

ESTUDO SOBRE A QUALIDADE PERCEBIDA DO SERVIÇO DO CORRESPONDENTE NO FINANCIAMENTO IMOBILIÁRIO

Davi Araújo Othon
Maria Valéria Pereira de Araújo

Resumo

A construção de relacionamentos duradouros com os clientes tem sido buscada por diversas empresas. Isso se justifica pelo fato de o cenário mercadológico atual ser caracterizado por uma forte concorrência, onde os clientes tornaram-se mais exigentes, e os serviços oferecidos mais qualificados. Diante desses desafios os bancos buscaram a criação de um parceiro que possa ser uma extensão de suas agências, que possa trazer a solução para os problemas então existentes de prazo, desburocratização e de pluralidade de canais de atendimento no financiamento imobiliário. Com essa nova forma de atendimento o banco busca levar o crédito mais próximo dos clientes, dos imóveis, dos vendedores, como uma forma a fidelizá-los por meio da construção de um relacionamento de longo prazo. O marketing é considerado uma técnica inovadora e moderna no mundo dos negócios, a aplicação dos seus conceitos permite que uma empresa se prepare melhor para enfrentar o mercado. O principal objetivo desse estudo foi analisar como o cliente percebe a qualidade dos serviços prestados pelo correspondente bancário. Onde o foco principal da análise envolveu pesquisa feita entre os contratos assinados no primeiro trimestre de 2012, envolvendo 150 clientes. Com o resultado da pesquisa, foi possível verificar os ganhos que o banco teve ao utilizar essa estratégia para alavancar as vendas de seus serviços. Em contra partida a qualidade e principalmente a forma como os clientes estão sendo tratados, dentro do modelo de atendimento através dos parceiros, ainda precisa de ajustes.

Palavras-chave: Qualidade percebida no serviço, Customer Relationship Management - CRM, Correspondente bancário, Crédito imobiliário, Marketing de relacionamento.

Abstract

The construction of lasting relationships with the customers has been searched for diverse companies. This if justifies for the fact of the current marketing scene to be characterized by one strong competition, where the customers had become more demanding, and the offered services more qualified. Ahead of these challenges the banks had searched the creation of a partner that can be an extension of its agencies, that can bring the solution for the existing problems then of stated period, simplify and of plurality of canals of attendance in the real estate financing. With this new form of attendance the bank search to take the credit next to the customers, the property, the salesmen, as a form to keep them by means of the construction of a relationship of long stated period. The marketing is considered one innovative technique and modern in the world of the businesses, the application of its concepts allows that a company if prepares better to face the market. The main objective of this study was to analyze as the customer perceives the quality of the services given for the banking correspondent. Where the main focus of the analysis involved made research enters signed contracts in the first trimester of 2012, involving 150 customers. With the result of the research, it was possible to verify the profits that the bank had when using this strategy to expand sales of its services. In against departure the quality and mainly the form as the customers are being treated, inside the model of attendance through the partners, still needs to adjustments.

Keywords: Quality perceived in the service, Customer Relationship Management - CRM, Banking correspondent, Home loans, Marketing of relationship.

1 Introdução

O setor de serviços vem ganhando importância cada vez maior em muitos países que, outrora, tiveram suas economias baseadas na atividade industrial e agrícola. A urbanização das populações, novas tecnologias e o aumento da qualidade de vida são fatores que contribuem diretamente para o aumento do terceiro setor. Falar somente em produtividade já não resolve mais quando se quer aumentar as vendas, porém também temos que fugir do clichê “o cliente tem sempre razão”. Desenvolver um potencial competitivo com foco no relacionamento onde o cliente figure também como um parceiro é o que se espera das empresas.

Em uma clara evolução nos últimos anos o marketing passou de uma ferramenta para conduzir a mente dos compradores a uma complexa rede que tenta agora entendê-lo, e supri-lo em suas necessidades. Com o surgimento do marketing de relacionamento o objetivo agora é satisfazer o cliente oferecendo serviço além do esperado e buscar com ele um relacionamento de cumplicidade. Agregar ao serviço um valor além do percebido e esperado pelo consumidor.

O problema aqui estudado é conhecer como o cliente percebe a qualidade do atendimento, do serviço que lhe é prestado pelos correspondentes bancários na concessão do crédito imobiliário. Estudamos também o retorno em forma de negócios para o banco desse novo modelo de prestação do serviço de crédito. Partindo dessa premissa foi desenvolvido um estudo onde o objetivo foi avaliar a aplicação do marketing nas transações imobiliárias feitas fora do ambiente bancário. Os objetivos específicos que subsidiaram esse estudo foram: conhecer a qualidade do atendimento e do serviço prestado pelos correspondentes bancários, a abordagem de conceitos de marketing no atendimento, identificação do modelo de funcionamento do correspondente imobiliário, pesquisa de satisfação dos clientes atendidos por este modelo, avaliação dos resultados e inadimplência gerada e apresentação de sugestões para aperfeiçoamento da prática.

A justificativa para o desenvolvimento deste trabalho se dá pela possibilidade que o marketing nos traz de aproximar o banco de seus valores. A missão de ser agente financeiro e ao mesmo tempo ter que fomentar o crédito no país gera um conflito entre meta e qualidade que precisa ser lapidado. A realização deste estudo permite uma nova visão sobre como os bancos esperam que seus clientes sejam atendidos mesmo quando não podem fazê-lo em suas instalações físicas.

As informações contidas nesse estudo podem ajudar o banco a posicionar, treinar e medir como esta sendo a atuação de sua extensão negocial. Permite compreender melhor essa relação que deve existir entre o banco e seus clientes, que deve ser além do reativo, além do simplesmente atender a demanda provocada. Os resultados devem subsidiar a empresa na criação de futuros modelos de atendimento, também estimular a criação de uma métrica de qualidade do que é feito pelos parceiros para que estes negociem cada vez mais e melhor.

O presente trabalho apresenta conceitos de marketing, qualidade de atendimento, CRM e outros para depois fazer um paralelo entre os conceitos e a aplicação que vem sendo feita deles no mercado de financiamentos imobiliários, por fim analisa os resultados e a aplicabilidade de melhorias.

O banco estudado é a CAIXA ECONOMICA FEDERAL e 17 de seus parceiros correspondentes imobiliários envolvidos no processo de prospecção, negociação, avaliação de risco e concessão do financiamento imobiliário.

