

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO: MESTRADO

FIDELIZAÇÃO DE CLIENTE BANCÁRIO:
O MARKETING DE RELACIONAMENTO COMO BASE NA
ESTRATÉGIA DE LEALDADE

Marlene Nezze

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA COMO REQUISITO PARA A OBTENÇÃO DO TÍTULO DE
MESTRE

Florianópolis, novembro, 2002.

**FIDELIZAÇÃO DE CLIENTE BANCÁRIO:
O MARKETING DE RELACIONAMENTO COMO BASE NA
ESTRATÉGIA DE LEALDADE**

Marlene Nezze

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção (área de concentração: Ergonomia) e aprovada em sua forma final pelo Curso de Pós-graduação em Engenharia de Produção.

Professor Edson Pacheco Paladini, PhD.

Coordenador do Curso

APRESENTADA À COMISSÃO EXAMINADORA INTEGRADA PELOS PROFESSORES:

**Prof. Nelci Moreira de Barros, Dr. Eng.
(Universidade Federal de Santa Catarina-Orientador)**

**Prof. Néri dos Santos, Dr. Ing.
(Universidade Federal de Santa Catarina UFSC)**

**Profa. Ana Regina Aguiar Dutra, Dra. Eng.
(Universidade Federal de Santa Catarina UFSC)**

Dedicatória

**Ao Eduardo e Maurício,
anjos do coração.**

AGRADECIMENTO

A Deus, meu melhor *fornecedor*, de quem sou cliente fiel e encantada.

A Josefa e Leocides, meus pais; a cada um de meus irmãos: Eva, Salete, Valdir, Hilário, Jandira, Valdecir e Mari Neusa; a minha família Neocir, Mauricio e Eduardo: três grupos fornecedores de carinho, afeto, compreensão, que suportaram minhas ansiedades e inquietações, compreenderam a ausência e incentivaram-me nos momentos de cansaço, e desânimo, quando senti vontade de abandonar o barco. Eu, cliente cativo deles, aprendi o quanto é importante à *fidelidade* do cliente.

Aos amigos e colegas de trabalho, que colaboraram com sugestões, apoio, auxílio e energia positiva, acreditando comigo no êxito deste estudo.

Aos companheiros da turma 04 Cascavel, pela convivência e cumplicidade no compartilhamento do aprender durante todo o curso.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação da UFSC, pelos ensinamentos transmitidos.

Ao meu orientador, Dr. Nelci Moreira de Barros, pela paciência e dedicação ao mostrar o caminho a ser seguido.

RESUMO

Esta dissertação apresenta um estudo realizado com empresas do mercado médio, que estão situadas na região oeste e sudoeste do Paraná, enquanto clientes de banco, tem a finalidade de verificar junto a esse segmento específico quais métodos e ações são utilizados pelas instituições financeiras para se relacionar com seus clientes. Busca saber se, com seus métodos e processos, estão os bancos obtendo êxito no intuito de conquistar e reter clientes. Demonstra as transformações e mudanças ocorridas no setor, como também o nível de aceitação e satisfação desses clientes com a forma de agir, o tratamento e o atendimento oferecido pelos bancos, levantando o que é considerado pelas empresas, como fator importante para manter-se correntista de determinada instituição financeira. O estudo apresenta também idéias de diversos autores mostrando que a fidelização dos clientes é a base que dá sustentabilidade para as organizações dos mais diversos segmentos do mercado, principalmente dos bancos. Analisa o marketing de relacionamento como a chave do sucesso para conquista e principalmente a fidelização dos clientes. Apresenta algumas ferramentas consideradas fundamentais pelos autores para desenvolver relacionamento de longo prazo, baseando-se nos conceitos de marketing, com foco no marketing de relacionamento, na valorização do cliente dada pela criação de valor com a qualidade dos serviços, obtido pela liderança organizacional e desempenho das pessoas envolvidas na estratégia da organização. A tecnologia é apresentada como instrumento que possibilita aos bancos aumentar sua capacidade de atendimento com velocidade e qualidade, reduzindo custos para a empresa e a clientela. Discorre sobre a tecnologia da informação ser vista como a facilitadora de comunicação possibilitando a criação de banco de dados que dá à instituição financeira capacidade de melhor planejar e estabelecer vínculos por sistemas de *feedback* propiciando a interatividade e conectividade entre ela e o cliente. Trata da segmentação de mercado com a base de todo processo de fidelização, já que possibilita o posicionamento da empresa em relação ao mercado, ao seu objetivo e ao atendimento das necessidades especificadas de clientes específicos. Para realizar este estudo duas atividades básicas se destacaram: a fundamentação teórica e os procedimentos metodológicos. A primeira etapa serviu para o entendimento do problema e a definição dos instrumentos de pesquisa. A metodologia utilizada neste trabalho foi de caráter exploratório e a análise dos dados foi feita qualitativamente por meio do *Microsoft excel 2000*. A pesquisa junto às empresas demonstra uma análise efetiva da situação por meio dos dados primários coletados diretamente na fonte. Comparando-se as ações de fidelização praticadas pelos bancos no segmento de empresas do mercado médio, com as teorias e estudos definidos e recomendadas pelos autores, bem como a análise dos dados coletados junto aos clientes, conclui-se que há concordância bilateral quanto ao relacionamento de longo prazo, diga-se 'fidelidade', ser benéfico para ambas as partes envolvidas. Mostra também que os processos para o desenvolvimento do relacionamento de longo prazo utilizados pelos bancos, tais como a segmentação de mercado, a tecnologia, e valorização do cliente fiel têm fidelizado os clientes.

Palavras-chaves: Marketing de relacionamento, fidelização, banco.

ABSTRACT

This dissertation presents a study carried out with medium market companies, which are situated in the south-west of Paraná, as bank clients, with the end of verifying next to this specific segment which methods and actions are used by financial institutions to relate to their clients. It also searches if the banks, with their methods and processes are being successful with the purpose to win and retain clients. It demonstrates the changes occurred in the sector, as well as the acceptance and satisfaction level of these clients with the way of acting, the treatment and the service offered by the banks, raising what is considered by companies as an important factor to maintain themselves as clients of certain financial institutions. The study also presents ideas from several authors showing that the clients faithfulness is the basis which gives support for the organizations of the most various segments in the market, mainly the banks. It analyses the marketing relationship as the successful key to achievement, and mainly the clients' faithfulness. It also presents some tools which are considered fundamental by authors to develop long term relationship, based on the concepts of marketing, focusing in the marketing relationship and in the client's valorization given by the creation of value with the services quality, obtained from the organizational leadership and people's performance involved in the organization strategy. The technology is presented as a tool which makes it possible to the banks to increase their service capacity with speed and quality, reducing the costs for the company and for the client. It discourses on the information technology which is seen as the communication facilitator making possible the database creation which gives the financial institution the capacity to plan and establish links through feedback systems providing the interactiveness and conectiveness between the institution and the client. It treats the market segmentation with the basis of all the reliable process once it makes possible the company position in relation to the market, to its objective and to the specific needs services of specific clients. To carry out this research, two basic activities were brought out: theoretical justification and the methodological procedures. The first stage was useful to the understanding of the problem and the definition of the research instruments. The methodology used in this research work was of exploratory character and the data analysis was done qualitatively through microsoft excel 2000. The research next to companies demonstrates an effective analysis of the situation through primary data collected directly from the source. Comparing the reliable actions practiced by the banks in the companies segment of the medium market with definite theories and studies and recommended by authors, as well as the data analysis collected next to to the clients; it concludes that there is bilateral agreement as for the long term relationship, that is 'faithfulness', being benefit to the both involved parts. It also shows that the processes for the development long term relationship used by the banks, such as the market segmentation, the technology, and the faithful client valorization has been made the clients valued.

Key Words: Marketing relationship, faithfulness, bank.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Contextualização do problema	1
1.2 Definição de termos	3
1.3 Definição do problema	4
1.4 Objetivo geral	5
1.5 Objetivos específicos.....	5
1.6 Justificativa	6
1.7 Procedimentos metodológicos.....	7
1.7.1 Caracterização da pesquisa	7
1.7.2 População e tamanho da amostra	9
1.7.3 Instrumento de coleta de dados.....	10
1.7.4 Coleta de dados.....	10
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	14
2.1 Conceitos usuais de marketing	14
2.2 O marketing no setor bancário.....	16
2.3 Marketing de relacionamento.....	22
2.4 Variáveis para o sucesso de um programa de marketing de relacionamento	27
2.5 Clientes	28
2.6 Cultura e valores.....	30
2.7 Liderança	31
2.8 Estratégia	31
2.9 Estrutura	32
2.10 Pessoas e desempenho	32
2.11 Tecnologia	33
2.12 Conhecimento e percepção	35
2.13 Processos e procedimentos	36
2.14 Setor de Serviços.....	36
2.15 Importância dos serviços.....	38
2.16 Características dos serviços	39
2.17 Tecnologia da informação na prestação de serviços.....	41
2.18 A gestão da qualidade	44
2.19 Importância da qualidade em serviços	46
2.20 Fidelização do cliente	48
2.21 Importância das pessoas na fidelização	52
2.22 Definição do mercado alvo - segmentação.....	55
3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA	60
3.1 Apresentação e análise dos resultados	60
4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	78
4.1 Conclusões.....	78
4.2 Recomendações para trabalhos futuros.....	83
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	85
ANEXOS	89

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Bancos que as empresas pesquisadas possuem conta corrente.....	58
Tabela 2: Bancos que as empresas consideram principal.....	59
Tabela 3: Canal de contato mais utilizado pelas empresas.....	60
Tabela 4: Pretensão das empresas quanto ao relacionamento.....	61
Tabela 5: Motivos para abrir e manter conta no banco.....	63
Tabela 6: Itens importantes para a satisfação no atendimento.....	64
Tabela 7: Classificação dos itens importantes para manter relacionamento com um banco.....	66
Tabela 8: Importância dos serviços tecnológicos.....	67
Tabela 9: Concordância na flexibilização de taxas considerando negócios e relacionamento.....	68
Tabela 10: Vantagens para empresa em manter se fiel e centralizar negócios no banco principal.....	69
Tabela 11: Itens importantes na escolha de um banco.....	70
Tabela 12: Item mais importante para empresa ao realizar negócios com o banco.....	71
Tabela 13: Características dos gerentes importantes para as empresas.....	72
Tabela 14: Concordância com segmentação e tecnologia bancaria.....	74

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ranking das instituições financeiras no Brasil.....	2
Figura 2 - Etapas do procedimento.....	8
Figura 3 - Fases do marketing bancário.....	16
Figura 4 - Os quatro Ps do marketing.....	18
Figura 5 - Os 11 C's do marketing de relacionamento.....	26
Figura 6 - Variáveis do marketing de relacionamento.....	27
Figura 7 - Características dos serviços.....	38
Figura 8 - As cinco etapas para a implementação da estratégia orientada ao cliente.....	49
Figura 9 - Transformações no mercado financeiro.....	50
Figura 10 - Etapas para a segmentação de mercado, definição de mercado alvo posicionamento	54
Figura 11 - Variáveis de segmentação de mercado.....	55
Figura 12 - Etapas para melhorar relacionamento com clientes de bancos.....	56
Figura 13 - Bancos que as empresas possuem conta corrente.....	58
Figura 14 - Banco principal das empresas.....	59
Figura 15 - Canal de contato mais utilizado pelas empresas para relacionar-se com o banco	60
Figura 16 - Pretensão da empresa quanto ao relacionamento com o banco principal.....	62
Figura 17 - Classificação dos motivos que levam as empresas a abrir e manter conta em determinado banco.....	63
Figura 18 - Classificação dos itens importantes para a satisfação no atendimento.....	65
Figura 19 - Itens importantes para manter o relacionamento com um banco.....	66
Figura 20 - Importância dos serviços tecnológicos oferecidos pelo banco.....	67
Figura 21 - Concordância com a flexibilização de taxas considerando negócios e tempo de relacionamento.	68
Figura 22 - Vantagens em manter-se fiel centralizando negócios no banco principal.....	69
Figura 23 - Itens importantes na escolha de um banco.....	70
Figura 24 - O que a empresa considera mais importante ao realizar negócio com o banco..	72
Figura 25 – Características do gerente, consideradas importantes pelas empresas.....	73

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do problema

As mudanças que estão ocorrendo nos negócios não são simples tendências, mas o resultado da ação de duas forças: globalização dos mercados e tecnologia de informação. Além disso, tudo acontece ao mesmo tempo e muito rápido. Essas duas forças dependem uma da outra e se influenciam mutuamente.

O setor bancário foi um dos primeiros a sentir tais influências e a adequar sua estrutura às rápidas mudanças emergentes. Conhecimento e a informação são dois novos recursos-chave para o sucesso de um banco. O conhecimento do mercado em que atua, os clientes e suas necessidades, a informação rápida e disseminada dentro da empresa Oliver (1999).

Esses dois recursos comandam as tendências identificadas no atual mundo dos negócios, em que se destacam: a era do conhecimento e da criatividade, a era da tecnologia digital novas estruturas organizacionais, novo modelo de liderança e empresa em tempo real, Santos (2000). A economia de escala vem sendo substituída por uma economia preocupada com a sinergia, flexibilidade e velocidade. Deixa-se o foco em produtos massificados e volta-se ao aspecto artesanal, ao produto customizado, ao marketing um a um McKenna (1999).

A preocupação deixa de ser o foco no cliente e sim o foco do cliente, que vive momentos diferentes a cada circunstância da sua vida e; as suas experiências de desempenho de produtos financeiros variam no tempo e no espaço. É voz corrente que oferecer um bom negócio deve, portanto, ser a base de qualquer estratégia para retenção dos clientes Cobra (2000).

Nos bancos a necessidade de agilidade nas negociações para atender os usuários fez com que as decisões fossem descentralizadas, com maior autonomia aos gerentes e operadores das agências. Para sustentar e acompanhar essa autonomia é necessária a tecnologia de informação Santos (2000).

No Brasil, antes do plano real, havendo grande instabilidade econômica, o lucro vinha com o ganho inflacionário e fazia com que as instituições financeiras não se preocupassem com posicionamento no mercado nem com estratégias mercadológicas competitivas. Os resultados eram fáceis e os clientes, vistos apenas como fonte de renda. Os bancos não se preocupavam com a satisfação das necessidades daqueles, afirma Cobra (2000).

Para o Banco Central e para autores como Baldin, citado por Gusmão e Watanabe (2001), a quantidade de bancos que atua no varejo do País ainda é grande para o tamanho do mercado brasileiro, dando a entender que novas e importantes fusões poderão ocorrer no sistema.

A estabilidade econômica atraiu para o mercado alguns nomes que no passado mantinham distância do Brasil superinflacionado. O antigo Bamerindus passou a se chamar HSBC, o Real se transformou em ABN Amro, o Excel-Econômico passou a BBV e o Banespa agora é Santander. Acostumados a operações de larga escala, com acesso aberto aos recursos captados pelas matrizes no mercado internacional, esses bancos entraram no Brasil para competir pelo mercado.

Nesse cenário, o porte das instituições, o acesso aos recursos e a carteira de clientes passaram a ser um diferencial de sobrevivência. Carvalho (2001) demonstra-o na Figura 1 – *O Ranking das instituições financeiras no Brasil*. A alteração dessa posição é dinâmica e podem ocorrer mudanças até o término do presente trabalho.

RANKING	BANCO	ATIVO TOTAL	CRÉDITO	DEPOSITO TOTAL
1	Banco do Brasil	157.224	42.474	73.881
2	BNDE.S	114.993	34.040	8.485
3	CEF–Caixa Econômica Federal	99.371	18.903	67.409
4	Itaú	98.955	29.864	32.456
5	Bradesco	97.114	38.148	40.719
6	Santander	63.706	12.533	15.301
7	Unibanco	54.639	20.504	17.052
8	ABNAmro	33.246	11.906	8.044
9	BankBoston	32.146	9.210	1.741
10	Citibank	27.531	9.799	1.332

Fonte: Dados do Banco Central, apresentados por Carvalho (2001).

Figura: 1 - *Ranking* das Instituições Financeiras no Brasil

O *Ranking* apresentado baseia-se nos ativos das instituições. Verifica-se que o mesmo é composto por três instituições estatais, sendo que duas delas tem funções específicas e não são consideradas bancos comerciais de varejo (CEF e BNDES). Três bancos privados nacionais que se tem destacado no cenário financeiro brasileiro e quatro bancos internacionais de grande porte que competem com os nacionais tendo a vantagem de acesso a recursos externos. Em contrapartida os nacionais possuem a carteira de clientes, conhecimento do mercado brasileiro e solidez o que lhes dá credibilidade.

1.2 Definição de termos

Apropriação de tecnologia: Fazer com que a tecnologia e seus avanços sejam adequados para atender perfeitamente as necessidades da empresa e seus clientes.

Banco: Entidade financeira que objetiva industrializar e comercializar o crédito, intermediar operações de poupança e de investimentos, além de ser prestador de serviço, tanto para os poderes públicos como para as atividades privadas Chiesa (1981). Este conceito aplica-se aos hoje chamados bancos comerciais.

Benefícios: Ganhos em satisfação ou atendimento de necessidade que os consumidores recebem dos produtos.

BNDES: Banco nacional de desenvolvimento econômico e social.

Competitividade: capacidade de competir com vantagem em relação à concorrência.

Concorrência: Todas as alternativas que o consumidor deve levar em consideração para substituir um determinado produto ou serviço.

Cultura: Conjunto de valores ou crenças compartilhados por um grupo de pessoas e que é passado de uma geração para a outra.

Customização: oferta de bens ou serviços de qualidade feitos sob medida de acordo com a necessidade do consumidor.

Data *warehouse*: (banco de dados) arquivo computadorizado de dados que pode ser consultado em busca de determinado dado.

Distribuição de níveis de alçada: delegação de autonomia e poder decisório. Descentralização de poder distribuído hierarquicamente.

Feedback : Resposta, retroinformação.

Fidelização de clientes: Conjunto de ações estratégicas que conquistam um relacionamento duradouro, não aleatório do cliente.

Marketing de relacionamento: “é colocar o cliente em primeiro lugar, desenvolvendo relacionamentos lucrativos com ele” Kotler (2000:174).

Mercado alvo: Conjunto de compradores com necessidades ou características comuns, ao qual a empresa deve servir.

Office Banking: Sistema computadorizado que permite a um cliente de banco ter acesso as suas contas por meio de um terminal no escritório.

Posicionamento: O uso do marketing para estimular as pessoas do mercado-alvo a formarem uma imagem mental em particular de um produto em relação aos concorrentes.

Segmentação de mercado: Forma de agrupar as pessoas ou organizações de um determinado mercado de acordo com as necessidades, características ou comportamentos similares.

Valor: A razão entre os benefícios percebidos de um produto e o seu preço percebido.

1.3 Definição do problema

Com a globalização e formação de blocos econômicos, observa-se a dimensão das oportunidades e ameaças a que as empresas são expostas. Foi dada a largada para uma grande maratona em busca das alternativas que lhes permitam serem competitivas num mercado globalizado. Mesmo aquelas com vocação para mercados locais estão expostas a concorrência de empresas que agem globalmente.

No setor financeiro, a concorrência e a necessidade de ganho em escala, tem desencadeado um processo acirrado na disputa por novos mercados, manutenção de clientes e conseqüente competitividade. Outro fator decisivo na sustentabilidade das instituições diz respeito ao comportamento dos clientes frente a essas mudanças. O desafio portanto ultrapassa as delimitações de buscar novos clientes, e sim priorizar a fidelização dos atuais, cujo assunto é o tema principal deste estudo.

No momento em que as fusões e aquisições entre grandes bancos internacionais estão se tornando constantes não só no Brasil, mas em todo o mundo, surgem dúvidas de qual a melhor estratégia para a empresa? Como ganhar mercado e manter os clientes? Como os clientes estão vendo todas essas mudanças o que ele espera e o que o atrai?

Para responder esses questionamentos o presente o estudo foi feito baseado em um banco com as seguintes características: atua em todos os segmentos do mercado financeiro brasileiro, organização estritamente direcionada para o negócio bancário e seus correlatos. Considerado

banco de varejo com estruturas comerciais especializadas para atender os segmentos das pequenas, médias empresas (*midle market*) e corporativo. Este estudo tem por objeto investigar o segmento das médias empresas. Além disso, o banco tem operações na América do Norte, no Mercosul e na União Européia por meio de suas instituições subsidiárias e coligadas no exterior (Relatório Anual Banco ALFA, 2000).

Para salientar as mudanças e apresentar a estratégia que os bancos brasileiros tem adotado, Bretzke (2000) afirma que os desafios e as oportunidades para a sobrevivência e crescimento estão justamente na implementação de ações que permitam maior proximidade com o cliente, a compreensão de suas necessidades, a flexibilidade para ofertar mais valor de forma individualizada e a custos mais baixos. Enfim, que clientes e fornecedores construam relacionamentos produtivos com benefícios mútuos. Relacionamentos que desta forma, se tornarão significativos com benefícios extensivos a toda a sociedade.

Nesse quadro, é possível colocar a seguinte questão de pesquisa: como estabelecer procedimentos de segmentação, apropriação de tecnologia, distribuição de níveis de alçada e outros elementos mercadológicos, maximizar o relacionamento com o cliente obtendo sua fidelidade alcançando assim resultados incrementais para o banco como um todo?

1.4 Objetivo geral

Propor um plano de ação de fidelização para maximizar resultados para os bancos comerciais no segmento de empresas médias, a partir dos procedimentos de segmentação de mercado, distribuição de níveis de alçada, apropriação de tecnologia e processos obtidos pela pesquisa.

1.5 Objetivos específicos

Pesquisar junto aos clientes como estão sendo recebidos os fatores de fidelização implantados pelo banco.

Levantar junto aos clientes quais os motivos que os levam a optar por determinada instituição financeira.

Identificar pela pesquisa o grau de satisfação e se a tecnologia implantada pelo banco é vista pelo cliente como benefício ou imposição.

Verificar a real necessidade do cliente quanto ao atendimento com gerente específico como consultor financeiro.

Verificar o grau de importância atribuído pelo cliente, quanto aos fatores marca, imagem, tamanho, solidez, ao optar por determinado banco.

1.6 Justificativa

Verifica-se que os bancos estão preocupados em ampliar o mercado, sua área de atuação, sua base de clientes e a pulverização do crédito, sendo a manutenção e o aumento da base de clientes o fator de maior influência para a diminuição do risco, maior lucratividade e sustentabilidade à longo prazo. Essa preocupação fica ainda maior devido a concorrência acirrada no mercado financeiro brasileiro pela entrada de bancos internacionais, que estão se voltando para as economias emergentes e com potencial de mercado visualizado à longo prazo.

A importância de as instituições financeiras criarem estratégias e formas de manutenção de seus clientes é vital para o sucesso de qualquer organização. Portanto, só atingirão os objetivos aquelas que fidelizarem seus clientes. Assim sendo este estudo é relevante à medida que busca viabilizar estes conceitos e propor um plano de fidelização para bancos com características semelhantes ao banco alfa, focando o segmento empresas de médio porte.

Os fatores de fidelização serão levantados do ponto de vista estritamente do cliente; o resultado será suporte para instrumentalizar um plano de ação que contemple um processo de organização de aprendizagem; que permita antecipar e aferir distorções e inadequações na prática de relacionamento com os clientes. Justifica-se também a proposta pela oportunidade de aprendizagem na prática da pesquisa para levantar tais fatores.

