

**Universidade Federal de Santa Catarina  
Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção**

**OS ATRIBUTOS DE FIDELIZAÇÃO AO BANCO DO BRASIL S.A.  
NA VISÃO DO CLIENTE PREFERENCIAL SITUADO NO  
CONTEXTO DA SEGMENTAÇÃO DE PESSOAS FÍSICAS**

**Dissertação de Mestrado**

**Rose Mary Castanho Di Lascio**

**Curitiba  
2001**

**Universidade Federal de Santa Catarina  
Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção**

**OS ATRIBUTOS DE FIDELIZAÇÃO AO BANCO DO BRASIL S.A.  
NA VISÃO DO CLIENTE PREFERENCIAL SITUADO NO  
CONTEXTO DA SEGMENTAÇÃO DE PESSOAS FÍSICAS**

**Rose Mary Castanho Di Lascio**

Dissertação apresentada ao  
Programa de Pós-graduação em  
Engenharia de Produção da  
Universidade Federal de Santa Catarina,  
como requisito parcial para obtenção  
do Título de Mestre em  
Engenharia da Produção.



04018929

**Curitiba  
2001**

Rose Mary Castanho Di Lascio

**OS ATRIBUTOS DE FIDELIZAÇÃO AO BANCO DO BRASIL S.A.  
NA VISÃO DO CLIENTE PREFERENCIAL SITUADO NO  
CONTEXTO DA SEGMENTAÇÃO DE PESSOAS FÍSICAS**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do  
título de **Mestre em Engenharia da Produção** no  
**Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção**  
da **Universidade Federal de Santa Catarina**

**Florianópolis, 10 de dezembro de 2001.**



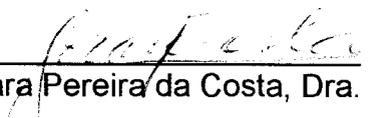
**Prof. Ricardo Miranda Barcia. Ph. D.**  
Coordenador do Curso

**BANCA EXAMINADORA**



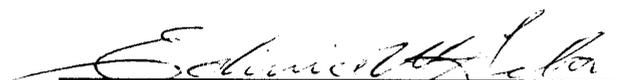
---

Prof.ª Olga Regina Cardoso, Dra.  
Orientadora



---

Prof.ª Jane Iara Pereira da Costa, Dra.  
Membro



---

Prof.ª Ednice Mei Silva, Dra.  
Membro

A minha mãe Mary,  
A minhas filhas Renata e Manoela  
pelo apoio constante.

## ***Agradecimentos***

À Universidade Federal de Santa Catarina.  
À Coordenação do Centro de Integração  
Tecnológica do Paraná – TECPAR.  
Às orientadoras Professoras  
Jane Iara Pereira da Costa e Olga Regina Cardoso  
pelo acompanhamento pontual e competente.  
Aos professores do Curso de Mestrado.

A todos que direta ou indiretamente  
contribuíram para a realização  
desta pesquisa.

**“A administração da fidelidade começa a partir dos primeiros estágios de conquista do cliente, imaginando formas de cultivar e aumentar a fidelidade ao longo do relacionamento entre a empresa e o cliente”.**

**Griffin (1988)**

## Sumário

|   |             |
|---|-------------|
| <b>Lista de Figuras</b> .....                       | <b>ix</b>   |
| <b>Lista de Gráficos</b> .....                      | <b>x</b>    |
| <b>Lista de Tabelas</b> .....                       | <b>xi</b>   |
| <b>Resumo</b> .....                                 | <b>xii</b>  |
| <b>Abstrat</b> .....                                | <b>xiii</b> |
| <b>1 INTRODUÇÃO</b> .....                           | <b>1</b>    |
| 1.1 TEMA .....                                      | 1           |
| 1.2 JUSTIFICATIVAS .....                            | 7           |
| 1.3 OBJETIVOS.....                                  | 13          |
| 1.3.1 Objetivo Geral.....                           | 13          |
| 1.3.2 Objetivos Especificos.....                    | 13          |
| 1.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....                    | 14          |
| 1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....                   | 14          |
| <b>2 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....                | <b>15</b>   |
| 2.1 CULTURA.....                                    | 15          |
| 2.1.1 Crenças .....                                 | 17          |
| 2.1.2 Valor .....                                   | 18          |
| 2.2 ATITUDE E COMPORTAMENTO.....                    | 18          |
| 2.2.1 Atitude.....                                  | 18          |
| 2.2.2 Comportamento .....                           | 19          |
| 2.3 NECESSIDADES HUMANAS E MOTIVAÇÃO.....           | 22          |
| 2.3.1 Necessidades humanas, desejos e demandas..... | 22          |
| 2.3.2 Motivação .....                               | 26          |

|   |           |
|---|-----------|
| 2.4 FIDELIZAÇÃO .....                                     | 30        |
| 2.4.1 Perfil do cliente, pós-mudança .....                | 30        |
| 2.4.2 Atributos.....                                      | 31        |
| 2.4.3 Fidelidade .....                                    | 33        |
| 2.5 MARKETING.....  | 40        |
| 2.5.1 Conceitualização .....                              | 40        |
| 2.5.2 Marketing de Relacionamento .....                   | 42        |
| 2.5.3 Marketing Interno.....                              | 45        |
| 2.5.4 Marketing de Serviços .....                         | 46        |
| 2.5.5 Marketing bancário .....                            | 50        |
| 2.6. SEGMENTAÇÃO DE MERCADO .....                         | 54        |
| 2.6.1 Conceitualização .....                              | 54        |
| 2.6.2 Objetivos da segmentação de mercado.....            | 54        |
| 2.6.3 Modalidades de segmentação .....                    | 56        |
| 2.6.4 Segmentação no mercado financeiro .....             | 61        |
| 2.6.5 Segmentação no Banco do Brasil.....                 | 63        |
| <b>3 METODOLOGIA.....</b>                                 | <b>69</b> |
| 3.1 PROCEDIMENTOS DA PESQUISA DE CAMPO .....              | 69        |
| <b>4 RESULTADOS .....</b>                                 | <b>73</b> |
| 4.1 TABULAÇÃO DOS DADOS E DESCRIÇÃO DOS DEPOIMENTOS ..... | 73        |
| 4.1.1 Descrição das sugestões dos entrevistados .....     | 84        |
| 4.2 ANÁLISE DA PESQUISA.....                              | 85        |

|   |            |
|---|------------|
| <b>5 CONCLUSÃO .....</b>                      | <b>97</b>  |
| <b>5.1 SUGESTÕES PARA NOVOS ESTUDOS .....</b> | <b>100</b> |
| <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>       | <b>101</b> |
| <b>ANEXOS .....</b>                           | <b>104</b> |

## LISTA DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 – A produção contribui para a estratégia empresarial atingir cinco<br>“Objetivos de desempenho” ..... | 12 |
| Figura 2 – Motivação: Aplicação da força motriz .....  | 27 |
| Figura 3 – Programa Segmentação Clientes Pessoas Físicas.....  | 64 |
| Figura 4 – Segmentação dos Clientes BB.....  | 65 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 1 – Satisfação nível de atendimento .....                         | 73 |
| Gráfico 2 – Percepção de diferenças de atendimento: atual x anterior..... | 74 |
| Gráfico 2A - Percepção de diferenças de atendimento "SIM" .....           | 75 |
| Gráfico 3 – Auto-atendimento x atendimento pessoal.....                   | 76 |
| Gráfico 4 – Preferência: TAA x Internet x Fone/Fax.....                   | 77 |
| Gráfico 5 – Satisfação com produtos e serviços do BB.....                 | 81 |
| Gráfico 6 – Produto não atende à expectativa .....                        | 79 |
| Gráfico 7 – Relacionamento cliente/empresa.....                           | 80 |
| Gráfico 8 – Reclamação canais de comunicação/relacionamento .....         | 80 |
| Gráfico 9 – Atributos de fidelização.....                                 | 82 |
| Gráfico 10 – Posição de competição com os demais bancos.....              | 83 |
| Gráfico 11 – Sugestões dos entrevistados .....                            | 84 |

## LISTA DE TABELAS

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1 – Satisfação nível de atendimento .....                          | 73 |
| Tabela 2 – Percepção de diferenças de atendimento: atual x anterior ..... | 74 |
| Tabela 3 – Auto-atendimento x atendimento pessoal.....                    | 75 |
| Tabela 4 – Preferência: TAA x Internet x Fone/Fax.....                    | 77 |
| Tabela 5 – Satisfação com produtos e serviços do BB .....                 | 78 |
| Tabela 6 – Produto não atende à expectativa .....                         | 79 |
| Tabela 7 – Relacionamento cliente/empresa .....                           | 79 |
| Tabela 8 – Reclamação canais de comunicação/relacionamento.....           | 80 |
| Tabela 9 – Atributos de fidelização .....                                 | 81 |
| Tabela 10 – Posição de competição com os demais bancos .....              | 83 |

## Resumo

DI LASCIO, Rose Mary Castanho. **Os atributos de fidelização ao Banco do Brasil S.A. na visão do cliente preferencial situado no contexto da segmentação de pessoas físicas.** Florianópolis, 2001, 119f.  
Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. UFSC, 2001.

O objetivo desta pesquisa foi identificar os atributos de fidelização ao Banco do Brasil, na visão do cliente preferencial do segmento de pessoas físicas, na forma de estudo de caso, cujos procedimentos adotados foram de natureza predominantemente descritivo-qualitativa e exploratória. Foram entrevistados 80 clientes preferenciais de um universo de 92 da agência Curitiba (PR), propiciando um grau de confiabilidade de 95% e um erro estimado em 4%. A investigação levada a efeito permitiu alcançar os objetivos pretendidos, posto que não só foram identificados os atributos de fidelização – pontos fortes do Banco – como também os pontos fracos do Banco. Os primeiros foram caracterizados como a tradição do Banco, a marca BB, a solidez, a confiabilidade, seriedade e segurança; os segundos espelharam-se na deficiência do atendimento personalizado (pouca gente, atendentes mal-preparados, falta de profissionalização) e mal atendimento em um dos canais de comunicação/relacionamento Banco/Cliente, como o do atendimento telefônico. Face a essas deficiências, as sugestões dos entrevistados se restringiram, basicamente, no aumento de pessoal de atendimento e treinamento dos atendentes, visando melhor qualificá-los para o exercício dessa função, de modo a satisfazer as necessidades, desejos e expectativas desse segmento. Embora tenham sido atingidos os objetivos propostos, recomenda-se sejam feitos novos estudos, uma vez que a investigação se restringiu apenas a uma agência do Banco do Brasil.

Palavras-Chave: Atributos; fidelização; atendimento; produtos; serviços.

## Abstract

DI LASCIO, Rose Mary Castanho. **The fidelity attributes to Banco do Brasil S.A. in the located preferential customer's vision in the context of the segmentation of natural persons.** Florianópolis, 2001, 119p.  
Dissertation (Master's degree in production engineering) - Program of Masters degree in Engineering of Production. UFSC, 2001.

The objective of this research was to identify the fidelity attributes to the Banco do Brasil, in the preferential customer's of the segment of natural persons vision, in the form of case study, whose adopted procedures were predominantly of nature descriptive qualitative and exploratory. 80 preferential customers of an universe of 92 of the agency were interviewed Curitiba (PR), propitiating a degree of reliability of 95% and a dear mistake in 4%. the mischievous investigation to effect allowed to reach the intended objectives, puts that not only they were identified fidelity attributes - strong points of the Bank - as well as the weak points of the Bank. The first ones were characterized as the tradition of the bank, the mark BB, the solidity, the reliability, seriousness and safety; the seconds were the deficiency of the personalized attendance (few people, assistants bad-prepared, little professionalism) and badly attendance in one of the communication channels / relationship Bank / Customer, for instance, the phone attendance. With these deficiencies, the interviewees' suggestions limited basically, in attendance personnel's increase and the employees' training, with the objective of you leave them more qualified for the exercise of that function, in way to satisfy the needs, desires and expectations of that segment. Although the proposed objectives have been reached, it is recommended that are done new studies, once the investigation just limited to an agency of the Banco do Brasil.

Word-key: Attributes; fidelity; attendance; products; services.

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 TEMA

Para satisfazer suas necessidades e desejos, o indivíduo manifesta sua preferência – e até mesmo sua fidelização – por bens, produtos e serviços, levando em conta os atributos do bem ofertado ou do serviço prestado, ou seja, preço, marca, qualidade do bem ou produto, cortesia e agilidade de atendimento.

No mercado financeiro, tanto as pessoas físicas como jurídicas têm necessidade de recorrer às instituições financeiras para satisfazer suas necessidades do dia-a-dia, tais como depositar, investir, tomar empréstimos; efetuar pagamentos de carnês, conta de luz, duplicatas, e efetuar transferência de numerário (dinheiro) de uma para outra conta na mesma ou em outra localidade.

O que caracteriza o mercado financeiro são os movimentos monetários e seus equivalentes, que acompanham as operações de satisfação de necessidades, sejam elas produtivas ou mercantis. As principais personagens desse cenário são os consumidores finais: os indivíduos, as empresas e as instituições.

Sabe-se que a função primordial dos bancos é promover a intermediação financeira dos recursos de seus clientes, através da captação e da aplicação desses recursos e da prestação de serviços, mantendo, para tanto, um intenso relacionamento com seus clientes, baseado na confiança, segurança, rentabilidade, cordialidade e presteza no atendimento.

“Desse intenso relacionamento instituições financeiras/clientes, surge uma significativa necessidade de informações relativas às operações (realizadas ou a realizar), tanto no que diz respeito a procedimentos quanto a valores, limites, garantias, taxas, saldos etc (Nardy, p. 159)”. Trata-se do atendimento/serviços ao consumidor, objeto do marketing bancário, hoje de suma importância para a fidelização e conquista de novos clientes.

A captação de recursos é vital para os bancos, pois é através dela que eles obtêm os recursos para a realização de empréstimos e financiamentos às pessoas físicas e jurídicas e que geram a sua lucratividade, posto que recebem o aporte financeiro, a custo zero (depósitos), e/ou pagam aos aplicadores/poupadores pelo investimento uma taxa bem menor do que cobram aos tomadores do empréstimo/financiamento.

Assim, investimento e poupança constituem a essência de todo o mercado financeiro, onde se procura identificar mecanismos que possibilitem o melhor aproveitamento dos fluxos dos agentes envolvidos.

Os ofertadores são agentes econômicos superavitários dispostos a transformar suas disponibilidades monetárias em ativos financeiros (bens e/ou direitos decorrentes de obrigações assumidas por agentes econômicos), através da oferta de recursos, sujeitando-se aos riscos de mercado com a finalidade de obter retornos reais positivos; já os tomadores do produto do mercado financeiro (indústria, agricultura e pessoas físicas, como alguns exemplos) são agentes dispostos a pagar por essa utilização, quando de sua posição deficitária.

Nas décadas de 70 e 80, o Brasil respirava a cultura da inflação (galopante no Governo Sarney), de modo que não só as instituições financeiras bem como uma parcela significativa da população viviam (e sobreviviam) dos ganhos inflacionários.

Entretanto, a estabilidade econômica — iniciada no Governo de Fernando Collor de Mello e consolidada no Governo de Fernando Henrique Cardoso — gerou uma crise de tal porte que alguns bancos viram-se na contingência de vender seus ativos para outras instituições financeiras (algumas estrangeiras, caso Bamerindus) ou então tiveram de ser privatizadas (Banerj, Banespa, Banestado, entre outros). Os demais – para sobreviverem, tiveram de realizar mudanças radicais em sua estrutura organizacional, estratégica e marketing, sendo vital a melhoria do nível dos produtos ofertados e de atendimento e da prestação de serviços, além de terem sido obrigadas a enxugar o seu quadro de funcionários e fechar algumas agências.

Isso também atingiu os poupadores, principalmente aqueles que viviam só dos ganhos inflacionários, implicando mudança radical no seu estilo de vida, com reflexos altamente negativos à satisfação de suas necessidades e desejos.

A estabilidade econômica pôs fim, também, aos aumentos salariais que os trabalhadores obtinham anualmente por ocasião do dissídio coletivo, cujos reflexos se fizeram sentir na diminuição substancial da poupança/investimento junto aos bancos, ou seja, da poupança nacional.

Além disso, uma parcela significativa dos trabalhadores sofreu o efeito do desemprego, ocasionado pela redução de quadros de funcionários das

empresas, que se viram obrigadas a isso por força da situação econômica e por força das privatizações das estatais promovidas pelo Governo.

Diante dessa realidade, os bancos perceberam ser vital priorizar o atendimento dos consumidores individuais, integrantes da segmentação de pessoas físicas, de modo a satisfazer suas necessidades e expectativas. Para Nardy (1991, p. 160), “a qualidade de vida passa a ser a grande preocupação tanto dos governos como das empresas, e isto significa redistribuição de renda, maiores salários, maior quantidade de recursos nas mãos do povo em geral”.

Inserido nesse contexto, O Banco do Brasil que, há quase dois séculos, vinha adotando basicamente apenas dois critérios de segmentação da Pessoa Física – a segmentação por produto e segmentação por tipo de conta. Exemplificado: nas agências um setor atendia somente Empréstimos Rurais; outro tratava de assuntos do Cheque Ouro, outro prestava serviços de Câmbio etc. (segmentação por produto), que levava um mesmo cliente ser “obrigado” a se relacionar com diversos funcionários, sendo que nenhum deles o via como um todo. Assim, ficava difícil perceber as diferentes necessidades e comportamentos dos clientes. Por sua vez, a segmentação por tipo de conta (cliente da conta Cheque Ouro e cliente da conta comum) não permitia aos funcionários perceberem, por exemplo, que um cliente, mesmo sem conta especial, poderia ter altos valores investidos no Banco, sendo, portanto, merecedor de tratamento diferenciado quanto o cliente Ouro (BB, 2000a).

A partir de 1995, as pessoas físicas passaram a ser classificadas por aspectos como renda, rentabilidade e em alguns casos idade (BBTeen) ou

atividade (BBCampus, produtor rural), propiciando aos funcionários perceber que esses mercados têm necessidades distintas (BB, 2000a).

Atento às pressões de mercado e consciente de que a construção dos relacionamentos depende de que se tenha dela uma visão mais precisa de suas necessidades e expectativas em relação a um banco, O Banco do Brasil desenvolveu o Programa Segmentação de Clientes Pessoas Físicas.

Trata-se de um estudo conjunto das Unidades de Varejo e Serviços, Estratégia, Marketing e Comunicação, Tecnologia e Distribuição, com o suporte teórico-metodológico da EuroGroup Consultores, uma consultoria francesa com atuação em diversos países (BB, 2000a).

Em junho de 2000 foi aprovada pela Diretoria do Banco e ratificada pelo Conselho de Administração a Estratégia Corporativa 2000-2002, cujo documento foi distribuído às agências em versão resumida (BB, 2000b, p. 6) que tem como componente de destaque a missão da Organização que passou a ser: “Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às necessidades e expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre funcionários e a Empresa e ser útil à sociedade”.

O presidente do Banco, na época, Paolo Zaghen pondera que “a missão está mais condizente com a importância conquistada pela empresa no mercado”. E acrescenta “Ser o melhor banco do Brasil a Instituição já é. Para continuar líder, é preciso ‘ser a solução em serviços e intermediação financeira’” (BB, 2000c, p. 19).

Ainda conforme Zaghen:

“O Banco reitera suas obrigações para com os acionistas, afirma sua disposição para atender ‘às expectativas dos clientes’. Resgata o funcionário na Missão e fortalece o compromisso entre o funcionário e a Empresa, essencial em qualquer organização empenhada em assegurar sucesso empresarial. ‘Ser útil à sociedade’ traduz melhor a disposição empresarial em benefício da sociedade brasileira.” (BB, 2000c, p. 19).

Para o cumprimento dessa missão, o BB teve de promover constantemente ajustes em sua estrutura organizacional que se refletiram na modificação de postura de seus funcionários que – de acomodados, dado aos privilégios que detinham por trabalhar no maior banco estatal do país – tiveram de alinhar-se ao processo operacional da empresa de modernidade promovido a partir de 1995 (2000d).