2 Qualidade do serviço

Hoje, qualidade é frequentemente considerada uma das chaves para o sucesso. De fato, de acordo com as mais recentes publicações baseadas em bancos de dados de empresas de serviço mostrou que a qualidade percebida pelo cliente é mais importante que o reconhecimento da marca. A vantagem competitiva de uma empresa depende diretamente da qualidade dos serviços prestados. Segundo Lee Lacocca, ex-chairman da Crysler, “a única segurança no emprego de qualquer funcionário advém da qualidade, da produtividade e de clientes satisfeitos”.

Em contexto de serviço, a qualidade pode ser o fundamento da posição competitiva, mas qual dimensão de qualidade é a parte vital para o serviço? Se esta pergunta não for respondida corretamente, ações internas erradas serão tomadas e uma posição competitiva mais forte não será em absoluto alcançada. No caso da prestação de serviço a qualidade a ser medida é a qualidade percebida pelo cliente. Existem seis critérios básicos que normalmente são avaliados quando se quer saber o que seu cliente está achando do seu produto.

- a) Profissionalismo - os clientes compreendem que o prestador de serviço, seus empregados e os sistemas e recursos físicos apresentados possuem o dimensionamento e as necessidades necessários para solucionar o problema.
- b) Comportamento - os clientes sentem que os funcionários estão preocupados com eles e com solucionar os seus problemas e não em simplesmente bater uma meta.
- c) Flexibilidade ou acesso - os clientes sentem que a disposição dos serviços e dos canais de atendimento esta feita de modo a facilitar a sua utilização, o seu acesso.
- d) Confiabilidade - os clientes sabem que qualquer coisa que se compre ou com a qual se concorde será cumprido pela empresa. Espera-se um atendimento coerente com o que foi contratado.
- e) Recuperação - os clientes compreendem que se algo deu errado ou alguma coisa inesperada acontecer o prestador tomará de imediato ações para solucionar o problema.
- f) Reputação - os clientes acreditam que as operações do prestador merecem sua confiança, valem o dinheiro pago.

2.1 Avaliação da qualidade do serviço

Como já explicado no item anterior a avaliação da qualidade depende diretamente da expectativa que o cliente tem do serviço. Quando um consumidor vê um produto tangível, a imagem real é a principal responsável pela formação das expectativas. Se um fabricante diz que em uma mala caberão todas as suas roupas, dificilmente o consumidor sentirá frustração por não ter conseguido colocar todas as suas roupas na mala.

Quanto aos serviços por serem intangíveis, a formação da expectativa não pode se basear em uma imagem, dependendo de outros fatores, como as informações prestadas antes do serviço, por exemplo. Se uma seguradora diz que o cliente será ressarcido imediatamente após o sinistro e demorar mais de uma semana para ressarcir-lo obviamente estará gerando uma percepção negativa, o cliente ficará frustrado.

Inicialmente, pode-se considerar que as necessidades de um cliente são menos mensuráveis que suas expectativas. O que o cliente expõe numa pesquisa são suas expectativas em relação ao serviço. Determinar as necessidades dele pode envolver um grau muito maior de complexidade. Isso pode gerar um equívoco muito grande se o fornecedor achar que sabe de que os clientes precisam, quando em muitos casos nem os próprios clientes o sabem. O que os clientes sabem é transmitir as suas expectativas quanto ao serviço, portanto é bem mais fácil avaliar a qualidade medindo as expectativas do que o atendimento das necessidades.

Existe uma vertente na literatura que fala da aproximação da expectativa com a necessidade, porém seria melhor aplicado em casos onde o cliente tem uma relação de longo prazo com o fornecedor. Aí sim ele vai basear suas expectativas cada vez mais na solução dos problemas alcançada com a prestação dos serviços, assim podemos dizer que quanto maior o tempo que o cliente trabalha com o mesmo prestador de serviço mais suas expectativas demonstrarão suas necessidades.

Identificar os critérios, segundo os quais os clientes avaliam os serviços é uma forma de compreender melhor as expectativas dos clientes. Estes critérios de avaliação devem refletir os fatores que determinam a satisfação do cliente ou, em outras palavras, a qualidade do projeto e da prestação dos serviços. O conjunto de critérios é mais amplo em virtude do contato mais intenso entre o prestador do serviço e o cliente, resultando numa avaliação de desempenho mais complexa. Ao definir critérios de avaliação devemos levar em conta os itens abaixo:

- a) Tangíveis - refere-se à qualidade e/ou aparência de qualquer evidência física que o serviço deixe.
- b) Consistência - significa conformidade com experiência anterior.
- c) Competência/Ofertas de Serviços - refere-se à habilidade e ao conhecimento do fornecedor para executar o serviço.
- d) Velocidade de Atendimento - o tempo que o cliente tem que despendar para receber o serviço é geralmente considerado um tempo perdido.
- e) Atendimento - refere-se ao quão agradável é a experiência que o cliente tem durante o processo de prestação do serviço.
- f) Custo - é o critério que avalia quanto o consumidor irá pagar por determinado serviço.

2.2 Marketing de relacionamento

Desenvolvido inicialmente pelo professor Evert Gummenson, o conceito de marketing de relacionamento é entendido como a tarefa de criar forte lealdade dos consumidores em relação a uma determinada marca. É definido com o objetivo de criar, conquistar e manter clientes, estabelecendo relacionamentos mutuamente satisfatórios de longo prazo com partes-chave como clientes, parceiros, fornecedores a fim de ganhar e manter suas preferências e seus negócios. O investimento no marketing de relacionamento se distingue por cinco níveis: básico, reativo, responsável, proativo e parceria.

O nível adequado depende do número de consumidores ativos e da margem de lucro. Marketing é a arte de atrair e manter clientes rentáveis. No nível básico, entende-se como atender as necessidades primárias demandadas pelo cliente, no nível reativo, compreende-se o esforço realizado pela empresa para fazer o mesmo ou mais que a concorrência. No responsável, é atender respeitando os direitos do consumidor.

No nível proativo, significa antecipar à concorrência, procurando oferecer aos clientes serviços não esperados. E, na parceria, busca-se um relacionamento de cumplicidade com os clientes de maneira a procurar agradá-los sempre. E para isso é importante que tenham em relação ao seu serviço um valor percebido elevado.

