

BANKBOSTON

Novo atendimento a médicos

Exemplo de estratégia de segmentação, através da introdução de inovações que resultam em novas vantagens competitivas

*"VOCÊ VÊ AS COISAS COMO ELAS SÃO
E PERGUNTA: POR QUÊ?
MAS EU SONHO COM COISAS QUE NUNCA FORAM
E PERGUNTO: POR QUE NÃO?"*

GEORGE BERNARD SHAW

Este case faz parte da coleção da Central de Cases ESPM/EXAME, criada para estimular a utilização de cases nas escolas brasileiras e foi preparado sob a orientação do professor Eduardo Rienzo Najjar.



NOVOS SERVIÇOS PARA MÉDICOS DO BANKBOSTON

1. O PROCESSO DE INOVAÇÃO BANKBOSTON: SOLUÇÃO BANKBOSTON PARA MÉDICOS

BREVE HISTÓRICO

Um dos mais antigos bancos do continente americano, o BankBoston, foi fundado em 1784, tornando-se o maior banco da região da Nova Inglaterra - EUA, e um dos dez maiores bancos norte-americanos. Assim, também se coloca entre as grandes instituições financeiras internacionais, presente em 25 países, com cerca de 500 pontos, entre agências, escritórios e afiliados, operados por um total de 23 mil funcionários.

O BankBoston Brasil possui uma rede com 64 agências posicionadas estrategicamente nos principais polos econômico-financeiros, e é o segundo maior banco de capital estran-

geiro no país - posição que conquistou a partir da metade da década de 80, com ativos que superam US\$ 5,5 bilhões.

Na década de 90, o BankBoston passou a aumentar os investimentos para firmar-se no mercado de bancos varejistas, ampliando seus negócios. Desse modo, o BankBoston aliou sua forte imagem de banco de tradição com a demanda de um serviço financeiro de melhor qualidade que oferecesse crédito, segurança e rapidez. Nessa mesma década, adotou o posicionamento de Niche Player (casa comercial com determinado target), focou seus clientes em pessoas com renda mensal superior a 4 mil reais. Esse tipo de cliente demandava administração financeira de seu patrimônio, crédito e atendimento personalizado e não se preocupava em pagar uma maior taxa por esse serviço.

Com o objetivo de aumentar continuamente seus resultados, o BankBoston cria programas de adesão para públicos-alvo específicos. Utiliza-se um processo de inovação desenvolvido pela própria organização e que pode ser utilizado em

diversas áreas, com algumas diferenças nas fases e nos objetivos.

O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DA SOLUÇÃO

O processo de inovação criado pelo BankBoston é uma ferramenta capaz de analisar e, se for o caso, viabilizar a implantação de novos produtos, evitando que ideias inovadoras sejam desperdiçadas e facilitando a decisão de descarte de ideias não produtivas.

