

VENDAS E NEGOCIAÇÃO

TÓPICOS DO EDITAL:

- 1** – Noções de estratégia empresarial: análise de mercado, forças competitivas, imagem institucional, identidade e posicionamento.
- 2** – Segmentação de mercado.
- 3** – Ações para aumentar o valor percebido pelo cliente.
- 4** – Gestão da experiência do cliente.
- 5** – Aprendizagem e sustentabilidade organizacional.
- 6** – Características dos serviços: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade.
- 7** - Gestão da qualidade em serviços.
- 8** – Técnicas de vendas: da pré-abordagem ao pós-vendas.
- 9** – Noções de marketing digital: geração de leads; técnica de copywriting; gatilhos mentais; Inbound marketing.
- 10** - Ética e conduta profissional em vendas.
- 11** - Padrões de qualidade no atendimento aos clientes.
- 12** - Utilização de canais remotos para vendas.
- 13** - Comportamento do consumidor e sua relação com vendas e negociação.
- 14** - Política de Relacionamento com o Cliente: Resolução nº. 4.539 de 24 de novembro de 2016.
- 15** – Resolução CMN nº 4.860, de 23 de outubro de 2020 que dispõe sobre a constituição e o funcionamento de componente organizacional de ouvidoria pelas instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil.
- 16** - Resolução CMN nº 3.694/2009 e alterações.
- 17** - Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência): Lei nº 13.146, de 06 de julho de 2015.
- 18** - Código de Proteção e Defesa do Consumidor: Lei nº 8.078/1990(versão atualizada).

1. NOÇÕES DE ESTRATÉGIA EMPRESARIAL: ANÁLISE DE MERCADO, FORÇAS COMPETITIVAS, IMAGEM INSTITUCIONAL, IDENTIDADE E POSICIONAMENTO

1.1 ANÁLISE DE MERCADO

É um dos componentes do plano de negócios que está relacionado ao marketing da organização. Apresenta o entendimento do mercado da empresa, seus clientes, seus concorrentes e quanto a empresa conhece, em dados e informações, o mercado onde atua.

A definição do mercado leva em conta:

- **Análise da Indústria/Setor:** apresenta info a respeito do tamanho estrutura e crescimento do setor onde a organização está inserida. Pode ser usada para monitorar mudanças no setor e aproveitar oportunidades decorrentes.
- **Descrição do segmento de mercado:** Um segmento de mercado é um conjunto de clientes que tem necessidades e desejos em comum. Ao agrupar clientes semelhantes, pode-se satisfazer suas necessidades específicas de forma mais eficaz.
- **Análise SWOT do Produto/Serviço:** FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas, Ameaças). Os pontos fortes e fracos dos principais concorrentes devem ser avaliados, assim como oportunidades e fraquezas da sua organização.
- **Análise da concorrência:** A concorrência deve ser avaliada em relação a produtos/serviços e à organização.

1.2 FORÇAS COMPETITIVAS

O estado de competição em um segmento industrial depende de cinco forças básicas. O vigor coletivo destas forças determina o lucro potencial máximo de um setor industrial, variando de intenso e suave.

São elas: 1) Competitividades (o setor competindo por uma posição entre os concorrentes existentes); 2) Entrada de novos fornecedores; 3) Poder de barganha dos fornecedores; 4) Poder de barganha dos clientes; 5) Ameaça de produtos ou serviços substitutos.

1.3 IMAGEM INSTITUCIONAL

É formada pelo conjunto de ações que formam a reputação da empresa. Acredita-se que está é positiva quando a comunicação bilateral tem eficiência, ou seja, o cliente consegue obter respostas que satisfaçam suas dúvidas.

A imagem se refere ao conjunto de representações mentais atribuídas a uma organização, construídas por um indivíduo ou grupo a partir de percepções e experiências concretas, informações e influências recebidas por terceiros ou da mídia.

1.3.1 Comunicação empresarial

Durante muitos anos a comunicação empresarial clássica se segmentou em 3 conjuntos de esforços:

1. Comunicação de Marketing: para cuidar da marca, dos produtos e serviços, voltada para clientes e consumidores;
2. Comunicação Institucional: refere-se à empresa e é voltada para formadores de opinião e à opinião da sociedade em geral;
3. Comunicação Interna: voltada para funcionários e seus familiares.

Esse tipo de trabalho é ainda muito encontrado no mercado e faz com que a empresa tenha processos internos diferentes para cada segmento acima citado. Na maioria das vezes, os departamentos estão isolados e possuem estratégias individuais e diferentes.

Para o melhor desempenho de comunicação de uma organização, é fundamental que se aplique o Processo Único de Comunicação Empresarial (PUC). Esse integra todas as funções e departamentos voltados à comunicação, como marketing, vendas, recursos humanos, relações públicas, advogados, serviço de atendimento ao cliente, telemarketing, agências de publicidade, entre outros, e faz com que todos trabalhem sob o mesmo processo de comunicação.

Nada impede que as funções tenham suas estratégias próprias, mas, no momento da comunicação empresarial, as ações devem ser coordenadas.

1.4 IDENTIDADE E POSICIONAMENTO

1.4.1 Identidade

Diferentemente da imagem ou da reputação, representa o conjunto de produtos, significados, valores, marcas e princípios de uma organização e que contribui para distingui-la do mercado, inclusive dos seus concorrentes.

A identidade incorpora a sua missão e visão, sua forma de gestão, o seu capital intelectual, e também a sua identidade visual. Identidade corporativa é quem de fato ela é, ou seja, crenças, valores, cultura.

1.4.2 Posicionamento

O posicionamento permite evidenciar a empresa no cenário competitivo, pela oferta de um produto destacado perante o consumidor, que se baseia na satisfação mais plena de sua necessidade para decidir a sua preferência.

O **Posicionamento de Produto** significa conseguir que um produto ocupe um lugar claro, distinto e desejável, em relação aos produtos concorrentes na mente dos consumidores-alvo. A estratégia de posicionamento do produto é fundamental para desenvolver o composto de marketing adequado.

O **Posicionamento da Oferta** é composto por um complexo grupo de percepções, impressões e sentimentos. Os profissionais de Marketing devem planejar a posição da oferta de forma que dê o maior lucro possível.

1.4.3 Estratégias de posicionamento

Por mais comoditizado que seja o produto para o cliente, as empresas devem converter um produto indiferenciado em uma oferta diferenciada. Os profissionais podem posicionar a oferta de várias maneiras, seguindo as principais estratégias de posicionamento elencadas abaixo:

- Atributos específicos do produto (desempenho);
- Benefícios do produto;
- Ocasões de uso dos produtos;
- Classes de usuários;
- Contra os concorrentes (comparação de uma empresa com outra direta ou indiretamente);
- Em contraste aos concorrentes, (na contramão dos concorrentes);
- Classes de produtos;
- Preço/qualidade (ênfatisa o valor derivado do produto seja em termos de qualidade ou de preço);
- Símbolo (as empresas utilizam um símbolo ou ícone para posicionar o seu produto nas mentes dos consumidores, assim, ao longo do tempo, o símbolo torna-se um sinônimo da empresa ou do produto).

2. SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

2.1 SEGMENTAÇÃO

Significa escolher um grupo com necessidades homogêneas para o qual a organização poderá fazer uma oferta mercadológica. O segmento deve ser: identificável, mensurável, acessível, rentável e estável.

Quando uma organização segmenta o mercado, torna-se mais fácil satisfazer suas necessidades e desejos, pois o composto de marketing será desenvolvido atendendo às necessidades específicas daquele segmento. Tal segmentação de mercado pode ocorrer segundo critérios geográficos, demográficos, psicográficos ou comportamentais.

2.2 NÍVEIS DE SEGMENTAÇÃO DO MERCADO

- 1) **Marketing de massa:** a organização se preocupa em produção, distribuição e promoção em massa de um produto para todos os compradores.
- 2) **Marketing de segmento:** o segmento de mercado é formado por um grande grupo de compradores identificáveis em um mercado. As pessoas diferem em seus desejos, poder de compra, localizações geográficas, atitudes e hábitos de compra;

- 3) **Marketing de nicho:** : é o processo de se direcionar para um segmento de mercado relativamente pequeno com um composto de marketing especializado. Nicho é um grupo mais restrito de compradores, as organizações identificam nichos dividindo um segmento em vários subsegmentos;
- 4) **Marketing local:** voltado para as características regionais e locais dos consumidores
- 5) **Marketing individual:** visa individualizar e personalizar os esforços para cada um consumidor.

A segmentação de mercado é realizada da seguinte forma:

- **Segmentação Geográfica:** divide o mercado em diferentes unidades geográficas;
- **Segmentação Demográfica:** divide o mercado com base em dados demográficos (idade, sexo, estado civil);
- **Segmentação Psicográfica ou Socioeconômica:** leva em consideração o estilo de vida dos diferentes consumidores, ou seja, segmenta em classe social, personalidade, atitudes, percepção, etc;
- **Segmentação comportamental:** . São segmentos tomando como ponto de partida seu conhecimento, atitude, uso ou resposta para um determinado produto;
- **Segmentação por Multiatributos:** é o segmento que parte do princípio de conglomerados geográficos que proporcionam informações mais ricas sobre os consumidores;
- **Segmentação baseada em comportamento de compra:** baseada no comportamento de compra do consumidor, geralmente centra-se em alguma combinação de frequência de uso, situação de lealdade e situação de usuário;
- **Segmentação de Mercados Industriais:** podem ser segmentados utilizando muitas das formas de segmentação de consumidores (demográfica, abordagens de compras, etc);
- **Segmentação dos Mercados Internacionais:** podem ser segmentados através de uma única variável ou de uma combinação delas;
- **Segmentação Inter Mercado:** são consumidores com hábitos semelhantes, mas em regiões diferentes;

Por fim, a avaliação dos diversos segmentos de mercado envolve dois critérios básicos:

- **Atratividade do segmento:** tamanho, taxa de crescimento, lucratividade, economias de escala, risco, etc.
- **Objetivos da empresa e recursos disponíveis:** compatibilidade entre o investimento necessário para atingir o segmento, e as competências, recursos e objetivos (curto, médio e longo prazo).

3. AÇÕES PARA AUMENTAR O VALOR PERCEBIDO PELO CLIENTE

A satisfação dos clientes é cada vez mais exigida nas organizações, pois se torna um diferencial importante para as empresas que trabalham tanto com produtos como com serviços. Para suprir as expectativas dos clientes, não é só a qualidade do produto que interessa, mas também a qualidade dos serviços prestados pela organização, o bom atendimento e uma boa informação.

A satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador. As expectativas se baseiam nas experiências de compras anteriores do cliente, na opinião de amigos e parceiros, e também nas informações e promessas de profissionais de marketing com quem tenham tido contato.

No que se refere ao perfil do cliente altamente satisfeito, atribuem-se os seguintes aspectos: **a)** Permanece fiel por mais tempo; **b)** Compra mais a medida que empresa lança novos produtos ou aperfeiçoa produtos existentes; **c)** Fala favoravelmente da empresa e de seus produtos; **d)** Presta menos atenção a marcas e propagandas concorrentes e é menos sensível ao preço; **e)** Oferece ideias sobre produtos ou serviços à empresa; **f)** Custa menos para ser atendido do que novos clientes, uma vez que as transações são roteirizadas.

3.1 RETENÇÃO DE CLIENTES

O objetivo da empresa não apenas conseguir novos clientes, mas também retê-los, a fim de manter a sobrevivência e crescimento do negócio.

Tal retenção é a consequência de estratégias que devem estar nas bases do modelo de negócio de cada empresa. O marketing de relacionamento é a chave para isso, o que envolve o fornecimento de benefícios financeiros e sociais, bem como recursos estruturais que auxiliem os clientes.

Além disso, para manter os clientes satisfeitos, é recomendável utilizar três atividades internas que se complementam:

1. Análise contínua do comportamento de consumo e do perfil dos clientes;
2. Análise da adequação do produto consumido versus perfil do cliente;
3. Atuação ativa e transparente no intuito de aprimorar essa adequação do produto.

São tipos de marketing que influenciam na retenção de clientes:

→ **Básico:** o vendedor da empresa vende o produto, mas não oferece acompanhamento de forma alguma;

→ **Reativo:** o vendedor vende o produto e pede ao cliente que o chame se chegar a ter alguma dúvida ou problema;

→ **Responsável:** o vendedor chama o cliente, pouco depois da venda, para saber se o produto está atendendo às suas expectativas. Além disso, pede sugestões ao cliente para melhorar o produto;

→ **Proativo**: o vendedor ou alguma outra pessoa da empresa chama o cliente, de tempos em tempos, para lhe falar dos usos aperfeiçoados do produto ou de produtos novos que poderiam ser úteis;

→ **Societário (Partnership)**: a empresa trabalha de forma sustentada com aquele cliente e também com demais, para encontrar a forma de proporcionar-lhes mais valor (qualidade).