Mudou o processo decisório na Empresa, com a criação da Gestão Colegiada. Foi desenvolvido novo modelo de arquitetura organizacional, que resultou na criação de Unidades de Assessoramento, de Função e Estratégicas de Negócios. Era o primeiro passo para a atuação com foco no cliente, cujas ações são *direcionadas para atender às suas necessidades e expectativas* (BB, 2000d).

Outra novidade foi as parcerias estratégicas com a iniciativa privada nos segmentos da capitalização, previdência e seguros. Até 1997, foram criadas as empresas Brasilcap, Brasilsaúde, Brasilveículos, Aliança no Brasil e SBCE – Seguradora Brasileira de Crédito à Exportação, e criação da Brasilprev (BB, 2000d).

Com longa e tradicional experiência organizacional, estruturada no mais sofisticado modelo burocrático weberiano, ou seja, com as características

clássicas dos “deveres oficiais, exercidos através de medidas metódicas, rigorosamente delimitadas pelas normas relacionadas com os meios de coerção” (Weber, 1979, p. 107), o Banco do Brasil, a partir de 1995 passa a experimentar o desafio de aderir a um novo ciclo, denominado **empreendedor**, onde os deveres oficiais devem ceder à lógica da competitividade das empresas privadas e as decisões devem pautar-se pela finalidade última do resultado financeiro, sustentado em normas suficientemente flexíveis para atender à velocidade do mercado (Paz, 1999).

Assim, tendo em vista o objetivo do Banco do Brasil ser empreendedor deverá oferecer produtos e serviços ao mercado e, de outro, o do cliente que busca satisfazer suas necessidades, surge a indagação: **quais são os atributos considerados relevantes pelo cliente no seu relacionamento com um banco?**

## 1.2 JUSTIFICATIVAS

Com a globalização, com a abertura dos mercados, com os avanços tecnológicos nas telecomunicações, na informática, na utilização da rede de terminais eletrônicos, na melhoria de prestação de serviços e de atendimento, a concorrência na disputa do mercado bancário tem se tornado, a cada dia, mais aguda, de sorte que as empresas que não acompanharem diuturnamente as constantes transformações que ocorrem de maneira espantosa, e não tomarem, tempestivamente, as decisões que se fizerem necessárias para se adequarem a essas mudanças, ficarão alijadas do segmento em que atuam.

Esse fato tem levado as empresas a também modificarem sua forma de atuação, exigindo delas a adoção de uma estratégia de relacionamento em longo prazo com o cliente. É preciso encantá-lo seguidamente para mantê-lo fiel à empresa (tarefa nada fácil), pois isso representa uma fonte permanente e segura de renda (BB, 2000e).

Por outro lado, há que se considerar que é bem mais fácil e mais barato manter um cliente do que conquistar um novo. É mais difícil, ainda, reconquistar um cliente que se perdeu para o concorrente.

Segundo Kotler (1999, p. 25), “Os anos 80 ensinaram uma lição surpreendente para as empresas de todas as partes do mundo. As empresas domésticas não podem mais ignorar os concorrentes estrangeiros, os mercados internacionais e as fontes de suprimento localizadas fora do país”. E acrescenta: “Não podem permitir que seus custos salariais e de materiais estejam desajustados do resto do mundo. Não podem ignorar o surgimento de novas tecnologias, materiais, equipamentos e de novas formas de organização e marketing”.

Sabe-se que muitas mudanças críticas ocorreram nos mercados consumidores e empresariais nas últimas décadas. Frequentemente, os mercados consumidores são caracterizados por uma população mais velha, crescente número de mulheres trabalhando fora, casamentos tardios, mais divórcios e famílias menores, surgimento de grupos consumidores e necessidades étnicas e proliferação de estilo de vida de consumidores mais variáveis. Exigem-se produtos de melhor qualidade, melhores serviços e preços mais baixos. Em função disso, as empresas precisam agilizar seu

processo de desenvolvimento de produto em função dos ciclos de vida de produto mais curtos. Também precisam encontrar melhores maneiras de distribuir e promover seus produtos a custos menores.

Kotler (1999, p. 26) aduz que “nos anos 90, muitas empresas têm reconhecido a importância crítica de serem orientadas para o consumidor, e, ao mesmo tempo, orientadas para o produto e para a tecnologia”. E esclarece: “Muitas empresas ainda planejam seus produtos, sem o *input* do consumidor, apenas para encontrá-los, depois, rejeitados pelo mercado. Esquecem os consumidores após a venda, para perdê-los, depois, aos concorrentes”.

Entretanto, conforme salienta Trout (2000), muitas empresas não conseguem perceber quais são seus atributos mais poderosos, exclusivos e atraentes e, como resultado, as gerências fracassam ao introduzir nas organizações estratégias consistentes com as reais necessidades. Ele alerta sobre a existência de dois tipos de empresa: uma ainda que não entendeu o que significa diferenciar-se, pois acredita ser melhor que seus concorrentes; e uma outra que têm consciência da necessidade de ser diferente, porém admite não saber como fazê-lo.

Analisando-se os fatores de mudança no contexto das organizações, desponta-se a tecnologia que tornou as comunicações e os transportes acessíveis a parcelas cada vez maiores da população mundial, criando nas pessoas o desejo de ter acesso às coisas que vêem, ouvem ou experimentam. Hoje é muito comum, por exemplo, que as pessoas, mesmo as de baixo poder aquisitivo, queiram consumir produtos de marcas conhecidas mundialmente.

Tudo isso faz crescer o comércio de produtos desenvolvidos para padrões globais, favorecendo o crescimento de novos mercados em todo o mundo.

No Brasil, a abertura do mercado, que vem ocorrendo a partir da década de 90 de maneira muito rápida, tem provocado mudanças na atuação dos bancos.

A estabilização econômica mostrou que, segundo pesquisa realizada pela Federação Brasileira dos Bancos – FEBRABAN, existia uma população sem contas correntes e com potencial para consumo de produtos bancários. Esse fato, aliado à abertura do País ao capital internacional, motivou o ingresso cada vez maior de grandes bancos estrangeiros, o que tem provocado o acirramento da concorrência no setor (BB, 2000a).

Em razão disso, novas estratégias passaram a ser adotadas pelos bancos, que foram conseguindo reduzir seus custos com novas tecnologias e puderam desenvolver produtos para atender necessidades cada vez mais específicas de grupos de clientes e mesmo de um só cliente.

Os produtos bancários tornaram-se cada vez mais uniformes ou facilmente copiáveis em sua essência, fazendo com que a distinção entre os concorrentes se dê em função dos serviços que são agregados a esse produto (BB, 2000a).

Depreende-se, pois que – num contexto todo de globalização, abertura de mercado e acirramento da concorrência – a capacidade profissional torna-se imprescindível para enfrentar as exigências impostas pelas transformações.

Por sua vez, os consumidores, intensamente assediados pela concorrência e mais bem informados sobre diversas opções disponíveis no mercado, mudam seu comportamento, tornando-se mais conhecedores dos seus direitos, mais

exigentes, mais abertos a experimentações e menos fiéis às marcas tradicionais (BB, 2000a).

Os consumidores dos serviços bancários apresentam – nas operações realizadas na agência – alto contato com os funcionários, que implica, segundo Slack (1997, p. 53), em “tolerância de espera limitada, satisfação definida pela percepção do consumidor; necessidade de habilidade de contato com o consumidor; a variedade recebida é alta e custo unitário alto”.

Como conceito de variedade, Slack (1997) menciona flexibilidade, permitindo atender bem as necessidades de seus consumidores, dando como exemplo de operação de alta variedade: banco de atendimento personalizado; e como de baixa variedade: processamento de transações com cartão de crédito. Esta Pesquisa, portanto, vincula-se à Engenharia da Produção haja vista que esta se caracteriza:

“como uma engenharia de métodos e procedimentos, cujo objetivo é o estudo, o projeto e a gerência de sistemas integrados de pessoas, materiais e equipamentos e ambientes e que procura melhorar a produtividade do trabalho, a qualidade do produto e a saúde das pessoas (no que se refere às atividades de trabalho)”. (Silva e Menezes 2000, p. 45).

Há que se convir que para uma empresa obter sucesso no mercado competitivo e se manter ao longo do tempo, é mister a contribuição de sua função produção. Esta garante uma “vantagem baseada em produção através de cinco objetivos de desempenho” (Slack 1997, p. 69-70), que consistem em:

*Figura 1 – A produção contribui para a estratégia empresarial atingir cinco “Objetivos de desempenho”*

|                              |               |                           |
|------------------------------|---------------|---------------------------|
| Fazer certo as coisas        | proporciona → | vantagem em qualidade     |
| Fazer as coisas com rapidez  | proporciona → | vantagem em rapidez       |
| Fazer as coisas em tempo     | proporciona → | vantagem confiabilidade   |
| Mudar o que você faz         | proporciona → | vantagem em flexibilidade |
| Fazer as coisas mais baratas | proporciona → | vantagem em custo         |

Fonte: Slack (1997, p. 70).

Sabe-se que – no atendimento aos clientes – se busca atingir esses objetivos, razão pela qual este trabalho também pretende medir o atingimento ou não dessas metas, além de colher subsídios que possam contribuir para a melhoria dos serviços e produtos ofertados pelo Banco do Brasil, sobretudo para o cliente preferencial,

Embora venha fazendo o acompanhamento do comportamento de uma amostra representativa de 92.000 clientes, observando-se 122 variáveis subdivididas em: cadastrais, de consumo, de produtos, transacionais (utilização de canais, como terminais de auto-atendimento, internet, guichê de caixa, entre outros) e rentabilidade, este estudo visa somar-se aos trabalhos desenvolvidos na identificação e caracterização dos atributos da Empresa no segmento das Pessoas Físicas e que possam servir como fatores de fidelização.

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo geral

Identificar os atributos que podem assegurar a fidelização de clientes preferenciais do segmento de Pessoas Físicas do Banco do Brasil, na Agência Curitiba.

### 1.3.2 Objetivos específicos

- Relacionar os pontos fortes do Banco no atendimento e na prestação de serviços e venda de seus produtos junto aos seus clientes preferenciais do segmento de Pessoas Físicas.
- Identificar os pontos fracos do Banco no atendimento e na prestação de serviços e venda de seus produtos junto aos seus clientes preferenciais do segmento de Pessoas Físicas.
- avaliar quais são os atributos ou estratégias de fidelização considerados relevantes pelos clientes preferenciais;
- coletar sugestões dos clientes preferenciais que potencialize a melhoria nos produtos/serviços ofertados pelo Banco e a qualidade de atendimento por parte de seus funcionários;
- propor medidas e ações que possam conduzir a melhores resultados de fidelização.

## **1.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA**

São apresentadas abaixo, as limitações deste projeto:

1. Dado o universo imenso dos clientes preferenciais do Banco (cerca de 92.000) espalhados por todo o território nacional, torna-se inviável estender a realização de entrevistas a todos eles;
2. A amostra ser local, contemplando apenas clientes preferenciais que mantêm conta corrente na Agência Curitiba, o que poderá apresentar resultados diferentes se a amostra fosse de outras regiões do País em que os clientes não têm a mesma cultura, a mesma crença e os mesmos valores dos de Curitiba;
3. Pelas limitações vistas nos itens anteriores, a pesquisa não tem por objetivo esgotar o assunto, visto ser impraticável;
4. O estudo de caso não tem em vista também propor novo modelo de atendimento às necessidades e expectativas desses clientes.

## **1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO**

O presente estudo está estruturado em 5 capítulos: o primeiro, conforme visto, contempla o tema, a justificativa, os objetivos (geral e específicos) e as limitações da pesquisa; o segundo, a revisão de literatura que serviram de fundamento para a análise dos resultados da pesquisa; o terceiro, a metodologia utilizada para o atingimento dos objetivos propostos ; o quarto, a descrição e análise dos resultados da pesquisa; e. o quinto e último capítulo, a conclusão e as sugestões de novos estudos, a partir deste trabalho

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

Os temas escolhidos para a construção deste capítulo acham-se contemplados em seis seções: (1) "CULTURA"; (2) "ATITUDES E COMPORTAMENTO"; (3) "NECESSIDADES HUMANAS E MOTIVAÇÃO"; (4) "FIDELIZAÇÃO"; (5) "MARKETING"; e (6) "SEGMENTAÇÃO DE MERCADO". As três primeiras tratam de assuntos inerentes à pessoa humana e que se vinculam às três últimas, que se constituem, hoje, na grande preocupação por parte dos bancos para a fidelização e conquista de novos clientes através da qualidade de prestação de serviços e melhoria constante no atendimento, de modo a proporcionar a plena satisfação de suas demandas, expectativas e desejos.

### 2.1 CULTURA

O ser humano é criado e educado dentro dos padrões da sociedade em que está inserido. Esses padrões, dentre outros aspectos sócio-econômicos, englobam cultura, crença e valores, ou como lembra Kotler (1999), as pessoas crescem aprendendo a estabelecer valores, percepções e preferências, através do processo de socialização que envolve a família, os amigos e outros grupos.

A cultura, em sua compreensão mais ampla, parece originar-se da necessidade expressa pelos seres humanos de controlar as relações estabelecidas em unidades organizadas. Consiste, pois, na tentativa de atribuir sentido e fornecer estabilidade, melhor se diria previsibilidade, às interações sociais, nas quais estes se encontram insertos (Morgan, 1996, apud Oliveira, 1988, p. 26).

Para Laraia (1996, p. 73) “a cultura compreende o conjunto da maneira de viver de uma sociedade humana, mas interessando também no estudo do indivíduo enquanto pertence à sociedade”, permitindo, assim, a articulação entre o indivíduo e os demais membros de tais unidades sociais, de modo que, ao indicar como este deve agir, fornece aos demais participantes do grupo maior potencial de previsão e controle.

A propósito, Lepargneur (1972, p. 169) assim se manifesta: “a cultura é considerada hoje como um sistema de sinais de comunicação social para determinados grupos”.

Sabe-se que uma organização, ao se transformar numa cultura, cria um conjunto de ações relativas ao seu posicionamento externo, e à sua coordenação interna, de caráter ideológico, comportamental e material, que proporciona sua sobrevivência, manutenção e crescimento.

Cobra (1992, p. 285), aduz que “cada cultura tem certos valores tradicionais que se diferenciam dos de outras culturas”. Segundo esse autor, há diversas listas de fatores culturais que podem ser elaboradas para cada país ou civilização. E cita como fatores mais comuns:

1. *progresso*: na maioria dos países se dá muita importância ao progresso, ou seja, a visão do futuro é mais importante que a do passado. E isso significa valorização muito grande do padrão de vida e da tecnologia;
2. *personalismo*: as pessoas trabalham para poder desfrutar para si mesmas, “Eu gosto de gastar dinheiro comigo mesmo porque penso que mereço”;

3. *materialismo*: as pessoas dão grande valor aos bens materiais; portanto, tendem a ser consumistas;
4. *ativismo*: as pessoas se dedicam ao trabalho com prazer, mas visam ocupar seu tempo livre com atividades de lazer. Assim, tendem a valorizar também produtos relacionados com passatempos, como esportes e viagens e algumas atividades sociais e culturais;
5. *a informalidade*: países jovens, como Estados Unidos e Brasil, tendem também a ser mais informais que os europeus (...);
6. *individualismo*: a ênfase crescente da sociedade moderna tem repousado num individualismo generalizado. É a busca da satisfação pessoal acima dos interesses da comunidade;
7. *juventude*: alguns países, como o Brasil e os Estados Unidos, se consideram países de jovens e valorizam tudo o que é “novo”, em vez do “velho” e tradicional.

No contexto do mercado financeiro, como já se disse na introdução desta dissertação, o que move as pessoas (físicas e jurídicas) no seu relacionamento são os valores monetários, de modo que lhes possam permitir a satisfação de seus objetivos; achando-se, pois, presente a influência dos fatores culturais acima descritos.

Fazem parte da cultura crenças e valores.

### 2.1.1 Crenças

Crenças, segundo Krech et al. (apud Oliveira, 1998, p. 39), “são todas as cognições (tais como idéias, tradições, superstições, mitos e lendas) aceitas pelos membros de uma sociedade, ou por ocupantes típicos de várias posições sociais”.

No entender de Cobra (1992, p. 227-228), “é através de ações e aprendizados que as pessoas adquirem suas crenças e valores”. E complementa essa assertiva dizendo: “Elas, por seu turno, influenciam os comportamentos de compra dos consumidores”. De acordo com ele, “a crença é uma idéia descritiva que influencia uma pessoa acerca de alguma coisa. Essa crença pode forjar uma imagem de marca de produto e as pessoas tendem a agir em função dessas imagens”.

### 2.1.2 Valor

A respeito de valor, Krech (apud Oliveira, 1998), considera-o como uma classe importante de crenças aceitas pelos membros de uma sociedade ou por ocupantes típicos de todas as diferentes posições da sociedade, referente ao que é desejável, “bom” ou que pode ser aceito. Esses são valores positivos, sendo negativos os que se referem ao indesejável, “mau” ou que não pode ser aceito.

A compreensão dos significados de crenças, valores e das diferentes formas de manifestação da cultura, é de suma importância para a análise de atitudes e comportamento do indivíduo no seio da sociedade na busca da satisfação de suas necessidades e desejos.

## 2.2 ATITUDE E COMPORTAMENTO

### 2.2.1 Atitude

Atitude, segundo Ferreira (1995, p. 190), pode ser entendida como “disposição, manifestação de um intento ou propósito”. Pode estar relacionada

com simpatia ou antipatia, ou, ainda com uma avaliação favorável ou desfavorável e reação a um objeto, pessoa, evento ou idéia, envolvendo, assim, um componente cognitivo, um componente afetivo e um componente comportamental.

### 2.2.2 Comportamento

O comportamento é toda ação observável e mensurável, executada por um indivíduo. Refere-se às atividades dos indivíduos que mantêm intercâmbio com o ambiente. Um comportamento deve ser estudado em relação ao meio ambiente em que ocorre: quem o pratica, as características do meio ambiente, presentes no momento em que o comportamento ocorre (estímulos antecedentes). Assim, tudo indica que o ambiente influencia o comportamento que o homem exhibe a cada momento (Lombard-Platet, apud Oliveira, 2000).

Pesquisas concluíram que, de forma geral, as pessoas procuram coerências em suas atitudes e entre suas atitudes e seus comportamentos. Isto significa que “indivíduos procuram reconciliar atitudes divergentes e alinhar suas atitudes e comportamentos para que pareçam racionais e coerentes” (Robbins, 1998, p. 27).

Quando um bancário é instado a produzir determinado resultado, ele mobiliza os recursos, arranja os espaços e segue uma determinada lógica para a execução dos passos necessários. Esta lógica sustenta-se numa ordem implícita. No caso do objeto desta investigação, é a ordem burocrática que se faz presente em cada linguagem, ato, fato, rotina, na própria organização como

um todo. Essa ordem emerge de uma ordem mais profunda, a ordem generativa, que é a própria cultura geral, na qual os atores estão inseridos.

Diante da proposta de transição de um ciclo para outro, as estratégias dos atores assumem várias facetas. Adesão, defecção e protesto misturam-se permanentemente, interagindo a cada acontecimento, alterando conjunturas e, por fim, mudando a estrutura real da organização <sup>1</sup>, lateralmente à estrutura prescrita <sup>2</sup> e consolidada nos manuais da empresa. Detectar e analisar as reações individuais e coletivas, em interação e, em seguida, buscar desvendar as conseqüências concretas desse entrelaçamento, casa perfeitamente, com as proposições da teoria acionista (Paz, 1999).

A teoria da ação social baseia-se em dois princípios angulares: a) todo o fenômeno social é sempre resultado de ações, atitudes, de convicções, e, em geral, de comportamentos individuais; b) o sociólogo que pretenda investigar os fenômenos sociais deve procurar o sentido dos comportamentos individuais que estão em sua origem, sentido esse produzido na ação e que constitui o processo de racionalização dos atores. Investigar a ação social e explicá-la sociologicamente, submetendo-a ao rigor ao rigor da casualidade, através de um método adequado de observação e delimitação do objeto, dentro de um determinado referencial teórico (Weber, 1991).