Esta proposta de dissertação constitui um esforço teórico prático, no sentido de problematizar as discussões relativas as metodologias correntes que possibilitem a investigação dos fatores relacionados ao marketing de relacionamento em instituições financeiras. Focar a investigação

científica no setor financeiro é de extrema importância se considerarmos as transformações que afetam o setor desde o início do plano real em 1994, que derivam na busca de alternativas para manter seus níveis de lucratividade e ao mesmo tempo soluções criativas para as diversas necessidades dos clientes diante das constantes alterações no cenário econômico do país.

Justifica-se o interesse no setor, por serem instituições do mercado brasileiro que estão ampliando esforços e investimentos na implementação de estratégias de marketing de relacionamento, como também sua correlação com a área em que atuo enquanto bancária. Sendo assim tenho necessidade de aprimorar conhecimentos que me auxiliarão não só como acadêmica mas também como profissional.

1.7 Procedimentos metodológicos

O método confere cientificidade à pesquisa. Na concepção de Trivinos (1987), o valor científico dos achados do investigador dependerá, fundamentalmente, do modo como se faz a descrição do que se observa. Para Barros e Lehfeld (2000) o conhecimento obtido pela investigação científica contribui para a aplicação do conhecimento acumulado, e para a construção, reformulação e transformação das teorias científicas

1.7.1 Caracterização da pesquisa

A natureza da pesquisa é a qualitativa. Por meio deste estudo qualitativo apresenta-se a oportunidade de lidar com indícios baseados em experiências vivenciais de maneira positiva e construtiva.

As estratégias de pesquisa em Ciências Sociais podem ser: experimental; *survey* (levantamento); histórica; análise de informações de arquivos (documental) e estudo de caso e outras. Cada uma dessas estratégias, pode ser usada para propósitos: exploratório; descritivo; explanatório (causal). Isto significa que o estudo de caso poderá ser: exploratório; descritivo ou explanatório (causal). São mais frequentes os estudos de caso com propósitos exploratório e descritivo (Yin 2000).

A estratégia de pesquisa depende do tipo de questão da pesquisa como o grau de controle que o investigador tem sobre os eventos; ou o foco temporal (eventos contemporâneos versus

fenômenos históricos). Existe o tipo de questão de pesquisa da forma “como” e por quê; quando o controle que o investigador tem sobre os eventos é muito reduzido; ou quando o foco temporal está em fenômenos contemporâneos dentro do contexto de vida real. No presente caso o estudo tem por base uma pesquisa de caráter exploratório que segue as etapas mostradas na figura a seguir:

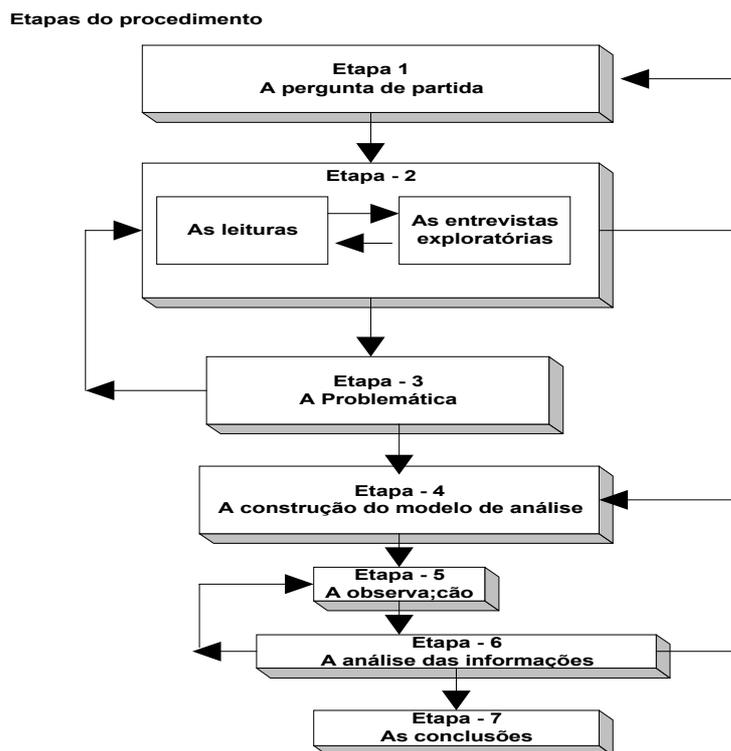


Figura 2 – Etapas da pesquisa Fonte: Quivy

Considerou-se, na busca dos referenciais teóricos, a pesquisa bibliográfica que, para Barros e Lehfeld (2000, p. 51), é de grande eficácia porque “permite obter uma postura científica quanto a elaboração de informações da produção científica já existente, à elaboração de relatórios e à sistematização do conhecimento”. Foi desenvolvida com base principalmente em livros, consulta à base de dados existentes na área e artigos de revistas. Através destes contatos bibliográficos e documentação preliminares foi possível o contato com o campo de pesquisa e melhor definição do estudo a ser realizado.

Desta forma, as técnicas padronizadas de coleta de dados a serem utilizadas são a análise documental e o questionário com perguntas fechadas, de maneira a vislumbrar experiências práticas com o problema pesquisado, e a análise se dará de forma que estimule a compreensão do fato. Será compreendido o levantamento em fontes primárias e secundárias, utilizando-se o estudo de caso selecionado.

Os estudos de casos do mercado bancário de natureza predominantemente qualitativa, para Toledo (1978), são estudos essencialmente psicológicos, antropológicos e sociológicos, os quais perscrutam as motivações do consumidor e se refletem na política de comunicação do banco.

A perspectiva esperada do presente trabalho é que a análise dos dados obtidos forneça bases para a melhor elaboração do relacionamento cliente-empresa e definições de padrões para o sucesso deste relacionamento.

Inicialmente será feita uma breve apresentação histórico-situacional do marketing e marketing de relacionamento. Será abordado o marketing em instituições financeiras, mais especificamente o marketing de relacionamento em instituições financeiras. Na seqüência os conceitos de serviços, qualidade, tecnologia e segmentação de mercado, procurando sempre apresentar um contexto atual e objetivando a cientificidade.

1.7.2 População e tamanho da amostra

Considerando não ser usual em trabalhos acadêmicos o uso de amostras por conveniência e sendo a escolha dessa modalidade aparentemente a que mais atende aos objetivos da pesquisa foi realizado levantamento bibliográfico específico acerca de “Amostragem-não Probabilística: Adequação de Situações para uso e Limitações de amostras por Conveniência, Julgamento e Quotas”. Nesse sentido, foi realizado um levantamento bibliográfico do tema "*amostragem não probabilística*", destacando as situações em que seu uso é adequado e suas limitações. Embora no caso, a amostra satisfaça as exigências das regras estatísticas a pesquisa teve como escolha a intencionalidade por se tratar de uma carteira de clientes. Assim, a população pesquisada é composta por 54 empresas, de um total de 74 escolhidas

pelo nível de faturamento entre 10 a 200 milhões de reais/ano situadas no Oeste e Sudoeste do Paraná, englobando 9 cidades da região.

1.7.3 Instrumento de coleta de dados

Para a fundamentação da pesquisa serão compreendidos levantamentos em fontes primárias e, por se tratar do campo das ciências comportamentais, dos instrumentos de pesquisa a serem utilizados constará a aplicação de questionário estruturado, formado por 13 questões enunciadas como fechadas, de forma organizada e sistematizada, com vistas a identificar a opinião das empresas objeto de pesquisa.

Com relação ao questionário, Richardson (1999) define como a técnica de pesquisa que cumpre as funções de descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social, e considera que todo aspecto incluído no questionário constitui uma hipótese, devendo portanto, ser possível de defender.

1.7.4 Coleta de dados

O elemento mais importante de um delineamento para Gil (1991), é o procedimento adotado para a coleta de dados. A coleta de dados é a fase do método de pesquisa que objetiva obter informações da realidade: “Um instrumento de pesquisa é valido quando mede o que pretende medir e fidedigno quando aplicado à mesma amostra, oferece os mesmos resultados” (Rudio, p.114, 1986).

O estudo aqui pretendido, reveste-se de uma pesquisa bibliográfica, e um estudo de caso na forma de uma pesquisa exploratória.

Na primeira etapa da investigação foi aplicado um pré-teste a 3 empresas. Por meio dessa etapa, foi possível realizar alterações relacionadas às variáveis, para aperfeiçoamento do instrumento de coleta de dados, conforme sugestão dos entrevistados.

Foi realizado um contato via telefone, solicitando a participação na pesquisa; neste momento eram explicados os objetivos do estudo, bem como as instruções para preenchimento do

instrumento utilizado. Após a confirmação da empresa, foi enviado via *e-mail* e fax, conforme opção da empresa, o questionário acompanhado de uma carta de apresentação. A aplicação da coleta de dados ocorreu durante o mês de fevereiro de 2002. O tempo médio de cada entrevista durou de 20 a 30 minutos.

A pesquisa foi feita através de questionário em todas as instituições atendidas pela área empresas do banco Alfa, tendo as mesmas o faturamento entre r\$ 10.000.000 e r\$ 200.000.000 ano. No total são 78 empresas situadas na região Oeste e Sudoeste do Paraná., englobando 10 cidades. Uma pessoa foi treinada e auxiliou na aplicação do questionário.

Devido à distância entre as cidades pesquisadas do centro – Cascavel, chegar a 220 km e de um pólo a outro 450Km, apenas em Cascavel foram aplicados pessoalmente, por opção das empresas, os questionários; a maioria inclusive das outras cidades seguiu o seguinte ritmo; o contato foi por telefone, explicando do que se tratava, e dando algumas opções para o tipo de resposta; por fax, *e-mail*, ou entrevista por telefone. Os *e-mails* e fax foram enviados aos cuidados do diretor financeiro, gerente ou proprietário da empresa. Passados 08 dias foram reenviados *e-mails* e foi feito contato por telefone com os que não haviam respondido; isto para verificar as dificuldades encontradas. Foi facilitada a resposta por telefone para quem preferisse. Nesse caso, poderia haver resposta por telefone após prévia análise do questionário. A carta de apresentação continha explicações, telefone para contato em caso de dúvidas. Uma vez que nenhum pesquisador, por mais capaz que seja, deve imaginar que o primeiro rascunho de um questionário deva receber aprovação direta, transformando-se no instrumento definitivo para a coleta de dados, foram realizados vários testes de validação, com o acompanhamento do orientador.

Cada questão foi analisada individualmente para garantir o grau de importância e verificar se estava ambígua ou de difícil entendimento. Todas as indagações quanto ao conteúdo, forma, redação e seqüência foram feitas para cada questão. Uma vez concluída a revisão, o questionário foi dado como pronto para o pré-teste. Após revisão originada no pré-teste o questionário foi considerado em condições de ser aplicado eficazmente na pesquisa.

1.8 Delimitações do estudo

A unidade de análise constitui um elemento importante no desenvolvimento da pesquisa pois corresponde ao que vai ser estudado e para o qual se obterão conclusões de estudo. Deve-se considerar as variáveis: tempo e espaço e, ao focalizar uma unidade de análise organizacional, fica acentuado o caráter particularizante do método de estudo de caso, considerado por muitos como restritivo.

Estudos de caso, segundo Salamon (1996), levam a personalização do processo e os estudos comparativos causais procuram encontrar respostas a problemas detectados pela análise das relações causais. O método é o estudo da realidade e do que realmente ocorre.

Apresenta-se então, a preocupação de descobrir, explicitar e examinar os fenômenos típicos desta realidade, identificando características que permitam configura-los como uma estratégia.

O banco objeto deste estudo é de varejo, e mais especificamente banco comercial e, segundo Toledo (1978), os bancos comerciais podem ser denominados bancos de depósitos ou de desconto; são instituições financeiras públicas ou privadas, que prestam serviços a pessoas físicas e jurídicas, por meio de operações financeiras de curto prazo, como desconto de títulos de crédito, câmbio, ordens de pagamento, recebimento de contas e tributos, créditos telefônicos, seguros e uma série de outros serviços de natureza financeira ou não, estes últimos como maneira de conquistar clientela.

As empresas pesquisadas enquanto clientes de banco, são do segmento específico de mercado médio, assim caracterizadas por terem faturamento anual entre R\$ 10.000.000 e R\$ 200.000.000, estarem situadas na região oeste centro oeste e sudoeste do estado do Paraná.

1.9 Estrutura do Trabalho

O presente estudo é estruturado por quatro capítulos. O capítulo I é composto por uma seção introdutória de caráter informativo geral e também apresenta o problema, objetivos e justificativa do estudo. Ainda no primeiro capítulo são apresentados os procedimentos

metodológicos que nortearão o estudo.

O capítulo II, denominado Fundamentação teórica aborda os mais variados conceitos de marketing e marketing de relacionamento. Busca mostrar como este novo conceito de marketing pode tornar-se uma estratégia de fidelização de clientes. Dentro desta abordagem serão tratados: As variáveis para o sucesso de um programa de marketing de relacionamento; a tecnologia como potencializador de relacionamento nos produtos e serviços bancários; a importância da qualidade e das pessoas para estabelecer e fortalecer as relações entre bancos e clientes; a segmentação de mercado como diferencial no processo de relacionamento e fidelização.

No capítulo III são apresentados os resultados obtidos por meio da pesquisa feita com as empresas objetos deste estudo, e exposta a análise dos dados.

Finalmente no capítulo IV apresenta as conclusões do trabalho e a apresentação de um plano de ação baseado no estudo e nos resultados da pesquisa que auxilie na fidelização de clientes, aqui se tratando cliente de bancos, que tenham as características da instituição estudada.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Conceitos usuais de marketing

Ao estudar os conceitos de marketing verifica-se que estão evoluindo, passando por fases complementares, que podem chegar até mesmo a serem conflitantes. A seguir algumas dessas definições. Considerando-se a definição segundo a qual marketing é uma filosofia de negócios (Semenik e Bamossy, 1995), toda a estratégia de planejamento e execução dos projetos de marketing da empresa tem como propósito fundamental a satisfação das necessidades de seus clientes. Tal definição restringe a função de marketing que é muito mais abrangente.

Numa visão que inclua a satisfação das organizações, além dos indivíduos que dela são clientes, Churchill e Peter (2000:4) citam uma visão empresarial da *American marketing Association*, “marketing é o processo de planejar e executar a concepção de preços, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”.

Entende-se por desenvolvimento de trocas, o ato de se obter alguma coisa de alguém oferecendo algo em contrapartida, e do qual participam indivíduos e organizações, a fim de que estas transações proporcionem satisfação e tragam benefícios para ambos os lados.

Portanto para Churchill e Peter (2000) um novo fator deve ser adicionado à definição de Semenik e Bamossy (1995): a satisfação das metas da organização. Isso também é reforçado por Kotler (1998), ao considerar o processo de marketing como um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos com outros indivíduos ou grupos para os quais exista um valor mútuo dos produtos que foram trocados.

Será o marketing o fomentador dessas trocas que geram acima de tudo a satisfação de ambos os lados participantes do processo? O autor define esse termo mais recentemente, colocando o lucro como o objetivo final a ser perseguido pelos homens de marketing ao declarar:

Estamos mais interessados em fazer com que os consumidores comprem uma grande quantidade de nossos produtos, em conseguir participar do mercado do que na marca. Falamos da arte de obter clientes fiéis, que durante toda a vida comprem os produtos que vendemos. Não creio que uma empresa possa ficar satisfeita como o que vende, mesmo num nicho, ou quando sua superioridade sobre o resto for notória. Por isso estou

convencido de que um dos desafios está; antes de mais nada, em transformar os homens de marketing em planejadores financeiros, porque fazer marketing não significa planejar valor, mais sim lucros Kotler(1998).

Tal concepção não considera que é por meio do valor criado para o cliente que a empresa conquista a fidelidade do mesmo e a sua lucratividade à longo prazo. Sob o aspecto das empresas que visam a lucro o conceito parcialmente é adequado, porém há que se considerar também, que uma grande quantidade de empresas não visam lucros; citando-se na área financeira as cooperativas de créditos, que também fazem marketing.

Alguns autores levam mais longe a definição de marketing. Comentando a idéia de Light (1998), a satisfação deixa de ser o fim da tarefa do marketing, mas passa a ser o começo de uma oportunidade de transformar um comprador satisfeito em um cliente leal à marca. Com essa transformação de cliente satisfeito em cliente fiel é que se possibilita à organização a sua lucratividade, e continuidade.

Essa definição vem ao encontro do novo enfoque dado ao marketing por Mckenna (1999), de acordo com qual deixa-se de lado a visão de que o marketing era somente uma forma de vender produtos e/ou serviços de uma empresa; na transição ele passa a atender as necessidades dos clientes e não “manipular” suas mentes. É então dedutível que o cliente sabe exatamente o que quer, e tem ofertas e oportunidades de escolha, não sendo mais possível oferecer-lhe o que a empresa tem, mas aquilo que ele, em conjunto com a mesma, definirem como o melhor.

A revolução que pode estar acontecendo nessa área, sugere que sejam redefinidos os conceitos de marketing e posicionamento para os produtos e serviços de qualquer empresa, inclusive para os bancos. Para que estes sejam capazes de detectar as necessidades de seus clientes, deve ser desenvolvida uma reestruturação interna. Neste caso o marketing não pode ter uma ação isolada, toda a organização precisa estar voltada para ele.

Tal afirmação se confirma com a definição de Joseph (1991), em que o autor diz ser o marketing algo muito maior que venda e promoção, é acima de tudo uma filosofia de administração total, que envolve todas as pessoas de uma organização, no intuito de compreender e assegurar a satisfação das necessidades do consumidor. A meta de lucratividade do marketing, não se traduz somente em ganhar dinheiro, mas assegurar a sustentabilidade das empresas em ambientes de mudanças constantes.

Assim, desenvolver relacionamentos é a base do sucesso da empresa baseada no marketing com visão de futuro, que se alia à tecnologia para fidelizar os clientes. Rapp (2000), entende que no futuro o valor se dará pelo retorno do investimento que for feito no desenvolvimento de relações com os clientes. Com isto ele prevê o marketing de valor futuro que a tecnologia torna possível.

O marketing está constantemente sendo redefinido e incorporando novas responsabilidades. Era considerado “a arte de vender produtos”, agora passa a ser a ciência e a arte de conquistar clientes, mantê-los e aprofundar o relacionamento com eles aumentando sua lucratividade Kotler (2000).

2.2 O marketing no setor bancário

O setor bancário, caracteristicamente de prestação de serviços, é um setor de fundamental importância, tendo em vista o seu papel na economia nacional. Mas apenas recentemente os bancos brasileiros colocaram os clientes como centro das atenções na definição do foco de seus produtos e serviços.

Eles não tinham o menor interesse por marketing ou sequer consideração, relata Kotler (1998). As agências bancárias eram formadas em estilo pomposo, que impressionava o público. Essa suntuosidade demonstrava o grau de importância transmitida ao cliente que, ao procurar o banco, justificava a sua necessidade de empréstimo parecendo estar pedindo um favor.

O setor permaneceu imutável, conservador e estável por muito tempo, até a chegada das grandes mudanças no mercado: as novas regulamentações, os clientes, a globalização, e as fusões que criaram megabancos. Os clientes, tanto de bancos comerciais como os de varejo, passaram a ser considerados alvo de conquista, tornando-se mais exigentes, demandando mais e melhores produtos e serviços.

Os bancos passaram a fazer muitas pesquisas de marketing para saber o que os clientes queriam. A mudança de postura, em entrar definitivamente na era do marketing fez com que essas organizações passassem por um aprendizado lento do marketing bancário. Houve cinco estágios resumidos por Kotler (1998) na figura 3 (p...)

Fases do marketing bancário	
1º fase	Marketing é propaganda, promoção de vendas e publicidade.
2º fase	Marketing é sorriso e uma atmosfera agradável.
3º fase	Marketing é segmentação e inovação.
4º fase	Marketing é posicionamento.
5º fase	Marketing é análise, planejamento, implementação e controle.

Fonte: adaptado de Kotler (1998).

Figura 3 - Fases do marketing bancário

O conceito inicial de marketing para os bancos limitava-se a oferecer atrativos dos mais variados, como brindes e sorteios, objetivando fazer captações em poupança ou abertura de contas correntes, para competir com os concorrentes.

Posteriormente, perceberam que havia uma necessidade de fidelizar seus clientes, pois atraí-los era fácil, a dificuldade estava em transformá-los em clientes fiéis. Os bancos remodelaram suas agências transformando-as em um ambiente modernizado, agradável, deixando para trás a austeridade que as caracterizava. Houve também treinamentos de funcionários quanto à qualidade em atendimento. Essa mudança deixou de ser um diferencial, pois foi generalizada, e o cliente já não a considerava na escolha de uma agência.

Já na 3º fase, a nova ferramenta encontrada foi a inovação dos produtos e segmentação de seus mercados. Criar produtos novos para cada segmento-alvo também é facilmente copiado pelos concorrentes, a diferenciação está na habilidade de inovação contínua, estando sempre na frente dos concorrentes.

A segmentação apresenta-se como diferencial estratégico, desde que o banco tenha um posicionamento de mercado e se estruture para atender a cada nicho.

Posicionamento era o que estava faltando para complementar a segmentação. Isso foi implementado na 4º fase, quando se percebeu que nenhum banco pode ser o melhor em tudo, e oferecer todos os produtos a todos os tipos de clientes. Se todos anunciam, inovam, sorriem é necessário que cada um analise suas possibilidades e oportunidades, e defina com quem, com o que, e como vai trabalhar. Posicionamento é distinguir-se dos demais em certos segmentos

de mercado, mostrando ao cliente essa distinção com a qual ele se identifique e que melhor lhe satisfaça.

O desempenho dos bancos sua sustentabilidade. Na 5ª fase verificou-se a necessidade de se ter um sistema eficaz de planejamento e controle de marketing. Um banco pode ser ótimo em: propaganda, cordialidade, inovação e posicionamento, mas precisa do planejamento e controle para obter o conhecimento que lhe oriente na mensuração do potencial de seu mercado, para planejar suas metas, ações e incentivos, inclusive medir seus resultados; do contrário, terá grandes problemas no seu desempenho.

É então, uma das tendências de marketing, a crescente ênfase em desenvolver o relacionamento e em fidelizar seus clientes Kotler (1998). A teoria do passado focava a rentabilidade de uma transação, o fechamento de uma venda. Atualmente a rentabilidade é vista em longo prazo, na manutenção do cliente. Muda a idéia de transação, para a construção de relacionamento. Indiretamente pode-se considerar tal concepção a visualização da sustentabilidade da organização em longo prazo, porque tendo clientes fiéis obtém-se o lucro que dá a sustentabilidade à empresa.

O sustentáculo do relacionamento com os clientes, de qualquer setor principalmente o setor bancário é então a tecnologia? Rapp (2000:58), ao dizer que “a dimensão dos relacionamentos é o novo marketing que a tecnologia tornou possível”, considera que esta é uma das formas de se tratar o cliente individualmente um à um, pois a tecnologia permite formar um banco de dados dos clientes de instituições financeiras, que traduzem o perfil de cada cliente. O autor cita como exemplo o Banco Bradesco que possui em seu *site* na Internet mais de 750 mil clientes, e a cada dia entram nele em média mais de mil usuários.

