

JOBES DELFINO ALVES



## VENDENDO SERVIÇOS COM QUALIDADE

Trabalho de conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração com Habilitação Rural.

Orientador: Prof<sup>o</sup>.: Claiton de Paula Ribeiro

17429\_40252

Tombo n°	11931
Classif.:	
Ex.:	1
Origem:	d
Data:	04.02.06

RUBIATABA

2005

## FOLHA DE AVALIAÇÃO

Examinada em 12/06/2005.



---

MARCO ANTONIO PEREIRA DE ABREU  
Especialista em Docência Universitária  
Professor



---

OTÁVIO EDUARDO PRADO  
Especialista em Finanças e Controladoria e Mestrando em Economia  
Professor



---

CLAITON DE PAULA RIBEIRO  
Orientador



*"Escrever é fácil: você começa com uma letra maiúscula e termina com um ponto final. No meio você coloca as idéias".*

*(Pablo Neruda)*

*Esta Monografia é dedicada ao Maior ser de todo o Universo,  
Deus.*

*Também é dedicada aos meus Filhos e a minha esposa, que nas  
horas mais difíceis, sempre pude contar com o apoio  
incondicional de todos.*

*Aquele que faz com poder inigualável do seu amor, transbordar nossos corações – Deus.*

*Em algumas situações é difícil estabelecer a partir de quando relacionar nomes de pessoas a quem somos gratos. Quero aqui fazer uma menção especial a algumas pessoas. Uma delas é o professor orientador Claiton Ribeiro de Paula, que prestou valiosa contribuição com suas sugestões e críticas ao texto.*

*Em especial, gostaria de agradecer a minha esposa e filhos, por terem contribuído de forma ímpar, tendo sempre o mesmo sorriso e disposição nesta difícil caminhada que hora se completa mais um estágio de conquista.*

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	08
2. JUSTIFICATIVA.....	11
3. OBJETIVOS.....	12
3.1. Geral.....	12
3.2. Especifico.....	12
4. PROBLEMA.....	13
5. HIPÓTESE.....	14
6. CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO.....	15
6.1. BANCO ITAÚ URUACÚ.....	15
6.2. ORGANOGRAMA DA EMPRESA.....	15
7. REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
7.1. Estratégias de Vendas e Marketing.....	17
7.2. Conhecer o Produto/Serviço que vai se vender.....	19
7.3. Ofertas da Venda de Serviços.....	20
7.4. Qualidade de Serviços.....	21
7.5. Tipos de Serviço.....	24
7.6. Conhecer o Cliente.....	25
7.7. Conquistando os clientes para sempre.....	27
7.8. Perfil Profissional ao Atendente/Vendedor.....	28
7.9. O Sonho de um Vendedor.....	29
7.10. Como Vender – A Técnica “A.I.D.A”.....	30
7.11. Vender Através dos Apelos Humanos.....	31
7.12. Chaves para Fechamentos de Vendas.....	32
8. METODOLOGIA.....	34
9. RELATÓRIO FINAL DO ESTÁGIO.....	35
10. ANÁLISE DO RESULTADO DA PESQUISA.....	39
10.1. SUGESTÕES.....	40
11. CONCLUSÃO.....	41
12. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	43
ANEXOS.....	44

## 1. INTRODUÇÃO

A excelência no atendimento busca o melhoramento contínuo de uma organização, pelo fato de oferecer serviços com inovações de alta tecnologia, pessoas motivadas envolvidas no processo, aumentando a rentabilidade, criando vantagem competitiva sustentáveis e diferenciando da concorrência.

Um dos problemas mais difíceis que um bom vendedor de serviços pode encontrar é a resposta a uma objeção suscitada por prevenção. Os clientes estão exigentes, mas nem sempre conhecem seus direitos, sabe que existe um código de defesa do consumidor, às vezes, crescem assim as objeções sem fundamento. Estas são geralmente opiniões adversas, baseadas em provas insuficientes ou incorretas.

O profissional de vendas precisa trabalhar como um consultor no sentido de examinar as necessidades, ajudando, fornecer informações, sugerir um produto que atenda àquelas necessidades, prestar atendimento pós-venda a fim de encantar o cliente.

Não basta satisfazer o cliente, é preciso encantá-lo, no mundo competitivo que estamos vivendo, é de vital importância colocar o cliente em primeiro lugar, pois ele é a razão da existência da organização, é ele que determina com a superação de suas expectativas a escolha de seu parceiro (prestador de serviços). Dessa forma, o estudo justifica-se por buscar maiores informações, na literatura especializada, a respeito da qualidade de serviço que é oferecido ao cliente.

Atualmente, as empresas estão voltadas para certificação de qualidade de serviços e produtos dentro das organizações, se o profissional efetuar todos os atendimentos em uma organização com qualidade e atenção, terá menos trabalho com a resolução de possíveis problemas ou reclamações.

Através de uma política de qualidade no atendimento, são evitados consertos e revisões, pois outras pessoas não precisam verificar o serviço efetuado pelo profissional. Além disso, se o profissional comprovar que o seu serviço é válido,

inovador, eficaz e de qualidade, aumentam as suas chances de ser promovido para outras atividades desafiantes dentro da organização.

Toda a empresa objetiva buscar a excelência na qualidade. As organizações que se distinguem pela qualidade de seus serviços, estabelecem elevados padrões e desenvolvem todos os esforços possíveis para atingi-los. Nessas empresas, um serviço excepcional deixa de ser apenas um conjunto de políticas ou procedimentos, para se tornar uma norma que abrange toda a organização, incorporando-se à conduta geral da instituição.

Pode-se notar que há mudanças constantemente no mercado moderno e competitivo. As preferências dos consumidores por serviços que atendam as suas necessidades têm crescido a cada dia, os clientes não compram simplesmente o produto e sim o benefício que lhe proporciona.

As empresas estão mais criativas, inovadoras, as que desejam adaptar-se modificar seus conceitos, pensamentos, crenças e ações às novas realidades do mercado competitivo irão dominar a economia nas próximas décadas. Mas as que não podem ou não querem adaptar-se agora, estarão povoando os cemitérios dos negócios ou podemos dizer às empresas que decretam suas falências, sendo que estas falências muitas vezes acontecem por falta de visão dos administradores que não são sensíveis aos feedback de seus próprios vendedores e clientes, dizendo qual é a tendência do mercado.

A pesquisa visa solucionar o problema: *Porque os vendedores não apresentam o seu serviço com qualidade e eficiência?* Visando assim atingir os objetivos propostos que são: procurar ter talento e estratégias de vendas, procurando assim despertar o interesse do cliente na aquisição dos serviços a ele apresentados; diagnosticar a necessidade e prioridade na excelência do atendimento ao cliente; analisar como a experiência e a espontaneidade são peças chaves principais do sucesso no mercado competitivo "serviço de vendas"; conhecer bem o serviço para conquistar a confiança dos interessados. Se tiver o conhecimento e domínio sobre o seu serviço, os clientes vão considerá-lo, não como um mero vendedor, mas com um consultor, ou como um técnico – um conselheiro de vendas de serviço que inspira

confiança aos clientes, e isto ajudará o vendedor a conquistar a fidelidade de seus clientes.

A metodologia escolhida foi à pesquisa tipo exploratória com levantamento bibliográfico e documental, o mais claro possível, com estudo de caso (na agência a qual trabalho) que para levantar questão e hipótese para estudo da pesquisa, através de pesquisa qualitativa, visando conhecer todas as etapas para ser um bom vendedor de serviços, optando pela pesquisa bibliográfica (dados utilizando livros, revistas, artigos científicos).

## 2. JUSTIFICATIVA

Este projeto foi de suma importância, pois diante da incessante procura pelo atendimento perfeito com vários tipos de programas e métodos sendo implantados em diversos ramos no serviço de vendas<sup>1</sup> espalhadas pelo Brasil e pelo mundo, procuraremos aqui por meio desta pesquisa chegar ao ponto ou aos pontos-chaves que segundo os clientes e segundo esses estudos seriam de fundamental importância para a realização deste projeto, o qual visa atingir ou demonstrar o que pode vir a ser um atendimento com excelência e qualidade em serviço de vendas.

Os sonhos se transformam em metas. As metas em projetos. Os projetos em realizações pessoais, profissionais e corporativos. A busca desenfreada para atingir todos os objetivos propostos nas vendas – resultados – torna as pessoas mecanizadas. É preciso por isso, buscar novos conceitos, ser criativo e tomar atitudes. As mudanças acontecerão inevitavelmente. Um novo paradigma começa com uma nova postura nos serviços de venda a ser implantado, preocupado com a satisfação dos interesses de seus clientes.

Procurar atrair o cliente, fazendo-o se interessar pelos serviços oferecidos os quais devem ser apresentados sempre com excelência na qualidade oferecida e com vantagens no preço e na qualidade. É tempo onde globalização é a palavra de ordem, e a excelência no atendimento é fator primordial para permanência como um bom vendedor de serviços no mercado atual, onde o marketing<sup>2</sup> é questão de honra. “A satisfação do utilizador/cliente é o elemento fundamental da noção de serviço à clientela, tanto do serviço pré-venda quanto pós-venda, ou mesmo do serviço da instalação. A satisfação do consumidor depende de grande número de fatores, objetivos e subjetivos”.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Vendas: Ato ou efeito de vender e Vender: Alienar ou ceder por um certo preço. FERREIRA, Aurélio B. Minidicionário da Língua Portuguesa. 4ª ed. ampl. rev. 2001. p. 705.

<sup>2</sup> MARKETING: conjunto de estratégias e ações relativas a desenvolvimento, apreçamento, distribuição e promoção de produtos e serviços, e que visa à adequação mercadológica destes. FERREIRA, Aurélio B. H. Minidicionário Aurélio, 2001. p. 448.

<sup>3</sup> Marcos Cobra. Administração e Marketing. 1992, p. 374.

### 3. OBJETIVOS

#### 3.1. GERAL

- ✓ Procurar ter talento e estratégias de vendas, procurando assim despertar o interesse do cliente na aquisição dos serviços a ele apresentados.

#### 3.2. ESPECÍFICOS

- ✓ Diagnosticar a necessidade e prioridade na excelência do atendimento ao cliente;
- ✓ Diagnosticar como a experiência e a espontaneidade são essenciais e peças-chaves do sucesso no mercado competitivo "vendas de serviços";
- ✓ Conhecer bem o serviço para conquistar a confiança dos interessados. Se tiver domínio e conhecimento sobre o seu serviço, os clientes vão considerá-lo, não como um mero vendedor, mas como um consultor – um conselheiro de vendas de serviço que inspira confiança aos clientes, e isto ajudará o vendedor a conquistar a fidelidade de seus clientes.

#### **4. PROBLEMA**

Os vendedores deixam de organizar seu sistema de venda, não possui estratégica e nem criatividade. Muitos vendedores não conhecem o produto que vendem, a falta de conhecimento e habilidade em comunicar pode colocar seu produto em desvantagem, por não saber responder eficientemente as objeções dos clientes, não sabe como motivar a si mesmo e sua equipe para melhorar o seu desempenho, e raramente apresentam um serviço com qualidade e eficiência.

Porque os vendedores de serviços não apresentam o seu serviço com qualidade e eficiência?

## 5. HIPÓTESE

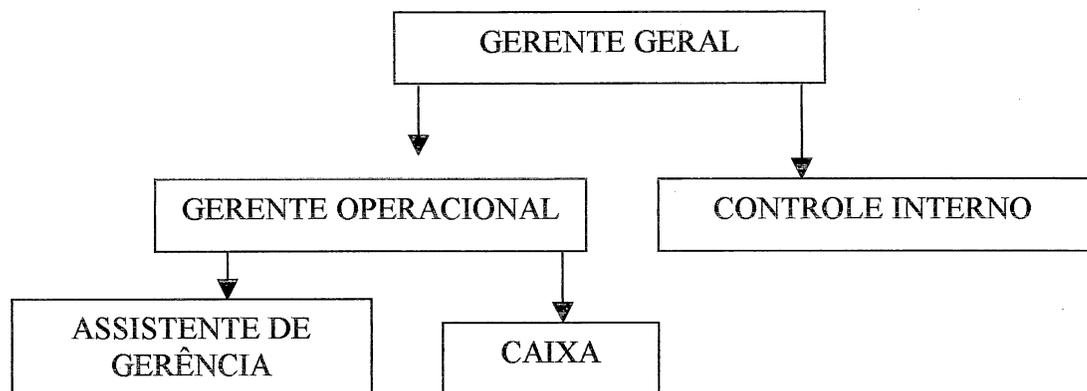
- ✓ Devido à falta de qualificação de mão-de-obra;
- ✓ Falta de controle interno nos processos da empresa, sendo assim, a empresa pode estar obtendo uma lucratividade menor do que a possível, daí a necessidade de implantação do estudo, visando conhecer melhor a política de vendas de serviço e as possibilidades futuras destas em relação ao destino da empresa;
- ✓ Tentar solucionar o problema de espera nas filas de atendimento.