Weber (1979), apud Paz (2000, p. 15) afirma que “a sociologia (...) só pode ter origem nas ações de um, de alguns ou de muitos indivíduos (...)”. Portanto, para explicar um fenômeno social, necessita-se desvendar as causas individuais que lhe deram partida. Significa “compreender interpretativamente a

---

<sup>1</sup> “Estrutura real” é aquela que acontece na prática, que se objetiva a partir das ações dos indivíduos.

<sup>2</sup> “Estrutura prescrita” é aquela dos manuais, normas e instruções. É a empresa idealizada nos regulamentos.

ação social e assim explicá-la causalmente em seu curso e em seus efeitos”. Entende, ainda, ação “como um comportamento humano (...) que o agente ou os agentes o relacionem com um sentido subjetivo”. É a ação “social” aquela em que o sentido subjetivamente visado “se refere ao comportamento dos outros” (Weber 1979, apud Paz, 2000, p. 15). Para tanto, deve-se aplicar o instrumento básico do acionismo, o *individualismo metodológico*. Isto não significa tratar o indivíduo como um ator suspenso num vácuo social. Pelo contrário, trata-se do indivíduo socializado e em relação com os outros, interagindo permanentemente, em meio a um contexto que se lhe impõe em larga medida. No entanto, o indivíduo constitui o limite “e o único portador de comportamento provido de sentido” (Weber 1979, apud Paz, 2000, p. 15). Toda e qualquer interpretação, acerca do Estado, das corporações, entre outros, diferentemente da visão jurídica, que os vê como personalidades de direito, considera-as como modo de “o homem agir” em sociedade. A tarefa da sociologia, portanto, consiste em reduzir esses modos a um “agir” que é “compreensível”, um agir de homens que se relacionam entre si (Weber, 1991, p. 322). Implica explicitar um fenômeno social, conforme Boudon (1996, p. 33), a partir de suas causas individuais, ou seja, “compreender as razões que levam os atores sociais a fazer o que fazem ou a acreditarem naquilo em que acreditam”. Mas “não nega, contudo, a existência dos agrupamentos de atores por categoria, identificadas por elementos semelhantes diante de questões específicas” (Boudon, 1996, 33).

Para tanto, o sentido, o porquê, de suas ações é investigado a partir das racionalidades inerentes às atitudes e comportamento, pois, segundo o

princípio da racionalidade, o comportamento de um ator é, em princípio, sempre compreensível.

Assim, perseguindo a trilha metodológica acionista, deve-se:

- 1) identificar as reações e o comportamento dos clientes preferenciais do segmento de pessoas físicas do Banco do Brasil, em relação aos atributos dos produtos e serviços que este oferece àqueles;
- 2) compreender o comportamento desses clientes em termos de crenças, valores, atitudes e comportamento em face da satisfação ou não de suas necessidades e expectativas.

No mercado financeiro, visto que se vive num país capitalista, o que preside as ações, atitudes e comportamento do cliente, estão relacionadas com a oportunidade negocial, o ganho monetário de suas aplicações/investimento; pronto atendimento de suas propostas de empréstimos/financiamento.

## 2.3 NECESSIDADES HUMANAS E MOTIVAÇÃO

### 2.3.1 Necessidades humanas, desejos e demandas

Sabe-se que as pessoas são motivadas por necessidades e desejos, sendo que para a sua satisfação procuram o produto necessário. A esta procura denomina-se demanda. Importa, pois, desde logo, fazer-se a distinção entre necessidades, desejos e demandas.

Kotler (1998, p, 28), estabelece com precisão essa distinção com as seguintes palavras: "necessidade humana é um estado de privação de alguma satisfação básica" como, por exemplo, a necessidade de cobrir o corpo. a necessidade não é criada pela sociedade, mas é inerente à condição humana; "os desejos são carências por satisfações específicas para atender às

necessidades”. Pode-se desejar, para cobrir o corpo, uma peça de vestuário da marca fórum, ou um quimono de confecção doméstica, se o consumidor for adepto da cultura japonesa. Isto evidencia que, embora as necessidades das pessoas sejam poucas, os desejos são muitos, e são continuamente moldados por forças e instituições sociais, incluindo igrejas, escolas, famílias e empresas.

Um outro exemplo: Quando uma pessoa tem fome está tendo uma necessidade, o que a obriga a alimentar-se. Assim, pode-se dizer que: “Necessidades humanas são estados de carência percebida que geram um desequilíbrio para o qual se busca solução, sendo inerentes à natureza humana”. Normalmente, ao meio dia, a pessoa tem fome e, por isso, tem necessidade de almoçar. Aí decide comer uma bela macarronada com bastante molho. A decisão dessa pessoa foi em função de um desejo (comer macarrão), que por sua vez ocorreu porque se teve uma necessidade (fome). Tácito está que o desejo de comer a macarronada deve ter sofrido influência da cultura alimentar da sua família, parentes, amigos; e do valor que tem uma macarronada onde essa pessoa vive. Desse modo, pode-se afirmar que “desejos são necessidades específicas moldadas por influência das características do indivíduo ou do seu meio” (BB, 2000a, p. 10).

Já as demandas “são desejos por produtos específicos, respaldados pela habilidade e disposição de comprá-los”. Assim, “desejos se tornam demandas quando apoiados por poder de compra” (Kotler, 1998, p. 28),

A respeito das necessidades humanas existem muitas teorias, sendo que as mais aceitas são as humanísticas que enfatizam que as pessoas são dirigidas através da auto-realização.

Maslow, apud Chiavenato (1997), concluiu que as pessoas se auto-realizam levando em conta os seguintes fatores:

1. Têm clara percepção de sua realidade e são capazes de aceitar as ambigüidades no seu meio ambiente.
2. Aceitam-se e aceitam os outros sem culpa ou ansiedade acerca delas próprias.
3. Têm pensamento extravagantes e comportamento espontâneo, mas não de todo anticonvencional.
4. Não são autocentradas, mas relativamente centradas no problema.
5. São capazes de serem objetivas sobre a vida e freqüentemente buscam privacidade.
6. Comportam-se de forma independente, mas não deliberadamente rebelde.
7. Gozam a vida.
8. Experimentam momentos poderosos de êxtase e misticismo – momentos estes em que parecem estar no cume de algo novo.

Maslow, apud Cobra (1992) e Chiavenato (1997), identificou serem cinco as necessidades básicas comuns a todas as pessoas, que ele notou ocorrerem de acordo com uma hierarquia de importância, em forma de pirâmide. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas e recorrentes, enquanto no topo estão as mais sofisticadas e intelectualizadas.

Essas necessidades humanas são:

1. *necessidades fisiológicas* – alimentação (fome e sede), sono e repouso (cansaço), abrigo (frio ou calor), ou desejo sexual (reprodução da

espécie). As necessidades fisiológicas são também denominadas biológicas no do indivíduo. Orientam a vida humana desde o nascimento.

2. *Necessidades de segurança* – busca da proteção contra a ameaça ou privação, a fuga ao perigo, o desejo de estabilidade, a busca de um mundo ordenado e previsível (proteção pela rotina).
3. *Necessidades sociais*, também chamada de *necessidades de amor e afeição* – as relacionadas com a vida associativa do indivíduo com outras pessoas (associação, participação, de aceitação por partes dos colegas, de troca de amizade, de afeto e amor).
4. *Necessidades de estima e ego* – as relacionadas com a maneira pela qual a pessoa se vê e se avalia, isto é, com a auto-avaliação e auto-estima. Envolvem a auto-apreciação, autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de reconhecimento, de status, prestígio e consideração.
5. *Necessidades de auto-realização* – são as que levam cada pessoa a realizar o seu próprio potencial e de se desenvolver continuamente ao longo da vida. É a busca da realização.

A propósito dessa hierarquia, Cobra (1992, p. 218) faz as seguintes ponderações: "(...) quando um indivíduo sente fome, frio ou sede, poucos fatores podem parecer-lhe importantes. Uma pessoa irá buscar a satisfação da necessidade mais importante primeiro". E "quando as necessidades básicas começam a ser satisfeitas, passa a existir uma necessidade de segurança que representa um segundo nível de realização (...)". A seguir, surgem "as

necessidades sociais, que representam um desejo para o indivíduo tornar-se aceito dentro do grupo social do qual faz parte, e os fatores como o amar e ser socialmente aceito passam a ser importantes”.

Para Cobra (1992, p. 218), uma das necessidades mais difíceis de serem definidas e compreendidas diz respeito à auto-realização, porquanto Maslow coloca nesse nível de perfeição a justiça, a beleza, a individualidade, a verdade e a autonomia.

Pode-se dizer, pois, que tudo depende do estágio do ciclo de vida em que a pessoa se encontra e dos desafios pessoais e ambientais que esteja enfrentando. No mercado financeiro, por exemplo, o indivíduo, além da rentabilidade de suas aplicações, ou obtenção de financiamento para atender uma carência de capital, busca também bom atendimento, segurança, tranquilidade, consideração por parte de seus parceiros de negócios.

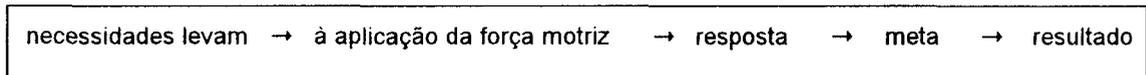
### 2.3.2 Motivação

Não é possível compreender as relações com e entre pessoas sem mínimo conhecimento da motivação de seu comportamento. É difícil de se definir o conceito da motivação que tem sido utilizado com diferentes sentidos. De modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico. Esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo provindo do ambiente e pode também ser gerado internamente nos processos do indivíduo. Nesse aspecto, a motivação está com o sistema de cognição do indivíduo.

A palavra motivação é derivada do latim *movere* que significa *mover*. Pode ser definida como uma força que move o um indivíduo a optar por caminhos de satisfação de suas necessidades (Cobra, 1992, p. 221) ou conforme Chiavenato (1997, p. 107) “a motivação pode ser conceituada como o esforço e tenacidade exercidos pela pessoa para fazer algo ou alcançar algo”.

A motivação advém de forças propulsoras conscientes e inconscientes (*drives*) que levam às pessoas, sob algumas circunstâncias, à ação. Inclusive à ação de compra (Cobra, 1992, p. 221). No segmento financeiro, poder-se-á citar como exemplos: a ação de depositar, de investir, de tomar empréstimo, de fazer pagamentos.

*Figura 2 – Motivação: Aplicação da força motriz*



Fonte: Cobra (1992, p. 220).

De acordo ainda com Cobra (1992, p. 226), existem diversas teorias de motivação, e cita, pelo extremo de fundamentações opostas, as teorias behavioristas (defendidas por Skinner), que são quase deterministas, e as teorias cognitivas, também chamada de comportamental, que tendem a ser mais probabilísticas.

Skinner, apud Cobra (1992), afirma que “as pessoas podem ser mecanicamente condicionadas, que são conduzidas por um mecanismo de prêmio e castigo”. Cobra (1992, p. 226) afirma isso não ser válido, pois se o fosse “o homem de marketing encontraria um direito de premiar os consumidores que são leais às marcas e estes nunca deixariam de comprar” e

lembra que a abordagem cognitiva enfatiza que o comportamento é dirigido a metas e propósitos e a motivação é vista como uma tendência a mover as pessoas às metas desejadas.

Conforme Chiavenato (1997), a motivação funciona de maneira cíclica e repetitiva. É composto de fases que se repetem. O organismo humano tende a um estado de equilíbrio dinâmico, que se rompe quando surge uma necessidade. "O equilíbrio cede lugar a um estado de tensão que dura enquanto a necessidade não for devidamente satisfeita". Todavia, "nem sempre o ciclo motivacional se completa" (p. 108).

Chiavenato (1997) aponta três maneiras diferentes de resolução do ciclo motivacional:

- a) *Satisfação da necessidade*: com descarga de tensão e retorno ao estado anterior do equilíbrio dinâmico. O ciclo motivacional se fecha plenamente, pois o comportamento foi eficaz no alcance do seu objetivo.
- b) *Frustração da necessidade*: quando alguma barreira impede a satisfação da necessidade, que permanece insatisfeita e mantém do estado de tensão no organismo. O ciclo motivacional é bloqueado por alguma barreira, impedindo a satisfação da necessidade e provocando um estado de frustração.
- c) *Compensação da necessidade*: quando a necessidade não é satisfeita, mas compensada através de um meio indireto ou alternativo. O ciclo motivacional é bloqueado por alguma barreira e o indivíduo encontra um desvio ou substituto para aliviar a tensão ou reduzir a insatisfação.

Krech, Crutchfiel e Ballachery, citados por Chiavenato (1991, p. 79-80) explicam que os atos de um ser humano são guiados por sua cognição – pelo que ele pensa, acredita e prevê. Mas, ao perguntar se o motivo por que ele age daquela forma, está se entrando na questão da motivação e a resposta relativa à motivação é dada em termos de forças ativas e impulsionadoras, traduzidas em palavras como “desejo” e “receio”: o indivíduo deseja poder, deseja *status*; receia ostracismo social, receia as ameaças à sua auto-estima. Além disso, a análise motivacional específica de determinada meta, para cujo atendimento o ser humano gasta energias.

Desejando o poder, ele compromete seus esforços, seu tempo e sua substância, para ser governador do Estado; desejando obter *status*, ele procura “comprar” sua caminhada ingressando no clube de campo “apropriado”. Receando ostracismo social, ele foge dos amigos e conhecidos que sejam capazes de levá-lo a apoiar uma causa social impopular; receando as ameaças à sua auto-estima, ele evita situações em que sua competência intelectual possa ser desafiada.

É óbvio que as pessoas são diferentes no que tange à motivação: as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento; os valores sociais também são diferentes; as capacidades de atingir os objetivos são igualmente diferentes, e assim por diante. Para complicar ainda mais, as necessidades, os valores sociais e as capacidades variam no mesmo indivíduo conforme o tempo.

Werther & Davis (1983, p. 300) por considerarem a motivação como uma tarefa complexa e difícil, afirmam: “É um relacionamento de sistema entre

muitas variáveis dentro e fora da organização e, por isso, não podemos esperar ter respostas rápidas e fáceis quanto aos problemas motivacionais”. Definem motivação como sendo o impulso de uma pessoa para agir porque ele assim o deseja. Por conseguinte, se as pessoas forem empurradas, estão meramente reagindo à pressão. “Agem porque julgam que têm de fazê-lo. Entretanto, se estão motivadas, fazem a escolha positiva para realizar alguma coisa, porque vêem este ato como significante para elas” (p.300).

De fato, numerosas idéias a respeito da motivação se acham em disputa, com as pessoas assumindo diferentes pontos de vista. Por outro lado, existem algumas orientações básicas úteis para melhorar a motivação.

Na realidade do mercado financeiro, percebe-se que a motivação para a satisfação das necessidades e desejos do cliente sempre está centrada em uma ou mais de suas necessidades, seja poupador/aplicador, tomador de empréstimos/financiamentos ou ainda, mero, usuário dos serviços bancários.

## 2.4 FIDELIZAÇÃO

### 2.4.1 Perfil do cliente, pós-mudança

A principal mudança que vem ocorrendo na economia está relacionada justamente com os clientes, uma vez que eles estão conhecendo melhor seus direitos e, em decorrência disso, tornando-se mais exigentes.

Diante desse novo modelo, imposto pelo próprio mercado, as empresas estão obrigadas a repensar seus negócios e mudar as relações com seus clientes, fornecedores ou prestadores de serviços internos e externos.

Isso, conforme Castro (2001, p. 25):

“leva a elaboração de um novo sistema de prestação de serviços e também de uma estratégia que precisa superar a preocupação de apenas atender à expectativa do cliente. É preciso surpreendê-los com novos produtos e aferir, quanto possível, se estão aproveitando corretamente os benefícios”.

Há que se convir que as pessoas gostam de um pouco de atenção, por isso as empresas devem investir em treinamento de seus colaboradores para atingir a meta do bom atendimento.

Na opinião de Castro (2001, p. 25), o cenário empresarial mudou muito; os mais velozes engolem os mais lentos, e enfatiza que “aquilo que a empresa oferece ao cliente pode significar a diferença entre o sucesso e o fracasso”.

Para se manter no mercado, as empresas, portanto, são cobradas constantemente pelos clientes em relação aos atributos dos produtos, serviços e atendimento.

#### 2.4.2 Atributos

As pessoas satisfazem as suas necessidades e desejos com produtos, que podem consistir em bens, serviços e idéias. É claro que quanto melhor o atributo do produto, melhor a satisfação do cliente.

Segundo definição de Ferreira (1995, p. 72), atributo traduz “o que é próprio ou peculiar de alguém ou de alguma coisa”, ou seja, significa “sinal distintivo”.

Trout (2000, p. 105) define que um atributo “é uma característica, uma peculiaridade ou um aspecto distintivo de uma pessoa ou coisa”. Ele esclarece que as pessoas e as coisas são misturas de atributos. Cada pessoa é diferente

em termos de sexo, altura, inteligência, capacidades e encantos. Cada produto, conforme a categoria, também possui um conjunto de atributos diferentes. Cita, como exemplo, que cada creme dental é diferente dos outros no que se refere à prevenção das cáries, à formação de placas bacterianas, etc.

Para Trout (2000), o que torna inconfundível uma pessoa ou um produto é o fato de que essa pessoa ou esse produto serem conhecidos por algum atributo, e faz a seguinte comparação:

“Marilyn Monroe era conhecida por seu encanto. A pasta de dentes Crest é conhecida por prevenir as cáries. Marilyn poderia até ser muito inteligente, mas isso não era importante. O que a tornava especial era aquela beleza de garota de calendário. O mesmo se aplica à Crest, uma vez que tudo se refere a prevenir as cáries. O sabor da pasta não é importante.” (p. 105)

A posse de um atributo é provavelmente a melhor forma de diferenciar um produto ou serviço, sendo que, os atributos mais eficientes são simples e orientados para os benefícios e, além disso,

“existe o efeito do prestígio, a ‘santidade’, ou seja, se um benefício for solidamente estabelecido, o comprador em potencial inclinar-se-á a lhe atribuir uma série de outros benefícios. Um molho de macarrão mais ‘encorpado’, por exemplo, sugere qualidade, ingredientes nutritivos, valor independentemente de resultarem ou não de um programa propositado, as empresas (ou marcas) de maior sucesso são aquelas que possuem uma palavra na mente dos clientes em potencial’, como é o caso do Cartão de Crédito Visa, que hoje detém mais de 53% de usuários” (Trout, 2000, p. 106-107).

Para os clientes, alguns atributos são mais importantes que outros, sendo difícil, entretanto, precisar esses atributos, uma vez que depende da personalidade de cada pessoa. De acordo com Las Casas (1992), os momentos de contato com os clientes observados, pela característica de

inseparabilidade, são chamados de “momentos da verdade”. São os momentos em que o cliente entra em contato com algum aspecto da organização e obtém uma impressão da qualidade de seus serviços. Ele cita como atributos para momentos da verdade: simpatia, empatia, segurança, conhecimento da empresa e rapidez. E esclarece que esses atributos devem ter uma ordem de preferência, conforme as exigências dos consumidores. Um atributo de rapidez, por exemplo, pode ser a qualidade prioritária para muitos clientes.

Entre os atributos mais considerados no segmento financeiro, podem ser citados: bom relacionamento; atendimento personalizado, ágil e cortês; confiabilidade e segurança; e, algumas vezes, até a imagem e tradição da empresa (marca BB, por exemplo).

#### 2.4.3 Fidelidade

Até recentemente, os executivos e gurus empresariais vinham estimulando as organizações a se preocuparem antes de tudo com a satisfação dos clientes. Sem clientes satisfeitos, afirmavam eles, empresa alguma consegue sobreviver.

Agora, “as apostas foram aumentadas: a satisfação já não basta. Até mesmo os clientes satisfeitos mudam facilmente de fornecedores, buscando maior praticidade ou custos menores”. Atualmente, “as organizações têm de fazer mais do que simplesmente contentar seus clientes. Se quiserem conservá-los, precisam conquistar sua fidelidade” (Griffin, 1998, p. 11-16).