As empresas de todos os setores estão criando bancos de dados, contendo informações demográficas e de estilo de vida, níveis de resposta a diferentes estímulos e transações anteriores Kotler (1998). São importantes essas ações tomadas pelas empresas. Há, porém que se considerar que elas devem ter pleno conhecimento do que fazer com essas informações, do contrário estarão perdendo tempo e ocupando espaços. Se houver o domínio e o planejamento necessário para tratar essas informações de acordo com o seu objetivo, as instituições poderão orquestrar ofertas para obter consumidores satisfeitos ou encantados que permanecerão leais.

Com relação à utilização das informações oferecidas por um banco de dados, Cobra (2000) coloca a personalização como o novo paradigma do marketing, justamente a partir da plena

utilização do conhecimento, já que a personalização ocorre desde a pesquisa, a produção, e o consumo de bens e de serviços financeiros. Se atualmente depara-se com o paradigma do cliente encantado; é então o futuro, da personalização do marketing?

As tendências de mercado apontam para a personalização de produtos e de serviços em um ambiente globalizado, exigindo das organizações financeiras uma nova filosofia de atendimento diferenciado. Dessa maneira, o marketing Financeiro pode ser redefinido como a busca da satisfação das necessidades e a realização dos desejos, por meio da concepção de produtos e serviços que surpreendem as expectativas de seus clientes Cobra (2000:32).

Do grau de envolvimento que a organização (banco) tem com a tarefa de conquistar e manter seus clientes, é que se aplicam os conceitos de marketing de serviços financeiros (Cobra, 2000). Uma das ferramentas que as organizações financeiras podem utilizar para atingir seu mercado-alvo e atender as expectativas de seus clientes, são os 4 Ps mostrados a seguir.

OS 4 PS DO MARKETING	
Produto	Sob o ponto de vista do cliente, é algo que pode atender as necessidades de preservação de seu capital financeiro.
Ponto de distribuição	Uma instituição financeira precisa estar onde os clientes estão, ou melhor, ela precisa ir até os seus clientes.
Promoção	Promover vendas de produtos ou serviços financeiros pode significar um esforço de adequar produtos ou serviços financeiros aos diversos momentos das relações com a clientela, oferecendo vantagens exclusivas e atraentes.
Preço	Preço, taxa ou tarifa é o valor atribuído a um produto ou serviço financeiro prestado a um cliente.

Fonte: adaptado de Cobra (2000).

Figura – 4 Os 4 Ps do marketing

Autores como Bretzke (2000) e Gordon (1998) concordam em que não se deve subestimar as outras variáveis do *marketing mix*, como o posicionamento, produto, preço e canais de distribuição; e que a empresa deve estar preparada para traduzir em todos os aspectos de sua gestão a proposição de valor que o cliente entende e valoriza. Com relação aos os “4 Ps” do marketing, Gordon (1998) aponta algumas mudanças impactantes advindas do marketing de relacionamento:

- Produto: quando devidamente implementado, o marketing de relacionamento resulta em produtos que são cooperativamente projetados, desenvolvidos, testados,

orientados, fornecidos, instalados e aprimorados. Produto e serviços são consequência de um processo de colaboração que cria valores que os clientes querem, para cada componente do produto e seus serviços associados.

- Preço: como com o marketing de relacionamento, o produto varia conforme as preferências e os preceitos dos clientes, o valor também vai mudar proporcionalmente. O preço deverá refletir as escolhas feitas e o valor criado a partir destas escolhas.
- Promoção: com o marketing de relacionamento o cliente tem oportunidade de decidir como ele deseja se comunicar com a empresa e de que maneira isso se dará.
- Praça/distribuição: o marketing de relacionamento considera a distribuição a partir da perspectiva do cliente que decide onde e como comprar o que a empresa/vendedora oferta.

Os bancos são duplamente orientados para a clientela, diz Toledo (1978) em relação ao marketing bancário. No do contexto de prestação de serviços, existem duas categorias genéricas de “produtos” em Bancos: os produtos de intermediação financeira, que consistem na captação e aplicação de recursos; e os serviços prestados aos clientes, tais como recebimento de contas, cobrança de títulos e arrecadações.

Considerando os bancos como distribuidores posicionados entre aqueles que têm dinheiro para emprestar e os que desejam tomar empréstimos, conforme considera Oliver (1999); deduz-se então que são na verdade atravessadores que podem estar ameaçados pela desintermediação, que designa o fenômeno de eliminação de intermediários leia-se bancos, o que já ocorre nos EUA na forma de milhões de poupadores retirando seu dinheiro da conta e investindo, por exemplo, em fundos mútuos de corretoras de valores conforme relatam Gregor et al., (1998).

A sobrevivência dessas instituições depende muito da sua habilidade em agregar valor e qualidade em seus serviços e produtos, aprofundar relacionamentos aproveitando-se de dois grandes triunfos: a confiabilidade e a capacidade de distribuição, além de utilizar a informática para conhecer seus consumidores.

Quanto à qualidade em serviços, Salina (1993) apresenta três características da qualidade de serviços bancários: (1) atendimento bancário com qualidade, caracterizado por apresentar

agilidade e respostas rápidas às solicitações e necessidades dos clientes; (2) comunicação e informatização, em que a satisfação dos clientes se concretiza através de respostas rápidas, ágeis e seguras para suas exigências, necessidades e problemas, e; (3) operações cuja qualidade se traduz na disponibilidade de produtos e serviços adequados às necessidades dos clientes, com baixo nível de erros, baixíssimo nível de burocratização e existência de pessoal qualificado, capaz de resolver problemas e dirimir dúvidas.

Para cumprir a missão e atingir os objetivos organizacionais e de adaptação às forças do ambiente, as instituições financeiras deverão dispor das várias ferramentas de marketing de maneira integrada Toledo (1978). Segundo o autor muitos bancos têm procurado desenvolver estudos sobre o comportamento dos consumidores, e em especial, às atitudes e motivações da clientela com relação a três elementos: o dinheiro; o banco como entidade financeira; e os produtos e serviços propostos. Tais estudos levam ao conhecimento dos seguintes aspectos:

- Segmentos: identificar o número de grupos existentes, reunidos por critérios de semelhança de atitudes em face ao dinheiro, ao banco e/ou serviços prestados;
- Atitudes: respostas relativas à poupança, gastos, empréstimos, uso de talões ou cartões de crédito, atendimento, e outros;
- Imagem: como o banco ou seu concorrente está posicionado na mente dos consumidores;
- Prioridades do produto: preferências dos consumidores e possibilidade de classificar os produtos do banco de acordo com elas;
- Relações cruzadas: associações de determinadas atitudes específicas dos consumidores com o uso intensivo de determinados serviços bancários.

Visionárias de marketing, assim são chamadas por Kotler (2001) as empresas com marketing inteligente: elas criam, comunicam e também transmitem valor a seus mercados alvo.

Empresas e os bancos com marketing inteligente, na visão de Kotler (2001), estão melhorando seu conhecimento do cliente, tornando seus produtos e serviços mais flexíveis; possuem uma comunicação integrativa, direcionada e coerente. Usam mais tecnologia e automação de vendas (exemplo: créditos pré-aprovados contratados nos caixas eletrônicos dos bancos), *softwares*, páginas de internet, intranets e extranets. Estão disponíveis 24 horas por dia por

telefone 0800 ou centrais de atendimento para reclamações ou sugestões.

Muitos Bancos já sabem identificar seus clientes mais lucrativos e estabelecem diferentes níveis de atendimento; criam valor superior para eles. Com isso os retêm, encontrando maneiras de superar suas expectativas, procurando aumentar cada vez mais a gama de produtos para um mesmo cliente buscando integração, não permitindo que concorrentes possam conquistá-los.

O sucesso para Oliver (1999) consiste em conseguir efetiva e eficientemente envolver o consumidor individual no processo de criar e entregar o produto ou serviço desejado. A venda passa a ser o ápice de um processo de integração, onde o indivíduo é único no segmento. A criação dessa familiaridade com o consumidor demanda o envolvimento de todo o sistema de fornecimento de valor, integrado e organizado em função do usuário final.

2.3 Marketing de relacionamento

O marketing de relacionamento era a forma com que se faziam os negócios antes da Revolução Industrial, antes dos produtos de massa e das grandes mídias. Esta citação histórica é fornecida por Peppers e Rogers (2000) colocando que o pensamento dos empresários da época era o de que o seu negócio coincidia exatamente com “a participação no cliente”. Ainda, segundo os autores, o lojista era o responsável pelo marketing e levava um banco de dados na cabeça. Hoje, a tecnologia da informação dá possibilidades às grandes empresas de serem tão eficazes nos relacionamentos pessoais quantos os pequenos lojistas daquela época.

A concorrência, na década de 80, freqüentemente se baseava na qualidade dos produtos e serviços. Atualmente como requisito competitivo a qualidade do relacionamento com o cliente é a medida mais apropriada do sucesso.

A terminologia marketing de relacionamento, de acordo com Bretzke (2001), surgiu com Berry, na literatura de marketing de serviços, em 1983. Naquela época concebeu-se que a fidelização de clientes era uma forma de alcançar maior competitividade das empresas e maior satisfação dos clientes; definiu-se o marketing de relacionamento como a atração, a manutenção e o aprimoramento de relacionamento com clientes. 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 deveria ser considerado marketing.

Muitos autores têm buscado definir marketing de relacionamento. Há, porém, uma ausência de consenso sobre o significado dessa expressão. Por algum tempo seu conceito foi considerado como uma abordagem referente às relações entre comprador e vendedor, por meio das quais uma organização buscaria estabelecer, fortalecer e desenvolver relações de longo prazo com clientes potenciais e atuais.

De acordo com Stone, Woodcock e Machtynger (2001) o marketing de relacionamento era, inicialmente, tido com uma disciplina resultante da associação entre marketing de banco de dados, gestão de contas e prestação de serviços ao cliente. Seu sucesso dependia claramente da tecnologia da informação, através de uma aplicação planejada e sensata. Poucos previam, as grandes mudanças na área da tecnologia da informação, sobretudo quanto ao gerenciamento de clientes. A absorção da nova tecnologia para gerenciar clientes, segundo os autores, apresentou-se de forma muito rápida, visando a:

- Aumentar a participação de mercado;
- Reduzir os custos da gestão de clientes;
- Recrutar clientes novos e de qualidade de maneira direcionada;
- Proteger e reter os clientes existentes;
- Extrair mais valor dos clientes existentes; e
- Proteger a empresa dos clientes mais perigosos.

Mais recentemente, vários autores, alertaram para outros relacionamentos relevantes para a oferta de valor aos clientes. Segundo esta visão mais ampla, o marketing de relacionamento deve considerar todos os relacionamentos que possam influenciar na satisfação dos clientes.

Na definição de Peppers e Rogers (2000), a participação no cliente é considerada uma medida de sucesso mais relevante que a participação de mercado, demonstrando que a manipulação e a gestão dos clientes, ao longo do tempo, tem maior importância para a empresa que a mera aquisição de clientes.

À medida que as organizações se aprimoram e investem esforços na tentativa de conquistar a fidelidade e ampliar sua gama de clientes, novas relações com parceiros e clientes estão sendo implementadas, transformando o relacionamento no principal bem da empresa e, conseqüentemente, impulsionando o desenvolvimento de uma área dentro da disciplina de marketing, conhecida como marketing de relacionamento.

É constante na literatura a atenção quanto à consistência deste relacionamento e o seu vínculo com o futuro – os clientes de amanhã, os funcionários de amanhã, os parceiros de amanhã. Quanto mais fortes e consistentes os relacionamentos, mais eles duram e menores as probabilidades de acabarem. Como exemplo a afirmação de Berry (2001) de que um relacionamento existe quando alguém faz uma progressão de experiências anteriores que provavelmente continuarão no futuro.

A respeito de futuro Mckenna (1999:27) comenta, “a credibilidade de uma empresa em um mercado, depende das relações forjadas por ela”, e, se as relações são a chave, a base de escolha do cliente, que se consegue pela credibilidade, verifica-se que o novo marketing não será usado somente para vender, mas definirá como uma empresa fará seus negócios.

O marketing de relacionamento para Kotler (2000), objetiva estabelecer relacionamentos mutuamente satisfatórios de longo prazo com partes-chave: clientes, fornecedores e/ou distribuidores, de maneira a ganhar e reter sua preferência no longo prazo. Estes relacionamentos estabelecem sólidas ligações econômicas, técnicas e sociais entre as partes, resultando na construção de um patrimônio corporativo singular, denominado rede de marketing.

O marketing não deve ser mais uma função, mas uma forma de fazer negócios, que integra o cliente à elaboração do produto, desenvolvendo um processo sistemático de interação que dará segurança na relação cliente-empresa Oliver (1999). A mudança fundamental no papel e no objetivo do marketing; que agora passa de manipulador a integrador do cliente, de dizer e vender, a comunicar e partilhar conhecimentos; do último lugar ao campeão de credibilidade entre as empresas.

Stone e Woodcock (1998) definem o marketing de relacionamento como o uso de uma gama de técnicas e processos de marketing, vendas, comunicação e cuidado com o cliente, visando a: identificar os clientes de forma individualizada e nominal; criar um relacionamento entre a empresa e esses clientes; e administrar esse relacionamento para o benefício dos clientes e da

sua empresa. Traduz-se, desta maneira, numa relação proveitosa para ambas as partes.

Vavra (1993) entende que, partindo da perspectiva do cliente, a compra também passa a ser encarada como um relacionamento, no qual o cliente sente a necessidade de uma interação continuada com a organização de venda. É dedutível então que também é interesse do cliente manter um relacionamento duradouro, já que a confiança estabelecida lhe traz também resultados intangíveis como a comodidade e a confiança, por já conhecer a empresa ou organização e, isto inspira confiança que é adquirida pela experiência.

Essa afirmação é comungada por Whiteley (1995), quando adota como base o resultado de uma pesquisa feita em todo o mundo pela firma de consultoria *Fórum Corporation*, que identificou algumas importantes necessidades que determinam o nível de satisfação dos clientes, uma das quais uma se faz pertinente citar: a necessidade de se relacionar – o que não significa bajulação, amizade, jantares ou diversão, mas sim ajuda para tomar a decisão certa.

O gerente então torna-se conselheiro ou consultor. Isso só se consegue se a empresa estiver estruturada para conhecer o cliente, sua individualidade, necessidade, com um sistema de dados eficiente para transmitir ao funcionário de contato direto a informação necessária para o bom atendimento das necessidades do cliente.

Gordon (1998) apresenta o marketing de relacionamento como o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria. Completa ainda que isso envolve a compreensão, a concentração e a administração de contínua colaboração entre fornecedores e clientes selecionados para a criação e o compartilhamento de valores mútuos por meio de interdependência e alinhamento organizacional.

Considerando a necessidade de interdependência e alinhamento organizacional, pode-se concluir que todos os componentes desse mercado quando, integrados com benefícios mútuos e satisfeitos, criam uma relação de parceria duradoura.

Percebe-se, nas várias definições da literatura que, para que um canal de relacionamento possa ser viabilizado, muitas vezes são necessárias mudanças estratégicas, avaliações dos processos e das dimensões de contatos com os clientes. Sendo os relacionamentos bens essenciais para a empresa, é imprescindível que todos os componentes da organização estejam unidos no sentido de construí-los.

A implantação do conceito de marketing de relacionamento, segundo Las Casas et al. (2001), envolve mudanças na cultura e valores organizacionais, alterações na forma e capacitação dos recursos humanos, inovações na sistematização de processos, capacitação tecnológica, e aperfeiçoamento da gestão, incluindo o estilo de liderança de que a empresa dispõe.

O novo marketing se baseia no conhecimento e na experiência. O conhecimento da tecnologia pertinente, da concorrência, de seus clientes e da própria organização, seus recursos, planos e formas de fazer negócios, tudo isso é meio de integração do cliente, gerando produtos que o satisfaçam e também atendam a estratégia da empresa. Valoriza e volta a mente deste último para os chamados nichos de mercado através da segmentação, verificando onde estão suas melhores potencialidades, como também desenvolvendo relações de infra-estrutura com fornecedores, revendedores, sócios e usuários que ajudarão a conferir-lhe vantagem tecnológica, segundo afirma Oliver (1999).

Oliver (1999), também apresenta como uma nova denominação para um Marketing de relacionamento evoluído: o Marketing da intimidade, que dá ênfase a intimidade com o consumidor, tem como objetivo exceder suas expectativas e a ação envolve a participação do consumidor e o público que eram os nichos passa a ser individual. Segundo Oliver a crescente dificuldade econômica que chegou com o século XXI, seus consumidores sofisticados e bem informados, e a concorrência global intensificada é que forçou outra abordagem do marketing.

No marketing da intimidade, o sucesso está nos produtores que conseguem efetiva e eficientemente envolver o consumidor individual no processo de criar e entregar o exato produto ou serviço desejado. O objetivo é desenvolver uma situação na qual a venda é o ápice de um longo processo de integração do consumidor em estágios significativos da atividade comercial. Os conceitos de massa e grupos de consumidores deram lugar, em última análise, à idéia de um único indivíduo como segmento. Oliver (1999, p. 94).

Nos últimos anos, de acordo com Peppers e Rogers (2000), foram criadas novas tecnologias e aplicativos informatizados para ajudar as empresas a gerenciarem suas interações com os clientes. Essas novas tecnologias abrangem todo o processo de relações com os clientes. Cada vez mais as empresas estão aprendendo a personalizar em massa seus produtos e serviços, de forma a oferecer produtos configurados com exclusividade para clientes únicos em resposta às suas interações e especificações individuais.

Isso exigiu maior reflexão por parte das empresas, a respeito da mecânica do desenvolvimento e gerência dos relacionamentos com os clientes. O resultado, segundo os autores, foi que a

teoria e a prática da gerência do relacionamento com os clientes foram refinadas, aprimoradas e, construíram assim, um grande centro de conhecimentos. Os resultados esperados são: centro de relacionamento ágil e eficiente, conhecimento do mercado; facilidade na fidelização dos consumidores à marca e aos canais de venda; e, o fortalecimento da imagem da marca junto aos clientes.

Ao analisar as influências do marketing de relacionamento nos quatro pilares de marketing, Gordon (1998) contribuiu substancialmente para a teoria sintetizando as novas variáveis a administrar. São os 11 Cs do marketing de relacionamento, apresentados na figura abaixo.

OS 11 CS DO MARKETING DE RELACIONAMENTO	
1. Cliente	Definir quais os clientes a atender, o vínculo e outros objetivos a serem alcançados, além da estratégia a seguir;
2. Categorias	A definição do alcance das ofertas de produto e serviço a serem ofertadas aos clientes
3. Capacidades	Estabelecer quais as capacidades necessárias à empresa para ofertar o valor desejável pelos clientes;
4. Custo, lucratividade e valor	A construção da lucratividade do cliente, por meio da criação de novos valores com os clientes e com a partilha dos mesmos;
5. Controle do contato com os processos monetários	A administração e controle dos processos associados aos contatos da conta através garantia de recolhimento de dinheiro e, assegurar que os mesmos sejam desempenhados efetivamente no interesse mútuo: cliente-empresa;
6. Colaboração e integração	A atuação na garantia de acesso aos principais tomadores de decisão, no apoio aprendizado conjunto, na divisão e colaboração estratégica operacional para integração de aspectos de negócios do cliente com os do fornecedor;
7. Customização	A criação de valor para o cliente implicará na customização de aspectos desenvolvimento do produto e serviços, e da produção e distribuição dos mesmos durante toda a sua vida útil;
8. Comunicação, interação e posicionamento	O envolvimento do cliente com comunicações interativas em tempo real, além da administração do posicionamento da empresa em relação ao cliente;
9. Cálculos sobre o cliente	O acompanhamento do desempenho da empresa na mente do cliente, bem como avaliações do cliente e o progresso no aprofundamento do vínculo com o mesmo;
10. Cuidados com o cliente	O desenvolvimento e a administração de processos para fornecimento de informação em tempo real, bem como treinamento, retorno e restituição, e quaisquer outros serviços relevantes exigidos para aumentar, o valor do produto ou serviço ao cliente
11. Cadeia de relacionamentos	Compreende as ligações formais dentro da empresa e com os participantes externos, e permitem à empresa criar o valor final que os clientes desejam, centrada no cliente.

Fonte: adaptado de Gordon (1998).

Figura 5 – Os 11 Cs do marketing.

2.4 Variáveis para o sucesso de um programa de marketing de relacionamento

Os componentes e variáveis para o sucesso do marketing de relacionamento mais amplamente defendidos por vários autores, são apresentados conforme a figura abaixo:



Figura 6 - Variáveis do marketing de relacionamento.

2.5 Clientes

As definições que se encontram na literatura para designar clientes possuem um caráter muito amplo, a exemplo da definição de Nickels & Wood (1999:421): “indivíduo ou organização que compra ou troca algo de valor pelos produtos da empresa”.

Reconhecer a importância, e dar a devida atenção ao público interessado – leia-se clientes, funcionários, fornecedores, distribuidores; é o que estão fazendo as empresas para alcançar os lucros desejados.

Sem clientes não há negócios, Kotler (2000). Vale salientar que todos os *Stakeholders* são importantes e devem ser considerados como clientes. Não somente objetivando o lucro da empresa, mas, uma parceria lucrativa para todos os envolvidos. Isso é que sustentará a empresa.

Há que se ressaltar que os concorrentes também oferecem vantagens semelhantes, Kotler (2000) diz que as empresas estão enfatizando a retenção de clientes em vez de simplesmente conquistar novos clientes. Mas eles já não são leais como antes, possuem múltiplas escolhas no mercado, ao mesmo tempo em que os produtos e serviços de empresas concorrentes estão atingindo uma paridade crescente.

Os clientes esperam, segundo Stone e Woodcock (1998), que seus relacionamentos com as empresas sejam gerenciados. Desta forma a chave para o marketing competitivo está na satisfação das expectativas relevantes do cliente de forma melhor que a proporcionada pelo concorrente. Na visão dos autores, o relacionamento entre empresa e cliente inclui:

- A mídia e os meios de comunicação através dos quais ocorre o contato (correio, telefone, encontros presenciais);
- A frequência dos contatos (*timing*);
- Com quem é feito cada contato (departamento, pessoa);
- O escopo dos contatos (assuntos abordados);
- As informações trocadas em cada contato;
- Os resultados provenientes de cada contato;
- O custo dos contatos com o cliente.

Com relação ao conhecimento e percepção do cliente Gordon (1998) afirma que devem ser considerados os seguintes atributos:

- Infraestrutura tecnológica que apreenda, armazene e processe os dados necessários e que resultem no conhecimento sobre o cliente, além de uma arquitetura tecnológica que coloque esses dados em seu centro estratégico;
- Cultura e liderança que enfatize e valorize o conhecimento e a percepção sobre o cliente;
- Estratégias explícitas para recrutar, treinar e preservar profissionais que vejam o cliente como centro de seu trabalho; e,
- Processo de negócios, recompensas e reconhecimento de maneira a enfatizar os níveis de aprendizado sobre o cliente para o pessoal interno: o aprendizado individual; o aprendizado em equipe dentro da empresa; o aprendizado em equipe entre a empresa e outras empresas com as quais ela faça negócios, tais como fornecedores e os canais intermediários de distribuição; e o aprendizado em equipe com os clientes.