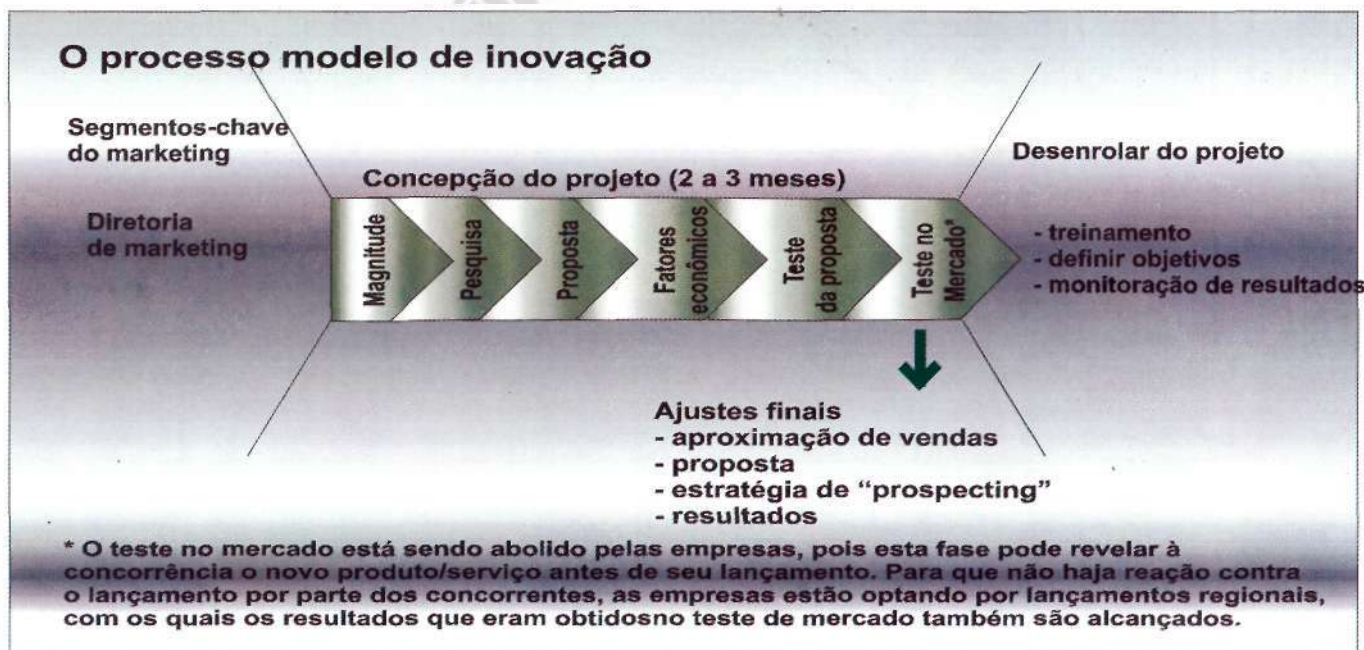
Flexível, o processo de inovação é adaptável de forma que determinar soluções para públicos específicos, com eficiência e rapidez.

No caso da Solução BankBoston para médicos, o processo de inovação foi aplicado da seguinte forma:

• a) Segmentos-chave de marketing:

Foi encontrado o grupo de potenciais clientes que faziam parte da elite brasileira por terem formação superior: pessoas físicas, em áreas de "status" (ex. médicos, dentistas, professores universitários, executivos, administradores).

PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DA SOLUÇÃO



- **b) Magnitude:**

Definiu-se o público-alvo a ser atingido: médicos que moram nas cidades servidas pela rede de bancos do BankBoston (BKB). A análise do mercado potencial apontou um total de 156.000 médicos que moram em cidades que são servidas pela rede BKB. Deste total, 7.000 já são clientes, restando 149.000 médicos a serem atingidos. Também foi encontrada a distribuição do público-alvo por regiões: o mercado das regiões Sul e Sudeste representa 82%, enquanto que a região Central e o Nordeste somam 18%.

- **c) Pesquisa:**

Com o auxílio das pesquisas junto ao público-alvo, determinou-se quais eram os problemas e as necessidades. Foi constatado que devido a necessidade de trabalhar com vários bancos para receber os pagamentos dos convênios, médicos tinham problemas para gerenciar seu fluxo de caixa, e por possuírem pouco tempo para assuntos financeiros, eles queriam conveniência associada ao acesso fácil às suas contas e serviços personalizados.

- **d) Proposta:**

Diante dos problemas e necessidades, foram apresentadas soluções com diferenciais que convencessem os clientes a utilizarem o serviço. As soluções foram as seguintes:

I. um software adaptado com finalidade de facilitar a administração do fluxo de caixa com um link direto a Home Banking do BankBoston (esse software acessa o home banking de cada banco e exibe todas as operações dessas contas);

II. facilidade na abertura de contas e elevado limite de crédito (o banco ofereceu abertura de conta imediata, com limite de crédito de R\$ 7.000,00);

III. atendimento personalizado: um gerente de conta específico para atender os clientes do BankBoston para médicos;

IV. serviço de courier gratuito.

- **e) Fatores Econômicos:**

O retorno financeiro foi previsto em 6 meses. O programa tinha como meta dobrar o número de aberturas de contas mensais, e aumentar a eficiência da abertura de contas (pelo menos 50% dos clientes visitados deviam abrir uma conta no banco).

- **f) Teste da Proposta:**

O público-alvo pesquisado mostrou que a solução proposta pelo BankBoston levaria os médicos a abrir uma conta.