Dentre as várias definições de Ferreira (1995, p. 190) sobre fidelidade, é relevante citar a que se refere à lealdade. Assim, fidelidade deve ser entendida

como “constância, firmeza, lealdade” que o consumidor dedica a uma pessoa (física ou jurídica) ou a um produto ou serviço.

Segundo Karsaliam (1998, p. 43), a fidelidade é um compromisso assumido pelo cliente como resposta ao atendimento de suas necessidades, de sorte que:

“Clientes fiéis, não apenas voltam a comprar, mas também divulgam e defendem produtos e serviços junto aos seus amigos e são menos sensíveis aos apelos dos concorrentes. Ficam, também, predispostos a consumir mais produtos da empresa à qual são fiéis.”

A fidelidade não é resultado de uma campanha de vendas, mas desenvolve-se ao longo do tempo, se o relacionamento da empresa com cada cliente for planejado e corretamente estabelecido e mantido. É como diz o ditado “a fidelidade, como o amor, não se compra, se conquista”.

Para Griffin (1998), os clientes fiéis são uma alegria para qualquer empresa, não apenas por sua preferência constante, mas também por gerar mais lucro que um cliente novo, requerer menos gastos em publicidade e promoção e dar maior satisfação aos funcionários da empresa.

O Banco do Brasil (2000a, p. 60) aborda essa questão, com os seguintes enfoques:

“Para manter um cliente, antes de tudo, a empresa precisa satisfazer suas necessidades com o produto ou serviço mais adequado e com o tratamento que lhe seja mais conveniente. Proporcionar isso ao cliente de forma contínua irá conquistando sua mente, seu coração...”.

“Em seguida, é preciso estabelecer um bom relacionamento com esse cliente, para que ele seja fiel à empresa e a seus produtos, ou seja, para conquistá-lo para sempre. Um cliente fiel não é um cliente apenas satisfeito, é cliente que se identifica com a empresa e seus produtos, que vibra com eles, que os divulga sempre que possível e que os defende quando são criticados”.

Visando à fidelização e à conquista de clientes, as empresas vêm desenvolvendo inúmeras iniciativas que tem como foco valorizar a auto-estima do consumidor final, ou seja, satisfazer suas *necessidades de estima* – relacionadas com a maneira pela qual a pessoa se vê e se avalia, isto é, com a auto-avaliação e auto-estima. Envolvem a auto-apreciação, autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de reconhecimento, de status, prestígio e consideração, conforme Maslow, citado por Chiavenato (1997).

Dentre o elenco dessas iniciativas, podem ser citadas as seguintes empresas:

- Diners Club Internacional – carta de parabéns aos clientes no mês de seu aniversário, incluindo convite para jantar num bom restaurante com validade de 30 dias.
- Daslu – loja de moda feminina e masculina de São Paulo, além de vender roupas das melhores grifes, oferece chá, café, charutaria, catálogos internacionais, entregas a domicilio e aconselhamento da moda.
- Boticário – mediante o preenchimento de um cadastro de afiliação na compra do perfume Thaty, as jovens recebem malas diretas da empresa com folhetos de lançamentos, comunicados, dicas sobre cuidados com a pele e brindes como blocos de mensagens, saches, etc.
- Clube Ouro Internacional – exemplo do programa de fidelização, com vantagens para seus integrantes que acumulam pontos proporcionais à utilização dos cartões BB – e os trocam por descontos de anuidades,

milhagens da VARIG, prêmios, sorteios de pacotes turísticos entre outros. (BB, 2000a,)

Em que pese essas iniciativas, vale assinalar, a diferença (ou atributo) parece residir na qualidade de atendimento, conforme se pode verificar pelos dois exemplos abaixo, extraídos um (o mais antigo) da Revista Exame e outro, bem recente, do BB (2000f). Os resumos desses relatos estão descritos a seguir:

31 de dezembro, à tarde. O gerente de vendas Ney Lazzari teve de retirar-se de uma festa de confraternização dos funcionários da Olvebra, fabricante de alimentos sediada em Porto Alegre para atender, às pressas, a reclamação da dona de casa, Leila Boscana Zavarise que exigia a reposição de 6 potes de leite em pó Novomilk, à base de soja, que ela dava para seu filho recém-nascido, pelo fato de embalagens estarem defeituosas. Levando consigo os 6 potes do Novomilk, verificou a procedência da reclamação e fez a troca dos potes.

– “Tenho certeza de que ela ainda está conosco”, disse o gerente a seus colegas.

— “Desde então passei a ter confiança na Olvebra”, confessou a dona de casa Leila na semana passada. (Adaptado da Revista Exame, 16.09.1992).

Em março do ano passado, a funcionária da agência Avenida Júlio, em Porto Alegre, transformou um simples buquê de flores em R\$ 400 mil. Como?”

Ao telefonar para uma de suas maiores investidoras oferecendo um Ourocap, Iva descobriu que a cliente havia sofrido um derrame. Comovida,

enviou, no mesmo dia, uma braçada de rosas, com cartão desejando melhoras. Semanas depois, o filho da investidora procurou a gerente para agradecer a gentileza e comunicar que cliente, impressionada com o gesto, estava transferindo para o Banco do Brasil todo o seu capital aplicado em outras instituições, cerca de R\$150 mil. Para completar, ele mesmo abriu uma conta de R\$ 250 mil (adaptado do BB, 2000f).

Como se percebe pelos dois relatos, num o pronto atendimento para solucionar uma discrepância de embalagem, e noutro a cortesia de tratamento (a surpresa do qual falou Castro, 2001) serviram de fator de fidelização, e de conquista de novo cliente. Foram, portanto, resultantes de bom relacionamento, ou seja, do marketing de relacionamento.

Entretanto, uma satisfação isolada não é suficiente para a conquista de clientes fiéis, pois – conforme diz Griffin (1998, p.10) – “se quiserem manter uma clientela fiel e limitar as despesas com a conquista de novos clientes, as empresas terão de ir além de sua preocupação habitual com a satisfação dos clientes e tomar medidas que garantam maior fidelidade”.

A seguir é apresentado um resumo das idéias consideradas por Griffin (1998, p.28-29):

1. Níveis elevados de satisfação dos clientes não se traduzem necessariamente em compras regulares e aumento nas vendas.
2. Ao contrário da satisfação dos clientes, medida mais em relação à atitude, a fidelidade dos clientes baseia-se no comportamento e é definida, como as compras não-aleatórias feitas ao longo do tempo por alguma unidade de tomada de decisões.

3. As duas condições importantes associadas à lealdade são a manutenção dos clientes e a parcela do orçamento gasta por estes. Idealmente, o comportamento de compra de um cliente fiel reflete essas duas condições.
4. A busca da participação no mercado pode comprometer a lucratividade da empresa e desviar a atenção para longe dos clientes mais lucrativos.
5. A fidelidade é o resultado da atenção dada àquilo que é necessário para manter um cliente, seguida pela execução constante desse requisito.
6. O aumento da fidelidade dos clientes leva à maior lucratividade, maior manutenção dos clientes e uma base financeira mais estável.

Ainda de acordo com Griffin (1998), os índices de fidelidade são definidos pelo nível de vínculo do cliente, combinado com o nível de compras regulares, razão pela qual ela entende haver quatro tipos de fidelidade: nenhuma fidelidade, fidelidade circunstancial e fidelidade especial. É importante, pois, falar-se, embora resumidamente, a propósito dessas fidelidades.

- Nenhuma fidelidade – É aquela que alguns clientes não desenvolvem nenhuma fidelidade.
- Fidelidade indolente – É aquela que o cliente compra por uma questão de hábito. Esse é o tipo de aquisição “porque sempre usamos isso”, ou “porque é conveniente”.
- Fidelidade circunstancial – É aquela que se traduz em compras regulares determinadas mais pelas situações do que pelas atitudes.

- Fidelidade especial – É aquela que prevalece quando coexiste alto nível de vínculo e preferência regular. É o tipo de fidelidade almejado por qualquer empresa, haja vista que no nível mais elevado de preferência, as pessoas sentem orgulho por descobrir e utilizar o produto e prazer em partilhar aquilo que sabem com seus amigos e família. O objetivo das empresas reside em levar até a fidelidade especial o maior número de clientes possível.

Transportando-se esses conceitos para o setor bancário, pode-se dizer que tudo começa com a abertura de uma conta-corrente através de um atendimento cortês em que o atendente presta todas as informações solicitadas pelo cliente, incentivando-o a fazer suas aplicações em produtos e serviços do banco, de modo a estabelecer-se um relacionamento duradouro.

A administração da fidelidade começa a partir dos primeiros estágios de conquista do cliente, imaginando formas de cultivar e aumentar a fidelidade ao longo do relacionamento entre a empresa e o cliente (Griffin, 1988). Cabe aqui uma reflexão: antes de gerar clientes fiéis, a empresa precisa possuir funcionários fiéis, que compreendam seus respectivos papéis no sucesso da empresa. A isto, o Banco do Brasil chama de profissionalização, uma vez que entende ser necessária “à importância crescente que os empregados devem atribuir à educação, à capacitação, profissional e ao contínuo aprimoramento de suas habilidades, (...), ampliando a adaptação às modificações tecnológicas e organizacionais e mantendo sua empregabilidade no mercado de trabalho.” (BB, 2000g, p. 9).

## 2.5 MARKETING

### 2.5.1 Conceitualização

Diante da globalização da economia, associada ao avanço tecnológico e das telecomunicações, cujos reflexos se fizeram (e fazem) sentir na elevação no nível de concorrência, oferta de melhores produtos e serviços e – como já se disse –, clientes mais exigentes, porque conhecedores de seus direitos, as grandes preocupações das empresas estão voltadas para a segmentação do mercado e para adoção de estratégias ideais de marketing.

Kotler (1998, p. 32) define marketing e praticante de marketing como sendo, o primeiro como “um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam através da criação, oferta e troca de produtos de valor no mercado, e, o segundo como “alguém que procura um ou mais consumidores potenciais que podem se engajar em uma troca de valores”. Esta definição contém três enfoques:

1. Os praticantes de marketing não criam necessidades; estas já existem antes deles.
2. Por um produto fornecer a solução para uma necessidade, ele significa um meio de embalar um serviço. Assim o trabalho de um praticante de marketing é vender os benefícios ou serviços contidos em um produto físico, em vez do próprio serviço.
3. O praticante de marketing **procura obter uma resposta comportamental de outra parte** (grifo nosso). Portanto, marketing

não está limitado a bens de consumo; é também amplamente usado para 'vender' idéias e programas sociais.

A chave para atingir as metas organizacionais consiste em ser mais eficaz do que os concorrentes para integrar as atividades de marketing, satisfazendo, assim, as necessidades e desejos dos mercados-alvos, sendo que o foco das empresas não deve estar apenas no resultado em si, mas nas atividades que irão proporcionar a satisfação do cliente, pois esta satisfação assegurará um resultado lucrativo, lembra Kotler (1998).

Las Casas (1999) ao tratar da qualidade total em serviços, lembra que marketing é um compromisso na busca da melhoria da qualidade de vida das pessoas, uma vez que têm em vista produzir, ofertar e atender os clientes com melhores produtos e serviços.

Subjacente, pois, ao enfoque de marketing, está o lucro que decorre da satisfação do cliente com o produto ou serviço, que o cliente adquire e continua adquirindo porque certifica que preenche uma necessidade ou atende a um desejo seu. Ou seja, cliente satisfeito é garantia de lucro.

O que as empresas têm que "explorar" não é o cliente, mas sim as oportunidades de satisfazer as necessidades e desejos dele quando esses não vêm sendo atendidos, ou quando o atendimento pode ser melhorado "A empresa que melhor satisfaz as necessidades dos consumidores situa-se no mercado em posição privilegiada em relação às empresas suas concorrentes e se beneficia de todas as vantagens que disso decorrem, inclusive obter maiores lucros", lembra Poppe (1998, p. 77).

Para Mckenna (1999, p. 6):

“Hoje o marketing não é uma função; é uma forma de fazer negócios. (...) Tem que ser uma atividade difundida, parte do trabalho de todos, das recepcionistas à diretoria. Sua tarefa não é enganar o cliente nem falsificar a imagem da empresa. É integrar o cliente à elaboração do produto e desenvolver um processo sistemático de interação que dará firmeza à relação”. Trata-se de marketing integrado.

## 2.5.2 Marketing de Relacionamento

Vavra (1994) afirma que os profissionais de marketing jamais competiram anteriormente em um mercado tão competitivo como o de hoje.

Do ponto de vista da oferta, esta nova era é marcada pela crescente diversidade de produtos e pelo acirramento da concorrência (Kotler, 1998 e Mckenna, 1999). Os mercados estão cada vez mais saturados e não crescem nas mesmas proporções. A obtenção do conhecimento do cliente e de suas necessidades torna-se cada dia mais desafiadora e complexa, sendo que, segundo Ribeiro et al. (1999), alcançar o consumidor tem sido outro desafio de marketing. Os produtos e serviços precisam ser diferenciados em meio a um excesso de opções.

Nesse contexto ambiental, surge a oportunidade para a prática da estratégia de Marketing de Relacionamento, que consiste na introdução de um novo paradigma para as relações de troca no mercado. O Marketing de Relacionamento enfatiza a necessidade de um relacionamento com o mercado, em detrimento das práticas de transações com objetivos de curto prazo, buscando a fidelização dos clientes (Griffin, 1998).

Berry (1995), apud Ribeiro et al. (2000), reconhecendo a fidelização de clientes como forma de alcançar maior competitividade das empresas e maior satisfação dos clientes, definiu Marketing de Relacionamento como a atração, a manutenção e realce de relacionamentos com clientes. Ele enfatizou que a atração de novos clientes deveria ser vista apenas como um passo intermediário no processo de marketing. Solidificar relacionamentos, transformar clientes indiferentes em leais e servi-los é que deveria ser considerado marketing.

Muitos autores, conforme lembra Ribeiro et al. (2000), têm buscado definir Marketing de Relacionamento, dentre os quais estão Vavra (1994), Holtz (1994), Berry (1995), Evans e Laskin (1994). Para Vavra, apud Ribeiro et al. (2000, p.33), o Marketing de Relacionamento “é um processo onde a firma constrói alianças de longo prazo tanto com clientes atuais e em perspectiva de forma que comprador e vendedor trabalhem em direção de um conjunto comum de objetivos específicos”. Para que esses objetivos sejam alcançados deve-se:

1. compreender as necessidades dos clientes;
2. tratar os clientes como parceiros;
3. assegurar que os empregados satisfaçam as necessidades dos consumidores;
4. prover os consumidores com a melhor qualidade possível relativa às necessidades individuais.

Recentemente, autores como Gordon (1999) e Mckenna (1999) alertam para outros relacionamentos relevantes para a oferta de valor aos clientes.

Segundo essa visão mais ampla, o Marketing de Relacionamento deve considerar todos os relacionamentos com fornecedores (fornecedores de bens e serviços), relacionamentos laterais (concorrência, organizações não-lucrativas (unidades de negócios, áreas funcionais, empregados e relacionamento com compradores (intermediários, consumidores finais).

Assim, segundo definição de Hunt e Morgan, apud Ribeiro et al. (2000 p. 33), "Marketing de Relacionamento se refere a todas atividades dirigidas a estabelecer, desenvolver e manter as trocas relacionais de sucesso". Nesta definição acha-se incluído o Marketing de Serviço, posto que o relacionamento é um serviço prestado ao cliente e sua natureza interativa passa a ser a base para a oferta contínua de valor superior. Mckenna (1999) presta uma contribuição esclarecedora quando afirma que o Marketing de Relacionamento deve apoiar-se no conhecimento e na experiência:

"O marketing baseado no conhecimento exige da empresa uma escala de conhecimento: da tecnologia pertinente, da concorrência, de seus clientes, das novas fontes de tecnologia que podem alterar o ambiente competitivo e de sua própria organização, recursos, planos e formas de fazer negócios. (...) O marketing baseado na experiência enfatiza a interatividade, a conectividade e criatividade. Com essa abordagem as empresas dedicam-se a seus clientes, monitoram constantemente seus concorrentes e desenvolvem um sistema de análise de feedback que transforma essa informação sobre o mercado e a concorrência em uma nova e importante informação sobre o produto" (Mckenna, 1999, p. 4).

Para o Banco do Brasil, a chave para um bom relacionamento é o conhecimento, que abrange o conhecimento dos clientes – o que eles percebem, precisam e esperam da empresa, e o conhecimento da organização – seus objetivos, seus produtos e serviços, o que ela proporciona aos clientes,

a visão da empresa como um todo e do meio onde ela está inserida, que inclui também a concorrência e os fornecedores (BB, 2000a).

“Para o conhecimento do cliente, torna-se imprescindível um cadastro de alta qualidade, com informações precisas e atualizadas, que será base para as decisões relacionadas aos clientes, viabilizando negócios melhores e mais duradouros. Assim, o relacionamento com o cliente é um processo contínuo em que a empresa identifica valores do ponto de vista dos diversos segmentos de clientes e cria produtos e serviços orientados por esses valores, que resultam em benefícios para o cliente (satisfação de suas necessidades e desejos) e para a empresa (lucros, imagem), durante uma vida toda de parceria” (BB, 2000a, p. 60).

Para o Banco, o relacionamento com o cliente não se resume ao seu contato com alguém da linha de frente da empresa: é toda uma estratégia montada pela empresa para criar, manter e firmar um relacionamento sólido e duradouro.

Uma outra área que está alcançando desenvolvimento nos últimos tempos é a de Marketing Interno (MI) ou Endomarketing, como é conhecido no Brasil.

### 2.5.3 Marketing Interno

Conforme definição de Leonardo Berry, apud Cobra (1992, p.113), “É visão do empregado como cliente e a visão de cargos como produto a partir daí um esforço para oferecer um produto interno que satisfaça os desejos e necessidades destes clientes, enquanto procura alcançar os objetivos da organização”.

Trata-se, como se pode depreender, da aplicação das técnicas de marketing ao público interno, tais como empregados, gerentes, supervisores, diretores, entre outros.

Cobra (1992), lembra que, hoje, em dia, as empresas estão reconhecendo a necessidade de formação de uma boa equipe de trabalho, surgida com o crescimento da concorrência e de novos valores da sociedade, sendo que o principal objetivo do marketing interno, do ponto de vista funcional, é de obter satisfação dos desejos e necessidades do consumidor, ou seja, o marketing interno visa satisfazer os clientes internos com o objetivo de mantê-los motivados. Berry, apud Cobra (1992, p. 113), diz que “a idéia do marketing interno é criar uma organização capaz e de criar verdadeiros clientes para a empresa. A estratégia final é fazer dos empregados verdadeiros clientes”.

Como empresa moderna, que sempre acompanha a evolução e necessidade do mercado, o Banco do Brasil vem investindo maciçamente no treinamento de seus funcionários através de cursos internos, de cursos externos e de cursos auto-instrucionais (BB, 2000f), de modo a formar uma boa equipe de trabalho.

#### 2.5.4 Marketing de Serviços

O conceito de marketing se aplica, como se pode depreender, a qualquer tipo de atividade, até mesmo na vida pessoal. Quando se trata de serviços, é preciso, entretanto, compreender as particularidades dos serviços para melhor aplicar as ferramentas de marketing.

Kotler (1998, p. 412) define serviço da seguinte forma: “Serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico”.

Dessa definição, a primeira característica que distingue um produto físico de um serviço é a intangibilidade do serviço, ou seja, enquanto os bens físicos são palpáveis, têm forma, cor, tamanho, consistência e, muitas vezes, odor, sabor e sonoridade, os serviços não são tangíveis por si só.

Kotler (1998) diz que essa intangibilidade implica alguns fatores. Fica mais difícil, por exemplo, atrair consumidores sem usar recursos como cores, formatos, sons e perfumes agradáveis. Assim, enquanto a compra de um bem físico pode facilmente ocorrer por impulso, a compra de um serviço é sempre mais racional e sua venda exige mais argumentação do que a de um produto, cujos aspectos tangíveis muitas vezes o vendem sozinhos.

Por isso, Kotler (1998) pondera que é preciso de alguma forma “tangibilizar” o serviço na mente do consumidor que, para ter diminuído seu grau de incerteza com relação à qualidade do serviço que pretende adquirir, busca evidências dessa qualidade em aspectos como a localização da empresa e seu ambiente físico, seus funcionários, os equipamentos, os materiais que empresa usa para comunicar-se com ele, os símbolos e até mesmo o preço dos serviços.