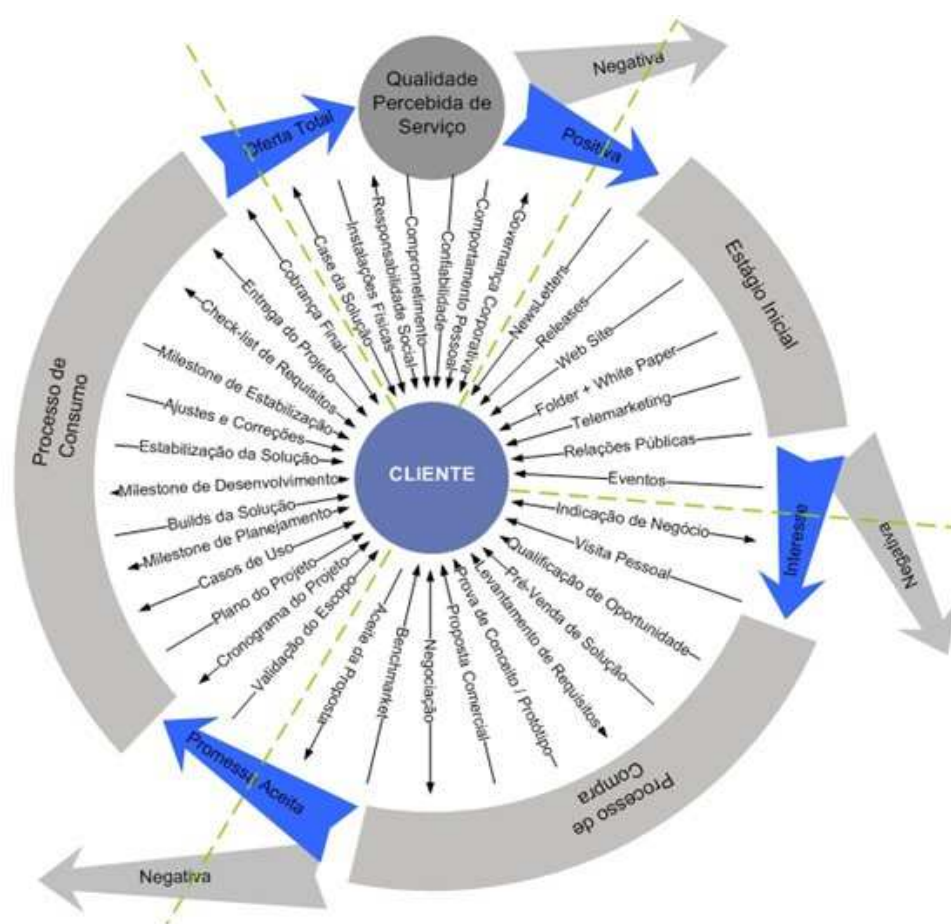
“O resultado final do marketing de relacionamento é a construção de um patrimônio corporativo singular, denominado rede de marketing. Rede de marketing consiste na empresa e naqueles que a apóiam – clientes, funcionários, fornecedores e distribuidores, revendedores, agências de propaganda e acadêmicos.” (Kotler)

“Marketing de relacionamento é o processo de garantir satisfação contínua e reforço aos indivíduos ou organizações que são clientes atuais ou que já foram clientes. Os clientes devem ser identificados, reconhecidos, comunicados, aditados em relação à satisfação e respondidos”. (Vavra)

Este processo de bem relacionar-se com o cliente, iniciar-se com a segmentação correta, a identificação de suas necessidades, a definição dos

produtos e/ou serviços que serão oferecidos, a busca da melhor relação custo/benefício, além da formação de funcionários motivados e capacitados a atender estes clientes adequadamente. É também indispensável entender o valor que cada cliente representa para empresa, e assim, não correr o risco de oferecer benefícios iguais para clientes desiguais.

Com muita frequência os colaboradores tratam o cliente como um número, um fenômeno abstrato. Quando alguém deixa de ser cliente é comum acharmos que há sempre um novo cliente para tomar seu lugar. É obvio que isto não é verdade, cada cliente cria um relacionamento com o fornecedor que a empresa tem que desenvolver e manter.



GRÖNROOS, Christian (1993, p.123).

O conceito de ciclo de vida no relacionamento com o cliente ilustrado na figura acima é a forma como Grönroos, define a passagem ou retenção de um cliente pela sua empresa. Um cliente em potencial que possa não conhecer seu serviço se situa no estágio inicial, ele pode ter necessidade ou sentir que a sua

empresa pode satisfazê-lo ele busca informações a seu respeito e parte rumo ao processo de compra. Nessa fase o boca a boca, e os sentimentos emitidos por quem já é seu cliente são extremamente levados em conta por quem está apenas analisando os potenciais do serviço que sua empresa oferece.

Durante o processo de compra o cliente avalia o serviço pelo qual está procurando e quanto está disposto a pagar. Se o resultado desta análise for positivo o cliente decide experimentar seu serviço. Isto o leva ao terceiro estágio do relacionamento: processo de consumo, utilização ou recepção do serviço. Durante este processo, o cliente observa a capacidade da empresa de cuidar de seu problema e prover-lhe o serviço, o que ele percebe como uma qualidade técnica e uma qualidade funcional adequadas. Se o cliente ficar satisfeito, a probabilidade de o relacionamento continuar e de ocorrerem novos processos de consumo é maior do que se ele ficar insatisfeito.

O cliente pode abandonar este ciclo em qualquer estágio ou pode permanecer e prosseguir para os próximos estágios sempre circulando os três estágios dentro de sua empresa. Depois do processo de consumo (ou uso) o cliente quem irá decidir partir ou permanecer utilizando aquela empresa. Obviamente os esforços de marketing da empresa terão impacto sobre essa decisão. Cabe a empresa descobrir em que ponto do ciclo de relacionamento se encontra cada um de seus clientes, assim como a empresa deve também identificar em qual estágio seus clientes estão desistindo do relacionamento com mais frequência.

Pensando na atuação do marketing, no estágio inicial o objetivo é atrair o interesse do cliente para sua empresa. No segundo estágio entendemos o processo de compra como a aceitação do cliente, a concordância em receber o serviço. Quando falamos de um serviço e não de um produto não existe algo físico com que o cliente possa fazer uma análise, então entendemos que no caso dos prestadores de serviço essa fase caracteriza-se pela aceitação das promessas relativas a uma oferta de solução futura para o problema. Finalmente durante o processo de consumo a atuação do marketing é de dimensionar a capacidade da empresa em atender as demandas as quais se propôs e cuidar da solução dos problemas que eventualmente apareçam.

O tipo de relacionamento existente entre a empresa de serviço e o cliente também é um fator que afeta sua competitividade. Este relacionamento pode ser de dois tipos:

- a) O relacionamento em que existe ligação formal entre empresa e cliente.
- b) Relacionamento no qual não existe uma relação formal.

