



*Experiência:*

**FÓRUM DE CLIENTES**

**Banco do Nordeste do Brasil S/A**

**Responsável:** Francisco Carlos Cavalcanti - Gerente do Ambiente de Suporte Mercadológico (coordenador)

Fone: 085-2993081 Fax: 085-2993551 E-mail: [fcc@banconordeste.gov.br](mailto:fcc@banconordeste.gov.br)

**Equipe:** Sandra Maria Monteiro de Holanda - Consultor Interno

Fone: 085-2993021 Fax: 085-2993551

E-mail [sandramaria@banconordeste.gov.br](mailto:sandramaria@banconordeste.gov.br)

**Endereço:** Av. Paranjana, 5700 - Bloco B 2 Superior - Passaré 60740.000  
Fortaleza-CE

**Data do Início da Implementação da Experiência:** OUTUBRO/96

## **RELATO DA SITUAÇÃO ANTERIOR À INTRODUÇÃO DA INOVAÇÃO**

- **Identificação dos problemas a serem resolvidos**

Foco no cliente. Visão do Cliente. Esses conceitos foram amplamente difundidos pelo Banco desde dezembro de 1995, quando os gestores reunidos com o Presidente da Empresa decidiram transformar em fatos o Direcionamento Estratégico do Banco: focar as ações no cliente (agente produtivo), assegurar a auto-sustentabilidade e ampliar o relacionamento sócio-político-institucional.

- **Como atingir e manter esses focos estratégicos sem passar pelo crivo do cliente?**

No ano de 1996 o Banco realizou Seminário para seus Líderes, durante o qual estabeleceu como estratégia eleger projetos estruturantes para alavancar a performance organizacional. Esses projetos foram desenvolvidos por equipes multidisciplinares, fora do dia-a-dia das áreas, que contribuíram de forma decisiva para o processo de mudança vivenciado pelo Banco à época.

Dentre as discussões desencadeadas, surgiu o seguinte diagnóstico sinalizando que a função Marketing não era gerenciada de forma integrada na empresa:

- inexistência de pesquisas sistemáticas sobre o cliente;
- funcionamento precário do "Ligue BNB" - Central de Atendimento de Clientes;
- inadequação da Identidade Visual;
- iniciativas relacionadas a Marketing sem tratamento integrado.

A partir da constatação pelos gestores de que "o Banco desconhece seu mercado/cliente e suas necessidades, não possui identidade visual e está ausente da mídia", foi criado o Projeto Marketing Global, formado por equipe multidisciplinar de funcionários, sob a coordenação de gestor do Banco. Coube ao projeto desenvolver as soluções que estivessem dentro do novo contexto do mercado (onde as mudanças são extremamente rápidas e contínuas), e adequadas à realidade do Banco.

A diretriz básica do Projeto consistiu em "desenvolver ações que permitam uma melhor interação com o mercado, incorporando uma postura de orientação efetiva para o cliente, visando potencializar a base".

A atuação do Projeto pressupôs os seguintes impactos organizacionais:

- disseminação de imagem favorável;
- maior velocidade na tomada de decisões;
- maior interação com a sociedade;
- fácil reconhecimento;
- satisfação interna;
- satisfação do cliente.

Com base no diagnóstico realizado, definiu-se o objetivo do Projeto "criar e aperfeiçoar instrumentos para o gerenciamento do nível de satisfação dos clientes e redefinir a identidade visual do Banco".

A equipe do Projeto, decidida a cumprir a sua missão, reuniu-se com o objetivo de elaborar o referencial teórico que desse suporte às ações do Projeto. O resultado foi consolidado em documento que registra os pressupostos norteadores do trabalho da equipe, servindo para explicar o seu desenvolvimento:

1. A razão de ser de uma organização são os seus clientes;
2. O marketing é responsabilidade de todos na organização;
3. A qualidade do serviço é a base do Marketing de serviços;
4. A imagem é pressuposto básico para alcançar e manter a vantagem competitiva da organização;
5. O ambiente é dinâmico.