3.2 AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO PARA RETENÇÃO DO CLIENTE

Os níveis de satisfação dos clientes podem ser avaliados de inúmeras maneiras, como: Sistemas de reclamações e sugestões (SAC, 0800); Pesquisa de satisfação de clientes; Compras simuladas (ou comprador oculto/disfarçado); Análise de clientes perdidos (por que pararam de comprar?); Número de indicação de novos clientes por clientes atuais.

3.3 FIDELIZAÇÃO DOS CLIENTES

Entende-se que o cliente fiel é aquele que está satisfeito com o atendimento e que se torna parceiro comercial da empresa, devido ao grau de satisfação com as atividades executadas.

PRINCIPAIS DIFERENÇAS ENTRE RETENÇÃO E FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES	
RETENÇÃO	FIDELIZAÇÃO
Trata-se de um ponto de partida e, ao mesmo tempo, um resultado a ser obtido;	Engloba um programa de estratégias;
Pode envolver um momento;	Envolve longo prazo;
Implica em ações para evitar a saída do cliente (começa no primeiro contato com o cliente e permanece, destacando-se sempre em momentos específicos, durante todo o relacionamento).	Trata da valorização do cliente, prolongando o relacionamento com ele e incrementando as possibilidades de retorno financeiro.

3.4 CADEIA DE VALOR E A SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Visando criar a satisfação dos clientes, as empresas devem gerenciar sua cadeia de valor, bem como seu sistema de entrega de valor, com o foco no cliente. A Cadeia de Valor é usada como uma ferramenta para identificar maneiras para criar mais valor.

Na Cadeia de Valor existem 9 atividades criadoras de valor. Vejamos:

- 1 – Infraestrutura da empresa;
- 2 – Administração de recursos humanos;

3 – Desenvolvimento de tecnologia;

4 – Compras.

Essas quatro primeiras atividades são chamadas de Atividades de apoio (ou atividades-meio). As cinco abaixo são as chamadas Atividades principais (ou atividades fins), que interferirão diretamente no índice de satisfação dos clientes:

5 – Logística de entrada;

6 – Operações;

7 – Logística de saída;

8 – Marketing e vendas;

9 – Serviços de pós-vendas

4. GESTÃO DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE

A gestão da experiência do cliente ou gestão do conhecimento empresarial refere-se à coleta de dados e informações, que, quando processadas ao longo do tempo geram o conhecimento corporativo, refletindo nos produtos e serviços explorados pela empresa, que visam atender as necessidades específicas dos clientes.

Assim, surgindo o conhecimento da condensação de dados e informações, faz-se necessário o entendimento destes três termos:

Dados: Dados referem-se ao registro estruturado de transações, podendo ser definido como um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos. É informação bruta, descrição exata de algo ou de algum evento. Os dados em si não são dotados de relevância, propósito e significado, mas são importantes porque compõem a matéria-prima essencial para a criação da informação;

Informações: As informações são dados interpretados, dotados de relevância e propósito. Referem-se ao fluxo de mensagens, capazes e necessário para se gerar conhecimento¹²;

Conhecimento: O conhecimento é uma mistura de elementos, fluido, formalmente estruturado e intuitivo, portanto, difícil de ser colocado em palavras ou de ser plenamente entendido em termos lógicos. Os valores e as crenças integram o conhecimento, pois determinam, em grande parte, o que o conhecedor vê, absorve e conclui a partir das suas observações.

O conhecimento divide-se em duas espécies, quais sejam:

- **Conhecimento Tácito:** É aquele difícil de ser articulado na linguagem formal. Refere-se ao conhecimento pessoal incorporado à experiência individual e envolve fatores intangíveis como crenças pessoais, perspectivas, sistema de valor, insights, intuições, emoções, habilidades;
- **Conhecimento Explícito:** É aquele que pode ser articulado na linguagem formal (afirmações gramaticais, expressões matemáticas, especificações, etc)

4.1 GESTÃO DE CAPITAL INTELECTUAL

Denomina-se capital intelectual o conjunto de ativos intangíveis composto por diversos fatores, tais como: qualidade e coerência do relacionamento entre empresa, cliente e fornecedores; ideias e insights apresentados por todos os envolvidos no contexto organizacional, entre outros. Esses fatores, quando combinados e trabalhados em um sistema gerencial eficiente alinhado aos objetivos organizacionais, geram conhecimentos, capazes de promover a inovação e reestruturação contínua dos processos, gerando resultados eficazes.

O capital intelectual é integrado por: capital humano, capital estrutural e capital de clientes.

Capital de clientes

O capital de clientes fundamenta-se em um processo que consistem em:

- a) Selecionar clientes, identificando os segmentos mais atraentes para a empresa;
- b) Conquistar clientes através da comunicação de uma imagem positiva dos negócios da empresa;
- c) Reter clientes através da garantia da qualidade e correção dos problemas;
- d) Aplicar conhecimentos em marketing, venda e pós-venda, de modo a assegurar a qualidade nos processos e garantir a satisfação real dos clientes;
- e) Cultivar e manter um bom relacionamento, por meio da relação interpessoal com clientes, o que contribui para o aumento da participação da empresa nas atividades de compra do público-alvo.

5. APRENDIZAGEM E SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

5.1 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A partir da análise da cultura organizacional, verifica-se que esta, interfere muito no aprendizado das empresas, fazendo com que elas aprendam com maior rapidez ou lentidão, e por consequência, fazendo com que se destaquem ou não no mercado.

O comprometimento e a capacidade de compartilhamento, apresentados pelas pessoas envolvidas nos processos organizacionais, permitem a rotatividade do conhecimento, viabilizam a aprendizagem em equipe, e conseqüentemente, o conhecimento organizacional, transformando-se em uma importante ferramenta de diferenciação.

As contínuas mudanças no estilo de vida social pressionam as organizações a se adequarem as novas tendências, a fim de manter um serviço que traga plena satisfação ao cliente. Assim, a competitividade corporativa está relacionada com a capacidade da organização em desenvolver o conhecimento e inovar os processos, através de estratégias inteligentes para adaptação ao meio. Pode-se dizer, que a inovação surge do conflito entre o ambiente externo e interno da organização.

A aprendizagem organizacional é uma junção de conhecimentos formais e informais, que permite à organização criar seus próprios modelos de gestão, coerentes

com as suas necessidades e pautados no que ela precisa para alcançar os resultados, vejamos:

→ **Experiências do Profissional:** a partir das experiências positivas e negativas, o profissional pode compreender seus erros e acertos, delimitar melhor suas próximas ações e criar estratégias para impedir que estes erros continuem no futuro;

→ **Aprendizagem Cultural:** é aprendida através da cultura organizacional, da missão e dos valores adotados pela empresa;

→ **Aprendizagem com o Líder:** é realizada através das lideranças, de seus exemplos e conhecimentos compartilhados com os seus liderados;

→ **Aprendizagem Prática/Ativa:** refere-se à aquisição de conhecimentos através da prática efetiva das tarefas e do seu desenvolvimento contínuo;

→ **Aprendizagem Sistêmica:** refere-se ao entendimento ampliado de toda empresa e seus processos para oferecer soluções não apenas para o departamento envolvido, mas para a organização como um todo;

→ **Compartilhamento de Informações:** quanto melhor forem distribuídas as informações, maiores serão os conhecimentos sobre os processos internos da empresa o que tornará mais assertiva as ações;

→ **Benchmarking:** consiste na observação de outras empresas e na busca de boas práticas aplicadas para aplicar em sua organização.

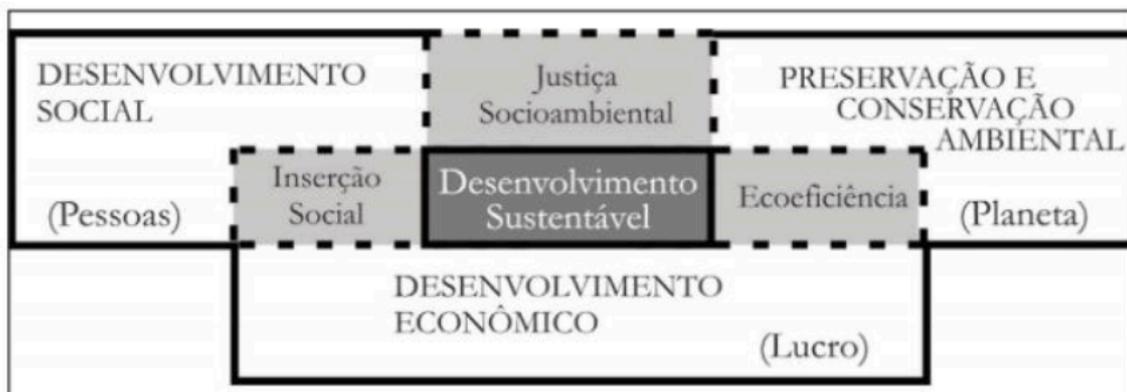
Organizações de aprendizagem (as quais realizam a aprendizagem organizacional) são organizações que tem capacidade sistemática de: aprender, renovar e inovar continuamente. E seu principal conteúdo invoca a imagem de pessoas e grupos trabalhando para melhorar: a inteligência, a criatividade e a capacidade organizacional.

5.2 SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

Uma empresa é sustentável, quando gera lucro para os acionistas, protege o meio ambiente e melhora a vida das pessoas com as quais mantém interações. Ações organizacionais sustentáveis são aquelas responsáveis por causar o menor impacto ambiental possível por meio de atividades operacionais, simultaneamente preocupadas em promover desenvolvimento socioeconômico que propicie a sobrevivência de gerações presentes e futuras, e totalmente dependentes das pessoas inseridas em ambientes sociais e organizacionais, já que por elas são estabelecidas as decisões finais e validadoras de todas essas proposições.

Ao reconhecer que, para exercer suas atividades, as empresas consomem não só recursos financeiros, mas também ambientais e sociais, desenvolveu-se a “teoria dos três pilares” (triple bottom line – TBL). Esta visão tripartite sugere que desenvolvimento econômico, justiça ambiental e inserção social são igualmente relevantes para a compreensão da sustentabilidade.

O pilar econômico da sustentabilidade organizacional representa a geração de riqueza pela e para a sociedade, por meio do fornecimento de bens e serviços; o pilar ambiental refere-se à conservação e ao manejo dos recursos naturais e o pilar social diz respeito ao alcance da igualdade e a participação de todos os grupos sociais na construção e manutenção do equilíbrio do sistema pelo compartilhamento de direitos e responsabilidades.



A partir da integração entre desenvolvimento social e econômico, promove-se a inserção social, entendida como o engajar da população (ou organização) em favor do coletivo, de modo que todos possam ter acesso à informação, alimentação, saúde, educação, habitação, trabalho, renda e dignidade.

À medida que a inter-relação entre desenvolvimento econômico e preservação ambiental acontece, emerge o conceito de ecoeficiência. Já a justiça socioambiental ocorre quando a organização consegue integrar de maneira simultânea o desenvolvimento social ao capital natural, e passa a tratar da equalização da distribuição dos benefícios e dos constrangimentos impostos pela legislação ambiental, ou mesmo pelos problemas ambientais, entre diferentes grupos sociais.

6. CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS: INTANGIBILIDADE, INSEPARABILIDADE, VARIABILIDADE E PERECIBILIDADE.

Serviços são atividades, benefícios ou satisfações que são colocadas à venda ou proporcionados em conexão com a venda de bens, são realizados por uma organização (ou indivíduo) para responder as expectativas e necessidades dos clientes.

6.1 CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS

Os serviços possuem algumas características específicas que os diferenciam dos bens manufaturados e que devem ser consideradas para uma gestão de serviços eficaz, tais características são elencadas abaixo:

- **Intangibilidade:** são intangíveis por natureza (não podem ser trocados ou possuídos, como bens manufaturados). Logo, o cliente vivencia o serviço que lhe

é prestado, o que torna mais difícil a avaliação do serviço pelo cliente, pois esta assume um caráter subjetivo. É importante observar que embora um serviço não seja tangível, ele pode possuir diversos elementos tangíveis. Por exemplo, em uma escola, o ambiente físico, as instalações, os materiais utilizados em sala, etc.

