.

CAMPOMAR, M. C. Do uso de estudo de caso em Pesquisa para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração**, v.26, n.3, pp.95-97, jul/set/1991.

CANFIELD, Bertrand. **Relações Públicas: Princípios, casos e problemas**. 2ª ed. São Paulo: Pioneira, 1970.

CARDOSO, Olga Regina. **Foco da qualidade Total de serviços no conceito do produto ampliado**, 1995. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

CHANLAT, J. **O indivíduo na Organização** - dimensões esquecidas. 3ª ed. v. 2. São Paulo: Atlas, 1994.

CHAPPELL, R. e READ, W. **Comunicação interna na empresa**. Rio de Janeiro: Fórum, 1973.

CHAVES, Marcos Oswaldo Barcellos. **A teoria da segmentação face à satisfação do consumidor de serviços bancários: um estudo de caso em um banco de varejo**. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola Brasileira de Administração Pública. FGV, Rio de Janeiro.

CHISNALL, Peter M. **Pesquisa mercadológica**. São Paulo: Saraiva, 1980.

CHURCHILL, G. A. e PETER, J. P. **Marketing: Criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.

CHURCHILL, G.A. e PETER, J.P. **Marketing: Criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000. Transparências. Cap. 8. Disponível em: <<http://www.editorasaraiva.com.br>> Acesso em 13 jan. 2003.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1992.

COBRA, Marcos. **Marketing de Serviços**. 3. ed. São Paulo: McGraw Hill, 1990.

COBRA, Marcos. **Marketing de Serviços financeiros**. São Paulo: Cobra Editora, 2000.

COLOMBINI, Leticia. Atenção senhores ouvintes: está no ar a rádio corredor. **VOCÊ S. A.** , São Paulo, ano 2, n. 13, p. 66-70, jul. 1999a.

COLOMBINI, Leticia. A arte de dar o recado. **VOCÊ S. A.** , São Paulo, ano 2, n. 17, p. 66-69, nov. 1999b.

CORRADO, Frank. **A Força da comunicação – quem não se comunica**. São Paulo: Makron Books, 1994.

COSTA, Jane Iara Pereira da. **Marketing: noções Básicas**. Florianópolis: Imprensa Universitária, 1987.

CUNHA, Carlos Eduardo Freitas da. **Composto Promocional**. Florianópolis: UFSC, 2000 (notas de Aula).

CURVELLO, João José A . **Comunicação Interna e cultura Organizacional: um enfoque qualitativo da questão no Banco do Brasil**. 1993. Dissertação (Mestrado)-Instituto Metodista de Ensino Superior, São Paulo.

CURVELLO, João José Azevedo. A renúncia do verbo: um olhar sobre a comunicação não oficial em um grande banco brasileiro. In: XXI Congresso Brasileiro de Ciência da Comunicação, 1998; Recife. **Anais eletrônicos**. Recife: 1998. Disponível em: <<http://www.acaocomunicativa.pro.br>>. Acesso em 04 jan. 2002.

DAMANTE, Nara. Uma língua em quatro idiomas. **Comunicação Empresarial**. Ano 9, n. 32, 3º trimestre, 1999, p. 18-22.

Di LASCIO, Rose Mary Castanho. **Os atributos de fidelização ao Banco do Brasil na visão do cliente preferencial situado no contexto da segmentação de Pessoas Físicas**. 2001. Dissertação. (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

DINES, Alberto; NASSAR, Paulo; KUNSCH, Waldemar L. (orgs.). **Estado, mercado e interesse público: a comunicação e os discursos organizacionais**. Brasília: Banco do Brasil, 1999.

DRUCKER, Peter F. **Administração em tempos turbulentos**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1980.

ELTZ, Fabio Leandro Foletto. **Qualidade na comunicação: Preparando a empresa para encantar o cliente**. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.

ENIS, Ben M. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1983.
ESTEBAN, Ildfonso Grande; FERNÁNDEZ, Elena Abascal. **Fundamentos y técnicas de investigación comercial**. 3 ed. Madrid: ESIC Editorial, 1996.

FLECHA, Ângela Cabral. **O impacto das novas tecnologias nos canais de distribuição turística: um estudo de caso em agências de viagens**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Transmarketing: Estratégias avançadas de relações Públicas no campo do marketing**. São Paulo: Summus, 1999.

FREITAS, Sidneia Gomes de. **Comunicação, uma área estratégica**. In: III Seminário de Comunicação do Banco do Brasil, 1996, Brasília. Anais... Brasília: Banco do Brasil, 1999. Disponível em: Estado, Mercado e Interesse Público: a comunicação e os discursos organizacionais. pág. 55, Brasília, 1999.

FUSCO, Solange. E a comunicação interna com isso? **Comunicação Empresarial**, Rio de Janeiro, ano 10, n. 35, 2 trimestre 2000. Disponível em: <<http://www.aberje.com.br/revista/n35/sextante.htm>>. Acesso em 10 abr. 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, Arilda Schmidt. **Pesquisa Qualitativa - Tipos Fundamentais**. Revista de Administração, v. 35, n. 3, pp 20-29, mai./jun./1995.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de Pesquisar: Como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: Record, 1999.

GOODE, W. J.; HATT, P. K. **Métodos de Pesquisa Social**. São Paulo: Cia das Letras, 1973.

GRUNIG, James E.; HUNT, Todd. **Managing Public relations**. New York Holt: Rinehart & Winston, 1984.

GUIDALLI, Sandro. Muitos instrumentos, uma só orquestra. **bb.com.você**, Brasília, ano 2, n. 12, p. 16-19, jan./fev. 2002.

GUIDALLI, Sandro. O Banco onde o cliente quer. **bb.com.você**, Brasília, ano 3, n. 14, p. 20-21, mai./jun. 2002.

HAMPTON, D. **Administração comportamento organizacional**. São Paulo: Mcgraw-Hill, 1990.

HARLOW, Res. F. in Cutlip; SCOTT, M. CENTER, A. H.; BROOM, G. M. **Effective Public Relations**. New Jersey, Prentice – Hall, 1985.

HONÓRIO, Luiz Carlos. **A Pesquisa Qualitativa**. UFMG:Disciplina Métodos e Pesquisa em Administração I, 1997.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

HORTON, R. E REID, P. **Endomarketing empresários versus executivos**. Em busca de uma nova parceria. São Paulo: MacGraw-Hill, 1993.

INKOTTE, Alexandre Luz. **Endomarketing: Remédio novo para males antigos?** 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

JORGE, Miguel. **Comunicação empresarial e vantagem competitiva**. 2000. Disponível em: <<http://www.contexto.com.br/teleartigomigueljorge.htm>>. Acesso em 10 abr. 2002.

KANN, Levi Issac. **Segmentação e potencial de mercado**. In: Pimenta, Maria Cecília; Richers, Raimar. Segmentação de mercado, São Paulo, Nobel, 1991.

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

KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo, Summus, 1986.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **A comunicação integrada nas organizações modernas: avanços e perspectivas no Brasil**. In: CORREA, Tupã Gomes (org.) Comunicação para o mercado. São Paulo: Edicon, 1995.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Novos desafios para o profissional de comunicação**. In: III Seminário de comunicação do Banco do Brasil, 1996, Brasília,

Anais... Brasília: Banco do Brasil, 1999. Disponível em: Estado, mercado e interesse público: a comunicação e os discursos organizacionais. Pág. 49, Brasília, 1999.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações Públicas e modernidade: Novos paradigmas na comunicação Organizacional**. São Paulo: Summus, 1997a.

KUNSCH, Margarida M. K. (org.). **Obtendo resultados com relações Públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997b.

LA BANCA, Adelaide Marina. **As estratégias de Segmentação do mercado de clientes Pessoas Físicas no Banco do Brasil no período de 1997 a 2001**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios e casos**. São Paulo: Atlas, 1987.

LESLEY, Philip (coord.). **Os fundamentos de relações públicas da comunicação**. São Paulo: Pioneiro, 1995.

LITTERER, J. **Análise das Organizações**. São Paulo, Atlas, 1977.

LIVINGSTONE, James Mc Cardie. **Pesquisa de Mercado: uma abordagem operacional**. São Paulo: Atlas, 1982.

LOUZA, Maria do Céu Coutinho; DODI, Marisa; CARVALHO, Susana M. C. . **Relações Públicas e marketing: Conflito ou Complemento**. São Paulo: Revista Administração IA-USP, vol. 14, out./dez. 1979, p. 13 – 21.

MARCHIORI, M. **Organização, cultura e comunicação – elementos para novas relações com o público interno**. 1995. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – ECA, São Paulo.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento, execução e análise**. São Paulo: Atlas, 1999, 2 vols.

MATTOS, Marcelo. **Comunicação interna e mudança comportamental em instituições bancárias: um estudo de caso**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

MCCARTHY, E. J. e PERREAULT, W. D. **Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global**. São Paulo: Atlas, 1997.

MOREIRA, Júlio César; PASQUALI, Perroti P.; DUBNER, Alan Gilbert. **Dicionário de termos de marketing**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MOREIRA, Júlio César Tavares, OLIVEIRA NETO, Rafael. **Marketing Business to Business: É fazer ou morrer**. São Paulo: Makron Books, 1998.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo. Atlas, 1996.

NEVES, Roberto de Castro. **Imagem empresarial: Como as Organizações (e as pessoas) Podem Proteger e Tirar Partido do seu maior Patrimônio**. Rio de Janeiro: Manad, 1998.

NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk. **Marketing: relacionamentos, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

NONAKA, Ikyjiro & TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na Empresa: como as Empresas Japonesas geram a dinâmica de inovação**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Anemari. **A fidelização dos clientes NR1 na visão dos gerentes de Relacionamento do Banco do Brasil em Curitiba: estudo de caso**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

OLIVEIRA, José Xavier. **Usos e Abusos de relações públicas**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971.

PENTEADO, J.R. Whitaker. **A técnica da Comunicação Humana**. 8ª ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1982.

PENTEADO, J. **Relações Públicas nas empresas modernas**, São Paulo: Pioneira, 1984.

PEPERS, 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.

PEREIRA, Ricardo Ednarte. **Relações Públicas com o público interno**. 1982. Disponível em: <http://portal rp.com.br/biblioteca/textos/rrpp_tecnicos_004.htm>. Acesso em 01 mai. 2001.

PIMENTA, Maria Cecília & RICHERS, Raimar. **Segmentação de mercado**, São Paulo: Nobel, 1991.

PINCHOT. Gifford e PINCHOT, Elizabeth. **O poder das pessoas: como usar a inteligência de todos dentro da empresa para a conquista de mercado**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1994.

PONTES, Luiz Fernando. **Do físico ao virtual: um estudo de sistemas de distribuição em bancos de varejo**. 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

PORTUGAL, Alberto Duque. Por que investir em comunicação? **Comunicação Empresarial**, Rio de Janeiro, ano 7, n. 25, 4º trimestre, 1997. Disponível em: <<http://www.abreje.com.br/antigo/revista/n23/artigo/g.htm>>. Acesso em 20 mai. 2001.

POTSCH, José Roberto. **Comunicação Integrada de Marketing**. Rio de Janeiro: PUC Rio/IAG, 2002.

RAMOS, Fabrícia. De roupa nova. **bb.com.você**, Brasília, ano 3, n. 16, p. 10-11, set./out. 2002.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

RICHERS, Raimar, LIMA, Cecília Pimenta. **Segmentação: opções estratégicas para o mercado brasileiro**. São Paulo: Nobel, 1991.

RIES, Al. Foco: **Uma Questão de Vida ou Morte para a sua Empresa**. São Paulo: Makron Books, 1996.

ROCHA, A. e CHRISTENSEN, C. **Marketing: teoria e prática no Brasil**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de Estágios do Curso de Administração**. São Paulo: Atlas, 1996.

SAMARA, Beatriz Santos. **Pesquisa de Marketing: conceitos e metodologia**. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

SELL, Denilson. **Uma arquitetura para distribuição de componentes tecnológicos de sistemas de informações baseados em data warehouse**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

SHALL, M. **Ä communication – rules approach to organizational culture**. Administrative Science Quarterly, v. 28, n. 4, dec 1983.

SHAW, Robert B. e PERKINS, Dennis N. **Arquitetura Organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

SILVA, César Roberto leite da; LUIZ, Sinclayr. **Economia e mercado: introdução à economia**. São Paulo: Saraiva, 1996.

SILVA, Edna Lúcia da & MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 3. ed. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2001.

SILVEIRA, Mauro. Você está preparado para mudar? **Você S.A.** ano 2, n. 14, ago 1999, p. 85.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas: função política**. São Paulo: Summus, 1995.

SLACK, Nigel. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

SOUZA, F. A. M. **Marketing pleno**: tudo que você precisa saber para praticar um marketing de maior qualidade e de última geração. São Paulo: Makron Books, 1999.

SOUZA, Paulo Henrique de. A matemática da sedução. **bb.com.você**, Brasília, ano 2, n. 8, p. 6-7, mai./jun. 2001.

SPTIZER, Dean R. **Supermotivação**: uma estratégia para dinamizar todos os níveis da organização. São Paulo: Futura, 1997.

THAYER, Lee. **Comunicação – Fundamentos e Sistemas**. São Paulo: Editora Atlas, 1972.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VALE, José Caetano do. **Segmentação e Posicionamento de mercado empresarial: uma proposta para o Banco do Brasil**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

VERGARA, Sylvia. Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: 2ª ed., Editora Atlas, 1998.

VIEIRA, Tina. Para todos. **bb.com.você**, ano 2, Brasília, n. 8, p. 30-31, mai./jun. 2001.

WEINSTEIN, Art. **Segmentação de mercado**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

WOOD JR. , Thomaz. **Mudança organizacional: aprofundamento temas atuais em administração de empresas**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICES

APÊNDICE A

Roteiro de Entrevista

1. Sexo.
2. Nível de escolaridade.
3. Quanto tempo de Banco você tem?
4. Você trabalha 8 horas (qual o cargo?) ou 6 horas?
5. Onde você trabalha atualmente?
6. Em qual agência/unidade você trabalhava na época da implantação do Programa, ou seja, 2000/2001?
7. Você sabia que o Banco do Brasil implantou, a partir de 1999, uma mudança na forma de segmentação, atendimento e relacionamento com seus clientes pessoas físicas? (Programa de Segmentação Comportamental)

No caso de “Sim” na resposta anterior:

8. Como você tomou conhecimento deste programa?
9. Como você classifica a comunicação Banco – funcionário na época da implantação deste Programa (2000/2001)?
10. Você sabe o que significa este programa/ mudança para o Banco?

Em caso de resposta afirmativa:

11. Na sua opinião, por que o Banco fez e implantou este programa?
12. Como a Comunicação interna, nas suas diversas formas, auxiliou no lançamento e implantação deste Programa?
13. A comunicação interna do lançamento do Programa contribuiu para que os funcionários tivessem uma melhor compreensão dele e da sua importância para a organização?
14. As diversas formas de comunicação empregadas foram suficientes para esclarecer as mudanças? Por quê?
15. As mensagens recebidas por você ou das quais você tomou conhecimento, das mais variadas formas e origens, eram integradas e complementares?
16. Como você tirou suas dúvidas no lançamento e implantação do Programa?
17. Os funcionários estavam preparados para o lançamento do novo serviço ao público externo?
18. Você fez o curso auto-instrucional “Conhecendo o Cliente” ?

Em caso afirmativo na questão anterior:

Ele foi útil para implantação do programa?

19. Você fez o curso presencial “ Gerenciando o Relacionamento com o Cliente”?
20. Em caso afirmativo na questão anterior, ele foi útil para implantação do programa?
21. No seu local de trabalho, os funcionários conversavam informalmente sobre o Programa? Quais eram suas impressões?

22. Qual(is) a(s) origem(ns) da(s) mensagem(ns) que você julgou mais esclarecedoras e orientadoras para o lançamento do Programa:
23. Qual forma ou meio de comunicação dos que foram utilizados no lançamento do Programa de Segmentação Comportamental você mais gostou? Por quê?
24. Você assistiu a algum programa na TV Corporativa BB sobre o tema, à época do lançamento do Programa?

Em caso de resposta negativa: Por quê?

25. No seu local de trabalho, houve reunião com funcionários sobre o tema ? Quem a conduziu? Qual foi sua impressão desta reunião?
26. Quem orientou a implantação do Programa na sua agência?
Como este(s) se comunicavam com você?
27. A comunicação interna do lançamento do Programa de Segmentação, nas suas diversas formas e meios, contribuiu e facilitou para que você prestasse um melhor atendimento e relacionamento com os clientes na fase de implantação do programa?
28. A comunicação interna do lançamento do programa de Segmentação, nas suas diversas formas e meios, contribuiu, na sua opinião, para a implantação do mesmo e alcance dos resultados pretendidos pelo Banco do Brasil?
29. Que sugestões você daria para melhorar a comunicação interna do lançamento do Programa, se tivesse sido consultado, à época?

APÊNDICE B

Transcrição das Entrevistas

Foram entrevistados 33 funcionários do Banco do Brasil, de diversas agências. A seguir é apresentado o resultado dessas entrevistas.

Funci 01 – Mulher, curso superior incompleto, funcionária em atividade há 12 anos, com carga horária de 6 horas e exercendo cargo de escriturária ou caixa executiva. À época do lançamento do Programa trabalhava na Agência Barreiras.

– Você sabia que o Banco do Banco do Brasil implantou, a partir de 1999, uma mudança na forma de segmentação, atendimento e relacionamento com seus clientes pessoas físicas? (Programa de Segmentação Comportamental).

– Sim. Tomei conhecimento deste programa por meio do correio e conversas informais com colegas.

– Você sabe o que significa este programa/mudança para o Banco?

– Sim. O banco implantou este programa para obter informações mais precisas dos seus clientes, encarteirando-os de acordo com o seu perfil de negócio – ou seja, NR01 Clientes com renda acima de R\$4.000,00 – NR02 clientes com renda entre R\$1.000,00 e R\$3.999,00 e o restante NR03

– Como a Comunicação interna, nas suas diversas formas, auxiliou no lançamento e implantação deste Programa?

– Por meio de treinamento. Os que ocorreram foram muito úteis.

– A comunicação interna do lançamento do Programa contribuiu para que os funcionários tivessem uma melhor compreensão e da sua importância para a organização?

– Sim.

– As diversas formas de comunicação empregadas foram suficientes para esclarecer as mudanças? Por quê?

– Não. Ainda surgem muitas dúvidas sobre o sistema.

– As mensagens recebidas por você ou das quais você tomou conhecimento, das mais variadas formas e origens, eram integradas e complementares?

– Sim.

– Como você tirou suas dúvidas no lançamento e implantação do Programa?

– Através do Livro de Instruções Codificadas – LIC.

– Os funcionários estavam preparados para o lançamento do novo serviço ao público externo?

– Não, creio que havia muitas deficiências.

– Você fez o curso auto-instrucional “Conhecendo o Cliente”? Ele foi útil para a implantação do Programa?

– Sim, fiz o curso e o achei útil para a implantação do Programa.

– Você fez o curso presencial “Gerenciando o Relacionamento com o Cliente”?

– Não.

– No seu local de trabalho, os funcionários conversavam informalmente sobre o Programa? Quais eram suas impressões?

– A primeira impressão foi a de que os funcionários não estavam preparados para atender o cliente com o novo Programa, pois os colegas teriam que ter conhecimento de todos os negócios do Banco para atendê-lo integralmente.

– Qual ou quais as origens das mensagens que você julgou mais esclarecedoras e orientadoras para o lançamento do Programa?

– Correio eletrônico no aplicativo SISBB (comunicação entre agências) e comunicado a funcionários.

– Qual forma ou meio de comunicação dos que foram utilizados no lançamento do Programa de Segmentação Comportamental você mais gostou? Por quê?

– Do curso auto-instrucional sobre o assunto, pois ele trouxe uma gama de informação de muita valia.

– Você assistiu a algum programa na TV Corporativa BB sobre o tema, À época do lançamento do Programa (1999) do Programa?

– Não. Não foi informada.

– No seu local de trabalho houve reunião com funcionários sobre o tema? Quem a conduziu? qual foi a sua impressão desta reunião?

– Sim. Foi bastante útil. O gerente da Agência a preparou e conduziu.

– Quem orientou a implantação do Programa na sua agência e como estes se comunicavam com você?

– Os orientadores foram Analistas da SUPER Estadual e a orientação se deu por meio de reuniões.

– A comunicação interna do lançamento do Programa de Segmentação, nas suas diversas formas e meios, contribuiu e facilitou para que você prestasse um melhor atendimento e relacionamento com os clientes na fase de implantação do Programa?

– Sim, sem dúvida.

– A comunicação interna do lançamento do programa de Segmentação, na suas diversas formas e meios, contribui, na sua opinião, para a implantação do mesmo e alcance dos resultados pretendidos pelo Banco do Brasil?

– Sim, e bastante.

– Que sugestões você daria para melhorar a comunicação interna do lançamento do Programa, se tivesse sido consultado, à época?

– Felizmente vou deixar a pergunta sem resposta.

Funci 02 – Homem, curso superior completo, funcionário em atividade há 21 anos, com carga horária de 6 horas e exercendo cargo de escriturário ou caixa executivo. À época do lançamento do Programa trabalhava na Agência Imbuí em Salvador.

– Você sabia que o Banco do Banco do Brasil implantou, a partir de 1999, uma mudança na forma de segmentação, atendimento e relacionamento com seus clientes pessoas físicas? (Programa de Segmentação Comportamental).

– Sim. Tomei conhecimento deste programa via reunião interna e instruções normativas.

– Como você classifica a comunicação Banco–funcionário na época da implantação deste Programa (2000/2001)?

– Classifico-a como esclarecedora.

- **Você sabe o que significa este programa/mudança para o Banco?**
- Sim. O BB o implantou para melhor tratar os clientes julgados de maior interesse.
- **Como a Comunicação interna, nas suas diversas formas, auxiliou no lançamento e implantação deste Programa?**
- Prestando esclarecimentos acerca do assunto, dirimindo dúvidas.
- **A comunicação interna do lançamento do Programa contribuiu para que os funcionários tivessem uma melhor compreensão e da sua importância para a organização?**
- Sim.
- **As diversas formas de comunicação empregadas foram suficientes para esclarecer as mudanças? Por quê?**
- Não o bastante. Passei a entender melhor depois da implantação.
- **As mensagens recebidas por você ou das quais você tomou conhecimento, das mais variadas formas e origens, eram integradas e complementares?**
- Não Elas eram mais direcionadas àqueles que iriam gerenciar as carteiras.
- **Como estas mensagens poderiam ter sido melhores?**
- Não sei... Acho que foram muito boas.
- **Como você tirou suas dúvidas no lançamento e implantação do Programa?**
- Na observação, no dia-a-dia.
- **Os funcionários estavam preparados para o lançamento do novo serviço ao público externo?**
- Não.
- **Você fez o curso auto-instrucional “Conhecendo o Cliente”? Ele foi útil para a implantação do Programa?**
- Também não.
- **Você fez o curso presencial “Gerenciando o Relacionamento com o Cliente”?**
- Não, não tive oportunidade.
- **No seu local de trabalho, os funcionários conversavam informalmente sobre o Programa? Quais eram suas impressões?**
- Não, dificilmente alguém conversava sobre ele. Realmente não me lembro.
- **Qual ou quais as origens das mensagens que você julgou mais esclarecedoras e orientadoras para o lançamento do Programa?**
- Acredito que as reuniões internas.
- **Qual forma ou meio de comunicação dos que foram utilizados no lançamento do Programa de Segmentação Comportamental você mais gostou? Por quê?**
- Para mim houve mais aproveitamento nas reuniões internas.
- **Você assistiu a algum programa na TV Corporativa BB sobre o tema, À época do lançamento do Programa (1999) do Programa?**
- Não. Não, não havia disponibilização na agência.
- **No seu local de trabalho houve reunião com funcionários sobre o tema? Quem a conduziu? qual foi a sua impressão desta reunião?**
- Sim, e foi conduzida pela Administração.
- **Quem orientou a implantação do Programa na sua agência e como estes se comunicavam com você?**
- Não me recordo. À época trabalhava no Caixa.