A partir desse referencial conduziram-se as discussões que levaram à melhor compreensão dos problemas do Banco relacionados a Marketing e ao estabelecimento das bases para que as ações do Projeto fossem duradouras, permitindo também a delimitação de seu foco em dois subprojetos:

- a) criar e aperfeiçoar instrumentos que permitam a monitoração do atendimento e da satisfação do cliente;
- b) desenvolver Programa de Identidade Visual.

No que se refere ao subprojeto "a", desenhou-se o Sistema Integrado de Monitoração do Atendimento e da Satisfação do Cliente, em anexo, integrado por diversos instrumentos, através dos quais é possível interagir com os clientes. Dentre os instrumentos, contemplamos o Fórum de Clientes.

## **DESCRIÇÃO DO PROJETO INOVADOR**

### **• Objetivos a que se propôs: resultados visados**

Com o objetivo de monitorar o nível de atendimento e satisfação de nossos clientes, o Projeto Marketing Global criou um conselho de clientes, denominado Fórum de Clientes, a partir de benchmarking em empresas bem sucedidas. O Fórum surgiu da necessidade de integração e contribuição da sociedade, através da efetiva parceria na formulação de políticas de desenvolvimento sustentável do Nordeste.

A sua implantação pressupôs a obtenção dos seguintes resultados:

- maior envolvimento da Sociedade;
- maior transparência;
- melhoria da competitividade do Banco do Nordeste;
- satisfação dos clientes/parceiros;
- maior eficácia no cumprimento da missão do Banco do Nordeste.

E o que é o Fórum de Clientes? O Fórum de Clientes constitui-se de reuniões de natureza consultiva, com forma e objetivos determinados, realizadas com clientes atuais e potenciais do Banco nos estados do Nordeste e no Norte de Minas Gerais. O Banco realiza a cada três meses uma reunião do Fórum em cada estado de sua área de atuação.

Tem por objetivo conhecer as necessidades e expectativas dos clientes atuais e potenciais com relação aos serviços e produtos do Banco do Nordeste, coletando críticas e sugestões sobre os serviços e produtos atuais ou quanto à criação de novos, além de discutir a atuação do Banco como órgão de desenvolvimento regional.

- **O que é considerado como inovação?**

O caráter inovador do Fórum consiste em a empresa instituir canal de comunicação direto com os clientes atuais e potenciais e em sua sistemática de funcionamento. O Fórum permite uma discussão ampla dos assuntos de interesse dos clientes atuais e potenciais junto ao Banco, bem como o encaminhamento de soluções para as questões discutidas. Os assuntos tratados nas reuniões, por exemplo, são registrados em ata e os que representam demandas que mereçam um encaminhamento são levados às áreas da Direção Geral e Superintendências Regionais do Banco para apreciação e as respostas apresentadas na reunião subsequente, cujas soluções retro-alimentam as mudanças de processos e produtos do Banco. As reuniões dos fóruns são conduzidas por um Facilitador, que é um cliente eleito entre o grupo para conduzir as reuniões. O Facilitador permanece nessa função por quatro reuniões consecutivas e sua função sinaliza transparência na condução das discussões.

- **Como foi implantada a experiência? Especificar as etapas da implementação.**

A implantação dos fóruns nos estados ocorreu de forma gradativa, em função de agenda previamente estabelecida entre os Superintendentes do Banco e os clientes convidados. O Piauí foi o primeiro estado a instalar o Fórum de Clientes, em outubro de 1996. As reuniões de implantação dos demais estados aconteceram no período de outubro a dezembro de 1996.

- **Concepção da experiência (se a idéia surgiu de uma pessoa ou de um grupo, dentro ou fora da instituição)**

Para atender ao objetivo de criar e aperfeiçoar instrumentos que permitam a monitoração do atendimento e da satisfação do cliente, o Projeto Marketing Global delineou o Fórum de Clientes do Banco, a partir de *benchmarking* realizado por membros de sua equipe a empresas de sucesso que apontaram a existência do conselho de clientes como fator de êxito de seus programas de Marketing.