A integração do cliente à empresa é resultado da metodologia de voltar a empresa para o mercado e, quando há opção por esta estratégia torna-se necessário estruturar e capacitar a organização para tal. Portanto, as principais capacidades que uma empresa precisa desenvolver, levando-se em consideração o marketing de relacionamento são: pessoal; processo; tecnologia, conhecimento e percepção.

Os clientes podem ensinar às empresas como querem que elas lhes sirvam, diz Berry (2001). Empresas de relacionamento captam e utilizam esse conhecimento e tornam difícil para os clientes abandonar essa relação. É o que se pode chamar de aprendizagem contínua sobre os clientes.

Desta forma, a capacidade de agradar os clientes é um desafio para as empresas, tendo em vista que eles querem, cada vez mais, produtos superiores e adaptados às suas necessidades, fornecidos com rapidez, pelos menores preços e com serviços adicionais gratuitos.

2.6 Cultura e valores

As organizações, para Wood Jr (2000), têm-se deparado com cenários substancialmente modificados, significativamente mais dinâmicos que os anteriores; e tentam buscar uma adaptação a esses novos cenários. Como não há opção à mudança, é necessário o abandono da atitude reativa para assumir uma postura pró-ativa em relação às mudanças. Conhecer e compreender os mecanismos de mudança é fator fundamental para se desenvolver e manter-se no mercado.

Os autores apresentam que a gestão de organização passa obrigatoriamente pela compreensão do contexto social e cultural, pois o meio ambiente possui uma inegável influência nos valores, atitudes e comportamentos das pessoas que os compõem, refletindo nos processos decisórios e nas formas de gestão.

A cultura e os valores da empresa devem apresentar-se bem definidas de forma a criar um relacionamento durável e se transformar em construtoras de relacionamento. Gordon (1998) coloca que no marketing de relacionamento os valores e a cultura dos clientes devem ser conduzidos para formar relacionamentos duradouros.

2.7 Liderança

A liderança é essencial e importante para o sucesso e o comprometimento da empresa em um marketing de relacionamento, portanto, todas as lideranças da empresa devem estar comprometidas com o programa, tanto na cúpula, quanto nos outros setores. Lidar com sucesso junto aos seus clientes só é conseguido pelas organizações se todo seu pessoal estiver totalmente orientado para o marketing de relacionamento.

O comprometimento dos líderes é primordial para a eficácia do marketing de relacionamento; segundo Berry (2000) os líderes devem ser defensores ardorosos da excelência em serviços. Para alcançar o sucesso os líderes devem lidar pelo exemplo, ter integridade, enfoque estratégico preciso, excelência operacional, cuidado com a reputação da marca, formar relacionamentos baseados na confiança, generosidade, controle do destino da companhia, investimento no desenvolvimento profissional dos funcionários e obrigação de agir com espírito empreendedor.

Os líderes identificam problemas, propõem soluções e motivam as pessoas para a mudança, além de iniciar programas para implementar mudanças nos sistemas e procedimentos. O principal papel do líder do marketing de relacionamento é assegurar que o aprendizado seja absorvido corretamente pela organização, pois sem isso até mesmo as melhores políticas de marketing de relacionamento, correm o risco de fracassar.

2.8 Estratégia

A estratégia no reconhecimento de relacionamentos influencia na alocação e alinhamento dos recursos dentro de uma empresa, é o que coloca Gordon (1998:49) quando afirma: “a estratégia precisa ser centrada no cliente, com objetivos e estratégias de relacionamento voltadas para os clientes individuais” e aconselha ser necessário que a estratégia ocorra em vários níveis, mas sempre seja centrada no cliente, o qual se transforma no fator relevante das estratégias de negócios.

Ainda conforme o Autor o crescimento sustentável deve vir de uma fonte estratégica e os negócios devem ser modelados de maneira a:

- Decidir o *mix* de clientes e o nível de recursos a ser aplicado a cada cliente;
- Desenvolver objetivos e estratégias específicas aos clientes (únicas por cliente);
- Identificar e implementar capacidades estratégicas integradas.

O foco estratégico é um fator sustentador do sucesso na visão de Berry (2001). As empresas devem se beneficiar de um conjunto claro de valores e de uma estratégia clara e estimulante; devem definir com clareza seu negócio e criar sistemas de atividade para implementá-lo. É necessário ainda que sejam dinâmicas e inovadoras, buscando melhorar continuamente o valor de suas ofertas ao mercado, aumentando sua distância dos concorrentes.

2.9 Estrutura

A estrutura de uma empresa deve facilitar a sua estratégia, afirma Gordon (1998). A organização deve ir além da consideração das estruturas organizacionais tradicionais, pois a implantação do marketing de relacionamento pode resultar numa maneira inteiramente diferente de estruturar a empresa, e devem ser criados gerenciamentos de categorias de relacionamento.

Neste contexto, Berry (2001) analisa que as empresas que aspiram à excelência de execução de serviços criam estruturas institucionais tanto para estimular quanto para executar inovações. São mecanismos integrais e estruturais encorajadores e facilitadores da melhoria operacional contínua.

2.10 Pessoas e desempenho

As pessoas são peças-chave de qualquer relacionamento. Gordon (1998) diz que no marketing de relacionamento as informações sobre os clientes são colocadas na linha de frente, onde clientes e empresas interagem. Os profissionais de linha de frente – *front Office* – e que executem essa interação – estão sendo treinados, desenvolvidos e transformados em precursores de um processo de busca por uma aliança com o cliente e a sua preferência.

As pessoas na era do marketing de relacionamento administram a tecnologia e os processos que resultam em valor com e para os clientes e procuram conhecimento e percepção sobre eles. Berry (2001) categoriza: “quanto maior o envolvimento das pessoas na criação de valor para os clientes, maior o desafio” e “as empresas de serviços criam valor por meio do desempenho”; por esta análise percebe-se a qualidade do produto como uma função da qualidade de desempenho, o que, conseqüentemente, é uma função da capacidade e motivação dos que realizam as operações.

Em outra afirmação, o Autor sustenta que os serviços realizados diretamente para os clientes são inseparáveis das pessoas que os realizam. Desta forma entende-se claramente que serviços são contatos, e percebe-se que contatos são relacionamentos, e se estes relacionamentos forem efetuados eficaz e eficientemente, a questão fidelidade estará por si só, alavancada. Então tanto serviços como relacionamentos dependem das pessoas que os envolvem.

O sucesso de qualquer plano de marketing depende da motivação e esforço da equipe de trabalho e, mais especificamente do marketing interno. Os relacionamentos de uma empresa com funcionários e parceiros contribuem nos esforços de construção de relacionamentos com os clientes. Para Berry (2001), se as empresas dependentes de mão-de-obra não cultivam relacionamentos baseados em confiança com seus funcionários, não conseguem também construir relacionamentos com os clientes. Sob a ótica do desempenho, o relacionamento empresa-funcionário é extremamente influenciador, do relacionamento empresa-cliente.

2.11 Tecnologia

A maior parte das empresas precisa da tecnologia para permitir que o relacionamento com o cliente ocorra através de toda a sua cadeia de valor, diz Gordon (1998). O rápido desenvolvimento da tecnologia e declínio dos custos de memória, processamento, armazenamento e comunicação tornaram possível a produção e entrega de produtos e serviços para o cliente, com preços acessíveis para este e para os fornecedores. Os computadores, os serviços *on-line*, fax, telefones celulares, correio eletrônico, e muitos outros avanços são ferramentas poderosas que ajudam a estabelecer e a incrementar os relacionamentos.

A adoção da tecnologia está na quinta onda, ou seja: o cliente está sendo trazido para dentro

da empresa e apagando os limites. A informação apresenta papel fundamental no marketing de relacionamento, uma vez que no centro desta abordagem está um banco de dados dos clientes, contendo informações não apenas relacionadas a estes, mas acerca do relacionamento, transações e contatos realizados. Mudanças estão ocorrendo na forma como os clientes podem interagir com a empresa em áreas como de informações sobre produtos ou serviços, atendimento ao cliente, projetos colaborativos, gerenciamento de estoque, depósito, logística e preço.

A tecnologia da informação facilita a aprendizagem eficiente sobre os usuários dos serviços e produtos e o desempenho de tarefas do marketing de relacionamento, aponta Berry (2001), isso se dá pelo:

- Rastreamento dos padrões de compra e relacionamento geral dos clientes existentes;
- Padronização dos serviços, promoções e preços de acordo com necessidades específicas do cliente;
- Coordenação ou integração do fornecimento de múltiplos serviços para o mesmo cliente;
- Fornecimento de canais de comunicação empresa/cliente ou cliente/empresa;
- Minimização das probabilidades de erros e interrupções no serviço;
- Aumento das ofertas essenciais de serviço com ofertas extra-valiosas; e,
- Personalização dos encontros de serviços com apropriados.

No caso da tecnologia bancária, a adoção de equipamentos modernos e máquinas sofisticadas pode ser um apoio a uma diferenciada prestação de serviços. A tecnologia está sendo adaptada para criar, intensificar e transformar os relacionamentos.

Mas, como não existe um modelo genérico para a construção deste centro de conhecimentos ou banco de dados, esses mesmos autores têm recomendado que se avalie constantemente o processo de armazenagem dos mesmos, para que os dados não fiquem desatualizados e para que se retenha apenas os que forem realmente utilizáveis em favor deste relacionamento.

Nos canais de distribuição, principalmente nas agências, já ocorre uma mudança significativa:

a utilização mais intensiva dos cartões nas transações de auto-atendimento, com agências passando a desempenhar um papel de assessoria de negócios; impõe a necessidade de ferramentas e tecnologias para implementar essas mudanças. Concebe-se que o desafio é utilizar a tecnologia para que os processos se tornem mais automatizados e eficientes e que resultem em valor agregado para o cliente.

2.12 Conhecimento e percepção

Vários autores convergem em afirmar que o ponto central da implementação de qualquer estratégia de gerenciamento de relacionamento é o conhecimento de dados dos clientes.

O ponto de partida para qualquer relacionamento como o cliente está na capacidade de deter informações sobre e para os clientes: “o conhecimento e a percepção vêm de dados sobre as interações, transações e comportamentos manifestos dos clientes, incluindo compra, atendimento e atividade de retorno”, Gordon (1998:100). A capacidade de desenvolver o conhecimento está intrinsecamente ligada às tecnologias que podem ajudar no desenvolvimento do conhecimento sobre o cliente, a exemplo do *data-warehouse*, da extração de dados e da formulação de prognósticos que permitem uma certa previsão do comportamento daqueles.

As empresas, na visão do autor, estão cada vez mais reconhecendo que devem trabalhar com seus clientes em processos conjuntos de criação de conhecimento para desenvolver vínculos profundos e uma capacidade maior para atender e formular eventos com eles. O marketing de relacionamento, na contribuição de Mckenna (1999), deve se apoiar no conhecimento e na experiência; pressupõe a interatividade, a conectividade e a criatividade, para que o cliente realmente possa ser parte da estratégia da organização no planejamento de produtos e serviços de valor em um processo dinâmico e contínuo. Percebe-se com isso se desenvolve um sistema de feedback, aproveitando os dados do mercado e transformando-se em informações estratégicas de fidelização de clientes e conseqüente competitividade. Então, mais do que captar e guardar informações dos usuários dos produtos, é necessária a percepção para que sejam direcionados esforços corretos no sentido de transformar contatos em relacionamentos produtivos.

2.13 Processos e procedimentos

O centro dos processos deve ser o cliente e os conceitos de produtos e serviços devem estar voltados para esta estreita ligação com ele. Isso requer, muitas vezes, que os processos sejam radicais ou ligeiramente alterados para uma abordagem de intensificação de relacionamentos, afirma Gordon (1998).

Para Stone e Woodcock (1998) os processos-chave de relacionamento com o cliente devem atender aos seguintes critérios:

- A equipe deve ter pleno conhecimento e entendimento do processo.
- Os papéis são alocados com clareza, a equipe precisa entendê-los e ter aptidões, tempo e recursos para desempenhá-los.
- O processo produz benefícios claros para os membros da equipe (os colaboradores trabalham melhor, com redução de tensão ou conflito).
- A equipe deve estar comprometida com o processo
- O processo assegura que a informação certa esteja disponível, no momento certo e para as pessoas certas.
- O processo deve dar suporte aos objetivos de marketing e permitir que a equipe consiga alcançá-lo.

Os Autores, com essas afirmações, estão dizendo que toda a organização da empresa deve girar em torno dos clientes que escolheu para atender; e que os processos devem auxiliar o aprimoramento deste relacionamento. Há que se considerar que esses processos também estejam direcionados aos objetivos da empresa verificando se há benefícios mútuos.

2.14 Setor de Serviços

É pequena a diferença entre as empresas industriais e a de serviços, afirma Oliver (1999). Ela se reduz se analisarmos que, toda vez que um cliente compra um produto, está na realidade

comprando um serviço que o produto irá lhe oferecer. Uma geladeira oferece gelo e resfriamento de alimentos, uma cadeira oferece descanso e conforto, um carro oferece transporte. Vive-se, portanto, em uma economia de serviços.

A maioria das empresas oferece serviços juntamente com seus produtos. Quando vendem carros as concessionárias fornecem assistência e manutenção. Na realidade elas geram um percentual considerável de seus lucros na prestação de serviços de manutenção. Empresas fabris empregam grande número de profissionais de serviços. Ex: contadores, pesquisadores de mercado, gerentes sênior e médio, engenheiros e assim por diante.

Não há então distanciamento entre produto e serviço. Kotler (1998:42) define que “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 à um produto físico”.

Na literatura de marketing de serviços é consenso entre os muitos Autores, que a entrega de serviços aos clientes é uma das principais maneiras de construir um relacionamento a longo prazo com os clientes. Podem, então os serviços ser considerados uma ferramenta estratégica utilizada para administrar o relacionamento completo com a clientela.

Os serviços estão ativamente ligados aos relacionamentos. A aproximação do marketing de relacionamento ao marketing de serviços deve-se ao fato de que o relacionamento é um serviço prestado ao cliente e a sua natureza interativa passa a ser a base para a oferta contínua de valor superior. Berry (2001) valoriza a criação dos serviços: criar uma operação de serviços bem sucedida é incontestavelmente uma tarefa difícil, mas sustentar esse sucesso é uma tarefa mais difícil ainda. Os serviços são nada menos que o desempenho, e o desafio de sustentar o vigor, o compromisso, as habilidades e o conhecimento daquele que o desempenha, a qualquer tempo.

Em todos os segmentos de produtos as empresas buscam melhorias com uma quantidade estonteante de aperfeiçoamentos para obterem produtos melhores e mais inteligentes, através de idéias inovadoras, afirma Oliver (1999). Nos serviços não poderia ser de maneira diversa, e, nesse contexto, melhor em geral significa sem erro e rápido.

Os clientes de grande parcela de serviços exigem velocidade. No sistema bancário a dimensão número um que pauta o relacionamento entre bancos e seus clientes comerciais é a

velocidade, a rápida prestação de serviços bancários. Quanto mais rápido melhor. Mesmo nos bancos de varejo, a rapidez nos serviços, no exemplo do tempo de espera nos caixas, é um dos fatos mais importantes na satisfação do consumidor. A solução inovadora para os bancos foi a utilização de tecnologia. A internet, o telefone, o auto-atendimento, caixas eletrônicos, *home banking* (banco em casa), trazendo velocidade e comodidade. Para uma definição mais específica sobre serviços bancários, faz-se necessário citar Cobra (2000). Para ele os serviços que instituições financeiras prestam, acompanham produtos bancários oferecidos aos clientes. É necessário que esses produtos e serviços financeiros sejam destinados a atender necessidades dos clientes, tendo como característica, além da intangibilidade, produção e distribuição simultânea, a complexidade, compra por impulso e relação continuada que os diferenciam dos produtos físicos e tangíveis. Comprova-se pela colocação de Las Casas et al. (2001), que o marketing de serviços vem sendo abordado como uma poderosa ferramenta estratégica para criação de um diferencial competitivo. Segundo ele os serviços constituem uma transação realizada por uma empresa ou empresário cujo objetivo não está associado à transferência de um bem; sendo um ato, ação, esforço ou desempenho e pode apresentar-se de várias formas tendo sempre presente a relação interpessoal e o fator humano.

2.15 Importância dos serviços

A importância dos serviços torna-se perceptível quando se volta para as grandes transformações econômicas mundiais. Saiu-se de uma economia primária, onde a base era a agricultura, passou-se por um processo de industrialização e, hoje, vivencia-se uma economia de serviços. Para Giansi e Corrêa (1994), isso evidencia-se com a mensuração da participação dos serviços no Produto Interno Bruto, principalmente nos países de primeiro mundo. Kotler (1998), afirma que nos Estados Unidos, os serviços representam 79% do total de empregos e 74% do Produto interno Bruto. A importância pode também ser demonstrada sob outros aspectos que Giansi e Corrêa (1994) citam como sendo:

- Desejo de melhor qualidade de vida;
- Mais tempo de lazer;
- A urbanização tornando necessários alguns novos serviços;

- Mudanças demográficas aumentam a quantidade de crianças ou idosos, os quais consomem maior variedade de serviços;
- Mudanças sócio-econômicas, como o aumento da participação da mulher no trabalho remunerado e pressões sobre o tempo pessoal;
- Aumento da sofisticação dos consumidores levando a necessidade mais ampla de serviços;
- Mudanças tecnológicas que têm aumentado a qualidade dos serviços ou vêm criando serviços completamente novos.

Sob o aspecto econômico, os serviços tornaram-se um importante fator de agregação de valor. Gale (1996), afirma que há uma relação direta entre serviços de qualidade e a rentabilidade das empresas. Há um peso enorme dos serviços para o cliente, quando este toma suas decisões de compra.

O serviço, sob o enfoque de agregação de valor ao produto, é de competência de toda a organização. Compete a todos, desde a alta administração desenvolvendo estratégias, envolvendo todos os colaboradores, para que os clientes sintam e percebam que a qualidade dos serviços é o principal diferencial competitivo da empresa, no mercado.

Para tornar isso uma realidade, faz-se necessário construir uma “Cultura de Serviços”, na qual a excelência do serviço realizado para o cliente, seja semeada e reconhecida por todos os colaboradores da empresa. O modo como os colaboradores se sentem é o modo como os clientes irão se sentir. Carlzon, presidente da *SAS – Scandinavian Airlines*, citado por Albrecht, (1995:59) enfatizou: “no lado do ativo, podemos ver tantos aviões valendo uns quatros bilhões, mas está errado. O que devemos colocar no lado do ativo é o transporte de tantos clientes satisfeitos com os nossos serviços e dispostos a pagar por eles novamente”.

2.16 Características dos serviços

Diversas características distinguem serviços de bens e afetam muito o desenho dos programas de marketing. Kotler (1998) considera quatro características importantes, que são demonstradas na figura a seguir:

CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS	
Intangibilidade	Diferentemente dos produtos, os serviços não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados. O cliente possui apenas lembranças ou resultados após o uso, como um cabelo bem cortado ou um maior conhecimento.
Inseparabilidade	Os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente, geralmente não podem ser separados da pessoa que os oferece, isso provoca uma característica da interação entre fornecedor - cliente.
Variabilidade	Por dependerem de quem os executa, devido à inseparabilidade e o alto grau de envolvimento, os serviços não podem ser prestados com uniformidade. Cada serviço é único, com uma possível variação de qualidade.
Perecibilidade	Serviços não podem ser estocados, e só podem ser usados no momento em que são oferecidos. Devido a essa característica sofrem com instabilidade da demanda, pois podem provocar ociosidade ou falta de recursos.

Fonte: adaptado de Kotler (1998).

Figura 7 - Características dos Serviços

Duas características de serviços que influenciam no desenvolvimento de estratégias de marketing devem ser consideradas na concepção de Churchill e Peter (2000), além das citadas anteriormente. São elas:

Esforço do cliente - Enquanto nos produtos o envolvimento do cliente pode ser limitado a comprar o produto final e usá-lo, nos serviços ele pode estar a par de sua produção. Isso acontece em muitos tipos de serviços, com diferentes graus de esforços. Se for ao salão fazer uma tintura no cabelo, o cliente terá que passar determinado tempo lá, com o cabeleireiro trabalhando em seu cabelo. Num exemplo de menor esforço pode-se citar o serviço de cartão de crédito. O esforço do cliente não vai além de tirar o cartão do bolso para fazer compras ou pagar a fatura.

Relação com os Clientes - Os serviços envolvem uma relação contínua com os clientes; enquanto que com bens esta é impessoal, especialmente se o provedor é um profissional liberal, como um médico ou advogado. Como resultado dessa relação, Churchill e Peter (2000:293) destacam: “os profissionais de marketing de serviços dependem de sua capacidade de reter - e não só de atrair clientes. Eles se beneficiam especialmente do marketing de relacionamento que se centra em construir confiança e demonstrar comprometimento com o

cliente”.

Para a prestação de serviços bancários, existem algumas características e fatores estratégicos de sucesso como: especialização técnica; velocidade de solução e informação; preços competitivos; administração de relacionamento com clientes e outros parceiros significativos, defende Kotler (2001).

Em serviços financeiros de grande escala, como no caso de cartões de crédito, seguros, fornecimento de garantias e administração de planos de previdência privada, que tem como características: processamento de grandes volumes com baixo custo; uso intenso de sistemas/tecnologias, compradores sofisticados; e cuja facilidade de administração é fundamental para o varejista é importante a adoção de algumas estratégias de sucesso: alcançar a excelência operacional, aumentar a participação de mercado para manter uma posição de baixo custo, linha de produtos e extensões inovadora, sistemas de processamento flexíveis e até certo ponto customizáveis e compreensão suficiente do negócio conduzindo treinamento para a força de vendas.

2.17 Tecnologia da informação na prestação de serviços

Criando valor para o cliente e reduzindo custos para a empresa, a tecnologia veio para beneficiar clientes e fornecedores. “Empresas que têm valor a oferecer para o cliente, podem aumentar esse valor utilizando a tecnologia da informação” (ALBRECHT, 2000:54). A tecnologia de informação, como a globalização, aparece fundamentalmente como um modo de desempenhar velhas funções gastando menos e sendo mais eficiente. Os impactos sobre a produtividade e a forma geral de organização dos bancos são muito significativos porque a Tecnologia da informação (TI) é diferente de outras formas de tecnologia, afetando as tarefas de produção coordenação e conhecimento do cliente, bem como, expandindo a memória organizacional.

A expansão da memória organizacional é importante fator que coloca todos os funcionários da empresa conectados e integrados com os objetivos da empresa e dos clientes, possibilitando a estes comodidades. Diz Mckenna (1999) que a tecnologia da informação permite também a customização verticalizada dos serviços, estando ela presente em um número cada vez maior

de interfaces com o usuário, e isso fará com que o cliente decida sobre onde e como um serviço é prestado.

Cliente de banco tem hoje várias opções em fazer uso de um serviço ou produto bancário, através do telefone, terminais eletrônicos, internet, *Home Banking*, ou a própria agência bancária. Essa personalização só melhora e torna mais forte o relacionamento entre a empresa e o usuário, e faz com que a empresa no caso banco preste serviço em tempo real.