## 6. CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO

### 6.1. BANCO ITAÚ DE URUAÇÚ

A empresa que fiz estágio é o Banco Itaú, o qual sou o gerente, agência nº 4316, é uma instituição financeira, situada à Rua José Fernandes de Carvalho, telefone (62) 357.1356, na cidade de Uruaçu. Conta com 6 funcionários, e funciona de 8:00 às 18:00 horas. É uma agência tranqüila com um número razoável de clientes sendo 4.800 (contas corrente e poupança, aplicações e outros), tem prédio próprio. Estou na instituição há 24 anos, sou remanescente de outra instituição financeira, há 14 anos estou exercendo a função de gerente de agência.

### 6.2. ORGANOGRAMA DA EMPRESA



A principal função de um gerente comercial no BANCO ITAÚ é vender e coordenar a venda de produtos e serviços, como: seguros de automóveis, seguros de vida, seguro empresarial, seguro residencial, cartões de créditos, capitalização, previdência, fundos de investimentos, cobrança, e não esquecendo da carteira de empréstimos, que seria a intermediação financeira com aproximadamente trinta linhas de crédito, sendo os principais, o lis, crediário, desconto de cheque, capital de giro.

No Banco ITAÚ, sua principal atividade não é a intermediação financeira como todos imaginam por ser um banco líder no mercado financeiro, seu principal foco está voltado para a prestação de serviços e vendas de produtos, e por último, a intermediação financeira, sua maior atuação em linhas de crédito é através de limite pré-aprovados, onde o cliente escolhe o prazo e a forma de pagamento.

O Itaú possui uma política de administração diferente das demais instituições financeiras, possuem duas áreas distintas em administração; a atividade do gerente comercial, apesar de ser o gerente geral da agência, não interfere na atividade do gerente operacional. Suas diretorias distintas. O banco envia mensalmente a cada gerente de agência, de acordo com as metas de crescimento da instituição, os objetivos a serem conquistados naquele mês, os gerentes por sua vez devem dividir suas metas diárias ou semanal com sua equipe, de acordo com seu método de trabalho. Devendo todas as manhãs reunir sua equipe e informar a cada um, quais seriam os objetivos a serem cumpridos naquele dia, no final da tarde verificar a produção acompanhando o resultado, para que no final do período estabelecido pela instituição, as metas sejam cumpridas.



## 7. REFERENCIAL TEÓRICO

### 7.1. ESTRATÉGIAS DE VENDAS E MARKETING

O desenvolvimento do mercado tem tornado os clientes mais exigentes com maior opção de escolha de fornecedor, exigindo produtos e serviços mais amplos. Pode-se verificar que não basta ter bons produtos, é preciso ampliá-lo pela boa qualidade de serviços que muitas vezes deixam a desejar, para que possam atender às necessidades crescentes dos clientes. As empresas podem estar perdendo oportunidade de negócios, teoricamente vender. Se ela conseguisse fazer tudo como planejado, quanto poderia vender?

Uma empresa deve planejar continuamente suas próprias estratégias para conquistar o cliente. Na medida em que seus produtos e serviços tornam-se mais e mais parecidos, em que as empresas melhoram continuamente a qualidade de tais produtos e serviços e em que clientes se tornam mais e mais exigentes, o diferencial que uma empresa tem para ganhar da concorrência é o atendimento ao cliente. Isto requer do executivo de vendas atenção total e foco nitidamente voltado para o cliente na elaboração das estratégias de vendas. Empresas que ainda relutam em fazer isto, estão todo dia perdendo participação para o concorrente, quando não quebrando, ou saindo do mercado, sendo adquirida por outra empresa.

Vendas bem sucedidas, baseada em valores e princípios, dependem da construção e manutenção de uma relação composta de confiança com os clientes potenciais. Fazer com que gostem de você naturalmente é uma parte importante, mas o sistema vai muito além disso. É necessário compreender o que os clientes desejam, esperam, necessitam, é essencial para um impacto eficaz no cliente. Encontrar vendedores que são muitos simpáticos, mas não conseguem vender água gelada no deserto, por não usar sua capacidade de persuadir.

Descobrir os principais problemas do seu cliente e achar maneiras de ajudar, sugerindo produto que solucione seus problemas, atender bem de maneira criativa, é fundamental para a manutenção da carteira de clientes. Os vendedores de impacto são pessoas marcantes, prontas para o serviço ou ação capaz de produzir vendas máximas com um dispêndio mínimo de tempo e esforço. O vendedor de sucesso é uma pessoa que adora o que faz, acha o trabalho estimulante, está

convencido de que o produto que ele vende oferece algo de grande valor, o entusiasmo com o próprio trabalho são características do profissional bem sucedido.

Dê o máximo de atenção, como seu cliente é atendido, para que com o tempo condiga de forma o Cliente Padrão. Elabore uma sistemática que estimule o cliente a reclamar quando algo não for bem. Queira sempre feedback sobre como ele enxerga o seu atendimento. Conscientize-se da importância em atender bem, se forem bem atendidos, todos ganham.

Considere-se como principal razão de seu sucesso a atitude positiva em relação a sua empresa e seus clientes. E abra novos canais e mercados. O mercado é extremamente dinâmico e está constantemente oferecendo novos nichos de mercado para aqueles que são pró-ativos na capitalização das oportunidades, saem na frente e depois a concorrência tem dificuldade em alcançá-los.

Os executivos percebem que no cenário brasileiro houve mudanças, nas vendas em direção à maior profissionalização e tem ainda empresários que recorrem a expedientes que eram muitos usados no passado para compensar a falta de competência em suas vendas.

Pode-se notar que tais práticas na maioria das vezes se mostram onerosas, baixando a qualidade e lucratividade das vendas é, algumas vezes, chegam até mesmo a ser de natureza duvidosa, colocando em risco a imagem de sua empresa no mercado.

O executivo de vendas tem uma tarefa difícil, a de escolher os membros da sua equipe de vendas. Acertar quem deve entrar e quem deve sair da força de sua equipe é o maior de todos os desafios. E é também um dos fatores de maior determinação para alcançar o sucesso em vendas. Quanto maior o número de vendedores talentosos, maior será o sucesso da mesma.

O conhecimento do serviço, do produto e do mercado: focado nas necessidades do cliente em lugar dos serviços; alavancagem de seu tempo, talento e recursos para fornecer o máximo de benefícios ao cliente: e alinhar, estratégias de vendas e marketing.

Habilidades de vendas com conhecimento da concorrência e dos pontos fortes específicos de seu produto, percepção de sua empresa e produto dentro do mercado; foco nas necessidades dos clientes potenciais em seu nicho de mercado e domínio do pátio de vendas: Investigar, mover e conhecer, procurar, aplicar, convencer comprar o serviço. As habilidades pessoais, valores pessoais e motivação,

determinação dos alvos, gerenciamento do tempo e o território, capacidade de atenção e planejamento.

Antes que possa tornar-se uma alavanca de vendas, estas habilidades devem ser refinadas até alcançarem um alto nível profissional. Seus vendedores devem ser capazes de tomar cada uma destas capacidades e aplicá-las imediatamente para seu melhor aproveitamento. Vendedores que não têm habilidades, irão perder vendas, ver sua posição desgastada no mercado e ter um nicho de mercado difícil de ser protegido desde que têm estas habilidades. Deve-se investir na capacitação dos vendedores, pois, estes são o cartão de visita de sua empresa. Ao se tornar uma alavancagem de vendas, seus esforços tornam-se altamente eficazes.

## **7.2. CONHECER O PRODUTO/SERVIÇO QUE VAI SE VENDER**

A excelência no atendimento busca o melhoramento contínuo de uma organização, pelo fato de oferecer produtos e/ ou serviços de alta qualidade, funcionários motivados, comprometidos com a qualidade dos serviços ao cliente, pessoas felizes envolvidas no processo pela empresa, aumentando o faturamento, melhoria da produtividade, conquistando a fidelidade dos clientes e diferenciando da concorrência.

Não basta satisfazer o cliente, é preciso encantá-lo, no mundo da competitividade que estamos vivendo, é de vital importância colocar o cliente em primeiro lugar, pois é ele que determina com a superação de suas expectativas a escolha de seu prestador de serviços. Dessa forma, o estudo justifica-se por buscar maiores informações, na literatura especializada, a respeito de qualidade no atendimento ao cliente.

Atualmente, as empresas estão voltadas para a qualidade total de produtos e serviços dentro das organizações, se o profissional efetuar todos os atendimentos em uma agência bancária com qualidade e atenção, terá menos trabalho com a resolução de possíveis problemas ou reclamações.

Através de uma política de qualidade no atendimento, são evitados consertos e revisões, pois outras pessoas não precisam verificar o trabalho efetuado pelo profissional. Além disso, se o profissional comprovar que o seu trabalho é válido, eficaz e de qualidade, aumentam as suas chances de ser promovido para outras atividades desafiantes dentro da organização.

Toda organização objetiva buscar a excelência na qualidade dos serviços prestados. As organizações que se distinguem pela qualidade de seus serviços, estabelecem elevados padrões e desenvolvem todos os esforços possíveis para atingi-los.

Dessa maneira, as ações do marketing são aquelas voltadas para os consumidores finais, práticas que proporcionam as organizações um melhor relacionamento com seus clientes finais e um maior alcance aos clientes potenciais. Para uma organização, é fundamental que ela tenha o cliente como centro e ponto de partida para mudanças no eixo decisório. Cada vez mais se exige como capacidade competitiva, que a organização possa oferecer bens e serviços que venham de encontro ao que o cliente espera, pois é ele que mostra os possíveis rumos das organizações.

Um bom profissional de vendas de serviços é alguém que busca uma resposta (atenção, compra, voto, doação) de outra parte, denominada cliente potencial. Se duas partes estão buscando vender algo uma para outra, podemos dizer que uma pessoa está ajudando a outra, denominamos ambas de profissional de marketing.

### **7.3. OFERTAS DA VENDA DE SERVIÇOS**

Você precisa selecionar um método de oferta da venda de serviços de acordo com seu conhecimento prévio do cliente, com o objetivo de seu contato de vendas e com o plano de benefício para o cliente. Uma oferta eficiente explica de forma clara e completa todos aspectos da proposta do vendedor em relação às necessidades do comprador. A determinação dos serviços necessários varia de um ramo para outro, acrescentando-se, além disso, as exigências dos clientes. As vendas para os consumidores finais terão, de modo geral, uma carga de prestação de serviços menor do que as vendas dirigidas às empresas.

As empresas atualmente estão enfrentando uma concorrência jamais vista. Estas empresas podem ter um bom desempenho, melhor que o da concorrência se forem capazes de montar um cuidadoso planejamento de vendas, é fundamental para o sucesso, pela qual o planejamento é tão importante, dizemos que fortalece a autoconfiança, cria profissionalismo e fortalece as vendas.

O cliente muitas vezes diz a si mesmo: antes de eu comprar, é preciso que você prove isso, é um pensamento que todos temos de vez em quando. Os profissionais de vendas precisam provar que farão o que prometeram, isso significa provar para os clientes que os benefícios dos produtos propostos pelo profissional de vendas são legítimos.

Porém, somente empresas centradas nos clientes são verdadeiramente capazes de construir clientes, e não apenas produtos, e são hábeis em engenharia de mercados, não apenas em engenharia de produtos/serviços.

É grande o número de empresas que acreditam que buscar clientes é obrigação do departamento de marketing ou do departamento de vendas. O departamento de marketing só pode ser eficaz em empresa onde os vários departamentos e funcionários tenham implementado um trajeto visando satisfazer às necessidades do cliente mediante a apresentação de produtos que supera suas expectativas.

As pessoas satisfazem a suas necessidades e a seus desejos com produtos/serviços. Sendo assim, é qualquer oferta que possa satisfazer a uma necessidade ou a um desejo. As principais categorias de ofertas básicas: bens, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e idéias. (KOTLER, 2000, p.33)

A oferta alcançará êxito se proporcionar valor e satisfação ao cliente-alvo. O cliente escolhe entre diferentes ofertas com base naquilo que parece proporcionar o maior valor. Valor pode ser definido aqui, como a razão entre o que o cliente recebe e o que ele dá. O cliente recebe benefícios, assume custos. Os benefícios incluem benefícios funcionais ou emocionais. Os custos incluem custos monetários, de tempos, de energias e psicológicos.