- **Inseparabilidade:** Produção e Consumo Simultâneos, o cliente participa do processo de produção, podendo não somente participar passivamente, mas também como coautor do serviço. Nos serviços, o cliente é quem inicia o processo de produção, pois o serviço só é produzido após sua solicitação/ contratação.

A inseparabilidade aponta para a seguinte questão: todo serviço tem um momento em que sua produção e consumo são simultâneos, inseparáveis. Como exemplo prático pode-se citar uma aula, ao mesmo tempo em que um professor produz sua aula, esta é consumida pelos alunos

- **Variabilidade:** Os serviços são variáveis, isto é, os serviços variam e podem variar conforme o prestador de serviço e o cliente. Tal característica pode ser vista de um prisma positivo, por exemplo, um palestrante pode adaptar a sua palestra ao seu público, ou de um prisma negativo, já que torna difícil estabelecer um padrão de serviço, que possa reduzir a incidência de erros;
- **Percibilidade:** Devido ao fato da produção ocorrer ao mesmo tempo do consumo, temos que os serviços não podem ser estocados, assim o controle de qualidade é feito durante o processo de consumo, ficando visível ao cliente (diferente de indústrias de manufatura, em que o produto pode ser inspecionado antes de chegar ao cliente).

Também devido a tal atributo, existe uma necessidade de se encontrar um ponto ótimo entre a oferta e a demanda do serviço. Por exemplo, uma companhia aérea tem praticamente o mesmo custo para o voo com capacidade máxima ou vazio, porém casos existem lugares vazios durante um voo, a companhia não conseguirá recuperar tal perda. Assim, deve-se encontrar um ponto onde é possível atender períodos de excesso de demanda (para não perder clientes por falta de serviço) e também suportar perdas decorrentes de baixa demanda em determinados períodos.

7. GESTÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS

A implantação da gestão de qualidade é capaz de promover identificação precisa dos fatores deficientes que precisam de mudanças e melhoria contínua, por meio de análises nos processos de produção e consumo, estabelecendo um panorama focado no produto e em sua relação com o cliente e em sua experiência a fim de o fidelizar.

A gestão de qualidade conta com sete ferramentas que visam não somente entender processos referentes ao serviço ou produto em questão, mas também para fomentar soluções para os problemas analisados através de ações preventivas. São elas:

7.1 FLUXOGRAMA

Também conhecido como gráfico de procedimentos, tem a função de demonstrar o percurso existente durante a produção de determinado serviço/produto de modo real, ou seja, da forma como atualmente ocorre, e de modo ideal, como deveria ocorrer, podendo haver diversas variáveis e correlações entre atividades e processos.

Possibilita visualizar o início e o fim de um processo, as atividades pertinentes a ele, os pontos decisivos e o fluxo de atividades. Através dele é possível identificar deficiências ou desvios no processo de produção.

7.2 DIAGRAMA DE ISHIKAWA

Conhecido como Espinha de Peixe devido sua aparência, é um modo de representação gráfica documental criado por Kaoku Ishikawa útil para indicar o que possivelmente seriam as causas de certos problemas na gestão e suas respectivas repercussões, ele explora com profundidade as possíveis variáveis que influenciam negativamente o processo de produção de um produto ou serviço, capazes de interferir em sua qualidade.



A fim de aplicar o diagrama corretamente, estabelecem-se categorias em nível macro para levantar as possíveis causas de um problema, ou seja, o seu local de origem. Estes tópicos podem ser divididos em:

- 1) Mão-de-obra: pode ser a origem de algum problema quando se refere à ação de um funcionário ou colaborador da empresa.
- 2) Materiais: trata-se de quando o material usado não está adequado e pode se tornar o causador de problemas no trabalho.
- 3) Máquinas: quando há defeitos no maquinário da empresa.
- 4) Medidas: trata-se de quando uma medida tomada foi o causador do problema.

5) Métodos: refere-se ao uso de uma metodologia que não está adequada ao e possivelmente causará problemas.

6) Meio ambiente: trata-se de quando problemas no meio ambiente (como, poluição, aquecimento global, mudanças climáticas) são causadoras de problemas.

7.3 FOLHAS DE VERIFICAÇÃO

São documentos comuns, como planilhas e tabelas, feitos de modo simples, intuitivo e prático para agilizar a coleta de dados e a confirmação de informações pertinentes ao produto ou serviço.

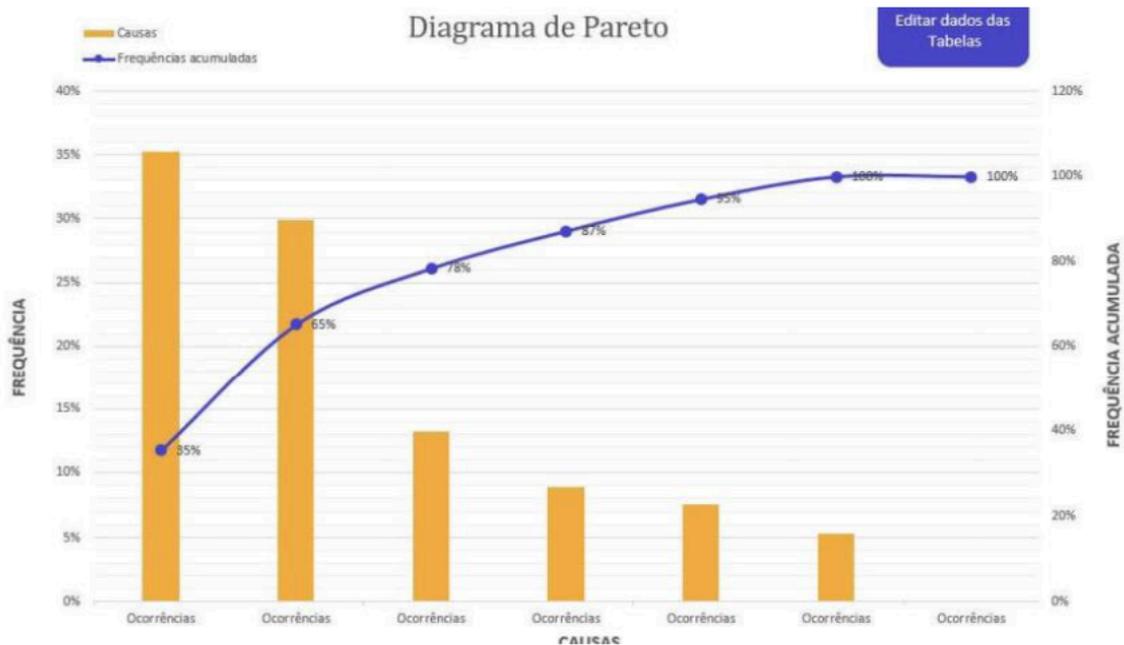
Característica	Lote 1	Lote 2	Lote 3	Lote 4	Lote 5	Lote 6	Lote 7	Lote 8	Lote 9	Lote 10
Manchas			x	x			x		x	
Rugosidade			x	x					x	
Quebra durante a extração						x				x
Falhas de Injeção		x			x				x	
Problemas de Soldagem	x			x					x	

Servem para facilitar a compreensão da realidade do produto ou serviço, economizando tempo da equipe e otimizando o entendimento dos processos produtivos no trabalho em prol da resolução de problemas e implementação de ideias e soluções úteis para a otimização do produto.

7.4 DIAGRAMA DE PARETO

Este diagrama em forma de gráfico é capaz de identificar a concentração de uma variável, indicando as causas essenciais de um processo. Por meio deste diagrama, o é possível compreender melhor e combater a raiz das causas de certos problemas de modo prioritário a fim de assegurar alto índice de produção e produtividade.

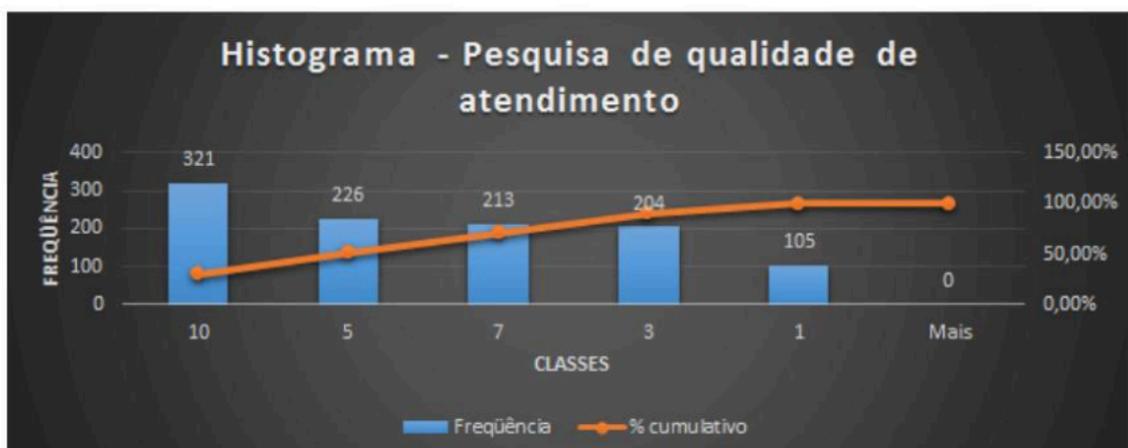
O diagrama de Pareto baseia-se no princípio de Pareto que explica que 80% das consequências ou efeitos de uma ação tem relação direta com 20% das causas. O gráfico numérico, então, computa dados precisos que, além de oferecer melhor visualização das relações entre variáveis, facilita a visualização de pontos que precisam de melhoria para aumentar o desempenho da empresa quando aos processos produtivos, pois redireciona o olhar para campos que de fato precisam de intervenção de modo prioritário.



7.5 HISTOGRAMA

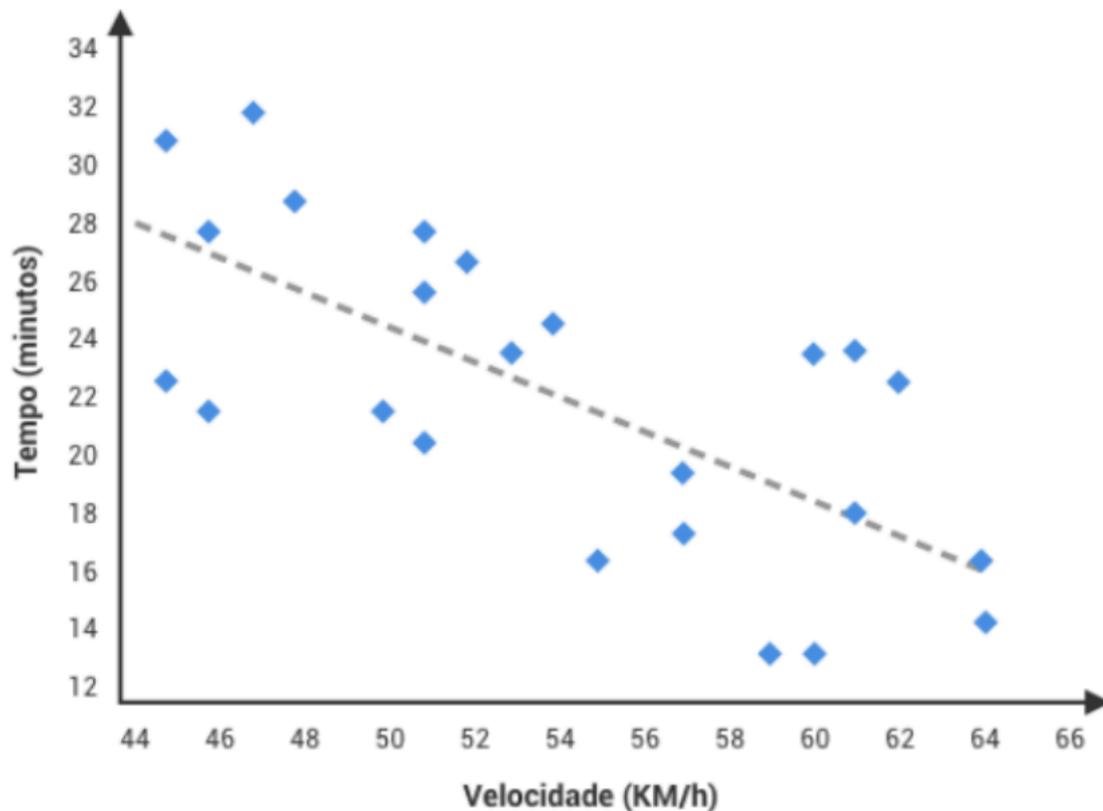
O histograma é também uma forma de representação gráfica cuja função é representar a distribuição de frequências de alguns dados em determinado período de tempo, por meio de barras. Este recurso auxilia a compreensão da quantidade ou volume de produtos inadequados, problemas ou conflitos quanto a medidas, entre outros itens como peso, largura, comprimento, tempo, temperatura, volume, preço, etc.