– **A comunicação interna do lançamento do Programa de Segmentação, nas suas diversas formas e meios, contribuiu e facilitou para que você prestasse um melhor atendimento e relacionamento com os clientes na fase de implantação do Programa?**

– Sim.

– **A comunicação interna do lançamento do programa de Segmentação, nas suas diversas formas e meios, contribui, na sua opinião, para a implantação do mesmo e alcance dos resultados pretendidos pelo Banco do Brasil?**

– Sim.

– **Que sugestões você daria para melhorar a comunicação interna do lançamento do Programa, se tivesse sido consultado, à época?**

– Não somente neste caso, mas em outros, as administrações locais precisam tomar consciência de que a formação do corpo funcional repercute favoravelmente no desempenho da empresa, por isso cabe a esta tomar a iniciativa.

Funci 03 – Homem, segundo grau, funcionário em atividade há 24 anos, com carga horária de 6 horas e exercendo cargo de escriturário ou caixa executivo. À época do lançamento do Programa trabalhava na Agência Itabuna-BA.

– **Você sabia que o Banco do Banco do Brasil implantou, a partir de 1999, uma mudança na forma de segmentação, atendimento e relacionamento com seus clientes pessoas físicas? (Programa de Segmentação Comportamental).**

– Sim. Fui informado através de reunião com o gerente da agência.

– **Como você classifica a comunicação Banco–funcionário na época da implantação deste Programa (2000/2001)?**

– Classifico-a objetiva.

– **Você sabe o que significa este programa/mudança para o Banco?**

– Sim. A sua implantação se deve à necessidade de melhor atender o cliente.

– **Como a Comunicação interna, nas suas diversas formas, auxiliou no lançamento e implantação deste Programa?**

– Trazendo orientações sobre o funcionamento do projeto.

– **A comunicação interna do lançamento do Programa contribuiu para que os funcionários tivessem uma melhor compreensão e da sua importância para a organização?**

– Sim, lógico. Ela foi fundamental.

– **As diversas formas de comunicação empregadas foram suficientes para esclarecer as mudanças? Por quê?**

– Não Existiam várias dúvidas à época, principalmente como iria funcionar, na prática, essa segmentação.

– **As mensagens recebidas por você ou das quais você tomou conhecimento, das mais variadas formas e origens, eram integradas e complementares?**

– Não. Não detalhava pormenores do programa para quem, como eu, às vezes não acessava as instruções.

– **Como estas mensagens poderiam ter sido melhores?**

– Poderiam ter sido melhor esclarecidas através de reuniões para dirimir dúvidas.

- **Como você tirou suas dúvidas no lançamento e implantação do Programa?**
- Com os colegas de trabalho.
- **Os funcionários estavam preparados para o lançamento do novo serviço ao público externo?**
- Sim.
- **Você fez o curso auto-instrucional “Conhecendo o Cliente”?**
- Não.
- **Você fez o curso presencial “Gerenciando o Relacionamento com o Cliente”?**
- Não.
- **No seu local de trabalho, os funcionários conversavam informalmente sobre o Programa? Quais eram suas impressões?**
- Sim, conversávamos. Haviam dúvidas, principalmente porque os trabalhos, antes, eram feitos por setores específicos (especializados) e nem todos estavam preparados para novas tarefas.
- **Qual ou quais as origens das mensagens que você julgou mais esclarecedoras e orientadoras para o lançamento do Programa?**
- Através de correio eletrônico no aplicativo SISBB (comunicado entre agências).
- **Qual forma ou meio de comunicação dos que foram utilizados no lançamento do Programa de Segmentação Comportamental você mais gostou? Por quê?**
- Houve uma reunião geral que apresentou a novidade a ser implementada no Banco.
- **Você assistiu a algum programa na TV Corporativa BB sobre o tema, À época do lançamento do Programa (1999) do Programa?**
- Não. Não tomamos conhecimento da programação.
- **No seu local de trabalho houve reunião com funcionários sobre o tema? Quem a conduziu? Qual foi a sua impressão desta reunião?**
- Sim, e foi conduzida pelo Gerente Geral, que apresentou o programa aos funcionários.
- **Quem orientou a implantação do Programa na sua agência e como estes se comunicavam com você?**
- Não sei.
- **A comunicação interna do lançamento do Programa de Segmentação, nas suas diversas formas e meios, contribuiu e facilitou para que você prestasse um melhor atendimento e relacionamento com os clientes na fase de implantação do Programa?**
- Não.
- **A comunicação interna do lançamento do programa de Segmentação, na suas diversas formas e meios, contribuiu, na sua opinião, para a implantação do mesmo e alcance dos resultados pretendidos pelo Banco do Brasil?**
- Sim.
- **Que sugestões você daria para melhorar a comunicação interna do lançamento do Programa, se tivesse sido consultado, à época?**
- Sugiro que haja mais reuniões nas agências para tirar dúvidas, treinamento dos funcionários nas novas tarefas a serem por eles executadas e mais correios pessoais esclarecedores da mudança.

Funci 04 – Do sexo feminino, curso de especialização, funcionária em atividade há 8 anos, com carga horária de 8 horas e exercendo cargo comissionado de Gerente de Contas Corporate. À época do lançamento do Programa trabalhava na Agência Av. Angélica (SP).

– Você sabia que o Banco do Brasil implantou, a partir de 1999, uma mudança na forma de segmentação, atendimento e relacionamento com seus clientes pessoas físicas? (Programa de Segmentação Comportamental).

– Sim. Fui informada através do correio, de apostilas e das instruções.

– Como você classifica a comunicação Banco–funcionário na época da implantação deste Programa (2000/2001)?

– Classifico-a como proativa.

– Você sabe o que significa este programa/mudança para o Banco?

– Sim. O Banco detectou que esta é a melhor forma de atender o cliente e suas necessidades de acordo com o seu perfil.

– Na sua opinião, Por quê o Banco fez e implantou este programa?

– Para focar seu atendimento, minimizando custos e maximizando benefícios.

– Como a Comunicação interna, nas suas diversas formas, auxiliou no lançamento e implantação deste Programa?

– Primeiro na disseminação do programa, explicando o que é e para quê. Depois, na fase de implantação, a forma de atendimento.

– A comunicação interna do lançamento do Programa contribuiu para que os funcionários tivessem uma melhor compreensão e da sua importância para a organização?

– Sim.

– As diversas formas de comunicação empregadas foram suficientes para esclarecer as mudanças? Por quê?

– Na minha opinião, sim. Porque houve várias formas de comunicação.

– As mensagens recebidas por você ou das quais você tomou conhecimento, das mais variadas formas e origens, eram integradas e complementares?

– Sim. Esclareceram a segmentação e a classificação dos clientes.

– Como estas mensagens poderiam ter sido melhores?

– Não sendo tão intensas.

– Como você tirou suas dúvidas no lançamento e implantação do Programa?

– Através do Livro de Instruções Codificadas – LIC e informalmente com colegas de trabalho.

– Os funcionários estavam preparados para o lançamento do novo serviço ao público externo?

– Sim.

– Você fez o curso auto-instrucional “Conhecendo o Cliente”?

– Sim. O curso foi útil para implantação do programa

– Você fez o curso presencial “Gerenciando o Relacionamento com o Cliente”?

– Não, infelizmente. Gostaria de fazê-lo.

– No seu local de trabalho, os funcionários conversavam informalmente sobre o Programa? Quais eram suas impressões?

– Sim. Foi uma mudança de paradigma. Depois da compreensão e implantação, observou-se logo a melhoria.

– Qual ou quais as origens das mensagens que você julgou mais esclarecedoras e orientadoras para o lançamento do Programa?

– Os fascículos do Programa de Profissionalização e a agência de notícias nacional.

– Qual forma ou meio de comunicação dos que foram utilizados no lançamento do Programa de Segmentação Comportamental você mais gostou? Por quê?

– Considerei o PROFI. Achei-o muito bem escrito e dinâmico.

– Você assistiu a algum programa na TV Corporativa BB sobre o tema, À época do lançamento do Programa (1999) do Programa?

– Não, não havia na minha agência.

– No seu local de trabalho houve reunião com funcionários sobre o tema? Quem a conduziu? Qual foi a sua impressão desta reunião?

– Sim, foi conduzida pelo Gerente da Agência. As dúvidas ficaram esclarecidas com a participação do grupo.

– Quem orientou a implantação do Programa na sua agência e como estes se comunicavam com você?

– Foram os Analistas da SUPER Estadual. Eles estavam presentes na Agência.

– A comunicação interna do lançamento do Programa de Segmentação, nas suas diversas formas e meios, contribuiu e facilitou para que você prestasse um melhor atendimento e relacionamento com os clientes na fase de implantação do Programa?

– Sim.

– A comunicação interna do lançamento do programa de Segmentação, na suas diversas formas e meios, contribui, na sua opinião, para a implantação do mesmo e alcance dos resultados pretendidos pelo Banco do Brasil?

– Sim.

– Que sugestões você daria para melhorar a comunicação interna do lançamento do Programa, se tivesse sido consultado, à época?

– Nenhuma sugestão. O que ocorreu foi muito legal.

Funci 05 – Do sexo masculino, 2º grau, funcionário em atividade há 15 anos, com carga horária de 6 horas, exercendo cargo de escriturária ou caixa executiva. À época do lançamento do Programa trabalhava na Agência Ubaíra (BA).

– Você sabia que o Banco do Banco do Brasil implantou, a partir de 1999, uma mudança na forma de segmentação, atendimento e relacionamento com seus clientes pessoas físicas? (Programa de Segmentação Comportamental).

– Sim. Tomei conhecimento em reuniões e normativas.

– Como você classifica a comunicação Banco–funcionário na época da implantação deste Programa (2000/2001)?

– Classifico-a como esclarecedora.

– Você sabe o que significa este programa/mudança para o Banco?

– Sim.

– Na sua opinião, Por quê o Banco fez e implantou este programa?

– O Banco está buscando melhor atendimento a sua clientela.

– Como a Comunicação interna, nas suas diversas formas, auxiliou no lançamento e implantação deste Programa?

– Através entrevistas e/ou troca de idéias.

– A comunicação interna do lançamento do Programa contribuiu para que os funcionários tivessem uma melhor compreensão e da sua importância para a organização?

– Sim, sem dúvida.

– As diversas formas de comunicação empregadas foram suficientes para esclarecer as mudanças? Por quê?

– Sim, foram. Sem a devida comunicação não poderíamos ter conhecimento do fato.

– As mensagens recebidas por você ou das quais você tomou conhecimento, das mais variadas formas e origens, eram integradas e complementares? Por quê?

– Não. Sempre alguém tinha algo a acrescentar sobre o assunto.

– Como estas mensagens poderiam ter sido melhores?

– De uma só vez, auto-explicativa e de maneira lógica.

– Como você tirou suas dúvidas no lançamento e implantação do Programa?

– Em conversas informais com colegas de trabalho.

– Os funcionários estavam preparados para o lançamento do novo serviço ao público externo?

– Na minha opinião, não.

– Você fez o curso auto-instrucional “Conhecendo o Cliente”? Ele foi útil?

– Sim. O curso foi útil para implantação do programa.

– Você fez o curso presencial “Gerenciando o Relacionamento com o Cliente”?

– Não.

– No seu local de trabalho, os funcionários conversavam informalmente sobre o Programa? Quais eram suas impressões?

– Sim. A sistemática iria mudar o rosto do Banco com referência ao cliente.

– Qual ou quais as origens das mensagens que você julgou mais esclarecedoras e orientadoras para o lançamento do Programa?

– Os comunicados a funcionários e administradores.

– Qual forma ou meio de comunicação dos que foram utilizados no lançamento do Programa de Segmentação Comportamental você mais gostou? Por quê?

– Comunicado direto ao funcionário, por ter ligação direta com o fato.

– Você assistiu a algum programa na TV Corporativa BB sobre o tema, À época do lançamento do Programa (1999) do Programa?

– Não, não tive oportunidade.

– No seu local de trabalho houve reunião com funcionários sobre o tema? Quem a conduziu? Qual foi a sua impressão desta reunião?

– Sim, o Gerente Geral a conduziu. Ele apresentou a mudança sistemática nas futuras programações bancárias..

– Quem orientou a implantação do Programa na sua agência e como estes se comunicavam com você?

– Foram os Analistas da SUPER Estadual, através de reuniões.

– A comunicação interna do lançamento do Programa de Segmentação, nas suas diversas formas e meios, contribuiu e facilitou para que você prestasse um melhor atendimento e relacionamento com os clientes na fase de implantação do Programa?

– Sim.

– **A comunicação interna do lançamento do programa de Segmentação, na suas diversas formas e meios, contribui, na sua opinião, para a implantação do mesmo e alcance dos resultados pretendidos pelo Banco do Brasil?**

– Sim.

– **Que sugestões você daria para melhorar a comunicação interna do lançamento do Programa, se tivesse sido consultado, à época?**

– Uma maior divulgação, bem anterior a do lançamento.

Funci 06 – Do sexo masculino, curso de especialização, funcionário em atividade há 19 anos, com carga horária de 8 horas, exercendo cargo comissionado de Gerente de Administração. À época do lançamento do Programa trabalhava na Agência Aratu, Simões Filho (BA).

– **Você sabia que o Banco do Banco do Brasil implantou, a partir de 1999, uma mudança na forma de segmentação, atendimento e relacionamento com seus clientes pessoas físicas? (Programa de Segmentação Comportamental).**

– Sim. Tomei conhecimento em normativo e Agência de Notícias.

– **Como você classifica a comunicação Banco–funcionário na época da implantação deste Programa (2000/2001)?**

– Ineficaz. Não foi boa.

– **Você sabe o que significa este programa/mudança para o Banco?**

– Sim.

– **Na sua opinião, Por quê o Banco fez e implantou este programa?**

– Para focar segmentos e aproveitar suas potencialidades de consumo.

– **Como a Comunicação interna, nas suas diversas formas, auxiliou no lançamento e implantação deste Programa?**

– Disseminando o Programa e conceitos.

– **A comunicação interna do lançamento do Programa contribuiu para que os funcionários tivessem uma melhor compreensão e da sua importância para a organização?**

– Não.

– **As diversas formas de comunicação empregadas foram suficientes para esclarecer as mudanças? Por quê?**

– Não, pois foi uma mudança de paradigmas.

– **As mensagens recebidas por você ou das quais você tomou conhecimento, das mais variadas formas e origens, eram integradas e complementares? Por quê?**

– Não, não eram esclarecedoras. Precisavam melhorar.

– **Como você tirou suas dúvidas no lançamento e implantação do Programa?**

– Através do Livro de Instruções Codificadas – LIC, conversa com colegas de trabalho e através do Curso Conhecendo o Cliente.

– **Os funcionários estavam preparados para o lançamento do novo serviço ao público externo?**

– Não.

– **Você fez o curso auto-instrucional “Conhecendo o Cliente”? Ele foi útil?**

– Sim. O curso foi útil para implantar o programa.

- **Você fez o curso presencial “Gerenciando o Relacionamento com o Cliente?”**
- Não.
- **No seu local de trabalho, os funcionários conversavam informalmente sobre o Programa? Quais eram suas impressões?**
- Sim. A conversa girava em torno de que não conheciam ainda o Programa e achavam que não daria certo.
- **Qual ou quais as origens das mensagens que você julgou mais esclarecedoras e orientadoras para o lançamento do Programa?**
- A revista “BB.com.você” e o curso “conhecendo o Cliente”.
- **Qual forma ou meio de comunicação dos que foram utilizados no lançamento do Programa de Segmentação Comportamental você mais gostou? Por quê?**
- BB.com.você, por causa da linguagem adequada.
- **Você assistiu a algum programa na TV Corporativa BB sobre o tema, À época do lançamento do Programa (1999) do Programa?**
- Não, não houve divulgação, não houve envolvimento dos funcionários que trabalhavam em setores diversos do atendimento.
- **No seu local de trabalho houve reunião com funcionários sobre o tema? Quem a conduziu? Qual foi a sua impressão desta reunião?**
- Não me recordo.
- **Quem orientou a implantação do Programa na sua agência e como estes se comunicavam com você?**
- Foram os Analistas da SUPER Estadual e a comunicação se deu muito superficialmente com os envolvidos.
- **A comunicação interna do lançamento do Programa de Segmentação, nas suas diversas formas e meios, contribuiu e facilitou para que você prestasse um melhor atendimento e relacionamento com os clientes na fase de implantação do Programa?**
- Não.
- **A comunicação interna do lançamento do programa de Segmentação, na suas diversas formas e meios, contribui, na sua opinião, para a implantação do mesmo e alcance dos resultados pretendidos pelo Banco do Brasil?**
- Não.
- **Que sugestões você daria para melhorar a comunicação interna do lançamento do Programa, se tivesse sido consultado, à época?**
- Formação de gestores de agência, dos gerentes de Contas, Postos efetivos e todos os funcionários da rede.

Funci 07 – Do sexo feminino, 2º grau, funcionária em atividade há 13 anos, com carga horária de 8 horas, exercendo cargo comissionado de Assistente de Negócios. À época do lançamento do Programa trabalhava na Agência Cidade Alta, Salvador (BA).

- **Você sabia que o Banco do Banco do Brasil implantou, a partir de 1999, uma mudança na forma de segmentação, atendimento e relacionamento com seus clientes pessoas físicas? (Programa de Segmentação Comportamental).**
- Sim. Tomei conhecimento em informativos internos.

– Como você classifica a comunicação Banco–funcionário na época da implantação deste Programa (2000/2001)?

– Classifico-a como esclarecedora.

– Você sabe o que significa este programa/mudança para o Banco?

– Sim.

– Na sua opinião, Por quê o Banco fez e implantou este programa?

– Para conhecer sua base de clientes e saber como atender as necessidades de cada Grupo.

– Como a Comunicação interna, nas suas diversas formas, auxiliou no lançamento e implantação deste Programa?

– Esclarecendo, informando.

– A comunicação interna do lançamento do Programa contribuiu para que os funcionários tivessem uma melhor compreensão e da sua importância para a organização?

– Sim.

– As diversas formas de comunicação empregadas foram suficientes para esclarecer as mudanças? Por quê?

– Sim. Como estávamos próximos fisicamente da SUPER, era fácil esclarecer dúvidas.

– As mensagens recebidas por você ou das quais você tomou conhecimento, das mais variadas formas e origens, eram integradas e complementares? Por quê?

– Não. Deixavam dúvidas, que geralmente eram esclarecidas com ajuda da SUPER.

– Como estas mensagens poderiam ter sido melhores?

– Se fossem mais claras e adequadas à realidade das agências (cada tipo de praça).

– Como você tirou suas dúvidas no lançamento e implantação do Programa?

– Através de conversas com colegas de trabalho e da Superintendência Estadual.

– Os funcionários estavam preparados para o lançamento do novo serviço ao público externo?

– Sim.

– Você fez o curso auto-instrucional “Conhecendo o Cliente”? Ele foi útil?

– Sim. Foi útil para implantação do programa.

– Você fez o curso presencial “Gerenciando o Relacionamento com o Cliente? Foi útil para implantação do programa?

– Sim. Foi útil. Foi também ótimo.

– No seu local de trabalho, os funcionários conversavam informalmente sobre o Programa? Quais eram suas impressões?

– Sim. Achávamos interessante.

– Qual ou quais as origens das mensagens que você julgou mais esclarecedoras e orientadoras para o lançamento do Programa?

– Agência de Notícias Nacional e comunicados a administradores.

– Qual forma ou meio de comunicação dos que foram utilizados no lançamento do Programa de Segmentação Comportamental você mais gostou? Por quê?

– Palestras da SUPER. Foram mais esclarecedoras.

– Você assistiu a algum programa na TV Corporativa BB sobre o tema, À época do lançamento do Programa (1999) do Programa?

– Não me lembro.

– No seu local de trabalho houve reunião com funcionários sobre o tema? Quem a conduziu? Qual foi a sua impressão desta reunião?

– Sim. A administração da agência procurava informar e discutir dúvidas.

– Quem orientou a implantação do Programa na sua agência e como estes se comunicavam com você?

– Foram os Analistas da SUPER Estadual, através de palestras e da gerência.

– A comunicação interna do lançamento do Programa de Segmentação, nas suas diversas formas e meios, contribuiu e facilitou para que você prestasse um melhor atendimento e relacionamento com os clientes na fase de implantação do Programa?

– Sim.

– A comunicação interna do lançamento do programa de Segmentação, na suas diversas formas e meios, contribuiu, na sua opinião, para a implantação do mesmo e alcance dos resultados pretendidos pelo Banco do Brasil?

– Não.

– Que sugestões você daria para melhorar a comunicação interna do lançamento do Programa, se tivesse sido consultado, à época?

– Não tenho nada a sugerir.

Funci 08 – Do sexo feminino, curso de especialização, funcionária em atividade há 22 anos, com carga horária de 8 horas, exercendo cargo comissionado de Gerente de Agência. À época do lançamento do Programa trabalhava na Agência Barreiras (BA).

– Você sabia que o Banco do Brasil implantou, a partir de 1999, uma mudança na forma de segmentação, atendimento e relacionamento com seus clientes pessoas físicas? (Programa de Segmentação Comportamental).

– Sim. Tomei conhecimento através de divulgação nos sistemas corporativos, do evento “Encontro Nacional de Vendas” realizado na cidade de Fortaleza (CE).

– Como você classifica a comunicação Banco–funcionário na época da implantação deste Programa (2000/2001)?

– Eficaz, direta, objetiva, proativa e esclarecedora.

– Você sabe o que significa este programa/mudança para o Banco?

– Sim.

– Na sua opinião, Por quê o Banco fez e implantou este programa?

– Para melhor atender as necessidades dos clientes, seja na criação de produtos, como também no relacionamento banco/cliente.

– Como a Comunicação interna, nas suas diversas formas, auxiliou no lançamento e implantação deste Programa?

– O evento realizado em Fortaleza (Reg. Nordeste) criou uma expectativa muito positiva em relação ao programa. A utilização dos símbolos (xícaras de café) reforçou muito a ênfase dada ao relacionamento com os clientes.

– A comunicação interna do lançamento do Programa contribuiu para que os funcionários tivessem uma melhor compreensão e da sua importância para a organização?

– Sim.

– As diversas formas de comunicação empregadas foram suficientes para esclarecer as mudanças? Por quê?

– Para esclarecimentos, sim; mas para as mudanças de postura necessárias no relacionamento com os clientes, não. O dia-a-dia exige muito mais.

– As mensagens recebidas por você ou das quais você tomou conhecimento, das mais variadas formas e origens, eram integradas e complementares? Por quê?

– Sim. As normas internas, a criação de aplicativos guarda coerência com a filosofia da segmentação. A criação das carteiras de clientes reforça o conceito.

– Como estas mensagens poderiam ter sido melhores?

– Os eventos (Convenção de Vendas) realizados nas 3 capitais poderiam ser multiplicados para envolver mais funcionários.

– Como você tirou suas dúvidas no lançamento e implantação do Programa?

– Através do Livro de Instruções Codificadas – LIC e da Superintendência Estadual.

– Os funcionários estavam preparados para o lançamento do novo serviço ao público externo?

– Sim.

– Você fez o curso auto-instrucional “Conhecendo o Cliente”? Ele foi útil?

– Sim. O curso foi útil.

– Você fez o curso presencial “Gerenciando o Relacionamento com o Cliente”?

– Não.