No Brasil, ao final de 2000, a rede bancária era composta por 193 bancos, dados da Federação Brasileira das Associações de Bancos - Febraban (2001), públicos e privados, de capital nacional ou estrangeiro, que operavam em intensa competição pelo oferecimento de produtos e tecnologia, reconhecidos como dos mais avançados do mundo. De acordo com dados da organização, esta rede atende diretamente a 55,8 milhões de contas correntes e 45,8 milhões de possuidores de contas-poupança, sendo que deste total, 99% são pessoas físicas. O sistema exerce a função, de arrecadador de taxas, impostos e demais cobranças atendendo assim milhões de outras pessoas não clientes.

Ainda de acordo com a Febraban (2001), a pesquisa anual da fundação Getúlio Vargas sobre tecnologia da informação, indica que os bancos são os maiores investidores em tecnologia, aplicando anualmente 8,5% de seu patrimônio para aprimorar o parque tecnológico. Foram, em 2000, destinados R\$2,9 Bilhões à informática e telecomunicações, entre equipamentos e programas (softwares). Comprova-se o alto investimento presenciado em agências, sistemas de auto-atendimento, *call centers*, internet e demais facilidades colocados à disposição da clientela.

A tecnologia da informação passa a ser usada como uma ferramenta que permite às empresas ou organizações conhecer melhor e segmentar os seus clientes, criando assim canais de acesso e comunicação com os mesmos lhes dando soluções mais personalizadas. Aumentando os canais de acessos e interface, automaticamente a empresa está possibilitando marketing integrativo com seus clientes, aumentando o relacionamento. Isso é confirmado por Rapp (2000:60): “*no mundo interconectado em que vivemos, a competência essencial de qualquer empresa não é senão o relacionamento que mantém com o cliente*”, ainda segundo Rapp, é a chamada TI - Terceira Onda, decretando a morte do marketing de massa e celebrando o nascimento dos mercados individuais, do chamado marketing um a um. Marketing e tecnologia não só se fundiram, mas entraram num processo de retroalimentação.

A capacidade de expandir as informações na memória organizacional da empresa também facilita o trabalho dos profissionais que prestam o serviço. As redes de computadores são o desenvolvimento mais importante no gerenciamento de organizações desde a invenção da empresa moderna. Elas permitem que a informação, antes tradicionalmente divulgada através da hierarquia, passe agora a fluir livremente entre os indivíduos. Isso altera a natureza da autoridade gerencial e do trabalho.

A interconectividade, ao mesmo tempo em que induz novos investimentos para a administração, abre um novo leque de possibilidades de conexão entre empresas e dentro da própria. Entre empresas, por exemplo, a consulta eletrônica que os bancos fazem junto ao Banco Central e ao SERASA - (Centralização de Serviço dos bancos), descrita por Cobra (2000), e entre os próprios bancos comercializando títulos, ou com os clientes através do *Home e Office Banking*. Dentro do próprio Banco, as informações sobre os clientes ficam disponíveis a quem necessitar, de maneira rápida e organizada fornecendo subsídio para conhecer, conquistar e aumentar o relacionamento com os clientes de forma muito mais segura.

Redução de custo, velocidade de informação e interconexão com a clientela, são algumas vantagens oferecidas pela tecnologia. Gates (2000), líder da *Microsoft*, ressalta essas vantagens obtidas por meio da tecnologia para melhorar o desempenho das empresas no relacionamento com os clientes:

Através da criação de sistemas de Feedback no ambiente digital, pode-se otimizar resultados, conhecer a opinião dos clientes, consultar funcionários e receber informações externas de forma muito mais eficaz do que até hoje eram feitas, inclusive, em tempo real, [...] neste esquema a análise da evolução do relacionamento com os clientes ou do clima do ambiente de trabalho, já não é feita com questionários impressos, que consomem tempo e dinheiro; os resultados são conhecidos imediatamente e com custo negligenciável (GATES, 2000: 13).

As empresas que hoje têm sucesso na aldeia global são as que descobriam há mais tempo como transformar os seus consumidores em parceiros. Tal qual seus consumidores, elas estão domando o poder da tecnologia da informação para obter a informação específica que desejam. Portanto, verifica-se que quanto maior a utilidade da tecnologia da informação TI, mais as instituições financeiras e outras organizações podem encontrar formas de utilizá-las, diminuindo os custos com redes de agências e auxiliando no marketing de Relacionamento dos Bancos.

2.18 A gestão da qualidade

Apesar das várias contribuições no sentido de definir a qualidade, ora na visão de quem produz, ora na visão de quem usa, falta uma definição universalmente aceita para qualidade. O conceito de qualidade desde os anos 60 esteve ligado à noção de atendimento às necessidades dos clientes e hoje, num novo contexto, os clientes são todos afetados por nossos produtos ou serviços. A maior consciência da qualidade implica na aceitação do que o cliente valoriza, e não nas intenções do comerciante. A aceitação de que a qualidade de produtos ou serviços de uma empresa é a principal determinante para o sucesso de mercado, e, de que existe qualidade quando a necessidade/expectativa do cliente é atendida, é também abordada por autores como Kotler (2000): “a qualidade total é a chave para a criação de valor e satisfação dos clientes”; e Paladini (1995), que afirma: “se é verdade que a qualidade começa e termina no cliente, também é verdade que a qualidade é projetada, é desenvolvida e gerada no processo. E isto independe do tipo de produto que estamos falando - se bens tangíveis, métodos ou serviços”.

Ainda segundo o Autor, o direcionamento do processo produtivo no pleno atendimento ao cliente requer que se saiba o que ele quer, e exige um modelo de contato permanente com os consumidores. As melhorias no processo produtivo estendem-se então, aos relacionamentos com os clientes, partindo da interação da equipe produtiva rumo ao atendimento das necessidades daqueles.

A definição de Kotler (2000) é da qualidade claramente voltada para o cliente: “qualidade é a totalidade dos atributos e características de um produto ou serviço, que afetam sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas”. A qualidade é o mínimo que o cliente espera de qualquer produto ou serviço. Se não houver qualidade, fatalmente não haverá relacionamento, porque não haverá recompra. Justifica-se o enfoque da qualidade por ser componente essencial para a formulação de políticas e estratégias de excelência e relacionamentos em qualquer tipo de organização. Pode-se considerar que qualidade é uma das mais importantes ferramentas para conquistar consumidores, competitividade e produtividade, dando sustentação às empresas bem como a todo o sistema econômico de um país. Isso fica confirmado com a definição feita por alguns autores descritos a seguir:

Estar sempre atendendo as necessidades dos clientes, com preço compatível à satisfação dos mesmos, onde o cliente define o quanto quer pagar, é a definição de qualidade para Deming

(1990), portanto os clientes indiretamente definirão os preços dos produtos, considerando-os adequados a sua satisfação. Produzir bens e serviços que os clientes considerem adequados ao desempenho que destes desejam. Essa definição é sintetizada por Juran (1990) ao dizer que qualidade é a adequação ao uso. Alguns autores já incluem outros fatores na definição de qualidade, considerando não somente as necessidades, mas também valorizando a opinião dos clientes, ou seja, fornecer produtos que ofereçam o que ele espera. Nesta visão Kotler (1998:65) define: “Qualidade é, a totalidade de aspectos e características de um produto ou serviço, que proporcionam a satisfação das necessidades declaradas e implícitas”. Quer o autor mostrar que nem sempre o cliente explicita tudo o que quer. Deve a empresa saber entender o que ele deseja dentro de um conceito de intangibilidade. Não se espera só o produto ou serviço em si, mas o que ele pode oferecer além da função primária que lhe é característica inicialmente.

Este, já é considerado um conceito mais completo de qualidade, antes visto somente como o atendimento das necessidades dos clientes. Nesse processo de transição percebe-se que ela não pode ser voltada somente para a necessidade, mas também a um novo conceito de cliente, aquele que tenha satisfeitas até as necessidades não previstas. É a superação. Sobre o assunto Kotler (1998), defende que existe uma interligação direta e inegável entre qualidade de produto e serviço, satisfação do consumidor e rentabilidade da empresa já que quanto maior a qualidade, maior a satisfação do cliente e menores os custos; e, embora com preços maiores o cliente paga pela melhor qualidade que resulta em maior rentabilidade para a empresa.

Um dos fatores-chave para o sucesso de uma empresa é a qualidade de seus produtos/serviços. Essa qualidade deve estar adequada aos desejos do cliente, sendo sempre superior a suas expectativas, nunca inferior. Cobra (2000:173) corrobora esta idéia ao afirmar que: “a qualidade de um produto ou serviço financeiro deve estar focada nas necessidades dos clientes, procurando oferecer sempre algo que exceda as expectativas”. São necessárias três revoluções na qualidade para que se chegue à vantagem competitiva: a primeira refere-se à qualidade do produto; a segunda, à qualidade do serviço e a última, à qualidade da informação conforme Albrecht (2000). Essa afirmação do autor leva a considerar que a tecnologia da informação possibilita a revolução na qualidade da informação, não se trata somente da qualidade de dados, mas também da qualidade do conhecimento e das idéias que fluem, e isso é pode criar um relacionamento mais rico e duradouro com os clientes.

Qualidade é essencial, e envolve uma gama de fatores que serão responsáveis pelo sucesso de

qualquer empresa. Qualidade envolve a tudo e todos, é uma palavra de ordem também em bancos de todas as dimensões. Essa palavra de ordem é emitida em meio a uma borrasca, causada pelas transformações sentidas no mercado financeiro, decorrente da estabilização monetária e da acirrada concorrência, decorrentes da globalização acelerada da economia.

A qualidade deve incidir na rotina da atuação dos bancos através de dois fatores: na atenção para com o cliente, quanto ao fornecimento de produtos e serviços e na qualidade da gestão de seus clientes. Partindo-se da busca da satisfação das necessidades dos clientes, oferecendo excelência e qualidade nos produtos e serviços, é necessário então que a instituição como um todo, esteja atenta para perceber quem são seus clientes, o que eles pensam e sentem.

2.19 Importância da qualidade em serviços

O gerenciamento da qualidade em serviços tem ganhado notória importância entre as empresas do mercado mundial. O setor de serviços tem crescido consideravelmente à medida que um país se desenvolve e conseqüentemente aumenta o poder aquisitivo das pessoas. Isso fica comprovado com a afirmação de Albrecht (2000), de que nos Estados Unidos, apenas 13% das empresas fabricam bens de todos os tipos, as demais (87%), dedicam-se às atividades de informação e serviço.

Gerenciar o movimento pela qualidade dos serviços é uma evolução que necessariamente avança a cada dia, já que diariamente aprende-se como incorporá-la melhor às atividades das empresas. A importância desse gerenciamento é traduzida pela afirmação de Gale (1996:103), “serviço ao cliente, de alta qualidade, significa lucros”. O Autor complementa que o resultado de sucesso alcançado por empresas que administram estrategicamente a qualidade em serviços, é visto em empresas importantes tais como a *Xerox*, uma empresa industrial que está administrando a qualidade dos serviços que presta ao cliente, como apoio aos produtos que vende.

Essa flexibilização nos serviços é necessária. No conceito de Paladini (2000), o atendimento ao cliente depende das expectativas que ele demonstra ou expressa durante a relação existente no processo. Para tanto, é necessária extrema flexibilidade, criatividade e capacidade de adaptação.

Não há porque fazer diferenciação entre serviço e qualidade, uma vez que serviço é todo trabalho que agrega valor ao que uma pessoa faz em benefício de outra. A não diferenciação justifica-se quando Albrecht (2000) define qualidade como a medida em que uma coisa ou experiência satisfaz uma necessidade, soluciona um problema, ou agrega valor em benefício de uma pessoa.

Dar ênfase ao valor para o cliente e entender o que ele quer comprar se traduz em qualidade de serviço, de criação de valor para ele. É preciso que as coisas tenham significado para que se possa fidelizar o cliente, porque a fidelidade não se prende ao vazio ou a propostas abstratas, o cliente é fiel a algo que quer e acredita. Isso é enfatizado por Cobra (2000:57):

A razão do sucesso de uma empresa em qualquer ramo de negócios depende do grau de relacionamento da empresa com seus clientes. Essa integração depende do adequado atendimento da clientela. Portanto, prestar serviços de qualidade significa estreitar com os clientes um importante elo.

Atualmente, esforços de qualidade bem-sucedidos exigem que a administração da empresa atinja e exceda a satisfação dos consumidores, dentro desse enfoque a qualidade de produtos e serviços é somente uma parte, uma das prioridades estratégicas das empresas. Necessário se faz ainda, difundir essa idéia largamente, proporcionando a todas as pessoas da organização o treinamento e o apoio necessários para que se atinjam esses objetivos, defende Oliver (1999).

A liderança na qualidade, nos dias de hoje, começa com um íntimo conhecimento de como os consumidores definem satisfação e qualidade de produtos e serviços e uma ênfase nos resultados obtidos ao se alcançar e superar as expectativas dos consumidores. O elemento-chave aqui é a expectativa do consumidor, costumeiramente esquecida na aplicação dos antigos parâmetros padronizados de qualidade.

A melhoria contínua na qualidade é fator de competitividade essencial para que a empresa enfrente a disputa direta no mercado de seus produtos e serviços. Berry (2001:13) afirma que a confiança do cliente é o ativo mais precioso que qualquer empresa pode ter e “a excelente execução do serviço dia após dia á um elemento fundamental na construção de confiança”. De acordo com Cobra e Rangel (1993) é fundamental que os produtos e serviços oferecidos aos consumidores estejam de conformidade com suas necessidades e expectativas. Um bom produto pode tornar-se mais competitivo se for acompanhado de um bom serviço aos clientes e a prestação de serviços àqueles se apoiar em uma metodologia e/ou qualidade diferenciadora, como chave para incrementar os negócios.

No caso dos serviços financeiros, Berry (2001) acrescenta que os clientes são motivados a permanecer como tais quando compram esse tipo de serviço e têm uma excelente experiência. Para Levitt (1990), o relacionamento entre vendedor e comprador raramente termina após a venda. Na realidade este relacionamento intensifica-se e torna-se o fator crítico na escolha do consumidor para uma próxima compra. Este caso está explícito principalmente nos serviços financeiros, consultoria, empreitadas em geral, bens de capital e todas as outras organizações que envolvem transações de compra e venda.

A satisfação do cliente é uma conseqüência de uma série de eventos, que começa quando uma empresa entra em contato com aquele; e isto é algo que nunca termina. Cobra e Rangel (1992) afirmam que o *aftermarketing* se inicia logo após fechado o negócio e transferida a posse do bem ou serviço. A transformação de um cliente potencial em cliente de longo prazo faz com que entrem em cena uma série de outras atividades. É extremamente importante que após a venda o vendedor faça o acompanhamento para certificar-se que o cliente está satisfeito, Nickels e Wood (1999). Esta verificação posterior leva o vendedor a saber se a entrega, instalação e desempenho do produto atenderam as expectativas, bem como o acompanhamento completo e constante mostra ao cliente que os vendedores se importam com ele. Quanto maior o número de formas e maneiras pelas quais é possível satisfazer o cliente, mais forte é o relacionamento.

2.20 Fidelização do cliente

Em qualquer setor de atividade há a preocupação em conquistar clientela. Todavia tão importante quanto atrair clientes senão de maior valia, é fidelizá-los diz Reichheld (1996). Para isso é necessário o conhecimento e estudo de técnicas que determinem o caminho, permitindo levar as organizações ao sucesso de tal iniciativa. Para se ganhar a fidelidade dos clientes é exigida, além de uma análise cuidadosa, ação coerente, buscando respostas para a tomada de decisão e definição de estratégias, baseando-se principalmente no conhecimento do que é importante e interessa aos mesmos. Algumas correntes anunciam o fim dos clientes fiéis, pois pesquisas feitas nos Estados Unidos, apontam que há uma grande rotatividade não somente com os clientes (50% mudam de fornecedor a cada cinco anos), mas também com seus funcionários (50% saem de suas empresas a cada quatro anos), e até mesmo seus investidores as abandonam (50% em menos de um ano) comenta Reichheld (1996). Então,

surge a questão de quanto vale fomentar a lealdade. Para a empresa com o foco na manutenção dos clientes, é garantida em longo prazo a manutenção de seus ativos, e isso é vital para que tenha resultados positivos e seja competitiva. Tschohl (1996), diz que tendo como consequência a perda de clientes pela deslealdade é que se visualiza o valor da lealdade do cliente, ele enfatiza ainda que a empresa deve considerar o cliente como o ‘patrocinador’ vitalício de seu investimento em marketing .

Percebe-se então, que as empresas que ainda apostam na fidelidade de seus clientes têm obtido bons resultados, conservando os melhores clientes e funcionários, aqui considerados clientes internos. Como exemplo de empresas que cultuam a fidelidade de seus clientes, Reichheld (2000), cita: *Harley-Davidson, Dell Computer e New York Times*.

Ao avaliar-se o nível de fidelização dos clientes da *Harley-Davidson* percebe-se que a empresa conseguiu uma cultualização aos produtos, os seus clientes são o marketing e a propaganda viva. Existem clubes, encontros e caravanas completamente caracterizados pela marca, que os usuários fazem questão de difundir e defender.

Não se pode confundir compras constantes com fidelidade. As atitudes dos clientes *Harley-Davidson* são explicadas por Heath (1998:48) ao citar declaração do presidente da *American Marketing Association*: Clientes fiéis são aqueles que superam qualquer obstáculo para comprar um produto específico e não um equivalente, e têm menos probabilidade de mudar após uma experiência ruim”.

Há que se analisar levando em consideração a idéia do autor, que são poucas as empresas ou marcas que conseguem uma lealdade comparada à da *Harley-Davidson* e até da Ferrari; e o nível econômico das pessoas que se enquadram em tal conceito é restrito e elitizado.

Analisando se o que custa mais caro é conquistar um novo cliente ou reter um cliente atual, verifica-se que a busca de novos clientes pode ser mais atraente e motivadora para a Força de Vendas nas agências, mas é mais cara do que manter um cliente atual. Esta é uma boa razão para a empresa desenvolver uma estratégia de fidelização de clientes. Além disso, atender as necessidades dos atuais clientes pode ser mais fácil, porque se pode saber melhor quem são, onde estão e quais as suas necessidades.

Quando perde um cliente a empresa perde todo o lucro que teria com as compras futuras deste com o qual já teve custos para conquistar, a tais custos terá de acrescentar ainda, o custo

de reposição dessa perda. Segundo Kotler (2001), pesquisas da TARP (*Technical Assistance Research Program*), revelam que além de custar cinco vezes mais conquistar um novo cliente, do que manter o atual, poderá demorar alguns anos até que o novo cliente compre na mesma proporção do antigo. Torna-se então valiosa a recomendação do autor, quando diz que a empresa deve monitorar o nível de satisfação de seus clientes atuais em relação ao que está oferecendo a eles, não presumindo que os clientes que possui estão garantidos pois constantemente estão tentando fisga-los. Deve-se fazer algo especial para eles sentirem-se valorizados, percebendo que para ele, cliente, também é vantajosa a parceria, como também encorajá-los a opinarem, darem *feedback*.

Para Kotler, grandes empresas desenvolveram uma hábil capacidade de obter e manter clientes. Os principais processos envolvidos são: localizar clientes potenciais; vender pela primeira vez para eles, e mantê-los, fazendo com que suas compras cresçam, se possível para sempre.

A característica dos mercados atuais é ter abundância de fornecedores e marcas. Há escassez de clientes. Achá-los deixa de ser função dos vendedores que devem vender e não procurar clientes. As empresas podem descobrir e indicá-los a seus vendedores reduzindo seus custos, é a chamada geração de indicações que se divide em três etapas: definição do mercado alvo; o uso de ferramentas de comunicação para coletar dados dos clientes potenciais, e classificá-los como qualificados.

A criação de valor é essencial para a fidelização dos clientes diz Gale (1996), ao defender que é necessário oferecer uma proposta de valor melhor que a da concorrência e não simplesmente a oferta de utilidades imediatas. Esse valor precisa ser também administrado por meio do gerenciamento da qualidade na organização.

Criar valor é oferecer algo que destaca um produto ou serviço sob a visão do cliente. Não é o que o produto faz, mas o que aquele espera que o produto faça por ele de maneira destacada e, se possível, única. Para se saber o que representa valor para ele deve-se pesquisar junto ao mesmo diz, Cobra (2000), ele que irá dizer o que quer. Por meio de pesquisa junto ao cliente sabe-se criar valor. Este último ajuda a “construção” da fidelidade diz Raphel (1999). Para o Autor criar valor e transformar um cliente eventual em cliente leal é construir fidelidade; e não existe motivo para um cliente ser fiel a uma organização se ela não for fiel à ele.

Mckenna (1999), coloca todo o sucesso dos anos 90 na construção de relacionamentos com a

infra-estrutura que envolve determinada indústria ou atividade, principalmente com os clientes. Continuando, Mckenna afirma que o marketing moderno é uma batalha para obter a fidelidade destes.

Fidelização nasce do marketing de relacionamento; vendas repetidas do esforço de vendas. Hoje as pessoas desejam fazer negócios com empresas de serviço que ofereçam serviços agregados a seus produtos antes, durante e após a venda. Procuram um relacionamento de longo prazo, onde as necessidades individuais possam ser atendidas não somente hoje, mas também no futuro. Uma empresa precisa executar 5 etapas para a implementação da estratégia orientada ao cliente. Seybold (2000) demonstra-o conforme figura abaixo.

AS CINCO ETAPAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA ORIENTADA AO CLIENTE
1- É necessário facilitar os negócios do cliente com a empresa.
2- Ter como foco o cliente final de seus serviços.
3- Estruturar seus negócios de acordo com o ponto de vista de seu cliente.
4- Dentro de uma visão abrangente e progressiva buscar a lucratividade da empresa.
5- Buscar constantemente a lealdade do cliente que é a chave da rentabilidade da empresa.

Fonte: Adaptado de Seybold (2000).

Figura 8 - As cinco Etapas para a Implementação da Estratégia Orientada ao Cliente

Fidelizar clientes é uma das conquistas mais importantes para se manter boa *performance*. É essencial manter-se atento a tudo o que acontece no mercado e principalmente ao que possa interessar aos clientes, porque é a partir da satisfação das necessidades deles que se chega ao sucesso empresarial.

Dentre os setores em que as transformações são mais evidentes, está o financeiro. A corrida pelo ganho de produtividade e competitividade, semelhante ao ocorrido em outras economias, desencadeou um processo de fusões e incorporações de relevante impacto no Brasil. A presença de bancos internacionais aliados à conjuntura econômica, tem orientado os profissionais de marketing a desenvolverem estratégias voltadas para o ganho de escala, alavancando produtos e serviços por meio do aumento da base de clientes, e, principalmente, para a retenção dos que já possui.

Conforme Gusmão e Watanabe (2001), no setor bancário de outras economias já houve grandes transformações e estas continuam acontecendo também no Brasil. A exemplo de outros países, no mercado bancário brasileiro estão ocorrendo muitas mudanças, sendo as principais apresentadas a seguir.

TRANSFORMAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO
A Revolução tecnológica.
Aumento da participação de grandes bancos internacionais, por meio da compra e incorporação de bancos nacionais, privados e estatais.
Aquisições e incorporações de bancos de capital nacional

Fonte: Adaptado de Gusmão e Watanabe (2001).