De modo claro, um histograma possibilita permite que a empresa saiba o número de vezes que algum dos itens ocorreu ao longo do processo. Seu propósito está em facilitar a resolução de conflitos através da visualização de uma análise real do processo evolutivo e gradativo de determinado produto ou serviço, identificando suas tendências.



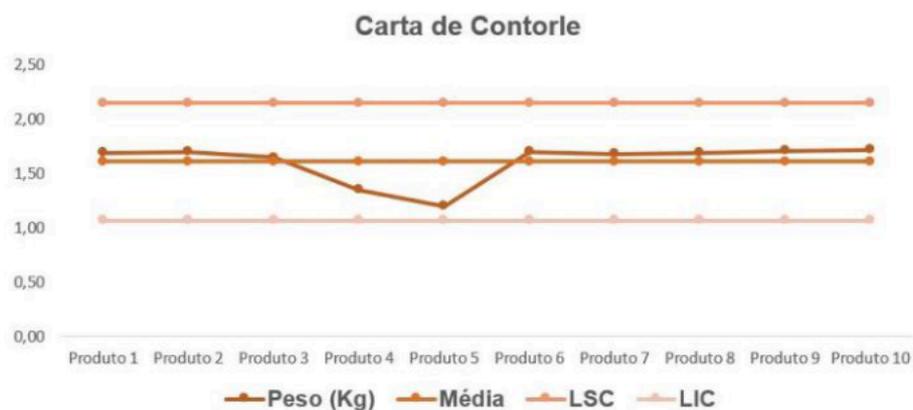
7.6 DIAGRAMA DE DISPERSÃO

Também conhecido como gráfico de correlação, essa ferramenta serve para fazer uma análise entre duas variáveis relacionadas a um mesmo processo simultâneo, assim podemos inferir se estas variáveis apresentam correlação positiva (quando duas variáveis aumentam na mesma direção do gráfico), correlação negativa (quando diminuem na mesma direção) ou correlação nula (não há correlação entre as variáveis).



7.7 CARTAS DE CONTROLE

Cartas de controle são ferramentas utilizadas para identificar as estatísticas e tendências de certos desvios e mudanças de comportamento quanto a alguns pontos de observação dentro de determinado tempo e espaço. Esta ferramenta é muito utilizada a fim de observar se o processo está ocorrendo de maneira controlada e ordenada, sem alterações consideráveis que possam prejudicar o andamento do processo produtivo.



Os desvios ou alterações podem ser observados em linhas que divergem em pontos específicos e permitem um acompanhamento geral da equipe quanto aos processos produtivos a fim de identificar pontos que podem ser preocupantes, e que por vezes passariam despercebidos, e devem ser melhor trabalhados.

8. TÉCNICAS DE VENDAS: DA PRÉ-ABORDAGEM AO PÓS-VENDA.

Toda empresa, desde a sua formação, tem um custo fixo operacional (aluguel, folha de pagamento, instalações, manutenção, etc) que existem independentemente se a empresa está tendo faturamento ou não. É no mercado, através de ferramentas mercadológicas, que a empresa busca não só obter recursos para fazer frente a todas essas despesas, como também alcançar objetivos financeiros.

A atividade de vendas exerce papel de extrema importância para o faturamento das empresas. Note-se que a venda não é uma atividade isolada; ela depende de uma estratégia de marketing bem elaborada, que inclui produtos, preços, sistemas de distribuição e outras atividades promocionais

8.1 VENDA PESSOAL

Geralmente, vendas pessoais são classificadas como uma das ferramentas de comunicação disponível, como uma das formas da empresa levar sua mensagem aos grupos de consumidores almejados por ela. A venda pessoal é definida como um processo de comunicação pessoal em que um vendedor identifica e satisfaz às necessidades de um comprador para o benefício de longo prazo de ambas as partes.

Deve-se destacar a seguinte informação em relação aos tipos de clientes (mercados-alvo): mercados industriais compostos por outras empresas ou instituições são caracterizados por número menor de compradores e, geralmente, estão concentrados geograficamente se comparados a empresas que vendem a consumidores finais (vendedores de produtos de consumo como alimentos e eletrodomésticos). Isso torna mais viável e eficaz o uso de vendedores para a realização de vendas ao invés de vendas por telefone ou mesmo pela internet.

Em marketing industrial, vendas pessoais recebem uma importância muito grande, tornando-se muito mais do que simplesmente uma ferramenta importante de comunicação ou um formato importante de canal de distribuição. A necessidade de aumentar a fidelização de clientes valiosos tem feito com que estratégias de vendas pessoais sejam utilizadas em conjunto com programas de relacionamentos com clientes e automação de vendas, como os programas de Customer Relationship Management (CRM).

8.2 PRÉ-ABORDAGEM

A Pré-abordagem faz parte das Etapas do processo de vendas. O processo de vendas é uma sequência de etapas por meio da qual os vendedores realizam a venda, conforme demonstrado a seguir

1. Prospecção e qualificação: O processo de vendas se inicia com a identificação dos clientes potenciais.

2. Pré-abordagem: É decidido, mediante a intenso estudo, tanto a abordagem a ser empregada como o melhor momento para ser feita tal abordagem.

3. Abordagem: A abordagem é um ponto vital para obter um bom começo de relacionamento. Os tipos de abordagem em vendas são>

- **Venda estímulo-resposta:** também chamada de venda enlatada, é tipo onde o vendedor decora um texto com palavras (e gestos) que visam estimular o cliente a comprar o produto desejado. Não é bem aceita, pois não apresenta o diálogo com o comprador.
- **Venda estado mental:** também conhecida como AIDA, busca despertar no comprador atenção, interesse, desejo e ação de compra. Nesse caso, a mensagem de vendas deve prover a transição de um estado mental para outro e esse é exatamente a maior dificuldade do método.
- **Venda de satisfação de necessidades:** também chamada de venda não manipulada, nesse caso, a tarefa do vendedor é, por meio de questionamentos, identificar as necessidades a serem satisfeitas do comprador, para isso é necessário um clima amistoso, num ambiente de baixa pressão para obter a confiança do cliente.
- **Venda de solução de problemas:** Esta técnica inicia-se com a identificação dos problemas do cliente, em seguida, deve ser feito um estudo para encontrar a melhor solução e assim atender às expectativas do cliente.

4. Apresentação e demonstração: Nesta fase deve-se apresentar o produto ao comprador de forma que atraia sua atenção e desperte o desejo de efetuar a compra. Três estilos de apresentação são os mais utilizados: estímulo-resposta; abordagem planejada (onde se conhece antecipadamente o estilo de compra do cliente) e abordagem de satisfação de necessidades, que, exercendo um papel de consultor de negócios, buscar ajudar o cliente a economizar ou ganhar mais dinheiro.

5. Superação de objeções: Os clientes, quase sempre, colocam objeções durante a apresentação de vendas ou quando solicitados a assinar o pedido. A resistência pode ser psicológica ou lógica. A resistência psicológica pode incluir a preferência por outras marcas, apatia, associações desagradáveis ao vendedor, ideias predeterminadas e aversão a tomar decisões.

A resistência lógica relaciona-se com a resistência ao preço ou não concordância com o prazo de entrega. É necessário que o vendedor treine exaustivamente suas técnicas de negociação para superar essas objeções.

Para lidar melhor com as objeções deve-se atentar para os seguintes aspectos:

- Identificar o melhor produto ou serviço da empresa para atender a necessidade do cliente;
- Preparar o roteiro de Apresentação da Solução enfatizando as informações colhidas no cliente;

- Preparar a argumentação dos benefícios decorrentes da solução apresentada;
- Preparar-se para as objeções do cliente.

Os principais tipos de objeções são:

- **Em relação ao vendedor:** alguns clientes tem dificuldade em se relacionar com determinados vendedores, nesse caso, cabe ao vendedor remover as objeções decorrentes do seu estilo de venda ou postura.
- **Em relação ao produto/serviço:** são dúvidas do comprador relacionadas se determinado produto irá atender suas necessidades, cabe ao vendedor identificar os benefícios que terão maior relevância no processo de decisão do cliente.
- **Em relação ao preço:** não é necessariamente um objeção, e sim um fator de negociação. O vendedor deve retardar ao máximo a discussão sobre o preço evitando falar em valores antes de expor todas as vantagens do produto ao cliente.
- **Em relação a mudar de fornecedor:** uma mudança de fornecedor sempre causa insegurança ao comprador, por isso o vendedor deve se assegurar de cuidar pessoalmente para que as primeiras entregas estejam devidamente nos termos acordados, assim ganhando a confiança do cliente.

6. Fechamento: Neste estágio, o vendedor tenta fechar a venda, porém, alguns não chegam ou não obtêm êxito nesse estágio. Por vezes, se sentem sem confiança ou até desconfortáveis em pedir ao cliente que assine o pedido.

Os agentes de vendas precisam saber como identificar ações físicas, declarações ou comentários e perguntas dos compradores que sinalizem a hora do fechamento. Existem várias técnicas de fechamento, pode-se solicitar o pedido, recapitular os pontos do entendimento, perguntar se o comprador tem preferência por A ou B, ou até mesmo oferecer incentivos específicos ao comprador para fechar a venda, como preço especial, quantidade extra sem cobrar ou um brinde.

9. NOÇÕES DE MARKETING DIGITAL: GERAÇÃO DE LEADS; TÉCNICA DE COPYWRITING; GATILHOS MENTAIS; INBOUND MARKETING.

9.1 GERAÇÃO DE LEADS

Lead é uma pessoa que se interessou por algum conteúdo que um empresa ofereceu e, em troca, se dispôs a ceder informações pessoais. Se antes qualquer contato era visto como um potencial cliente, com lead, é possível focar os esforços em clientes que realmente podem ser tornar clientes. Ou seja, gerar leads é o mesmo que gerar contatos interessados

9.1.1 Importância da geração de leads

Com a grande transformação do processo de compra, os profissionais de marketing devem achar um novo caminho para chegar ao consumidor, já que o anúncio

por publicidade de massa (rádio, tv, etc) se torna muito genérico e não atinge o público-alvo. Assim, os leads fornecem um método bem assertivo para chegar um determinado perfil de comprador, e ainda conta com a vantagem de não ser invasivo, que é um grande problema nos dias de hoje, já que é o consumidor quem se interessa e fornece seus dados.

Outra vantagem da geração de leads é a previsibilidade, pois leads não surgem do nada. Canais como redes sociais e softwares de automação de marketing, utilizados para geração de leads, permitem que os resultados da estratégia sejam mensurados, e que o retorno dos investimentos seja avaliado, para ser aplicado da melhor maneira possível.

9.1.2 Formas de geração de leads

É preciso investir em uma estratégia que cativa a atenção dos potenciais clientes. Produzindo um conteúdo de qualidade e que também seja relevante para a persona, o interesse será genuíno. São formas de geração de leads:

→ **Blog:** Ter uma boa presença online é crucial nos dias atuais para uma organização, no entanto, isto não é suficiente para gerar leads. Ter um blog corporativo é essencial para interagir com uma audiência que trabalha, compra, vende e se relaciona online.

A criação de um bom conteúdo vai atrair e reter a audiência de um blog. Utilizar CTAs (Call to Actions) é uma boa prática. Eles irão instigar o leitor a realizar uma ação, como fazer download de um ebook ou conferir uma promoção que se está realizando.

→ **Site corporativo:** O site é um lugar ideal para divulgar informações que precisam ser facilmente encontradas. É como um cartão de visita da empresa, por isso é importante que a experiência do usuário seja a melhor possível e que todas as informações relevantes sejam de fácil acesso.

Algumas informações indispensáveis que deve se ter em um site são: Contato; Redes sociais; Informações institucionais; Descrição de serviços e produtos; Promoções ou ofertas.

→ **Redes sociais:** Ideais para promover o negócio e conectá-lo aos consumidores de uma forma mais personalizada, as mídias sociais se tornaram muito mais do que plataformas para pessoas que desejam se encontrar e comunicar.

A abundância de informações, a habilidade de alcançar o máximo de pessoas e a facilidade de gerar engajamento em torno de produtos e serviços são apenas alguns dos fatores que tornam as mídias sociais um terreno tão fértil para a geração de leads.