O bom profissional na venda de serviços pode aumentar o valor da oferta para o cliente com diversas estratégias: Aumento de benefícios; Redução de custos; Aumento de benefícios e redução de custos; Aumento de benefícios em proporção maior que o aumento de custos; Redução dos benefícios em proporção menor que a redução de custos.

#### **7.4. QUALIDADE DE SERVIÇOS**

A qualidade é definida pelo cliente, pois corresponde às suas especificações. Os clientes decidem o que consideram boa qualidade; o que

consideram importante e o que não é importante na produção do serviço. Também julgam a Qualidade Percebida do serviço.

A melhoria da qualidade no atendimento não deve ser vista como um processo de "soluções temporárias". É uma iniciativa de longo prazo que exige mudança e reestruturação organizacional. Elevar o nível de conscientização da equipe dirigente é pré-requisito para dar início e continuidade à iniciativa. Começa por ensinar aos gerentes os conceitos básicos da qualidade. Eles precisam entender a definição da qualidade e valorizar suas profundas conseqüências para o sucesso, a longo prazo, da empresa. Ainda mais importante, os gerentes devem identificar-se e sentir-se à vontade com seu papel no processo de melhoria da qualidade (FERREIRA; SGANZERLLA, 2000, p. 40).

Percebe-se então que a qualidade é uma jornada, mas, fórmulas para se estabelecer rapidamente e de uma vez por todas, não existem. A boa qualidade tem que ser percebida constantemente e igualmente, tanto quanto os lucros estiverem lá em cima, quanto em tempos ruins.

O alcance da qualidade requer o trabalho de todos, pois todo mundo tem clientes, sejam internos ou externos. A responsabilidade pela produção e pelo controle da qualidade não pode ser delegada a uma única pessoa, ou por exemplo, a um único órgão da empresa. Todo mundo tem que considerar a produção e a entrega de uma boa qualidade como sua própria responsabilidade.

Pode-se observar que a qualidade, a liderança e a comunicação são inseparáveis, uma vez que para ser capaz de produzir uma boa qualidade, as pessoas necessitam de conhecimento, feedback, apoio e encorajamento de seus gerentes e supervisores. Os gerentes têm que mostrar uma liderança genuína ao gerenciar seus subordinados. Uma boa qualidade requer uma cultura corporativa que enfatize a integridade.

A qualidade nos serviços tem que ser formulada e projetada antecipadamente. O uso da tecnologia e dos recursos humanos, bem como a participação dos clientes no sistema para uma produção dos serviços, devem ser previstos de antemão, caso contrário, a organização estará apenas parcialmente preparada para produzir boa qualidade (KOTLER, 2003, p. 285).

Mais do que tudo, os clientes têm como expectativa que os prestadores de serviços cumpram o que prometem fazer. Se as promessas não forem cumpridas ou se uma parte crítica do total das promessas não for cumprida, a qualidade de serviços se deteriorará.

Pode-se observar que um incrível atendimento ao cliente só pode ser atingido com uma visão clara do que isso significa para a empresa em longo prazo e uma estratégia clara para atingi-la. Embora seja um ideal para o futuro, a visão não deve ser tratada como uma fantasia. O elemento-chave de uma visão é que você pode fazer progressos substanciais no sentido de atingi-la. É um ideal no sentido de que há algo mais a ser alcançado. Quanto mais se alcança, mas há para ser alcançado. Não se pode ser o melhor hoje, correndo o risco de ser o pior amanhã.

Metas claramente definidas e mensuráveis devem ser definidas para atingir um incrível atendimento ao cliente. A empresa deve, portanto, ao desenvolver uma visão estrategicamente de atendimento, decidir sobre sua filosofia geral de serviço. Mas é importante lembrar que um incrível atendimento ao cliente não é algo que se possa ser prescrito à parte da alta gerência da organização, mas é mais o resultado de uma vasta gama de liberdades exercidas pelo pessoal da frente de atendimento.

Grandes burocracias limitam o pessoal. As tomadas de decisões tendem a girar em torno do centro das decisões através de um labirinto de procedimentos e regras que impedem o pessoal de exercer qualquer liberdade para satisfazer o cliente. O cliente sempre sofre: as decisões levam muito tempo para serem tomadas, e as coisas para serem feitas levam tempo. Qualquer coisa que saia do sistema gera um problema grande e geralmente o cliente cria demandas que não se encaixam no sistema.

De fato, a empresa burocrática nunca irá conseguir um incrível atendimento ao cliente. Não há como executivos veteranos se sentarem em suas torres elevadas e prescreverem totalmente os tipos de decisões de atendimento ao cliente que o pessoal de frente de atendimento deve tomar a vários quilômetros de distância. Outra abordagem importante citada por Kotler (2003), é o trabalho em equipe. É sempre necessária mais de uma pessoa para oferecer um atendimento soberbo ao cliente. À frente de atendimento depende de várias pessoas.

Numa empresa solidária, preocupada com o cliente, uma quantidade suficiente de tempo, energia e recursos são dirigidos ao pessoal do atendimento, para assegurar que eles tenham os instrumentos adequados para a função: treinamento adequado, documentação adequada para entregar, ambiente e aconselhamento adequados quando algo sai errado. Sendo assim, todas as equipes se deparam com a integração da frente de atendimento com o cliente. Por outro lado, numa empresa

tradicional e hierárquica, todos caminham na direção oposta, para cima, alto escalão e o executivo-chefe.

## 7.5. TIPOS DE SERVIÇO

Diversas classificações costumam ser propostas para o heterogêneo setor dos serviços, provocando muitas superposições e induzindo, por vezes, à confusão, do ponto de vista de marketing, a classificação mais apropriada fundamenta-se no tipo de comprador. Quanto a esse aspecto, consideram-se duas amplas categorias de serviços: na primeira, estão enquadrados os serviços destinados aos consumidores (usuários) finais e, na segunda, os compradores industriais. Algumas empresas vendedoras de serviços poderiam compor uma categoria híbrida, devido ao fato de vendê-los para os dois tipos de compradores, como é o caso dos bancos comerciais. Como principais grupos de serviços, pode-se dizer que a tendência mais comum, se trata da maioria os assuntos que dizem respeito ao tema serviço, são a de pensar em termos daqueles serviços que um indivíduo presta a outro mediante o emprego de seu próprio esforço e capacidade.

### 7.5.1. *Prestação de serviço de natureza bancária*

O esforço da comunicação de um banco com o público assume de maneira geral, algumas configurações, podendo aparecer sobre a forma de propaganda, de relações públicas ou de relações com a imprensa. Pode-se observar que um dos problemas mais sérios dos bancos é o da venda pessoal. Muitos excelentes negócios podem ser conseguidos, frutos apenas de um bom relacionamento do banco, através de seus funcionários, com os clientes, e do nível de qualidade dos serviços oferecidos. Quando se fala em qualidade dos serviços bancários imediatamente vem à mente o problema do nível de qualificação profissional dos funcionários. Para marketing, a representação pessoal do banco é tão importante quando os serviços são prestados dentro da agência como quando todo o esforço é dirigido para o desenvolvimento de negócio fora dela.

Geralmente, no banco há necessidade de dois tipos de funcionários: os bons profissionais de marketing e com funcionários que desenvolvam atitude favorável com relação ao banco. É necessário estabelecer uma distinção entre dois elementos importantes quanto ao aspecto de qualidade do serviço: eficiência e atitude. Os serviços prestados por um banco a clientes institucionais assemelham-se aos serviços

profissionais oferecidos por empresas de consultoria e assessoria, os quais requerem um nível mais alto de sofisticação gerencial e a atualização com os rápidos avanços tecnológicos.

## **7.6. CONHECER O CLIENTE**

Pode-se dizer que a única maneira de ser bem sucedido com os clientes é fornecer continuamente atendimento a ponto da obsessão. A obsessão significa ter em mente o atendimento ao cliente como prioridade hoje, amanhã, no mês que vem, no ano que vem e nos próximos dez anos. O atendimento é algo que jamais pode ser esquecido, não é algo que se faça hoje e supunha que esteja certo amanhã. Sempre haverá novas chances, novos desafios.

Uma forma eficiente de determinar que serviços prestar é identificar quais as atividades e necessidades do cliente. Toda a venda será mais fácil se descobrir o principal interesse do cliente. Os métodos de aquisição de informações não diferem, segundo o cliente e ainda mais segundo o serviço/produto.

O maior número de dados conseguidos a respeito dos clientes e de seus negócios, maiores serão as vantagens sobre os concorrentes. Os principais itens que o vendedor precisa saber antes de iniciar o argumento de vendas, são: as necessidades do cliente e os desejos do cliente em relação ao serviço que o vendedor está vendendo.

A melhor maneira de se obter informação, geralmente, é por meio de perguntas. Obter informações a respeito dos clientes e de suas necessidades: Entreviste os amigos dele e associados; Use seus olhos; Faça perguntas; Peça permissão para entrevistar um subalterno; Faça perguntas ao interessado.

Cada cliente considera que sua situação é um pouco diferente da dos outros. E quando lhe diz que precisaria de mais alguns detalhes sobre sua situação particular, creia que ele se prestará a falar.

Um bom vendedor necessita de uma porção de informações, sobre seu pretendente e seus problemas, necessitará de muito maior número delas, quando fizer a segunda visita. O cliente será realmente caridoso, se atender a um vendedor semipreparado para o segundo ataque de vendas. Não é suficiente obter os dados de que precisa para com êxito uma segunda entrevista: é preciso planejar os argumentos de vendas de acordo com estas informações.

- ✓ Analise a informação;
- ✓ Coloque na devida ordem seus pontos de venda;
- ✓ Determine exatamente como sua proposta vai beneficiar o pretendente;
- ✓ Considere como vai estender-se sobre cada ponto, de maneira a não falar somente sobre o serviço, mas também acerca das vantagens que trará ao cliente;
- ✓ Confira, certificando-se de ter apresentado todos os pontos, de acordo com o ponto de vista do cliente;
- ✓ Procure pensar num modo de inserir em seu argumento algum drama, "show" e sensação;
- ✓ Decore as idéias que tenciona apresentar;
- ✓ Depois de ter feito tudo isto, estará pronto para fazer com eficiência sua segunda entrevista.

É preciso que você veja seu cliente para vender. Os vendedores enfrentam o problema de conseguir acesso até o cliente, a fim de que possam mostrar seus serviços e tentar uma venda. Procure saber, e, use sempre o nome do cliente. Veja se consegue descobrir o nome dos filhos. Aproxime-se alegremente, como se fosse fechar um negócio muito importante. Dê bastante tempo ao interessado para atender o vendedor. Quando o cliente lhe atender, sorria, fale lentamente, de modo claro e em tom não muito alto, um cumprimento caloroso. Nunca faça seu argumento de vendas fora do escritório. Se não conseguir entrar, vá embora ou então tente de novo, mais tarde.

Os gerentes devem orientar os profissionais que trabalham direta ou indiretamente com o cliente de que forma procurar despertar a consciência, o respeito, o reconhecimento, e o pronto atendimento ao cliente. Esta preocupação é de vital importância para a qualidade do serviço.

Por que esse novo enfoque de manter os clientes? As empresas hoje estão diante das novas realidades de marketing. Uma demografia em mudança, uma economia de crescimento lento, concorrentes mais sofisticados e o excesso de produção de muitas indústrias são fatores que significam menos clientes novos. Muitas companhias lutam hoje por participações em mercados esgotados, portanto os custos para se atingir novos clientes estão subindo. Na verdade custa cinco vezes mais atrair um cliente novo do que manter um cliente antigo satisfeito. (KOTLER, 2003, p.157).

Pode-se dizer que estamos vivendo um momento onde a competitividade está em alta e, devido a isso, existe um aumento do grau de exigência do consumidor.

O que acaba levando à necessidade de todos dentro de uma organização se aperfeiçoarem em qualidade de atendimento ao cliente, quer seja o mesmo interno ou externo.

Há fatores diferenciais nas empresas que trabalham voltadas para o cliente, as quais preocupam-se intensamente com o atendimento dos mesmos, tais como: Cumprir a promessa de atendimento, todas as declarações de intenção feitas pela organização como corporação ou por empregados em particular e, portanto, encaradas pelos clientes como promessas devem ser cumpridas.