– No seu local de trabalho, os funcionários conversavam informalmente sobre o Programa? Quais eram suas impressões?

– Havia expectativa de melhorar o relacionamento com os clientes e também de novas oportunidades profissionais (novos cargos).

– Qual ou quais as origens das mensagens que você julgou mais esclarecedoras e orientadoras para o lançamento do Programa?

– LIC e a Convenção de Vendas.

– Qual forma ou meio de comunicação dos que foram utilizados no lançamento do Programa de Segmentação Comportamental você mais gostou? Por quê?

– Da Convenção de Fortaleza em função da diversidade de métodos usados (exposição do programa, dramatizações, jogo de montagem, etc.).

– Você assistiu a algum programa na TV Corporativa BB sobre o tema, À época do lançamento do Programa (1999) do Programa?

– Sim.

– No seu local de trabalho houve reunião com funcionários sobre o tema? Quem a conduziu? Qual foi a sua impressão desta reunião?

– Sim, a montagem do jogo pela equipe facilitou a compreensão do Programa.

– Quem orientou a implantação do Programa na sua agência e como estes se comunicavam com você?

– A orientação se deu pela SUPER Estadual, à distância, e a comunicação se dava via telefone e através de visitas esporádicas.

– A comunicação interna do lançamento do Programa de Segmentação, nas suas diversas formas e meios, contribuiu e facilitou para que você prestasse um melhor atendimento e relacionamento com os clientes na fase de implantação do Programa?

– Sim.

– A comunicação interna do lançamento do programa de Segmentação, na suas diversas formas e meios, contribuiu, na sua opinião, para a implantação do mesmo e alcance dos resultados pretendidos pelo Banco do Brasil?

– Sim.

– Que sugestões você daria para melhorar a comunicação interna do lançamento do Programa, se tivesse sido consultado, à época?

– Realização de encontros regionais e criação de treinamento básico presencial.

– O que o símbolo representou para você?

– A idéia das duas xícaras foi uma idéia bastante sugestiva. Demonstra aproximação necessária com os clientes, clima de descontração e conhecimento que envolve o dia-a-dia nas agências. A idéia foi maravilhosa, gostei muito.

– Dá para contar como foi a Convenção? O que ela significou dentro do processo de comunicação interna?

– Fomos cheios de expectativas, não sabíamos o que iria acontecer e todo o ambiente, organização, desde as atividades lúdicas, com atores, danças e músicas, aproximação com membros da Diretoria foi um clima muito bom e favorável. Foi um marco!

– Vocês tiveram alguma atividade para fazer pós-convenção, quando retornaram à Agência?

– Quando nós chegamos à agência havia uma atividade, que era basicamente fazer uma reunião com os funcionários e passar um pouco do que a gente vivenciou lá na Convenção. Uma das atividades era montar um jogo, de peças, no chão, junto com os funcionários. Na verdade, ele era o símbolo do Programa, as duas xícaras, que os funcionários não conheciam. Foi uma coisa muito boa pois movimentou, mobilizou as pessoas e criou uma expectativa muito boa com relação ao Programa.

– No geral, na sua opinião, a comunicação interna do lançamento do Programa, como foi?

– Toda a campanha, toda a comunicação, todo o Programa foi bom, foi bastante planejado. Pena que na Convenção nem todos puderam participar, mas havia representantes de cada Estado. O que poderia ser melhorado era viabilizar a participação de mais pessoas, criando eventos regionais, mesmo que mais simples. Fora isso, foi tudo muito bom. As notícias, a Convenção, a mobilização das pessoas nas agências, os eventos, enfim, a campanha foi muito feliz, muito bem planejada.

Funci 09 – Do sexo feminino, curso superior completo, funcionária em atividade há 25 anos, com carga horária de 8 horas, exercendo cargo comissionado de Gerente de Contas. À época do lançamento do Programa trabalhava na Agência Ondina, Salvador, (BA).

– Você sabia que o Banco do Brasil implantou, a partir de 1999, uma mudança na forma de segmentação, atendimento e relacionamento com seus clientes pessoas físicas? (Programa de Segmentação Comportamental).

– Sim. Tomei conhecimento através dos informativos e normativas do Banco.

– Como você classifica a comunicação Banco–funcionário na época da implantação deste Programa (2000/2001)?

– Classifico-a como eficaz.

– Você sabe o que significa este programa/mudança para o Banco?

– Sim.

– Na sua opinião, Por quê o Banco fez e implantou este programa?

– Porque o Banco precisava melhorar o seu atendimento e fidelizar seus clientes através do relacionamento entre funcionário/GECON e clientes.

– Como a Comunicação interna, nas suas diversas formas, auxiliou no lançamento e implantação deste Programa?

– Auxiliar de forma proativa, eficiente e eficaz (nos informativos e cursos como Conhecendo o Cliente e Gerenciando o Relacionamento com o Cliente).

– A comunicação interna do lançamento do Programa contribuiu para que os funcionários tivessem uma melhor compreensão e da sua importância para a organização?

– Sim.

– As diversas formas de comunicação empregadas foram suficientes para esclarecer as mudanças? Por quê?

– Sim, porque acredito que todos os funcionários estão conscientes de que a segmentação é fundamental para a sobrevivência da empresa, por ser um programa voltado para o relacionamento com o cliente, o que torna nossa clientela mais satisfeita e fiel.

– As mensagens recebidas por você ou das quais você tomou conhecimento, das mais variadas formas e origens, eram integradas e complementares? Por quê?

– Sim. Porque entendia e me envolvia no assunto com total interesse, envolvimento e participação. Eu faço parte do processo e quando existia alguma dúvida tínhamos apoio das pessoas envolvidas no programa (Super Estadual e Varejo).

– Como você tirou suas dúvidas no lançamento e implantação do Programa?

– No Livro de Instruções Codificadas – LIC, com colegas de trabalho e através da Superintendência Estadual..

– Os funcionários estavam preparados para o lançamento do novo serviço ao público externo?

– Sim.

– Você fez o curso auto-instrucional “Conhecendo o Cliente”? Ele foi útil?

– Sim. O curso foi útil.

– Você fez o curso presencial “Gerenciando o Relacionamento com o Cliente? Ele foi útil ao Programa?

– Sim. Foi muito útil também.

– No seu local de trabalho, os funcionários conversavam informalmente sobre o Programa? Quais eram suas impressões?

– Por trabalhar na época em uma agência pequena, havia troca de informações sobre o assunto e fizemos juntos o curso Conhecendo o Cliente. A impressão era que todos achavam que o Programa já deveria existir há mais tempo.

– Qual ou quais as origens das mensagens que você julgou mais esclarecedoras e orientadoras para o lançamento do Programa?

– Cito várias: Agência de Notícias Nacional e Regional, revista “bb.com.você”, correio eletrônico no aplicativo SISBB (comunicado entre agências), comunicado a funcionários, comunicados a administradores, fascículos do Programa Profissionalização e os cursos Conhecendo o Cliente, Gerenciando o Relacionamento com o Cliente e o sistema clientes opção 15.

– Qual forma ou meio de comunicação dos que foram utilizados no lançamento do Programa de Segmentação Comportamental você mais gostou? Por quê?

– Os cursos “Conhecendo o cliente” e “Gerenciando o relacionamento com o cliente” e o sistema clientes Opção 15. Porque acho muito eficaz.

– Você assistiu a algum programa na TV Corporativa BB sobre o tema, À época do lançamento do Programa (1999) do Programa?

– Sim.

– No seu local de trabalho houve reunião com funcionários sobre o tema? Quem a conduziu? Qual foi a sua impressão desta reunião?

– Sim, o Gerente da agência a conduziu.

– Quem orientou a implantação do Programa na sua agência e como estes se comunicavam com você?

– Os Analistas da SUPER Estadual, pessoalmente através de visitas à agência, por correio eletrônico e telefone.

– A comunicação interna do lançamento do Programa de Segmentação, nas suas diversas formas e meios, contribuiu e facilitou para que você prestasse um melhor atendimento e relacionamento com os clientes na fase de implantação do Programa?

– Sim.

– A comunicação interna do lançamento do programa de Segmentação, na suas diversas formas e meios, contribui, na sua opinião, para a implantação do mesmo e alcance dos resultados pretendidos pelo Banco do Brasil?

– Sim.

– Que sugestões você daria para melhorar a comunicação interna do lançamento do Programa, se tivesse sido consultado, à época?

– A comunicação me satisfaz.

Funci 10 – Do sexo feminino, curso superior incompleto, funcionário em atividade há 19 anos, com carga horária de 6 horas, exercendo o cargo de escriturário ou caixa executivo. À época do lançamento do Programa trabalhava na Agência Liberdade, Salvador (BA).

– Você sabia que o Banco do Brasil implantou, a partir de 1999, uma mudança na forma de segmentação, atendimento e relacionamento com seus clientes pessoas físicas? (Programa de Segmentação Comportamental).

– Sim. Através do curso Conhecendo o Cliente e instruções sobre o assunto.

– Como você classifica a comunicação Banco–funcionário na época da implantação deste Programa (2000/2001)?

– Eficaz, direta e objetiva.

– Você sabe o que significa este programa/mudança para o Banco?

– Sim.

– Na sua opinião, Por quê o Banco fez e implantou este programa?

– Para saber o perfil do cliente e adequar os produtos oferecidos à real necessidade do cliente.

– Como a Comunicação interna, nas suas diversas formas, auxiliou no lançamento e implantação deste Programa?

– Auxiliou na medida em que esclareceu dúvidas facilitando o trabalho de esclarecimentos junto à clientela e facilitou a compreensão do funcionário com relação ao programa.

– A comunicação interna do lançamento do Programa contribuiu para que os funcionários tivessem uma melhor compreensão e da sua importância para a organização?

– Sim.

– As diversas formas de comunicação empregadas foram suficientes para esclarecer as mudanças? Por quê?

– Não, porque era um programa novo e o tempo e a prática no dia-a-dia facilitaria a sua compreensão total.

– As mensagens recebidas por você ou das quais você tomou conhecimento, das mais variadas formas e origens, eram integradas e complementares? Por quê?

– Não. Como era um novo programa a ser implantado, muitas dúvidas surgiram e só o tempo para esclarecê-las totalmente.

– Como você tirou suas dúvidas no lançamento e implantação do Programa?

– Através do LIC e colegas de trabalho.

– Os funcionários estavam preparados para o lançamento do novo serviço ao público externo?

– Sim.

– Você fez o curso auto-instrucional “Conhecendo o Cliente”? Ele foi útil para a implantação do Programa?

– Sim. O curso foi útil.

– Você fez o curso presencial “Gerenciando o Relacionamento com o Cliente? Ele foi útil para a implantação do Programa?

– Sim. Foi.

– No seu local de trabalho, os funcionários conversavam informalmente sobre o Programa? Quais eram suas impressões?

– Sim. A impressão foi a de que só com o tempo as dúvidas sobre o programa seriam sanadas.

– Qual ou quais as origens das mensagens que você julgou mais esclarecedoras e orientadoras para o lançamento do Programa?

– Correio eletrônico no aplicativo SISBB (comunicado entre agências), fascículos do programa Profissionalização e o LIC.

– Qual forma ou meio de comunicação dos que foram utilizados no lançamento do Programa de Segmentação Comportamental você mais gostou? Por quê?

– O curso Conhecendo o Cliente. Era uma linguagem simples, esclarecedora.

– Você assistiu a algum programa na TV Corporativa BB sobre o tema, à época do lançamento do Programa?

– Não, não tive oportunidade em função do meu cargo (Caixa).

– A comunicação interna do lançamento do Programa de Segmentação, nas suas diversas formas e meios, contribuiu e facilitou para que você prestasse um melhor atendimento e relacionamento com os clientes na fase de implantação do Programa?

– Sim.

– A comunicação interna do lançamento do programa de Segmentação, na suas diversas formas e meios, contribuiu, na sua opinião, para a implantação do mesmo e alcance dos resultados pretendidos pelo Banco do Brasil?

– Sim.

– Que sugestões você daria para melhorar a comunicação interna do lançamento do Programa, se tivesse sido consultado, à época?

– Olha, prá mim ela foi muito boa. Não tenho nada a sugerir, mesmo.

Funci 11 – Do sexo feminino, curso superior incompleto, funcionária em atividade há 12 anos, com carga horária de 6 horas, exercendo cargo de escriturário ou caixa executivo. À época do lançamento do Programa trabalhava na Agência Pituba, Salvador (BA).

– Você sabia que o Banco do Brasil implantou, a partir de 1999, uma mudança na forma de segmentação, atendimento e relacionamento com seus clientes pessoas físicas? (Programa de Segmentação Comportamental).

– Sim. Através de colegas e de um seminário – Conhecendo o Cliente.

– Como você classifica a comunicação Banco–funcionário na época da implantação deste Programa (2000/2001)?

– Objetiva.

– Você sabe o que significa este programa/mudança para o Banco?

– Sim. Acho que o Banco do Brasil cresceu muito com a segmentação. Aconteceu o momento em que o “cliente” foi verdadeiramente valorizado e identificado.

– Na sua opinião, Por quê o Banco fez e implantou este programa?

– Porque acreditou no seu sucesso, visto que é uma tendência de mercado.

– Como a Comunicação interna, nas suas diversas formas, auxiliou no lançamento e implantação deste Programa?

– Acho que o programa foi bem disseminado através de palestras, reuniões e outros meios..

– A comunicação interna do lançamento do Programa contribuiu para que os funcionários tivessem uma melhor compreensão e da sua importância para a organização?

– Sim.

– As diversas formas de comunicação empregadas foram suficientes para esclarecer as mudanças? Por quê?

– Sim, porque as formas de comunicação foram bastante eficientes, no que se trata de esclarecimentos.

– As mensagens recebidas por você ou das quais você tomou conhecimento, das mais variadas formas e origens, eram integradas e complementares? Por quê?

– Sim. Muitas coisas fomos aprendendo no dia-a-dia. Acho que conseguimos integrar e quem sabe, até complementar de forma positiva algumas posições.

– Como estas mensagens poderiam ter sido melhores?

– Creio que as mensagens foram bastante claras.

– Como você tirou suas dúvidas no lançamento e implantação do Programa?

– LIC e colegas de trabalho.

– Os funcionários estavam preparados para o lançamento do novo serviço ao público externo?

– Sim.

– Você fez o curso auto-instrucional “Conhecendo o Cliente”? Ele foi útil para a implantação do programa?

– Sim. Com certeza.

– Você fez o curso presencial “Gerenciando o Relacionamento com o Cliente? Ele foi útil para a implantação do programa?

– Sim, se pudesse faria novamente. Os cursos do Banco são ótimos.

– No seu local de trabalho, os funcionários conversavam informalmente sobre o Programa? Quais eram suas impressões?

– No início foi um pouco complicado, não tínhamos certeza se daria 100% certo. Mas, logo em seguida, conseguimos verificar que foi um dos melhores programas.

– Qual ou quais as origens das mensagens que você julgou mais esclarecedoras e orientadoras para o lançamento do Programa?

– Agência de Notícias Nacional e Regional, correio eletrônico no aplicativo SISBB (comunicado entre agências) e comunicado a funcionários.

– Qual forma ou meio de comunicação dos que foram utilizados no lançamento do Programa de Segmentação Comportamental você mais gostou? Por quê?

– Treinamento interno.

– Você assistiu a algum programa na TV Corporativa BB sobre o tema, à época do lançamento do Programa?

– Não, não lembro.

– No seu local de trabalho houve reunião com funcionários sobre o tema? Quem a conduziu? Qual foi a sua impressão desta reunião?

– Sim, foi conduzida pelo Gerente Geral. Procuramos entender o Programa, suas particularidades.

– Quem orientou a implantação do Programa na sua agência e como estes se comunicavam com você?

– Só lembro de meu gerente. Fizemos várias reuniões e buscamos, através delas, os esclarecimentos necessários.

– A comunicação interna do lançamento do Programa de Segmentação, nas suas diversas formas e meios, contribuiu e facilitou para que você prestasse um melhor atendimento e relacionamento com os clientes na fase de implantação do Programa?

– Sim.

– A comunicação interna do lançamento do programa de Segmentação, na suas diversas formas e meios, contribuiu, na sua opinião, para a implantação do mesmo e alcance dos resultados pretendidos pelo Banco do Brasil?

– Sim.

– Que sugestões você daria para melhorar a comunicação interna do lançamento do Programa, se tivesse sido consultado, à época?

– Eu achei, na época, que foi tudo muito rápido. Acho que deveriam disseminar em um tempo maior o programa. Só fica esta ressalva.

Funci 12 – Do sexo masculino, curso superior incompleto, funcionário em atividade há 13 anos, com carga horária de 8 horas, exercendo cargo comissionado de Gerente de Expediente. À época do lançamento do Programa trabalhava na Agência Estância, SE.

– Você sabia que o Banco do Brasil implantou, a partir de 1999, uma mudança na forma de segmentação, atendimento e relacionamento com seus clientes pessoas físicas? (Programa de Segmentação Comportamental).

– Sim. Tomei conhecimento através de informação corporativa e palestra.

– Como você classifica a comunicação Banco–funcionário na época da implantação deste Programa (2000/2001)?

– Direta.

– Você sabe o que significa este programa/mudança para o Banco?

– Sim.

– Na sua opinião, Por quê o Banco fez e implantou este programa?

– Para buscar conhecer sua base de clientes para atuar de maneira personalizada, tentando atender suas necessidades através de produtos e serviços específicos.

– Como a Comunicação interna, nas suas diversas formas, auxiliou no lançamento e implantação deste Programa?

– Esclarecendo as premissas do programa e ressaltando a importância da mudança para permanência da empresa como referência da sua área de atuação.

– A comunicação interna do lançamento do Programa contribuiu para que os funcionários tivessem uma melhor compreensão e da sua importância para a organização?

– Sim.

– As diversas formas de comunicação empregadas foram suficientes para esclarecer as mudanças? Por quê?

– Sim, o conteúdo utilizado era bastante didático.

– As mensagens recebidas por você ou das quais você tomou conhecimento, das mais variadas formas e origens, eram integradas e complementares? Por quê?

– Sim. O Programa teve uma formulação bastante profissional e sintonizada em linguagem corporativa.

– Como você tirou suas dúvidas no lançamento e implantação do Programa?

– Através do LIC – Livro de Instruções Codificadas.

– Os funcionários estavam preparados para o lançamento do novo serviço ao público externo?

– Não, totalmente. Precariam conhecer mais.

– Você fez o curso auto-instrucional “Conhecendo o Cliente”? Ele foi útil para a implantação do programa?

– Sim. Foi.

– Você fez o curso presencial “Gerenciando o Relacionamento com o Cliente? Ele foi útil para a implantação do programa?

– Sim. Foi útil.

– No seu local de trabalho, os funcionários conversavam informalmente sobre o Programa? Quais eram suas impressões?

– Sim. Positivas, porém com ressalvas sobre a implantação do programa e sua real eficácia.

– Qual ou quais as origens das mensagens que você julgou mais esclarecedoras e orientadoras para o lançamento do Programa?

– Fascículos do Programa Profissionalização.

– Qual forma ou meio de comunicação dos que foram utilizados no lançamento do Programa de Segmentação Comportamental você mais gostou? Por quê?

– Palestras. Você tira suas dúvidas no ato e interage com os colegas.

– Você assistiu a algum programa na TV Corporativa BB sobre o tema, À época do lançamento do Programa (1999) do Programa?

– Sim.

– No seu local de trabalho houve reunião com funcionários sobre o tema? Quem a conduziu? Qual foi a sua impressão desta reunião?

– Sim, a Gerência a conduziu. Minha impressão foi positiva e produtiva.

– Quem orientou a implantação do Programa na sua agência e como estes se comunicavam com você?

– Foram os Analistas da SUPER Estadual, através de palestras.

– A comunicação interna do lançamento do Programa de Segmentação, nas suas diversas formas e meios, contribuiu e facilitou para que você prestasse um melhor atendimento e relacionamento com os clientes na fase de implantação do Programa?

– Sim.

– A comunicação interna do lançamento do programa de Segmentação, na suas diversas formas e meios, contribui, na sua opinião, para a implantação do mesmo e alcance dos resultados pretendidos pelo Banco do Brasil?

– Sim.

– Que sugestões você daria para melhorar a comunicação interna do lançamento do Programa, se tivesse sido consultado, à época?

– Consultar todos os envolvidos no processo antes de implantá-lo e lançá-lo.

Funci 13 – Do sexo masculino, 2º grau, funcionário em atividade há 7 anos, com carga horária de 6 horas, exercendo cargo de escriturário ou caixa executivo. À época do lançamento do Programa trabalhava na Agência Brotas, Salvador (BA).

– Você sabia que o Banco do Brasil implantou, a partir de 1999, uma mudança na forma de segmentação, atendimento e relacionamento com seus clientes pessoas físicas? (Programa de Segmentação Comportamental).

– Sim. Através de divulgação, dentro da própria agência e através do curso Conhecendo o Cliente.

– Como você classifica a comunicação Banco–funcionário na época da implantação deste Programa (2000/2001)?

– Objetiva e esclarecedora.

– Você sabe o que significa este programa/mudança para o Banco?

– Sim.

– Na sua opinião, Por quê o Banco fez e implantou este programa?

– Por causa da concorrência, uma vez que já é uma prática dentro de grandes empresas, e também como forma de racionalizar os seus serviços e aumentar a produtividade.

– Como a Comunicação interna, nas suas diversas formas, auxiliou no lançamento e implantação deste Programa?

– Passei a trabalhar de forma mais estratégica, identificando o público alvo para a venda de produtos e serviços.

– A comunicação interna do lançamento do Programa contribuiu para que os funcionários tivessem uma melhor compreensão e da sua importância para a organização?

– Sim.

– As diversas formas de comunicação empregadas foram suficientes para esclarecer as mudanças? Por quê?

– Sim, foram. A comunicação é acessível e quando usamos ou exploramos as formas de comunicação empregadas, temos a reação real das variáveis importantes para o sucesso dentro da empresa. Afinal, o trabalho passa a ser mais prazeroso. Passamos a ter ferramentas eficazes para a realização da venda de produtos e serviços.

– As mensagens recebidas por você ou das quais você tomou conhecimento, das mais variadas formas e origens, eram integradas e complementares? Por quê?

– Sim. Quando tentei entender o porquê da diferenciação no processo de atendimento ao cliente. As mensagens recebidas foram valiosas.

– Como estas mensagens poderiam ter sido melhores?

– Na minha opinião o Banco poderia criar, no SISBB, tutoriais com perguntas e respostas.

– Como você tirou suas dúvidas no lançamento e implantação do Programa?

– Através do LIC, colegas de trabalho e do curso Conhecendo o Cliente.

– Os funcionários estavam preparados para o lançamento do novo serviço ao público externo?

– Sim.

– Você fez o curso auto-instrucional “Conhecendo o Cliente”? Ele foi útil para a implantação do programa?

– Sim. O curso foi útil para implantação do programa.

– Você fez o curso presencial “Gerenciando o Relacionamento com o Cliente? Ele foi útil para a implantação do programa?

– Sim, muito útil.

– No seu local de trabalho, os funcionários conversavam informalmente sobre o Programa? Quais eram suas impressões?

– Sim. As minhas impressões nessas conversas eram de que o Banco estava, realmente, se modernizando, com o que todos concordavam.

– Qual ou quais as origens das mensagens que você julgou mais esclarecedoras e orientadoras para o lançamento do Programa?

– O curso Conhecendo o Cliente e o Gerenciando o Relacionamento com o Cliente.

– Qual forma ou meio de comunicação dos que foram utilizados no lançamento do Programa de Segmentação Comportamental você mais gostou? Por quê?

– Novamente os cursos Conhecendo o Cliente e o presencial Gerenciando o Relacionamento com o Cliente.