Quando há uma ligação formal entre empresa e cliente, a empresa percebe uma série de benefícios provenientes a frequência de compra do cliente. A empresa conhece melhor seus clientes, suas necessidades e o uso que fazem dos serviços oferecidos. Este relacionamento mais intenso resulta no estreitamento da relação empresa x cliente, e normalmente faz o cliente consumir mais produtos. Muito usado em instituições bancárias e administradoras de cartão de crédito esta forma negocial aumenta a fidelidade aos seus produtos, além de aumentar o custo que o cliente terá se optar por mudar seu relacionamento para um concorrente (switching costs).

Embora a tentativa de estabelecimento de uma relação formal com o cliente possa contribuir para o aumento da lealdade, este artifício por si só, não se sustenta em longo prazo. O que mantém a lealdade do cliente em longo prazo é o atingimento ou superação consistente de suas expectativas. Para chegar a esse conhecimento primeiro é preciso saber qual a forma que o cliente usa para avaliar o seu serviço.

Um cliente novo, para determinado fornecedor de serviços, tem características, em relação a alguns parâmetros (como percepção de risco, conhecimento do processo e lealdade), que são geralmente diferentes de outros clientes que já passaram pelo processo de prestação do serviço. Estes por sua vez, podem ser diferentes entre si, dependendo do resultado do atendimento.

Um cliente novo é um cliente que ainda não se utilizou do serviço de determinado fornecedor e, por consequência, não conhece o serviço nem o processo. Este cliente geralmente tem percepção alta de risco, pois não consegue avaliar o serviço antes da compra. O cliente novo geralmente traz certa ansiedade e busca a cada momento, durante o processo de prestação do serviço, pistas para avaliar sua qualidade e, portanto, estará mais atento a cada evento deste processo. A empresa necessita fazer um treinamento especial para que este cliente saiba

exatamente em que momento buscar cada resultado do serviço que lhe esta sendo prestado. Por outro lado, o fornecedor do serviço conhece pouco suas necessidade e expectativas específicas, pela falta de contato anterior, tornando a busca por sua satisfação mais difícil e fazendo com que a postura dos funcionários de contato em identificar as necessidades e expectativas deste cliente, seja fundamental para o sucesso.

O cliente frequente é aquele que, tendo recebido o serviço, teve suas expectativas atendidas, sentiu-se satisfeito e retorna para ser servido novamente pelo mesmo fornecedor. Este cliente, por já conhecer o serviço, tem percepção de risco menor do que o cliente novo, conhece mais seu “papel” no processo de prestação do serviço (requerendo menos treinamento) e sabe o que esperar do serviço, em termos de seu processo e resultado. Suas expectativas são bem conhecidas pelo prestador do serviço, o qual pode inclusive influenciá-los tanto pelo contato mais intenso (através de comunicação), como pela consistência na prestação do serviço. O cliente frequente tem, em geral, um grau maior de fidelidade ao prestador do serviço aceitando ter seu comportamento modificado pelo prestador do serviço de modo a adequar as características da demanda às características do serviço.

2.3 Customer Relationship Management – CRM

A própria tradução define CRM como a administração da relação com os clientes. Se uma empresa está administrando a relação com seus clientes significa que ela está tratando de forma diferente cada um deles. Um relacionamento envolve interação, suporte e visibilidade. O relacionamento desenvolve um contexto que ao mesmo tempo dirige a empresa, o comportamento de seu pessoal e implica em um reposicionamento frente ao cliente.

O CRM não significa olhar através de seu database de clientes para tentar encontrar aquele particular cliente adequado para um novo produto. Tratar CRM como um simples preenchimento de planilhas, ou como leitura de banco de dados e oportunidades não é CRM e sim marketing direto, isso é uma orientação sobre o produto, não sobre o cliente.

“CRM não é um pacote de software. Não é um database, não é um callcenter ou um site na Web. Não é um programa de fidelização ou um programa de serviço ao cliente, ou ainda um programa para conquistar clientes ou um programa de win-back para reconquistar clientes. CRM é uma filosofia inteira.” (Steve Silver)

Hoje, os clientes são inteligentes e independentes. Eles valorizam serviços ao cliente que sejam confiáveis e ágeis, mas não querem ser bombardeados com informação supérflua ou demorada demais, com desnecessário conteúdo.

Há dez formas de desenvolver a lealdade do cliente:

- a) Comunicação duplo sentido - o cliente ao ser atingido deve interagir com a empresa.
- b) 360 graus do cliente - um callcenter só será bem sucedido se for um centro de contato. Não adianta uma empresa terceirizada oferecer um serviço X e não saber lidar com dúvidas e anseios do cliente durante o atendimento. O cliente pode provocar o callcenter e não somente ser atingido pela informação.
- c) 360 graus da empresa - informações sobre o cliente devem estar disponíveis em todos os níveis de atendimento da empresa.
- d) E-serviço - um portal de serviços deveria estar disponível para consulta do cliente. Atendimento, serviço, suporte e sugestões devem estar a vista.
- e) Auto-serviço - este deve se revelar um importante serviço disponível ao cliente, através de meios remotos ou sistemas interligados com a empresa.
- f) Fale com a empresa - o mais bem sucedido serviço ao cliente é o de ouvi-lo.
- g) Experiente serviço - um problema que os clientes em geral se defrontam é que não existe quem dentro da empresa se interesse por ele. Reclamações e indagações não podem ficar sem solução ou resposta.
- h) Técnicas personalizadas - usar conhecimentos de base analítica para aconselhar quais produtos devem ser oferecidos ao cliente. A venda

cruzada com as informações das necessidades do cliente podem incrementar os lucros e encorajar o cliente a voltar a comprar.

- i) Acurar as respostas - o segredo não é só realizar a venda, mas sim nunca deixar dúvidas.
- j) Multicanal - relacionar-se com seu cliente além do canal de vendas ou de cobrança. A empresa deve estar aberta a diálogos

Não sejamos hipócritas ao dizer que CRM é simplesmente uma forma de relacionar-se com o cliente. Obviamente a busca pelo melhor relacionamento está diretamente ligada ao anseio de melhoria nas vendas e de aumento de receita. Para isso a adoção da cultura do CRM trará foco no cliente certo e aliada ao planejamento ajudará a empresa na hora de definir o público alvo de cada serviço.

3 Mercado imobiliário brasileiro

A demanda imobiliária é, em grande parte, influenciada pela disponibilidade de crédito imobiliário para financiar tanto o incorporador na produção de novas unidades como o adquirente final. A disponibilidade do crédito imobiliário no Brasil é fortemente regulada. As principais fontes de recursos para financiamento habitacional são regidas pelas regras do SFH. Os recursos para financiamentos no âmbito do SFH são oriundos, principalmente do FGTS e dos depósitos em caderneta de poupança SBPE.