## **7.7. CONQUISTANDO OS CLIENTES PARA SEMPRE**

Conquistar clientes para sempre significa alcançar a fidelização do cliente. Para que isso aconteça, é preciso que a empresa quebre paradigmas, ou seja regras, e tenha como foco principal não só a conquista, mas também a fidelização dos seus clientes. Existem algumas atitudes que podem mudar definitivamente o relacionamento da empresa com seus clientes. Dentre as quais, Kotler (2003) destaca:

- ✓ Se o cliente pergunta se a empresa pode fazer alguma coisa por ele, a resposta deve ser sempre sim, desde que, de alguma forma, esteja relacionada ao seu negócio;
- ✓ A empresa deve querer cuidar de seus clientes;
- ✓ Uma das piores coisas que se pode fazer é cobrar mais do cliente do que ele tenha estimado. A empresa deve embutir uma reserva para poder comprar um pouco menos;
- ✓ Ser simpático com as pessoas é apenas 20% da prestação de bons serviços aos clientes. A parte importante é projetar sistemas que permitam a empresa fazer o trabalho de maneira correta da primeira vez. Nem todos os sorrisos do mundo irão ajudar se o produto ou serviço não for aquilo que o cliente deseja;
- ✓ As pessoas que tratam diretamente com clientes devem ter autoridade para resolver problemas;
- ✓ A coisa mais importante para um cliente é que a empresa faça tudo aquilo que prometeu;
- ✓ As críticas dos clientes são mais valiosas que seus elogios, principalmente para que a empresa não corra o risco de repetir o mesmo erro;

- ✓ Se o cliente pede alguma coisa que a empresa não tenha, ela deve tentar conseguir. Mesmo que para isso a empresa tenha que entrar em contato com alguns de seus concorrentes e fazer acordo com eles.

## 7.8. PERFIL PROFISSIONAL AO ATENDENTE/VENDEDOR

É difícil traçar o perfil de qualquer profissional. É normal, nestas oportunidades, que se relacione uma série de tributos e que sempre se deixe de fora outros, iguais ou até mais importantes. O vendedor deve ter:

- *Facilidade de Comunicação* – o vendedor de serviços precisa saber se expressar com clareza, no nível dos seus clientes. Se estes forem muitos bem educados e, até mesmo de origem estrangeira, o vendedor deverá tratá-los com educação e, quando for o caso, se comunicar no idioma do mesmo. Se a característica dos clientes for de baixo nível escolar, o vendedor não deverá se exceder, indo além dele, menosprezando, assim o cliente.
- *Facilidade de Relacionamento* – O vendedor de serviços deverá ser pessoa franca e honesta, aberta capaz de fazer amigos e de influenciar pessoas. Este relacionamento deverá não apenas se restringir à clientela. Será convenientemente que se estenda a toda a equipe de vendas e à empresa como um todo.
- *Senso de Organização* - Cabe ao vendedor de serviços contribuir para que a empresa tenha registros válidos de seus clientes e dos resultados das visitas efetuadas. Nestas visitas, além de efetuar as vendas dos serviços, cabe ao vendedor procurar conhecer as atitudes dos concorrentes, a situação operacional e financeira dos clientes – níveis de serviços oferecidos, movimento do negócio, etc.
- *Cuidados com a aparência e conduta* – O vendedor de serviços precisa ser uma pessoa íntegra, idônea, cumpridora de seus deveres e nunca esquecer que sua imagem representa a própria firma, junto à clientela. A imagem adequada ajuda a vender.
- *Confiança e Perseverança* – O profissional de vendas de serviço deverá ter confiança (respaldo) na empresa para a qual presta serviços e na qualidade das produtos ou serviços que comercializam. Além disso, é fundamental que ele também tenha fé em si mesmo, em suas habilidades e capacidades técnicas e humanas. Tão importante como a confiança é a perseverança. A função do vendedor é realizar vendas – mediante as quais ele se realiza pessoa e

profissionalmente. Dificuldades e empecilhos encontrados em seu dia-a-dia não poderão ter força para diminuir a confiança em si mesmo e a certeza de que é capaz! Muitas vezes o fracasso se converterá em excelente adubo para o sucesso; basta ter confiança em si mesmo e insistir.

- *Conhecimentos Técnicos e Desenvolvimento* - O vendedor de serviços deverá conhecer, o mais profundamente possível a empresa para qual presta serviço e os produtos/serviços que tem a responsabilidade de comercializar. Há que ter pleno conhecimento das características técnicas dos serviços/produtos e sua aplicabilidade. Há que ter o conhecimento das condições de comercialização, de produto e de distribuição – bem como dos créditos e débitos de seus clientes.

Igualmente importante deverá ser a preocupação com sua formação e desenvolvimento técnico-profissional. Deverá atentar a cursos, seminários, conferências, etc., técnicas de vendas – relacionadas à empresa, aos serviços, ao produto, ao mercado, aos consumidores etc, além de cuidar de sua cultura, freqüentando cursos universitários e de especialização.

## **7.9. O SONHO DE UM VENDEDOR**

Pode-se verificar que a maioria dos treinamentos tradicionais baseia-se em saturar o vendedor com slogans, auto-elogios e conversas sonoras. É surpreendente que o foco nos valores dos clientes, seja a última coisa presente dele quando se vê diante de um cliente potencial. A maioria das vezes, na forma que deverá convencê-lo a comprar um produto ou serviço.

Vendedores que sofreram lavagens cerebrais em reuniões de vendas e depois são soltos em busca de clientes potenciais devem sempre lembrar, que nunca sejam vitimados pelo grande sonho de vendedor: tentar vencer em vendas com conversa.

E se com argumentos de venda de enlatados e fala rápida são abordagens que se baseiam na surpresa e no fato de que o vendedor será o único a falar. Infelizmente, no mercado saturado de hoje é mais provável que ele seja surpreendido.

Talvez isto explique por que um terço de todos os vendedores estão o tempo todo à procura de novos empregos, e por que não são incomuns as organizações de vendas apresentarem uma rotatividade anual de 125 a 175% de sua

força de vendas. Organizações de vendas que utilizam anúncios enganosos para atrair pessoas desempregadas e desiludidas para “futuros sem limite” em vendas por intimidação tiram a possibilidade de muitas pessoas capazes fazerem uma honrada carreira de vendas e perpetuam o mito do vendedor interessado apenas em ganhar um dinheiro fácil.

Se vender tornou-se uma tarefa desagradável, pare de falar e comece a ouvir! Focar as necessidades do cliente potencial irá aumentar mais do que seu índice de fechamento de vendas; irá aumentar sua auto-estima.

A empresa necessita focar os clientes; não será bastante somente você ou sua força de vendas fazerem isso sozinhos. Se seu departamento de marketing não se alinhar, focar o mesmo alvo, irá fracassar ou, na melhor das hipóteses, obter resultados sofríveis.

O foco do cliente exige mais do vendedor, uma vez que grande parte das vendas de IMPACTO é baseada em uma visão de objetivos em longo prazo e em um forte foco externo, seu uso com sucesso necessita de uma pessoa com uma estrutura de valores solidamente assentada, cujo foco esteja voltado para um objeto mais alto do que ganhar um dinheiro fácil.

O profissional de vendas bem-sucedido, deverá ser um mestre em análise de necessidades e venda de aplicações. Análise de necessidade consiste em conhecer as necessidades do cliente, vendendo para ele o que necessita em lugar de vender um produto ou serviço para cumprir sua meta. Para mudar seu foco para colocar as necessidades do cliente no alto de sua lista. Venda de aplicações é a utilização do conhecimento obtido através de análise de necessidades.

#### **7.10. COMO VENDER – A TÉCNICA “A.I.D.A”.**

Um bom vendedor de serviço tem, antes de tudo, servir bem e lentamente à clientela. Conquistar respeito e simpatia, ganhar mais amigos e impor-se pela maneira correta de atuar. Vender serviços é despertar o desejo de compra e de utilização dos serviços, aplicando uma técnica que leve a mente do cliente a vários estágios, culminando com a formação consciente do desejo. Como a compra se dá pelo desejo consciente, que funciona a formação do desejo. Conheça a técnica A.I.D.A. (Atenção, Interesse, Desejo, Ação).

- ✓ *Atenção* – é consciente dever ser despertada pela presença do produto ou pela oferta do serviço;
- ✓ *Interesse* – cresce quando se percebe a importância e os benefícios que o produto ou serviço possa nos proporcionar. Isso é feito pela exploração de apelos humanos pelos valores objetivos e subjetivos do produto/serviço;
- ✓ *Desejo* – se tornará forte e consciente quando, mediante o raciocínio, verifica-se que os apelos humanos contidos são mais fortes que a segurança proporcionada pelo dinheiro em mãos;
- ✓ *Ação* – ou à compra, quando o vendedor, empregando uma das “chaves” de fechamento de vendas, nos pergunta: “Qual das duas o senhor prefere?” (chave da alternativa).

### 7.11. VENDER ATRAVÉS DOS APELOS HUMANOS

Tudo quanto se compra faz-se em forma de “desejo”. O desejo portanto, é a força que leva à ação – à compra. Para que o desejo se forme, é necessário que a mercadoria ou serviço contenha “apelos humanos”; apelos estes que permitem satisfazer às necessidades básicas do ser humano. A este respeito, convém lembrar que todo o ser humano tem necessidade de: amar e ser amado; se alimentar e de vestir; ter segurança de que os bens que já tenha obtido serão mantidos, etc. Os apelos humanos foram classificados baseados nestas necessidades, e são forças motivadoras que levam o homem a agir:

- ✓ *Amor à Família* - afeto aos pais, cônjuges, filhos, irmãos, etc. Muito utilizado para a venda de eletrodomésticos; automóveis, livros, títulos de clube, etc.
- ✓ *Atração Sexual* – namoro, conquistas amorosas, casamento. Empregado pela moda, esportes, beleza, automóveis, etc.
- ✓ *Aprovação Social (status)* – desejo de se impor, se salientar, se autofirmar. Novamente: automóveis, clubes, moda, esporte, etc.
- ✓ *Segurança* – desejo de ter dinheiro ou bens e conservá-los. Bom para venda de imóveis, medicina de grupo, mercado de capitais.
- ✓ *Ganhar Mais ou Perder Menos* – o desejo de ganhar mais, fazer fortuna ou de perder menos. São importantes para as vendas a comerciantes, industriais; para as liquidações, promoções especiais, etc.

- ✓ *Evasão Psicológica* - todo o ser humano gosta e necessita de se ausentar do trabalho e ou do ambiente onde vive. Este apelo é ótimo para venda de pacotes de viagens, recreação, distração, jogos, esportes, lazer enfim.

O ponto fundamental dos apelos é fazer com que o cliente se interesse pela mercadoria ou serviço que lhe oferece. Uma vez interessado, deve-se partir para o fechamento – para a realização da venda do serviço propriamente dita.

## 7.12. CHAVES PARA FECHAMENTOS DE VENDAS

Nunca se deve esquecer que o objetivo primordial, como vendedores de serviços, nunca deve ser de “ganhar dinheiro”. Esta é apenas uma consequência; excelente sem dúvida, mas uma consequência. O objetivo primordial sempre deve ser: **ATENDER A UMA NECESSIDADE ESPECÍFICA DO CLIENTE**, deixá-lo feliz!

É interessante que muitos vendedores atuam de modo tecnicamente adequado à abordagem e à criação do interesse. Todavia, não sabem fechar vendas e, assim, perdem excelentes oportunidades de negócios. As “chaves” que se indicam não esgotam todas as existentes mas, podem perfeitamente contribuir para o sucesso do vendedor!

- *Propor Diretamente* - escolha o momento adequado e proponha diretamente o serviço oferecido. É a técnica dos vendedores de maior sucesso e que não necessitam de outros métodos porque sabem convencer o cliente, levando ao acordo final. Sugira ao cliente “O QUÊ”, “QUANTO” e “COMO” comprar, isto é adquirindo o serviço, bem como QUAL plano de pagamento utilizar;
- *Alternativas* – sempre que possível ofereça alternativas ao cliente. Deixe que ele escolha entre um serviço e outro o qual mais lhe convier;
- *Ação Física* – considere a venda fechada e passe a caneta para o cliente assinar o contrato ou, conforme o caso – e diga: “Além deste serviço, o que mais o (a) senhor (a) deseja?” - A venda estará realizada e o cliente ficará motivado a examinar mais algum tipo de serviço que é oferecido pelo vendedor de serviços;
- *Recapitulação* – é a técnica mais apropriada para os clientes vagarosos. Faça uma recapitulação dos pontos principais do produto/serviço e/ou negócio e passe o pedido/contrato para ele assinar ou, conforme o caso;
- *Antecipar a Posse* - antecipe o desejo de ser atendido do cliente, colocando-o como já possuidor do serviço. Descreva, com detalhes, as vantagens e a satisfação

que o serviço lhe proporcionará. Com isso, consegue-se quebrar as últimas resistências do cliente;

- *Aspectos Secundários* – pelo diálogo, faça com que o cliente concorde com vários aspectos, aparentemente sem importância e que não o comprometam mas que, na realidade, correspondam a um compromisso. Por exemplo: “Que serviço lhe interessa?”, “Que forma de pagamento prefere?” E assim por diante;
- *Suposição* – aja ou fale como se o cliente já houvesse tomado a decisão de adquirir a prestação do serviço – embora, abertamente não o tenha feito. Se o cliente não interromper, automaticamente concordará com o vendedor;
- *Concessão Especial* - explique ao cliente, comprando/adquirindo agora, terá algumas vantagens especiais, prazo maior para pagamento, uma bonificação, etc. Uma técnica sem dúvida válida vende maiores quantidades de serviços.