Para se potencializar a geração de leads deve-se aprender a aproveitar o melhor dessas ferramentas elencadas abaixo: Definir a persona; Descobrir as redes sociais ideais para a persona; Explorar o potencial de cada rede social; Gerar conteúdo rico para as personas; Divulgar os conteúdos do blog nas redes sociais.

→ **Mídias pagas:** Muitas redes sociais possuem ferramentas de anúncios direcionados. Em sites como o Facebook, por exemplo, o anunciante pode criar um post patrocinado e segmentado.

Com isso, as campanhas de geração de leads podem ter um impacto maior nos resultados. Se houver interesse em se investir em mídias pagas para aumentar o alcance, também pode se considerar o AdSense. Nesse caso, o anúncio é divulgado em vários sites de acordo com o histórico na web de cada usuário.

→ **Co-marketing:** O co-marketing é uma maneira de fazer marketing de forma compartilhada. Isto ocorre quando duas empresas têm semelhantes personas e alinham seus interesses e esforços para impactar o potencial cliente de uma maneira a gerar benefícios para as duas empresas envolvidas.

Esta estratégia faz sentido quando as empresas desejam construir autoridade, gerar tráfego orgânico e atingir mais pessoas. Isto porque, em estratégias de co-marketing, se acessam novos potenciais clientes, que não tinham contato com a marca.

A parceria pode acontecer a através de um conteúdo rico (ebook, por exemplo) elaborado e divulgado pelas duas partes, ou mesmo um artigo de blog escrito por uma empresa e publicado no blog da empresa parceira. Através do co-marketing, se poderá atingir a base de contatos do parceiro e gerar novas leads a partir desse contato.

9.1.3 Formas alternativas de geração de leads

→ **Gamificação:** Pensando em como seria divertido gerar leads através de conteúdos interativos e divertidos, profissionais de diversas áreas buscaram na indústria dos jogos uma inspiração para envolver os públicos em suas ações. A gamificação é uma estratégia de interação entre empresas e pessoas que se baseia no oferecimento de incentivos capazes de estimular o engajamento do público com as marcas de uma forma lúdica.

→ **Pesquisas:** Além de ser uma forma inovadora para a geração de leads, pesquisas de mercado também trazem autoridade para uma marca. Isto porque se está ajudando todo o mercado a entender as tendências e projeções da área.

→ **Ferramentas:** Criar uma ferramenta não é um processo fácil, pois geralmente envolve processos técnicos e trabalhosos. Porém, ela é uma excelente forma de geração de leads. Deve-se oferecer algo que seja prático para o público através do levantamento de problemas e questões enfrentados por ele.

→ **Programas de indicação:** Clientes felizes são um recurso poderoso para a reputação de uma empresa. Deve-se criar programas de incentivo às indicações, oferecendo descontos, produtos exclusivos e bônus.

Providenciar links de referência para que os consumidores possam engajar mais pessoas através das redes sociais.

→ **Promoções:** Para conquistar leads, é importante enviar conteúdos apropriados para as demandas que elas têm. Afinal, o objetivo é ser útil para os futuros clientes.

Deve-se usar títulos bem criativos, indo além das soluções tradicionais. Promoções, por exemplo, são eficientes para atrair mais pessoas.

Enquanto novos clientes usufruem de códigos de desconto ou sorteios, clientes fiéis podem ganhar algumas regalias, como acesso exclusivo a lançamentos, brindes, amostras de produtos e acesso a eventos promocionais.

9.2 TÉCNICAS DE COPYWRITING

Essa técnica consiste em criar conteúdo em forma de “textos persuasivos” que podem convencer os leitores a adquirir um produto.

Porém, antes de se começar a escrever o texto, existem algumas premissas que irão fornecer o embasamento e as informações necessárias para dar o pontapé inicial no argumento de vendas. Vejamos:

→ **Contexto:** é preciso que se entenda o contexto no qual o assunto se insere, qual público irá se interessar por isso, as necessidades, preferências e qual produto pode ajudá-los a resolver esse problema.

→ **Solução:** O objetivo do copywriting é guiar o leitor rumo a uma tomada de decisão e escolher a solução para o problema abordado.

→ **Gancho:** é preciso que haja um gancho bem elaborado, título ou subtítulos, que convença o leitor a ler o texto completo.

→ **Promessa:** tendo o leitor já sido fisgado, a tarefa agora é de mantê-lo interessado. É preciso que se mostre para o consumidor que o texto vai oferecer alguma resposta pra ele, que está atrelado ao questionamento feito no gancho

→ **Persona:** Para um texto eficaz, é crucial saber quem é o leitor, ou seja, saber quem é o cliente, quais suas necessidades e principais características. A persona é a representação do cliente e ajuda a identificar o perfil das pessoas que interagem com o negócio.

→ **Emoção:** Um copywriting sem emoção tem grandes chances de falhar. Deve-se utilizar algumas emoções que podemos sentir e que podem ser usadas para tornar o texto ainda melhor, por exemplo, raiva, admiração, excitação, simpatia, triunfo, nostalgia, entre outras.

→ **Estrutura:** Com a estrutura correta e utilizando as melhores palavras no texto, as chances de conversão serão altíssimas.

9.2.1 Modelo AIDA

O modelo AIDA é considerado um dos maiores fundamentos de propaganda e marketing, que descreve as etapas para se conseguir atrair o cliente e convertê-lo para a venda. Essas etapas são:

Atenção: é onde o cliente vai conhecer a marca e saber que ela existe. Isso é feito geralmente por meio de publicidade, onde o objetivo é conquistar o interesse desse cliente;

Interesse: o cliente passa a se interessar pela marca e conhecer mais sobre ela, entendendo seus benefícios e como ela pode resolver seus problemas;

Desejo: conhecendo os detalhes da sua marca, o consumidor passa a desejar o produto, ou seja, se conseguiu provocar a curiosidade do cliente e instigá-lo a comprar o produto;

Ação: chegado à etapa final, é neste ponto que o cliente toma a decisão e realiza a compra do produto.

Alem das premissas e estrutura do texto, faz-se necessário entender alguns elementos que o formam, como o título e o call-to-action.

→ **Título:** O título, ou headline, é a primeira conexão que se terá com os leitores, por isso, causar uma boa impressão é essencial. Para que se faça um excelente título, utiliza-se a fórmula dos 4 U's: **Urgente, Único, Útil e Ultra específico.**

→ **Call-to-action ou chamada para ação:** é um convite ao leitor, tem como principal objetivo fazer o leitor tomar uma decisão. Um CTA poderoso é formado pelos seguintes tópicos:

Contexto: o CTA deve estar incluído no contexto do copywriting.

Especificidade: ser específico pode ajudar a despertar o interesse do leitor.

Verbos: utilizar verbos no imperativo ou no infinitivo, para induzir e estimular o leitor a realizar uma ação.

Escassez: a escassez pode ser um bom recurso a ser utilizado para dar senso de urgência ao cliente e fazê-lo realizar a ação.

Existem ainda algumas Técnicas Simples e Eficazes ou Overview, utilizadas no texto, que apesar de aparentarem serem simples, são táticas que trazem grande retorno. Vejamos:

O Uso do “Você”: No contexto do copywriting, conexão é essencial. E na língua portuguesa, uma das melhores formas de fazer isso é através de um pronome pessoal de tratamento: “você”.

Quando se utiliza esse termo, se consegue criar essa conexão com o leitor e fazer com que a mensagem seja melhor entendida por ele.

Storytelling: Storytelling é uma forma de arte muito antiga e uma valiosa forma de expressão humana usada de diversas maneiras, que significa contar histórias. Pessoas são movidas e conquistadas por histórias bem contadas, principalmente aquelas que despertam gatilhos mentais nas pessoas.

Grandes marcas fazem uso desse artifício, como a Coca-Cola, por exemplo.

9.3 GATILHOS MENTAIS

Gatilhos mentais são os estímulos que o cérebro humano recebe para a tomada de decisão. Quando se trabalha com vendas, é essencial ter consciência desses gatilhos e entender quais e de que forma podem ser usados nos momentos-chave da negociação.

Alguns exemplos de gatilhos mentais:

- **Escassez e Urgência:** gatilho utilizado quando houver a necessidade de acelerar a negociação. Ex: “Eu tenho disponível melhor consultor para uma reunião amanhã, depois, só daqui um mês”
- **Autoridade:** utilizado no início de uma abordagem ou jornada do cliente. Ex: “Nós promovemos um aumento de 3x no faturamento da empresa X com nosso método”; “Você está familiarizado com o conceito de growth hacking? Na empresa Y nós somos autoridade nesse assunto. Temos 10 publicações tratando do assunto;”
- **Prova Social:** utilizado no início de uma abordagem ou jornada do cliente. “Hoje contamos com 189 clientes do seu segmento, todos colhendo ótimos resultados”; “Temos 1.950 usuários ativos na nossa base atualmente”;
- **Ancoragem e Ajustamento:** utilizado em negociações e apresentação de proposta. “Eu tenho 3 opções de contratação para esse serviço. Uma no valor de R\$ 2.500, e outras duas nos valores de R\$ 2.000 e R\$ 1.000”; “Estamos com uma promoção com 50% de desconto. O valor passa de 2.000 para apenas 1.000”.

9.4 INBOUND MARKETING

O marketing de atração consiste em um conjunto de estratégias que visa atrair voluntariamente os consumidores para o site de uma empresa.

A principal diferença do Inbound para o Outbound (marketing tradicional), é que neste o foco é atrair o potencial cliente para um blog ou site, e a partir dessa atração, é feito todo um trabalho de relacionamento com essa pessoa.

Esse relacionamento é desempenhado por meio de conteúdo personalizado e autoral, que visa transformar a empresa em referência em determinado assunto relacionado a seu mercado e influenciar na decisão de compra de futuros clientes.

Sendo o principal objetivo do Inbound Marketing, a atração e fidelização de possíveis clientes para a empresa, é necessário se utilizar uma metodologia que é o diferencial do Inbound. A seguir, serão explicados os passos desta metodologia:

→ **Atrair:** O pilar inicial do Inbound Marketing é a atração, afinal, um site sem visitas não gera Leads. Sem os Leads não há vendas e, por consequência, perde-se toda a razão para se trabalhar com essa estratégia.

Assim, em vez de procurar pessoas que poderiam ter interesse em determinado negócio/mercado, a empresa foca na construção de algo digno de legítima atenção, e assim atrai pessoas que por espontânea vontade se interessaram pelo assunto. O resultado disso é um público muito mais engajado e propenso a realmente consumir o produto.

Existem muitas formas de fazer isso, como por exemplo: produzir conteúdo em blogs, otimizar esse conteúdo para os mecanismos de busca (o chamado SEO ou Search Engine Optimization), fazer anúncios pagos desse conteúdo (links patrocinados) e divulgar esse conteúdo em redes sociais.

→ **Converter:** Em seguida, na etapa da conversão, os visitantes precisam virar Leads para poderem avançar no processo de compra. Quando se fala em conversão, refere-se à ação do usuário de passar suas informações em troca de uma recompensa ou benefício, como uma oferta de um material.

É por isso que não se deve apenas atrair visitantes para um site, mas criar oportunidades de convertê-lo em Leads. Uma das principais formas é oferecer conteúdos em Landing Pages, ou seja, páginas que são voltadas para a conversão.

Geralmente, essas páginas não possuem muito mais do que uma explicação do que é o material ofertado e as vantagens de obtê-lo, e o formulário que o visitante deve preencher para se tornar um Lead. Entre as ofertas que se pode gerar para obter Leads, estão as ofertas diretas (aquelas que estão mais diretamente voltadas à compra, como pedidos de orçamento, demonstração de software, teste gratuito, entre outras); e as indiretas (geralmente focadas em estágios menos avançados da jornada de compra, ou seja, possuem o objetivo de educar e resolver problemas específicos dos Leads.

Alguns formatos comuns de ofertas são eBooks, webinars, ferramentas, etc.).

→ **Relacionar:** Pesquisas demonstram que nem todos os Leads gerados já estão prontos para comprar. Por isso, é preciso continuar educando o Lead até que ele esteja pronto para a compra.

É aí que entra a etapa de relacionamento no Inbound Marketing: através de algumas estratégias, identificam-se os estágios em que se encontram os Leads e se faz com que eles avancem na jornada, ou seja, será acelerado o processo de compra.

Uma das principais formas de se relacionar com os Leads é o E-mail Marketing. É por meio dele que se continua oferecendo conteúdo cada vez mais avançado para o Lead, até que perceba que ele está maduro o suficiente para a compra.