A Caixa Econômica Federal é o órgão responsável pela administração dos recursos existentes no FGTS e, para que se possa utilizar tais recursos para o financiamento de imóveis, certas condições quanto a qualificação do comprador e preço dos imóveis devem ser observadas. O cliente deve residir ou trabalhar na cidade em que está localizado o imóvel e não ter nenhum outro bem imóvel na cidade onde o mesmo será financiado.

As condições para financiamentos oriundos dos depósitos em caderneta de poupança pelas entidades integrantes do SBPE são reguladas pelo BACEN. Neste caso vale as regras de mercado, os bancos são livres para pactuar as condições do financiamento.

Os prazos dos contratos de financiamento imobiliário praticados hoje no país, variam entre 15 e 35 anos com taxas de juros que variam de 4,5% a.a. até 10% a.a..

A partir de 2002, o BACEN estabeleceu um cronograma de enquadramento para os bancos, o que vem provocando um incremento substancial do montante de recursos disponibilizados para o mercado imobiliário. Com isso, a competição por clientes se intensificou e as condições dos financiamentos bancários concedidos a empresas do setor melhoraram, com redução das taxas e extensão dos prazos para pagamento. Como consequência, desde o segundo semestre de 2009, o setor imobiliário apresentou sinais de aquecimento. De acordo com dados do BACEN, o financiamento para o setor cresceu 102% em 2009. Esse movimento de alta teve redução, mas permaneceu em 2012, tendo o volume de recursos destinados a financiamentos imobiliários crescido 3,6%.

Com a redução do crescimento do mercado veio a necessidade de aprimorar e qualificar a oferta para não perder fatia de mercado, nessa nova tendência que surgiram os correspondentes imobiliários. Desde que os primeiros correspondentes imobiliários foram autorizados por instituições bancárias interessadas em imprimir maior rapidez à análise e aprovação dos pedidos de crédito, não só o mercado passou efetivamente a contar com o serviço como os próprios bancos contabilizam um número muito superior de financiamentos concedidos.

Hoje, para citar um número impressionante, 2/3 dos financiamentos de unidades habitacionais da Caixa Econômica no Rio Grande do Norte já são feitos com a intermediação de um correspondente imobiliário. Eles representam hoje 25% dos negócios totais da instituição, com tendência só a crescer. Estamos falando aqui em R\$ 1,7 bilhão movimentados pela Caixa no RN no ano de 2012.

A necessidade dos bancos em atender a demanda crescente por crédito imobiliário, especialmente a partir do surgimento do programa “Minha Casa, Minha Vida”, em 2009, e as facilidades de taxa também para imóveis de maior valor, produziu a necessidade de um aperfeiçoamento rápido desse intermediário, que encontra o seu ambiente natural dentro das imobiliárias, mas atuando como equipes próprias, independentes do trabalho comercial desenvolvido pelos corretores.

Para os Bancos, que já haviam transferido parte dos serviços prestados internamente em suas agências para lotéricas, supermercados e lojas de

conveniência, entre outros, estender a tarefa ao segmento imobiliário foi uma necessidade vital.

Até então os bancos já tinham como serviços externos a recepção e o encaminhamento de propostas de abertura de contas, pedidos de empréstimos e financiamentos e encaminhamento de propostas de emissão de cartões de crédito, além dos recebimentos e pagamentos de contas e a realização de depósitos.

Já com o correspondente imobiliário propriamente dito, o processo foi bem diferente. Com o surgimento do programa “Minha Casa, Minha Vida”, os bancos, que já operavam centenas de carteiras, começaram a se aproximar do limite operacional, o que pressionou sua “capacidade de contratação”. Para evitar possíveis colapsos foi que surgiu o modelo do correspondente imobiliário. Nesse caso, o banco criou um padrão de atendimento próximo ao usado no financiamento de veículos. A idéia estava carregada de simplicidade, o comprador vai até o ponto de venda, preenche uma ficha, que é enviada ao banco, que por sua vez o recebe, submetendo o pedido de crédito à aprovação no menor espaço de tempo possível.

Após alguns meses de teste esta relação cresceu a ponto de hoje o correspondente receber a documentação, preencher todos os formulários e fazer a avaliação de crédito. Restando ao banco apenas a tarefa de controlar a qualidade e a conformidade da documentação e recepcionar seu já novo cliente na hora da assinatura do contrato.

Em média, a atuação dos correspondentes bancários fizeram com que os processos fossem agilizados em alguma coisa ao redor de 30% ou 35% do tempo que era necessário anteriormente para ser concluído. Para manter esse padrão, a Caixa, por exemplo, reavalia anualmente todos os seus correspondentes, baseando-se muito em auditorias de opinião realizadas junto aos clientes de seus serviços. E, é claro, da própria qualidade dos serviços apresentados ao longo do ano.

Esse modelo, perfil de atendimento, trabalhado pelos correspondentes é muito parecido com o trabalho já realizado por financeiras e bancos de crédito. A idéia inicial é ofertar ao cliente um horário de atendimento estendido, uma condição desburocratizada e uma pluralidade de pontos de atendimento que seria inviável do ponto de instalação de novas agências.

Quando o correspondente já não é a própria imobiliária o cliente comprador/vendedor procura o mesmo com documentação pessoal e do imóvel, a

idéia é que desde esse primeiro contato o cliente já saia com a aprovação ou não de seu crédito imobiliário. Antes desse passo podem acontecer quantos necessários para esclarecimento de dúvidas, mas o serviço inicia exatamente no contato da avaliação de crédito.

Todo o contato do cliente é feito com o correspondente, este além de juntar documentação e fazer análise do risco do crédito, também é responsável pelas informações e dúvidas que possam surgir ao longo do processo. O correspondente tem como acompanhar tudo que está acontecendo até a contratação e deve manter o cliente informado disto.

Um segundo passo, um pouco mais demorado, seria a espera pela avaliação da garantia, imóvel, que também é solicitada pelo parceiro e devolvida na agência (esse é o momento onde o banco toma conhecimento do processo iniciado). Com avaliação do cliente e do imóvel em mãos, parceiro junta toda documentação e envia para análise de conformidade, estando conforme processo está apto a ser assinado.

Muitos dos clientes reclamam da falta de informação sobre status do processo entre o contato com o correspondente e a assinatura com a CAIXA. Está sem dúvidas é uma das falhas do processo que precisa ser corrigida.

Por este serviço o correspondente é remunerado sobre forma de comissionamento, ele recebe um percentual sobre o valor financiado em cada contrato habitacional e um valor fixo sobre produtos (conta, cartão, seguro...). Vide o motivo pelo qual a maioria dos correspondentes são imobiliárias, eles alegam que sem a comissão sobre a venda do imóvel não seria viável montar toda uma estrutura para trabalhar somente como correspondente. Esta remuneração hoje varia de 0,4 a 1% sobre o valor financiado.