## 8. METODOLOGIA

Quanto aos fins, para o estudo da busca pela excelência no atendimento ao cliente, foram utilizadas as pesquisas descritiva e explicativa. Explicativa porque o estudo buscou explicar, com base no material lido, a importância do marketing de relacionamento para a qualidade no atendimento ao cliente em uma agência bancária. E foi descritiva porque buscou descrever o que os funcionários de uma agência bancária pensam e fazem a respeito de qualidade em atendimento ao cliente.

Quanto aos meios, a pesquisa foi realizada de cunho bibliográfico, a partir de autores que versam sobre o tema estudado. O universo desta pesquisa é tudo o que se refere à busca da excelência no atendimento ao cliente, baseado em livros específicos sobre o assunto na área de Administração de Empresas e Marketing, unido aos conhecimentos adquiridos no âmbito profissional, bem como auxiliado pelos conhecimentos adquiridos no ambiente acadêmico.

Para o estudo do tema proposto, foram necessárias consultas a bibliotecas da faculdade que possui um acervo considerável com relação ao assunto mencionado. Através desta pesquisa bibliográfica, foi possível adquirir maiores conhecimentos teóricos a respeito do tema abordado.

Ao longo deste estudo, foram cumpridas as seguintes etapas para a sua realização: levantamento e seleção da literatura, realização dos distintos procedimentos da leitura analítica e dos que se referem à elaboração do projeto monográfico, prevendo a incorporação destes dados no desenvolvimento da monografia. Vencidas estas etapas, a análise comparativa e a interpretação do estudo feito em equipe in loco, abrindo caminho para as conclusões e recomendações do estudo, sendo de grande valia o conhecimento do autor do estudo na área de marketing.

As limitações encontradas foram à ausência de uma bibliografia específica sobre o tema da excelência no atendimento voltada para o atendimento bancário. Outra limitação encontrada foi à falta de disponibilidade de tempo do autor para uma pesquisa mais abrangente que abordasse o tema da excelência no atendimento. Um outro impeditivo deve-se a abrangência do mercado e das empresas que empregam o marketing de relacionamento, uma vez que a pesquisa foi elaborada com base bibliográfica e uma pesquisa de campo, ampliando as informações sobre o uso do marketing de relacionamento no que concerne ao atendimento ao cliente.

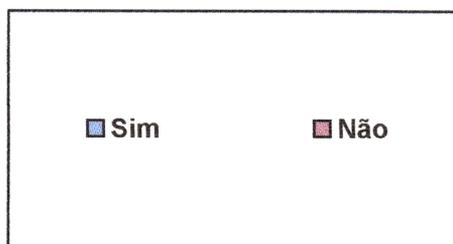
## 9. RELATÓRIO FINAL DO ESTÁGIO

O estágio foi realizado na agência 4316, no Banco Itaú, na cidade de Uruaçu Goiás, na área de vendas de serviços, e acompanhado pelo Gerente Operacional. A empresa me acolheu muito bem, deixou-me bem à vontade de forma que eu pudesse transmitir minhas idéias. Sendo assim, foi distribuído o questionário entre os clientes da agência, e de acordo a coleta de dados foi coletados os seguintes resultados:

1. Você acha que o gerente do Banco Itaú é uma pessoa comunicativa?

( ) Sim

( ) Não



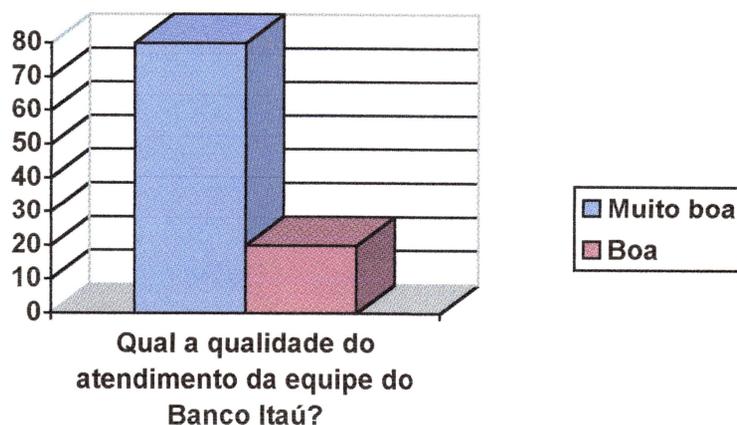
**Questão 1** – Quanto ao gerente do Banco Itaú 90% disseram que é uma pessoa comunicativa, é agradável ao receber os clientes na agência, e completaram dizendo que ele é muito extrovertido. 10% não quiseram dar sua opinião. Nesta questão não tivemos opinião negativa.

2. Qual a qualidade do atendimento da equipe do Banco Itaú?

Muito boa

Boa

Razoável

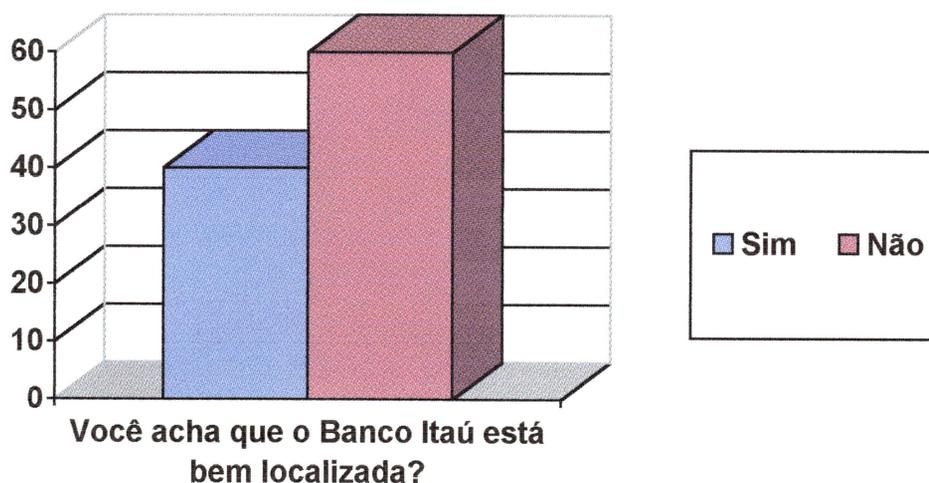


**Questão 2** - No que diz respeito à qualidade do atendimento da equipe do Banco Itaú, 80% disseram que a qualidade é muito boa 20% disseram que é boa, e nesta questão não tivemos nenhuma opinião quanto à qualidade razoável.

3. Você acha que o Banco Itaú está bem localizada?

Sim

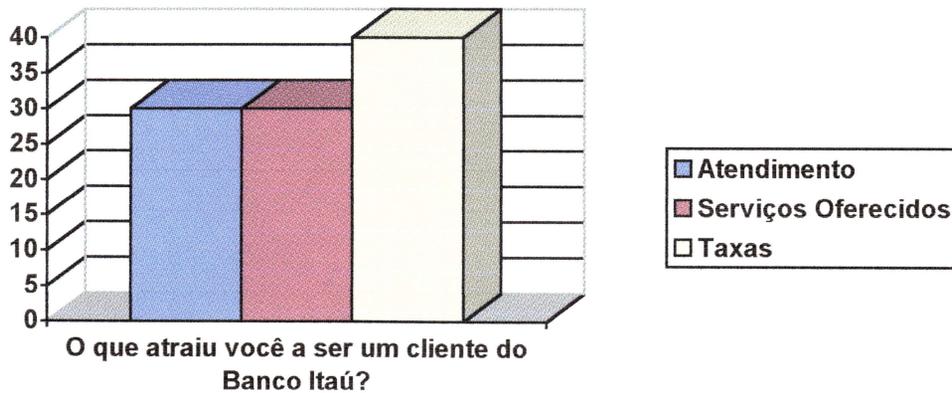
Não



**Questão 3** – Quanto à localização da agência do Banco Itaú 40% disseram está bem localizada 60% disseram que não, que por ser uma agência do porte que é, boa e bem apresentável está descentralizada, que ela merece ser colocada na avenida principal, pois enriqueceria muito o padrão da cidade.

4. O que atraiu você a ser um cliente do Banco Itaú?

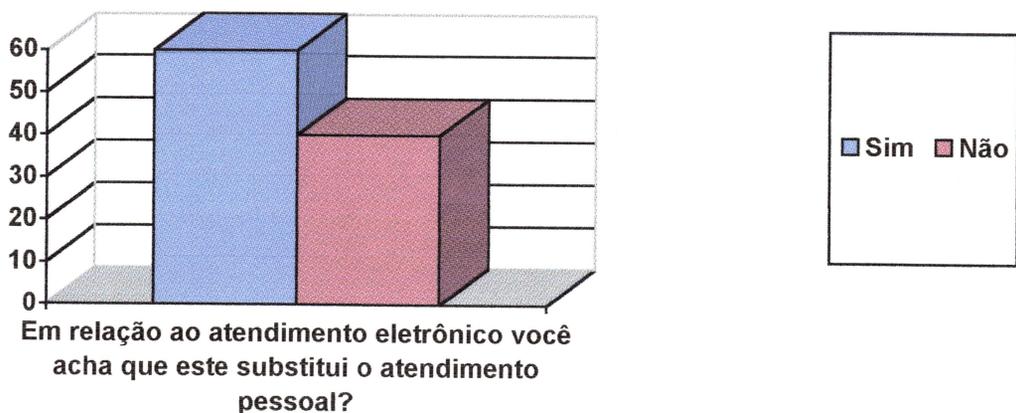
Atendimento     Serviços oferecidos     Taxas



**Questão 4** - O que atraiu a ser um cliente do Banco Itaú, 30% dos clientes entrevistados disseram que é pelo atendimento, 30% que pela qualidade dos serviços oferecidos, 40% disseram que é pelo valor reduzido das taxas.

5. Em relação ao atendimento eletrônico você acha que este substitui o atendimento pessoal?

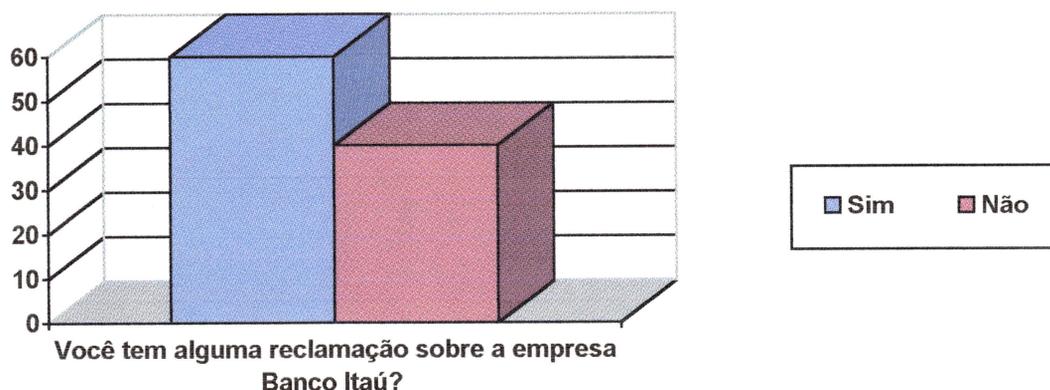
Sim     Não



**Questão 5** - Em relação ao atendimento eletrônico, se ele substitui o atendimento pessoal, 60% dos entrevistados disseram que sim, que é bem mais vantajoso, pois não precisa esperar tanto, 40% disseram que não, que muitas vezes o atendimento eletrônico pode falhar e o pessoal é sempre mais atencioso.