Mas para fazer com que o relacionamento ocorra de forma dinâmica e não “esfrie”, é necessário automatizar o processo. Dessa forma, se vai nutrindo os Leads com conteúdo de forma automática, sem precisar enviar e-mails de forma manual.

Isso faz com que o processo ocorra mais rapidamente, aumentando as vendas, melhorando a retenção de clientes e diminuindo os custos de aquisição.

→ **Vender:** No final das contas, todo o trabalho de geração e relacionamento com os Leads tem como objetivo gerar oportunidades de negócio para a uma empresa. Em alguns casos, o processo de vendas acontece dentro do próprio website.

Em outros, é necessário o contato entre um vendedor e o potencial cliente. De maneira geral, quanto mais complexo o produto (maior o seu ticket), mais o processo de vendas tem de ser algo consultivo, concluindo o papel da nutrição de Leads de concretizar a venda.

Essa mudança de paradigmas, em que o Lead agora percorre parte da jornada de compra antes de entrar em contato com o vendedor, traz diversas implicações que estão transformando o mundo das vendas. Entre elas, pode-se citar: Lead Scoring (pontuação automática de Leads com base em perfis e interesses); Inbound Sales (vendas realizadas de dentro da própria empresa, uma vez que os vendedores utilizam tecnologias que dispensam o trabalho in loco, o que reduz custos e dinamiza o processo); e CRM (em inglês, Customer Relationship Manager, ou seja, softwares que são capazes de organizar, metrificar e guardar histórico de todas as negociações feitas pelo vendedor, auxiliando no processo de venda).

→ **Analisar:** Por fim, entra-se na etapa de análise, que é extremamente importante para o Inbound Marketing, já que permite avaliar quais estratégias estão funcionando e quais não estão e comprovar ou não o retorno dos investimentos, tudo sendo confirmado com base em dados.

As métricas devem ser “descascadas” como uma cebola, do mais geral (e estratégico) até a contribuição mais específica de cada detalhe (operacional). É possível monitorar cada ação que ocorre nas interações do público com os sites, posts e campanhas, o que torna o trabalho mais inteligente.

Além disso, todo o processo pode ser otimizado detectando-se as taxas que estão abaixo do esperado para direcionar os esforços do time de marketing. Felizmente, toda essa capacidade analítica do marketing é amplamente suportada por algumas ferramentas disponíveis no mercado, como Web Analytics (sendo a mais conhecida e utilizada o Google Analytics) e softwares de gestão, relacionamento e monitoramento de Leads, como o RD Station.

10. ÉTICA E CONDUTA PROFISSIONAL EM VENDAS

10.1 ÉTICA

Ética (do grego ethos, que significa caráter) é a ciência que busca estudar a melhor forma de convívio social, onde se faz necessário a obediência de certas normas que visam impedir conflitos e promover a paz social.

10.2 ÉTICA PROFISSIONAL

A maioria das profissões possuem seu próprio Código de Ética. Todos os códigos de ética profissionais, trazem em seu texto a maioria dos seguintes princípios: honestidade no trabalho, lealdade na empresa, alto nível de rendimento, respeito à dignidade humana, segredo profissional, observação das normas administrativas da empresa e muitos outros.

Agir corretamente hoje não é só uma questão de consciência. É um dos quesitos fundamentais para quem quer ter uma carreira longa e respeitada.

10.3 ÉTICA E CONDUTA PROFISSIONAL EM VENDAS

Características de um serviço:

Intagibilidade: diz respeito ao fato de o consumidor não poder ver nem tocar o serviço. Isso dificulta sua avaliação sobre a qualidade do serviço entregue, pois não consegue vê-lo, senti-lo, nem tocá-lo, portanto fica difícil comparar o prometido com o entregue.

Heterogeneidade: A heterogeneidade acontece porque diferentes pessoas estão envolvidas no atendimento aos consumidores e, portanto, oferecendo serviços de maneiras diferentes apesar do treinamento e do controle de qualidade.

Assim, cada uma destas pessoas vai oferecer o serviço de acordo com sua percepção sobre ele, considerando seus hábitos, sua cultura, a educação que trouxe da família, muito embora a empresa ofereça treinamento buscando a padronização.

Inseparabilidade: A inseparabilidade é a característica que indica a conexão entre o consumidor e o serviço cuja prestação ele presencia. Observe que isso não ocorre com um produto, pois não se assiste à fabricação do produto que consome, mas se vê a prestação do serviço que adquiriu: o conserto do carro, a manutenção do computador, o corte de cabelo, etc.

10.4 CONDUTAS ANTIÉTICAS EM SERVIÇOS

- **Reduzido número de atributos para que o consumidor analise**
- **Especialização dos serviços:** Quando se procura um advogado, médico, dentista ou outros prestadores de serviços liberais, se acredita naquilo que eles profissionais dizem. Assim, antes de fazer a escolha por este ou aquele profissional, buscam-se informações com pessoas de confiança para se certificar da idoneidade e credibilidade além da competência profissional;
- **Tempo decorrido entre o serviço prestado e a avaliação do consumidor:** Imagine a seguinte situação: uma pessoa vai até a sua agência bancária e pede para seu gerente uma orientação sobre um investimento mensal que complemente sua aposentadoria. Ela só vai saber se o conselho do respectivo gerente foi bom quando utilizar o rendimento do investimento e não antes disso;
- **Falta de padronização no desempenho da prestação de serviços:** corte de cabelo diferente
- **Prestação do serviço fora do ambiente físico com o qual profissionais mantêm vínculo:** Utilizaremos a seguinte situação como exemplo: Alguém leva seu computador para consertar em uma empresa especializada, onde o técnico que fez o orçamento do equipamento se oferece para fazer o serviço após o expediente, em sua residência, cobrando menos do que se fizesse pela empresa.

Inicialmente, acredita-se que se beneficiará, pois pagará menos. Porém, quando o técnico chega à sua casa, ele encontra outros problemas no computador, sugere troca de novas peças e novas configurações.

Em pouco tempo, a pessoa precisa chamá-lo novamente. Em geral, as empresas prestadoras de serviço têm um acordo ético com seus funcionários para que isto não ocorra;
- **Variabilidade do desempenho:** A participação das pessoas que prestam serviços bem como do próprio consumidor, fazem com que seja difícil sua padronização e o controle de qualidade
- **Recompensas oferecidas aos funcionários com base no resultado e não na qualidade:** Como exemplo, uma empresa de TV a cabo oferece bônus aos funcionários que atenderem maior número de chamados corre o risco de perder a qualidade do serviço prestado, pois os profissionais vão preferir atender rapidamente um consumidor para ter tempo de visitar outra residência. O nível de qualidade cai e, conseqüentemente a satisfação do cliente também.
- **Necessidade da participação do consumidor no serviço prestado:** Imagine que uma pessoa está indo comprar um computador. Para escolher o melhor equipamento, ela depende das orientações do vendedor.

Além disso, é preciso que ele a ensine a utilizar os benefícios que este equipamento oferece. A pessoa vai para casa, mas tem dúvidas e telefona.

De maneira nenhuma o vendedor pode acreditar que uma vez entregue o computador, a venda está concluída, pois ele depende das boas referências do cliente atendido para que efetue outras vendas. Por outro lado, como o vendedor pode controlar a habilidade do consumidor em lidar com um computador?

Algumas pessoas têm mais facilidade, aprendem mais rápido. Outras, precisam de mais dedicação e, neste caso, há mais probabilidades de haver descontentamento se o vendedor não for muito paciente.

11. PADRÕES DE QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO CLIENTE

Comunicabilidade: A comunicabilidade, porém, diz respeito a uma qualidade comunicável, à facilidade de se expressar e transmitir uma mensagem clara, a fim de que o receptor dela a compreenda. Pode ser entendido como uma otimização do ato de comunicar em que a mensagem em questão é realizada de maneira eficaz, correta e rápida.

Apresentação:

Atenção: Ser atento está ligado a ter olhos para os detalhes e ter ouvidos abertos para o outro. Prestar atenção no que o outro diz, oferecer ajuda, observar a forma como o público se comunica ou reage diante do que você propõe é primordial para estabelecer relação e até relacionamento com ele

Cortesia:

Interesse:

Presteza:

Eficiência:

Tolerância:

Discrição:

Conduta:

Objetividade:

12. UTILIZAÇÃO DE CANAIS REMOTOS PARA VENDAS

Canais de Vendas são meios que os negócios utilizam para comercializar e entregar seus produtos e serviços aos clientes. São muitas as possibilidades, mas algumas das mais conhecidas são: loja física e virtual, quiosque em centro comercial, telefone, correio, distribuidores, franquias, marketplaces, aplicativos, entre outros.

De forma geral, os canais remotos (à distância) foram os principais protagonistas, que se destacaram com a Pandemia do COVID-19. Em especial, destacaram-se:

→ **Marketplaces:** podem ser considerados grandes shoppings virtuais pois reúnem diversos fornecedores e os conectam diretamente com seus clientes. De forma geral, um marketplace reúne diferentes tipos de produtos e serviços com o objetivo de atingir o maior número de clientes possíveis.

→ **Whatsapp:** Além das próprias mensagens, o aplicativo oferece recursos como chamada de voz, vídeo (individualmente ou em grupo), versão para negócios, envio de arquivos, mensagens automáticas, catálogo de produtos, entre tantas outras, inovando ainda mais, recentemente, com a possibilidade de realização de pagamentos através dele;

→ **Lojas Virtuais:** Muitas desenvolvedoras de plataformas criaram opções direcionadas para pequenos negócios, com os principais serviços (cadastro de produtos, preços, transação financeira, entre outros), porém com preços mais acessíveis. Ter uma loja virtual própria se tornou ainda mais possível para empreendedores de pequenas empresas;

→ **Redes Sociais:** Estar presente nelas é quase uma obrigação, mas adotá-las como canais de vendas foi novidade para muitos empreendedores em 2020. A maior parte delas passou a oferecer recursos de exposição, relacionamento e até mesmo para concretizar vendas.

As principais ainda continuam sendo Facebook, Instagram, Youtube e Whatsapp. Mas uma nova rede vem ganhando cada vez mais espaço, especialmente, entre os mais jovens, que o Tik Tok.

13. COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR E SUA RELAÇÃO COM VENDAS E NEGOCIAÇÃO.

A análise do comportamento do consumidor é a investigação detalhada do processo vivido pelos consumidores no momento em que decidem empregar ou não recursos disponíveis na aquisição de itens. É o estudo das motivações que levam as pessoas a consumir um produto ou um serviço.

Em teoria, a análise leva em conta elementos da psicologia, da sociologia, da economia e da antropologia social para tentar entender o processo de tomada de decisão do comprador, seja individualmente, seja em grupo. Esta análise costuma ser realizada por meio da observação de três questões mais centrais, vejamos:

→ **Fator Cultural:**

→ **Fator Social:**

→ **Fator Pessoal:**

→ **Fator Psicológico:**

→ **Motivação:**

13.1 O processo de decisão de compra

Esse processo psicológico básico é de grande ajuda para entender como os consumidores tomam suas decisões de compra. Estudiosos do marketing desenvolvem um modelo de

etapas para o processo de decisão de compra, onde o consumidor passa pelas cinco etapas elencadas abaixo:

- **Reconhecimento do Problema:** o processo de compra começa quando o comprador reconhece um problema ou uma necessidade. A necessidade pode ser provocada por estímulos internos ou externos;
- **Busca de Informações:** o consumidor interessado tende a buscar mais informações. Podendo distinguir entre dois níveis de interesse, o de busca moderada ou de grande interesse;
- **Avaliação de Alternativas:** com base nas informações coletadas, os consumidores identificam e avaliam maneiras de satisfazer suas necessidades e desejos;
- **Decisão de Compra:** depois de considerar as opções possíveis, os consumidores podem fazer uma compra. Essa etapa de decisão de compra inclui decidir fazer ou não a compra e, no primeiro caso, o que, onde, quando comprar e como pagar;
- **Comportamento Pós-Compra:** depois de adquirir o produto, os consumidores avaliam formal e informalmente o resultado da compra. Em particular, eles consideram se ficaram satisfeitos com a experiência de compra e com o bem ou serviço que adquiriram.

RESOLUÇÃO BACEN Nº 4860 DE 23/10/2020

O Banco Central do Brasil, na forma do art. 9º da Lei nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964, torna público que o Conselho Monetário Nacional, em sessão realizada em 22 de outubro de 2020, com base no art. 4º, inciso VIII, da referida Lei, resolveu:

CAPÍTULO I DO OBJETO E DO ÂMBITO DE APLICAÇÃO

Art. 1º Esta Resolução disciplina a constituição e o funcionamento de componente organizacional de ouvidoria pelas instituições que especifica.