4 Metodologia

Esta pesquisa caracteriza-se por ter um caráter exploratório-descritivo e quantitativo. Saliente-se que as pesquisas exploratórias são aquelas que têm por objetivo explicar e proporcionar maior entendimento de um determinado problema. Nesse tipo de pesquisa, o pesquisador procura um maior conhecimento sobre o tema em estudo.

Ressalte-se ainda, que as pesquisas podem ser realizadas para atender a uma necessidade de ordem intelectual ou por razões práticas. Aplicamos a este

trabalho uma pesquisa de razão prática ou aplicada, que visa a realização de algo mais eficiente, o auxílio na solução de um problema real.

A pesquisa exploratória, normalmente é realizada em área na qual há pouco conhecimento científico acumulado. Além disso, por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que poderão, todavia, surgir durante a pesquisa. Pretende apenas descrever as características de um fenômeno.

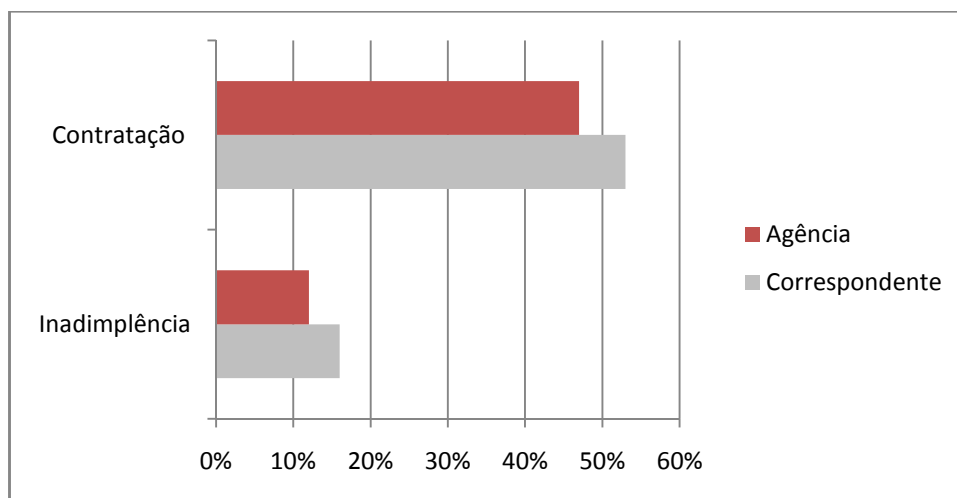
Destaque-se que a pesquisa descritiva quanto aos fins expõe características de determinada população ou fenômeno. Neste trabalho foi feita de uma pesquisa que busca expor os a qualidade do serviço e do atendimento. Não tem o objetivo de explicar o fenômeno que descreve, embora sirva de base para algumas explicações.

Quanto ao teor quantitativo o definimos como um método de pesquisa social que utiliza técnicas estatísticas. Normalmente implica a construção de inquéritos por questionário. Normalmente são contatadas muitas pessoas e as informações obtidas são usadas para desenhar estratégias e planos de marketing. Como método quantitativo, a pesquisa também é chamada de survey.

A população utilizada para esta pesquisa são 150 contratos de habitação realizados na Agência Ribeira da CEF no 1º trimestre do ano de 2012. Todos de financiamento habitacional na região metropolitana de Natal/RN. Sendo eles de três modalidades, 50 carta de crédito SBPE (com fontes do recurso na poupança, contratos com valores acima de 170 mil), 50 carta de crédito FGTS (recursos do FGTS imóveis até 170 mil) e 50 na modalidade Minha Casa Minha Vida (imóveis novos até 170 mil). Foram escolhidos dentre um universo de 530 contratos firmados no ano de 2012 pela agência. Chegamos então aos 150 contratos que são a amostra desta pesquisa, sendo 75 deles contratados diretamente pela agência e outros 75 contratados via correspondente imobiliário. Como o objetivo era descobrir a qualidade do serviço dos correspondentes, adotamos uma amostra por conveniência e aplicamos o formulário somente nos 75 contratos gerados pelo parceiro (25 de cada modalidade).

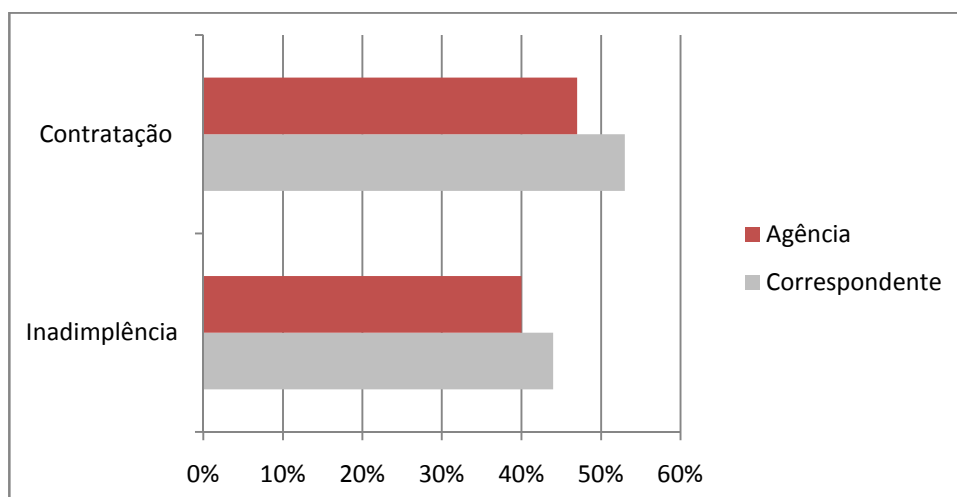
4.1 Análise dos dados

Quando analisamos a primeira parte o banco de dados, identificamos dois valores: o percentual de contratação (se na agência ou se no correspondente), e a quantidade de contratos adimplentes.