6. Você tem alguma reclamação sobre a empresa Banco Itaú? Especifique?

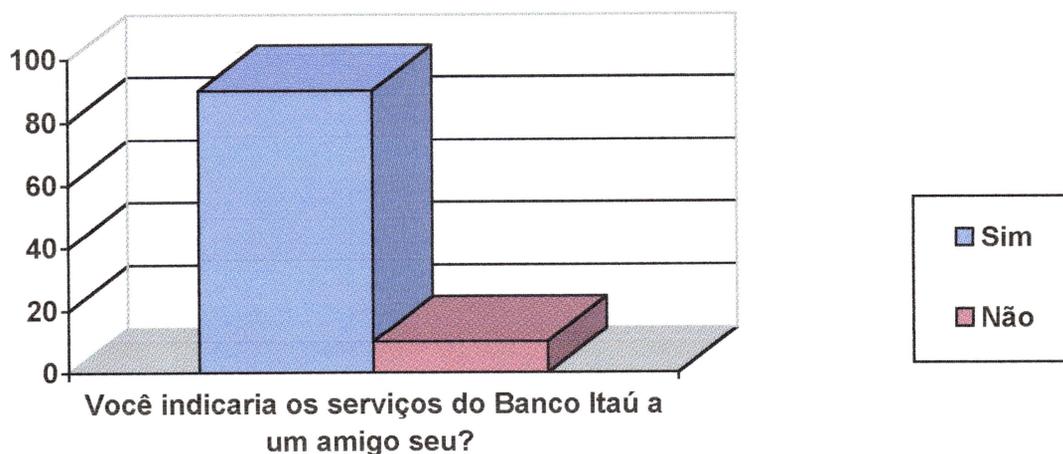
Sim                       Não



**Questão 6** - Nesta questão, se há reclamação sobre a empresa Banco Itaú, ela merece um destaque especial pois ela pesa muito para o fortalecimento da empresa, nesta pergunta 60% disseram que sim, e a causa é a questão da demora na fila de atendimento, 40% disseram que nunca tiveram nenhum problema com a empresa.

7. Você indicaria os serviços do Banco Itaú a um amigo seu? Por quê?

Sim                       Não



**Questão 7** - Quanto à indicação dos serviços do Banco Itaú a um amigo, foi uma questão que mais deu respaldo para a agência em estudo, pois segundo os entrevistados 90% disseram que sim, pois os serviços, as taxas são compensatórias. 10% disseram que não, pois esta é uma questão de escolha pessoal.

## 10. ANÁLISE DA DO RESULTADO DA PESQUISA

Diante dos dados coletados e tabulados foi possível fazer a seguinte análise sobre a agência que foi estudada: Quanto ao gerente do Banco Itaú pode-se observar que é uma pessoa comunicativa, e também que é agradável ao receber os clientes na agência, esta questão é muito importante quando se diz em serviços bancários.

Quanto à qualidade do atendimento ao cliente, feito pela equipe, pode-se observar que é uma equipe muito boa, portanto é necessário que este nível de atendimento continue, e se possível procurar melhorar ainda mais, pois quem tem a ganhar é a agência, pois se aumentar o número de clientes é claro que os rendimentos para a empresa também melhorarão gradativamente

Quanto à localização da agência do Banco Itaú, é uma questão que merece uma atenção especial, pois o banco tem uma estrutura muito boa e bem apresentável em quase todas as cidades, sendo assim, ela merece uma localização melhor na cidade de Uruaçu, afinal é a opinião dos seus clientes.

No que diz respeito ao que atraiu a ser um cliente do Banco Itaú, os clientes entrevistados disseram que é pelo atendimento, pela qualidade dos serviços oferecidos, e uma porcentagem maior pelo valor reduzido das taxas, sendo assim, o banco deve investir mais na área de atendimento ao cliente.

Em relação ao atendimento eletrônico, se ele substitui o atendimento pessoal, os entrevistados disseram que sim, que é bem mais vantajoso, pois não precisa esperar tanto, que muitas vezes o atendimento eletrônico pode falhar e o pessoal é sempre mais atencioso.

Esta é uma das questões que mais pesou negativamente, se há alguma reclamação sobre a empresa Banco Itaú, esta merece um destaque especial pois ela pesa muito para o fortalecimento da empresa, a resposta foi 60% tem reclamação contra a empresa, mas é somente sobre questão da demora nas filas de atendimentos, sendo que a empresa deve implementar mais caixas eletrônicos, e procurar conscientizar mais os seus clientes, que se eles usarem mais os caixas eletrônicos, com certeza, diminuirá e muito as filas de espera.

Quanto à indicação dos serviços do Banco Itaú a um amigo, esta foi uma das questões que deu um grande respaldo para a agência, pois um número de 90% dos entrevistados disseram que sim, que indicariam a agência sem sombra de dúvida, pois os serviços e as taxas que ela oferece são compensatórios.

## 10.1. SUGESTÕES

Com todos estes dados pode-se dizer que foi um resultado satisfatório na execução da pesquisa, pois além destas pesquisas, foram realizadas várias tarefas internas na agência do Banco Itaú de Uruaçu, tais como: palestras sobre treinamento de atendimento ao cliente com funcionários, melhor aprofundamento no conhecimento dos serviços oferecidos, como vender, abordagem ao cliente; estudar o cliente para saber o que espera dos serviços que são oferecidos.

E com a realização da pesquisa junto aos clientes e das tarefas junto aos funcionários, foi descoberto que dos pontos fracos que se concentravam nas falhas na área de atendimento ao cliente, e a espera nas longas filas. Sendo assim, foi sugerido ao gerente geral:

- a) Que era melhor realizar algumas palestras na área de atendimento ao cliente;
- b) Que fosse implantado mais caixa eletrônico na agência;
- c) E também que procurasse o quanto antes alguma forma para conscientizar melhor os seus clientes, sobre a importância e a vantagem da rapidez dos caixas eletrônicos, onde diminuirá em 90% as filas de espera.

Pode-se dizer que o estágio foi de suma importância para a agência, pois através dos resultados finais e sugestões as quais foram acatadas de imediato, houve um melhoramento nas vendas referentes a serviços (cobrança, seguro, capitalização, cartão de crédito), ressaltando que a colocação da agência ITAÚ na região 36, (parte norte de Goiás e Tocantins) houve um crescimento muito bom, o qual a levou à 5ª colocação entre as 68 (sessenta e oito) agências dessa região. E sendo assim, foi uma experiência enriquecedora onde através dos estudos feitos pode-se aprender um pouco mais; e com isso foi possível aprimorar as técnicas pessoais de vendas de serviços. A experiência foi válida e sendo assim, o ponto forte do Banco Itaú foi destacado, que é o marketing em si da empresa é consideravelmente o melhor na área bancária, e a solidez da instituição, pois o seu slogan marca Itaú (desenho e arranjo da placa), é considerada uma das mais valiosas da América latina.

## 11. CONCLUSÃO

É essencial que se comprometa pessoalmente os clientes potenciais. Transformar os que resistem em participantes ativos. Derrubar barreiras mentais e envolvê-las no processo de vendas. Reduzir a tensão, estabelecer confiança e construir a comunicação para diminuir as barreiras mentais e emocionais. Iniciar uma apresentação de vendas bem-sucedida.

Ajudar as pessoas a encontrarem o que mais necessitam e querem. Descobrir o que irão comprar, quando irão comprar, em que condições irão comprar, então ouvi-las enquanto comprovam. Permitir aos clientes potenciais verbalizarem suas necessidades e desejos.

Assegurar aos clientes potenciais que compreendem suas necessidades e então lhes mostrar como um produto ou serviço irá satisfazer estas necessidades. Diferente de uma demonstração de vendas tradicional é o processo de localizar as necessidades declaradas ou implícitas ao cliente potencial. Mostrando e dizendo como força, construindo valor continuamente e descobrindo como os clientes potenciais sentem-se com relação ao que estão vendo, ouvindo ou experimentando.

A maior preocupação de qualquer empresa deve ser obter respostas dos seus clientes. Sem uma resposta clara de seus clientes o atendimento nunca poderá ser melhorado. É só uma questão de saber o que os clientes querem, como eles se sentem, como pensam, como fazer com que eles se sintam valorizados, como escutar e que iniciativas o cliente aprecia. Essas respostas são fundamentais para o aprendizado de como melhorar o atendimento.

A empresa deve estabelecer metas elevadas e continuar a elevá-las logo que sejam atingidas. Nesse sentido, a fidelidade do Cliente deve ser considerada um ingrediente altamente perecível, isto é, deve-se sempre partir da idéia de que o cliente deixará de comprar da empresa por qualquer motivo, por mais fútil que seja, por isso a relevância que a empresa deve se cercar de todos os cuidados. Não é mais segredo. Para a maior parte das empresas, a fidelidade do Cliente é a chave para a lucratividade e o crescimento futuro.

O desemprego está presente hoje, porém, este pode significar apenas uma etapa do processo de flexibilização extrema do trabalho e a individualização da mão-de-obra, o que trará conseqüentemente uma estrutura social altamente segmentada.

O Itaú, é reconhecido pelos slogans de 'Banco Eletrônico Cinco Estrelas', 'Pronto para o Futuro' e o 'Banco da Era Digital', essa imagem do Banco Itáu na atualidade se consolidou no mercado por sua vocação para o uso da tecnologia em benefício dos clientes e da liderança nos principais serviços de conveniência do mercado (Itaú Investnet, Itaú Previne, Itaucard, Itaú Bankline (banco por computador) e Itaú Bankfone (banco por telefone). Contexto em que a modernidade associada ao Itaú pode ser atribuída a duas origens: marketing agressivo e infra-estrutura tecnológica para a realização das operações do dia-a-dia.

Pode-se concluir que a VISÃO DO ITAÚ é ser o banco líder em performance, reconhecidamente sólido e confiável, destacando-se pelo uso agressivo de marketing, tecnologia avançada e por equipes capacitadas, comprometidas com a qualidade total e a satisfação dos clientes.

## 12. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BROOKS, William T. **Vendas de alto impacto**: estratégia vencedora e inovadora para o sucesso. São Paulo: McGraw Hill, 1992. 202 p.

\_\_\_\_\_. **Vendendo para nichos de mercado**: como encontrar seu cliente em um mercado saturado. Tradução Antonio T. Carneiro. São Paulo: Atlas, 1993. 260p.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Brooks, 1996. 209 p.

COBRA, Marcos. **Administração de vendas**. São Paulo: Atlas, 1986. 557 p.

\_\_\_\_\_. **Administração e marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992. 806 p.

FERREIRA, Aurélio B. **Minidicionário da língua portuguesa**. 4. ed. ampl. rev., 2001.

FERREIRA, Sérgio; SGANZERLLA, Silvana. **Conquistando o consumidor**. São Paulo: Gente, 2000. 225 p.

FREEMANTLE, David. **Incrível atendimento ao cliente**. São Paulo: Makron Books, 1994. 199 p.

FUTRELL, Charles M. **Vendas**: fundamentos de novas práticas de gestão. São Paulo: Saraiva, 2003. 521 p.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos**: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994. 167 p.

KOTLER, Philip. **Administração e marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 764 p.

\_\_\_\_\_. **Administração de marketing**, 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003. 876 p.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991. 270 p.

LAS CASAS. **Administração de vendas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993. 832 p.

MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1992. 254 p.

SEGURO - Vendedor e as Principais Fontes do Sucesso em Vendas. **BEG Corretora e BEG Clube de Seguros**. out. 2001.

TOLEDO, Geraldo Luciano. **Marketing bancário: análise, planejamento, processo decisório**. São Paulo: Atlas, 1988. 259 p.

WHITING, Percy H. **As cinco grandes regras do bom vendedor**. Tradução de Inah de Oliveira Ribeiro. 13. ed. São Paulo: IBRASA; 1991. 245 p.

## SITES CONSULTADOS

DAVID, M. Evolução da tecnologia bancária. São Paulo: **Gazeta Mercantil**, 2002. Disponível em: <<http://www.gazetamercantil.com.br/finomes01>>

Acesso em: 23 fev. 2005.

\_\_\_\_\_. Banco de dados. São Paulo: **Gazeta Mercantil**, 2004. Disponível em: <<http://www.gazetamercantil.com.br/finanças>> Acesso em 23 fev. 2005.

PRADO, C. A. **Tecnologia bancária**. Disponível em: [www.gazetamercantil.com.br](http://www.gazetamercantil.com.br) - Acesso em: 23 fev. 2005.

*Revisado por*



## **ANEXOS**



## ANEXO III

### HISTÓRIA DO BANCO ITAÚ

Para falar do Itaú é necessário antes dizer alguns conceitos que a cada dia aumenta a sua credibilidade como sendo um dos melhores.