– Você assistiu a algum programa na TV Corporativa BB sobre o tema, À época do lançamento do Programa (1999) do Programa?

– Não, não tive oportunidade.

– No seu local de trabalho houve reunião com funcionários sobre o tema? Quem a conduziu? Qual foi a sua impressão desta reunião?

– Sim, concluímos que o nosso trabalho, no dia-a-dia, fluiria melhor.

– Quem orientou a implantação do Programa na sua agência e como estes se comunicavam com você?

– Foram os Analistas da SUPER Estadual, Gestor da Agência, que se comunicavam de forma objetiva e esclarecedora.

– **A comunicação interna do lançamento do Programa de Segmentação, nas suas diversas formas e meios, contribuiu e facilitou para que você prestasse um melhor atendimento e relacionamento com os clientes na fase de implantação do Programa?**

– Sim.

– **A comunicação interna do lançamento do programa de Segmentação, na suas diversas formas e meios, contribui, na sua opinião, para a implantação do mesmo e alcance dos resultados pretendidos pelo Banco do Brasil?**

– Sim.

– **Que sugestões você daria para melhorar a comunicação interna do lançamento do Programa, se tivesse sido consultado, à época?**

– Criação de um tutorial com perguntas e respostas no SISBB.

Funci 14 – Do sexo masculino, superior incompleto, funcionário em atividade há 18 anos, com carga horária de 8 horas, exercendo cargo comissionado de Gerente de Contas. À época do lançamento do Programa trabalhava na Agência Santo Antônio (SE).

– **Você sabia que o Banco do Banco do Brasil implantou, a partir de 1999, uma mudança na forma de segmentação, atendimento e relacionamento com seus clientes pessoas físicas? (Programa de Segmentação Comportamental).**

– Sim. A Superintendência de Sergipe apresentou o programa em diversas agências, incluindo a Santo Antônio.

– **Como você classifica a comunicação Banco–funcionário na época da implantação deste Programa (2000/2001)?**

– Classifico-a como eficaz.

– **Você sabe o que significa este programa/mudança para o Banco?**

– Sim.

– **Na sua opinião, Por quê o Banco fez e implantou este programa?**

– Para conhecer melhor o cliente e direcionar formas mais eficazes de atendê-lo em todos os sentidos e nos diversos segmentos.

– **Como a Comunicação interna, nas suas diversas formas, auxiliou no lançamento e implantação deste Programa?**

– Com os diversos treinamentos lançados para habilitar o funcionário para este novo desafio.

– **A comunicação interna do lançamento do Programa contribuiu para que os funcionários tivessem uma melhor compreensão e da sua importância para a organização?**

– Sim.

– **As diversas formas de comunicação empregadas foram suficientes para esclarecer as mudanças? Por quê?**

– Sim, porque foram criados diversos canais de orientação quando as dúvidas iam surgindo.

– **As mensagens recebidas por você ou das quais você tomou conhecimento, das mais variadas formas e origens, eram integradas e complementares? Por quê?**

– Sim. O pacote para a disseminação do programa era de boa qualidade e sofreu alguns ajustes ao longo da implantação para alcançar os resultados esperados.

– **Como você tirou suas dúvidas no lançamento e implantação do Programa?**

– Através do BB Resolve, do LIC e com os colegas de trabalho.

– **Os funcionários estavam preparados para o lançamento do novo serviço ao público externo?**

– Sim.

– Você fez o curso auto-instrucional “Conhecendo o Cliente”? Ele foi útil para a implantação do programa?

– Sim. Foi..

– Você fez o curso presencial “Gerenciando o Relacionamento com o Cliente”?

– Não.

– No seu local de trabalho, os funcionários conversavam informalmente sobre o Programa? Quais eram suas impressões?

– Sim. De boas perspectivas quando ao lançamento do programa e que seria uma nova ferramenta para melhor trabalhar o cliente.

– Qual ou quais as origens das mensagens que você julgou mais esclarecedoras e orientadoras para o lançamento do Programa?

– Correio eletrônico no aplicativo SISBB (comunicado entre agências) e através da apresentação realizada por funcionários da SUPER na Agência.

– Qual forma ou meio de comunicação dos que foram utilizados no lançamento do Programa de Segmentação Comportamental você mais gostou? Por quê?

– Apresentação realizada pela SUPER.

– Você assistiu a algum programa na TV Corporativa BB sobre o tema, À época do lançamento do Programa (1999) do Programa?

– Não, não foi dado conhecimento deste programa via TV Corporativa.

– No seu local de trabalho houve reunião com funcionários sobre o tema? Quem a conduziu? Qual foi a sua impressão desta reunião?

– Sim, conduzida pelo gerente de agência. E foi de bom proveito.

– Quem orientou a implantação do Programa na sua agência e como estes se comunicavam com você?

– Analistas da SUPER Estadual, e se comunicavam através de recursos audio-visuais e debate com os funcionários.

– A comunicação interna do lançamento do Programa de Segmentação, nas suas diversas formas e meios, contribuiu e facilitou para que você prestasse um melhor atendimento e relacionamento com os clientes na fase de implantação do Programa?

– Sim.

– A comunicação interna do lançamento do programa de Segmentação, na suas diversas formas e meios, contribuiu, na sua opinião, para a implantação do mesmo e alcance dos resultados pretendidos pelo Banco do Brasil?

– Sim.

– Que sugestões você daria para melhorar a comunicação interna do lançamento do Programa, se tivesse sido consultado, à época?

– Sem sugestões. Achei a comunicação bem estruturada e cadenciada.

Funci 15 – Do sexo masculino, curso superior completo, funcionário em atividade há 20 anos, com carga horária de 6 horas, exercendo o cargo de escriturário ou caixa executivo. À época do lançamento do Programa trabalhava na Agência Salvador – Área de Câmbio, Salvador (BA).

– Você sabia que o Banco do Banco do Brasil implantou, a partir de 1999, uma mudança na forma de segmentação, atendimento e relacionamento com seus clientes pessoas físicas? (Programa de Segmentação Comportamental).

– Sim. Tomei conhecimento através de fascículos de profissionalização e Agência de Notícias.

– Como você classifica a comunicação Banco–funcionário na época da implantação deste Programa (2000/2001)?

– Classifico-a como objetiva.

– Você sabe o que significa este programa/mudança para o Banco?

– Sim.

– Na sua opinião, por que o Banco fez e implantou este programa?

– Por necessidade de reposicionamento perante o mercado bancário.

– Como a Comunicação interna, nas suas diversas formas, auxiliou no lançamento e implantação deste Programa?

– Disseminando, por vários canais, informações relevantes, o que fatalmente contribuiu para uma execução melhor.

– A comunicação interna do lançamento do Programa contribuiu para que os funcionários tivessem uma melhor compreensão e da sua importância para a organização?

– Sim.

– As diversas formas de comunicação empregadas foram suficientes para esclarecer as mudanças? Por quê?

– Sim, porque uma forma acabava completando a outra.

– As mensagens recebidas por você ou das quais você tomou conhecimento, das mais variadas formas e origens, eram integradas e complementares? Por quê?

– Sim.

– Como estas mensagens poderiam ter sido melhores?

– Didaticamente mais compreensível para as pessoas de agências fora do foco.

– Como você tirou suas dúvidas no lançamento e implantação do Programa?

– Através do Livro de Instruções Codificadas – LIC e com colegas de trabalho.

– Os funcionários estavam preparados para o lançamento do novo serviço ao público externo?

– Sim.

– Você fez o curso auto-instrucional “Conhecendo o Cliente”? Ele foi útil para implantação do Programa?

– Sim. O curso foi útil para implantação do programa.

– Você fez o curso presencial “Gerenciando o Relacionamento com o Cliente? Ele foi útil para implantação do Programa?

– Não.

– No seu local de trabalho, os funcionários conversavam informalmente sobre o Programa? Quais eram suas impressões?

– Não, porque a área de atuação na época limitava a amplitude do programa.

– Qual ou quais as origens das mensagens que você julgou mais esclarecedoras e orientadoras para o lançamento do Programa?

– A Agência de Notícias Nacional e os fascículos do Programa Profissionalização.

– Qual forma ou meio de comunicação dos que foram utilizados no lançamento do Programa de Segmentação Comportamental você mais gostou? Por quê?

– Gostei da Agência de Notícias, pela visão mais genérica.

– Você assistiu a algum programa na TV Corporativa BB sobre o tema, À época do lançamento do Programa (1999) do Programa?

– Não.

– No seu local de trabalho houve reunião com funcionários sobre o tema? Quem a conduziu? Qual foi a sua impressão desta reunião?

– Sim. Objetivou passar uma visão geral do programa

– Quem orientou a implantação do Programa na sua agência e como estes se comunicavam com você?

– A SUPER Estadual, à distância, através dos Gestores da Agência.

– A comunicação interna do lançamento do Programa de Segmentação, nas suas diversas formas e meios, contribuiu e facilitou para que você prestasse um melhor atendimento e relacionamento com os clientes na fase de implantação do Programa?

– Sim.

– A comunicação interna do lançamento do programa de Segmentação, na suas diversas formas e meios, contribui, na sua opinião, para a implantação do mesmo e alcance dos resultados pretendidos pelo Banco do Brasil?

– Sim.

– Que sugestões você daria para melhorar a comunicação interna do lançamento do Programa, se tivesse sido consultado, à época?

– Buscar ao máximo usar uma linguagem mais acessível ao público das agências que não eram diariamente envolvidos no programa.

Funci 16 – Do sexo masculino, curso de especialização, funcionário em atividade há 13 anos, com carga horária de 8 horas, exercendo o cargo comissionado de Gerente Negocial. À época do lançamento do Programa trabalhava na agência 17 de Março, Sergipe.

– Você sabia que o Banco do Banco do Brasil implantou, a partir de 1999, uma mudança na forma de segmentação, atendimento e relacionamento com seus clientes pessoas físicas? (Programa de Segmentação Comportamental).

– Sim. Tomei conhecimento através dos aplicativos do BB e Administração da dependência.

– Como você classifica a comunicação Banco–funcionário na época da implantação deste Programa (2000/2001)?

– Eficaz.

– Você sabe o que significa este programa/mudança para o Banco?

– Sim.

– Na sua opinião, Por quê o Banco fez e implantou este programa?

– Para atender os seus clientes de forma diferenciada, atendendo à demanda de cada grupo no nicho de mercado.

– Como a Comunicação interna, nas suas diversas formas, auxiliou no lançamento e implantação deste Programa?

– Através do conhecimento levado a cada funcionário do BB.

– A comunicação interna do lançamento do Programa contribuiu para que os funcionários tivessem uma melhor compreensão e da sua importância para a organização?

– Sim.

– As diversas formas de comunicação empregadas foram suficientes para esclarecer as mudanças? Por quê?

– Sim, levando o funcionário a se identificar com o que o BB estava esperando.

– As mensagens recebidas por você ou das quais você tomou conhecimento, das mais variadas formas e origens, eram integradas e complementares? Por quê?

– Sim, por meio de reuniões e debates entre a administração e funcionários.

– Como você tirou suas dúvidas no lançamento e implantação do Programa?

– Através do BB Resolve, do LIC – Livro de Instruções Codificadas e da Superintendência Estadual.

– Os funcionários estavam preparados para o lançamento do novo serviço ao público externo?

– Não.

– Você fez o curso auto-instrucional “Conhecendo o Cliente”? Ele foi útil para implantação do Programa?

– Sim. O curso foi útil para implantação do programa. Auxiliou bastante. Através dele podemos mais facilmente entender o Programa.

– Você fez o curso presencial “Gerenciando o Relacionamento com o Cliente? Ele foi útil para implantação do Programa?

– Sim. Os dois cursos se complementaram.

– No seu local de trabalho, os funcionários conversavam informalmente sobre o Programa? Quais eram suas impressões?

– Sim, falávamos sobre as metas para arrumação de cadastro que vinham de cima para baixo sem a devida preparação total da força de trabalho.

– Qual ou quais as origens das mensagens que você julgou mais esclarecedoras e orientadoras para o lançamento do Programa?

– A Agência de Notícias Nacional e Regional, o correio eletrônico no aplicativo SISBB (comunicado entre agências) e os fascículos do Programa Profissionalização.

– Qual forma ou meio de comunicação dos que foram utilizados no lançamento do Programa de Segmentação Comportamental você mais gostou? Por quê?

– Gostei da Agência de Notícias, Profissionalização, porque traziam de forma mais clara as mudanças esperadas.

– Você assistiu a algum programa na TV Corporativa BB sobre o tema, À época do lançamento do Programa (1999) do Programa?

– Sim.

– No seu local de trabalho houve reunião com funcionários sobre o tema? Quem a conduziu? Qual foi a sua impressão desta reunião?

– Não, não houve.

– Quem orientou a implantação do Programa na sua agência e como estes se comunicavam com você?

– Analistas da SUPER Estadual, através da administração da agência.

– **A comunicação interna do lançamento do Programa de Segmentação, nas suas diversas formas e meios, contribuiu e facilitou para que você prestasse um melhor atendimento e relacionamento com os clientes na fase de implantação do Programa?**

– Sim.

– **A comunicação interna do lançamento do programa de Segmentação, na suas diversas formas e meios, contribui, na sua opinião, para a implantação do mesmo e alcance dos resultados pretendidos pelo Banco do Brasil?**

– Sim.

– **Que sugestões você daria para melhorar a comunicação interna do lançamento do Programa, se tivesse sido consultado, à época?**

– Olha, gostei do que li, ouvi e vi.

Funci 17 – Do sexo feminino, curso de especialização, funcionário em atividade há 18 anos, com carga horária de 8 horas, exercendo o cargo comissionado de Analista Pleno. À época do lançamento do Programa trabalhava na Superintendência Estadual de Sergipe, no Núcleo de Controle Operacional (NUCOP).

– **Você sabia que o Banco do Banco do Brasil implantou, a partir de 1999, uma mudança na forma de segmentação, atendimento e relacionamento com seus clientes pessoas físicas? (Programa de Segmentação Comportamental).**

– Sim. Tomei conhecimento através de convite para formação de instrutor do curso Gerenciando.

– **Como você classifica a comunicação Banco–funcionário na época da implantação deste Programa (2000/2001)?**

– Eficaz.

– **Você sabe o que significa este programa/mudança para o Banco?**

– Sim.

– **Na sua opinião, Por quê o Banco fez e implantou este programa?**

– Para melhorar o atendimento e a satisfação do cliente e assim construir relacionamentos duradouros, fidelizar o cliente e aumentar a sua rentabilidade.

– **Como a Comunicação interna, nas suas diversas formas, auxiliou no lançamento e implantação deste Programa?**

– Quebrando paradigmas e resistências às mudanças.

– **A comunicação interna do lançamento do Programa contribuiu para que os funcionários tivessem uma melhor compreensão e da sua importância para a organização?**

– Sim.

– **As diversas formas de comunicação empregadas foram suficientes para esclarecer as mudanças? Por quê?**

– Não. Muitos colegas não tiveram acesso às informações, infelizmente.

– **As mensagens recebidas por você ou das quais você tomou conhecimento, das mais variadas formas e origens, eram integradas e complementares? Por quê?**

– Sim.

– **Como você tirou suas dúvidas no lançamento e implantação do Programa?**

– Através do Curso de Formação de Instrutores.

– Os funcionários estavam preparados para o lançamento do novo serviço ao público externo?

– Sim.

– Você fez o curso auto-instrucional “Conhecendo o Cliente”? Ele foi útil para implantação do Programa?

– Sim. O curso foi útil para implantação do programa.

– Você fez o curso presencial “Gerenciando o Relacionamento com o Cliente? Ele foi útil para implantação do Programa?

– Sim. Como instrutora do Curso é o que ouvimos.

– No seu local de trabalho, os funcionários conversavam informalmente sobre o Programa? Quais eram suas impressões?

– Sim. Época de expectativas de grandes mudanças e maior satisfação para o cliente.

– Qual ou quais as origens das mensagens que você julgou mais esclarecedoras e orientadoras para o lançamento do Programa?

– Não lembro o conteúdo divulgado em cada origem.

– Qual forma ou meio de comunicação dos que foram utilizados no lançamento do Programa de Segmentação Comportamental você mais gostou? Por quê?

– Revista/fascículos. Nelas, a diagramação e efeitos visuais tornaram a leitura mais agradável.

– Você assistiu a algum programa na TV Corporativa BB sobre o tema, À época do lançamento do Programa (1999) do Programa?

– Sim.

– No seu local de trabalho houve reunião com funcionários sobre o tema? Quem a conduziu? Qual foi a sua impressão desta reunião?

– Houve. O pessoal do NUCOP participou de reunião na SUPER conduzida pelo gerente Núcleo PF.

– Quem orientou a implantação do Programa na sua agência e como estes se comunicavam com você?

– Não trabalhava em agência.

– A comunicação interna do lançamento do Programa de Segmentação, nas suas diversas formas e meios, contribuiu e facilitou para que você prestasse um melhor atendimento e relacionamento com os clientes na fase de implantação do Programa?

– Sim.

– A comunicação interna do lançamento do programa de Segmentação, na suas diversas formas e meios, contribui, na sua opinião, para a implantação do mesmo e alcance dos resultados pretendidos pelo Banco do Brasil?

– Não.

– Que sugestões você daria para melhorar a comunicação interna do lançamento do Programa, se tivesse sido consultado, à época?

– Realizar seminários de um turno com o maior número possível de colegas.

Funci 18 – Do sexo masculino, curso superior completo, funcionário em atividade há 19 anos, com carga horária de 6 horas, exercendo o cargo de escriturário ou caixa executivo. À época do lançamento do Programa trabalhava na Agência Cidade Alta, Salvador (BA).

– Você sabia que o Banco do Brasil implantou, a partir de 1999, uma mudança na forma de segmentação, atendimento e relacionamento com seus clientes pessoas físicas? (Programa de Segmentação Comportamental).

– Sim. Tomei conhecimento através de informativos no Banco.

– Como você classifica a comunicação Banco–funcionário na época da implantação deste Programa (2000/2001)?

– Classifico-a como esclarecedora.

– Você sabe o que significa este programa/mudança para o Banco?

– Sim.

– Na sua opinião, Por quê o Banco fez e implantou este programa?

– Para se adequar ao mercado, satisfazendo as necessidades de um cliente cada vez mais exigente.

– Como a Comunicação interna, nas suas diversas formas, auxiliou no lançamento e implantação deste Programa?

– Preparando os funcionários para se adaptarem a novas situações.

– A comunicação interna do lançamento do Programa contribuiu para que os funcionários tivessem uma melhor compreensão e da sua importância para a organização?

– Sim.

– As diversas formas de comunicação empregadas foram suficientes para esclarecer as mudanças? Por quê?

– Não. Ficaram muitas dúvidas na época.

– As mensagens recebidas por você ou das quais você tomou conhecimento, das mais variadas formas e origens, eram integradas e complementares? Por quê?

– Não.

– Como estas mensagens poderiam ter sido melhores?

– Se fossem mais debatidas entre os funcionários e implantadores do programa.

– Como você tirou suas dúvidas no lançamento e implantação do Programa?

– Com colegas de trabalho.

– Os funcionários estavam preparados para o lançamento do novo serviço ao público externo?

– Não.

– Você fez o curso auto-instrucional “Conhecendo o Cliente”? Ele foi útil para implantação do Programa?

– Sim. O curso foi útil para implantação do programa.

– Você fez o curso presencial “Gerenciando o Relacionamento com o Cliente? Ele foi útil para implantação do Programa?

– Não, mas farei. Dizem que ele é muito bom.

– No seu local de trabalho, os funcionários conversavam informalmente sobre o Programa? Quais eram suas impressões?

– Não se acreditava que iria dar certo. Havia muitas dúvidas e incertezas.

– Qual ou quais as origens das mensagens que você julgou mais esclarecedoras e orientadoras para o lançamento do Programa?

– A Agência de Notícias Nacional e Regional, comunicado a funcionários e a administradores.

– Qual forma ou meio de comunicação dos que foram utilizados no lançamento do Programa de Segmentação Comportamental você mais gostou? Por quê?

– Gostei da Agência de Notícias.

– Você assistiu a algum programa na TV Corporativa BB sobre o tema, À época do lançamento do Programa (1999) do Programa?

– Sim.

– No seu local de trabalho houve reunião com funcionários sobre o tema? Quem a conduziu? Qual foi a sua impressão desta reunião?

– Sim. Os administradores. Não foram esclarecidas todas as dúvidas.

– Quem orientou a implantação do Programa na sua agência e como estes se comunicavam com você?

– Analistas da SUPER Estadual. Houve pouca comunicação comigo.

– A comunicação interna do lançamento do Programa de Segmentação, nas suas diversas formas e meios, contribuiu e facilitou para que você prestasse um melhor atendimento e relacionamento com os clientes na fase de implantação do Programa?

– Sim.

– A comunicação interna do lançamento do programa de Segmentação, na suas diversas formas e meios, contribui, na sua opinião, para a implantação do mesmo e alcance dos resultados pretendidos pelo Banco do Brasil?

– Não

– Que sugestões você daria para melhorar a comunicação interna do lançamento do Programa, se tivesse sido consultado, à época?

– Que houvesse mais debates sobre o programa.

Funci 19 – Do sexo masculino, curso de especialização, funcionário em atividade há 9 anos, com carga horária de 8 horas, exercendo o cargo comissionado de Assistente de Negócios. À época do lançamento do Programa trabalhava na Agência Joana Angélica, Salvador (BA).

– Você sabia que o Banco do Banco do Brasil implantou, a partir de 1999, uma mudança na forma de segmentação, atendimento e relacionamento com seus clientes pessoas físicas? (Programa de Segmentação Comportamental).

– Sim. Através do SISBB e de comentários de colega.

– Como você classifica a comunicação Banco–funcionário na época da implantação deste Programa (2000/2001)?

– Classifico-a como objetiva.

– Você sabe o que significa este programa/mudança para o Banco?

– Sim.

– Na sua opinião, Por quê o Banco fez e implantou este programa?

– Para se adequar às novas demandas de mercado e focar suas estratégias de crescimento/desenvolvimento nos diversos segmentos de acordo com os interesses e táticas da empresa.

– Como a Comunicação interna, nas suas diversas formas, auxiliou no lançamento e implantação deste Programa?

– O sistema de comunicação do BB é bastante amplo, às vezes eficaz e sempre abrangente; creio que essas características colaboraram bastante no lançamento e implementação do programa.

– A comunicação interna do lançamento do Programa contribuiu para que os funcionários tivessem uma melhor compreensão e da sua importância para a organização?

– Sim.

– As diversas formas de comunicação empregadas foram suficientes para esclarecer as mudanças? Por quê?

– Não. Havia muitos fatores desconhecidos que uma simples leitura não esclarecia.

– As mensagens recebidas por você ou das quais você tomou conhecimento, das mais variadas formas e origens, eram integradas e complementares? Por quê?

– Sim.

– Como estas mensagens poderiam ter sido melhores?

– No momento não me lembro detalhadamente de cada uma, de modo que seria difícil, agora, fazer essa avaliação.

– Como você tirou suas dúvidas no lançamento e implantação do Programa?

– Através do Livro de Instruções Codificadas – LIC, com colegas de trabalho e através da Superintendência Estadual.

– Os funcionários estavam preparados para o lançamento do novo serviço ao público externo?

– Não.

– Você fez o curso auto-instrucional “Conhecendo o Cliente”? Ele foi útil para implantação do Programa?

– Sim. O curso foi útil para implantação do programa. O que há para lastimar é o fato de que nem todos os funcionários fizeram o curso.

– Você fez o curso presencial “Gerenciando o Relacionamento com o Cliente? Ele foi útil para implantação do Programa?

– Sim. repito: se todos o tivessem feito seria ótimo.

– No seu local de trabalho, os funcionários conversavam informalmente sobre o Programa? Quais eram suas impressões?