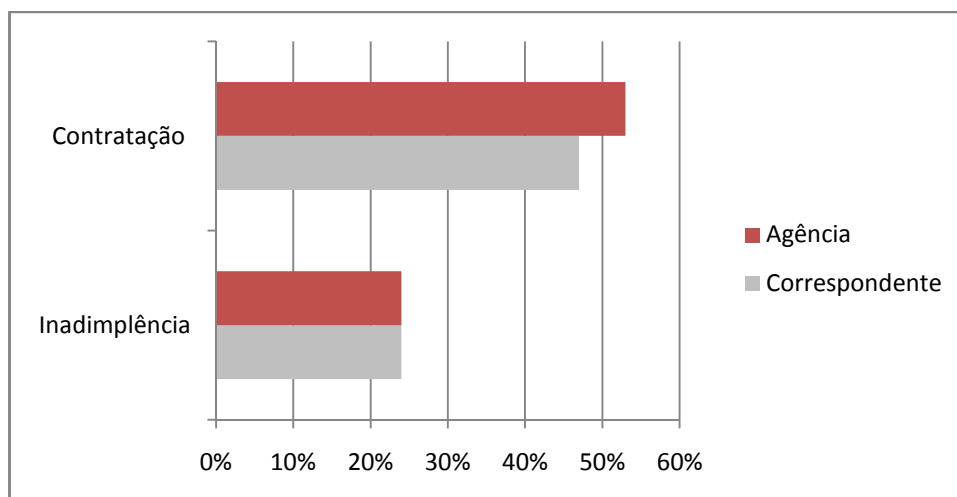
Contratações carta de crédito SBPE

Primeiro identificamos os contratos de SBPE. Percentualmente a contratação na agência é menor 47% contra 53% dos correspondentes, porém a inadimplência gerada pelas contratações no correspondente é maior 16% contra apenas 12% das agências.



Contratações carta de crédito FGTS

No caso dos contratos de FGTS, percentualmente a contratação é menor na agência, representa 47% contra 53% dos correspondentes, e a inadimplência enormes 40% na agência e 44% no parceiro.



Contratações carta de crédito MCMV

Quando analisamos a modalidade de financiamento MCMV, desta vez a agência ganha no número de contratações sendo 53% contra 47%. A inadimplência nessa modalidade está empatada, tanto agência como correspondente tem 24% dos contratos gerados estão inadimplentes.

Em uma segunda parte da interpretação dos dados, quando analisamos os números da pesquisa quantitativa que visava medir o atingimento das expectativas dos clientes quanto ao serviço prestado pelo correspondente temos os seguintes dados:

Aspectos da qualidade:

1.Segurança no trabalho do correspondente

(32%) Ótimo **(55%) Bom** (13%) Ruim
 32 44 20 56 48 60 20 8 20

2.Atendimento / Acompanhamento do processo

(16%) Ótimo **(47%) Bom** (37%) Ruim
 8 40 0 68 36 36 24 24 64

3.Prazo para assinatura

(9%) Ótimo **(49%) Bom** (41%) Ruim
 20 48 4 32 76 40 48 20 56

Aspectos da efetividade:

1.Ficou com dúvidas quanto ao financiamento?

(28%) Sim **(72%) Não**
 12 20 52 88 80 48

2.Foi informado sobre outros produtos CAIXA?

(84%) Sim (16%) Não
 92 88 72 8 12 28

3. Acha que teria sido melhor atendido contratando na agência?

(29%) Sim **(71%) Não**
12 24 52 88 76 48

■ Números SBPE ■ Números FGTS ■ Números MCMV

Medidos os aspectos da qualidade fica claro que no modelo de contratação feito pelos parceiros imobiliários a qualidade não supera as expectativas dos clientes, ficando sempre ao redor dos 50% de satisfação. Ainda nos aspectos de qualidade, no item segurança no trabalho dos correspondentes, foram atingidas as melhores médias, o que prova que a marca do banco mesmo que aliada a um parceiro tem grande credibilidade no mercado. No item atendimento /acompanhamento do processo devemos destacar que nenhum dos clientes do MCMV reconheceu como ótimo este quesito e 64% deles afirmar ser ruim. Quanto ao prazo para assinatura é o item com a maior insatisfação por partes dos clientes, sendo no MCMV e no SBPE os maiores descontentamentos.

Quando medimos aspectos referentes a efetividade do modelo temos números bem mais simpáticos. Na média da efetividade temos mais de 75% a favor do modelo de contratação pelo parceiro. Precisamos fazer menção ao alto número dos participantes do PMCMV com dúvidas mesmo após a assinatura 48% deles e a quantidade de participantes da mesma modalidade que tiveram o sentimento de que teriam sido melhores atendidos se feito todo o processo diretamente na agência 52%. A nota positiva para o quesito efetividade é que 84% dos clientes foram informados quanto a outros produtos do banco, permitindo assim que o banco aumente sua parcela de participação em outros mercados de crédito que não o imobiliário.

4.2 Eficiência do modelo automatizado

Não existe dúvida quanto a melhoria gerada pelos parceiros quanto aos prazos de assinatura, este reduziu pela metade o tempo de espera entre o cliente e a casa própria. A dúvida quanto ao modelo é: ele serve como porta de entrada para o cliente que terá um longo relacionamento com o banco? Como foi a recepção, qual foi a primeira impressão que o novo cliente teve?

Sem dúvidas o ponto chave desta pesquisa foi saber quais são as expectativas do cliente e saber de que forma foram atendidos nesse primeiro contato, nesse processo de financiamento do imóvel. É a chave para desvendar o quão eficiente e o quão duradouro será essa parceria que terá que durar de 120 a 420 meses.

Já sabemos que o primeiro contato da agência com o processo é a chegada do laudo de avaliação da garantia (o imóvel), o segundo contato, a conformidade é feito por uma área meio. O terceiro, e mais valioso contato, o momento mágico, é a assinatura. O cliente que já está recebendo o serviço prestado pelo parceiro enfim chegará à agência. Assinando o contrato é o desligamento com o parceiro e a assunção por parte do banco deste relacionamento.

A atuação do correspondente é determinante para a chegada do cliente ao banco. Ele chegou com expectativas superadas e com toda a disposição de ampliar este relacionamento? Chegou querendo estabelecer um CRM com o banco? Ou este cliente já chega em fase de precisar ser recuperado? Como vimos nos resultados da pesquisa, a avaliação do trabalho feito pelo correspondente é uma avaliação somente boa. O que significa que o cliente não chegou ao banco disposto a muita coisa, apesar de não está no limite pedindo para ir embora.

Podemos concluir então que a eficiência do modelo está diretamente ligada a qualidade do serviço. Está diretamente ligada a percepção do cliente sobre o que lhe foi oferecido. Treinamento, informações precisas, prazo e disponibilidade para atender as demandas do cliente devem ser a premissa do atendimento. Os negócios até podem ser expandidos já desde esse primeiro contato do cliente ainda fora da CEF, mas a qualidade no atendimento será o que mais pesará para a efetividade do relacionamento futuro com o banco. Portanto a mensuração da efetividade dos canais parceiros deve ser feita através da pesquisa de qualidade com os clientes e em seguida com o cálculo de quanto tempo mais este cliente mantém CRM com o banco.