Figura 9 - Transformações no Mercado Financeiro

Os bancos estão preocupados em ampliar o mercado, sua área de atuação, sua base de clientes, e a pulverização do crédito. A manutenção e o aumento da base de clientes é o fator de maior influência para a diminuição do risco, maior lucratividade e sustentabilidade em longo prazo.

Essa preocupação cresce devido à concorrência acirrada no mercado financeiro brasileiro pela entrada de Bancos internacionais, que estão se voltando para as economias emergentes e com potencial de mercado visualizado em longo prazo. A importância de as instituições financeiras criarem estratégias e formas de manutenção de seus clientes é vital para o sucesso de qualquer organização, porque uma empresa ou qualquer instituição financeira só existe ou tem sustentabilidade se tiver clientes, independente do setor em que atue: comercial, industrial, prestação de serviços, ou bancário. Portanto, de maneira geral, só atingirão seus objetivos as instituições que tiverem estratégias para fidelizar seus clientes.

2.21 Importância das pessoas na fidelização

A satisfação do cliente já não é mais o bastante, é preciso deixá-lo encantado, considera Whiteley (1995). Além de ouvir sua opinião é necessário amarrá-la completamente à forma da

empresa agir, e essa forma de agir está pautada em um compromisso baseado em relações sólidas, em que a honestidade é o princípio básico para o relacionamento, resguardando os interesses de ambas as partes. Isto as máquinas não podem fazer, somente as pessoas.

Ouvir o cliente, colocar a sua opinião como ponto de partida para a definição das estratégias da empresa, empresa esta preocupada em formar uma relação de parceria pautada de transparência e confiança com resultados e benefícios que prevêm a satisfação mutua das partes; somente são alcançados com o envolvimento e desempenho de pessoas. A confirmação de tal premissa é verificada a partir do que diz Cobra (2000:71):

(...) o grande diferencial não são os serviços, são as pessoas, uma vez que os serviços dependem do desempenho das pessoas e não apenas de máquinas e equipamentos destinados à prestação dos serviços financeiros por meio de cartões inteligentes, atendimentos a segurados, emissão de bilhetes aéreos.

No final do século XX, os administradores de empresas vieram a aceitar que o diferenciador crítico de uma organização comercial ou industrial, são as pessoas e não o patrimônio em imóveis, dinheiro, equipamentos. Ao se depararem com uma economia do conhecimento, as pessoas são a alavanca dos lucros diz Fitz-enz (2001).

Todos os outros recursos de uma organização, ou seja; seus bens patrimoniais são passivos e inertes. As pessoas ao utilizá-los aplicando conhecimentos, fazem a geração do valor. “Somente as pessoas geram valor por meio da aplicação de suas características humanas intrínsecas, da motivação, das habilidades adquiridas e da manipulação de ferramentas” (FITZ-ENZ, 2001:4).

A partir da colocação do autor, considera-se que para uma empresa ser bem sucedida precisa que as pessoas participantes da organização tenham o conhecimento, as habilidades e as atitudes certas para poder distingui-la de suas concorrentes. Não são simplesmente pessoas, mas sim a capacidade que a empresas devem ter de compartilhar dados oportunos, relevantes e organizados com seus funcionários, que geram o conhecimento para o melhor desempenho das funções de cada um dentro da organização. Os computadores e programas não agregam valor até quando pessoas instruídas colocarem suas mãos treinadas sobre o teclado e começarem a extrair o potencial existente nos programas de software.

Alcançar qualidade e valor excelentes; diz Gale (1996), só se consegue com o apoio constante de cada um na empresa, e isso precisa ser reconhecido por administradores sábios. O sucesso

do marketing de bancos está atrelado à qualidade dos produtos e aos serviços oferecidos, como também de pessoas comprometidas e motivadas. Se as empresas deixarem de investir em seus colaboradores, estarão deixando de investir na qualidade de seus produtos e serviços. Dentro desse enfoque, a qualidade e a excelência no atendimento tem significativa importância na satisfação dos clientes. Para o bom atendimento Zemke (1995) destaca alguns princípios:

- Ouvir, entender e corresponder às necessidades dos clientes de forma personalizada e criativa.
- Estabelecer uma visão clara do que é atendimento superior e comunicar essa visão aos colaboradores.
- Ter bons colaboradores, treinando-os e informando-os para atingirem padrões de atendimento, como também lhes dar autonomia.
- Reconhecer e recompensar os funcionários que dão um passo além por seus clientes.

Além do posicionamento da empresa, entende Moller (1997), que são necessários alguns fatores um funcionário ter um bom desempenho: comprometimento, responsabilidade, fidelidade, iniciativa, produtividade pessoal, relacionamento pessoal, qualidade pessoal e, por fim, a competência profissional. O Autor, ao citar tais fatores, está expandindo ou mudando o conceito inicial que as empresas geralmente consideram como essencial ao contratar e manter determinado funcionário. Qual a formação, quantos idiomas fala, onde já trabalhou, qual a experiência que possui, são geralmente os que mais têm peso. Não que não sejam também importantes as competências técnicas, mas elas são adquiridas mais facilmente, enquanto o comprometimento, a responsabilidade, a fidelidade, iniciativa e produtividade pessoal são básicos e muitas vezes nem sequer observados pelos administradores.

A contratação e manutenção dos funcionários certos têm tudo a ver com a obtenção e manutenção dos clientes certos na concepção de Reichheld (1996). As empresas que não investem na lealdade de seus funcionários e, conseqüentemente, de seus clientes conhecem seus custos, mas não conhecem seu valor.

Na idéia do Autor, saber identificar as competências essenciais nos funcionários, entender sua importância reconhecendo e recompensando o seu valor, tornando-os comprometidos e fiéis à

empresa, são maneiras indiretas de buscar a fidelidade dos clientes.

A *People Soft* é um caso a ser apontado como exemplo da importância das pessoas no relacionamento e fidelização de clientes em prestação de serviços, relata Oliver (1999). Ela fornece pacotes de *software* para auxiliar no desempenho da coordenação diária das áreas de recursos humanos, logística, planejamento da produção e contabilidade. São mais de 1300 clientes de uma enorme variedade de indústrias.

A empresa acredita que o real poder da organização está na sua linha de frente, nos empregados prestadores de serviços que lidam diretamente com os clientes e seus problemas. Todos os empregados são estimulados a criarem e desenvolverem fortes vínculos com os clientes; e são autorizados a utilizarem fundos de reserva para satisfazer as necessidades de um determinado cliente.

Atualmente grande parte das idéias que auxiliam em processos de melhoria provém de funcionários de linha de frente, que se encontram mais próximos dos processos produtivos e dos clientes da organização, bem como os produtos e serviços oferecidos por esta, afirma Santos (2000). Portanto ouvir a opinião dos funcionários e partilhar com eles as informações através de treinamento e comunicação é imprescindível para que eles sejam colaboradores ativos no processo de fidelização dos clientes.

2.22 Definição do mercado alvo – segmentação

Segmentar um mercado significa reconhecer que ele está composto por diferentes pessoas e que estas reagirão de formas diferentes as propostas de marketing da organização financeira. Cada segmento pode representar uma oportunidade diferente para a instituição. A segmentação de mercado baseia-se na idéia de que um só produto dificilmente pode atender a necessidades e expectativas de todos os clientes. Isto se deve ao fato de que são demasiadamente numerosos, estão espalhados e são diversas as exigências quanto a produtos e serviços oferecidos, sentencia Cobra (2000). Entende-se a partir da idéia do Autor, segundo a qual, com um mercado alvo definido, a empresa tem condições de se posicionar e consegue maior eficácia na aplicação de suas estratégias de marketing; conseqüentemente de fidelizar seus clientes. Portanto a segmentação de mercado é a maneira mais adequada para atender às

necessidades específicas dos clientes classificados de forma homogênea.

Pelo fato de os mercados serem compostos por compradores diferentes entre si em muitos aspectos, podem ser segmentados de várias maneiras, diz Kotler (1998). A empresa em vez de competir em todos os mercados identifica o mercado-alvo que pode atender com maior eficácia. A adoção de marketing de mercado alvo exige três etapas importantes conforme demonstra a figura a seguir.

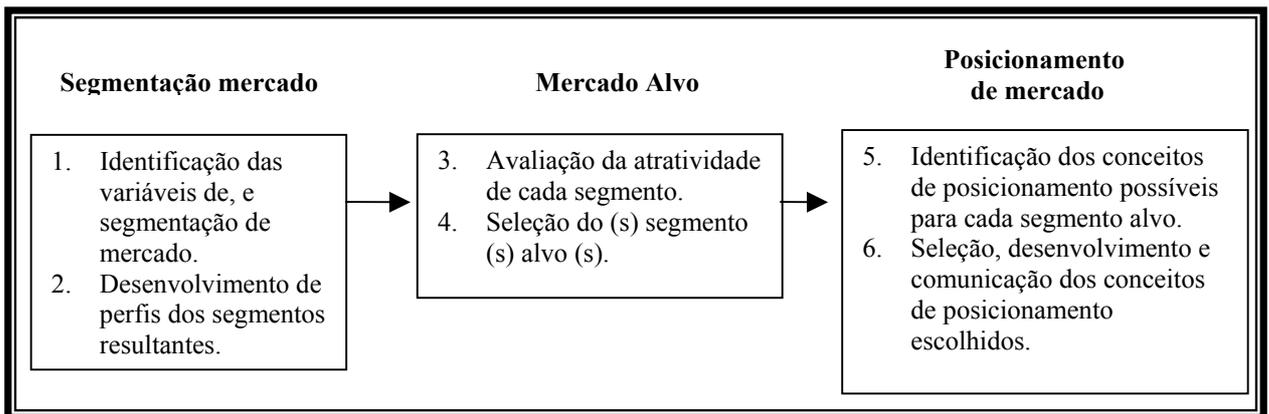


Figura 10 - Etapas para a segmentação de mercado, definição de mercado-alvo e posicionamento.

A idéia do autor dá a entender que para a definição de mercado alvo, as empresas devem fazer um processo de segmentação, definindo seu alvo. Fazer uma seleção tendo o posicionamento a partir do conhecimento desse mercado; o que ele quer, onde e quando compra, como compra. À medida que a empresa aprofunda esse conhecimento, melhora sua capacidade de encontrar novos clientes e principalmente de reter os que já possui. Para construir a fidelização é essencial entender as necessidades, desejos, e valores, pois constantemente a comunicação deve reforçar a percepção sobre o produto ou serviços, com a mensagem certa na hora certa e para o cliente certo. O diálogo sistemático com os clientes facilita à empresa obter dados relevantes para a formação do *database* de clientes, que agregados aos dados de compras, permitem desenvolver programas para indivíduos ou pequenos grupos de clientes, criando uma forte afinidade com a empresa, conclui Oliver (1999).

Na literatura os Autores descrevem várias maneiras de segmentar mercados, dentre elas, Cobra (2000) destaca as principais variáveis para segmentar o mercado financeiro conforme figura a seguir:

VARIÁVEIS DE SEGMENTAÇÃO DE MERCADO	
Demográfica	Agrupamento por sexo, idade, religião, raça.
Geográfica	Local de trabalho, residência (bairro, município, estado)
Sócio-econômica	Renda, escolaridade, e ocupação do cliente.
Comportamento de compra	Características psicológicas, motivos compra, lealdade à marca da instituição, benefícios buscados, entre outros.
Tipo de produto	Atributos, benefícios, marca e desempenho do produto.
Ramo de atividade	Os clientes pessoa jurídica são agrupados de acordo com o ramo de atividade ou porte da empresa

Fonte: Adaptado de Cobra (2000).

Figura 11 - Variáveis de Segmentação de Mercado

Pesquisa realizada em 1993 mostrou que 42% dos bancos europeus acreditam que seu maior desafio até 2005 seja melhorar o relacionamento com os clientes, dizem Gregori et al (1998).

Segundo esses bancos, tal tarefa é mais vital do que a necessidade de reduzir custos (40%) ou melhorar a qualidade dos serviços (37%).

Perguntado sobre qual a importância do relacionamento para os bancos, um banqueiro resume dizendo que o desenvolvimento de relacionamentos é a melhor forma de aumentar o volume de negócios e reter clientes.

Em geral os esforços para melhorar o relacionamento com os clientes de bancos incluem algumas etapas, tendo a segmentação como a base de todo o processo. Gregor et al (1998) destacam quatro, conforme a figura a seguir:

ETAPAS PARA MELHORAR O RELACIONAMENTO COM CLIENTES DE BANCOS	
Primeira etapa	Os bancos, na maioria, iniciam a trajetória como vendedores de produtos oferecendo uma pequena variedade de serviços padronizados pensando em agradar todo mundo.
Segunda etapa	Quando conseguem focalizar melhor seus clientes, iniciam a segmentação do mercado, mas ainda em nível muito rudimentar.
Terceira etapa	A segmentação sofisticada-se e se propõem benefícios para atrair segmentos com limites mais marcados. Iniciam a reputação de prestadores de ampla gama de serviços personalizados.
Quarta etapa	As marcas se tornam mais diferenciadas e bem posicionadas.

Fonte: Adaptado de Gregor et al. (1998).

Figura 12 - Etapas para melhorar relacionamento com clientes de bancos

Passar de uma etapa a outra requer habilidade, e é justamente aí que muitos bancos acabam se confundindo. Prosseguir rápido demais em uma só direção pode fazer os mais bem arquitetados planos desmoronarem. Destreza, paciência e bom ritmo, além de dirigentes empenhados são requisitos essenciais. Tudo indica que o sucesso só pode ser alcançado de forma consistente se o banco evoluir em seis dimensões diferentes e ao mesmo tempo, aconselham Gregor et al (1998): Segmentação - Oferta de Produtos - Distribuição - Sistemas de informação sobre o cliente -Organização e Mensuração.

Quando os autores falam da necessidade de simultaneidade nas seis dimensões é porque não há melhora no relacionamento se o banco mudar a estratégia sem alterar o sistema de informações sobre os clientes; daí a importância da tecnologia na formação do banco de dados. Investir em tecnologia e sistemas de informação avançados só fará sentido se as pessoas que delas farão uso, tenham o treinamento e conhecimento necessários. Para segmentar é preciso conhecer muito bem a clientela, verificando suas preferências quanto aos canais de distribuição de produtos e disposição de pagar por serviços. O sistema de informação sobre clientes é o suporte para a criação de canais de distribuição, para oferecer serviços mais rápidos e satisfatórios e, ao mesmo tempo, reduzir custos.

Na sexta dimensão está a importância da mensuração. Para isso os sistemas devem ser

projetados para fornecer informações e criar incentivos que apoiem a estratégia do banco. A ênfase não recai sobre as agências ou produtos, mas sobre os clientes e segmentos específicos. A equipe é recompensada pela lucratividade dos clientes, por vendas cruzadas, retenção de clientes e não apenas pelo número de contas novas. O foco é os objetivos do segmento e não a medição das vendas.

É reconhecido pelas empresas que todos os clientes são importantes, porém alguns são mais importantes que outros. Para uma seleção, Kotler (2001) diz ser necessária uma classificação de clientes medindo a lucratividade individual de cada um para a empresa. A partir desse conhecimento é possível determinar os clientes interessantes, quais têm potencial a ser desenvolvido e quais devem ser considerados não-qualificados. Só vale a pena manter clientes que mais cedo ou mais tarde possam ser lucrativos.

Analisando matematicamente, considerando-se uma escala de lucratividade, uma fórmula é adotada 20/30/80, onde 20% dos clientes são responsáveis por 80% dos lucros e os 30% menos lucrativos cortam os lucros das empresas pela metade. Isso revela que a maioria das empresas perde dinheiro com seus piores clientes, traduz Kotler (2001). Especificamente os bancos alegam que perdem dinheiro com 40% de seus clientes mais fracos no varejo.

É importante a segmentação de mercado para a correta avaliação dos clientes, definição do alvo a ser alcançado ou objetivo a ser seguido e qual o relacionamento a ser desenvolvido com lucratividade. Isso se traduz em trabalhar certo com os clientes certos. Na concepção de Kotler (2001:164), “empresas inteligentes, hoje em dia, não se vêem como vendedoras de produtos, mas como criadoras de clientes lucrativos: não querem apenas gerar uma carteira de clientes, mas serem donas desses clientes para sempre”.

Na teoria do marketing do relacionamento não se quer apenas ser o único fornecedor de um determinado produto, mas fornecer o maior número possível de seus produtos para cada um de seus clientes. Essa é a busca das empresas, principalmente os bancos, que procuram aumentar a participação no ‘bolso do cliente’. Também os clientes desejam fazer negócios com empresas prestadoras de serviços que ofereçam serviços agregados a seus produtos antes, durante e após a venda. Elas procuram um relacionamento de longo prazo, em que suas necessidades individuais possam ser atendidas não somente hoje, mas também no futuro.

3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

3.1 Apresentação e análise dos resultados

Inicialmente o interesse da pesquisa enfocou a identificação dos bancos em que o cliente mantém conta corrente, para estabelecer uma hierarquia entre os bancos da praça em relação aos clientes pesquisados. A Tabela – 1 apresenta os resultados da primeira questão.

Tabela 1: Apresentação dos resultados dos bancos que as empresas pesquisadas possuem conta corrente

Banco	Nº. Contas que detém
Itaú	50
Banco do Brasil	43
HSBC	32
Bradesco	29
Unibanco	21
CEF	16
Santander	10
Sudameris	8
BCN	6
Real/ABN	6
BankBoston	4
Safra	3
Outros	3
BilbaoViscaia	2
Citibank	2

Fonte: Dados da pesquisa deste estudo (2002).

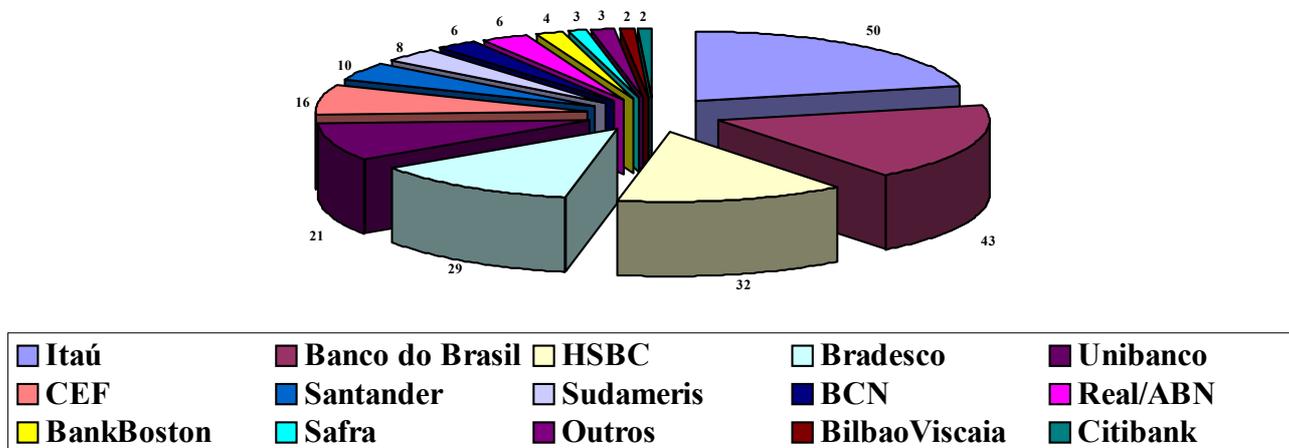


Figura 13: Bancos que as empresas possuem conta corrente

Fonte: dados do autor (2002).

O resultado mostra que as empresas mantêm conta corrente em vários bancos; em média, cada empresa é cliente de 4 a 5 bancos. Onde ocorre a maior incidência de clientes é o Banco Itaú, posicionado em primeiro lugar, com 50 das 54 contas possíveis; é seguido pelo Banco do Brasil com 43 contas.

Em relação à questão 2 para verificar os bancos que as empresas consideram como principal em suas relações a tabela a seguir explicita o resultado.

Tabela 2: Distribuição dos resultados dos bancos que as empresas consideram como principal

Banco	Frequência	Porcentagem
Itaú	20	36
Banco do Brasil	16	30
Bradesco	8	15
HSBC	5	9
CEF	2	4
Santander	1	2
Unibanco	1	2
Outros	1	2
Total	54	100

Fonte: Dados da pesquisa (2002).

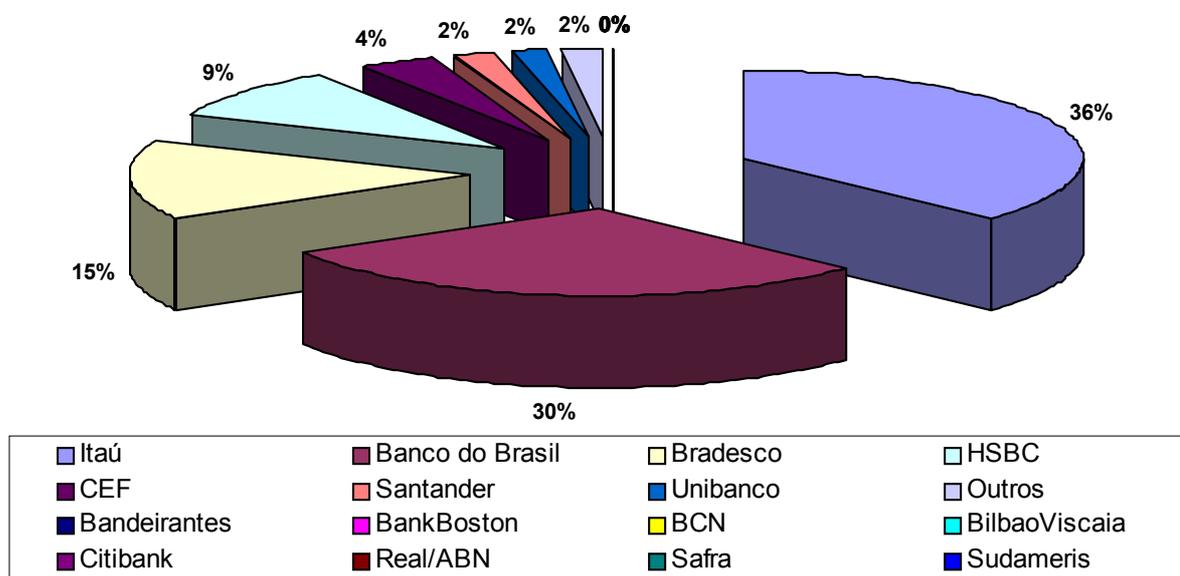


Figura 14: Banco principal das empresas

Fonte: dados do autor (2002).

Em relação à questão que indaga quanto ao banco principal, foi detectado que em relação aos bancos que as empresas pesquisadas são clientes há uma centralização de negócios em um banco principal, pois 36% das empresas entrevistadas centralizam seus negócios no Banco Itaú, seguido pelo Banco do Brasil com 30% e Bradesco com 15%. É possível que a

segmentação de mercado de acordo com o perfil da empresa adotado pelo banco Itaú possa estar influenciando na fidelização de seus clientes. O Banco do Brasil também segmenta seus clientes.

Os resultados com relação ao canal de contato mais utilizado pelas empresas para se relacionar com o banco estão na tabela a seguir.