Art. 2º O componente organizacional de ouvidoria deve ser constituído pelas instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil que tenham clientes pessoas naturais, inclusive empresários individuais, ou pessoas jurídicas classificadas como microempresas e empresas de pequeno porte, nos termos da Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006.

Parágrafo único. Ficam dispensados de constituir ouvidoria os bancos comerciais sob controle societário de bolsas de valores, de bolsas de mercadorias e futuros ou de bolsas de valores e de mercadorias e futuros que desempenhem **exclusivamente funções de liquidante e custodiante central**, prestando serviços às bolsas e aos agentes econômicos responsáveis pelas operações nelas cursadas.

CAPÍTULO II DA FINALIDADE

Art. 3º A ouvidoria tem por finalidade:

I - atender em **última instância** as demandas dos clientes e usuários de produtos e serviços que não tiverem sido solucionadas nos canais de atendimento primário da instituição; e

II - atuar como canal de comunicação entre a instituição e os clientes e usuários de produtos e serviços, inclusive na mediação de conflitos.

Parágrafo único. Para efeitos desta Resolução, considera-se primário o atendimento habitual realizado em quaisquer pontos ou canais de atendimento, incluídos os correspondentes no País e o Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) de que trata o Decreto nº 6.523, de 31 de julho de 2008.

CAPÍTULO III DA ORGANIZAÇÃO

Art. 4º A estrutura da ouvidoria deve ser compatível com a natureza e a complexidade dos produtos, serviços, atividades, processos e sistemas de cada instituição.

Parágrafo único. A ouvidoria não pode estar vinculada a componente organizacional da instituição que configure **conflito de interesses ou de atribuições**, a exemplo das unidades responsáveis por **(1) negociação de produtos e serviços, (2) gestão de riscos, (3) auditoria interna e conformidade (compliance)**.

Art. 5º É admitido o compartilhamento de ouvidoria pelas instituições, observadas as seguintes situações e regras:

I - a instituição **integrante de conglomerado** composto por pelo menos **duas instituições autorizadas** a funcionar pelo Banco Central do Brasil pode compartilhar a ouvidoria constituída em qualquer das instituições autorizadas a funcionar;

II - a instituição não enquadrada no disposto no inciso I do caput pode compartilhar a ouvidoria constituída:

a) em **empresa ligada**, conforme definição de que trata o § 1º; ou

b) na **associação de classe** a que seja filiada ou na bolsa de valores ou bolsa de mercadorias e futuros ou bolsa de valores e de mercadorias e futuros nas quais realize operações;

III - a **cooperativa singular de crédito filiada a cooperativa central** pode compartilhar a ouvidoria **constituída na (1) respectiva cooperativa central, (2) confederação de cooperativas de crédito** ou **(3) banco do sistema cooperativo**; e

IV - a cooperativa singular de crédito **não filiada a cooperativa central** pode compartilhar a ouvidoria **constituída em (1) cooperativa central, (2) federação de cooperativas de crédito, (3) confederação de cooperativas de crédito ou (4) associação de classe da categoria**.

§ 1º Para efeito do **disposto no inciso II, alínea "a"**, do caput, consideram-se ligadas entre si as instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil e as empresas não autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil:

I - as quais uma participe com 10% (dez por cento) ou mais do capital da outra, direta ou indiretamente; e

II - as quais acionistas com 10% (dez por cento) ou mais do capital de uma participem com 10% (dez por cento) ou mais do capital da outra, direta ou indiretamente.

§ 2º O disposto no inciso II, alínea "b", do caput, não se aplica a bancos comerciais, bancos múltiplos, caixas econômicas, sociedades de crédito, financiamento e investimento, associações de poupança e empréstimo e sociedades de arrendamento mercantil que realizem operações de arrendamento mercantil financeiro.

§ 3º O disposto nos incisos II, alínea "b", e IV, do caput, somente se aplica a associação de classe ou bolsa que possuir código de ética ou de autorregulação efetivamente implantado, ao qual a instituição tenha aderido.

CAPÍTULO IV DO FUNCIONAMENTO

Art. 6º As atribuições da ouvidoria abrangem as seguintes atividades:

I - atender, registrar, instruir, analisar e dar tratamento formal e adequado às demandas dos clientes e usuários de produtos e serviços;

II - prestar esclarecimentos aos demandantes acerca do andamento das demandas, informando o prazo previsto para resposta;

III - encaminhar resposta conclusiva para a demanda no prazo previsto; e

IV - manter o conselho de administração, ou, na sua ausência, a diretoria da instituição, informado sobre os problemas e deficiências detectados no cumprimento de suas atribuições e sobre o resultado das medidas adotadas pelos administradores para solucioná-los.

§ 1º O atendimento prestado pela ouvidoria:

I - deve ser identificado por meio de número de protocolo, o qual deve ser fornecido ao demandante;

II - deve ser gravado, quando realizado por telefone, e, quando realizado por meio de documento escrito ou por meio eletrônico, arquivada a respectiva documentação; e

III - pode abranger:

a) excepcionalmente, as demandas não recepcionadas inicialmente pelos canais de atendimento primário; e

b) as demandas encaminhadas pelo Banco Central do Brasil, por órgãos públicos ou por outras entidades públicas ou privadas.

§ 2º O prazo de resposta para as demandas não pode ultrapassar dez dias úteis, podendo ser prorrogado, excepcionalmente e de forma justificada, uma única vez, por igual período, limitado o número de prorrogações a 10% (dez por cento) do total de demandas no mês, devendo o demandante ser informado sobre os motivos da prorrogação.

Art. 7º As instituições referidas no art. 2º devem:

I - manter sistema de informações e de controle das demandas recebidas pela ouvidoria, de forma a:

- a) registrar o histórico de atendimentos, as informações utilizadas na análise e as providências adotadas; e
- b) controlar o prazo de resposta;

II - dar ampla divulgação sobre a existência da ouvidoria, sua finalidade, suas atribuições e formas de acesso, inclusive nos canais de comunicação utilizados para difundir os produtos e serviços;

III - garantir o acesso gratuito dos clientes e dos usuários ao atendimento da ouvidoria, por meio de canais ágeis e eficazes, inclusive por telefone, cujo número deve ser:

- a) divulgado e mantido atualizado em local visível ao público no recinto das suas dependências e nas dependências dos correspondentes no País, bem como nos respectivos sítios eletrônicos na internet, acessível pela sua página inicial;
- b) informado nos extratos, comprovantes, inclusive eletrônicos, contratos, materiais de propaganda e de publicidade e demais documentos que se destinem aos clientes e usuários; e
- c) inserido e mantido permanentemente atualizado em sistema de registro de informações do Banco Central do Brasil.

Parágrafo único. As informações relativas às demandas recebidas pela ouvidoria devem permanecer registradas no sistema mencionado no inciso I pelo prazo mínimo de cinco anos, contados da data da protocolização da ocorrência.

CAPÍTULO V DAS EXIGÊNCIAS FORMAIS

Art. 8º O estatuto ou o contrato social, conforme a natureza jurídica da sociedade, deve dispor, de forma expressa, sobre os seguintes aspectos:

I - a finalidade, as atribuições e as atividades da ouvidoria;

II - os critérios de designação e de destituição do ouvidor;

III - o tempo de duração do mandato do ouvidor, **fixado em meses**; e

IV - o compromisso formal no sentido de:

a) criar condições adequadas para o funcionamento da ouvidoria, bem como para que sua atuação seja pautada pela transparência, independência, imparcialidade e isenção; e

b) assegurar o **acesso da ouvidoria às informações necessárias para a elaboração de resposta adequada** às demandas recebidas, com total apoio administrativo, podendo requisitar informações e documentos para o exercício de suas atividades no cumprimento de suas atribuições.

§ 1º Os aspectos mencionados no caput devem ser incluídos no estatuto ou no contrato social na **primeira alteração** que ocorrer **após a constituição da ouvidoria**.

§ 2º As alterações estatutárias ou contratuais exigidas por esta Resolução relativas às instituições que optarem pela faculdade prevista no art. 5º, incisos I e III (**I – instituição integrante de conglomerado; III – cooperativa singular filiada a cooperativa central**), **podem ser promovidas somente pela instituição que constituir a ouvidoria**.

§ 3º As instituições que não constituírem ouvidoria própria em decorrência da faculdade prevista no art. 5º, incisos II e IV (**II – empresa ligada ou associação de classe etc; IV – cooperativa singular não filiada a cooperativa central**), **devem ratificar a decisão na primeira assembleia geral ou na primeira reunião de diretoria realizada após tal decisão**.

Art. 9º As instituições referidas no art. 2º devem **designar perante o Banco Central do Brasil os nomes do ouvidor e do diretor responsável pela ouvidoria**.

§ 1º O diretor responsável pela ouvidoria **pode desempenhar outras funções na instituição**, inclusive a de ouvidor, **exceto a de diretor de administração de recursos de terceiros**.

§ 2º **Nos casos dos** bancos comerciais, bancos múltiplos, caixas econômicas, sociedades de crédito, financiamento e investimento, associações de poupança e empréstimo e

sociedades de arrendamento mercantil que realizem operações de arrendamento mercantil financeiro, que estejam sujeitos à obrigatoriedade de constituição de comitê de auditoria, na forma da regulamentação, **o ouvidor não poderá desempenhar outra função, exceto a de diretor responsável pela ouvidoria.**

§ 3º Nas situações em que o **ouvidor desempenhe outra atividade na instituição**, essa atividade **não pode configurar conflito de interesses** ou de atribuições.

Art. 10. Nas hipóteses previstas no art. 5º, incisos I, III e IV (**I – instituição integrante de conglomerado; III – cooperativa singular filiada a cooperativa central; IV – cooperativa singular não filiada a cooperativa central**), o ouvidor deve:

I - responder por todas as instituições que compartilharem a ouvidoria; e

II - integrar os quadros da instituição que constituir a ouvidoria.

Art. 11. Para cumprimento do disposto no caput do art. 9º, nas hipóteses previstas no art. 5º, inciso II (**II – empresa ligada ou associação de classe**), as instituições referidas no art. 2º devem:

I - designar perante o Banco Central do Brasil apenas o nome do respectivo diretor responsável pela ouvidoria; e

II - informar o nome do ouvidor, que deverá ser o do ouvidor da associação de classe, da bolsa de valores, da bolsa de mercadorias e futuros ou da bolsa de valores e de mercadorias e futuros, ou da entidade ou empresa que constituir a ouvidoria.

CAPÍTULO VI DA PRESTAÇÃO DE INFORMAÇÕES

Art. 12. O diretor responsável pela ouvidoria deve **elaborar relatório semestral quantitativo e qualitativo referente às atividades desenvolvidas pela ouvidoria, nas datas de 30 de junho e 31 de dezembro.**

Parágrafo único. O relatório de que trata o caput deve ser encaminhado à auditoria interna, ao comitê de auditoria, quando constituído, e ao conselho de administração ou, na sua ausência, à diretoria da instituição.

Art. 13. As instituições referidas no art. 2º **devem divulgar semestralmente**, nos respectivos sítios eletrônicos na internet, **as informações relativas às atividades desenvolvidas pela ouvidoria**, inclusive os dados relativos à avaliação direta da qualidade do atendimento de que trata o art. 16.

Art. 14. O Banco Central do Brasil poderá estabelecer o conteúdo, a forma, a periodicidade e o prazo de remessa de dados e de informações relativos às atividades da ouvidoria.

CAPÍTULO VII DA CERTIFICAÇÃO

Art. 15. As instituições referidas no art. 2º devem adotar providências para que os integrantes da ouvidoria que realizem as atividades mencionadas no art. 6º sejam considerados aptos em exame de certificação organizado por entidade de reconhecida capacidade técnica.

§ 1º O exame de certificação deve abranger, no mínimo, temas relativos à ética, aos direitos do consumidor e à mediação de conflitos.

§ 2º A designação de integrantes da ouvidoria referidos no caput fica condicionada à comprovação de aptidão no exame de certificação, além do atendimento às demais exigências desta Resolução.

§ 3º As instituições referidas no caput devem assegurar a capacitação permanente dos integrantes da ouvidoria em relação aos temas mencionados no § 1º.

§ 4º O diretor responsável pela ouvidoria sujeita-se à formalidade prevista no caput, caso exerça a função de ouvidor.