Quanto a métrica que é utilizada para medir os esforços feitos pelo parceiro ainda existe certa fragilidade. Tudo isso porque o modelo não tem um termômetro próprio, as metas do correspondente ainda ficam atreladas a meta das agências, sendo um empregado do banco responsável direto pela eficiência nos negócios.

Os números por enquanto medem a quantidade de negócios feitos por cada parceiro e a variedade destes negócios. Dados que comprometem a análise da qualidade, fonte deste estudo, como prazo na contratação e inadimplência gerada pela avaliação de risco no parceiro ainda não entram nessa métrica.

Um segundo ponto a ser questionado é se já existe a meta para que o empregado do banco cobre os parceiros, porque eles mesmos não são cobrados diretamente pelo sistema de metas. Já passou da hora de o banco permitir que os correspondentes acessem um sistema próprio de medição e sejam cobrados diretamente por isso. Além de cobrados, que sejam responsabilizados pela falta de negócios, de qualidade ou punidos por eventuais erros.

Concluimos então que o modelo ainda não possui uma definição clara de meta que faça o parceiro entender e ser cobrado por sua parte, por enquanto ele ainda fica no âmbito da ajuda na prospecção e contratação, estando ainda alheio aos interesses do banco. Ele conhece a missão, mas ainda não é cobrado a altura de sua participação.

5 Conclusão

Após o estudo fica clara a intenção do banco em se voltar para o cliente. Este sem dúvidas é o maior beneficiado com a chegada do correspondente imobiliário. A partir desta nova forma de negociar o cliente tem a sua disposição mais canais e em variados horários de atendimento. Se lembrarmos de que existia um receio, principalmente das classes mais baixas, de como seria o tratamento dentro de uma agência bancária podemos dizer até que o parceiro humanizou um serviço bancário que sempre foi visto como uma coisa difícil e burocrática.

Fica claro após a implantação do modelo que ferramentas como CRM estão começando a fazer parte da vida do banco, e com a necessidade cada vez maior dos clientes em não perder tempo e não serem bombardeados com informações sobre coisas que não os interessam, este modelo veio para preencher e ser uma resposta às tentativas do banco em aproximar-se do seu cliente.

A porta de entrada para o novo relacionamento com o banco já está aberta. O parceiro já sabe de sua importância como início de relacionamento e como gerador de novos negócios. O problema então é como esse cliente está chegando ao banco. É preciso de forma urgente, criar uma forma de medir, saber o que o cliente está

achando de seu momento mágico, de seu momento de compra, de chegada a um banco que pretende ser seu parceiro por pelo menos 20 anos. Como já citado anteriormente, não é preciso somente saber se o negócio foi atingido, também é preciso saber se as expectativas dos clientes quanto ao financiamento imobiliário estão sendo atingidas. Por enquanto a pesquisa mostrou apenas um “bom”, quanto o assunto é a visão que os clientes tiveram sobre o serviço que lhes foi prestado.

A sugestão para o problema do cliente e do atendimento é: precisa ser criada uma métrica que esteja diretamente relacionada ao intangível, uma pesquisa constante de satisfação que mostre o atingimento das expectativas do cliente. Como estamos no mercado de serviços é preciso analisar como estamos sendo vistos pelo mercado consumidor. Isto deveria ficar a cargo do gerente na hora em que o cliente assina o contrato, ou seja, na hora em que ele deixa de ser um cliente do modelo e passa a ser um cliente do banco. Uma entrevista de poucas perguntas, mas que faria grande importância na hora da tomada das decisões estratégicas da empresa.

Outro item identificado que merece uma melhor atenção é quanto às referências para o cliente de quem está prestando o serviço. Vimos que muito da confiança que o novo cliente tem no parceiro é o fato de a marca do banco está atrelada ao mesmo, porém ainda fica muito confuso para o cliente quem ele deve procurar em caso de insatisfação ou mesmo simples dúvidas durante o processo de financiamento. O parceiro deve ter essa responsabilidade, esta atitude proativa quanto às dúvidas que por ventura venham a surgir durante o processo, mas entendemos que nesse momento o banco precisa também ser essa referência. Não somente treinar o parceiro, mas também disponibilizar, pelo menos por enquanto uma pessoa na agência que seja a referência do cliente. Quem eu devo procurar na agência após a assinatura, se o gerente não me conhece? Como serei bem atendido naquele banco? Perguntas estas que serão simples de responder no momento em que o banco tiver uma célula de atendimento específica para habitação em seus guichês de atendimento ao cliente.

Fazendo um link com os resultados da pesquisa devemos salientar que chamou muita atenção os resultados vindos dos clientes de baixa renda, ou MCMV, nesta faixa tivemos os piores resultados de avaliação. Note-se que o item inadimplência com 24% é bastante elevado para o tipo de crédito. Além disso, foram os clientes que mais reclamaram de atendimento. Na pesquisa 52% deles afirmaram

que teriam sido melhores atendidos se diretamente na agência. Como a remuneração dos correspondentes é feita com um percentual sobre o valor do financiamento, será que estes clientes por terem financiamentos mais baratos não estão sendo tratados de forma diferente nos parceiros?

O caminho está aberto, o novo modelo de atendimento veio para ficar e a empresa que não identificar estas mudanças de comportamento do mercado vai perder sua preciosa fatia neste disputado mercado de crédito imobiliário. As ferramentas do marketing estão postas a mesa para auxiliar no desenvolvimento e aperfeiçoamento do modelo, nunca esquecendo o cliente, este é quem mesmo sem ter sempre razão, deve sempre ser o orientador destas mudanças. Devemos aplicar o benchmarking diariamente, captar as respostas que são fornecidas através de pesquisa e CRM e implantá-las imediatamente, surpreender o cliente. Neste estudo procuramos responder as dúvidas sobre a qualidade do novo modelo de atendimento, chegamos a uma concepção de como o cliente enxerga nosso trabalho e procuramos oferecer algumas melhorias. A figura do parceiro imobiliário é a solução para a agilidade e desburocratização do processo, só precisamos entender que isso é um começo e o modelo precisa ser ajustado diariamente para sobreviver.

Referências

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

GIANESI, Irineu G. N. e CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração Estratégica de Serviços**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GRÖNROOS, Christian. **Gerenciamento e Serviço: a competição por serviços na hora da verdade**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. 1ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

PORTER, Michael E. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SMITH, Wendell R. **Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies**. Journal of Marketing, 1956.

VAVRA, Terry G. **Marketing de Relacionamento: aftermarketing**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1993.