- **g) Teste no mercado:**

O teste propunha descobrir o índice de conversão e a satisfação dos clientes visitados, e averiguar se existiam grandes diferenças no comportamento do mercado das diversas regiões brasileiras. Os objetivos principais do teste foram alcançados: descobriu-se que os pesquisados estavam satisfeitos com a proposta, o índice de conversão foi de 67%; e não foram constatadas grandes diferenças entre as regiões. Esses resultados indicavam que a Solução BankBoston para médicos seria um sucesso e estava pronta para ser lançada no mercado.

2. DESAFIO

O lançamento inicial do novo atendimento para médicos atingiu plenamente os objetivos traçados, mas a pergunta deve ser feita: poderia ter sido melhor?

Antes de estender o novo atendimento a outras regiões, há alguma coisa que você modificaria? Há algo que poderia ser feito e que permitiria a obtenção de resultados ainda melhores?

Por exemplo, uma das dúvidas que ficou e com respeito à forma como o BankBoston poderia atingir (de forma mais econômica do que através de visitas pessoais) os quase 150.000 médicos que constituem o seu "target".

Analise, também, o "pacote" de serviços (vide item *d*, proposta) oferecidos aos médicos - ele lhe parece perfeito e completo? O que poderia ser feito (mudando ou acrescentando alguma coisa) para torná-lo ainda mais útil e atraente para os médicos?

Antes de começar a pensar, leia também os documentos anexos (vide Anexos I e II) que expõem a teoria das inovações em marketing e dão outros exemplos.*

Anexo I

CONSIDERAÇÕES SOBRE A INTRODUÇÃO DE INOVAÇÕES E MUDANÇAS NA ORGANIZAÇÃO

PROCESSO E MODELO DE INOVAÇÃO

1. INOVAÇÃO

A mudança aparece não só como inevitável mas também necessária à sobrevivência. Os fatos e as ideias se alteram com rapidez, o que encurta o tempo para planejar, experimentar e agir. Assim, as mudanças devem ser procuradas e introduzidas com a mesma velocidade com a qual a revolução tecnológica e administrativa transforma o mundo atualmente.

Dentre os fatores que influenciam a mudança, a busca de nichos de mercado é um deles. A fragmentação em nichos identifica grupos menores de clientes com necessidades semelhantes e nos permite oferecer-lhes produtos personalizados. As empresas de maior sucesso no mundo estão praticando a fragmentação de mercado, enquanto as que enfrentam dificuldades ainda insistem na antiga segmentação de mercado, produzindo produtos genéricos que visam satisfazer grandes grupos de usuários. Esses produtos geralmente são facilmente copiados e, em pouco tempo, tomam-se commodities.

Diante disso, hoje, gerenciar uma empresa ou serviço para o público e gerenciar a mudança: enfrentar alterações rápidas e complexas, não desperdiçar oportunidades e saber redefinir os objetivos da empresa sempre que for necessário. Assim, diante de um futuro incerto poucos administradores se sentem confortáveis com o status quo. A maioria persegue a inovação como alternativa de sobrevivência.

Apesar disso, a maioria dos administradores tende a rejeitar as novas ideias, adotando uma postura gerencial que reflete o medo da inovação e cria condições pouco favoráveis a criatividade. Criatividade e inovação existem em ambientes de livre circulação de ideias. A primeira resulta da valorização da autonomia individual de pensar e se expressar, que proporciona um ambiente favorável a geração de novas ideias. Já a segunda é o resultado de uma predisposição organizacional que se origina no compromisso com a ação; ela torna a nova ideia útil para ser aplicada.

O sucesso da inovação proposta por qualquer instituição depende de sua visão estratégica. Os administradores buscam a inovação como um meio de desenvolvimento para obter os melhores resultados, através da adaptação as variações ambientais e aos seus efeitos. A adequação estratégica deve ser medida pelo grau em que uma oportunidade se encaixa em seus objetivos e deve ser observada não somente como estratégia atual, mas também como planos futuros da empresa.