Outro fator, segundo ainda Kotler (1998), é que a identificação com a pessoa que oferece ou presta um serviço é sempre maior do que com a que vende um produto. Isto se explica porque a intangibilidade do serviço muitas vezes é compensada, pelo consumidor, com a presença do vendedor, para quem são transferidas as observações que o consumidor faria com relação a um bem físico. “É muito mais comum, por exemplo, as pessoas se lembrarem

de alguém que lhes prestou um serviço do que de alguém que lhes vendeu um produto” (p.413)..

No caso de auto-serviço (terminal de atendimento dos bancos, movimentação da conta corrente pela internet, por exemplo), isso se torna ainda menos tangível, porque a máquina limita a capacidade de associação do consumidor. A qualidade da empresa fica, nessa situação, associada a aspectos como aparência, facilidade de operação, funcionalidade, condições de uso, entre outros.

Segundo Las Casas (1999), os serviços são intangíveis, inseparáveis, heterogêneos e simultâneos. E define essas características como:

- Intangibilidade significa que os serviços são abstratos. Isso requer um treinamento especial ao compará-los com outras atividades de marketing. Não se faz o marketing de um advogado da mesma maneira que se faz o de uma cadeia de lanchonetes.
- Inseparabilidade dos serviços refere-se a outro importante determinante mercadológico de comercialização. Não se pode produzir ou estocar serviços.
- Heterogeneidade refere-se à impossibilidade de se manter a qualidade do serviço constante. Isso é fácil de se concluir, pois como os serviços são produzidos pelo ser humano, que é de natureza instável, a qualidade produção será também instável. É difícil manter uma empresa com o mesmo padrão de qualidade. Por isso, Las Casas (1999) recomenda que o marketing de serviços deve se diferenciar do de bens quanto à ênfase em certas ferramentas, como

treinamento e imagem. O primeiro com o objetivo de homogeneizar uma equipe de vendas, desenvolver habilidades e conhecimentos, melhorando a relação produção/consumo da característica da inseparabilidade; o segundo, a imagem, irá auxiliar na credibilidade, o que é importante para amenizar os efeitos da intangibilidade.

- Simultaneidade de serviços diz que a produção e consumo ocorrem ao mesmo tempo e, sendo assim, será necessário sempre considerar o momento do contato com o cliente, como fator principal de qualquer esforço mercadológico.

Para Kotler (1999, p. 421), uma das principais maneiras de uma empresa de serviços diferenciar-se de concorrentes é prestar serviços de alta qualidade. A chave, segundo ele, “é atender ou exceder as expectativas de qualidade dos consumidores-alvos”. Diz ainda que as expectativas desses consumidores “são formadas por experiências passadas, divulgação boca a boca e propaganda da empresa de serviços”. Além disso, as empresas de serviços podem trabalhar também na diferenciação de sua imagem, freqüentemente através de símbolos e marcas.

No caso de um banco (BB, 2000e), o atendimento tem-se tornado cada vez mais o grande diferencial na conquista e manutenção dos clientes, uma vez que ele é a função da empresa mais percebida pelo cliente. Por isso é necessário que se tenha uma visão sistêmica do atendimento. Ou seja, saber que ele é composto pelos múltiplos aspectos envolvidos na resposta às necessidades e expectativas do cliente, como tratamento, oferta de produtos e serviços, tempo de espera, atitudes dos funcionários. ambiente físico,

equipamentos, entre outros. Dessa forma, todas as áreas da empresa detêm uma parcela de responsabilidade na consecução de um atendimento de qualidade, que deve estar concretamente presente em todas as suas funções e procedimentos.

A organização de serviço, diz Kotler (1988), enfrenta três tarefas em marketing: diferenciar oferta, entrega ou imagem; administrar a qualidade do serviço para atender ou exceder as expectativas dos consumidores; administrar a produtividade de seus funcionários para torná-los mais bem habilitados, trabalharem mais sem prejuízo da qualidade, entre outros.

#### 2.5.5 Marketing bancário

Segundo Kotler (1998), houve cinco estágios do lento aprendizado do marketing bancário. Antes da era do marketing, a postura do banco era:

1. *Marketing é propaganda, promoção de vendas e publicidade.*

Marketing chegou nos bancos não na formação de 'conceito de marketing, mas na forma de "conceito de propaganda e promoção".

Os bancos estavam enfrentando forte crescente concorrência por poupança. Alguns deles passaram a investir fortemente em propagandas e promoção de vendas (...). Seus concorrentes fizeram o mesmo.

2. *Marketing é sorriso e uma atmosfera agradável.* Os bancos aprenderam que é fácil atrair pessoas para as suas agências; difícil é convertê-los em clientes leais (...). Os banqueiros aprenderam a sorrir (...) Até a arquitetura imitando os templos gregos foi mudada.

Rapidamente, os concorrentes lançaram programas de treinamento semelhantes e melhoramentos na decoração. Logo, todos os bancos estavam tão agradáveis que este atrativo deixou de ser fator decisivo na escolha de uma agência.

3. *Marketing é segmentação e inovação.* Os bancos encontraram uma nova ferramenta competitiva quando começaram a segmentar seus mercados e criaram novos produtos destinados a cada segmento-alvo. Exemplo: o Citibank oferece hoje mais de 500 produtos financeiros aos clientes. Entretanto, serviços financeiros são facilmente copiados e vantagens específicas têm vida curta. Porém se o mesmo banco investir em inovação contínua pode ficar na frente dos concorrentes (...).
4. *Marketing é posicionamento.* O que ocorre quando todos os bancos anunciam, sorriem e inovam? Claramente, começam a procurar algo diferente. São forçados a procurar nova base para competir. Começam a perceber que nenhum banco poder oferecer todos os produtos e ser o melhor banco para todos os clientes. Um banco deve examinar suas oportunidades e “assumir uma posição” no mercado.
5. *Marketing é análise, planejamento e implementação e controle.* Há um conceito mais elevado de marketing bancário. O problema é se o banco instalou sistemas eficazes para análise, planejamento, implementação e controle (Kotler, 1998, p. 46).

No que se refere a *marketing é posicionamento*, Kotler (1998) alerta que posicionamento vai além da criação de imagem. Esta prática busca cultivar a imagem de um banco grande, agradável ou eficiente na mente do cliente (marca BB, por exemplo). Donde, posicionamento pode ser traduzido como a tentativa de distinguir o banco de seus concorrentes ao longo de dimensões reais para ser o preferido em certos segmentos do mercado. Propõe ajudar os clientes a conhecer as diferenças reais entre bancos concorrentes, de modo que possam identificar-se com aquele capaz de satisfazer suas melhores necessidades.

Há que se levar em conta a tradição que, segundo Trout (2000, p. 125 ):

“tem o poder de fazer seu produto se destacar. Ela pode ser uma poderosa idéia diferenciadora, porque aparentemente há uma importância psicológica natural no fato de se ter uma longa história, que confirme as escolhas feitas pelas pessoas.”

Por entender também que “a tradição é uma idéia inovadora”, Trout (2000, p. 126), soube através do Dr. Carol Moog, psicólogo de consumo, que a importância psicológica da tradição pode derivar da força de se participar de uma linhagem contínua, que liga e vincula a pessoa ao direito de estar viva, a uma história que se leva adiante a partir de um passado vivo, através da morte e em direção à geração seguinte. O vínculo é um elo com a imortalidade. Sem um sentimento de tradição, de ancestrais conhecidos, as pessoas estariam vulneráveis aos sentimentos de isolamento e abandono, sentindo-se emocionalmente isoladas e desenraizadas. Sem uma linhagem que vem do passado, é difícil acreditar numa linhagem em direção ao futuro.

Ainda de acordo com Dr. Carol Moog, apud Trout (2000), a ênfase na tradição se espelha na continuidade, na derrota imposta a alguém pela morte, permanecendo-se parte do fluxo. Ainda em sua opinião, a adoção das empresas e dos produtos que possuem esse tipo de linhagem permite que as pessoas se incluam nesses poderosos laços com a continuidade da vida. Assim, ao serem transmitidas, as tradições estão impregnadas da vida dos ancestrais. A continuidade é incorporada, ingerida. As pessoas se sentem maiores, e a vida segue em frente.

Salienta ainda o Dr. Carol Moog (apud Trout 2000, p. 126) que:

“Quando entidades como as empresas têm sua tradição digerida ou obliterada, elas literalmente rompem um vínculo, geram passividade e criam um entorpecimento emocional. A desconfiança, o cinismo e o distanciamento evidentemente não estimulam as vendas.”

Trout (2000, p.127) complementa essas afirmações, ponderando que “outra forma de se encarar essa abordagem é reconhecer que o fato de a empresa existir há muito tempo também oferece aos clientes em potencial a sensação de estarem tratando como um líder do ramo”. Nesse contexto se insere o Banco do Brasil que goza de elevado conceito junto à comunidade brasileira, visto que em conta com mais de 190 anos de existência, em cujo período já prestou relevantes serviços ao país como banco do governo e banco de fomento às atividades agropecuárias, além da assistência creditícia à indústria e ao comércio.

No 3º estágio, falou-se em segmentação, logo. é oportuno falar-se a respeito.

## 2.6. SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

### 2.6.1 Conceitualização

O mercado é constituído de compradores e esses compradores são individualizados em gostos e preferências. Identificar compradores com comportamentos a compra homogênea é o grande desafio da segmentação de mercado, lembra Cobra (1992). Assim, se uma empresa quiser vender algo nesse mercado heterogêneo, instável e disperso, convém que ela concentre seus esforços numa parcela pré-definida desse potencial. Essa concentração de esforços em determinadas fatias do mercado recebeu, de acordo com Richers e Lima (1991), o nome de SEGMENTAÇÃO, na literatura e na prática de administração.

### 2.6.2 Objetivos da segmentação de mercado

Richers e Lima (1991, p.17 ) enfatizam que:

“A idéia central da segmentação é tirar proveito da desagregação da demanda ao concentrar os esforços de marketing em determinados focos que a empresa considera particularmente favoráveis para serem explorados comercialmente, por que acredita ter produtos capazes de satisfazer à demanda desses focos de maneira mais adequada do que os produtos de seus concorrentes.”

A propósito, Cobra (1992, p. 278) pondera que:

“(…), mercados são pessoas, pessoas e não indivíduos, e os indivíduos são ‘individuais nas suas preferências, nas suas necessidades, nos seus gostos, nas suas idiossincrasias. E a busca desses grupos homogêneos de consumidores, num certo sentido, talvez seja o objetivo, por excelência, da atividade de marketing.”

Ao segmentar, a empresa busca obter uma série de vantagens sinérgicas, nem sempre aparentes de imediato, mas que a segmentação coloca em evidência. Essas vantagens incluem: o domínio de uma tecnologia capaz de produzir bens preferidos por certas classes de compradores; uma maior proximidade do consumidor final (canais de distribuição mais curtos); a possibilidade de oferecer bens ou serviços altamente competitivos; a disponibilidade de pontos de venda adequados a seus produtos ou serviços; a existência de veículos de publicidade que se dirijam direta e exclusivamente aos segmentos visados (Richers e Lima, 1991).

Segundo BERRIGAN (1994), a segmentação tem como objetivo identificar e conhecer melhor os diversos tipos de clientes, atuais e potenciais da empresa, isto é, conhecer suas necessidades, comportamentos, hábitos e ambientes que freqüentam. E, assim, criar estratégia específica de atuação em cada segmento.

No entendimento do Banco do Brasil (BB, 2000a), a segmentação de mercado possibilita a adoção da melhor estratégia de atuação em cada segmento, o que é decisivo para que os clientes se tornem mais satisfeitos e, com isso, mais fiéis à empresa. E, naturalmente clientes fiéis consomem mais produtos, com maior freqüência. Geram, portanto, mais e melhores negócios e receitas, assegurando a manutenção da empresa no mercado.

A segmentação evita, também, que a empresa desperdice recursos, por exemplo, com o lançamento de um produto que, por não atender as necessidades e expectativas dos clientes, não fará sucesso. Ou com uma campanha promocional que, usando uma linguagem inadequada para os

clientes e sendo divulgada nos meios de comunicação não utilizados por esses clientes, gere qualquer retorno (Richers e Lima, 1991).

Cobra (1992), descreve que, para o correto posicionamento de um produto em seus respectivos segmentos, a empresa deve:

- identificar necessidades não satisfeitas;
- identificar agrupamentos homogêneos de consumidores com necessidades não satisfeitas;
- avaliar o potencial de compra de cada agrupamento homogêneo de consumidores;
- escolher os agrupamentos homogêneos que deseja atingir;
- identificar o posicionamento de cada produto concorrente existente em cada agrupamento homogêneo (segmento de mercado) de consumidores;
- desenvolver uma estratégia de posicionamento capaz de diferenciar significativamente o produto em seus respectivos segmentos de mercado.

### 2.6.3 Modalidades de segmentação

Existem incontáveis maneiras para segmentar um mercado. De acordo com Richers e Lima (1991) e Cobra (1992), dentre as principais modalidades de segmentação de mercado, podem ser citadas: a geográfica, a psicográfica, a comportamental.

### □ Segmentação Geográfica

A localização do consumidor é fator decisivo para a compra de um produto. Empresas transacionais, por exemplo, traçam suas estratégias de atuação para blocos de países ou para países isoladamente.

Dentro de um país, as regiões geográficas podem ser determinantes das diferenças de hábitos. Há empresas que consideram os estados, as microrregiões ou mesmo municípios como segmentos de seus mercados. Os municípios, por sua vez, também podem ser segmentados por zonas ou bairros.

A globalização vem causando uma padronização mundial de consumo, modificando alguns hábitos muito antigos e mesmo a cultura de vários países, o que tem tornado insuficiente utilizar somente a segmentação geográfica (Richers e Lima, 1991; Cobra, 1992).

### □ Segmentação demográfica

Baseia-se em aspectos demográficos, comodidade, renda, sexo, escolaridade, classe social, religião e tamanho de família. Tem sido freqüentemente adotada devido à disponibilidade dos dados, que são geralmente levantados por órgãos oficiais, como é o caso, no Brasil, do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística).

A idade, por exemplo, costuma ser analisada por faixas etárias. Além dela, considera-se o ciclo de vida dos consumidores, pois, dentro de uma mesma faixa etária, duas pessoas podem estar em estágios diferentes de suas vidas, fato que influi diretamente nos hábitos de consumo. Existem, hoje, casais que foram pais quando extremamente jovens e aos 40 anos já estão com os filhos

na universidade, enquanto outros adiaram a decisão de serem pais e aos 40 anos seus filhos ainda estão na pré-escola. Naturalmente que as necessidades desses dois tipos de família são bem diferentes. Assim, As empresas que optam pela segmentação demográfica por idade têm-se preocupado com estratégias e produtos específicos para a terceira idade, por constatarem o aumento na média da população.

No que se refere à renda e à escolaridade, no Brasil a primeira é classificada por número de salários mínimos mensais e a segunda é desdobrada em graus de instrução, completos e incompletos.

Já em relação ao sexo, esta característica influi sobre muitos aspectos nas escolhas dos produtos. Exemplo disso é a atenção especial que muitas empresas têm dado, hoje, ao segmento das mulheres em ascensão profissional.

Por sua vez, algumas religiões exercem influência marcante nos hábitos de consumo de seus seguidores e por isso costumam ser consideradas no processo de segmentação.

O conceito de classes sociais abrange, além da renda, fatores como consumo de bens duráveis, escolaridade, entre outros.

Vale lembrar que – para maior eficiência dos processos de segmentação de mercado – essas variáveis costumam ser usadas em combinação (Richers e Lima, 1991; Cobra, 1992).

#### □ Segmentação Psicográfica

Baseia-se em aspectos psicológicos registrados ou facilmente observados, como estilos de vida e personalidade.

Para a formação do estilo de vida de uma pessoa, concorrem fatores como renda, nível cultural, ambiente de criação, reação a esse ambiente, círculo de convivência. Há pessoas de estilo extremamente sofisticado, outras que são muito simples, apesar de abastadas, outras com estilo de vida mais esportivo ou muito moderno. Como exemplo desse tipo de segmentação, na década de 50, os automóveis Ford e Chevrolet foram direcionados a pessoas que possuíam personalidades diferentes. Os compradores da Ford eram identificados como independentes, impulsivos e alertas às mudanças, enquanto que os compradores de Chevrolet eram conservadores, econômicos e moderados, que evitavam os extremos. Outro exemplo é o das pessoas de natureza ansiosa, que estão sempre aflitas e apressadas, mesmo quando e férias. É preciso atendê-las rapidamente, tentando solucionar seus problemas no menor tempo possível, para não deixá-las ainda mais ansiosas e insatisfeitas (Richers e Lima, 1991; Cobra, 1992).

#### □ Segmentação comportamental

Classifica os clientes de acordo com seu comportamento em relação a um produto, ou à linha de produtos de uma empresa. São considerados aspectos como conhecimento do produto, freqüência e volume com que ele é adquirido, atitudes e respostas aos produtos.

Desse modo, a segmentação comportamental permite à empresa identificar quais clientes compram seus produtos em maior quantidade e com maior freqüência, ou seja, quais são os clientes mais constantes; quais são aqueles que compram seus produtos apenas eventualmente e quais já se esqueceram dela há algum tempo.

O nível de conhecimento que os clientes têm de um produto permite que eles se lembrem desse produto quando constatarem em si uma necessidade qualquer que ele possa suprir. Por isso, quanto mais bem informado, mais o cliente tende a consumir. O fato de um cliente nunca ter adquirido determinado produto não significa, todavia, que ele não tenha perfil para o seu consumo, mas pode apenas significar que ele desconhece que o produto existe.

O volume de compra, analisado em conjunto com a capacidade financeira do cliente, permite identificar se a empresa é seu principal fornecedor, ou tem apenas uma participação marginal em seu consumo e deve, portanto, empreender esforço para obter um aumento dessa participação.

Pode-se ainda classificar as pessoas de acordo com seus graus de sensibilidade a cada um dos apelos de marketing, como reduções no preço, campanhas promocionais, ajustes no produto, melhor disposição do produto no ponto de venda, etc. Já a repetição do consumo de um produto é a resposta do cliente ao que ele recebeu quando o adquiriu da última vez, por isso é importante, a cada compra, efetuar o pós-venda, levantando-se o grau de satisfação do cliente com os produtos que ele consumiu e prestando-lhes assistência e orientação sempre que ele precisar (Richers e Lima, 1991; Cobra, 1992).

Normalmente, as empresas adotam mais de um critério para segmentação: combinam dois ou três critérios, de modo melhor identificar os segmentos. A segmentação comportamental, aliada à segmentação demográfica (renda, ciclo de vida das pessoas), tem-se revelado excelente instrumento para a conquista e manutenção de clientes. Por ser baseada em comportamento observado, a

segmentação comportamental é a mais adequada para uma empresa que já atua há algum tempo no mercado e dispõe de informações confiáveis sobre seus clientes (BB, 2000a).

#### 2.6.4 Segmentação no mercado financeiro

Conforme assinalado por Kotler (1998), a segmentação do mercado financeiro correspondeu ao 3.º estágio do lento aprendizado do marketing bancário como nova ferramenta competitiva e criação de novos produtos destinados a cada segmento-alvo, sendo que o mercado financeiro se divide, basicamente, em pessoas físicas e pessoas jurídicas.

No estágio inicial de segmentação desse mercado, segundo Nardy (1991), predominou o critério geográfico, em uma visão macro, que considera a divisão do espaço geográfico (estados, territórios, municípios, bairros, entre outros.) e as variáveis econômicas e demográficas.

Todavia, ele alerta (p. 162), “a visão macro nem sempre é suficiente para uma boa gestão de segmentação” posto que os bancos atuam ao nível do consumo, tanto de massa como seletivo.

A visão do varejo (seletivo ou não) preside o processo de segmentação na maioria das vezes. Por isso, tornou-se de suma importância para os bancos as pessoas físicas, cuja segmentação tem como primeiro e mais usual critério o potencial econômico, individual ou familiar, representados pelo ganho mensal, saldo médio mensal em conta corrente, posse de bens ou potencial de acesso eles.