Tabela 3: Distribuição dos resultados - canal de contato mais utilizado pelas empresas para relacionar-se com o banco

Alternativas	Frequência	Porcentagem
Internet/ <i>Office bank</i>	19	35
Setor específico para o porte de minha empresa	15	28
Gerente/telefone	12	22
Rede de agências	8	15
Total	54	100

Fonte: Dados da pesquisa (2002).

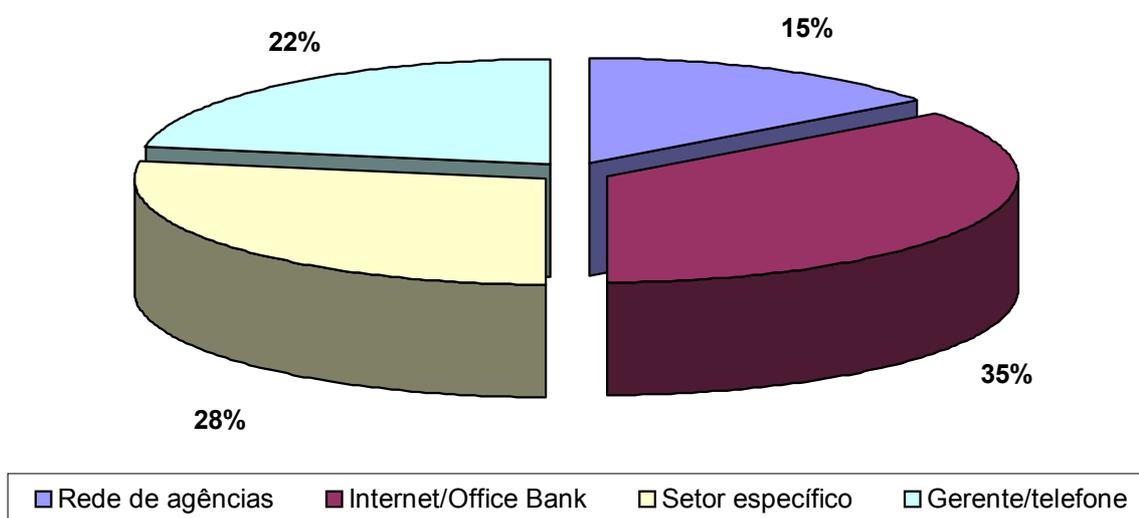


Figura 15: Canal de contato mais utilizado pelas empresas para relacionar-se com o Banco

Fonte: dados do autor (2002).

Quanto à questão em relação ao canal de contato mais utilizado pelas empresas para se relacionarem com o Banco principal, os serviços tecnológicos via *Internet/Office Bank*, estão com 35% da preferência, o que pode demonstrar que as operações anteriormente realizadas nas agencias com contato pessoal, estão sendo transferidas para o atendimento virtual. O setor

específico com pontuação de 28% e gerente/telefone com 22%, tem parcela significativa da preferência, detectando a necessidade de assessoria; bem como, consultas para fechamento de negócios (créditos) e contratação de serviços onde se faz necessária a participação humana, porém sem a presença do cliente na agência bancária. A utilização da rede de agências perde a preferência ou a importância perante outros canais que oferecem maior agilidade, qualidade e controle.

Nesse caso, confirma-se um dos conceitos dos 4 P's do marketing de relacionamento: promoção, em que se dá ao cliente oportunidade de decidir como ele deseja se comunicar com a empresa Gordon (1998).

Isso colabora para a redução dos custos para os bancos na gestão de seus clientes. Este resultado demonstra que as empresas de médio a grande porte preferem este tipo de canal para realizar suas operações. Evidencia-se que a tecnologia bancária vem ao encontro das necessidades de rapidez, agilidade, segurança e economia de tempo.

Em relação à questão que trata da pretensão das empresas em aumentar, manter, diminuir ou encerrar relacionamento com o seu banco principal os resultados podem ser vistos na tabela a seguir.

Tabela 4: distribuição dos resultados - pretensão das empresas em aumentar, manter, diminuir ou encerrar relacionamento com o seu banco principal

Alternativas	Frequência	Porcentagem
Manter o nível de relacionamento	28	52
Aumentar o nível de relacionamento	22	41
Diminuir	4	7
Encerrar	0	0
Total	54	100

Fonte: Dados da pesquisa (2002).

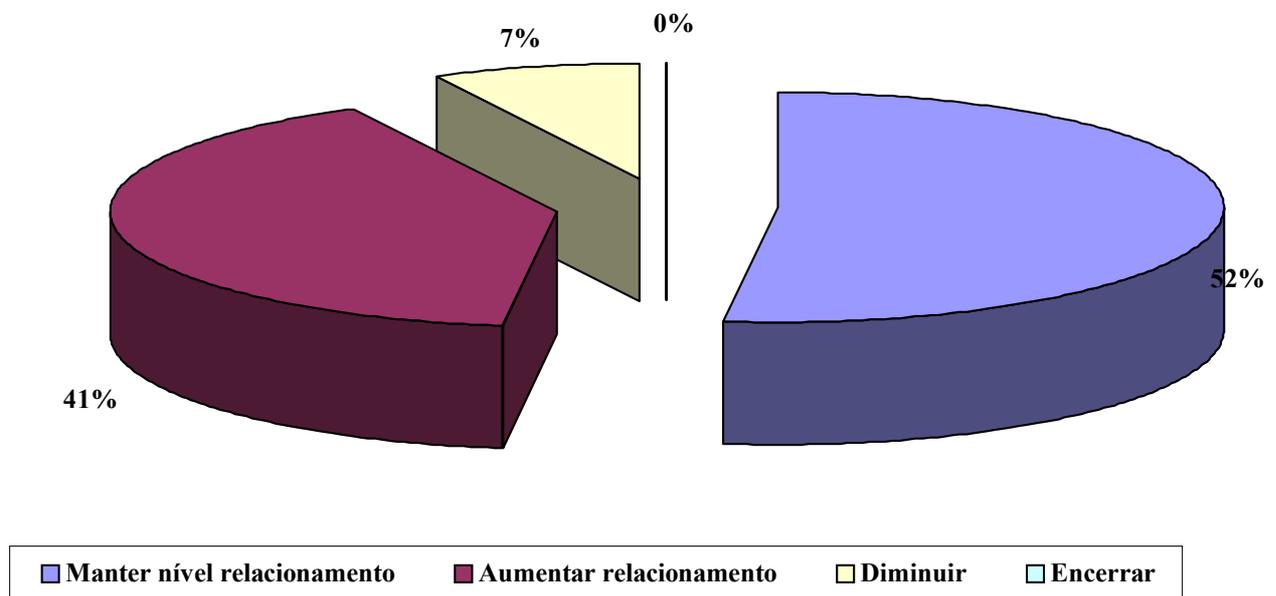


Figura 16: Pretensão da empresa em aumentar, manter, diminuir ou encerrar relacionamento com o seu banco principal.

Fonte: dados do autor (2002).

A questão seguinte teve como finalidade identificar a pretensão da empresa em aumentar, manter, diminuir ou encerrar relacionamento com o seu banco principal. O resultado desta variável aponta que 52% das empresas pretendem manter o nível de relacionamento com seu banco principal. Adicionando-se ao item aumentar o relacionamento 41%, a pesquisa mostra que os métodos utilizados pelo banco, para a fidelização estão alcançando os objetivos desejados. Somente 7% das empresas entrevistadas assinalaram que pretendem diminuir o relacionamento com o banco principal.

A seguir é mostrado o resultado da questão – 7 que verifica os motivos que levam as empresas a abrir e manter conta em determinado banco. A tabela mostra a distribuição dos resultados.

Tabela 5: Distribuição dos resultados - motivos que levam as empresas a abrir e manter conta em determinado banco.

Alternativas	Pontuação	Porcentagem
Relacionamento de parceria	338	18
Atendimento	334	17
Crédito	256	13
Tarifas	253	13
Sistema de pagamentos e recebimentos	221	11
Tecnologia internet	204	10
Imagem solidez do banco	189	10
Rede de agências	165	8

Fonte: Dados da pesquisa (2002).

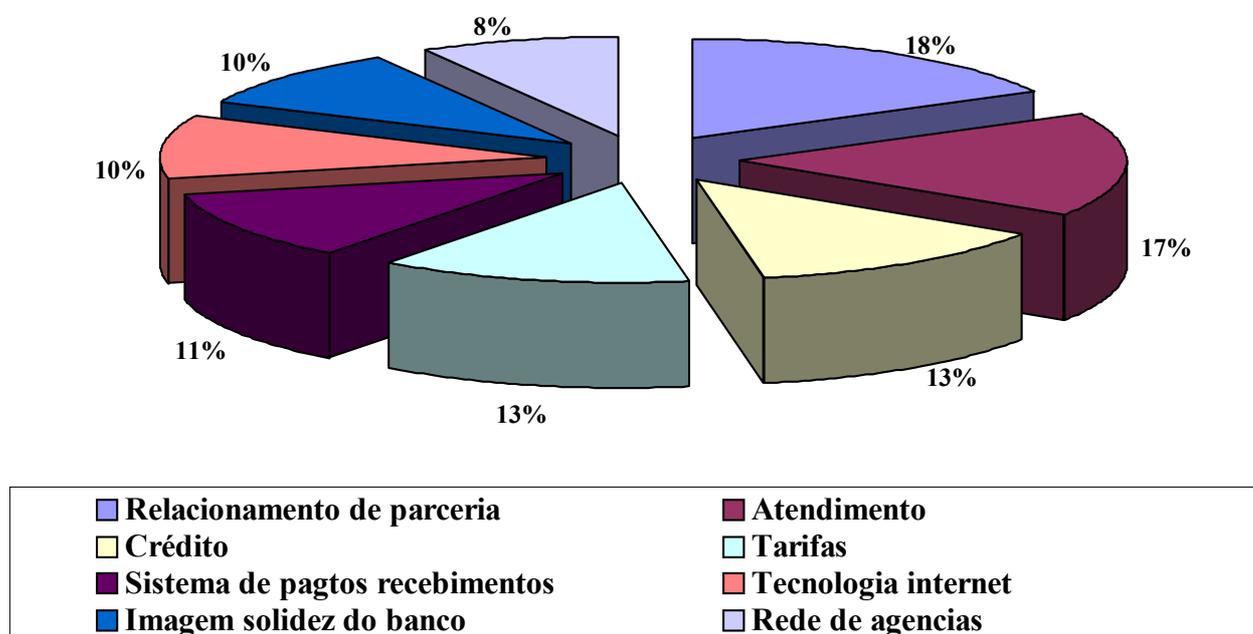


Figura 17: Classificação dos motivos que levam as empresas a abrir e manter conta em determinado banco

Fonte: dados do autor (2002).

O resultado apresentado na questão não demonstra diferença significativa nos motivos de preferência por determinado banco. Pode-se deduzir que ao optar por determinado banco as empresas analisam um conjunto de fatores. O relacionamento de parceria ocupa a primeira posição com 18%, confirmando a necessidade das empresas manterem relacionamento de longo prazo em processos de ganha-ganha pelas 2 partes.

Essa visão das empresas pode ser considerada como ponto positivo para os bancos desenvolverem o marketing de relacionamento de valor futuro e fidelização, o que é corroborado por Kotler (1998) ao considerar que uma crescente tendência de marketing é o

desenvolvimento de relacionamento e fidelização dos clientes.

A qualidade no atendimento com 17%, denota a necessidade e importância da prestação de serviços com qualidade para a conquista dos clientes. O serviço está ativamente ligado ao relacionamento já que este é consequência de um serviço prestado ao cliente, e a sua natureza interativa passa a ser a base para a oferta contínua de valor superior, conforme é descrito por Berry (2001).

Em terceiro lugar a pontuação recai para o sistema de crédito e tarifas, evidenciando que as empresas procuram captar recursos com taxas competitivas e buscam parceiros que possam atender suas necessidades. Assim a importância aponta para o relacionamento de parceria e também custo financeiro compatível com o mercado. A rede de agências e a imagem e solidez dos bancos ficaram com a menor pontuação dentre as variáveis pesquisadas. Isso pode-se relacionar com o fato de que os bancos atuais passam confiança, solidez e estabilidade para os clientes. Devido às fusões e aquisições ficou reduzido o número de instituições, permanecendo somente os grandes bancos com grandes números de agências satisfazendo as necessidades das empresas.

Quanto a questão que envolve a classificação dos itens importantes para a satisfação no atendimento os resultados estão na tabela a seguir.

Tabela 6: Distribuição dos resultados - itens importantes para a satisfação no atendimento

Alternativas	Pontuação	Porcentagem
Atendimento especializado	369	18
Ter gerente exclusivo	317	16
Rapidez no atendimento	278	14
Velocidade de decisão	270	14
Qualificação das pessoas que me atendem	245	13
Facilidade acesso gerente	225	12
Baixo índice de erros	170	9
Rapidez no caixa	70	4

Fonte: Dados da pesquisa (2002).

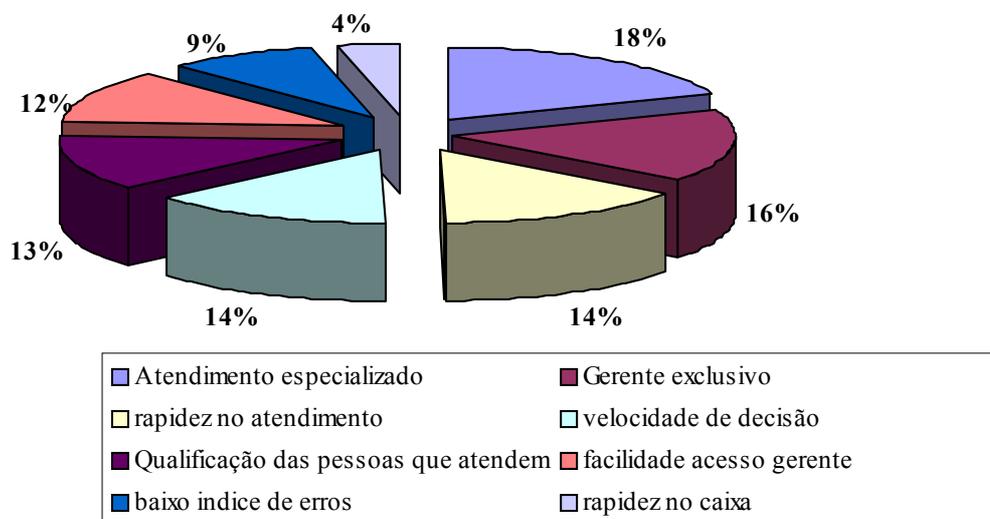


Figura 18: Classificação dos itens importantes para a satisfação no atendimento

Fonte: dados do autor (2002).

As empresas pesquisadas percebem que no fator satisfação no atendimento, o item apontado como mais importante é o atendimento especializado e personalizado para as empresas do perfil específico, com 18% da pontuação; e atendimento exclusivo, com 16%; ora, tais itens são complementares e comprovam a necessidade da segmentação dos clientes para que os bancos possam conhecer melhor as necessidades e oferecer soluções mais personalizadas.

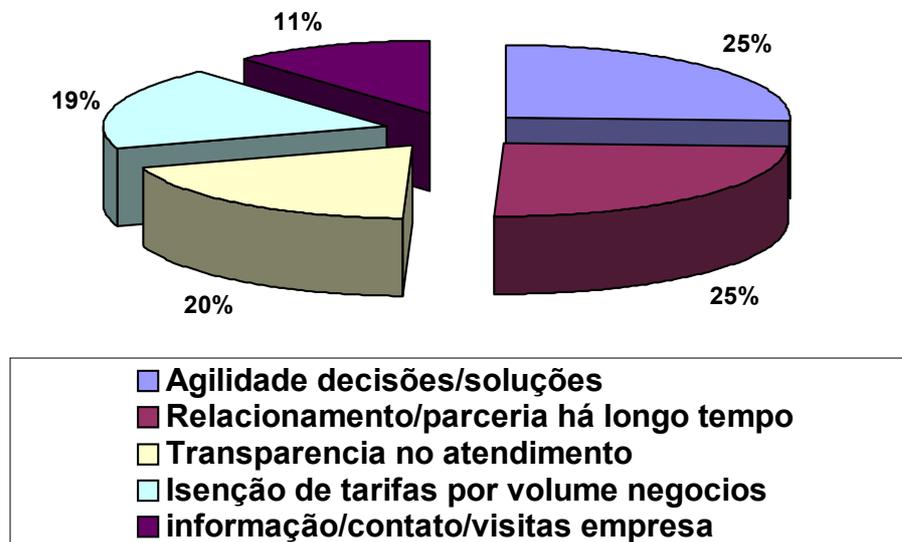
Em terceiro lugar, com 14% da pontuação, a rapidez no atendimento e a velocidade de decisão demonstram que nas empresas, como em todos os outros segmentos de cliente bancários, a velocidade é apresentada como uma das dimensões mais importantes no relacionamento entre bancos e clientes comerciais, isso se traduz em prestação de serviços em tempo real, agregando valor ao cliente.

A rapidez de atendimento na caixa perde a importância com índice de apenas 4% da pontuação, já que os serviços tecnológicos substituem com muito mais qualidade e agilidade tal serviço, na concepção das empresas pesquisadas. Há que se citar a qualificação das pessoas que atendem as empresas pesquisadas, ocupando o quinto lugar, denotando que os bancos devem preparar as pessoas que mantêm contato com os clientes. Contatos são relacionamentos; se feitos de forma qualificada e eficaz, a questão de fidelidade estará alavancada. Assim, a empresa para ser bem sucedida precisa de funcionários com habilidades e atitudes certas para distingui-la de seus concorrentes.

Quanto à questão que verifica os itens importantes para manter o relacionamento com um banco, a tabela a seguir apresenta os resultados.

Tabela 7: Distribuição dos resultados - classificação dos itens importantes para manter relacionamento com um banco

Alternativas	Pontuação	Porcentagem
Agilidade decisões/soluções	207	25
Relacionamento/parceria há longo tempo	203	25
Transparência no atendimento	158	20
Isenção de tarifas por volume negócios	150	19
Informação/contato/visitas para a empresa	92	11



Fonte: Dados da pesquisa (2002).

Figura 19: Itens importantes para manter o relacionamento com um banco

Fonte: dados do autor (2002).

Os resultados apresentados na questão apontam que as empresas pesquisadas consideram que para se manter clientes de um banco, analisando o relacionamento, a maior pontuação com 25% recai nos itens: manter relacionamento de parceria de longo tempo, e agilidade de decisões e soluções da empresa. Conclui-se, que as empresas, tanto quanto para abrir uma conta, mantê-la e aumentar o relacionamento, buscam um banco como parceiro.

As instituições devem adotar em seus serviços bancários as características e fatores de sucesso citados por Kotler (2001): a especialização técnica e velocidade de soluções e informações. O

fator preço competitivo também deve ser incluído, considerando-se que em terceiro lugar é apontada a isenção de tarifas por volume de negócios, com 19% da pontuação. Há concordância das empresas em que quanto maior o volume de seus negócios com o banco, este aja com reciprocidade, lhe oferecendo vantagens, premiando-lhe a fidelidade.

Com 20% da pontuação, em segundo lugar no grau de importância em um relacionamento banco/cliente, fica a transparência no atendimento. O banco, usando a ética e clareza ao vender produtos e serviços, ganha a confiança do cliente e não o perde para a concorrência. O resultado demonstra que a visita do gerente à empresa ocupa o 5º lugar com 19%.

A questão que verifica a importância dos serviços tecnológicos oferecidos pelo banco é mostrada na tabela a seguir.

Tabela 8: Distribuição dos resultados - importância dos serviços tecnológicos oferecidos pelo banco

Alternativas	Pontuação	Porcentagem
Internet	186	35
Office Banking	165	30
Auto Atendimento	105	19
Bank Fone	88	16

Fonte: Dados da pesquisa (2002).

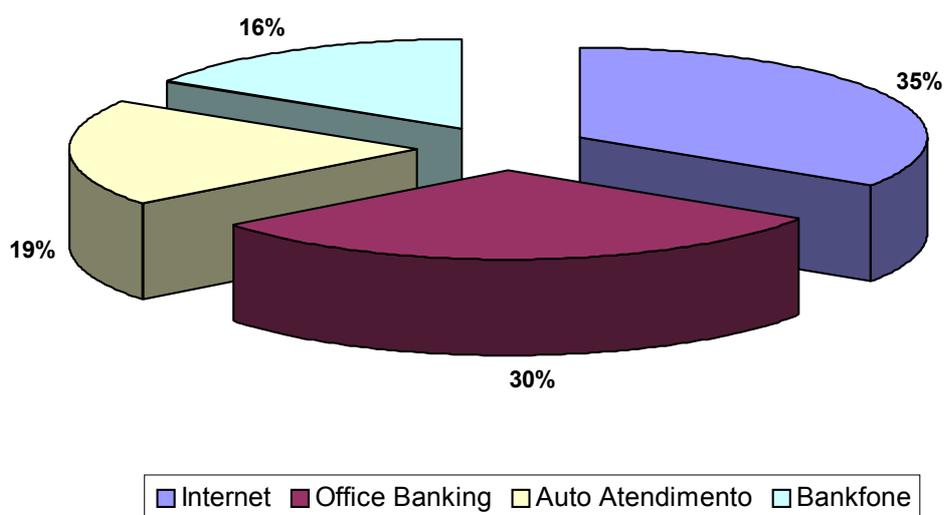


Figura 20: Importância dos serviços tecnológicos oferecidos pelo banco

Fonte: dados do autor (2002).

Dos serviços tecnológicos oferecidos pelos bancos em ordem de classificação, em primeiro lugar esta a Internet com 35% da pontuação, seguida pelo *Office/banking* 30%. Verifica-se que o *bankfone* (banco por telefone) e auto-atendimento são menos utilizados nas empresas pesquisadas.

O cliente tem hoje varias opções em fazer uso de um serviço ou produto bancário: através do telefone, terminais de auto-atendimento, internet e *Office/banking* (*softwares* desenvolvidos pelos bancos e instalados nas empresas). Essa personalização só melhora e torna mais forte o relacionamento entre a empresa e o cliente, o banco presta serviço em tempo real.

Tabela 9: Distribuição dos resultados - concordância da empresa com o fato de o banco flexibilizar taxas considerando o nível de negócios e tempo ode relacionamento com cliente.

Alternativas	Freqüência	Porcentagem
1 Concordo totalmente	32	59
2 Concordo	12	22
3 Concordo parcialmente	8	15
4 Mais discordo que concordo	2	4
5 Não concordo	0	0
Total	54	100

Fonte: dados do autor (2002).