– Alguns o faziam; a maioria achava interessante, mas muitos não sabiam muito sobre a implementação, o que, às vezes, gerava dúvidas e até polêmicas, especialmente sobre a forma de atendimento, que mudaria daquele momento em diante.

– Qual ou quais as origens das mensagens que você julgou mais esclarecedoras e orientadoras para o lançamento do Programa?

– A Agência de Notícias Nacional e os fascículos do Programa Profissionalização.

– Qual forma ou meio de comunicação dos que foram utilizados no lançamento do Programa de Segmentação Comportamental você mais gostou? Por quê?

– Não lembro.

– Você assistiu a algum programa na TV Corporativa BB sobre o tema, À época do lançamento do Programa (1999) do Programa?

– Não. Na nossa agência não há como fazê-lo, por causa da falta de espaço.

– No seu local de trabalho houve reunião com funcionários sobre o tema? Quem a conduziu? Qual foi a sua impressão desta reunião?

– Sim. O gerente geral e a gerente de contas. Foi proveitosa na medida em que trouxe alguns esclarecimentos.

– Quem orientou a implantação do Programa na sua agência e como estes se comunicavam com você?

– Analistas da SUPER Estadual. Não havia esta comunicação.

– A comunicação interna do lançamento do Programa de Segmentação, nas suas diversas formas e meios, contribuiu e facilitou para que você prestasse um melhor atendimento e relacionamento com os clientes na fase de implantação do Programa?

– Sim.

– A comunicação interna do lançamento do programa de Segmentação, na suas diversas formas e meios, contribui, na sua opinião, para a implantação do mesmo e alcance dos resultados pretendidos pelo Banco do Brasil?

– Sim. Creio que a comunicação contribuiu, mas houve sempre uma grande necessidade de contínuos esclarecimentos ao longo da implantação.

– Que sugestões você daria para melhorar a comunicação interna do lançamento do Programa, se tivesse sido consultado, à época?

– Creio que a obrigatoriedade de pequenas leituras durante um certo período, até que todos estivessem, ao menos, a par do que se trata. Depois, passar-se-ia a uma fase de aprofundamento do tema.

Funci 20 – Do sexo feminino, curso de especialização, funcionária em atividade há 21 anos, com carga horária de 8 horas, exercendo cargo comissionado de Gerente de Expediente. À época do lançamento do Programa trabalhava na Agência Ituberá (BA).

– Você sabia que o Banco do Brasil implantou, a partir de 1999, uma mudança na forma de segmentação, atendimento e relacionamento com seus clientes pessoas físicas? (Programa de Segmentação Comportamental).

– Sim. Através do SISBB – curso auto-instrucional “Conhecendo o Cliente”.

– Como você classifica a comunicação Banco–funcionário na época da implantação deste Programa (2000/2001)?

– Classifico-a como objetiva.

– Você sabe o que significa este programa/mudança para o Banco?

– Sim. Os produtos e ações passam a ter como foco o cliente.

– Na sua opinião, por que o Banco fez e implantou este programa?

– Seguir uma tendência de mercado.

– Como a Comunicação interna, nas suas diversas formas, auxiliou no lançamento e implantação deste Programa?

– Foi essencial para que todos tomassem conhecimento do programa.

– A comunicação interna do lançamento do Programa contribuiu para que os funcionários tivessem uma melhor compreensão e da sua importância para a organização?

– Sim.

– As diversas formas de comunicação empregadas foram suficientes para esclarecer as mudanças? Por quê?

– Sim.

– As mensagens recebidas por você ou das quais você tomou conhecimento, das mais variadas formas e origens, eram integradas e complementares? Por quê?

– Sim. Elas saíam de forma sequenciada.

– Como você tirou suas dúvidas no lançamento e implantação do Programa?

– Através do BB Resolve, da Superintendência Estadual e com colegas de trabalho.

– Os funcionários estavam preparados para o lançamento do novo serviço ao público externo?

– Sim.

– Você fez o curso auto-instrucional “Conhecendo o Cliente”? Ele foi útil para implantação do Programa?

– Sim. O curso foi útil para implantação do programa.

– Você fez o curso presencial “Gerenciando o Relacionamento com o Cliente? Ele foi útil para implantação do Programa?

– Não.

– No seu local de trabalho, os funcionários conversavam informalmente sobre o Programa? Quais eram suas impressões?

– Sim. Achavam que era o momento da mudança, mas tinham medo.

– Qual ou quais as origens das mensagens que você julgou mais esclarecedoras e orientadoras para o lançamento do Programa?

– As Agências de Notícias Nacional e Regional, revista “bb.com.você” e dos fascículos do Programa Profissionalização.

– Qual forma ou meio de comunicação dos que foram utilizados no lançamento do Programa de Segmentação Comportamental você mais gostou? Por quê?

– Revista “BB.com.você”, pela linguagem eficaz e a comparação com outras empresas.

– Você assistiu a algum programa na TV Corporativa BB sobre o tema, À época do lançamento do Programa (1999) do Programa?

– Não, por indisponibilidade de horário.

– No seu local de trabalho houve reunião com funcionários sobre o tema? Quem a conduziu? Qual foi a sua impressão desta reunião?

– Sim. Gerente Geral. Ficou a impressão de que o Banco agiu de acordo com o comportamento no mercado.

– Quem orientou a implantação do Programa na sua agência e como estes se comunicavam com você?

– A SUPER Estadual, à distância, através de e-mails e telefone. Foi feita apenas uma visita de forma rápida.

– A comunicação interna do lançamento do Programa de Segmentação, nas suas diversas formas e meios, contribuiu e facilitou para que você prestasse um melhor atendimento e relacionamento com os clientes na fase de implantação do Programa?

– Sim.

– A comunicação interna do lançamento do programa de Segmentação, na suas diversas formas e meios, contribuiu, na sua opinião, para a implantação do mesmo e alcance dos resultados pretendidos pelo Banco do Brasil?

– Sim.

– Que sugestões você daria para melhorar a comunicação interna do lançamento do Programa, se tivesse sido consultado, à época?

– Maior número de reuniões com o objetivo de discutir o tema e sanar dúvidas. Sugiro que os analistas da SUPER se façam mais presentes.

Funci 21 – Do sexo feminino, curso superior incompleto, funcionário em atividade há 12 anos, com carga horária de 6 horas, exercendo o cargo de escriturário ou caixa executivo. À época do lançamento do Programa trabalhava na Agência Aratu, em Simões Filho (BA).

– Você sabia que o Banco do Brasil implantou, a partir de 1999, uma mudança na forma de segmentação, atendimento e relacionamento com seus clientes pessoas físicas? (Programa de Segmentação Comportamental).

– Sim. Tomei conhecimento através de reuniões na agência, correio eletrônico, LIC, etc.

– Como você classifica a comunicação Banco–funcionário na época da implantação deste Programa (2000/2001)?

– Classifico-a como direta e esclarecedora.

– Você sabe o que significa este programa/mudança para o Banco?

– Sim.

– Na sua opinião, Por quê o Banco fez e implantou este programa?

– O Banco percebeu que precisava se adequar à nova realidade mercadológica.

– Como a Comunicação interna, nas suas diversas formas, auxiliou no lançamento e implantação deste Programa?

– De todas as maneiras. Todos tínhamos acesso às informações.

– A comunicação interna do lançamento do Programa contribuiu para que os funcionários tivessem uma melhor compreensão e da sua importância para a organização?

– Sim.

– As diversas formas de comunicação empregadas foram suficientes para esclarecer as mudanças? Por quê?

– Sim, porque elas eram bem transparentes.

– As mensagens recebidas por você ou das quais você tomou conhecimento, das mais variadas formas e origens, eram integradas e complementares? Por quê?

– Sim.

– Como você tirou suas dúvidas no lançamento e implantação do Programa?

– Através do Livro de Instruções Codificadas – LIC, com colegas de trabalho e da Superintendência Estadual.

– Os funcionários estavam preparados para o lançamento do novo serviço ao público externo?

– Sim.

– Você fez o curso auto-instrucional “Conhecendo o Cliente”? Ele foi útil para implantação do Programa?

– Sim. O curso foi útil para implantação do programa.

– Você fez o curso presencial “Gerenciando o Relacionamento com o Cliente? Ele foi útil para implantação do Programa?

– Sim. Com ele, esclarecemos dúvidas que ficaram com o auto-instrucional.

– No seu local de trabalho, os funcionários conversavam informalmente sobre o Programa? Quais eram suas impressões?

– Sim. Todos ou a grande maioria estava cheia de expectativas.

– Qual ou quais as origens das mensagens que você julgou mais esclarecedoras e orientadoras para o lançamento do Programa?

– A Agência de Notícias Regional, correio eletrônico no aplicativo SISBB (comunicado entre agências) e comunicado a funcionários.

– Qual forma ou meio de comunicação dos que foram utilizados no lançamento do Programa de Segmentação Comportamental você mais gostou? Por quê?

– Do comunicado a funcionários. Na época era o que eu mais tinha acesso.

– Você assistiu a algum programa na TV Corporativa BB sobre o tema, À época do lançamento do Programa (1999) do Programa?

– Sim.

– No seu local de trabalho houve reunião com funcionários sobre o tema? Quem a conduziu? Qual foi a sua impressão desta reunião?

– Sim. Administração. Deixou claro qual era a nova estratégia do Banco.

– Quem orientou a implantação do Programa na sua agência e como estes se comunicavam com você?

– Analistas da SUPER Estadual e a comunicação se dava através de visita à agência.

– A comunicação interna do lançamento do Programa de Segmentação, nas suas diversas formas e meios, contribuiu e facilitou para que você prestasse um melhor atendimento e relacionamento com os clientes na fase de implantação do Programa?

– Sim.

– A comunicação interna do lançamento do programa de Segmentação, na suas diversas formas e meios, contribui, na sua opinião, para a implantação do mesmo e alcance dos resultados pretendidos pelo Banco do Brasil?

– Sim.

– Que sugestões você daria para melhorar a comunicação interna do lançamento do Programa, se tivesse sido consultado, à época?

– Não tenho sugestões a fazer.

Funci 22 – Do sexo masculino, curso superior incompleto, funcionário em atividade há 22 anos, com carga horária de 8 horas, exercendo o cargo comissionado de Gerente de Agência. À época do lançamento do Programa trabalhava na Agência Santa Bárbara (BA).

– Você sabia que o Banco do Banco do Brasil implantou, a partir de 1999, uma mudança na forma de segmentação, atendimento e relacionamento com seus clientes pessoas físicas? (Programa de Segmentação Comportamental).

– Sim. Tomei conhecimento através de fascículos de treinamento interno.

– Como você classifica a comunicação Banco–funcionário na época da implantação deste Programa (2000/2001)?

– Direta.

– Você sabe o que significa este programa/mudança para o Banco?

– Sim.

– Na sua opinião, Por quê o Banco fez e implantou este programa?

– Para buscar melhores resultados.

– Como a Comunicação interna, nas suas diversas formas, auxiliou no lançamento e implantação deste Programa?

– Auxiliou na disseminação do Programa, em tempo real, em todas as dependências do Banco.

– A comunicação interna do lançamento do Programa contribuiu para que os funcionários tivessem uma melhor compreensão e da sua importância para a organização?

– Sim.

– As diversas formas de comunicação empregadas foram suficientes para esclarecer as mudanças? Por quê?

– Sim, porque o Banco focou a disseminação do programa com todos os seus servidores.

– As mensagens recebidas por você ou das quais você tomou conhecimento, das mais variadas formas e origens, eram integradas e complementares? Por quê?

– Sim, porque foi utilizado um sistema de treinamento à distância, através de apostilas, correio, etc.

– Como estas mensagens poderiam ter sido melhores?

– Poderia ser utilizado um segundo momento para verificação/aperfeiçoamento dos conhecimentos do programa.

– Como você tirou suas dúvidas no lançamento e implantação do Programa?

– Através do Livro de Instruções Codificadas – LIC, com colegas de trabalho e da Superintendência Estadual.

– Os funcionários estavam preparados para o lançamento do novo serviço ao público externo?

– Sim.

– Você fez o curso auto-instrucional “Conhecendo o Cliente”? Ele foi útil para implantação do Programa?

– Sim. O curso foi útil para implantação do programa.

– Você fez o curso presencial “Gerenciando o Relacionamento com o Cliente? Ele foi útil para implantação do Programa?

– Sim. Foi muito útil.

– No seu local de trabalho, os funcionários conversavam informalmente sobre o Programa? Quais eram suas impressões?

– De um modo geral, os comentários foram bons.

– Qual ou quais as origens das mensagens que você julgou mais esclarecedoras e orientadoras para o lançamento do Programa?

– As Agências de Notícias Nacional e Regional, correio eletrônico no aplicativo SISBB (comunicado entre agências), comunicado a funcionários e a administradores e os fascículos do Programa Profissionalização.

– Qual forma ou meio de comunicação dos que foram utilizados no lançamento do Programa de Segmentação Comportamental você mais gostou? Por quê?

– SISBB, porque dispunha de informações atualizadas e mais rapidamente.

– Você assistiu a algum programa na TV Corporativa BB sobre o tema, À época do lançamento do Programa (1999) do Programa?

– Não, porque não havia condição técnica, na época, na agência.

– No seu local de trabalho houve reunião com funcionários sobre o tema? Quem a conduziu? Qual foi a sua impressão desta reunião?

– Sim. O Gerente. Foi boa a divulgação do Programa.

– Quem orientou a implantação do Programa na sua agência e como estes se comunicavam com você?

– A SUPER Estadual, à distância, via fone..

– A comunicação interna do lançamento do Programa de Segmentação, nas suas diversas formas e meios, contribuiu e facilitou para que você prestasse um melhor atendimento e relacionamento com os clientes na fase de implantação do Programa?

– Sim.

– **A comunicação interna do lançamento do programa de Segmentação, na suas diversas formas e meios, contribui, na sua opinião, para a implantação do mesmo e alcance dos resultados pretendidos pelo Banco do Brasil?**

– Sim.

– **Que sugestões você daria para melhorar a comunicação interna do lançamento do Programa, se tivesse sido consultado, à época?**

– Poderia haver um treinamento via sistema, intranet ou disquete.

Funci 23 – Do sexo feminino, curso superior incompleto, funcionária em atividade há 27 anos, com carga horária de 8 horas, exercendo cargo comissionado de Gerente de Expediente. À época do lançamento do Programa trabalhava na Agência Recife (PE).

– **Você sabia que o Banco do Banco do Brasil implantou, a partir de 1999, uma mudança na forma de segmentação, atendimento e relacionamento com seus clientes pessoas físicas? (Programa de Segmentação Comportamental).**

– Sim. Através de divulgação, normativos/cursos específicos.

– **Como você classifica a comunicação Banco–funcionário na época da implantação deste Programa (2000/2001)?**

– Classifico-a como proativa.

– **Você sabe o que significa este programa/mudança para o Banco?**

– Sim.

– **Na sua opinião, Por quê o Banco fez e implantou este programa?**

– Para aproximar os clientes, criando condições de efetivo acompanhamento/ gerenciamento e incremento de negócios.

– **Como a Comunicação interna, nas suas diversas formas, auxiliou no lançamento e implantação deste Programa?**

– Divulgação programa, seminários de esclarecimentos, comprometendo todos na implantação do programa.

– **A comunicação interna do lançamento do Programa contribuiu para que os funcionários tivessem uma melhor compreensão e da sua importância para a organização?**

– Sim.

– **As diversas formas de comunicação empregadas foram suficientes para esclarecer as mudanças? Por quê?**

– Sim, porque foram exaustivamente discutidas antes de sua implementação, com exemplos em agências piloto.

– **As mensagens recebidas por você ou das quais você tomou conhecimento, das mais variadas formas e origens, eram integradas e complementares? Por quê?**

– Sim. Eram mensagens objetivas, com perguntas e respostas esclarecendo as dúvidas mais comuns.

– **Como você tirou suas dúvidas no lançamento e implantação do Programa?**

– Através do BB Resolve, do Livro de Instruções Codificadas – LIC e com colegas de trabalho.

– **Os funcionários estavam preparados para o lançamento do novo serviço ao público externo?**

– Sim.

– **Você fez o curso auto-instrucional “Conhecendo o Cliente”? Ele foi útil para implantação do Programa?**

– Sim. O curso foi útil para implantação do programa.

– **Você fez o curso presencial “Gerenciando o Relacionamento com o Cliente? Ele foi útil para implantação do Programa?**

– Sim. Sem dúvida.

– **No seu local de trabalho, os funcionários conversavam informalmente sobre o Programa? Quais eram suas impressões?**

– Sim, todos achavam que era o caminho certo que o Banco estava acompanhando o mercado.

– **Qual ou quais as origens das mensagens que você julgou mais esclarecedoras e orientadoras para o lançamento do Programa?**

– O BB Resolve.

– **Qual forma ou meio de comunicação dos que foram utilizados no lançamento do Programa de Segmentação Comportamental você mais gostou? Por quê?**

– Gostei dos cursos.

– **Você assistiu a algum programa na TV Corporativa BB sobre o tema, À época do lançamento do Programa (1999) do Programa?**

– Sim.

– **No seu local de trabalho houve reunião com funcionários sobre o tema? Quem a conduziu? Qual foi a sua impressão desta reunião?**

– Sim. Foi conduzida pela Administração. Minha impressão foi otimista e positiva.

– **Quem orientou a implantação do Programa na sua agência e como estes se comunicavam com você?**

– A SUPER Estadual, à distância, via fone, através de contatos.

– **A comunicação interna do lançamento do Programa de Segmentação, nas suas diversas formas e meios, contribuiu e facilitou para que você prestasse um melhor atendimento e relacionamento com os clientes na fase de implantação do Programa?**

– Sim.

– **A comunicação interna do lançamento do programa de Segmentação, na suas diversas formas e meios, contribui, na sua opinião, para a implantação do mesmo e alcance dos resultados pretendidos pelo Banco do Brasil?**

– Sim.

– **Que sugestões você daria para melhorar a comunicação interna do lançamento do Programa, se tivesse sido consultado, à época?**

– Não tenho sugestões a dar. Gostei de tudo o que me lembro...

Funci 24 – Do sexo feminino, curso superior incompleto, funcionária em atividade há 17 anos, com carga horária de 8 horas, exercendo o cargo comissionado de Gerente de Contas. À época do lançamento do Programa trabalhava na Agência Cidade Alta, Salvador (BA).

– **Você sabia que o Banco do Banco do Brasil implantou, a partir de 1999, uma mudança na forma de segmentação, atendimento e relacionamento com seus clientes pessoas físicas? (Programa de Segmentação Comportamental).**

– Sim. Tomei conhecimento lendo o correio eletrônico no SISBB.

– Como você classifica a comunicação Banco–funcionário na época da implantação deste Programa (2000/2001)?

– Classifico-a como eficaz e proativa.

– Você sabe o que significa este programa/mudança para o Banco?

– Sim.

– Na sua opinião, Por quê o Banco fez e implantou este programa?

– Para otimizar resultados e atender melhor as necessidades das pessoas.

– Como a Comunicação interna, nas suas diversas formas, auxiliou no lançamento e implantação deste Programa?

– Agilizando o processo de Segmentação.

– A comunicação interna do lançamento do Programa contribuiu para que os funcionários tivessem uma melhor compreensão e da sua importância para a organização?

– Sim.

– As diversas formas de comunicação empregadas foram suficientes para esclarecer as mudanças? Por quê?

– Sim, porque encurtou distâncias, interagiu.

– As mensagens recebidas por você ou das quais você tomou conhecimento, das mais variadas formas e origens, eram integradas e complementares? Por quê?

– Sim.

– Como estas mensagens poderiam ter sido melhores?

– Se fossem encaminhadas mensagens para os clientes.

– Como você tirou suas dúvidas no lançamento e implantação do Programa?

– Através do Livro de Instruções Codificadas – LIC.

– Os funcionários estavam preparados para o lançamento do novo serviço ao público externo?

– Não.

– Você fez o curso auto-instrucional “Conhecendo o Cliente”? Ele foi útil para implantação do Programa?

– Sim. O curso foi útil para implantação do programa.

– Você fez o curso presencial “Gerenciando o Relacionamento com o Cliente? Ele foi útil para implantação do Programa?

– Sim.

– No seu local de trabalho, os funcionários conversavam informalmente sobre o Programa? Quais eram suas impressões?

– Mais trabalho, maior responsabilidade, maior comprometimento.

– Qual ou quais as origens das mensagens que você julgou mais esclarecedoras e orientadoras para o lançamento do Programa?

– Correio eletrônico no aplicativo SISBB (comunicado entre agências).

– Qual forma ou meio de comunicação dos que foram utilizados no lançamento do Programa de Segmentação Comportamental você mais gostou? Por quê?

– SISBB – Face a proximidade no ambiente de trabalho.

– Você assistiu a algum programa na TV Corporativa BB sobre o tema, À época do lançamento do Programa (1999) do Programa?

– Sim.

– No seu local de trabalho houve reunião com funcionários sobre o tema? Quem a conduziu? Qual foi a sua impressão desta reunião?

– Sim. Pelo gerente da agência.

– Quem orientou a implantação do Programa na sua agência e como estes se comunicavam com você?

– Analistas da SUPER ESTADUAL.

– A comunicação interna do lançamento do Programa de Segmentação, nas suas diversas formas e meios, contribuiu e facilitou para que você prestasse um melhor atendimento e relacionamento com os clientes na fase de implantação do Programa?

– Sim, foi fundamental.

– A comunicação interna do lançamento do programa de Segmentação, na suas diversas formas e meios, contribui, na sua opinião, para a implantação do mesmo e alcance dos resultados pretendidos pelo Banco do Brasil?

– Sim.

– Que sugestões você daria para melhorar a comunicação interna do lançamento do Programa, se tivesse sido consultado, à época?

– Treinamento para gerência média, pois ela é que faz o Banco andar.

Funci 25 – Do sexo masculino, curso superior completo, funcionário em atividade há 27 anos, com carga horária de 8 horas, exercendo o cargo comissionado de Gerente de Setor. À época do lançamento do Programa trabalhava em Órgão Regional – NRT, Salvador.

– Você sabia que o Banco do Brasil implantou, a partir de 1999, uma mudança na forma de segmentação, atendimento e relacionamento com seus clientes pessoas físicas? (Programa de Segmentação Comportamental).

– Sim. Tomei conhecimento através da agência de notícias e reuniões na SUPER.

– Como você classifica a comunicação Banco–funcionário na época da implantação deste Programa (2000/2001)?

– Os órgãos regionais não foram suficientemente informados..

– Você sabe o que significa este programa/mudança para o Banco?

– Sim.

– Na sua opinião, Por quê o Banco fez e implantou este programa?

– Por necessidade do mercado e para viabilizar os seus objetivos.

– Como a Comunicação interna, nas suas diversas formas, auxiliou no lançamento e implantação deste Programa?

– Apesar das ferramentas adotadas, percebi que nem todos estavam suficientemente informados.

– A comunicação interna do lançamento do Programa contribuiu para que os funcionários tivessem uma melhor compreensão e da sua importância para a organização?

– Não.

– As diversas formas de comunicação empregadas foram suficientes para esclarecer as mudanças? Por quê?

– Não. Parece-me que faltou algo na divulgação.

– As mensagens recebidas por você ou das quais você tomou conhecimento, das mais variadas formas e origens, eram integradas e complementares? Por quê?

– Não me recordo.

– Como estas mensagens poderiam ter sido melhores?

– Acho que talvez tenha faltado reunião para divulgação, cartilhas, etc.

– Como você tirou suas dúvidas no lançamento e implantação do Programa?

– Através da Superintendência Estadual.

– Os funcionários estavam preparados para o lançamento do novo serviço ao público externo?

– Sem condições de avaliar, pois, como já disse, não trabalhava em Agência.