As empresas que descobriram na inovação a saída para enfrentar as mudanças conseguiram encontrar uma maneira de institucionalizar a inovação, retirá-la do âmbito teórico e transformá-la em uma ferramenta prática para o sucesso do negócio. Uma dessas empresas é a 3M, que possui uma sólida reputação como orga-

nização obcecada pela qualidade e comprometida com o bem-estar de seu pessoal. Recentemente, a 3M tornou-se uma potência integrada de inovação. Com, a regra dos 15%, todo funcionário e um gerador de ideias com autonomia total: cerca de 15% do tempo de trabalho pode ser dedicado a projetos a sua escolha, que não necessitam de aprovação dos superiores hierárquicos. Além disso, encoraja, formal e informalmente, a comunicação interdepartamental e a partilha de informações acerca de projetos e tecnologias, gerando um compromisso com a empresa como um todo. Esses esforços resultam em um fluxo contínuo de produtos inovadores e lucrativos e em um ambiente de livre circulação de ideias.

Já a Dupont, reconhecida por suas contribuições para o bem-estar humano no setor químico, possui um departamento de P&D que é um modelo de como a união de recursos e talento pode levar ao progresso científico revolucionário: para uma ideia resultar em um produto comercializável, são necessárias cerca de 300 ideias para seguir em frente com uma dúzia de projetos mais significativos, e destes somente 1 gera um produto de sucesso. Entretanto, a inovação não fica só nos laboratórios, ela se espalha por todas as áreas da empresa: para manter seus funcionários informados, a empresa tem mais de 300 redes específicas por tópico, ligando-os ao redor do mundo. Além disso, possui programas de RH como Just-In-Time Care, que fornece aconselhamento a funcionários com dificuldades familiares e domésticas, resultando em um aumento da moral e lealdade a empresa.

Portanto, para que as organizações estejam em mudança permanente, praticando suas habilidades de produzir e incorporar a novidade, elas utilizam o processo de inovação que as orienta de modo que suas

ideias sejam transformadas em novidades reais, necessárias, desejadas e rentáveis.

2. O PROCESSO DE INOVAÇÃO

Com o objetivo de inovar, as organizações orientam-se pelo processo de inovação, que consiste no conjunto de decisões, de atividades e de impactos; o processo inicia-se no reconhecimento de uma necessidade ou problema, passa pelas fases de pesquisa, de desenvolvimento e comercialização da inovação, chega a fase de difusão e de adoção do novo produto/serviço pelos consumidores e, por fim, culmina com seus resultados. Porém, não necessariamente a ideia chegara a fase final, pois podem ser detectadas falhas que impedem a sua passagem pelas fases do processo.

Para que esse processo aconteça, e necessário que as organizações sejam favoráveis a inovação.

Fatores organizacionais muito favoráveis a inovação:

- Presença de pessoas criativas, competentes, arrojadas e tecnicamente preparadas;
- Existência de mais de um orçamento ou uma fonte de recursos para investir nos projetos propostos;
- Comprometimento de um ou mais indivíduos com a inovação (product champion ou technological entrepreneur);
- Atitude positiva da alta administração com relação a inovação;
- Clima receptivo a inovação;
- Estratégia da firma orientada para o aprimoramento tecnológico;
- Interação entre as pessoas que trabalham no problema. Cooperação interna e colaboração efetiva;
- Trabalho eficiente de desenvolvimento do produto.

Fatores organizacionais muito desfavoráveis a inovação:

- Inexistência de laboratórios de P&D, ou seja, de unidades-piloto;
- Desinteresse das gerencias em assuntos de longo prazo;
- Comunicação interna ineficiente;
- Inovações comercializadas de forma deficiente.

Para Everett M. Rogers (autor de *Diffusion of Innovations*, 1983) o processo de inovação e composto por 5 fases principais:



I. Agenda setting: identificação, pela empresa, de um problema e busca de oportunidades que direcionem a uma inovação como forma de solucionar o problema.

Nessa primeira fase, buscam-se oportunidades, verificando as mudanças no ambiente, analisando sucessos, fracassos e eventos externos inesperados; deficiência de processo; mudança na Estrutura da Indústria/Mercado; áreas de Alto Crescimento; tecnologias convergentes; mudanças de percepção; novo conhecimento.

II. Matching: verificação e avaliação da eficácia das inovações identificadas na etapa anterior, analisando as possibilidades de serem resolvidos os problemas identificados.

Antecipam-se os fatores críticos que levarão ao sucesso ou ao fracasso de cada oportunidade.