Existem, no Brasil, três tipos de bancos: banco de massa (voltado a todos os tipos de clientes, independente de seu potencial econômico), banco seletivo (voltado a clientes com determinado poder econômico, previamente definido) e banco do meio (voltado ao cliente de alto potencial, que atende a uma faixa maior de clientes).

Os bancos de massa e os bancos de meio, voltam-se invariavelmente ao uso intensivo da tecnologia, das técnicas de microlocalização e dos conceitos de conveniência, com forte apoio na comunicação publicitária.

Existe também outro critério válido para todos os bancos, que tem aplicação “muito eficaz no nível operacional” que seria uma visão de “segmentação da segmentação”: o critério comportamental, que se desenvolve na análise sistemática do comportamento de consumidores através de pesquisas contínuas (Nardy, 1991, p. 165).

Dentre outros critérios apontados por Nardy (1991, p. 169-170), vale mencionar o da segmentação por nível de envolvimento, posto que o “relacionamento empresa/banco tem intensidades e necessidades que variam com a conjuntura, o tempo e o tipo de produto negociado”. E lembra: “é preciso considerar que o banco é multifacetado e conduzido por pessoas diferentes, dependendo da situação” e ainda que, na maioria das vezes, “os clientes querem resolver seus assuntos de maneira rápida e eficiente possível, e que, por vezes, os clientes precisam de soluções mais elásticas, mais flexíveis”. Essas observações fazem parte, como se sabe, do cotidiano dos bancos.

### 2.6.5 Segmentação no Banco do Brasil

A partir de 1996, o Banco do Brasil (BB, 2000e) adotou a segmentação por mercado como estratégia empresarial, levando-se em conta os seguintes fatores:

a) O contexto global:

- crescimento da comunicação;
- disseminação dos estilos de vida global;
- mercados semelhantes = produtos globais;
- oferta abundante de produto em cada categoria;
- expectativa de qualidade elevada.

b) O mercado bancário:

- estabilização da economia ⇒ diminuição de *spreads*;
- acirramento da concorrência ⇒ entrada de banco estrangeiros;
- produtos semelhantes ⇒ redução de custo de mudança;
- decisão de compra com percepção do valor agregado ⇒ qualidade de atendimento.

c) Agregação do valor aos produtos e serviços:

- orientação para produto;
- orientação para o cliente: visão do negócio voltada para o atendimento das necessidades do consumidor de forma duradoura.

d) A segmentação no mercado bancário:

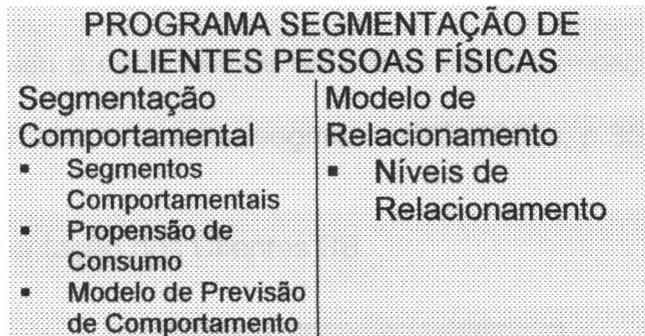
- renda, investimentos, patrimônio;
- nichos (jovem universitário, profissão);
- comportamento.

Desse modo, a segmentação do Banco do Brasil abrange três tipos de pessoas: Pessoa Jurídica, Pessoa Física e Governo.

O Programa da Segmentação dos Clientes Pessoas Físicas (BB, 2000a,) está dividido em dois módulos: a Segmentação Comportamental (que oferece informações sobre o comportamento de consumo de produtos bancários) e o Modelo de Relacionamento (que estabelece a maneira como a Empresa se relacionará com cada tipo de cliente)”.

O Módulo Segmentação Comportamental apresenta 3 módulos complementares: Segmentos Comportamentais, Propensão de Consumo e Modelo de Previsão de Comportamento. Estes módulos subsidiarão as ações de venda de produtos (BB, 2000 a).

*Figura 3 – Programa Segmentação de Clientes Físicas do BB.*



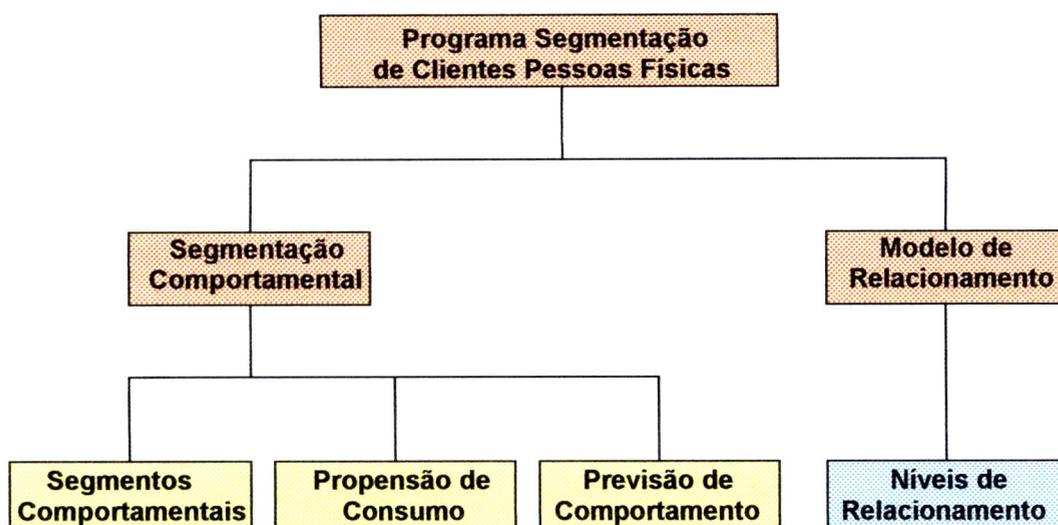
Fonte: BB 2000a, p. 33

- Segmentos Comportamentais – Foram identificados sete segmentos de clientes, cujos comportamentos de consumo abrangem as principais variáveis eleitas como critério de estudo.

- Propensão de Consumo – Identifica o potencial de compra de cada cliente em relação a cada produto do Banco e identifica, por cliente, o potencial de incremento no consumo de produtos já adquiridos.
- Previsão de Comportamentos – Metodologia que permite que o novo cliente, no momento da abertura de conta corrente, seja identificado provisoriamente com um dos segmentos comportamentais existentes. Seu comportamento, então, é acompanhado nos primeiros 6 meses de conta, findos os quais essa identificação é ajustada, cuja classificação é confirmada ou rejeitada aos 12 meses, quando, então, o cliente é definitivamente classificado.

Os sete segmentos identificados foram classificados como: estratégico, potencial, ascendente, básico, renovação, experiente, desconhecido, para os quais o Banco definiu orientações sobre cada um, os produtos e serviços que melhor se adequam a cada perfil e os estilos de comunicação que devem ser utilizados nos contatos com cada segmento (BB, 2000a, p.35).

Figura 4 – Segmentação dos Clientes BB



O Banco do Brasil dá muito valor ao relacionamento da empresa com o cliente, que considera como um processo contínuo em que a empresa identifica valores do ponto de vista dos diversos segmentos de clientes e cria produtos e serviços orientados por esses valores, que resultam em benefícios para o cliente (satisfação de suas necessidades e desejos) e para a empresa (lucros, imagem), durante uma vida inteira de parceria.

Entende que, atendendo diferentemente cada um dos diversos tipos de clientes, realiza a segmentação de mercado, seleciona em que segmentos atuar e traça estratégia específica para cada segmento, conquista muitos clientes. Entretanto, sabe que o esforço não pode parar aí, pois é preciso manter os clientes conquistados, uma vez que é bem mais fácil e mais barato manter um cliente do que conquistar um novo. E mais difícil é ainda reconquistar um cliente que se perde para a concorrência (BB. 2000e).

Portanto, o Banco tem consciência da necessidade de estabelecer um bom relacionamento com esse cliente, para que ele seja fiel à empresa e a seus produtos, ou seja, para conquistá-lo para sempre.

A orientação dada aos funcionários é no sentido de que o nível de relacionamento não se deve resumir ao seu contato com alguém da linha de frente da empresa. Para criar, manter e firmar um relacionamento sólido e duradouro esse relacionamento deve chegar ao ponto de o cliente não se conceber vivendo sem a empresa.

Sabe também que, conforme ensina Griffin (1998, p. 152-154), a maneira pela qual os clientes a partir da década de 90 percebem o conceito de

atendimento, foram identificados em cinco dimensões de atendimento mais importantes do cliente, as quais são:

1. *Confiabilidade*: a capacidade de proporcionar, confiável e exatamente, aquilo que foi prometido.
2. *Confiança*: o domínio do assunto e a cortesia dos funcionários, bem como sua capacidade de transmitir confiança.
3. *Tangibilidade*: as instalações e os equipamentos físicos e aparência do pessoal.
4. *Empatia*: o grau de interesse e atenção individuais dispensados aos clientes.
5. *Atenção*: a disposição para auxiliar os clientes e oferecer atendimento imediato.

Griffin (1998), observa duas dimensões importantes: a confiabilidade e a atenção. Segundo ele, os clientes colocam a confiabilidade em primeiro lugar ao avaliar o atendimento. No que diz respeito à atenção, os clientes querem que as empresas antecipem os problemas e sejam honestas quanto aos problemas em potencial. A atenção começa antes do atendimento. Cita como exemplo (p. 152-153):

“A chamada de um técnico para consertar uma das muitas fotocopiadoras do cliente. O técnico examina todas as outras máquinas da empresa para certificar-se de seu funcionamento correto. Ele pergunta ainda ao usuário como as máquinas estão funcionando e se a cliente precisa de serviços ou treinamento adicionais sobre como usar os recursos das copiadoras. Agindo dessa forma, o técnico desenvolve a confiança na organização pelo cliente e por meio do atendimento e da manutenção antecipada.”

Referindo aos outros três fatores – confiança, tangibilidade e empatia – Griffin (1998, p. 154) esclarece que eles estão intimamente vinculados aos dois aspectos mencionados. A demonstração da atenção e da confiabilidade confirma que a empresa conhece as necessidades do cliente e, com o passar do tempo, a tangibilidade se torna menos importante e mais aceitável. “Assim que o cliente ficar convencido de que pode confiar no produto e na atenção dos funcionários da empresa, haverá uma boa probabilidade de ele ser converter em um comprador fiel e repetitivo”. Em outras palavras, factível de tornar-se um cliente fiel.

### **3 METODOLOGIA**

Tendo em vista que o objetivo deste estudo é identificar os atributos que possam assegurar a fidelização de clientes preferenciais do segmento de Pessoas Físicas do Banco do Brasil, o presente projeto técnico é constituído na forma de estudo de caso, segundo Yin (apud Trentin et al., 2000) é “uma investigação em seu contexto real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto são claramente evidentes e no qual várias fontes de evidências são usadas” e que, na opinião de Gil (1991), a investigação envolve entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema objeto da pesquisa.

A partir dessa definição, e considerando que a pesquisa envolve o estudo de atitudes e comportamento do cliente preferencial em relação os produtos e serviços do Banco do Brasil, tratando de conceitos que são indissociáveis de seu contexto para análise, julgou-se ser este o tipo de pesquisa que melhor se ajusta ao trabalho a ser apresentado.

#### **3.1 PROCEDIMENTOS DA PESQUISA DE CAMPO**

Os procedimentos adotados na pesquisa são de natureza predominantemente descritivo-qualitativa e exploratória. Sua utilização foi considerada como a apreensão desejada do fenômeno a ser focado, uma vez que a abordagem qualitativa pressupõe a observação dos múltiplos aspectos de uma dada realidade, como os elementos subjetivos vinculados às percepções e a dinâmica das interações de indivíduos e grupos, por meio de seus significados para as pessoas (Triviños 1987) e que, segundo Richardson

et al. (1985) se justifica “por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social”. E a abordagem descritiva propõe-se, segundo Richardson (1985), “a investigar o que é, ou seja, a descobrir as características de um fenômeno como tal”; e é exploratória porque visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses (Gil, 1991).

Dada a impossibilidade de se obter informações de todos os clientes preferenciais, optou-se realizar a pesquisa através das “técnicas de amostragem que permitem selecionar as amostras adequadas para os propósitos da investigação” (Triviños, 1987). Trata-se de uma amostra do tipo probabilística, aleatória ou ao acaso que, segundo Richardson et al. (1985), “os elementos da população devem ter uma probabilidade igual ou conhecida, distinta de zero, de serem selecionados ao acaso para formar parte da amostra”.

Para tanto, dentro do universo de 92 clientes preferenciais da Agência Curitiba, aplicada a fórmula para cálculos da amostra chegou-se a 80 clientes, para a realização da pesquisa, de modo a “proporcionar um nível de confiança de 95% e um erro de estimação de 4%” (Richardson et al., 1985), conforme se pode verificar através da aplicação da seguinte fórmula:

Tamanho de amostra para populações finitas (amostragem aleatória simples)

$$n = \frac{a^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{E^2 (N - 1) + a^2 \cdot p \cdot q}$$

Onde:

$n$  = Tamanho da amostra.

$a^2$  = Nível de confiança (escolhido em número de desvios – sigmas).

$p$  = Proporção da característica pesquisada no universo, calculado em percentagem.

$q$  =  $100 - p$  (em percentagem).

$N$  = Tamanho da população.

$E^2$  = Erro de estimação permitido.

(Fonte: Richardson et. al., 1985, p. 120)

**Cálculo:**

$$n = \frac{2^2 \cdot 50 \cdot 50 \cdot 92}{16 \cdot (92 - 1) + 2^2 \cdot 50 \cdot 50} \quad n = \frac{4 \cdot 50 \cdot 50 \cdot 92}{16 \cdot (91) + 4 \cdot 50 \cdot 50}$$

$$n = \frac{920.000}{1.456 + 10.000} \quad n = \frac{920.000}{11.456}$$

$$n = 80,3 \quad \mathbf{n = 80 \text{ clientes}}$$

Os 80 elementos da amostra serão escolhidos aleatoriamente, por sorteio, sem reposição.

O instrumento de pesquisa está baseado em questionário (Anexo 1) que combina perguntas fechadas e abertas, o qual foi elaborado observando-se as orientações de Richardson et al. (1985) e Mattar (1996), ou seja, as perguntas apresentam categorias de afirmações objetivas do tipo “sim”, “não”, “ruim”, “regular”, “bom”, “excelente” e, ao mesmo tempo, solicita respostas de caráter subjetivo (justificativas, depoimentos ou sugestões). As primeiras serão tabuladas em números absolutos e as segundas descritas para fins de análise,

que terão por base esses dados, chamados primários, os quais, segundo Richardson et al. (1985), cumprem duas funções básicas: “descrição de características e mensuração de determinadas características de um grupo social”.

O emprego de várias fontes de evidência, tanto primárias quanto secundárias, permite “clarificar o significado por meio de diferentes formas pelas quais o fenômeno pode ser visto”. (Yin, apud Trentin et al., 2000), razão pela qual a segmentação de pessoas físicas do BB referente ao cliente preferencial é apresentada para fins de se fazer a triangulação das fontes de dados, como uma alternativa à validação própria dos estudos qualitativos, associados aos principais conceitos que serão utilizados dentre os da revisão da literatura.

## 4 RESULTADOS

Foram entrevistados 80 clientes preferenciais da Agência Curitiba em que se procurou identificar e caracterizar a percepção que cada um deles tem a respeito dos atributos e não-atributos (pontos fortes e fracos) do Banco do Brasil, relacionados com produtos, serviços e atendimento. Baseando-se nas perguntas pré-elaboradas (Anexo 1), os dados obtidos receberam o seguinte tratamento: confecção de tabelas para registro das respostas objetivas (em número absoluto), e confecção de gráficos (percentual/proporcionalidade) seguidos das justificativas e/ou depoimentos (explicações) pertinentes aos questionamentos.

### 4.1 TABULAÇÃO DOS DADOS E DESCRIÇÃO DOS DEPOIMENTOS

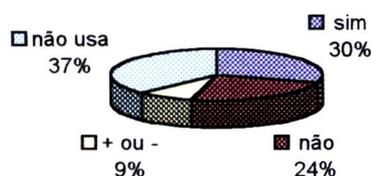
Pergunta 1: Você está satisfeito com o nível de atendimento personalizado que o Banco lhe proporciona?

Tabela 1 – Satisfação nível de atendimento

| Respostas |     |        |         |
|-----------|-----|--------|---------|
| sim       | não | + ou - | não usa |
| 24        | 19  | 7      | 30      |

Fonte: Dados Primários, 2001

Gráfico 1 – Satisfação nível de atendimento



Fonte: Dados Primários, 2001

Justificativas/depoimentos:

- Dos 19 “não”, 12 afirmaram considerar “mau” o atendimento, e 7 disseram que a Agência não lhes dispensa o atendimento personalizado;
- os 7 que consideraram “mais ou menos”, informaram que “depende da pessoa que atende”, que “já tiveram problemas”, depende “do dia” e “que receberam respostas nem sempre satisfatórias”;
- 30 preferem o auto-atendimento no lugar do atendimento personalizado.

Pergunta 2 – Você percebeu diferenças de atendimento de períodos anteriores com o atual?

Tabela 2 – Percepção de diferenças de atendimento: atual x anterior

| Respostas |     |        |         |
|-----------|-----|--------|---------|
| sim       | não | + ou - | não usa |
| 40        | 32  | 3      | 5       |

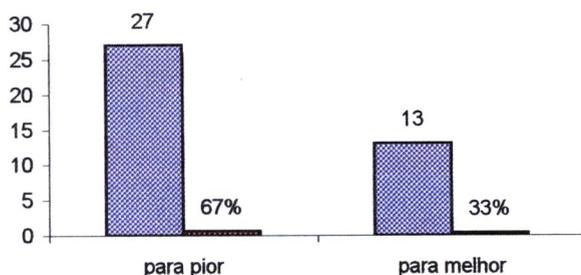
Fonte: Dados Primários, 2001

Gráfico 2 - Percepção de diferenças de atendimento: atual x anterior



Fonte: Dados Primários, 2001

Gráfico 2A – Percepção diferenças de atendimento “SIM”



Fonte: Dados Primários, 2001

Justificativas/depoimentos:

- dos 40 que notaram diferenças, 13 manifestaram que o atendimento melhorou, tornando-se “mais personalizado”, “mais eficiente”, “mais ágil”, “está mais ligado ao cliente”; e 27 disseram que o atendimento piorou, alegando ser “precário”, e às vezes “demora-se em ser atendido”;
- os que responderam “+ ou -” não especificaram o motivo;
- os “não usa” valem-se dos terminais de auto-atendimento e da internet.

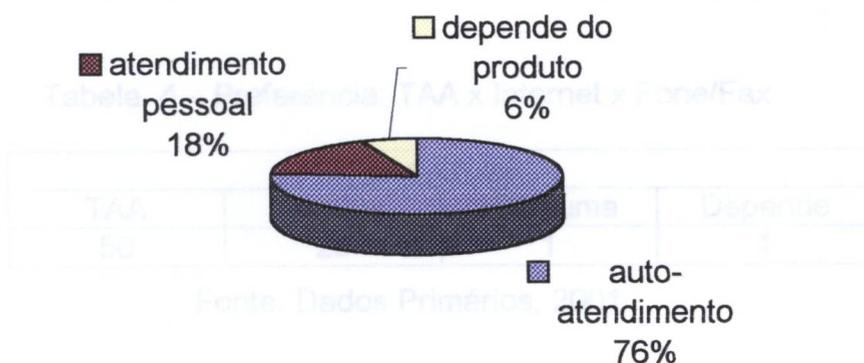
Pergunta 3 – Você prefere o auto-atendimento ou o atendimento pessoal?