– Você fez o curso auto-instrucional “Conhecendo o Cliente”? Ele foi útil para implantação do Programa?

– Não.

– Você fez o curso presencial “Gerenciando o Relacionamento com o Cliente? Ele foi útil para implantação do Programa?

– Não.

– No seu local de trabalho, os funcionários conversavam informalmente sobre o Programa? Quais eram suas impressões?

– O assunto não despertou interesse em órgãos regionais.

– Qual ou quais as origens das mensagens que você julgou mais esclarecedoras e orientadoras para o lançamento do Programa?

– Agência de Notícias Nacional.

– Qual forma ou meio de comunicação dos que foram utilizados no lançamento do Programa de Segmentação Comportamental você mais gostou? Por quê?

– Prejudicado, pois trabalha em Órgão Regional.

– Você assistiu a algum programa na TV Corporativa BB sobre o tema, À época do lançamento do Programa (1999) do Programa?

– Não. Prejudicado. Não me recordo.

– No seu local de trabalho houve reunião com funcionários sobre o tema? Quem a conduziu? Qual foi a sua impressão desta reunião?

– Não, por se tratar de órgão regional, não despertou interesse.

– Quem orientou a implantação do Programa na sua agência e como estes se comunicavam com você?

– Prejudicado também.

– A comunicação interna do lançamento do Programa de Segmentação, nas suas diversas formas e meios, contribuiu e facilitou para que você prestasse um melhor atendimento e relacionamento com os clientes na fase de implantação do Programa?

– Prejudicado, não tenho condições de responder.

– A comunicação interna do lançamento do programa de Segmentação, na suas diversas formas e meios, contribuiu, na sua opinião, para a implantação do mesmo e alcance dos resultados pretendidos pelo Banco do Brasil?

– Prejudicado, de novo.

– Que sugestões você daria para melhorar a comunicação interna do lançamento do Programa, se tivesse sido consultado, à época?

– Parece-me mais apropriado que, aqueles que vivenciaram a mudança, em seu dia-a-dia, possam responder à pergunta. Como falei antes, os órgãos regionais não estavam informados sobre as mudanças.

Funci 26 – Do sexo masculino, curso superior incompleto, funcionário em atividade há 22 anos, com carga horária de 8 horas, exercendo o cargo comissionado de Gerente de Núcleo. À época do lançamento do Programa trabalhava na Agência Barão de Itapurá, Campinas, (SP)..

– **Você sabia que o Banco do Brasil implantou, a partir de 1999, uma mudança na forma de segmentação, atendimento e relacionamento com seus clientes pessoas físicas? Sim.**

– **Como você tomou conhecimento deste programa?**

– Via agência de Notícias Nacional

– **Como você classifica a comunicação do Banco – funcionário na época da implantação deste programa (1999/2000)?**

– Ineficaz.

– **Por quê?**

– Primeiramente, porque na fase piloto do programa a disponibilização de informações foi muito restrita, o nível de desinformações enquanto piloto era altíssimo. Já na fase de implantação do programa, eu notei uma carência muito grande de informação justamente para os gestores de agência que tinham um desconhecimento muito grande sobre os propósitos, princípios do programa e o que ele valorizava e tal. E lógico, os gestores de agência tinham um papel fundamental porque são eles quem lideram o processo de implantação de um projeto.

– **Você era Gestor de agência na época ?** Sim, Gerente de administração na implantação de uma nova agência pessoa física.

– **Você sabe o que significa este programa/ mudança para o Banco?**

– Sim.

– **Na sua opinião, por que o Banco fez e implantou este programa?**

– Primeiro porque não é um programa novo, é um programa já experimentado no mercado, aqui no Brasil desde o início da década de 90 , principalmente com o Banco BCN que começou com esse propósito. Então já era um programa experimentado e que funcionava no mercado com resultados bastantes satisfatórios e também, digamos assim, por não ter uma alternativa melhor , a alternativa antes focada utilizava a atração através de produtos.

– **Antes quando começamos a conversar você falou que a implantação do programa não foi em 2000/2001, você poderia explicar melhor isso?**

– O programa foi estruturado mediante a contratação de uma consultoria externa, depois de estruturado o programa passou por uma fase piloto, nessa fase algumas agências no país o colocaram em funcionamento, Aqui no nordeste só teve uma agência, se não me engano a Agência São Pedro (SSA-BA), nessa fase de piloto a divulgação sobre o programa era extremamente restrita, imagino que como ainda não tinha sido aprovado o programa o Banco preferiu não adiantar informações e pouca gente sabia que piloto estava funcionando, quando, na realidade, antes de se instalar o piloto, o Banco fez monitoramento das contas de 01 ano para começar a segmentação nas agência piloto. Muito antes de começar o programa, ele estava rodando no Banco sem que tivéssemos informação sobre isso.

– **Como a Comunicação interna nas suas diversas formas, auxiliou na no lançamento e implantação deste programa?**

– Nós temos diversos canais de comunicação, porém o problema maior é que essa informação concorria com um nº muito extenso de diversas informações, então a própria concorrência com outras informações, no dia-a-dia da empresa, acaba limitando a eficácia da comunicação. Acredito que a principal razão para a ineficácia da comunicação é a quantidade de informações que se tem acesso no dia-a-dia e o tempo escasso.

– **A comunicação interna do lançamento do programa contribuiu para que os funcionários tivessem uma melhor compreensão dele e da sua importância para a organização?**

– Sim.

– **As diversas formas de comunicação empregadas foram suficientes para esclarecer as mudanças? Por quê?**

– Não. Por conta da concorrência com outras informações dever-se-ia dar mais ênfase, ocupar mais espaço, fazer mais encontros, para que uma mudança tão importante tivesse uma disseminação mais eficiente/eficaz.

– **As mensagens recebidas por você ou das quais você tomou conhecimento eram integradas e complementares?**

– Não.

– **Por quê?**

– Acredito que não havia uma articulação e principalmente elas não tinham assim um planejamento de eficiência bem estruturado. Por exemplo, os administradores das agências só tiveram contato com o programa uma única vez num encontro em Fortaleza e o banco deu-se por satisfeito com aquele evento. Um evento pontual, em um só dia, um seminário, um congresso, as pessoas não tem um foco 100% dirigido para obter informações sobre um programa que eles não conheciam. Então o Banco deu-se por satisfeito com esse encontro Nacional e acredito que faltaram os encontros regionais com os administradores, faltou um foco direcionado para os administradores porque eles têm uma capacidade, possibilidade e, faz parte da função dele, a difusão das informações estratégicas do Banco. Não foi utilizado esse canal importantíssimo, que seria utilizar os administradores como multiplicadores.

– **Como você tirou suas dúvidas no lançamento e implantação do Programa?**

– Livro de Instruções Codificadas – LIC.

– **Os funcionários estavam preparados para o lançamento do novo serviço ao público externo?**

– Não, mas, por outro lado, um projeto como esse que mexe com a vida de 12 milhões de clientes à época e mais da metade do quadro de funcionários se for esperar o momento mais adequado, não se vai encontrar .

– **Você fez o curso auto-instrucional “Conhecendo o Cliente” ?**

– Sim.

– **Ele foi útil para implantação do programa?**

– Sim. Foi extremamente útil e serviu como forma de comunicação interna dada a abrangência e a pertinência dos dados que ele trouxe e ai já com o propósito de colocar em funcionamento o programa.

– **Você fez o curso presencial “Gerenciando o Relacionamento com o Cliente” ?**

– Sim.

– **Você é instrutor do curso presencial “Gerenciando o Relacionamento com o Cliente” . Nas suas atuações como instrutor e em sala de aula você julga que ele foi útil para implantação do programa?**

– Foi extremamente útil , esse curso foi o que deu a base/suporte para maior implantação do programa. Ele tinha como foco a gerência média, que seria o responsável por liderar o programa na agência, embora vale salientar que o único desvio é que muitas vezes as unidades não selecionavam o funcionário mais apropriado para essa função.

– No seu local de trabalho, os funcionários conversavam informalmente sobre o Programa? Quais eram suas impressões ?

– As poucas conversas que haviam, eram aquelas em que colocavam em dúvida o programa em relação ao que já tínhamos e muitos já possuíam carteiras de clientes baseados em outros valores/princípios e as informações que circulavam é que era apenas um ajuste nessas carteiras, ou seja, não se tinha uma noção clara do que vinha pela frente.

– Qual (is) a (s) origem(ns) da(s) mensagem(ns) que você julgou mais esclarecedoras e orientadoras para a implantação do Programa?

– A Agência de notícias nacional e revista “bb.com.você”. A revista bb.com.você trouxe uma matéria interessante à época e também bastante detalhada.

– Qual a forma ou meio de comunicação dos que foram utilizados no lançamento do programa de segmentação Comportamental você mais gostou? Por quê?

– Foi o treinamento auto instrucional Conhecendo o Cliente,

– Você assistiu a algum programa na TV corporativa sobre o tema, à época da implantação do Programa?

– Não

– Por quê?

– Não tive conhecimento.

– No seu local de trabalho, houve reunião com funcionários sobre o tema? Quem conduziu? Qual foi a sua impressão desta reunião?

– Não teve reunião, por estar na fase do piloto de instalação da agência e essas reuniões aconteceram principalmente quando as agências eram chamadas a implantar o programa.

– A comunicação interna do lançamento do programa de segmentação, nas suas diversas formas e meios, contribui e facilitou para que você prestasse um melhor atendimento e relacionamento com os clientes na fase de implantação do programa?

– Para mim é complicado responder porque até 2000, quando eu estive na agência, o programa ainda estava na fase de piloto.

– A comunicação interna do lançamento do programa de segmentação nas suas diversas formas e meios, contribui, na sua opinião, para a implantação do mesmo e alcance dos resultados pretendidos pelo Banco do Brasil?

– Sim, contribuiu, sem dúvida, mas por conta da comunicação da informação dos princípios do programa não estarem muito bem segmentado, ele foi implantado com alguns desvios que se propunha corrigir na condução do programa posteriormente.

– Você lembra de alguns desses desvios?

– Com relação ao processo de gestão de carteiras, estruturação de equipes prevista no programa, a própria formação de carteira não teve o rigor que se esperava ter e o pouco envolvimento do administrador da agência com o programa.

– Que sugestões você daria para melhorar a comunicação interna do lançamento do programa se tivesse sido consultado, à época?

– Eu lançaria mão de encontros regionais e utilizaria outros fóruns. As Superintendências Regionais fazem encontros periódicos que não foram utilizados para divulgação do programa e encontros focados nos gerentes de agência que são realmente as pessoas que, pela função, têm um papel importantíssimo e que acabaram não participando do programa da maneira que deveriam.

– **Com relação às mensagens divulgadas na mídia escrita você faria algumas mudanças nelas, tinha alguma coisa que você lembra que poderiam ter sido mais eficazes, complementares, agregadoras, mobilizadoras?**

– Com relação as mensagens, eu só acrescentaria que elas que elas deveriam, primeiro, estar articuladas entre si e segundo que elas deveriam ter uma frequência maior tanto na Agência de Notícias Nacional, quanto Regional e que elas deveriam estar segmentadas dirigidas a públicos específicos, com conteúdos específicos para cada segmento.

– **O símbolo do programa de segmentação comportamental você lembra qual é?**

– Não. As duas xicarazinhas?

– **Você acha que xicarazinhas comunicam alguma coisa para as pessoas?**

– Elas passam a mensagem de relacionamento, que é o propósito do programa. Os dois grandes propósitos do programa são primeiro conhecer o cliente e depois desenvolver um relacionamento duradouro.

– **Foi uma forma de comunicação interna?**

– Sim, mas ela devia estar mais presente através de suvenirs e as agências terem um conjuntinho delas.

– **A música, você lembra? Comunicou alguma coisa ?**

– Só no ambiente de instrutoria, fora dele não lembro de ter ouvido a música. Outra coisa que gostaria de colocar é que apesar do programa de segmentação já existir no mercado. O Banco foi inovador na medida em que foi implantar a segmentação comportamental que era algo novo entre os bancos e naturalmente esse pilar do programa é o mais complexo e o que menos se utiliza na prática, ou seja, a segmentação não pegou, o que as pessoas têm na cabeça é a segmentação por nível de relacionamento, por nível de renda, ou seja dados numéricos que são fáceis de trabalhar. Agora, a comportamental que seria um suporte importantíssimo para o esforço de venda (de vender o produto certo para o cliente certo), não acabou funcionando, não sei se por falha na avaliação estatística dos comportamentos dos clientes ou se por falta de hábito ou dos próprios funcionários não estarem preparados.

Funci 27 – Do sexo feminino, curso superior completo, funcionária em atividade há 13 anos, com carga horária de 8 horas, exercendo o cargo comissionado de Analista Júnior. À época do lançamento do Programa trabalhava órgão regional, no CESEC, Salvador (BA).

– **Você sabia que o Banco do Brasil implantou, a partir de 1999, uma mudança na forma de segmentação, atendimento e relacionamento com seus clientes pessoas físicas?**

– Sim.

– **Como você tomou conhecimento deste programa?**

– Na época, eu trabalhava com atendimento à pessoa jurídica e com todo cliente que utilizava os aplicativos de pessoa jurídica. Então tínhamos que ficar atentos às notícias, então fizemos uma reunião sobre o programa e recebemos uma cartilha a seu respeito. Não que fosse direcionado para a gente, mas como lidávamos com pessoa jurídica, a gente tomou conhecimento.

– **Como você classifica a comunicação do Banco – funcionário na época da implantação deste programa (2000/2001)?**

– Na nossa unidade, as pessoas questionavam muito que as informações não chegavam. A gente questionava que elas vinham depois dos acontecimentos, eram reativas. A gente tinha que se antecipar às mudanças para poder contribuir.

– **Você sabe o que significa este programa/ mudança para o Banco?**

– Sim.

– Na sua opinião, por que o Banco fez e implantou este programa?

– O Banco estava preocupado em ficar mais perto do cliente e, na época, ele lançou esse programa para conhecer melhor o cliente e se antecipar as mudanças mesmo, satisfazer melhor o cliente. Tratando ele diferenciadamente, ou seja se você é diferente é tratado diferente, ou seja se você tem uma rentabilidade maior, você tem que ser tratado diferente.

– **Como a Comunicação interna nas suas diversas formas, auxiliou na no lançamento e implantação deste programa?**

– Eu acredito que sim, na época eu lembro que saiu bastante coisa. Foi divulgado. Eu trabalhava em órgão interno e acredito que tenha sido voltado para agência, mas nós tomamos conhecimento.

– **Você acha que o banco se preocupou com quem trabalhava em órgãos regionais, ou você acha que a comunicação era muito voltada para quem trabalhava na agencia?**

– Era mais voltada para quem trabalhava na agência. Sempre foi.

– **As mensagens recebidas por você ou das quais você tomou conhecimento eram integradas e complementares?**

– Sim.

– **Como você tirou suas dúvidas no lançamento e implantação do Programa?**

– Através de colegas de trabalho e também através de reuniões, até porque como estávamos sempre na rua , não tínhamos tempo de ler.

– **Os funcionários estavam preparados para o lançamento do novo serviço ao público externo?**

– Acredito que sim, porque o impacto maior foi na agencia.

– **E nessas visitas? Quando você ia aos clientes? Às vezes você visitava também com funcionários da agência, eles comentavam alguma coisa sobre o programa?**

– Comentavam, sim, os gerentes de contas eles sempre falavam. Eu lembro que o gerente de contas da agência Centro Salvador disse que o Banco está tentando buscar uma maior aproximação com o cliente, conhecer melhor, segmentar para poder diferenciá-lo na hora do atendimento.

– **Você fez o curso auto-instrucional “Conhecendo o Cliente”?**

– Sim, fiz. Ele foi muito útil para a implantação do Programa.

– **Você fez o curso presencial “ Gerenciando o Relacionamento com o Cliente”?**

– Sim.

– **Qual (is) a (s) origem(ns) da(s) mensagem(ns) que você julgou mais esclarecedoras e orientadoras para a implantação do Programa?**

– A Agência de notícias nacional.

– **Qual a forma ou meio de comunicação dos que foram utilizados no lançamento do programa de segmentação Comportamental você mais gostou? Por quê?**

– Por não ter domínio, na época não ter mais comunicação, foi a na agencia de noticias e também de uma reportagem muito boa que saiu na revista bb.com.você.

– **Você assistiu a algum programa na TV corporativa sobre o tema, à época da implantação do Programa?**

– Não, não assisti. Na verdade, como agente, trabalhava num órgão regional; trabalhamos muito por produtividade, então, por isso, fica quase impossível parar e assistir esse tipo de programa. Fica inviável.

– **No seu local de trabalho, houve reunião com funcionários sobre o tema? Quem conduziu? Qual foi a sua impressão desta reunião?**

– Com os funcionários não, mas no meu setor houve.

– **Quem orientou a implantação do Programa na sua agência?**

– O gerente de equipe.

– **E qual foi sua impressão sobre a reunião?**

– Boa, muito boa, não sei se por tínhamos um chefe privilegiado que tinha acesso na superintendência e toda a novidade que surgia agente ficava sabendo o que estava se passando, justamente por que trabalhávamos muito com o setor governo então existe muita coisa voltada para esse segmento, então ele estava bem coladinho com o superintendente.

– **A comunicação interna do lançamento do programa de segmentação, nas suas diversas formas e meios, contribui e facilitou para que você prestasse um melhor atendimento e relacionamento com os clientes na fase de implantação do programa?**

– Sim. Eu fiquei no superficial, mas sabia tirar uma dúvida, acredito que sim.

– **A comunicação interna do lançamento do programa de segmentação nas suas diversas formas e meios, contribui, na sua opinião, para a implantação do mesmo e alcance dos resultados pretendidos pelo Banco do Brasil?**

– Sim, ouvíamos muitas queixas dos gerentes de contas dizendo que as comunicações eram superficiais.

– **Que sugestões você daria para melhorar a comunicação interna do lançamento do programa se tivesse sido consultado, à época?**

– Nós que trabalhávamos interno e trabalhávamos com pessoa jurídica, também precisávamos ser ouvidos. Agente tinha muito contato com esse público e agente tinha que ficar repassando para a dependência não tinha como ministrar isso, Eu ouvia e passava para o gerente de contas, não tinha muito acesso.

– **Com relação às mensagens divulgadas na mídia escrita você faria algumas mudanças nelas, tinha alguma coisa que você lembra que poderiam ter sido mais eficazes, complementares, agregadoras, mobilizadoras?**

– Eu diria que foram esclarecedoras, mas superficiais, não tinha uma fonte de consulta maior. Ficávamos sabendo por que tínhamos muita afinidade com o gerente de contas. É como se fossemos o técnicos e ele o gerente de contas e só ficávamos sabendo ate onde vai o seu limite.

– **O símbolo do programa de segmentação comportamental você lembra qual é?**

– Não.

– **E a musica, você sabia que ele tinha uma musica?**

– Também não. Fiz o curso conhecendo o cliente depois que vim para GEPES, e depois disso achei o programa excelente, muito bom. Eu acredito que é por ai mesmo, Tem que se tratar pessoas diferentes de forma diferente, não existe ninguém igual e isso tem que ser levado em conta e acredito que o banco esta no caminho certo.

Funci 28 – Do sexo masculino, curso de especialização, funcionário em atividade há 21 anos, com carga horária de 8 horas, exercendo o cargo comissionado de Gerente de Agência II. À época do lançamento do Programa trabalhava na Agência Camaçari, Camaçari (BA).

– **Você sabia que o Banco do Brasil implantou, a partir de 1999, uma mudança na forma de segmentação, atendimento e relacionamento com seus clientes pessoas físicas?**

– Sim.

– **Como você tomou conhecimento deste programa?**

– Fui para Fortaleza, na época do lançamento como um dos selecionados, porque foi lançado por região, Aqui no Nordeste foi em Fortaleza. Chamou-se alguns gerentes que tinham uma quantidade maior de negócio com pessoa física, e como gerente eu participei do lançamento mesmo.

– **Foi uma convenção de vendas? E o que você achou dessa convenção?**

– Foi e ela atingiu seu objetivo, que foi justamente passar a mensagem da segmentação e o porque da segmentação, o que era e das mudanças no relacionamento com os clientes, no relacionamento interno, também. Mudaria a maneira de você se relacionar com os clientes e de visão do cliente, ao invés de você trabalhar com o produto, você trabalharia com o relacionamento. Usou-se muito o símbolo da xícara, teve alguns tipos de propaganda e, para as agências e para os funcionários vieram as xícaras. Criou-se uma expectativa para depois haver um lançamento.

– **E essa estratégia você achou legal?**

– Achei.

– **Como você classifica a comunicação do Banco – funcionário na época da implantação deste programa (2000/2001)?**

– Eficaz. No meu caso ela foi eficaz por que eu entendi basicamente o que se queria, mas não posso dizer isso para os demais segmentos.

– **Você acha que para os demais segmentos a percepção é outra? Qual é essa percepção?**

– Sim. A percepção não foi muito clara, porque você percebe que até hoje as pessoas, não entendem direito ainda a segmentação, mesmo aqueles que trabalham diretamente com elas. Mudou-se a regra, muita coisa escrita, muita norma e o Banco na verdade criou uma enxurrada de normas, muda tudo aquilo que se estava fazendo, mas as pessoas não têm tempo de ler. Então o que acontece é que o GEREX, posto efetivo, e principalmente caixa estavam completamente por fora. Hoje ele sabe que existe exclusivo, preferencial, mas se perguntar diretamente qual a renda, o pessoal não tem essa idéia. Só quem trabalha diretamente com isso, que são as pessoas do atendimento.

– **Você sabe o que significa este programa/ mudança para o Banco?**

– Sim.

– **Na sua opinião, por que o Banco fez e implantou este programa?**

– Para seguir o mercado, não tinha mais como ele continuar, fazendo como antes: o Banco trabalhava visando à venda de produtos, com campanhas em cima de produtos e a idéia era trabalhar em cima de relacionamento. Você deixaria de fazer aquelas campanhas e a venda de produtos para pessoa física, precisaria naturalmente buscar a necessidade do cliente e com isso se conheceria o cliente e com isso se veria a necessidade dele. Você o conhecendo melhor, venderia mais produtos do que da forma anterior. Entretanto, há um problema: nós trabalhamos hoje com a segmentação porque a base é relacionamento, mas a campanha que existe não visam o que está previsto, que é o relacionamento. A cobrança é de um crescimento exponencial em cima de produtos e serviços, que é a mesma estratégia anterior. Então o próprio pessoal que é dirigente do banco, gerente, superintendente, direção geral eles deviam trabalhar em cima do acordo de trabalho, crescimento de mais contribuição e de resultado gerencial como os outros bancos fazem. O resto é consequência. E você pode verificar que não trabalham, as campanhas são feitas em cima de produtos e serviços, não em relacionamento. Isso é um fracasso da própria comunicação do banco.

– **Como a Comunicação interna nas suas diversas formas, auxiliou na no lançamento e implantação deste programa?**

– Com certeza auxiliou. O programa foi maciço. O Banco se preocupou em fazer isso de forma maciça, e acredito houve esse resultado, todo mundo sabia que ia existir o programa, podia não saber exatamente na sua profundidade, mas sabia que existia.

– **O Banco conseguiu sensibilizar, motivar os funcionários através da comunicação interna?**

– Motivar, não. Informar, sim.

– As diversas formas de comunicação empregadas foram suficientes para esclarecer as mudanças? Por quê?

– Estamos tratando de uma coisa que aconteceu há 3 anos. Eu lembro que foi em abril de 2000. E fica difícil responder essa pergunta. Mas eu acho que não, porém prá mim sim, porque eu já fazia um trabalho em cima de segmentação lá em Alagoinhas(BA), antes de vir para Camaçari, e já fazia um trabalho de segmentar minha clientela por profissão. Mas nesse caso aí, eu acho que não, não houve esclarecimentos suficientes.