§ 5º Nas hipóteses previstas no art. 5º, incisos II e IV (II – empresa ligada ou associação de classe; IV – cooperativa singular não filiada a cooperativa central), aplica-se o disposto neste artigo aos integrantes da ouvidoria da associação de classe, entidade ou empresa que realize as atividades mencionadas no art. 6º.

CAPÍTULO VIII DA AVALIAÇÃO DIRETA DA QUALIDADE DO ATENDIMENTO PRESTADO

Art. 16. As instituições referidas no art. 2º devem implementar instrumento de avaliação direta da qualidade do atendimento prestado pela ouvidoria a clientes e usuários.

Parágrafo único. O disposto no caput aplica-se somente aos bancos comerciais, bancos múltiplos, bancos de investimento, caixas econômicas e sociedades de crédito, financiamento e investimento.

Art. 17. A avaliação direta da qualidade do atendimento de que trata o art. 16 deve ser:

I - estruturada de forma a obter notas entre 1 e 5, sendo 1 o nível de satisfação mais baixo e 5 o nível de satisfação mais alto;

II - disponibilizada ao cliente ou usuário em até um dia útil após o encaminhamento da resposta conclusiva de que trata o art. 6º, inciso III, e § 2º; e

III - concluída em até cinco dias úteis após o prazo de que trata o inciso II.

Art. 18. Os dados relativos à avaliação mencionada no art. 16 devem ser:

I - armazenados de forma eletrônica, em ordem cronológica, permanecendo à disposição do Banco Central do Brasil pelo prazo de cinco anos, contados da data da avaliação realizada pelo cliente ou usuário; e

II - remetidos ao Banco Central do Brasil, na forma por ele definida.

CAPÍTULO IX DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 19. O relatório e a documentação relativos aos atendimentos realizados, de que tratam os arts. 6º, § 1º, 7º e 12 (6º, § 1º - atendimento gravado, quando por telefone, e arquivado, quando por escrito ou meio eletrônico; 7º - registro de histórico de atendimentos, informações utilizadas na análise e providências adotadas; 12 - relatório semestral quantitativo e qualitativo referente às atividades desenvolvidas pela ouvidoria), bem como a gravação telefônica do atendimento, devem permanecer à disposição do Banco Central do Brasil pelo prazo mínimo de cinco anos.

Art. 20. O número do telefone para acesso gratuito à ouvidoria e os dados relativos ao diretor responsável pela ouvidoria e ao ouvidor devem ser inseridos e mantidos permanentemente atualizados em sistema de registro de informações do Banco Central do Brasil.

Parágrafo único. O disposto no caput deve ser observado, inclusive, pela instituição que não constituir componente de ouvidoria próprio em decorrência da faculdade prevista no art. 5º.

Art. 21. O Banco Central do Brasil poderá adotar as medidas necessárias à execução do disposto nesta Resolução.

Art. 22. Ficam revogadas:

I - a Resolução nº 4.433, de 23 de julho de 2015; e

II - a Resolução nº 4.629, de 25 de janeiro de 2018.

Art. 23. Esta Resolução entra em vigor em 1º de dezembro de 2020.

RESOLUÇÃO Nº 3.694 DE 26 DE MARÇO DE 2009 (E ALTERAÇÕES)

Dispõe sobre a prevenção de riscos na contratação de operações e na prestação de serviços por parte de instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil.

O Banco Central do Brasil, na forma do art. 9º da Lei nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964, torna público que o Conselho Monetário Nacional, em sessão realizada em 26 de março de 2009, com base no art. 4º, inciso VIII, da referida lei, RESOLVEU:

Art. 1º As instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil, **na contratação de operações e na prestação de serviços**, devem assegurar: [\(Redação dada pela Resolução nº 4.283, de 4/11/2013.\)](#)

I - a **adequação** dos produtos e serviços **ofertados ou recomendados** às necessidades, interesses e objetivos dos clientes e usuários; [\(Redação dada pela Resolução nº 4.283, de 4/11/2013.\)](#)

II - a integridade, a confiabilidade, a segurança e o sigilo das transações realizadas, bem como a legitimidade das operações contratadas e dos serviços prestados; [\(Redação dada pela Resolução nº 4.283, de 4/11/2013.\)](#)

III - a prestação das **informações necessárias à livre escolha** e à tomada de decisões por parte de clientes e usuários, **explicitando**, inclusive, **direitos e deveres, responsabilidades, custos ou ônus, penalidades e eventuais riscos** existentes na execução de operações e na prestação de serviços; [\(Redação dada pela Resolução nº 4.283, de 4/11/2013.\)](#)

IV - o **fornecimento tempestivo** ao cliente ou usuário de contratos, recibos, extratos, comprovantes e outros documentos relativos a operações e a serviços; [\(Redação dada pela Resolução nº 4.283, de 4/11/2013.\)](#)

V - a utilização de **redação clara, objetiva e adequada** à natureza e à complexidade da operação ou do serviço, em contratos, recibos, extratos, comprovantes e documentos destinados ao público, **de forma a permitir o entendimento do conteúdo e a identificação de prazos, valores, encargos, multas, datas, locais e demais condições**; [\(Redação dada pela Resolução nº 4.283, de 4/11/2013.\)](#)

VI - a possibilidade de **tempestivo cancelamento de contratos**; [\(Redação dada pela Resolução nº 4.283, de 4/11/2013.\)](#)

VII - a formalização de título adequado **estipulando direitos e obrigações para abertura, utilização e manutenção de conta de pagamento pós-paga**; ([Incluído pela Resolução nº 4.283, de 4/11/2013.](#))

VIII - o encaminhamento de instrumento de pagamento ao domicílio do cliente ou usuário ou a sua habilitação **somente em decorrência de sua expressa solicitação ou autorização**; e ([Incluído pela Resolução nº 4.283, de 4/11/2013.](#))

IX - a **identificação dos usuários finais beneficiários de pagamento ou transferência em demonstrativos e faturas do pagador**, inclusive nas situações em que o serviço de pagamento envolver instituições participantes de diferentes arranjos de pagamento. ([Incluído pela Resolução nº 4.283, de 4/11/2013.](#))

Parágrafo único. Para fins do cumprimento do disposto no inciso III (**prestação das informações necessárias à livre escolha e a tomada de decisão**), no caso de **abertura de conta de depósitos ou de conta de pagamento**, deve ser fornecido também prospecto de informações essenciais, explicitando, no mínimo, as **regras básicas**, os **riscos existentes**, os procedimentos para **contratação e para rescisão**, as **medidas de segurança**, inclusive em caso de perda, furto ou roubo de credenciais, e a **periodicidade e forma de atualização pelo cliente de seus dados cadastrais**. ([Incluído, a partir de 2/5/2014, pela Resolução nº 4.283, de 4/11/2013.](#))

Art. 2º ([Revogado pela Resolução nº 4.479, de 25/4/2016.](#))

Art. 3º É vedado às instituições referidas no art. 1º **impedir o acesso, recusar, dificultar ou impor restrição** ao atendimento presencial em suas dependências, inclusive em guichês de caixa, a clientes ou usuários de produtos e de serviços, **mesmo quando disponível o atendimento em outros canais**. ([Redação dada pela Resolução nº 4.746, de 29/8/2019.](#))

§ 1º O disposto no caput **não se aplica**:

I - aos serviços de arrecadação ou de cobrança referidos no **art. 1º da Resolução nº 1.764, de 31 de outubro de 1990**, quando:

a) não houver contrato ou convênio para a sua prestação celebrado entre a instituição financeira e o ente beneficiário; ou

b) o respectivo contrato ou convênio celebrado não contemple o recebimento em guichê de caixa das dependências da instituição;

*****OBS: RESOLUÇÃO 1.764, DE 31 DE OUTUBRO DE 1990:**

Art. 1º. Estabelecer que os bancos múltiplos com carteira comercial, os bancos comerciais e as caixas econômicas **ficam autorizados a celebrar convênios para:** [\(Redação dada pela Resolução nº 1.865, de 5/9/1991.\)](#)

I - recebimento de tributos, FGTS, INSS, PIS, prêmios de seguro e contas de água, energia elétrica, gás e telefone; [\(Redação dada pela Resolução nº 1.865, de 5/9/1991.\)](#)

II - pagamento para o FGTS, INSS, PIS e segurados em geral; [\(Redação dada pela Resolução nº 1.865, de 5/9/1991.\)](#)

III - prestação de serviços a outras instituições financeiras e a empresas de atividades complementares ou subsidiárias, inclusive turismo, cartão de crédito, administração de bens, processamento de dados e armazéns gerais;

IV - prestação de outros serviços, quando vinculados à arrecadação e pagamento de interesse público.

Parágrafo 1º. Os convênios devem ser celebrados com observância da legislação vigente e mantidos na sede da instituição, à disposição do Banco Central do Brasil, contendo, obrigatoriamente, cláusulas indicativas da tarifa a ser cobrada e do prazo de transferência dos recursos arrecadados ao beneficiário final.

Parágrafo 2º. [\(Revogado pela Resolução nº 2.878, de 26/7/2001.\)](#)

.....

II - ao recebimento de **boletos de pagamento** de que trata a Circular nº 3.598, de 6 de junho de 2012, **emitidos fora do padrão**, das especificações ou dos requisitos vigentes para o instrumento;

III - ao recebimento de documentos mediante pagamento por meio de cheque;

IV - às instituições que **não possuam dependências** ou às dependências de instituições **sem guichês de caixa**;

V - aos **postos de atendimento instalados em** recinto de **órgão ou de entidade da Administração Pública ou de empresa privada** com guichês de caixa, nos quais sejam **prestados serviços do exclusivo interesse do respectivo órgão ou entidade** e de seus servidores **ou da respectiva empresa** e de seus empregados e administradores, conforme disposto no § 2º do art. 5º da Resolução nº 4.072, de 26 de abril de 2012; e

[\(Parágrafo 1º com redação dada pela Resolução nº 4.746, de 29/8/2019.\)](#)

§ 2º Para fins do disposto no caput, é vedada a imposição de restrições quanto à quantidade de documentos, de transações ou de operações por pessoa, bem como em relação a montante máximo ou mínimo a ser pago ou recebido ou ainda quanto à faculdade de o cliente ou o usuário optar por pagamentos em espécie, salvo as exceções previstas na legislação ou na regulamentação específica, a exemplo do disposto na Resolução nº 4.648, de 28 de março de 2018, que dispõe sobre o recebimento de boleto de pagamento com a utilização de recursos em espécie. [\(Redação dada pela Resolução nº 4.746, de 29/8/2019.\)](#)

*** OBS: RESOLUÇÃO 4.648, DE 28 DE MARÇO DE 2018

Art. 1º É vedado às instituições financeiras, a partir de 28 de maio de 2018, o recebimento de boleto de pagamento de valor igual ou superior a R\$10.000,00 (dez mil reais) com a utilização de recursos em espécie.

Parágrafo único. As instituições somente poderão recusar o recebimento de boletos de pagamento de valor inferior a R\$10.000,00 (dez mil reais) com a utilização de recursos em espécie se houver indício de tentativa de burlar a vedação estabelecida no caput.

Art. 2º As instituições referidas no art. 1º devem divulgar aos clientes e usuários a vedação de que trata esta Resolução, com no mínimo dez dias úteis de antecedência em relação à data mencionada no art. 1º.

Art. 3º Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

.....

§ 3º As instituições devem divulgar, em suas dependências e nas dependências dos correspondentes no País, em local visível e em formato legível, as situações de que tratam os incisos II, III e V do § 1º (recusa de certo tipo de atendimento por: II – boleto fora do padrão; III – recebimento de documentos mediante pagamento por meio de cheque; V – postos de atendimento instalados em órgão/entidade da administração pública ou de empresa privada). [\(Redação dada pela Resolução nº 4.746, de 29/8/2019.\)](#)

§ 4º O disposto neste artigo deve ser observado indistintamente em relação a clientes e a não clientes, exceto pelas cooperativas de crédito, que devem observar o disposto no § 5º. [\(Incluído pela Resolução nº 4.746, de 29/8/2019.\)](#)

§ 5º As cooperativas de crédito **devem informar** em suas dependências, em local visível e em formato legível, **se realizam atendimento a não associados e quais os serviços disponibilizados**, devendo nesse caso assegurar as condições previstas neste artigo. [\(Incluído pela Resolução nº 4.746, de 29/8/2019.\)](#)

Art. 4º Esta resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 5º Ficam revogadas as Resoluções nºs 2.878, de 26 de julho de 2001, e 2.892, de 27 de setembro de 2001.