- **Clientela visada.**

O público prioritário do Fórum são os clientes atuais e potenciais, representativos do mercado-alvo do Banco.

- **Grau de participação dos quadros técnico-administrativos, da clientela ou de possíveis atores envolvidos.**

O Fórum pressupõe o envolvimento de três segmentos de público: interno, os clientes e os convidados especiais.

Em nível interno, as Superintendências Regionais operacionalizam os Fóruns. A operacionalização envolve passos que contemplam desde a organização do evento até o registro das demandas surgidas em Sistema, para posterior solução. Às unidades da Direção Geral e agências do Banco cabe providenciar respostas às demandas e implementar inovações, mudanças ou ajustes advindas do "feedback" de clientes e disponibilizar seus gestores e técnicos para expor sobre temas de interesse dos clientes. O Ambiente de Suporte

Mercadológico é o administrador do Fórum, tendo como uma de suas atribuições acompanhar todas as reuniões e avaliá-las, para propor mudanças em sua sistemática de funcionamento e disseminar as inovações junto às Superintendências. Efetivamente o fluxo de funcionamento do Fórum envolve todas as áreas do Banco, inclusive a Presidência.

Os clientes atuais e potenciais do Banco constituem o público prioritário do Fórum e os convidados especiais, externos ao Banco, participam das reuniões, quando solicitados pelos clientes, para proferir palestras, representar Governos, Prefeituras, ou empresas que tenham questões a serem tratadas no Fórum.

- **Grau de transparência, grau de responsabilização e *accountability***

O lançamento do Fórum foi amplamente divulgado nos meios jornal e televisão, pelo caráter inovador que seu formato assumiu. O espaço de destaque obtido na imprensa resulta do esforço despendido pelo Banco, através de sua Assessoria de Comunicação.

O Regulamento dos Fóruns, as atas das reuniões, a agenda de assuntos que mereceram encaminhamentos e o calendário das reuniões ficam disponíveis na Intranet, para todo conjunto de funcionários do Banco.

## **OBSTÁCULOS ENCONTRADOS**

- **Indicação dos principais obstáculos encontrados durante a implementação e das soluções para superá-los.**

O Banco enfrentou algumas dificuldades quanto ao tratamento da informação oriunda dos Fóruns no que se refere aos seguintes aspectos: seleção e renovação de clientes, banco de dados, sinalização de demandas para as áreas.

Para superá-las adotou alguns procedimentos: criou em seu sistema de informações de mercado a opção "Fórum de Clientes", em que se selecionam clientes para participar do Fórum, a partir da base de dados de clientes do Banco, cadastram clientes, indicando a data de ingresso no Fórum e alteram sua condição para conselheiro. No caso de renovação de clientes, estes migram para a condição de conselheiro. Com esse mecanismo temos atualizada a lista de participantes e conselheiros, com respectivos endereços, o que nos possibilita enviar mensagens de comunicação através de malas diretas e de edições especiais de nosso jornal interno.

As informações oriundas dos Fóruns a exemplo de "Sugestão", "Reclamação" e "Informação" são registradas em sistema denominado ARS, que as sinaliza para as áreas afetas ao assunto. Feitos os registros das demandas no sistema ARS, anteriormente a área sinalizada só verificava suas pendências caso entrasse no Sistema. Como não havia mecanismos para comunicar a existência de demandas para as áreas, ocorriam atrasos, o que impedia a emissão dos Relatórios de Questionamento (quando do fechamento de todas as demandas, estes relatórios são enviados aos clientes participantes do Fórum para apreciação e futuras críticas na próxima reunião).