- ✓ 13,3 milhões de contas correntes e 8,2 milhões de contas poupança;
- ✓ Maior emissor de cartões Mastercard do Brasil;
- ✓ Maior custo diante de ações;
- ✓ R\$ 54,9 bilhões de Recursos Administrados;
- ✓ 3.186 pontos de venda;
- ✓ Maior rede privada de caixas eletrônicos multifuncionais.

#### COMO NASCEU O BANCO ITAÚ - O BANCO DO FUTURO

No dia 20 de janeiro de 1945, a coluna “Vida Bancária em São Paulo”, da Revista Bancária Brasileira, informava aos leitores que “2 de janeiro, à Rua Benjamim Constant, 187, foi inaugurado com toda a solenidade o Banco Central de Crédito”. Mais um banco, entre os 327 novos estabelecimentos que surgiram no país entre julho de 1944 e junho de 1945. O Central de Crédito, porém, 55 anos depois, se transformaria no Itaú, o segundo, maior banco privado do Brasil e um dos 100 melhores do mundo.

Conhecer a sua história significa conhecer a evolução dos bancos no país, desde os tempos das cadernetas do cliente, das chapinhas de metal para desconto de cheques, do livro-caixa, das maquininhas manuais de celular, da época em que se conhecia o banco pelo nome dos gerentes ou diretores, até a informatização total dos dias de hoje, onde o banco opera dentro da casa do cliente, atendendo 24 – uma revolução total no conceito de agências.

As décadas de 60 e 70 foram marcadas por fusões, o Federal de Crédito começou a unir-se a outros para formar um grande banco. O Itaú havia sido criado em Pratópolis, distrito de Itaú, em Minas Gerais, por José Balbino Siqueira. Era um banco idôneo, sólido, sem atrativos problemáticos, dirigido com a famosa prudência mineira, com forte penetração na clientela rural. Após a fusão, surgiu o Banco Federal Itaú S.A., com 134 agências em cinco estados e capital social de US\$ 4,2 milhões. Em 1966, ocorre nova fusão, com o Banco Sul Americano. Um dos fundadores do Banco Sul Americano, Luiz de Moraes Barros, era presidente do Banco do Brasil desde 1964, e com a fusão de 1966, Moraes Barros deixou a presidência do banco e retornou ao agora chamado Banco Federal Itaú Sul Americano S.A., como diretor-presidente-executivo. O banco iniciava com capital social de US\$ 6,7 milhões e 184 agências.

Em 1969, nova fusão agora com o Banco da América. O novo banco, chamado Itaú América S.A., tornou-se o 7º maior banco do país, com 274 agências e capital social de US\$ 14,8 milhões. Entre 1970 e 1974, o Itaú América incorporou o Banco Aliança, o Banco Português do Brasil e o Banco União Comercial, ao final dessas incorporações, foi adotado definitivamente o nome BANCO ITAÚ S.A.. Sua rede era de 561 agências e estava situado entre os 500 maiores bancos do mundo. Na década de 60, o Itaú utilizava computadores IBM. No final de 70, o setor de processamento de dados do banco era uma área com 5 mil funcionários, entre perfuradores, analistas, programadores, pessoal de apoio e apoiadores. A importância da informática, percebida desde cedo pelos dirigentes, permitiu ao Itaú colocar-se, no final dos anos 70, como o segundo banco privado do país, e, nos anos 90, o único estabelecimento brasileiro a ter lugar entre os 100 melhores bancos mundiais. O objetivo fundamental das estratégias que presidem a gestão do Banco Itaú tem sido direcionado a um balanceamento equilibrado de crescimento com rentabilidade, buscando sempre criar valor para o acionista no longo prazo.

Atualmente, é o 2º maior banco privado nacional, com patrimônio líquido de R\$ 8,6 bilhões e ativos de R\$ 99,0 bilhões ao final de setembro de 2002, sendo uma organização estritamente direcionada para o negócio bancário e seus correlatos. É um banco múltiplo, que opera a carteira comercial, de investimentos, de crédito ao consumidor e de crédito imobiliário. Tem posição destacada também nas áreas de leasing, underwriting, custódia, corretagem de valores mobiliários, na administração de fundos de investimento e recursos de terceiros, em seguros, capitalização, previdência privada, câmbio, corporate finance e financiamento ao comércio exterior.

Os investimentos no exterior de US\$ 1,8 bilhões qualificam o Itaú como um canal de integração das empresas nacionais ao cenário internacional, destacando-se a presença na Argentina, Europa, EUA e Cayman. A liderança em performance é expressa pelo lucro líquido de R\$ 1,7 bilhões e pela rentabilidade sobre o patrimônio líquido de 27,5% nos nove primeiros meses de 2002.

A rentabilidade crescente e os ativos e aspectos intangíveis do Banco Itaú - tal como sua imagem de banco sólido e confiável - reforçam a criação de valor para o acionista, como atestam várias distinções recebidas, tais como "Melhor Banco do Brasil em 2002" (revista Global Finance), "Banco do Ano de 2001 - Hors Concours" (revista Latin Finance), "Melhor Banco da América Latina - 2001, 2000 e 1999" (revista América Economia) e "Banco do Ano no Brasil - 2002" (revista The Banker).

A consistente performance, a imagem confiável e a melhoria constante na qualidade dos serviços prestados estão intrinsecamente relacionados aos investimentos em tecnologia do Itaú.

Tecnologia, com qualidade, é uma prioridade no Itaú, como se pode depreender dos investimentos de R\$ 2,1 bilhões efetuados nos últimos 5 anos e das 29 certificações ISO 9000. Essa política não apenas posiciona o Itaú na 1ª linha da competição mundial em tecnologia bancária, como é responsável por significativas reduções de custos e aumentos de

produtividade. Atualmente, mais de 76% de todas as transações realizadas por 9,1 milhões de clientes ativos são feitas por meio de auto-atendimento.

Apesar de ser reconhecido como Banco Eletrônico, o Itaú acredita que as pessoas são à base da construção do capital intelectual da Organização. Atrair, desenvolver e reter talento humano tem sido prioridades superiores. O Banco apoia ainda projetos sociais e culturais realizados por intermédio do Programa Itaú Social e do Instituto Itaú Cultural. Esse posicionamento reforça a convicção da Organização de que ações positivas realizadas pela sociedade civil em busca de soluções para os problemas sociais, representam decisiva contribuição para o desenvolvimento social, cultural e econômico do país.

Em 24 de março de 2003, as ações do Banco Itaú S.A., deixaram de ser negociadas em bolsa e seus acionistas receberam em troca ações do Banco Itaú Holding Financeira S.A., em decorrência da reorganização societária. O Itaú Holding, é um banco múltiplo com supervisão do Banco Central e exerce fundamentalmente a função "Holding Financeira", centralizando as áreas de controle de riscos, auditoria e tesouraria do conglomerado financeiro. Ele é um dos maiores bancos privados do país, com patrimônio líquido de R\$ 10,0 bilhões e ativo de R\$ 113,1 bilhões. Suas ações são negociadas em 3 bolsas de valores: São Paulo (Brasil), Buenos Aires (Argentina) e Nova York (EUA).

### COMO NASCEU O BANCO DO FUTURO

No dia 20 de janeiro de 1945, a coluna "Vida Bancária em São Paulo", da Revista Bancária Brasileira, informava aos leitores que "dia 2 de janeiro, à rua Benjamin Constant, 187, foi inaugurado com toda solenidade o Banco Central de Crédito". Mais um banco, entre os 327 novos estabelecimentos que surgiram no país entre julho de 1944 e junho de 1945. O Central de Crédito, porém, 55 anos depois, se transformaria no Itaú, o segundo maior banco privado do Brasil e um dos 100 maiores do mundo.

Conhecer a sua história significa conhecer a evolução dos bancos no país, desde os tempos das cadernetas do cliente, das chapinhas de metal para desconto de cheques, do livro-caixa, das maquininhas manuais de calcular, da época em que se conhecia o banco pelo nome dos gerentes ou diretores, até a informatização total dos dias de hoje, onde o banco opera dentro da casa do cliente, atendendo 24 horas - uma revolução total no conceito de agências.

### ORIGEM SIMPLES

A sorte é um ingrediente indispensável ao sucesso. Entretanto, o que existe de verdade na construção de grandes fortunas é um agudo senso de oportunidade, intuição e trabalho.

Na vida das grandes empresas a situação não é diferente. Quem vê o Banco Itaú de hoje, não imagina suas origens pequenas, quase humildes. Tudo começou com o Banco Central de Crédito, que abriu suas portas no primeiro dia útil de 1945, com apenas uma agência onde seis caixas dividiam as tarefas de pagamentos e recebimentos. Ao todo, eram doze funcionários. Telefones, havia apenas dois.

A idéia de abrir um banco começou a surgir na cabeça de Alfredo Egydio de Souza Aranha, o fundador, em meados de 1943. Ele tinha vendido uma empresa de tecelagem, estava com um bom capital disponível e não era um iniciante no ramo. Havia sido presidente da Caixa Econômica Federal de São Paulo no início da Segunda Guerra Mundial e atuara como advogado do extinto Banco Francês e Italiano para a América do Sul. Além disso, era o vice-presidente de uma empresa de porte, a Companhia Brasileira de Seguros. Com o capital e pensando nas ligações que mantinha através de sua banca de advocacia e que poderiam vir a ser clientes potenciais, Souza Aranha amadureceu a idéia.

Constituído com o capital social mínimo que o Governo exigia (10 milhões de cruzeiros ou US\$ 513 mil à época), o banco era dirigido por Alfredo Egydio, enquanto seu sócio Aloysio Ramalho Foz gerenciava os negócios. Os primeiros meses foram difíceis. Mas o bom relacionamento de Alfredo Egydio com o setor industrial garantiu ao banco uma clientela formada em 90%, por industriais e comerciantes têxteis, um segmento que crescia a cada ano.

### TRANSFORMAÇÕES

O Banco Central de Crédito terminou o primeiro ano de atividades com 22 funcionários e três agências. Sequer aparecia entre os cem maiores do país. Seis anos depois, tinha 70 funcionários na matriz e 13 agências. O capital social quintuplicara. Quando completou 15 anos, já ocupava a 52ª posição entre os maiores, com 31 agências e um capital social de US\$ 1 milhão. Desde 1953, o nome mudara para Banco Federal de Crédito.

Tudo parecia ir muito bem, mas as regras da Superintendência da Moeda e do Crédito - antecessora do Banco Central - impunham limites ao crescimento, com exigências de reservas e depósitos compulsórios cada vez mais altos. Para superar a barreira, o agora Federal de Crédito teria de buscar caminhos mais ousados. Chegava o momento em que os bancos não podiam cuidar apenas do presente - deviam estar voltados para o futuro, de antenas no país, que se transformava econômica e socialmente.

Em 1959, Alfredo Egydio convidou seu sobrinho, Olavo Egydio Setubal, cuja indústria, a Deca, ia de vento em popa, a participar do Federal de Crédito. Souza Aranha sentia-se cansado, achava que tempos novos estavam surgindo, e o banco precisava mudar para acompanhá-los. Aquele sobrinho, formado por uma faculdade de métodos tecnocientíficos modernos (a Politécnica da USP), poderia traçar os novos rumos.

Dois anos depois, com a morte de Alfredo Egydio, seu genro Eudoro Villela é eleito presidente do banco. O novo presidente delegou a Olavo Setubal a tarefa de reestruturar o Federal de Crédito, que convidou para ajudá-lo seu companheiro na Deca, José Carlos Moraes Abreu, pois a solução dos problemas exigia um advogado de empresas competente. Iniciava-se a contratação de um novo tipo de profissional, o de formação universitária.

### FASE DE MUDANÇAS

As mudanças no Federal de Crédito começaram no dia 10 de outubro de 1961, quando os funcionários encontraram uma novidade em suas agências: as circulares. Uma firma de consultoria tinha sido contratada para estudar o funcionamento e sugerir racionalização dos serviços, atitude inédita em bancos. A consultoria propôs a mecanização, indicou equipamentos e coordenou os processos de implantação. Iniciava-se o processo em que a agência central passava a comandar todas as funções, unificando-as e dando um rosto ao banco.

A introdução da nova cultura administrativa não foi feita sem resistências, principalmente nas chefias habituadas a critérios próprios. Gerentes do interior diziam que as circulares de São Paulo desconheciam os meios e costumes locais, ferindo a tradição bancária da região. Muitos perceberam, entretanto, que as circulares os deixavam mais livres. As circulares definiam quem respondia sobre o quê, disciplinavam os serviços e divulgavam as diretrizes. Até então, um simples desconto de duplicata tinha de subir até um diretor da cúpula para receber um visto. Isso foi descentralizado; criaram-se critérios específicos e comissões de crédito.