III. Redefinir/Estruturar: incorporação e intemalização gradual das inovações a organização. Se a inovação não servir exatamente as necessidades determinadas pela situação da organização, a inovação deve ser adaptada de forma que se acomode as exigências e a estrutura da organização.

Procuram-se as ações para promover ou evitar os fatores críticos identificados na etapa anterior.

IV. Clarear: implementação e utilização da inovação na organização.

Na medida em que as coisas evoluem, o significado dessa nova ideia torna-se mais claro aos membros da organização.

V. Rotinizar: nessa fase, a inovação já estará incorporada as atividades normais da empresa, perdendo o aspecto de identidade própria.

Esse é um modelo de processo de inovação que pode ser adaptado as necessidades de cada organização.

Anexo II

O PAPEL DA INOVAÇÃO NAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING

As estratégias de marketing modernas baseiam-se quase sempre na segmentação - isto e, na escolha de um segmento ou nicho de mercado, no qual concentramos os nossos esforços.

Cabe, então, ao planejador definir as vantagens competitivas que ira oferecer ao segmento que escolheu. Estas vantagens podem ser de dois tipos principais (vide Figuras I e II) - vantagens de custo e vantagens de qualidade ou diferenciação.

VANTAGENS DE EFICIÊNCIA E/OU CUSTO

Como se vê na Fig. I, as vantagens competitivas, neste caso, são provocadas por inovações e mudanças na forma de produzir e/ou vender; bem como por mudanças no relacionamento com fornecedores e clientes. O objetivo consiste sempre em reduzir os custos e aumentar a eficiência, seja na produção, seja na venda permitindo-nos assim oferecer preços melhores ao cliente.

Fig. I

A busca de vantagens competitivas (I)

- **Vantagens de eficiência/custo:**
 - Tecnologia de processos
 - Parcerias
 - Otimização/Padronização
 - Alto market-share
 - Alto volume

Pergunta: Onde é possível inovar?

VANTAGENS DE DIFERENCIAÇÃO/QUALIDADE

Essas vantagens dizem respeito às características e benefícios do produto ou serviço oferecido ao cliente e são as mais indicadas quando tentamos servir melhor do que os concorrentes em determinado segmento ou nicho de mercado. Note-se que são desse tipo as vantagens oferecidas pelo BankBoston ao segmento medico de seu mercado.

Na pratica, as vantagens de qualidade ou diferenciação são obtidas pela agregação de novos serviços ao produto ou serviço já oferecido. Aqui reside a oportunidade para a introdução de inovações e mudanças.

O MERCADO DE HOJE E UM VERDADEIRO JOGO DE XADREZ

Vejam agora na Fig. III o que ocorre quando introduzimos inovações de custo ou de qualidade. No primeiro

Fig. II

A busca de vantagens competitivas (II)

- **Diferenciação/Qualidade do produto ou serviço:**
 - Segmentação (nichos)
 - Serviços agregados
 - Marca/imagem
 - Tecnologia/inovação
 - Propaganda
 - Novas formas de venda

Pergunta: Onde é possível inovar?

caso (custo), saímos da "vala comum" (onde todos os concorrentes se parecem) e nos dirigimos para a direita. De lá, numa segunda fase, subiremos para o canto direito superior, se conseguirmos associar vantagens de qualidade as vantagens de custo iniciais.

Agora, se escolhemos inovações de qualidade, nós saímos da "vala comum" e subimos para o canto da esquerda, rumo a um nicho do mercado. De lá, numa segunda fase, poderemos também rumar para o canto