Foram feitos ajustes nos Sistemas que atualmente permitem que o gestor da Unidade receba uma comunicação, via correio eletrônico, de que há demandas assinaladas para sua Área. O Ambiente de Suporte Mercadológico, administrador do Fórum, por sua vez, também recebe uma mensagem que transcreve a demanda na íntegra e indica para qual área foi direcionada. Esse ajuste possibilita ao Administrador acompanhar se as demandas surgidas no Fórum foram sinalizadas para a área que lhe é afeta.

## **RECURSOS UTILIZADOS**

- **Os recursos financeiros, humanos e materiais envolvidos**

Os fóruns demandam um esforço interno para sua realização, considerando todas as etapas que o envolvem. São operacionalizados por funcionários ligados às cinco superintendências

regionais do Banco e as demandas que desencadeiam geram envolvimento de todas as áreas do Banco, inclusive da Presidência, para sua solução. O Ambiente de Suporte Mercadológico tem como uma de suas atribuições administrar o Fórum.

Os recursos financeiros e materiais envolvidos são mínimos, compreendendo o custo de realização do evento e material de expediente, pois se trata de uma reunião de trabalho.

- **Adequação dos gastos: os custos foram medidos? Houve redução dos mesmos?**

O custo de realização das reuniões é baixo, considerando que envolve verba de R\$ 1.600,00 por evento, valor limite destinado a aluguel de espaço, equipamentos para apresentação e *coffee break* ou almoço. As reuniões acontecem em ambientes fora das dependências do Banco, a fim de que se crie um clima de imparcialidade nas discussões.

Quando da implantação do Fórum, intencionalmente o valor para as despesas ficou em aberto, para apreciação dos gastos realizados. Decorrida a fase inicial, ponderou-se o custo médio por evento e estabeleceu-se o limite especificado no parágrafo anterior.

## **RELATO DA SITUAÇÃO ATUAL: MUDANÇAS EFETIVAMENTE OCORRIDAS**

- **Resultados quantitativos e qualitativos concretamente atingidos**

Decorridos quase dois anos da implantação do Fórum de Clientes, este instrumento já está validado junto aos clientes. Contabilizamos 68 reuniões (posição de 28.ago.98) realizadas nos nove estados nordestinos e norte de Minas, com a participação de 242 clientes. Estes clientes levantaram questões que desencadearam lançamento de produtos e serviços, mudança de processos, realização de convênios e parcerias e mudanças na sistemática de funcionamento do Fórum.

Essas mudanças consistiram em inserir nas reuniões debates sobre questões regionais, conduzidos por especialistas reconhecidos nos mercados regional e nacional, realizar visitas dos participantes aos empreendimentos de sucesso apoiados pelo Banco e interiorizar a realização das reuniões para cidades fora das capitais dos estados. Foram desencadeadas a partir das sugestões/críticas apontadas pelos clientes, extraídas das avaliações que são feitas a cada reunião.

Um dos desdobramentos do Fórum é que este tem proporcionado rico intercâmbio de informações sobre os diversos setores da economia, vez que os clientes abordam os assuntos que mais lhe interessam e debatem sobre as peculiaridades do setor em que sua atividade está inserida.

- **Impacto observado na melhoria do ambiente de trabalho e na qualidade dos serviços prestados**

A implantação do Fórum representa uma nova realidade para a empresa: a da presença efetiva do cliente em seu processo de decisão. Pois representa um canal de acesso direto do cliente, permitindo que este acompanhe de perto os resultados do Fórum, uma vez que sua participação está assegurada pelo período mínimo de 01 ano - as reuniões são trimestrais e os participantes têm sua permanência assegurada por 4 reuniões.

- **Mecanismos de avaliação de resultados e indicadores utilizados**

O Banco avalia o desempenho de cada reunião realizada, mediante a aplicação de questionário em que constam itens relacionados às expectativas quanto à reunião, à pauta proposta, à satisfação quanto às respostas dadas às demandas da última reunião e contempla ainda um espaço para opiniões/críticas/sugestões sobre o Fórum. É facultativa a identificação do cliente.