Em março de 1962, foi divulgada uma regra que até hoje os funcionários do Itaú procuram levar ao pé da letra. A circular do dia alertava que "o banco vive única e exclusivamente de sua clientela, por isso, cada gerente deve fazer com que esses clientes, em qualquer agência onde estejam, sintam-se em ambiente cordial e tratável. O cliente, antes de ser cliente de uma agência, é cliente do Banco".

Naquele ano, Eudoro Villela, o presidente, comunicava que o banco atravessava excepcional fase de expansão. Para acelerar ainda mais o desenvolvimento, foram criados concursos para aumento de depósitos e abertura de contas populares. Assim, procurava-se ampliar o espectro social da ação do banco. Antes, apenas as firmas e as elites usavam os serviços bancários. Era preciso conquistar a classe média e o assalariado urbano que, desde o advento da industrialização, tinham maior poder aquisitivo e ocupavam maior espaço na ordem social.

A partir de 1962 - quando o Brasil se tornou bicampeão mundial de futebol - as mulheres casadas puderam abrir contas em bancos, mesmo sem a autorização dos maridos. Essa proibição era prevista em lei. Sua queda foi detalhe significativo da transformação de uma sociedade e de um sistema. O Brasil se urbanizava, alteravam-se hábitos. Através de acordo entre os banqueiros e o sindicato dos bancários, o sábado foi eliminado da jornada de trabalho.

### O NASCIMENTO DO ITAÚ

As décadas de 60 e 70 foram marcadas por fusões. O Federal de Crédito começou a unir-se a outros para formar um grande banco. A expansão solitária era muito difícil devido à rigorosa regulamentação imposta pelo governo, que restringia a concessão de cartas-patentes. O único caminho para não permanecer estagnado eram fusão e incorporação. Na fusão, dois bancos se unem para formar um terceiro. Na incorporação, o incorporador assume o incorporado, que desaparece.

Em setembro de 1964 - quando até então nenhuma fusão ou incorporação entre bancos de porte médio e grande havia sido realizada, o Federal de Crédito e o Banco Itaú, fundado em 1944, anunciaram a fusão. O Itaú havia sido criado em Pratópolis, distrito de Itaú, em Minas Gerais, por José Balbino Siqueira. Era um banco idôneo, sólido, sem ativos problemáticos, dirigido com a famosa prudência mineira, com forte penetração na clientela rural. Após a fusão, surgiu o Banco Federal Itaú S.A., com 134 agências em cinco estados e capital social de US\$ 4,2 milhões.

Em 1966, ocorre nova fusão, com o Banco Sul Americano, que tinha diretores e principais acionistas ligados à Cia. Paulista de Estradas de Ferro, a organização ferroviária mais perfeita da época. No interior, acertava-se os relógios de acordo com os trens da Paulista. Um dos fundadores do Sul Americano, Luiz de Moraes Barros, era presidente do Banco do Brasil desde 1964. Com a fusão, Moraes Barros deixou a presidência do banco e retornou ao agora chamado Banco Federal Itaú Sul Americano S.A., como diretor-presidente-executivo.

O novo banco iniciava as operações com capital social de US\$ 6,7 milhões e 184 agências. Em 1969, nova fusão, agora com o Banco da América, fundado por Herbert Levy em 1944, que chegou a ser o banco paulista com maior número de agências urbanas, clientela de elite e agências em bairros de classe média e alta. O novo banco, chamado Itaú América S.A., tornou-se o 7º maior do país, com 274 agências e capital social de US\$ 14,8 milhões. Entre 1970 e 1974, o Itaú América incorporou o Banco Aliança, o Banco Português do Brasil e o Banco União Comercial. Ao final dessas incorporações, foi adotado definitivamente o nome Banco Itaú S.A. Sua rede era de 561 agências e estava situado entre os 500 maiores bancos do mundo

### DESDE O INÍCIO, UM BANCO MODERNO

Já na década de 60, o Itaú utilizava computadores IBM nas operações, mas eram poucas as inovações que permitiam aos equipamentos melhorar o processamento dos serviços. Em 1967, num congresso no Recife, o Itaú apresentou uma série de teses para aprimorar o processamento de dados nos bancos. Uma delas foi a introdução do cheque magnético, aprovada pelo Banco Central. Outra, um sistema que permitia a leitura de documentos diretamente pelo computador, sem necessidade de transcrevê-los, o que queimava etapas.

No final dos anos 70, o setor de processamento de dados do banco era uma área com 5 mil funcionários, entre perfuradores, analistas, programadores, pessoal de apoio e operadores. Nessa época, foram desenvolvidos todos os programas mais evoluídos da instituição, em uso até hoje, com os ajustes e correções normais de rumo.

A importância da informática, percebida desde cedo pelos dirigentes, permitiu ao Itaú colocar-se, no final dos anos 70, como o segundo banco privado do país e, nos anos 90, o único estabelecimento brasileiro a ter lugar entre os 100 melhores bancos mundiais.

Reconhecido pelos slogans de 'Banco Eletrônico Cinco Estrelas', 'Pronto para o Futuro' e 'o Banco da Era Digital', essa imagem do Banco Itaú na atualidade se consolidou no mercado por sua vocação para o uso da tecnologia em benefício dos clientes e da liderança nos principais serviços de conveniência do mercado (Itaú Investnet, Itaú Prevlíne, Itaúcard, Itaú Bankline (banco por computador) e Itaú Bankfone (banco por telefone)).

Contexto em que a imagem de modernidade associada ao Itaú pode ser atribuída a duas origens: marketing agressivo e infra-estrutura tecnológica para a realização das operações do dia-a-dia.

### **O ITAÚ HOJE**

- Um dos maiores bancos privados do país, com patrimônio líquido de R\$ 9,0 bilhões e ativos de R\$ 111,1 bilhões.
- É o 87º maior banco do mundo por patrimônio líquido, segundo a revista The Banker de julho de 2002.
- Com uma capitalização de mercado de R\$ 18,1 bilhões, o Itaú é o Banco de maior valor em bolsa no Brasil. As ações do Itaú são negociadas em 3 bolsas de valores: São Paulo (Brasil), Buenos Aires (Argentina) e Nova York (EUA).
- No Brasil, opera com uma **rede de atendimento** de 3.186 pontos.
- Detém 16.926 caixas eletrônicas, perfazendo a maior rede privada de **caixas eletrônicas** multifuncionais do Brasil.
- Atua em todos os segmentos do mercado financeiro brasileiro, com ênfase no varejo.
- Conta com estruturas comerciais especializadas para atender os segmentos das pequenas empresas, médias empresas, corporativo, clientes de alta renda e os de elevado patrimônio.
- Atende 9,2 milhões de clientes ativos no Brasil e no exterior.
- A tecnologia disponível permite que 76% das transações de clientes sejam efetuadas por meio dos canais de auto-atendimento.

### Administração Superior

A administração superior é constituída pelos órgãos estatutários do Banco: a Assembléia Geral de Acionistas, o Conselho de Administração, a Diretoria, o Conselho Consultivo, o Comitê Consultivo Internacional e o Comitê de Controles Internos do Itaú e o Conselho Fiscal.

### Administração Central

A Administração Central, que atua sob a supervisão e orientação da diretoria, é constituída pelas superintendências, departamentos e órgãos subordinados, encarregados da gestão e controle das operações do Banco.

A Administração Central tem suas instalações principais em São Paulo (SP) e no Rio de Janeiro (RJ), dispondo de serviços administrativos e de processamento de dados espalhados por todo o país.

### Unidades de Atendimento

#### · Agências

As agências são órgãos que efetuam as operações bancárias, diretamente com o público em recintos a que este tem acesso.

As agências encontram-se integradas em órgãos da Administração Central, denominados Regiões que, por : acham subordinadas às Dicoms - Diretorias Comerciais, e estas à Área de Operação Comercial de Agências.

As agências contam com dois quadros:

- a) **Comercial:** supervisionado por funcionário com o cargo de gerente de agência, responsável pela direção da agência e pelos objetivos de performance comercial definidos pela Administração Central.
- b) **De Serviços:** constituindo a UPSA - Unidade de Processamento e Serviços de Agências, supervisionado por funcionário com o cargo de gerente operacional, responsável pela unidade e pelos objetivos de performance de serviços definidos pela Administração Central. Essas unidades são subordinadas à Área de Recursos Operacionais.

### Órgãos Subordinados às Agências

As agências podem manter na sua dependência:

- a) **PABs - Postos de Atendimento Bancário:** instalados em recintos internos e fechados de empresas ou entidades públicas para atendimento a estas ou a seus funcionários.
- b) **PAPs - Postos Bancários de Arrecadação e Pagamentos:** arrecadação de tributos em geral, recebimentos e pagamentos ligados ao SINPAS, ao PIS/PASEP e ao FGTS.
- c) **Guichês de Caixa:** para atender, exclusivamente, os funcionários do Banco em órgãos da administração central.

As operações destas diferentes unidades são centralizadas nas agências em que se encontram subordinadas.

### · Unidades Gestão de PABs

São unidades instaladas em agências predefinidas, que têm por atribuição gerir, em local específico, por meio de gerentes titulares/gerentes das UGPs, as contas de pessoas físicas mantidas em PABs, liberando dessa responsabilidade as respectivas agências subordinadoras.

Os PABs a serem geridos por estas unidades são definidos pela AOCA - Área de Operação Comercial de Agências.

O gerenciamento das contas nas Unidades Gestão de PABs está distribuído entre os gerentes titulares/ gerentes das UGPs e funcionários constantes da estrutura fixa e volante dos PABs vinculados às UGPs.

Essas unidades acham-se integradas à Superintendência Comercial da Região 55 - UGPABs, que por sua vez subordinam-se à Dicom - Diretoria Comercial V de Agências - Grande São Paulo.

No quadro operacional, constitui-se:

**UPSPABs - Unidade de Processamento de Serviços de PABs:** supervisionada por funcionário com o cargo de gerente operacional ou sub-gerente operacional, responsável pelos PABs vinculados à esta unidade e pelos objetivos de performance de serviços definidos pela Administração Central. Essas UPSPABs são subordinadas à Área de Recursos Operacionais.

#### · Plataformas Itaú-Empresas

São unidades de atendimento que têm por atribuição gerir, em local específico, por meio de gerentes empresas, contas de pessoas jurídicas de porte expressivo em faturamento, negócios e serviços.

O gerenciamento das contas nas Plataformas Itaú-Empresas está distribuído, de acordo com o grau de complexidade, entre gerentes empresas níveis: sênior, pleno e júnior.

Essas unidades acham-se integradas às Superintendências Comerciais Itaú-Empresas, que por sua vez subordinam-se à Área Empresas.

#### · Unidades Pessoa Jurídica

São unidades de atendimento que têm por atribuição gerir, em local específico, por meio de gerentes UPJ, contas de pessoas jurídicas de pequeno porte em negócios e serviços.

O gerenciamento das contas nas Unidades Pessoa Jurídica está distribuído entre os gerentes UPJ Seniores e gerentes UPJ.

Essas unidades estão integradas às Superintendências Comerciais de UPJ, que por sua vez subordinam-se à Área Empresas.

#### · Plataformas de Poder Público

São unidades de atendimento que têm por atribuição gerir, em local específico, por meio de gerentes de Poder Público, contas das administrações direta e indireta, empresas públicas e órgãos dos Governos Federal, Estadual e Municipal.

O gerenciamento das contas nas Plataformas de Poder Público está distribuído de acordo com o grau de complexidade entre os gerentes de Poder Público sênior, pleno e júnior.

Essas unidades estão integradas às Superintendências Comerciais de Poder Público, que por sua vez subordinam-se à Diretoria Comercial de Poder Público.

### **ATUAÇÃO SÓCIO-CULTURAL**

O Itaú busca desempenhar, da melhor maneira possível, seu papel de empresa cidadã, acrescentando valor para a sociedade e comunidades da mesma forma que faz para com seus acionistas, clientes, funcionários e colaboradores. Esse propósito é viabilizado por meio da Fundação Itaú Social e do Instituto Itaú Cultural.

A [Fundação Itaú Social](#), por intermédio do Programa Itaú Social, faz parcerias com entidades especializadas do terceiro setor e órgãos governamentais para direcionar suas ações na área da educação e saúde.

Saiba mais sobre uma dessas ações: o Prêmio Escrevendo o Futuro 2004. [Clique aqui](#).

Já o [Instituto Itaú Cultural](#), com 15 anos de existência, procura democratizar o acesso a arte e a cultura brasileiras e preservar o acervo da cultura nacional.

Saiba mais sobre a nossa atuação nesses setores. Conheça os sites das instituições, clicando nos links acima.