– As mensagens recebidas por você ou das quais você tomou conhecimento eram integradas e complementares?

– Não, eram muitas mensagens, não dá prá serem integradas e complementares, de forma nenhuma.

– Como você tirou suas dúvidas no lançamento e implantação do Programa?

– Através do Livro de Instruções Codificadas – LIC.

– Os funcionários estavam preparados para o lançamento do novo serviço ao público externo?

– Não, não estavam e não só em Camaçari, mas em lugar algum. Mudou toda a forma de relacionamento. Então isso aí, foi se incorporando aos poucos e ... nesses três anos ainda não está completamente incorporado.

– Você fez o curso auto-instrucional “Conhecendo o Cliente”?

– Sim.

– Ele foi útil para implantação do programa?

– Sim.

– Você fez o curso presencial “ Gerenciando o Relacionamento com o Cliente”?

– Sim.

– Ele foi útil para implantação do programa?

– Não tenha dúvida, agora a absorção dele, pelos demais ... não tenho dúvidas, em função do que existe hoje.

– No seu local de trabalho, os funcionários conversavam informalmente sobre o Programa? Quais eram suas impressões?

– O dia-a-dia da agência não deixa margem para isso, o pessoal comentava comigo... o que vai mudar?, como vai ser? A expectativa de como vai ser, mas o banco demorou tanto para botar em prática a coisa... você observa que lançou isso a três anos atrás e a um ano atrás, ou seja dois anos depois, é que foi ter um gerente de contas, de relacionamento nomeado. Os gerentes foram nomeados aos poucos, foi uma coisa muito demorada. Isso foi também demorando para ser absorvido e, na época, era só curiosidade, mas o dia-a-dia da agência demonstra isso. E que até hoje ainda está-se implantando essa cultura de relacionamento

– Qual (is) a (s) origem(ns) da(s) mensagem(ns) que você julgou mais esclarecedoras e orientadoras para a implantação do Programa?

– As da agência de notícias nacional e da revista “bb.com.você”. A revista é sempre muito boa e traz boas reportagens. Mais para o lançamento foi mais... a agência de notícias.

– Qual a forma ou meio de comunicação dos que foram utilizados no lançamento do programa de segmentação Comportamental você mais gostou? Por quê?

– Foi agência de notícias porque é mais rápida e, portanto, mais utilizada.

– Você assistiu a algum programa na TV corporativa sobre o tema, à época da implantação do Programa?

– Sim, assisti a alguns.

– No seu local de trabalho, houve reunião com funcionários sobre o tema? Quem conduziu? Qual foi a sua impressão desta reunião?

– Teve e eu conduzi pessoalmente isso com os funcionários, principalmente com aqueles mais envolvidos, que iriam trabalhar diretamente com isso, que era o pessoal do atendimento. Foi feita não só por orientação como também por necessidade de esclarecimento das dúvidas e o pessoal tirou muitas dúvidas, apesar de ser uma coisa muito embrionária. Não dá prá dizer se foi bom ou ruim.

– Quem orientou a implantação do Programa na sua agência:

– Eu. A SUPER apareceu lá bem depois. É porque na verdade (não é uma crítica) nós já estávamos acompanhando desde a convenção, então quando a SUPER apareceu, um ano ou dois depois para fazer isso... por vários motivos. Já estava a agência com tudo arrumado e segmentado.

– A comunicação interna do lançamento do programa de segmentação, nas suas diversas formas e meios, contribui e facilitou para que você prestasse um melhor atendimento e relacionamento com os clientes na fase de implantação do programa?

– Sim. A mídia foi boa, as propagandas foram para agência. O problema é que a implantação não bate com a comunicação, o que demonstra que o processo não estava legal. Passou três anos, e dois anos depois é que o projeto foi implantado nas agências completamente segmentados e cada um fazia de um jeito. A comunicação foi prejudicada pela não efetividade do programa.

– A comunicação interna do lançamento do programa de segmentação nas suas diversas formas e meios, contribui, na sua opinião, para a implantação do mesmo e alcance dos resultados pretendidos pelo Banco do Brasil?

Não, porque ela foi descasada da implantação real do programa. Você pode fazer a comunicação melhor do mundo, mais bonita, gastar muito dinheiro, mas se não houver a implantação efetiva de que adianta?

– Que sugestões você daria para melhorar a comunicação interna do lançamento do programa se tivesse sido consultado, à época?

– Mais treinamentos antes da implantação. Quando for feita a comunicação já estar com todas as normas claras, como vai ser a carteira, quem vai ser o quê e implantar de vez isso aí. Não se segmentou agência, segmentou apenas a clientela. Isso foi feito nos planos piloto aí saiu tudo bonitinho e no resto do banco? São 4 mil pontos de atendimento.

– Você colocou no início as duas xícaras, o que isso representa pra você?

– A xícara representava o relacionamento, o dia-a-dia, o tomar o cafezinho com o cliente, conversar, parar dois minutinho e saber quem é ele, seu nome e o que você pode fazer para ajudá-lo na gestão do negócio dele, você como um consultor financeiro. Na verdade o que você tem que vender com a segmentação, principalmente dos exclusivos, é que o banco tem um consultor financeiro, uma pessoa que vai ajudar no seu negócio. Por exemplo, um médico não entende nada de dinheiro e outros casos, então você vai ajudar a gerir o dinheiro dela a parte financeira dele. Com a xícara o Banco quis passar a noção de intimidade.

– A música você lembra, comunicou alguma coisa?

– Sim, no momento da convenção ela motivou.

– Fale um pouco sobre a Convenção de Fortaleza, O que aconteceu? Houve algum teatro, dramatização... como foi?

– Houve inserções teatrais durante o decorrer da convenção e ela foi ótima, não teve quem não gostasse, todos saíram muito motivados de lá. Agora o Banco faz uma convenção daquelas, todos saem motivados e chega na agência as coisas demoram a acontecer, aí perde-se o estímulo.

Eu acho que o Banco devia ter continuado com a comunicação em cima da segmentação, principalmente para a massa de funcionários, aqueles que estão no atendimento, valorizá-los mais. E

se falou até na época de dar uma comissão diferenciada para quem trabalha no atendimento. A comunicação deveria ter continuado mais e esses cursos estarem sempre se realizando fazendo com que as pessoas se reciclassem sempre.

Funci 29 – Do sexo masculino, curso superior completo, funcionário em atividade há 22 anos, com carga horária de 8 horas, exercendo o cargo comissionado de Analista Pleno. À época do lançamento do Programa trabalhava na Superintendência Estadual, SUPER Bahia.

– Você sabia que o Banco do Brasil implantou, a partir de 1999, uma mudança na forma de segmentação, atendimento e relacionamento com seus clientes pessoas físicas?

– Sim.

– Como você tomou conhecimento deste programa?

– Através de mensagem que chegou de Brasília, Núcleo de Validação da Diretoria de Distribuição, na qual eles pediram que egressos do antigo CONOI estivessem presentes em uma reunião onde eles iriam mostrar como iria funcionar o novo programa de segmentação e atendimento aos clientes.

– Como você classifica a comunicação do Banco – funcionário na época da implantação deste programa (2000/2001)?

– Foi bem receptivo e esclarecedor. O funcionalismo de maneira geral achava que isso estava demorando até prá chegar, já tinham percebido que a concorrência trabalhava dessa forma e que escolhiam os clientes com quem iriam trabalhar, e que era até um certo alívio dos gerentes saber agora, que se tem clientes e clientes, tinham que atender direito.

– Você sabe o que significa este programa/ mudança para o Banco?

– Sim. Houve um ganho na época, porque nós começamos a atender os clientes de maneira correta e os clientes perceberam isso de cara, principalmente os melhores clientes e a partir daí, eles passaram a estabelecer uma relação biunívoca com o banco. O Banco sabia quem era o cliente, o cliente sabia quem era o Banco e, dentro do Banco, quem deveria atendê-lo, as cartas ficaram claras, o jogo mais limpo e transparente, e todos eles ficaram felizes e satisfeitos pois estavam definindo o relacionamento.

– Como a Comunicação interna nas suas diversas formas, auxiliou na no lançamento e implantação deste programa?

– A avaliação nossa a respeito da comunicação, ela sempre é falha no Banco ... A gente nunca espera que ela seja eficiente, ora porque falha na origem, ora porque não é dada a importância no destino e, na verdade, ficamos derrapando nisso por muito tempo. Ia pra agência a informação, eles não tomavam conhecimento e só na hora em que a SUPER dizia que a segmentação ia acontecer e que ela tem data e tem prazo é que as pessoas iam resgatar essas informações e então tomar conhecimento. Era uma coisa que caía e não era dada importância. Não basta só ser bem feita na origem, precisa ter motivo para quem está atolado até a orelha de informação saber se vai ler ou não. Se ele vai seguir, é outro problema. O que acontecia, principalmente nas agências pequenas, a informação chegava e o funcionário se abstinha de tomar qualquer atitude em relação àquilo por não ser para agora.

– As diversas formas de comunicação empregadas foram suficientes para esclarecer as mudanças? Por quê?

– Eu não sei se poderiam ter sido diferentes, elas continham as informações todas. O problema é que não era a hora ainda da agência tomar conhecimento daquilo, para ele tinham coisas mais

importantes, então o programa de segmentação demorou para ser implantado em todo o Brasil, porque aonde o camarada tinha data e prazo para fazer e acontecer, ou a agência estava no perfil ideal para receber a segmentação ele queria e fazia. Quando ele percebia que ele não se encaixava no perfil básico, ou seja ideal, ele se abstinha.

– Como você tirou suas dúvidas no lançamento e implantação do Programa?

– Tinha um setor em Brasília, que tirava dúvidas, se não on line, eles anotavam e retornavam depois.

– Os funcionários estavam preparados para o lançamento do novo serviço ao público externo?

– Não.

– Tem agência pequena que, até hoje, não sabe sobre segmentação, eles acham que isso é coisa para agência de capital ou agência grande. É diferente mesmo, não tem como aplicar segmentação nesses lugares. Eles sabem, por exemplo, que o é diferente porque ele é importante, por ser perfeito e não por dar retorno ou não para o Banco.

– Você fez o curso auto-instrucional “Conhecendo o Cliente”?

– Sim.

– Ele foi útil para implantação do programa?

– Sim.

– Você fez o curso presencial “ Gerenciando o Relacionamento com o Cliente”?

– Sim.

– Ele foi útil para implantação do programa?

– Eles eram muito bons e a percepção que tivemos nas agências é que os funcionários que faziam o auto-instrucional se sentiam motivados, queriam e acreditavam na segmentação. E no momento em que ele faz o presencial ele passa a ser um divulgador da mensagem dentro da agência dele.. Inclusive nós obrigávamos a agência a ter todos funcionários com o auto-instrucional e pelo menos um funcionário com o presencial para que o analista fosse nas unidades e colocasse a agência no Programa.

– Como era a implantação? A SUPER ia em determinadas agencias implantava o programa à distancia e em outras visitava? Quais eram os critérios para implantar a distância e os critérios para visitar as agências?

– Na primeira fase éramos dois funcionários (analistas), nós cuidamos da grande Salvador. Na segunda fase, passou a ser um funcionário, só eu. E então ficamos patinando no esquema porque eu não dava conta do estado inteiro. Após três meses, foi então que percebemos que, ou se fazia algo muito forte ou ninguém dava importância. Até porque a Superintendência, na época, se esquivava de passar mensagens específicas sobre o tema, não tinha comprado na verdade, e quando nós percebemos, vendemos o projeto para dentro da Superintendência, aí então foram seis funcionários designados para isso no estado. Pronto. Aí deslanchou e fizemos um esquema. O critério era quantidade de funcionários da agência, por entendermos que essa quantidade era proporcional ao potencial da agência, estando portanto esse potencial espelhado na quantidade de funcionários. Aí então escolhemos a agência em função da quantidade de funcionários ou "cabeça de rede". Como todas as nossas agências estão vinculadas as 54 redes, então foi escolhido todas que eram "cabeça de rede", as coordenadoras da sua rede de agência, e mais as que tinham 15 ou mais funcionários, com algumas exceções como no caso de Ipiaú, que tinha 12 funcionários à época, por solicitação do gerente.

– No seu local de trabalho, os funcionários conversavam informalmente sobre o Programa? Quais eram suas impressões?

– O que eles perguntavam era se iam mandar gente para fazer o atendimento do jeito que nós queríamos e a impressão que tive foi isso provocou reviravolta porque passaram a se conversar sobre quem merecia ou não, que o negócio era importante e que tínhamos que atender bem prá poder ter negócio. Começou a criar a cultura de que o resultado era consequência de um bom atendimento.

– Qual (is) a (s) origem(ns) da(s) mensagem(ns) que você julgou mais esclarecedoras e orientadoras para a implantação do Programa?

– Através de vídeo, cópia do programa que aconteceu na TV Corporativa. Esse vídeo era mandado para as unidades e eles tomavam conhecimento do programa através de um vídeo de 30 minutos e, em seguida, recebiam um material que explicava como se trabalharia, como era a base do programa e depois a orientação para fazer o auto-instrucional. As mensagens subsequentes eram mandadas via bbmail, pois a agência de notícias não surtia muito efeito, como não surti até hoje.

– Você assistiu a algum programa na TV corporativa sobre o tema, à época da implantação do Programa?

– Não, não fui avisado.

– No seu local de trabalho, houve reunião com funcionários sobre o tema? Quem conduziu? Qual foi a sua impressão desta reunião?

– Foram várias reuniões, com todos os funcionários e a primeira delas foi conduzida pelo próprio superintendente e com um representante do núcleo de validação... Bindaco, ele esteve aqui vendendo o programa falando sobre o projeto e eu, desde aquele instante, estava acompanhado o modelo. Depois foram feitas novas reuniões, tirando dúvidas do pessoal, isso porque a própria estrutura da SUPER iria mudar naquele momento, estavam sendo criados os núcleos de pessoa física, jurídica, e o projeto tinha que ser bem conhecido pelos núcleos. Logo o programa tinha que ser bem conhecido dentro da SUPER para que pudéssemos conversar com as agências já que a linguagem iria mudar.

– Como você fazia chegar a mensagem da implantação naquela agência a ser implantada?

– Nós fazíamos reuniões com todos os funcionários e usávamos, sempre que possível, recurso audiovisual. Respondíamos as perguntas dos funcionários e mostrávamos a filosofia e o operacional, que é o que mais interessa para a agência, como iria funcionar e como seria o acesso ao programa. Através de reuniões, procurando sempre evitar de repassar à agência a obrigação de ler, porque eles não lêem.

– A comunicação interna do lançamento do programa de segmentação, nas suas diversas formas e meios, contribuiu e facilitou para que você prestasse um melhor atendimento e relacionamento com os clientes na fase de implantação do programa?

– Sim, fazia parte, inclusive do nosso serviço, avaliar a internalização do programa, incluindo a parte escrita e o que eles conseguiam apreender, porque a gente só conseguia motivar o conteúdo em si, eles tinham que ler.

– O símbolo do programa de segmentação comportamental você lembra qual é?

– Não. não me lembro...

– A música você lembra? Comunicou alguma coisa?

– Ah, eu conhecia mas, agora, não lembro.

– Que sugestões você daria para melhorar a comunicação interna do lançamento do programa se tivesse sido consultado, à época?

– O Banco chamou os gerente campeões e mostrou o programa para eles, enquanto que os outros achavam que isso não era para eles. O programa deslanchou, mais foi na "porrada" mesmo. Fizeram encenações lá no encontro que depois foram gravadas em vídeo e mostrada para todo o país, mas ficava a sensação para as agências pequenas que aquilo não era para eles, até conseguirmos convencê-los de que aquilo era bom para eles também demorou um pouco. E até hoje, há um certo temor de que eles não têm capacidade de fazer o que o programa se propõe, por absoluta falta de pessoal. A segmentação talvez tenha pecado por ter se apresentado apenas a um grupo absolutamente seletivo.

A minha visão é que o programa mudou a forma de pensar do funcionário do Banco, antes disso ele trabalhava com a mira nas metas que tinha que cumprir no seu orçamento e que o cliente era apenas uma solução para o problema dele. E agora o que se observa é que é o problema do cliente é que tem que ser solucionado, e que se tiver um bom relacionamento com o cliente o resto é consequência.

– Se você pudesse refazer ou fazer diferente a implantação do programa de segmentação, o que você mudaria e onde?

– Talvez um critério menos rigoroso, mais maleável para a carteira de cliente NR1, talvez a possibilidade de acionar o funcionário quando a agência atinge o critério estabelecido. Quando a pessoa fechava a carteira demorava um tempo a ser acionado, logo num primeiro momento não, mas nos quarenta primeiros dias, quando a agência criava as primeiras carteiras, com 300 clientes, ele acionava o NR 1 e o gerente de contas, que nem tinha nome ainda, era GEREX ainda e sabia-se que ia ter um "AP" (comissão) maior, mas atualmente, logo em seguida, o cara atingiu a plenitude da carteira e não sabia que dia ia ser nomeado, isso desestimulava muito. Eu acho que deveria ser mais flexível deveria ser um conjugado, uma fórmula que desse quantidade de pessoas e rentabilidade. Nós ainda temos muitas carteiras que são claudicantes em todo país, porque têm os 300 clientes, mas não têm rentabilidade suficiente, e nos temos agências que com duzentos clientes que têm melhor rentabilidade do que aquelas com trezentos e que até hoje não tem carteira e que não podemos acionar por não ter os trezentos clientes. O sistema é inflexível. Então, eu mudaria não forma de se apresentar, mas mexeria intrinsecamente no programa, na forma de gerir, de conduzir.

O programa foi bem implantado, a fita de vídeo, o sistema de perguntas e respostas das coisas mais freqüentes, os erros e falhas. Se tivesse um prazo mais corretamente definido desde o começo para todas as agências e condições, mas isso era um conjugado e o banco é muito grande, a gente tem que dar esse desconto. Então a gente fica, às vezes, vestindo a camisa do funcionário que quer mais prazos, mais condições, mais tudo, mas a gente está vendo que estamos trabalhando no limite. Portanto eu acho que o programa foi bem implantado.

Funci 30 – Do sexo feminino, curso superior completo, funcionária em atividade há 21 anos, com carga horária de 8 horas, exercendo o cargo comissionado de Analista Júnior.. À época do lançamento do Programa trabalhava no CESEC, Salvador (BA).

– Você sabia que o Banco do Brasil implantou, a partir de 1999, uma mudança na forma de segmentação, atendimento e relacionamento com seus clientes pessoas físicas?

– Sim.

– Como você tomou conhecimento deste programa?

– O Banco, na época, divulgou algumas mensagens, que eu tive acesso, li e inclusive me lembro de uma revista do programa de profissionalização que abordou esse assunto antes do lançamento, falando sobre as vantagens de segmentar esse mercado de pessoas física.

– Como você classifica a comunicação do Banco – funcionário na época da implantação deste programa (2000/2001)?

– Deficitária, eu lembro que a única mensagem que vi sobre isso foi através dessa revista, pois sou muito curiosa, abri e li, mas eu não me lembro de ter lido as mensagens, mas sabia que estavam circulando.

– Você sabe o que significa este programa/ mudança para o Banco?

– Sim.

– Na sua opinião, por que o Banco fez e implantou este programa?

– Eu acredito que o Banco quisesse dar um atendimento diferenciado de acordo com a rentabilidade que cada cliente pudesse dar ao Banco, então o cliente teria um atendimento de acordo com a produtividade.

– Como a Comunicação interna nas suas diversas formas, auxiliou na no lançamento e implantação deste programa?

– Eu acredito que auxiliou, sim, principalmente para as pessoas que estavam dentro das agências, essa comunicação foi mais efetiva e ela atingiu o foco principal que era o funcionário que trabalhava na rede. Talvez pelo fato de não trabalhar na rede, à época, não tenha tido essa comunicação com eficácia. O Banco, não só nesse programa, mas também em outros, prioriza aqueles que estão mais ligados ao assunto especificamente, e acho que é até normal isso, acho que as mensagens foram mais para as agências que para os órgãos regionais, e era o certo, realmente.

– As mensagens recebidas por você ou das quais você tomou conhecimento eram integradas e complementares?

– Não, nem um pouco.

– Como estas mensagens poderiam ter sido melhores?

– Eu acredito que apesar dessa obviedade, que os funcionários que estão mais vinculados àquele tipo de serviço que eles devam ser mais treinados, que ele seja o alvo maior dessas mensagens, mas apesar disso aí, a minha opinião, o Banco ganharia muito mais se ele fosse mais intenso na comunicação de forma a atingir todos os funcionários, porque é uma forma também de você valorizar o corpo funcional. Ainda que determinados funcionários não estejam muito ligados àquele serviço/tarefa, o fato dele ser inserido dentro daquela comunicação, isso desperta o sentimento de valorização da empresa, de unidade. Acho que o Banco perde um pouco quando ele deixa a parte, o funcionário não está ligado, pois ele fica meio perdido, meio marginal, nesse processo todo e o Banco não pode perder de vista que há uma rotatividade muito grande hoje dentro da empresa e que o funcionário que está fora da rede, amanhã pode não estar. Então o ideal é que todas as mensagens, independente do foco que se quer atingir, sejam mais abrangente.

– Como você tirou suas dúvidas no lançamento e implantação do Programa?

– Eu trabalhava na época com seguro, era um produto que fugia desse programa de segmentação, e eu não tive dúvidas. Hoje eu tenho dúvidas, por que eu não entendo muito da segmentação, da forma como ele foi feita, são tantos nomes, exclusivo, preferencial, ..., eu acho que o banco criou siglas demais e isso poderia ser mais simplificado, até para um melhor atendimento.

– Os funcionários estavam preparados para o lançamento do novo serviço ao público externo?

– Não, não estavam. Geralmente, quando o Banco lança um produto desse, sempre há aquela fase experimental, ou seja, é errando que se aprende. Eu me lembro que muitos clientes se queixaram a época, e que se sentiram preteridos, nesse programa. Isso muito porque, talvez, não tenha sido disseminado o objetivo do programa.

Os clientes achavam que o Banco estava fazendo isso para dar um tratamento VIP a quem tem dinheiro e deixar numa fila quem não tem. E eu me lembro que, na época, algumas contas o Banco não estava recebendo de quem não fosse clientes, e essas pessoas se sentiram excluídas. Eu acredito que se o processo fosse sido mais trabalhado com os funcionários internamente, eles tivessem vendido de uma forma mais positiva isso para o cliente.

– Você fez o curso auto-instrucional “Conhecendo o Cliente”?

– Não.

– Você fez o curso presencial “Gerenciando o Relacionamento com o Cliente”?

– Também não.

– No seu local de trabalho, os funcionários conversavam informalmente sobre o Programa? Quais eram suas impressões?

– O que se conversava era o mesmo que muitos clientes diziam que o Banco estava cada vez mais se elitizando, essa segmentação nada mais é que um pretexto para o Banco dar um tratamento diferenciado às pessoas que estão aplicando dentro do Banco, e deixar de lado, marginalizar os clientes pequenos. É uma forma de exclusão. Eu lembro que alguns colegas comentaram que o Banco está perdendo sua função social mesmo, está virando um banco de varejo e está visando só ao lucro.

– Qual (is) a (s) origem(ns) da(s) mensagem(ns) que você julgou mais esclarecedoras e orientadoras para a implantação do Programa? Fascículos do Programa Profissionalização.

– O que eu achei mais esclarecedor foi essa revista de profissionalização, que fazia um comparativo, mostrava assim que o Banco está inserido num mercado e que ele tinha que seguir essas tendências de mercado, que ou você segue ou você fica a parte como empresa. E que o mercado de então estava procurando cada vez mais segmentar, o que significa dividir o seu cliente de acordo com um perfil psicográfico dele, renda, poder aquisitivo, e que quanto mais segmentado fosse o cliente, melhor você poderia desenvolver produtos para atender as necessidades dele e, logicamente, se otimizaria recursos.