Tabela 3– auto-atendimento x atendimento pessoal

| Respostas        |                     |                    |
|------------------|---------------------|--------------------|
| auto-atendimento | atendimento pessoal | depende do produto |
| 61               | 14                  | 5                  |

Fonte: Dados Primários, 2001

Gráfico 3 – Auto-atendimento x atendimento pessoal



Fonte: Dados Primários, 2001

Justificativas/depoimentos:

- “auto-atendimento por ser mais rápido, pela independência (não depender dos outros), pela facilidade da acesso (evita filas), por ser ágil, pela praticidade, além de evitar aborrecimentos”;
- “atendimento pessoal, por considerá-lo mais humano, um contato “cara a cara”, obtenção de explicações que uma máquina não pode dar, por ser mais completo, mais gratificante, mais amigável”;
- “tudo depende do produto, pois há casos que não podem ser feitos através do auto-atendimento (seguros, por exemplo), assim tanto podem se valer do auto-atendimento, como do atendimento pessoal”.

pergunta 4 – Dos tipos de auto-atendimento colocados à sua disposição; fone  
x, internet, terminais de auto-atendimento (TAA), qual deles você prefere?

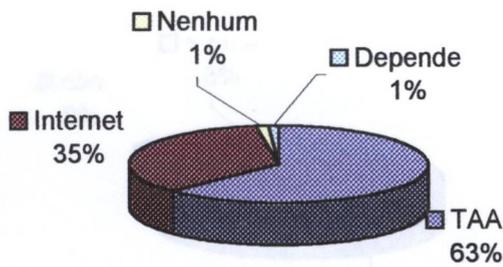
Tabela 5 – Satisfação com produtos e serviços do BB

Tabela 4 – Preferência: TAA x Internet x Fone/Fax

| Respostas |          |         |         |
|-----------|----------|---------|---------|
| TAA       | Internet | Nenhuma | Depende |
| 50        | 28       | 1       | 1       |

Fonte: Dados Primários, 2001

Gráfico 4 – Preferência: TAA x Internet x Fone/Fax



Fonte: Dados Primários, 2001

Justificativas/depoimentos:

- “os TAA por considerá-lo ágil, rápido, seguro, de fácil acesso, estar disponível em vários lugares”;
- “a Internet pela facilidade de acesso em casa, a qualquer horário e pela comodidade”;
- não dá preferência a nenhuma, pois “tudo depende do momento”;
- “para informações, o fone/fax; para saque e pagamentos, os terminais de auto-atendimento, pela segurança”.

c) “mais ou menos” – satisfação só com os produtos e não com os serviços

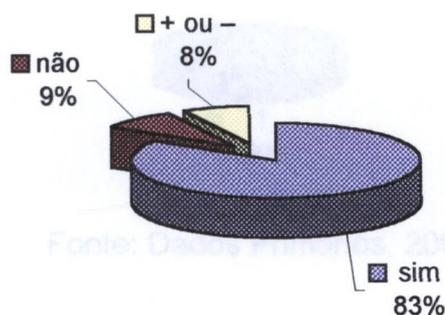
Pergunta 5 – Você está satisfeito com os produtos e serviços oferecidos pelo Banco?

Tabela 5 – Satisfação com produtos e serviços do BB

| Respostas |     |        |
|-----------|-----|--------|
| sim       | não | + ou - |
| 67        | 7   | 6      |

Fonte: Dados Primários, 2001

Gráfico 5 – Satisfação com produtos e serviços do BB



Fonte: Dados Primários, 2001

Justificativas/depoimentos:

- “sim” – satisfeitos por julgar “os produtos seguros, eficientes e garantidos” e com “serviços eficazes”;
- “não” – “existem produtos melhores e mais rentáveis ofertados pelos concorrentes, além de que nem sempre são fornecidas informações corretas, e que muitas vezes “os funcionários nos obrigam ao auto-atendimento”;
- “mais ou menos” – satisfeito só com os produtos e não com os serviços.

Fonte: Dados Primários, 2001

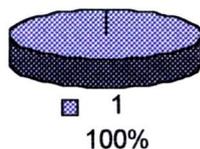
Pergunta 6 – Dentre os produtos ofertados pelo Banco, existe algum que você acha que não corresponde à sua expectativa? Por quê?

Tabela 6 – Produto não atende à expectativa

|         |
|---------|
| Ourocap |
| 80      |

Fonte: Dados Primários, 2001

Gráfico 6 – Produto não atende à expectativa



Fonte: Dados Primários, 2001

Justificativa/depoimentos:

“O prazo de aplicação de 5 anos é demasiado longo, embora a aplicação esteja disponível após 12 meses, mas nesse caso perde-se os rendimentos.”

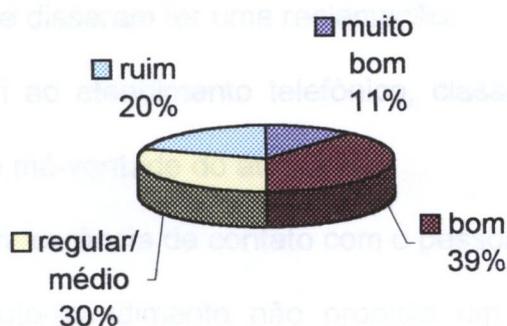
Pergunta 7 – Como você classificaria o seu relacionamento atual com a empresa?

Tabela 7 – Relacionamento cliente/empresa

| Respostas |     |               |      |
|-----------|-----|---------------|------|
| muito bom | bom | regular/médio | ruim |
| 9         | 31  | 24            | 16   |

Fonte: Dados Primários, 2001

Gráfico 7 – Relacionamento cliente/empresa



Fonte: Dados Primários, 2001

#### Justificativas/depoimentos:

- 50%: “gostam do Banco” (bom e muito bom);
- 30%: “falta maior interação e empatia. Banco precisa melhorar o atendimento” (regular, médio);
- 20%: “o relacionamento deixa muito a desejar, não atende as expectativas” (ruim).

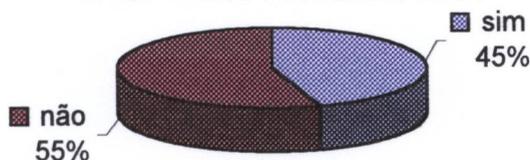
Pergunta 8 – Você tem alguma reclamação acerca de um dos canais de comunicação/relacionamento com/do Banco?

Tabela 8 – Reclamação canais de comunicação/relacionamento

| Respostas |     |
|-----------|-----|
| sim       | não |
| 36        | 44  |

Fonte: Dados Primários, 2001

Gráfico 8 – Reclamação: canais de comunicação/relacionamento



Fonte: Dados Primários, 2001

## Justificativas/depoimentos:

Dos 36 (45%), que disseram ter uma reclamação;

- a) 4 se referiram ao atendimento telefônico, classificando-o como “ruim, pela demora e má-vontade do atendente”;
- b) 11 enfatizaram “carência de contato com o pessoal de atendimento, uma vez que o auto-atendimento não propicia um maior relacionamento humano”,
- c) 1 deles chega a afirmar que “quem não é visto não é lembrado”;
- d) 1 se queixou de haver perdido a condição de cliente de cheque-ouro;
- e) outro julga que o canal de comunicação “BB responde é falho”,
- f) e outro alega que “ainda existe burocracia quanto à solução de problemas, quando falamos pessoalmente e não deixamos nada registrado”.

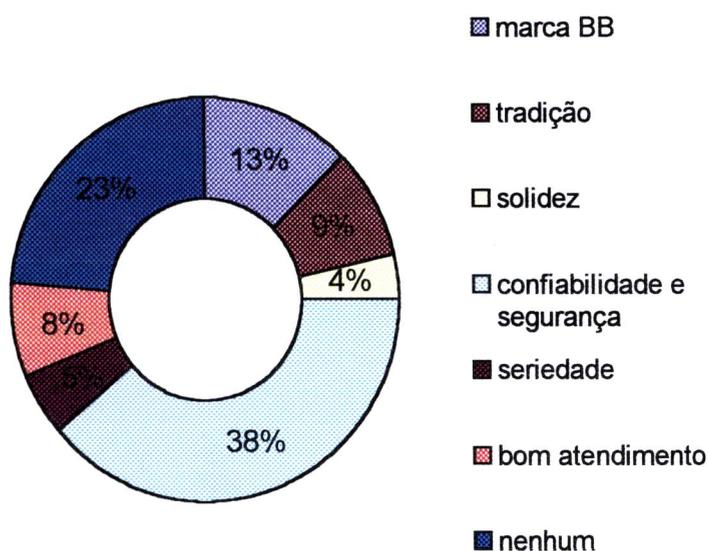
Pergunta 9 – Na sua opinião, quais os atributos de fidelização que você considera como relevante para continuar como cliente do Banco?

Tabela 9 – Atributos de fidelização

| Respostas |          |         |                            |           |                 |        |
|-----------|----------|---------|----------------------------|-----------|-----------------|--------|
| marca BB  | tradição | solidez | confiabilidade e segurança | seriedade | bom atendimento | nenhum |
| 10        | 7        | 3       | 31                         | 4         | 6               | 19     |

Fonte: Dados Primários, 2001

Gráfico 9 – Atributos de fidelização.



Fonte: Dados Primários, 2001

#### Justificativas/depoimentos:

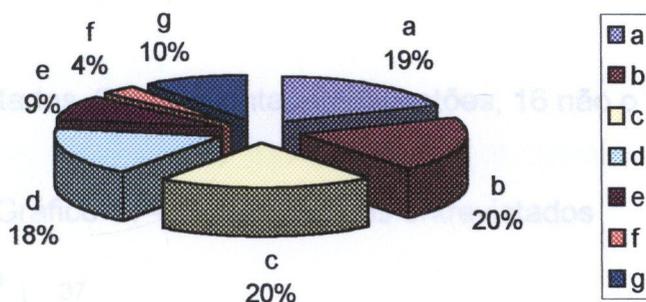
O resultado das opiniões sobre os atributos de fidelização não se concentrou em um só produto, mas se diluíram em outros, sendo que o atributo mais considerado foi o da confiabilidade e segurança (38%), seguido por ordem de nomeação, a marca BB (13%), a tradição (9%), o bom atendimento (8%), a seriedade (5%) a solidez (4%) perfazendo um somatório de 77%. Os restantes 23%, correspondentes a 19 respostas, expressaram a opinião dos clientes que disseram não serem fiéis ao Banco.

Pergunta 10 - Como você percebe o Banco atualmente, dentro do contexto do mercado financeiro, em termos de competitividade com os demais bancos?

Tabela 10 – Posição de competição com os demais bancos

| Respostas |    |    |    |   |   |   |
|-----------|----|----|----|---|---|---|
| a         | b  | c  | d  | e | f | g |
| 15        | 16 | 17 | 14 | 7 | 3 | 8 |

Fonte: Dados Primários, 2001



Fonte: Dados Primários, 2001

Justificativas/depoimentos:

- “o BB está bem a frente dos demais concorrentes” (19%);
- “o BB está inserido no contexto, tornando-se bem competitivo” (20%);
- “o BB está bastante atuante e os funcionários estão mais agressivos” (20%);
- “o BB está antenado e adaptado ao mercado” (18%);
- “o BB está em paridade com os demais bancos em termos de competitividade, ganha pela segurança” (9%);

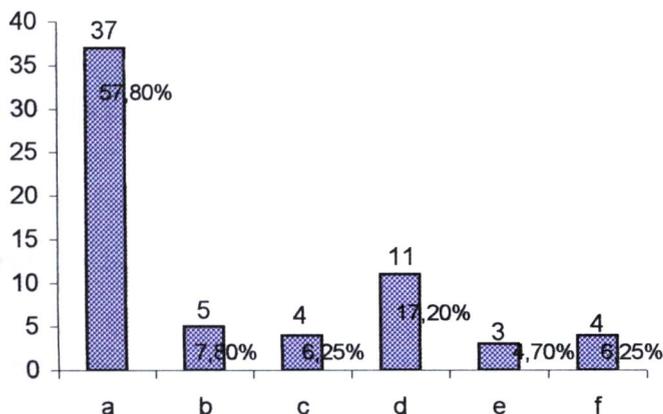
- f) “em relação aos bancos nacionais a posição de destaque do BB é tranqüila. Perde, entretanto, para bancos estrangeiros que oferecem melhor atendimento, mas quase não operam no varejo” (4%);
- g) “o Banco está a um passo atrás de seus concorrentes” (10%).

#### 4.1.1 Descrição das sugestões dos entrevistados

O que você sugere ao Banco para melhorar o nível de atendimento e de relacionamento, tendo em vista a satisfação de suas necessidades e expectativas?

Dos 80 entrevistados, 64 apresentaram sugestões, 16 não o fizeram.

Gráfico 11 – Sugestões dos entrevistados



Fonte: Dados Primários, 2001

- a) “o Banco deve melhorar o atendimento, investindo no treinamento de seus funcionários: (57,80%);
- b) “o Banco deve se preocupar mais com a satisfação do cliente, antecipando seus desejos e criando vínculos com ele, uma vez que se

- sente mais valorizado com atitudes pró-ativas de agrado" (7,80%);
- c) "o Banco está dificultando o atendimento pessoal, impelindo-os para o auto-atendimento, razão pela qual sugerem mudança dessa postura, uma vez que isso pode afastar o cliente" (6,25%);
- d) "o Banco deve desburocratizar o acesso, liberando mais funcionários para o atendimento, tornando este mais ágil e que os funcionários devem usar linguagem mais acessível, e devem procurar ainda um maior relacionamento com os clientes" (17,20%);
- e) "" o Banco deveria reforçar a identidade, sendo mais agressivo como a concorrência, além de ser mais flexível com clientes de baixa renda" (4,70%);
- f) "o Banco deve convidar o cliente para comparecer à Agência para oferta de seus produtos, em vez de fazê-lo por telefone" (6,25%);

## 4.2 ANÁLISE DA PESQUISA

Partindo-se dos dados e depoimentos coletados nas entrevistas (dados primários), procurou-se fazer a triangulação (vinculação/fulcro) de fontes com os principais conceitos da revisão da literatura, incluindo-se a segmentação realizada pelo Banco do Brasil para as pessoas físicas – clientes preferenciais (dados secundários).

Essa triangulação não deve ser entendida como um procedimento de validação de pesquisa, mas como alternativa à validação, própria de estudos qualitativos, cujo escopo – conforme já foi dito – consiste em clarificar o

significado por meio de diferentes formas pelos quais o fenômeno pode ser visto (Yn, 1987).

Procedendo-se à análise dos resultados da pesquisa, tem-se:

- a) As respostas à pergunta 1 convergem para 3 tipos de opiniões, os que estão satisfeitos, os que não estão satisfeitos (considerado aqui o “ + –”) e os que não usam o atendimento personalizado. Elas traduzem a concepção dada por Kotler (1999), ao tratar da cultura, de que as pessoas crescem aprendendo a estabelecer valores, percepções e preferências ao longo de suas vidas e que, conforme Krech (apud Oliveira, 1998), baseia-se na crença referente ao que é desejável, “bom” que pode ser aceito, ou ao que se refere ao indesejável, “mau” que não pode ser aceito. Ou ainda de acordo com Hardy, (1996), à medida que aquilo que os membros de uma organização assumem como verdade modela o que eles valorizam, ou seja, crenças sustentam valores Reportam-se também à satisfação e frustração das necessidades referida por Chiavenato (1997).
- b) As respostas à pergunta 2 dizem respeito à segmentação levada a efeito pelo BB, a partir de 1996, relativas ao segmento de pessoas físicas (cliente preferencial) em que se propõe dar um tratamento personalizado através de níveis de relacionamento mais estreitos de forma a atender as expectativas e desejos de seus clientes (BB, 2000 a). Uma parcela significativa dos entrevistados (27 afirmaram que mudou para pior, 32 que não perceberam diferença e 3 “+ ou –” ) indicam, de uma parte um deterioramento do atendimento, e de outra parte que as mudanças não

trouxeram benefício perceptível. Retratando opiniões favoráveis e desfavoráveis, vinculam-se aos três componentes pertinentes à atitude, quais sejam: cognitivo, afetivo e comportamental. Quanto ao comportamento, ele deve ser estudado em relação ao meio ambiente em que ocorre: quem o pratica, as características do meio ambiente, presentes no momento em que ocorre (estímulos antecedentes). O ambiente influencia o comportamento que o homem exhibe a cada momento. Assim, adesão, defecção e protesto misturam-se permanentemente, interagindo a cada momento (Lombard-Platet, apud Oliveira (2000)).

- c) Quanto à preferência entre auto-atendimento e atendimento pessoal (pergunta 3), cabe analisar dois tipos de escolha. O primeiro em que 61 (76,25%) dos entrevistados optaram pelo auto-atendimento e 14 (17,5%) optaram pelo atendimento pessoal. A 1.<sup>a</sup> opção se refere Hofstede (1997) como a tendência de se preferir um certo estado de coisas face a outro. Baseiam-se em crenças de que trata Schein (1991), lembrando que ao conduzir os membros de um grupo a comportamentos bem sucedidos ou eficazes, vão-se consolidando a ponto de tornar-se em verdade inquestionável, saindo de um nível consciente e constituindo pressupostos subjacentes.

Acha-se também latente a satisfação das necessidades de segurança, sociais, de estima e de ego, estudadas por Maslow, apud Cobra (1992) e Chiavenato (1997). As primeiras caracterizadas pela busca de proteção contra a ameaça ou privação, a fuga ao perigo, o desejo de estabilidade,

a busca de um mundo ordenado e previsível (proteção pela rotina); as segundas refletem as necessidades de vida associativa do indivíduo com outras pessoas — *associação, participação, de aceitação por parte dos colegas, de troca de amizade, de afeto e amor* —; e as terceiras envolvem a auto-apreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de reconhecimento, de status, prestígio e consideração.

Para os que opinaram preferir o atendimento pessoal, há que se levar em conta ainda que – dada a intangibilidade que caracterizam os serviços – eles sentem necessidade de relacionamento com outras pessoas. Isto significa, conforme ensina Kotler (1999), que a identificação com a pessoa que oferece ou presta um serviço é sempre maior do que com a que vende um produto. Explica-se porque a intangibilidade do serviço muitas vezes é compensada, pelo consumidor, com a presença do vendedor, para quem são transferidas as observações que o consumidor faria com relação a um bem físico.

- d) Quanto à preferência de tipo de auto-atendimento, a maioria citou os terminais de auto-atendimento (65%) e internet (35%). Em que pese o fato de ser recente a automação bancária, a população já a está absorvendo, seja pelas facilidades de acesso, agilidade no processamento das operações; seja pela segurança que oferece; seja pela disponibilidade dos serviços. Representam convicções básicas que contêm um elemento julgador que conduz as idéias dos indivíduos ao que é certo bom e desejável (Robins, 1988), além de vir ao encontro da

satisfação das necessidades de segurança a que alude Maslow e que já foram explicitadas na alínea anterior.

- e) Na pergunta 5, a grande maioria dos entrevistados (67) manifestou-se estar satisfeito com os produtos e serviços oferecidos pelo Banco, por julgá-los “seguros, eficientes e garantidos”. Está subjacente aqui a característica de atributo a que se refere Trout (2000), segundo o qual a posse de um atributo é, provavelmente, a melhor forma de diferenciar um produto e serviço. A par disso, essa manifestação apóia-se no atendimento das necessidades humanas, desejos e demandas reportadas por Kotler (1998), e ainda a necessidade de segurança definida por Maslow e já reportada nas duas alíneas precedentes.
- f) Com relação à pergunta 6, o Ourocap é o único produto que não corresponde à expectativa do cliente, isto se justifica pelo fato de a aplicação nessa modalidade ser de 5 anos, período longo na opinião dos entrevistados, não possuindo, portanto, a característica de atributo, definida por Trout (2000) como uma peculiaridade ou um aspecto distintivo de uma pessoa ou coisa.
- g) Segundo a classificação dada pelos entrevistados quanto ao relacionamento Banco/Cliente (pergunta 7), 50% (9 + 31) disseram ser bom/excelente e 50% (24 + 16) afirmaram ser regular/médio, ruim péssimo. Trata-se de assunto a ser estudado através do marketing que, segundo Kotler (1999, p. 32), “é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam através da criação, oferta e troca de produtos de valor no mercado”. A respeito de marketing

de relacionamento. Poppe (1998) lembra que o que as empresas têm que “explorar” não é o cliente, mas sim as oportunidades de satisfazer as suas necessidades e desejos quando estes não vêm sendo atendidos, ou quando o atendimento pode ser melhorado. Para Mackena (1999), o marketing é uma função que deve ser difundida, parte do trabalho de todos, das recepcionistas à diretoria. Sua tarefa, segundo ele, não é enganar o cliente nem falsificar a imagem da empresa. É integrar o cliente à elaboração do produto e desenvolver um processo sistemático de interação que dará firmeza a relação. É um processo contínuo em que a empresa identifica valores do ponto de vista dos diversos segmentos de clientes e cria produtos e serviços orientados por esses valores, que resultam em benefícios para o cliente, durante uma vida toda de parceria ( BB 2000a).