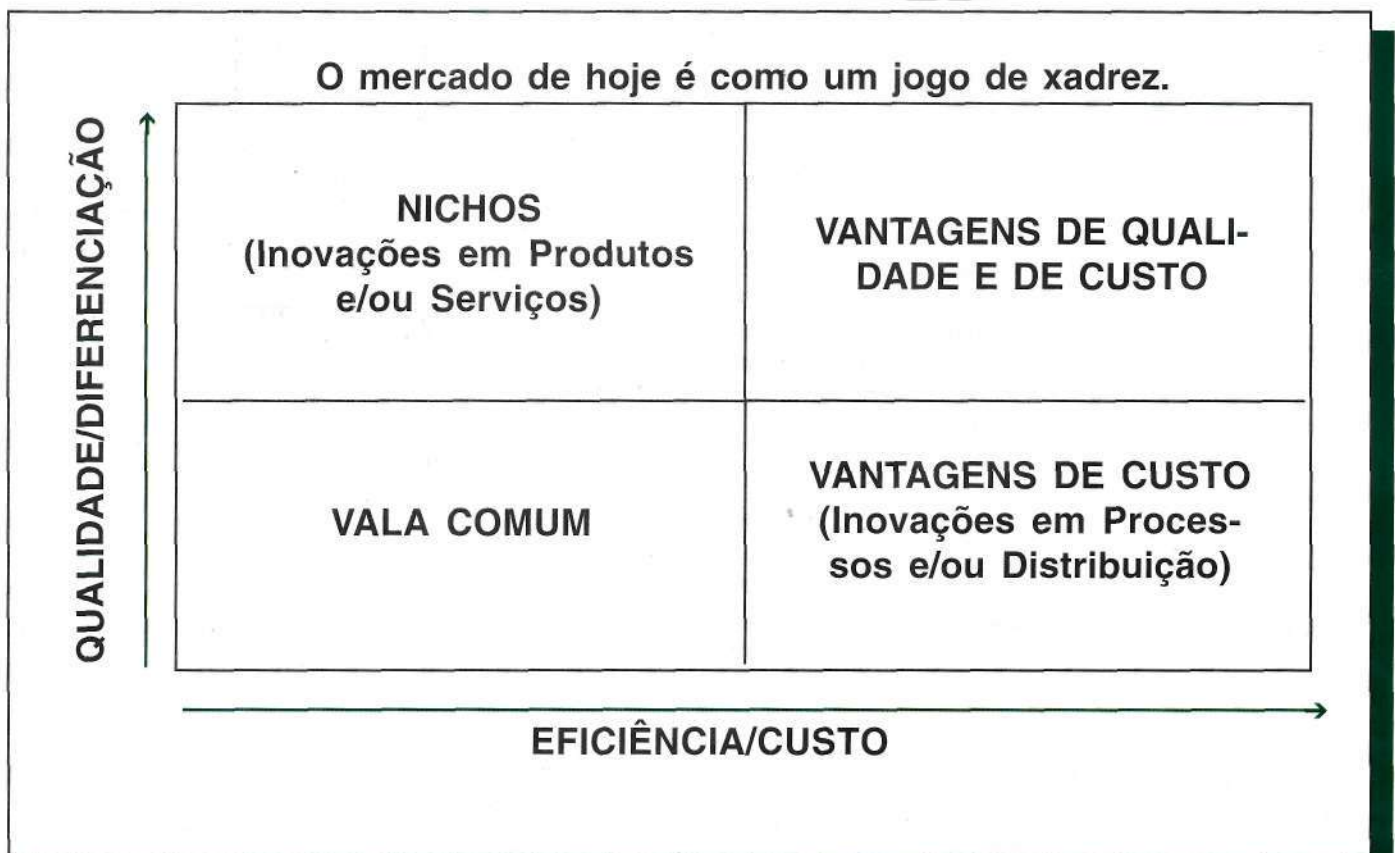
superior direito, se conseguirmos associar vantagens de custo as vantagens de qualidade iniciais.

NATUREZA DA INOVAÇÃO EM MARKETING

Pelo exposto acima, fica claro que o objetivo da introdução da inovação, em marketing, é obter ou reforçar vantagens competitivas. Lembramos sempre que inovar consiste em en-

contrar soluções novas para um determinado problema. Por exemplo, podemos inovar nas vendas através da substituição de vendedores (caros e ineficientes) por sistemas de venda direta na Internet. Ou então podemos tornar a nossa marca de bicicleta diferenciada das outras, pela oferta ao cliente de um sistema informatizado que permite ajuste sob medida da posição do selim e do guidão. Enfim, os exemplos seriam inúmeros. Nesse caso, não há limites para o uso da imaginação.

Fig. III



NOTA

* *Leitura adicional recomendada: "Reflexões sobre a criatividade, inovação e mudanças" - Prof. Francisco Gracioso - Revista da ESPM, Fev/2000, edição n.º 1, pág. 38.*