– Qual a forma ou meio de comunicação dos que foram utilizados no lançamento do programa de segmentação Comportamental você mais gostou? Por quê?

– O Fascículo do Profissionalização foi a mais esclarecedora.

– Você assistiu a algum programa na TV corporativa sobre o tema, à época da implantação do Programa?

– Não. Também não recordo o porquê.

– No seu local de trabalho, houve reunião com funcionários sobre o tema? Quem conduziu? Qual foi a sua impressão desta reunião?

– Não houve reunião.

– A comunicação interna do lançamento do programa de segmentação, nas suas diversas formas e meios, contribui e facilitou para que você prestasse um melhor atendimento e relacionamento com os clientes na fase de implantação do programa?

– Sim, contribuiu muito, embora poderia ter sido muito mais eficaz.

– **A comunicação interna do lançamento do programa de segmentação nas suas diversas formas e meios, contribuiu, na sua opinião, para a implantação do mesmo e alcance dos resultados pretendidos pelo Banco do Brasil?**

– Não. A força de vontade do funcionário, a necessidade de sobrevivência, de cumprir metas que fez todo mundo vestir a camisa do programa, com ou sem comunicação.

– **Que sugestões você daria para melhorar a comunicação interna do lançamento do programa se tivesse sido consultado, à época?**

– O Banco poderia ter feito mala-direta para os funcionários, é uma forma de comunicação, ter enviado fitas de vídeo falando sobre o programa com a obrigatoriedade de se passar isso em todos os setores. Através da agência de notícias, cartilhas e toda essa publicidade que se faz quando se quer lançar um programa externo para o cliente, poderia ter sido feito para os seus funcionários.

Um produto tanto mais será vendido com sucesso, quando a empresa consegue vendê-lo para o seu funcionário, para o seu público interno. Dessa forma eles terão mais condições de vender esse produto lá fora.

– **Quando pensamos na comunicação interna no Banco do Brasil, quais são as formas de comunicação interna que o BB hoje tem?**

– Agências de notícias, TV corporativa, revista “bb.com.você”, o LIC e os fascículos do Programa Profissionalização. E fora disso temos a comunicação informal entre os funcionários e os cursos que são instrumentos de divulgar a filosofia do banco.

Com relação à segmentação, uma coisa importante é que fosse revista essas denominações, pois elas ficam confusas para o funcionário e para o cliente. Isso poderia ser melhor definido e com nomes muito mais coerentes.

Funci 31 – Do sexo masculino, curso de mestrado, funcionário em atividade há 18 anos, com carga horária de 8 horas, exercendo o cargo comissionado de Gerente de Agência. À época do lançamento do Programa trabalhava na SUPER Bahia, Salvador (BA).

– **Você sabia que o Banco do Brasil implantou, a partir de 1999, uma mudança na forma de segmentação, atendimento e relacionamento com seus clientes pessoas físicas?**

– Sim.

– **Como você tomou conhecimento deste programa?**

– No informativo Agência de Notícias Nacional.

– **Como você classifica a comunicação do Banco–funcionário na época da implantação deste programa (2000/2001)?**

– Eu vi várias campanhas de comunicação interna em outras oportunidades, outras campanhas, outros temas, e acho que essa comunicação, que foi feita para o programa de segmentação, não ficou entre as melhores para informar os funcionários. Acho que o peso mesmo da campanha foi numa convenção de vendas em que foi lançado a logomarca, a figura das xícaras. Foi feita numa convenção de vendas para um grupo muito limitado, 1000 funcionários em Brasília e ali a coisa ganhou corpo e começou a fluir. Até aquele evento tínhamos informações muito espaçadas .

– **Você se referiu as duas xícaras. O que isso representa pra você?**

– Para mim, a única coisa que passou foi a figura de chamar o cliente para tomar um cafezinho, ou seja, aquela coisa emblemática do cafezinho. Aqui no Banco não se entende o atendimento sem o cafezinho para oferecer para o cliente.

– Na sua opinião, por que o Banco fez e implantou este programa?

– De um ano e meio pra cá, que foi quando eu retornei para agência, então eu comecei a tomar mais contato com o programa e com as ferramentas, que você tem para gerenciar, inclusive o sistema clientes. A grande essência é você trabalhar procurando estabelecer ao máximo a segmentação, identificar o perfil do cliente, os hábitos de consumo e a propensão do cliente em consumir os produtos do banco, e trabalhar essa nossa base de clientes que é muito boa para rentabilizar o máximo possível. Então, sob esse aspecto, é inegável dizer que esse programa veio trazer um ganho muito grande de performance para as agências. Hoje os gerentes, gerentes de contas trabalham com um Atlas da clientela muito interessante, onde temos condições de enxergar várias facetas dos clientes. Alia o contato pessoal que temos com o cliente com a visão que nós temos dele como consumidor dentro da nossa agência, os produtos que ele já incorporou, ou os que não incorporou, e aqueles que pensam em incorporar sob o aspecto da idade, comportamento, da renda, etc., aspectos que entram dentro do perfil do cliente, dentro do projeto de segmentação.

– Como a Comunicação interna nas suas diversas formas, auxiliou na no lançamento e implantação deste programa?

– Sem dúvida, mesmo sendo incipiente, com falhas, ela tem o dom, a magia de despertar nas pessoas a curiosidade. Então na época, eu ainda estava trabalhando na superintendência, nós recebemos as informações sobre o que seria o projeto de segmentação e como os clientes seriam apartados segundo seu perfil de comportamento, perfil de renda e tudo mais, para nós causou uma vontade de ter tudo logo nas mãos, logo sob o ponto de vista a comunicação surtiu algum efeito nas pessoas que foi o de acordar essas pessoas para a nova realidade. Mas só que ao mesmo tempo que se começa a buscar informação e a gente não tem essa informação disponível, a gente começa a sofrer um pouco de frustração também. Houve essa dualidade no começo do projeto, se tinha uma sede de muitas informações e elas não chegavam com a qualidade que se esperava. Depois da convenção parece que a coisa mudou.

– As diversas formas de comunicação empregadas foram suficientes para esclarecer as mudanças? Por quê?

– Não. No primeiro momento não, só depois com a chegada de mais material é que a gente começou a entender a dimensão do projeto.

– As mensagens recebidas por você ou das quais você tomou conhecimento eram integradas e complementares? Por quê?

– Sim, sob esse aspecto sim, porque as mensagens que apareciam sempre vinham interligadas de forma a complementar e ajudar a você a ter uma visão mais global do que era o projeto. As coisas não estavam isoladas.

– Como você tirou suas dúvidas no lançamento e implantação do Programa?

– Através da Superintendência Estadual.

– Você fez o curso auto-instrucional “Conhecendo o Cliente”?

– Não.

– Você fez o curso presencial “ Gerenciando o Relacionamento com o Cliente”?

– Sim.

– Ele foi útil para implantação do programa?

– Sim, Ele é uma ação de treinamento que termina sendo uma ação de comunicação, porque traz muitas informações com as quais os funcionários não têm o contato diário. Além, de todas as dicas que você tem dentro do curso de como proceder, de como gerenciar a conta do cliente e tudo mais, tem outras informações que você recebe no bojo do curso, que você recebe como se fosse um projeto de comunicação. É mais um instrumento.

– No seu local de trabalho, os funcionários conversavam informalmente sobre o Programa? Quais eram suas impressões?

– No começo, o entusiasmo foi muito grande. Hoje esse entusiasmo cristalizou e as pessoas não se vêem mais trabalhando fora de um sistema que se baseia no perfil do cliente. Na época, foi euforia mesmo, a gente estava esperando por muito por um programa semelhante no Banco, porque o Banco estava crescendo de forma muito grande em termos de base de clientes e a gente sentia uma necessidade muito grande de conhecer a nossa base, trabalhar melhor a nossa base, rentabilizá-la melhor, porque a gente via que as estruturas de atendimento do Banco estavam mal aproveitadas, e precisava de algo nesse sentido.

– Qual (is) a (s) origem(ns) da(s) mensagem(ns) que você julgou mais esclarecedoras e orientadoras para a implantação do Programa?

– Através da Agência de notícias nacional.

– Qual a forma ou meio de comunicação dos que foram utilizados no lançamento do programa de segmentação Comportamental você mais gostou? Por quê?

– Também ela, por ser mais eficaz e mais rápida. A troca de informações é on line.

– Você assistiu a algum programa na TV corporativa sobre o tema, à época da implantação do Programa?

– Sim

– No seu local de trabalho, houve reunião com funcionários sobre o tema? Quem conduziu? Qual foi a sua impressão desta reunião?

– Teve três reuniões feitas. Foram feitas, as primeiras, pelo pessoal de Brasília e outra pelo pessoal da própria SUPER –Pessoa Física.

– A comunicação interna do lançamento do programa de segmentação, nas suas diversas formas e meios, contribui e facilitou para que você prestasse um melhor atendimento e relacionamento com os clientes na fase de implantação do Programa?

– Não. Podia ter sido melhor, ela se restringiu apenas a dois veículos, agência de notícias e a TVBB.

– Que sugestões você daria para melhorar a comunicação interna do lançamento do programa se tivesse sido consultado, à época?

– A comunicação mais eficiente com o funcionário é aquela que é feita diretamente com o funcionário, veja o sucesso da revista bb.com.você, por ser uma comunicação feita diretamente para o funcionário e ele recebe em casa, um material feito com carinho e com cuidado para que ele realmente possa ter contato.

Eu utilizaria os mesmos elementos de uma campanha feita pelo Banco em 96, quando o banco recebeu uma injeção de capital muito grande. Foram feitos folders, fitas de vídeo, Cartilhas com todas as dúvidas e perguntas e respostas para que eles tivessem aquilo dentro da gaveta para tirar dúvidas na hora que ela surgisse, e uma Central de Atendimento. O dia do lançamento do programa foi marcante.

– Por que da importância de se comunicar primeiro ao público interno, que ao externo, o lançamento de um produto ou serviço?

– O Philip Kotler, no seu livro Administração de Marketing, fala uma frase que o marketing interno deve preceder o marketing externo, e este último só será bem sucedido depois de uma campanha de venda da idéia desse produto/serviço ao público interno, ou seja, aos seus funcionários.

Da maneira como se depende da ação humana no desenvolvimento de vendas, de relacionamento com o cliente, desprezar a figura do funcionário, em detrimento do cliente, é um erro estratégico.

Hoje você depende funcionários bem preparados, treinados, mas também que defendam o produto a ponto de se entusiasmarem por ele e se tornarem propagandistas.

– Quando pensamos na comunicação interna no banco do Brasil, se dá através dessas formas, quais são as formas de comunicação interna que os banco hoje tem?

– Não existe empresa com tantos veículos de comunicação e tão preocupada com a comunicação interna quanto o Banco do Brasil. Tem veículos bastante eficiente e com a cultura de buscar informação e coloca-las a disposição do funcionários, o que ela precisa é modernizar. A intranet e a TV corporativa, poderia se estender a um maior número de pessoas.

Com relação ao marketing interno vale salientar que o funcionário carrega um pedaço da empresa até quando esta fora dela, e esse pedaço pode ser bom ou ruim. Quando agente for pensar em fazer marketing interno tem em mente que vai se preparar uma pessoa que vai levar a imagem da empresa estampada em seus atos.

Funci 32 – Do sexo masculino, curso superior incompleto, funcionário em atividade há 24 anos, com carga horária de 8 horas, exercendo o cargo comissionado de Gerente de Relacionamento. À época do lançamento do Programa trabalhava na Agência Cidade Alta, Salvador (BA).

– Você sabia que o Banco do Brasil implantou, a partir de 1999, uma mudança na forma de segmentação, atendimento e relacionamento com seus clientes pessoas físicas?

– Sim.

– Como você tomou conhecimento deste programa?

– Tomei conhecimento através de colegas que foram implantar e através de informativos diversos.

– Como você classifica a comunicação do Banco – funcionário na época da implantação deste programa (2000/2001)?

– Foi boa, sendo que poderia ter sido um pouco melhor, pois do jeito que ela veio poderia ter causado dúvidas em alguns colegas Poderia ter sido mais eficiente para que pudesse ter uma percepção de cara que seria muito boa.

– Você sabe o que significa este programa/ mudança para o Banco?

– Sim.

– Na sua opinião, por que o Banco fez e implantou este programa?

– O Banco mudou, de forma a passar para o cliente, que no Banco tem alguém em quem ele possa falar e resolver seus problemas de forma direta. E outro ponto é que o Banco passa a ter um conhecimento maior sobre o cliente.

– Como a Comunicação interna nas suas diversas formas, auxiliou na no lançamento e implantação deste programa?

– Sim, a comunicação interna contribuiu para isso na medida em que ele disse que queria e o que esperava, tanto em relação ao cliente quanto sobre o que o cliente esperava do Banco.

– As diversas formas de comunicação empregadas foram suficientes para esclarecer as mudanças? Por quê?

– Não foram 100%, talvez para ser melhor tal comunicação poderia ser mais direcionada ao funcionário, fosse feita uma cartilha para o funcionário dizendo o que era a mudança o que ele, o Banco e o cliente ganham ou perdem com isso. Faltou explicar de forma mais direta o que cada parte envolvida no processo ganharia com isso, e isso não ficou tão claro.

- **Como estas mensagens poderiam ter sido melhores?**
- As mensagens do Banco poderiam ser mais diretas dizendo "o que é", "prá que é" e "o que" se espera gerar.
- **Como você tirou suas dúvidas no lançamento e implantação do Programa?**
- Por meio dos colegas com os quais trabalho.
- **Os funcionários estavam preparados para o lançamento do novo serviço ao público externo?**
- Acredito que não. Apesar do Banco ter feito muito para prepará-los, com informações e cursos.
- **Você fez o curso auto-instrucional “Conhecendo o Cliente”?**
- Sim. Ele foi obrigatório para todos os funcionários.
- **Ele foi útil para implantação do programa?**
- Sim, lógico que foi.
- **Você fez o curso presencial “ Gerenciando o Relacionamento com o Cliente”?**
- Sim, este curso era obrigatório para a agência ser considerada implantada no Programa.
- **Ele foi útil para implantação do programa?**
- Ele foi muito útil, apesar do programa já está sendo implantado na agência.
- **No seu local de trabalho, os funcionários conversavam informalmente sobre o Programa? Quais eram suas impressões?**
- Os comentários de corredor acontecem sempre em relação ao que as pessoas não estão gostando, nesse caso específico essa comunicação funcionou no sentido de espalhar um certo medo, será que isso não vai diminuir as possibilidades de crescer no Banco, uma forma de reduzir despesas de forma a cortar benefícios. Lógico, depois isso se dissipou.
- **Qual (is) a (s) origem(ns) da(s) mensagem(ns) que você julgou mais esclarecedoras e orientadoras para a implantação do Programa?**
- Por meio da Agência de Notícias Regional, da revista BB.com.você e o que foi mais importante mesmo foi a informação trazida pelos colegas.
- **Qual a forma ou meio de comunicação dos que foram utilizados no lançamento do programa de segmentação Comportamental você mais gostou? Por quê?**
- A palestra do Analista da SUPER, o Pondé, por ser a mais direta.
- **Você assistiu a algum programa na TV corporativa sobre o tema, à época da implantação do Programa?**
- Sim, assisti e gostei bastante.
- **Os programas foram diretos?**
- Os programas nunca foram tão diretos. Direto mesmo é quando se fala cara a cara com os colegas.
- **No seu local de trabalho, houve reunião com funcionários sobre o tema? Quem conduziu? Qual foi a sua impressão desta reunião?**
- Houve várias reuniões, principalmente no começo do programa, e sempre que se há uma reunião sobre algo novo a primeira impressão é de medo, por não se conhecer ainda. Porém o pessoal da SUPER, que ministrou a reunião, foi extremamente competente ao passar as informações.
- **Quem orientou a implantação do Programa na sua agência?**
- Os analistas da SUPER Estadual.
- **Como o analista da Superintendência conversava com vocês da agência?**
- Ele atacava de todos os lados, como numa operação de guerra, muitas mensagens e conversas. E apresentou uma fita de vídeos, que usava elementos para facilitar a implantação.

– A comunicação interna do lançamento do programa de segmentação, nas suas diversas formas e meios, contribuiu e facilitou para que você prestasse um melhor atendimento e relacionamento com os clientes na fase de implantação do programa?

– Sim, facilitou bastante o nosso trabalho. Foi um pouco difícil, pois o programa estava andando e isso é normal de acontecer. Na época estava com uma carteira de empresa que só pude assumir a carteira Pessoa Física depois que ela já estava formada e até já andando a um mês.

– A comunicação interna do lançamento do programa de segmentação nas suas diversas formas e meios, contribuiu, na sua opinião, para a implantação do mesmo e alcance dos resultados pretendidos pelo Banco do Brasil?

– Sim, disto eu não tenho nenhuma dúvida.

– Você lembra do símbolo do programa, o que isso representa pra você?

– Não.

– As duas xícaras?

– Ah... sim, lembro.

– E o que elas significam? Que mensagem passam para você?

– Para mim, é como se o cliente viesse tomar café em minha casa.

– Que sugestões você daria para melhorar a comunicação interna do lançamento do programa se tivesse sido consultado, à época?

– A comunicação direta. É o que eu sugeriria.

– Por que da importância de se comunicar primeiro ao público interno, que ao externo, o lançamento de um produto ou serviço?

– O representante do Banco para o cliente é o funcionário, se um produto for lançado primeiro para os clientes eles vão chegar com uma mensagem que o funcionário não conhece e isso não é coerente. Na minha opinião, esse foi um dos bons programas que o banco já fez, porque o cliente tornou-se importante para cada funcionário, porque ele vai saber quem é que vai gerar a rentabilidade para a carteira dele ser boa.

Funci 33 – Do sexo feminino, curso superior incompleto, funcionária em atividade há 22 anos, com carga horária de 8 horas, exercendo o cargo comissionado de Gerente de Contas. À época do lançamento do Programa trabalhava na Agência São Pedro, Salvador (BA).

– A agência São Pedro foi uma das 21 na qual começou o programa de segmentação comportamental? Qual a sua lembrança daquela época?

– Como toda mudança, houve bastante resistência por parte dos funcionários, mas o acompanhamento que tivemos foi bom. Dois gerentes que vieram: um do Rio e outro da SUPER, ficaram conosco, acompanhando o encarteamento. A comunicação com o cliente, foi acompanhada bem de perto por essas duas pessoas. Eu recebi treinamento no Rio e em Fortaleza, O preparo foi bom e a informação bastante .

– Você sabia que o Banco do Brasil implantou, a partir de 1999, uma mudança na forma de segmentação, atendimento e relacionamento com seus clientes pessoas físicas?

– Sim.

– Como você tomou conhecimento deste programa?

– Através do correio.

– Como você classifica a comunicação do Banco – funcionário na época da implantação deste programa (2000/2001)?

– Eficaz. Apesar de não termos tempo para analisá-las melhor. Por isso acho mais importante um programa na TV Corporativa, fitas, um debate mais intenso sobre as mudanças que vai acontecer. Se for informado, através de correio, não temos como acompanhar direito.

– **Você sabe o que significa este programa/ mudança para o Banco?**

– Sim.

– **Na sua opinião, por que o Banco fez e implantou este programa?**

– Valorizar mais o cliente, nós não conhecíamos o cliente e o programa possibilitou que pudessemos conhecer melhor o nosso cliente.

– **As diversas formas de comunicação empregadas foram suficientes para esclarecer as mudanças? Por quê?**

– Poderiam ter sido bem melhor, principalmente através da TV, não houve um programa de esclarecimentos. O que houve foram as instruções que foram passadas as coisas chegavam e tínhamos que tomar conhecimento de forma atropelada. As pessoas podiam ter sido bem mais treinadas.

– **Como você tirou suas dúvidas no lançamento e implantação do Programa?**

– Através das pessoas que estavam acompanhando e quando eles não sabiam, eles repassavam para outros para obter a informação.

– **Os funcionários estavam preparados para o lançamento do novo serviço ao público externo? Não.**

– Completamente despreparados, a preparação maior para com o gerente de contas e esse programa envolve toda a agência. E creio que isso não houve por falta de tempo.

– **Você fez o curso auto-instrucional “Conhecendo o Cliente” ?**

– Sim.

– **Ele foi útil para implantação do programa?**

– Sim, lógico.

– **Você fez o curso presencial “ Gerenciando o Relacionamento com o Cliente”?**

– Sim, o curso veio depois que o programa foi implantado. Seria ideal que fosse antes.

– **No seu local de trabalho, os funcionários conversavam informalmente sobre o Programa? Quais eram suas impressões ?**

– A maioria acreditava que não ia dar certo, por causa da mudança de cultura.

– **Qual (is) a (s) origem(ns) da(s) mensagem(ns) que você julgou mais esclarecedoras e orientadoras para a implantação do Programa?**

– A Agência de notícias nacional e correio eletrônico no aplicativo SISBB (comunicado entre agências).

– **Qual a forma ou meio de comunicação dos que foram utilizados no lançamento do programa de segmentação Comportamental, você mais gostou? Por quê?**

– Agência de notícias Nacional e as instruções que saiam no LIC. O mais importante foi a agência de notícias.

– **Você assistiu a algum programa na TV corporativa sobre o tema, à época da implantação do Programa?**

– Não, não me recordo, mas creio que, na época, não teve.

– **No seu local de trabalho, houve reunião com funcionários sobre o tema? Quem conduziu? Qual foi a sua impressão desta reunião?**

– Sim. O pessoal que veio do Rio. Na verdade, as pessoas entravam em pânico quando viam que tinha muita coisa para acontecer, e você sem entender direito e sem absorver o conteúdo.

– A comunicação interna do lançamento do programa de segmentação, nas suas diversas formas e meios, contribui e facilitou para que você prestasse um melhor atendimento e relacionamento com os clientes na fase de implantação do programa?

– Sim, todos procuraram se preparar para atender melhor.

– A comunicação interna do lançamento do programa de segmentação nas suas diversas formas e meios, contribui, na sua opinião, para a implantação do mesmo e alcance dos resultados pretendidos pelo Banco do Brasil?

– Sim. Facilitou muito, e melhorou a comunicação daquele tempo pra cá.

– Que sugestões você daria para melhorar a comunicação interna do lançamento do programa se tivesse sido consultado, à época?

– Primeiro, um treinamento mais intenso. O curso "Conhecendo o Cliente" se tivesse sido antes da mudança seria mais proveitoso, a utilização da TV e mais debates melhoraria bastante.

– Na agência, por se tratar de uma piloto, qual a forma de comunicação utilizada?

– Eles faziam reuniões e ficavam mais acompanhado no atendimento e ali mesmo eles explicavam.

– O dia que vocês abriram com as mudanças, foi complicado?

– Foi complicado, no que diz respeito ao processamento e houve muitos erros de processamento.

– As pessoas que implantaram as mudanças se comunicavam com você através das reuniões. Havia muitas?

– Havia muitas reuniões para tirar as dúvidas que surgiam, mas as dúvidas eram muitas.

– A atenção da SUPER e da Diretoria de Varejo como foi?

– Eles diretamente não, todo contato era feito através do Fernando e do Renato.

– Quanto tempo durou essa implantação do programa na agência?

– Não lembro. Creio que no final de 99, não tenho certeza. O programa de segmentação foi excelente e os clientes ficaram satisfeitos, por serem tratados de forma diferenciada e para eles foi uma grande e boa surpresa.

– Por que da importância de se comunicar primeiro ao público interno, que ao externo, o lançamento de um produto ou serviço?

– O funcionário deve ser treinado para passar mais informação e de forma melhor para os clientes.