- h) Na pergunta 8, 44 responderam que tinham um tipo de reclamação acerca de um dos canais de comunicação relacionamento com o Banco, o que corresponde a 55% das opiniões dos entrevistados. Essas reclamações traduzem os “momentos da verdade” a que se reporta Las Casas (1992). São os momentos em que o cliente entra em contato com algum aspecto da organização e obtém uma impressão da qualidade de seus serviços. Por outro lado, refletem a motivação para a satisfação de necessidades e demandas. Chiavenato (1997) aborda essa questão como frustração da necessidade em virtude da existência de alguma barreira impedindo a satisfação de uma necessidade (mau atendimento telefônico, carência de contato com o pessoal de atendimento, entre

outros). Kretch, Crutchfield e Balachery, apud Chiavenato (1991), explicam que os atos do ser humano são guiados por sua cognição, isto é, pelo que ele pensa, acredita e prevê em termos de forças ativas e impulsionadoras, traduzidas em palavras como “desejo” e “receio”. Como se trata de serviços, essencialmente intangíveis por sua natureza, a preocupação maior da empresa deve residir em, de alguma forma, “tangibilizar” o serviço na mente do consumidor que – para ter diminuído seu grau de incerteza com relação à qualidade do serviço que pretende adquirir – busca evidências dessa qualidade em aspectos como a localização da empresa e seu ambiente físico, seus funcionários, os equipamentos, os materiais que a empresa usa para comunicar-se com ele, os símbolos e até mesmo o preço dos serviços (Kotler, 1999). Para ele, a chave é atender ou exceder as expectativas de qualidade dos consumidores, que são formadas por experiências passadas, através de divulgação boca a boca e propaganda da empresa de serviços.

- i) Com relação aos atributos de fidelização (pergunta 9), 19 se manifestaram não serem fiéis e dos 61 que disseram considerar como atributos de fidelização ao Banco, 55 referiram-se à confiabilidade (31), à marca BB (10), à tradição (7), à solidez (4) e à seriedade (3) e os restantes ao bom atendimento (6). Percebe-se pelo número de respostas que a fidelidade ao Banco está mais calcada nas crenças e valores dos entrevistados, consolidada ao longo do tempo. A fidelidade representa, no dizer de Karsaliam (1998), um compromisso assumido pelo cliente como resposta ao atendimento de suas necessidades. Na

condição de clientes fiéis, não apenas voltam a comprar, mas também divulgam e defendem produtos e serviços junto aos seus amigos são menos sensíveis aos apelos dos concorrentes. Por isso, Griffin (1998) salienta que as empresas têm de fazer mais do que simplesmente contentar seus clientes. Se quiserem conservá-los precisam conquistar sua fidelidade, desenvolvendo iniciativas que tenham como foco valorizar a auto-estima do consumidor final, ou seja, satisfazer suas *necessidades de estima* – relacionadas com a maneira pela qual a pessoa se vê e se avalia, isto é, com a auto-avaliação e auto-estima. Envolve a auto-apreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de reconhecimento, de status, prestígio e consideração, conforme Maslow, apud Chiavenato (1997).

O Banco está ciente disso, pois afirma que m cliente fiel não é um cliente apenas satisfeito, é cliente que se identifica com a empresa e seus produtos, que vibra com eles, que os divulga sempre que possível e que os defende quando são criticados (BB, 2000a).

Outro aspecto a ser considerado é a tradição que tem o poder de fazer o produto da empresa se destacar. Ela pode ser uma poderosa idéia diferenciadora, porque aparentemente há uma importância psicológica natural no fato de se ter uma longa história, que confirme as escolhas feitas pelas pessoas (Trout, 2000). Essa importância psicológica da tradição pode derivar da força de se participar de uma linhagem contínua, que liga e vincula a pessoa ao direito de estar viva, a uma história que se leva adiante a partir de um passado vivo, através da

morte e em direção à geração seguinte. O vínculo é um elo com a imortalidade. Sem um sentimento de tradição, de ancestrais conhecidos, as pessoas estariam vulneráveis aos sentimentos de isolamento e abandono, sentindo-se emocionalmente isoladas e desenraizadas (Dr. Carol Moog, psicólogo do consumo, apud Trout, 2000).

Para o Dr. Carol Moog, a adoção das empresas e dos produtos que possuem esse tipo de linhagem permite que as pessoas se incluam nesses poderosos laços com a continuidade da vida. Assim, ao serem transmitidas, as tradições estão impregnadas da vida dos ancestrais. A continuidade é incorporada, ingerida.

Trout (2000) complementa essas afirmações, ponderando que o fato de a empresa existir há muito tempo também oferece aos clientes a sensação de estarem tratando como um líder do ramo. Nesse contexto se insere o Banco do Brasil que goza de elevado conceito junto à comunidade brasileira, visto que em conta com mais de 190 anos de existência, em cujo período já prestou relevantes serviços ao País como banco do governo e banco de fomento às atividades agropecuárias, além da assistência creditícia à indústria e ao comércio.

- j) Quanto à posição de competitividade com os demais bancos (pergunta 10) as respostas indicam ser boa a colocação do Banco, 73 opiniões favoráveis e apenas 7 desfavoráveis. Tudo indica que tal entendimento se vincula aos atributos do BB que foram explicitados na alínea anterior, pois, conforme afirma Trout (2000), as empresas (ou marcas) de maior sucesso são aquelas que possuem uma palavra na mente dos clientes,

que Las Casas (1992) classifica como simpatia, empatia, segurança, conhecimento da empresa e rapidez. Faz parte também da categoria de atributos no segmento financeiro, o bom relacionamento, o atendimento personalizado, ágil e cortês.

É o reconhecimento da fidelização de clientes como forma de alcançar maior competitividade das empresas e maior satisfação dos primeiros (Berry, apud Ribeiro et al., 2000) e é objeto do marketing de relacionamento, que busca compreender as necessidades dos clientes, tratando-os como parceiros. Kotler (1998) assinala que a chave para atingir as metas organizacionais consiste em ser mais eficaz do que os concorrentes para integrar as atividades de marketing, satisfazendo, assim, as necessidades e desejos dos mercados alvos. Tal entendimento é confirmado por Poppe (1998, p. 77), segundo o qual “a empresa que melhor satisfaz as necessidades dos consumidores situa-se no mercado em posição privilegiada em relação às empresas suas concorrentes”.

- l) as sugestões apresentadas (item 11 do questionário) – formuladas com base nos pontos fracos detectados pelos entrevistados – enfatizam a necessidade de o Banco tomar providências para corrigir as deficiências de atendimento de pessoal e melhorar os canais de comunicação/relacionamento através de treinamento dos funcionários e de liberação de mais pessoal para o atendimento. Assim, sugere-se:
  1. realizar reuniões com os funcionários designados para o setor de expediente da Agência a fim de localizar os pontos falhos de

atendimento, promovendo, no que couber, palestras de esclarecimento e treinamento de modo que não se repitam novas ocorrências;

2. conscientizar os funcionários de que o mercado está selecionando empresas que apresentam alta qualidade na prestação de serviços e, por isso, a excelência do atendimento se constitui como o grande diferencial da competitividade;
3. designar para o setor de expediente funcionários que gostem de relacionar-se com pessoas e sejam comunicativas, pois estes são os requisitos básicos para obter-se a empatia com o cliente e, assim, a interação cliente/banco;
4. alocar mais funcionários para o setor, de modo que o atendimento se efetive de maneira ágil, eficiente e cortês, sabido que o atendimento é o aspecto mais rapidamente percebido pelo cliente;
5. realizar treinamento para os elementos que atendem os telefonemas de clientes dentro dos padrões de excelência e cortesia, lembrando-lhes que **a atenção precede o atendimento** e uma vez satisfeito o primeiro requisito o relacionamento tornar-se-á mais fácil e produtivo;
6. conscientizar os funcionários de que **devem antecipar-se às reclamações**, através de informações objetivas, sérias, informando, já no contato inicial, o que possível atender e o que não é possível atender;
7. orientar os funcionários para que, sempre que possível, convidar o cliente para oferta de produtos; pois isso virá ao encontro da sua auto-estima e da necessidade de contato pessoal, servindo como ponte de interação e intercâmbio;

8. orientar os funcionários para que procurem conhecer o cliente, suas expectativas e demandas a fim de ensejem iniciativas, em tempo hábil e às vezes de antecipação, que podem surpreender o cliente na satisfação de suas necessidades;
9. orientar os funcionários que ficam à frente da porta giratória de acesso ao recinto do setor de expediente a não forçarem o cliente ao auto-atendimento se ele prefere o atendimento pessoal, pois este é um direito que, inclusive, está prescrito na Constituição Federal do Brasil, como direito de escolha, liberdade de ir e vir, e também previsto no Código do Consumidor;
10. submeter à apreciação da Direção Geral do Banco todos os casos que não possam ser resolvidos no âmbito da Agência, citando-se, aqui, como exemplo, a diminuição do prazo de aplicação do *ourocip* para o máximo de 2 meses;

## 5 CONCLUSÃO

Os resultados obtidos demonstram que os objetivos propostos nesta dissertação foram atingidos, posto que permitiram a identificação dos pontos fortes e fracos da Organização.

Fazendo-se a análise dos pontos fortes do Banco apurados pela pesquisa, pode-se dizer que:

- a) o projeto tecnológico do Banco em dotar as agências de terminais de auto-atendimento, via *on line*, com acesso à Internet está proporcionando aos clientes um atendimento mais, rápido, confiável, com economia de custos e de tempo, associados ainda aos fatores de independência na realização das operações e comodidade (caso da Internet) cujos percentuais de preferência entre auto-atendimento e atendimento pessoal (pergunta 3) foram 76% para o primeiro e 18% para o segundo, ressalvando-se que 6% responderam depender do produto (pergunta 3, gráfico 3);
- b) da mesma forma, nota-se que, ao estabelecer-se um confronto entre terminais de auto-atendimento e internet (pergunta 4), o primeiro mereceu a preferência da ampla maioria com 63% (gráfico 4);
- c) a satisfação dos clientes com os produtos e serviços da Organização (pergunta 5) atingiu um nível bastante apreciável – 83% (gráfico 5);
- d) quanto aos atributos de fidelização do Banco (pergunta 9), 77% dos entrevistados reconheceram um ou mais, identificados como: confiabilidade e segurança (38%), marca BB (13%), tradição (9%), bom atendimento (8%), seriedade (5%), solidez (3%). Os restantes 23%,

conforme explicitado na descrição dos resultados, disseram não identificar nenhum atributo (gráfico 9);

- e) a posição do Banco no contexto de competitividade com as demais instituições financeiras (pergunta 10), pode ser considerada muito boa, como banco competitivo, sério, moderno e atuante, haja vista que 90% das opiniões foram favoráveis (somatório dos percentuais "a-f" (gráfico 10)).

Os pontos fracos da Empresa reportam-se:

- a) à insatisfação com o nível de atendimento personalizado (pergunta 1), uma vez que 24% opinaram ser mau o atendimento, inexistir atendimento personalizado e 9% ser "+ ou menos"; somando-se as opiniões chega-se a 33% dos insatisfeitos, e que 37% não usam dessa "personalização" (gráfico 1);
- b) da mesma forma, quanto à percepção de diferença de atendimento anterior com o atual – antes e depois da segmentação realizada pelo Banco – (pergunta 2), 50% responderam afirmativamente, dos quais 67% (ver gráfico 2A) disseram que mudou para pior, caracterizando-se, portanto, que a segmentação, pelo menos na agência Curitiba, não alcançou os resultados que presidiram à sua implementação;
- c) à existência de produto que não corresponde à expectativa do cliente: o *ourocap* pelo fato de o prazo de aplicação ser muito longo (pergunta 6, gráfico 6);
- d) ao relacionamento banco/cliente (pergunta 7), refletiu um "empate técnico" entre "muito bom + bom": 11% + 39%, e "regular/médio + ruim":

30% + 20% (gráfico 7). Este fato, entretanto, evidencia um estado crítico no atendimento ao cliente preferencial que está a exigir da Agência Curitiba a tomada de providências tempestivas para reverter esse quadro.

- e) à existência de diversas reclamações (pergunta 7) relacionadas com o atendimento telefônico, carência de contato com o pessoal de atendimento, entre outros, chegando a 45% de uma amostra de 80 entrevistados, razão pela qual essas ocorrências merecem um estudo mais aprofundado pela direção da agência Curitiba;

Percebe-se, portanto, que as entrevistas, retratando momentos da verdade, apontaram falhas que devem ser corrigidas, sendo as mais sérias às que dizem respeito ao atendimento dispensado pelos funcionários da agência Curitiba aos seus clientes preferenciais.

Vale lembrar que ainda se apresenta como um processo a ser aceito e internalizado por muitos o processamento de demandas através de terminais de auto-atendimento e da internet. Uma parcela significativa de clientes consolidou suas crenças e valores dentro de uma cultura onde tudo era realizado através do trato direto com atendentes, caixas-executivos, supervisores e gerentes. Portanto, é natural que eles se ressintam pela falta desse contato direto e ofereçam resistência em ser atendidos através das "máquinas", dada a intangibilidade da prestação de serviço, da qual fala Kotler (1998).

A pesquisa demonstrou que os atributos ou estratégias de fidelização considerados relevantes pelos entrevistados foram a tradição, a confiabilidade,

a segurança, a marca BB (vide pontos fortes) e, sobretudo, a qualidade de atendimento, esta última como forma de estabelece empatia com o cliente, assegurando a integração à cultura da empresa do espírito de foco no cliente.

Quanto às sugestões dos clientes preferenciais o objetivo específico também foi atingido, sendo que tais sugestões estão descritas na alínea “I”, p.121.

Em relação ao último objetivo específico, considera-se que também foi alcançado, visto que – para a obtenção de melhores resultados de fidelização – o Banco deverá implementar as sugestões que constam no capítulo anterior. Estando subjacente que deva também incrementar o endomarketing com todos os funcionários da Instituição.

## 5.1 SUGESTÕES DE NOVOS ESTUDOS

Finalmente, reportando-se às limitações mencionadas na introdução deste trabalho (seção 1.4), recomenda-se:

- 1) a realização de novos estudos a respeito deste assunto, após uma prazo de carência depois de implementadas as ações que visarem à correção das ocorrências apontadas no capítulo precedente (alínea “I”, p. 121);
- 2) o Banco poderá, se assim julgar conveniente, realizar estudos semelhantes em outras agências,
- 3) estender a pesquisa às pessoas jurídicas;
- 4) realizar estudos em outros segmentos de clientes;
- 5) avaliar o conteúdo de cada atributo de fidelização com vistas a clarificar seu significado segundo a percepção do cliente.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BB. **Conhecendo o Cliente** – Apostila do Curso Auto-Instrucional. Brasília: UFRH, 2000a.
- \_\_\_\_\_. **Estratégia Corporativa do Banco do Brasil 2000–2002**. Versão resumida para conhecimento dos funcionários. Brasília: 2000b.
- \_\_\_\_\_. **Estratégia Corporativa: os caminhos até 2002**. In Revista bb.com.você. Brasília: n.º 3, jul./agos. 2000c.
- \_\_\_\_\_. **Afinal quem faz o BB?** In Revista bb.com.você. Brasília: n.º 4, set./out. 2000d.
- \_\_\_\_\_. **Gerenciando o Cliente** – Apostila do Treinando. Brasília: UFRH, 2000e,
- \_\_\_\_\_. **Atendimento: o Cliente merece toda a atenção do mundo**. In Revista bb.com.você. Brasília: Ano 1, n.º 5, nov./dez.2000f.
- \_\_\_\_\_. **Globalização: mercado de trabalho e emprego**. Programa de Profissionalização. Brasília: UFRH, 2000, g.
- BARLEY, Stephen. **Semionetes and the Study of Occupational and Organizational Culture**. In: Reframing Organization Culture. Califórnia: Sage Publications, 1991.
- BERRY, Leonardo L. **The Employes as Cunsomer**. In: LAS CASAS, Alexandre Luzzi. marketing de serviços. São Paulo: Atlas, 1991, P. 73.
- BOUDON, Raimond. **Tratado de Sociologia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1996.
- CASTRO, Wagner Barbosa de. **As empresas face as mudanças**. In Revista de Medicina Social, Ano XV, n.º 173, mar./ jun. 1991.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**. 3.ª edição. São Paulo, Makron Books, 1997.
- \_\_\_\_\_. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1981
- COBRA, M. **Administração de Marketing**. 2.ª edição. São Paulo: Atlas, 1992.
- CRUBELLATO, João Marcolo. **Cultura Organizacional, Dependências de Poder e Adaptação Ambiental**. Curitiba: Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal do Paraná, 2000.

- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.
- GORDON, Ian. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Futura, 1999.
- GRIFFIN, Jill. **Como conquista e manter o cliente fiel**. São Paulo: Futura, 1998.
- HOLANDA, Aurélio Buarque Ferreira De. **Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa**. São Paulo: Nova Fronteira, 1995.
- KARSALIAM, Eliane. **Comportamento do Consumidor**. São Paulo, Atlas, 1998,
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 5.<sup>a</sup> edição. São Paulo: Atlas, 1999.
- LARAIA, Roque B. **Cultura: um conceito antropológico**. 11.<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1996.
- LEPARGNEUR, H. **Introdução ao Estruturalismo**. São Paulo: Herder, 1972.
- MASLOW, Abraham. **Towards a Psychology of Being**. New York, D. Van Nostrand Co., 1968.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. 3.<sup>a</sup> ed., Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1996
- McKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- NARDY, Cid. **Segmentação no Mercado Financeiro**. In RICHERS, Raimar e LIMA, Cecília Pimenta. **Segmentação – Opções Estratégicas para o Mercado Brasileiro**. São Paulo: Nobel, 1991.
- OLIVEIRA, Cláudia R. **Reação Cultural e Política à Mudança Estratégica: o caso Telepar**. Curitiba: Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal do Paraná, 1998.
- PAZ, Rui Simon. **Mudanças Estruturais e Cultura Organizacional: o caso do Banco do Brasil**. Curitiba: Dissertação de Mestrado – Sociologia das Organizações. UFPR, 1999.
- POPPE, Fred. **Regras para Manter um Cliente Feliz**. São Paulo: Nobel, 1998.

- RIBEIRO, Áurea Helena Puga. **Marketing de relacionamento como fator-chave no Mercado de Seguros**. In Administração Mercadológica. Rio de Janeiro: FGV, 2000.
- RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.
- RICHERS, Raimar; LIMA, Cecília Pimenta. **Segmentação: opções estratégicas para o mercado brasileiro**. São Paulo: Nobel, 1991.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Livros Técnicos e Científicos, 1979.
- SILVA, Edna Lúcia da e MENEZES, Eстера Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2000.
- SLACK, Nigel et al. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1977.
- TRENTIN, Luís Amélio et al. **Mudanças Estratégicas alavancando oportunidades de aprendizagem organizacional**. Curitiba: Projeto Técnico apresentado à Universidade Federal do Paraná para obtenção do título de especialista em Administração de Pessoas. 2000.
- TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- VAVRA, Terry G. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Atlas, 1994.
- WEBER, Max. **Ensaio de Sociologia**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1979.
- \_\_\_\_\_. **Metodologia em Ciências Sociais**. Partes 1 e 2. São Paulo: Cortez, 1991.
- WERTHER R. DAVIS. **Administração de Pessoal e Recursos Humanos**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- YIN, Robert. **Case Study Research: design and methods**. Beverly Hills: Sage, 1987.