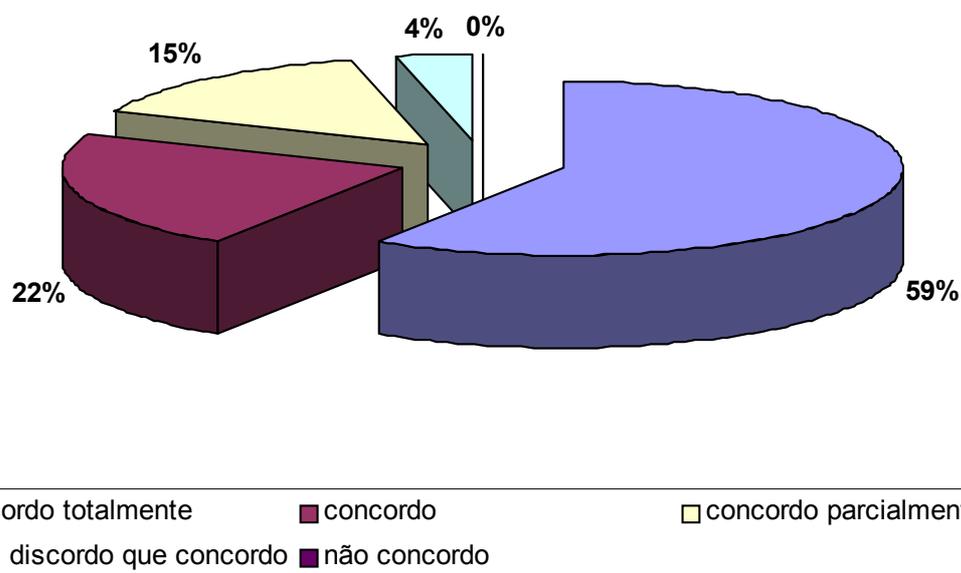


Figura 21: Concordância da empresa em o banco flexibilizar taxas considerando o nível de negócios e tempo de relacionamento com cliente.

Fonte: dados do autor (2002)

Em relação à apresentação da questão que verifica a concordância da empresa com o fato de o banco flexibilizar taxas considerando o nível de negócios e tempo de relacionamento com cliente, o resultado apresentado aponta que a grande maioria das empresas concorda totalmente com que o banco deva flexibilizar taxas, considerando a fidelidade do cliente. Nenhuma empresa discorda totalmente e somente 4% discorda parcialmente.

A questão sobre as vantagens para a empresa em manter-se fiel, centralizando negócios no banco principal tem o resultado de sua verificação na tabela a seguir.

Tabela 10: Distribuição dos resultados - vantagens para as empresas em manterem-se fiéis centralizando negócios no banco principal.

Alternativas	Frequência	Porcentagem
1 Muitas vantagens	24	44
2 Boas vantagens	12	22
3 Tem vantagens	15	28
4 Poucas vantagens	2	4
5 Nenhuma vantagem	1	2

Fonte: Dados da pesquisa (2002).

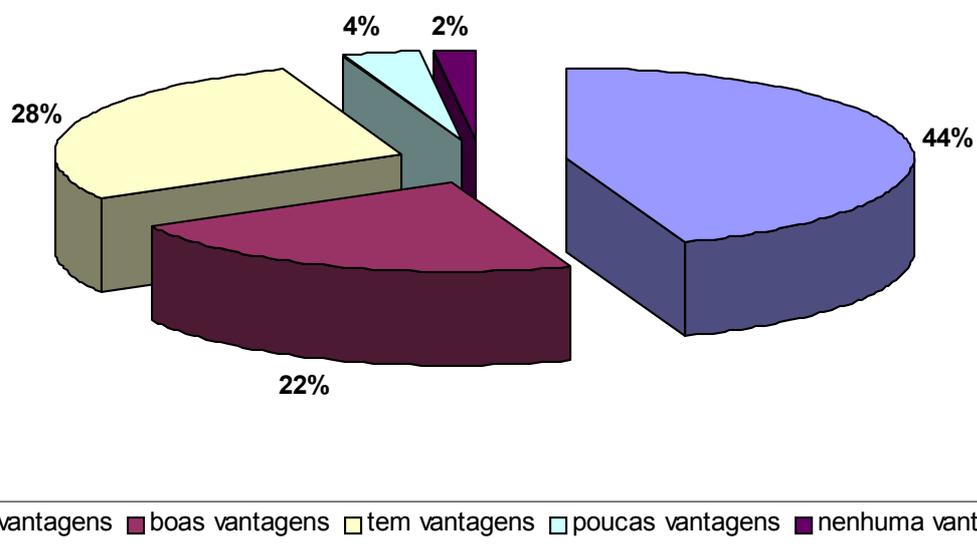


Figura 22: Opinião das empresas quanto às vantagens em manter-se fiel centralizando negócios no banco principal

Fonte: dados do autor (2002).

A fidelidade para com o banco principal na opinião das empresas pesquisadas é vantajosa para a grande maioria delas, 44% considerando que obtêm muitas vantagens e 22% que são boas as vantagens oferecidas pelo banco principal. Isso denota que os bancos estão criando

formas de manter seus clientes, valorizando o maior relacionamento, levando-os a perceberem a diferenciação e premiando sua fidelidade. Somente 2% das empresas consideram sem vantagens a priorização de negócios em um banco principal.

A questão de pesquisa para verificar os itens importantes na escolha de um banco é mostrada na tabela a seguir.

Tabela 11: Distribuição dos resultados - itens importantes na escolha de um banco

Alternativas	Pontuação	Porcentagem
Integração banco/empresa cliente	284	24
Transparência/confiabilidade	247	22
Solidez	213	19
Tamanho/nº de agências	183	16
Proximidade da empresa	133	12
Comprometimento com o país	74	7

Fonte: dados do autor (2002).

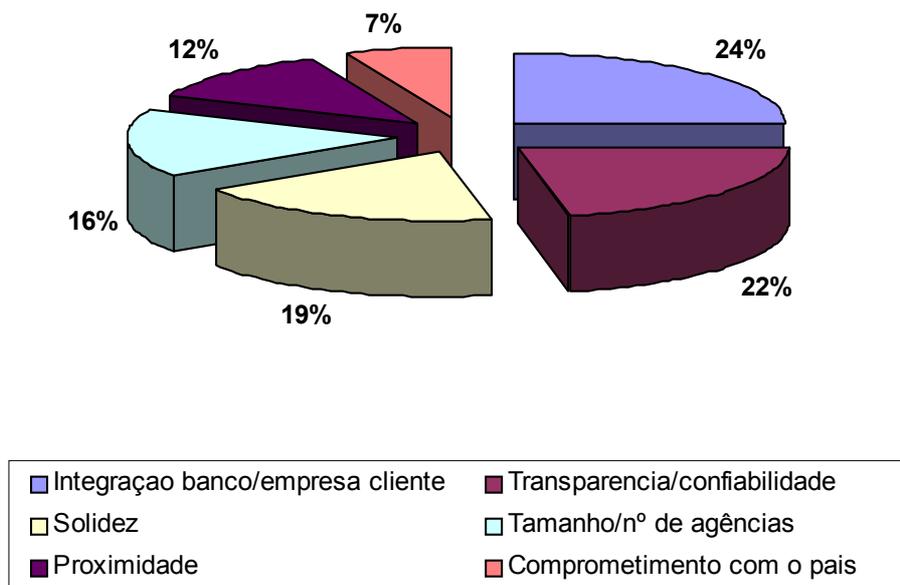


Figura 23: Resultados quanto aos itens importantes na escolha de um banco

Fonte: dados do autor (2002).

No resultado da questão sobre a importância dos itens para a escolha de um banco, o apontado em primeiro lugar é a integração do banco com o cliente 24%. Os clientes querem se sentir integrados ao banco. As instituições devem considerar, nas suas estratégias, que, para se ter sucesso, conforme Oliver (1999), é necessário conseguir efetiva e eficientemente envolver o consumidor ou cliente no processo de criar, e entregar o produto ou serviço desejado. O

relacionamento comercial passa a ser um processo de integração e parceria.

Em segundo lugar a confiabilidade/transparência com 22%, confirmam mais uma vez que a preocupação dos clientes com os bancos que agem corretamente, transmite-lhes confiança. Mckenna (1999) afirma que a credibilidade de uma empresa depende das relações que ela forja, que essas relações são a base para a escolha do cliente, e esta depende da credibilidade.

A solidez ocupa o terceiro lugar, com 19%. É destacada como importante devido às turbulências que as instituições financeiras têm passado desde 1994, após a queda da inflação, com o plano real. A proximidade da agência bancária perde a importância devido à utilização de meios tecnológicos que substituem sua função. Com apenas 7% da pontuação, o comprometimento com o país não é considerado de maior importância pelas empresas. Conclui-se que a entrada dos bancos internacionais, até o momento da coleta de dados, tem sido bem aceita pelas empresas pesquisadas.

A questão que verificou o que a empresa considera mais importante ao realizar negócio com o banco é apresentada na tabela a seguir.

Tabela 12: Distribuição dos resultados - O que a empresa considera mais importante ao realizar negócio com o banco

Alternativas	Frequência	Porcentagem
A parceria/relacionamento/passado e futuro	41	75
O ganho imediato na operação	13	25
Total	54	100

Fonte Dados da pesquisa (2002).

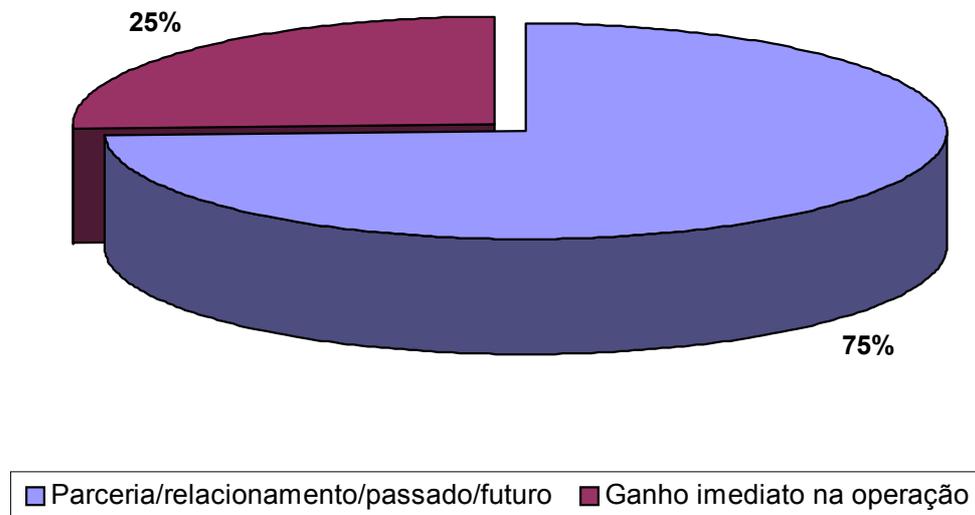


Figura 24: O que a empresa considera mais importante ao realizar negócio com o banco

Fonte: dados do autor (2002)

Ao analisar o resultado da questão verifica-se que a grande maioria das empresas pesquisadas, ou seja, 75% delas, ao fechar um negócio com o banco, optam por aquele com o qual têm ou pretendem ter um relacionamento de parceria, as experiências passadas e futuras. Somente 25% buscam ganho imediato na operação. É dedutível que manter um relacionamento duradouro com ganho nem sempre imediato, é uma necessidade sentida pelo cliente já que a confiança é estabelecida e lhe traz também resultados intangíveis tais como: comodidade e confiança por já conhecer a organização.

Esse conhecimento inspira confiança, que é adquirido pela experiência, defende Vavra (1993). Os clientes buscam o relacionamento de longo prazo, no qual suas necessidades individuais não sejam atendidas somente hoje, mas, também no futuro. Para os bancos também muda a idéia de transação, para dar ênfase na construção do relacionamento sendo esta a visualização da sustentabilidade da organização em longo prazo corroborado por Kotler (1998).

A verificação da questão que envolve a classificação das características do gerente, consideradas importante pelas empresas é mostrada na tabela a seguir. (p...)

Tabela 13: Distribuição dos resultados – características do gerente consideradas importantes pelas empresas

Alternativas	Pontuação	Porcentagem
Pertencer ao setor especializado no porte da empresa	224	28
Prestar assessoria produtos e serviços	197	24
Disponibilidade, acesso fácil	147	18
Visitar regularmente minha empresa /conhecer necessidades	136	17
Auxiliar na adaptação produtos e serviços	106	13

Fonte: dados da pesquisa (2002).

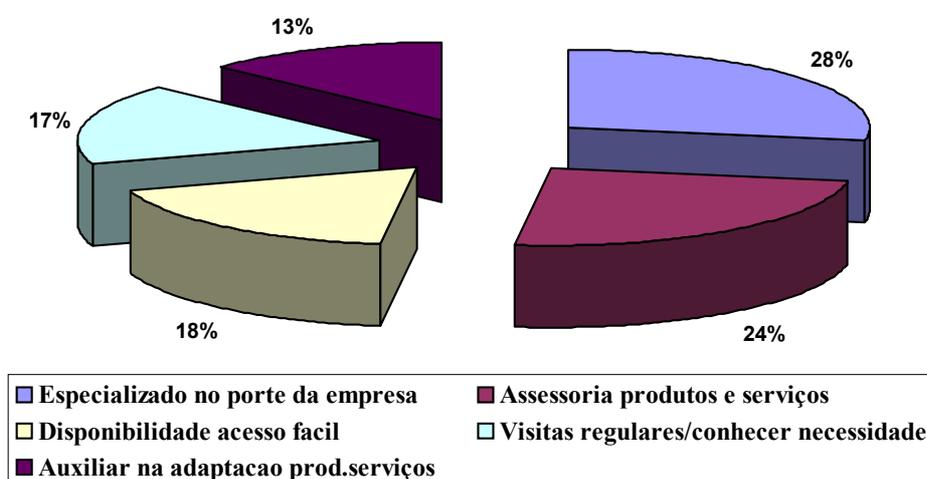


Figura 25: Características do gerente consideradas importantes pelas empresas

Fonte: dados do autor (2002).

Das características que as empresas consideram importantes no gerente que as atende, a que recebeu maior pontuação foi: o gerente pertencer a um setor especializado no perfil do cliente, oferecendo-lhe produtos e serviços específicos as suas necessidades, com 28%.

Em segundo, estar preparado para prestar assessoria aos clientes, com 24%; o que comprova a necessidade de se conhecer cada cliente, dando-lhe um atendimento personalizado com produtos/serviços certos, e diferenciados.

Portanto os bancos devem ter a capacidade de compartilhar dados oportunos, relevantes e organizados com seus funcionários além de treiná-los, gerando o conhecimento e preparação para transmitir valor aos clientes. A disponibilidade, ou seja, a acessibilidade fácil com 18%, ficou posicionada em 3º lugar, seguida pela disponibilidade de o gerente em ir até a empresa

para conhecer e estreitar laços integrando o banco ao cliente, com 17%.

A questão quanto ao nível de concordância com a segmentação e tecnologia bancária é mostrada na tabela seguinte.

Tabela 14: Distribuição dos resultados – Nível de concordância com a segmentação e tecnologia bancária.

Alternativas	1	2	3	4	5	Total
Tecnologia só traz vantagens para o banco %	1 2%	0 0%	0 0%	13 24%	40 74%	54 100%
Segmentação é evolução na qualidade do atendimento %	29 54%	19 35%	4 7%	0 0%	2 4%	54 100%
Na segmentação há vantagens p/ banco e cliente %	25 46%	25 46%	3 6%	0 0%	1 2%	54 100%
Uso da tecnologia traz vantagens p/banco e cliente %	30 56%	17 31%	5 9%	1 2%	1 2%	54 100%

Fonte: Dados da pesquisa (2002).

Os resultados obtidos pela pesquisa demonstram que as empresas, ao serem questionadas em concordar totalmente (1), concordar (2), concordar parcialmente (3), mais discordar que concordar (4), e não concordar (5) com as afirmações apresentadas deram as respostas abaixo relacionadas.

A grande maioria das empresas discorda totalmente de que o uso de tecnologia só traz vantagens para o banco, com índice de 74%; 24% delas mais discordam que concordam. Conclui-se que ao se utilizarem da tecnologia implantada pelos bancos fazem-no não por imposição mas, porque lhes é vantajoso. Ao criar valor para o cliente e reduzir custos para a empresa, a tecnologia traz benefícios para clientes e fornecedores. Os bancos gastam menos e são mais eficientes; ao mesmo tempo criam soluções de valor para o cliente Albrecht (2000).

A concordância das empresas em que a vantagem é recíproca é confirmada com o índice de 87%; somente uma empresa não considera a tecnologia vantajosa para o banco e cliente. As empresas demonstram satisfação com o suporte tecnológico que lhes é oferecido.

O nível de concordância quanto à qualidade de atendimento das necessidades das empresas ter evoluído com a segmentação de mercado adotada pelo banco, é total para 54% das empresas pesquisadas, e, somados aos 35% que somente concordam, atinge aprovação de 89%. Somente 4% discordam e 7% são indiferentes.

Comprova-se a necessidade de as empresas serem atendidas por uma estrutura de segmentação com setor específico, ao se verificar que 92% consideram vantajoso para ambos os lados. É importante a segmentação para a correta avaliação dos clientes, definição do objetivo a ser alcançado e qual o relacionamento a ser desenvolvido com lucratividade. Isso se traduz em trabalhar certo com os clientes certos.

Na concepção de Cobra (2000), com o mercado-alvo definido a empresa tem condições de posicionar-se e consegue maior eficácia ao aplicar suas estratégias e fidelizar seus clientes. Portanto a segmentação de mercado é a maneira mais adequada para atender necessidades, como também satisfazer e desenvolver relacionamentos de longo prazo; tudo de acordo com necessidades específicas de clientes específicos.

4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

4.1 Conclusões

Para responder ao problema proposto na pesquisa: Será possível com procedimentos de segmentação, apropriação de tecnologia, distribuição de níveis de alçada e outros elementos mercadológicos maximizar o relacionamento com o cliente obtendo resultados incrementais para o banco?

A pesquisa de campo que investigou 54 empresas de um total de 78, com perfil de faturamento de R\$ 10.000.000 á R\$ 200.000.000 ano, situadas nas regiões Oeste e Sudoeste do Paraná, englobando 09 cidades, revela que de forma geral o banco Alfa está maximizando relacionamento com os clientes e obtendo progressivamente melhores resultados.

Em média os clientes pesquisados mantém conta em quatro ou cinco bancos, porém centralizam o relacionamento em um banco principal. Dois bancos se destacam, somando, juntos, 66% (36% e 30%) da preferência das empresas. Conclui-se que, pelo porte das empresas pesquisadas e pela política das instituições financeiras, torna-se necessário que as mesmas sejam clientes de mais bancos. Há, porém uma maior reciprocidade e volume de negócios em um banco. Na teoria do marketing de relacionamento não se quer ser o único fornecedor de um determinado produto, mas fornecer o maior número possível dos produtos do banco para cada um de seus clientes. Essa é a busca das empresas, principalmente as que procuram aumentar a participação no cliente.

Do gerenciamento do relacionamento se espera como resultado o aumento da participação no mercado não apenas conquistando clientes em segmentos específicos de mercado, mas, também fidelizar os que já possui.

Três terços das empresas pesquisadas utilizam-se principalmente de 03 canais de contato para se relacionarem com o banco principal. Com destaque para a internet/*Officebank* com 35% e, 50% (28% + 22%) relacionam-se com o banco negociando por meio de setor específico para o perfil e com o gerente pelo telefone.

Há, portanto necessidade de se aliar a tecnologia ao atendimento humano. Esse último não é mais tão importante nas transações básicas e rotineiras de atendimento manual ou no caixa,

que passam a ser feitas eletronicamente, mas sim atendimento para negociações e assessoria.

A grande maioria das empresas pesquisadas está satisfeita com o atendimento do banco principal, já que 93% responderam que pretendem manter ou aumentar o relacionamento.

Ao escolherem e se manterem clientes de um banco, as empresas consideram, entre os mais importantes os itens o relacionamento de parceria (18%), o atendimento (17%) e os sistemas de crédito e tarifas (26%). Esses itens somam juntos 61% de importância na análise de escolha das empresas.

Verifica-se uma busca por banco parceiro e não por banco para um negócio. Precisam, estes bancos, ter bom atendimento e disponibilidade de crédito ou financiamento, aliado ao custo compatível com a necessidade dos clientes em relação a baixo custo financeiro.

A imagem, o tamanho e solidez dos bancos perdem importância, até pelo fato de as instituições financeiras estarem, por meio de fusões e aquisições, tornando-se grandes grupos ou bancos sólidos de grande porte. Para a satisfação no atendimento, as empresas priorizam o atendimento especializado com gerente preparado e exclusivo, sendo o seu ponto de referência a velocidade de decisão. Esses itens somam juntos 62% de importância dada pelas empresas. Necessário se faz que os bancos, por meio da segmentação e tecnologia aliadas ao gerente preparado com nível de alçada em limites, possam dar agilidade nos negócios com seus clientes. Os bancos, segmentando, focam as necessidades específicas dos clientes, dando poder de decisão aos gerentes que os atendem, eliminando a burocracia. Esse poder de decisão é dado com limites pré-analisados e aprovados para cada cliente que fica sob a alçada do gerente. É o atendimento das necessidades em tempo real que agrega valor para o cliente e o satisfaz.

Ao se questionar o atendimento e o relacionamento, a importância maior recai nos mesmos itens: parceria (25%), agilidade (25%); na manutenção do relacionamento entram mais dois itens: transparência no atendimento (20%) e isenção de tarifas por volume de negócios (19%).

Para haver transparência no relacionamento entre banco e cliente, os gerentes devem tratar de forma clara e detalhada todos os itens que envolvam a prestação de serviços ou fornecimento de produtos. Isso transmite ao cliente a confiança e segurança que permeiam a construção de um relacionamento sólido.

O banco deve premiar os clientes que mantêm seu maior volume de negócios com ele. É uma forma de diferenciá-lo dos demais e tornar recíproca a sua preferência. As empresas concordam em que deve haver uma flexibilização nas taxas ou tarifas já que, ao serem questionadas, 59% concordam totalmente e 22% concordam, perfazendo um total de 81%.

Da arte de vender produtos o marketing passa a ser a ciência e arte de conquistar clientes, mantê-los e aprofundar o relacionamento, aumentando sua lucratividade Kotler (2000). Ganha-se, portanto no volume de negócios. Os bancos, tendo controle da rentabilidade individual têm condições de premiar os clientes que aumentam sua lucratividade. É a construção da lucratividade do cliente, por meio da criação de novos valores com esse último e com a partilha dos mesmos, que se faz pelo marketing de relacionamento Gordon (1998).

As políticas dos bancos em oferecer vantagens aos clientes que lhe são fiéis ou nele centralizam negócios é reconhecida pelas empresas. 44% consideram obter muitas vantagens e 22% boas vantagens. Pelo resultado, somente 6% não consideram vantajosa a fidelidade.

Das empresas pesquisadas 75% consideram mais importante numa negociação a parceria e o relacionamento; e 25%, o ganho imediato na operação. Para o desenvolvimento da parceria é preciso o acompanhamento do desempenho do banco na mente do cliente, bem como as avaliações do cliente e o progresso no aprofundamento do vínculo com ele Gordon (1998).

Para que se possa oferecer vantagens aos melhores clientes, os bancos devem classificá-los e medir a lucratividade individual de cada um para a empresa. Com esse conhecimento se define em qual cliente é importante investir. Para tanto é importante a segmentação de mercado possibilitando a correta avaliação dos clientes, a definição de objetivos e qual o relacionamento a ser desenvolvido com lucratividade.

A segmentação é aprovada por 89% das empresas (54% + 35% delas concordam totalmente ou simplesmente concordam) ao concordarem em que o atendimento segmentado é uma evolução na qualidade de atendimento. Somente 2% discordam da afirmação. Na afirmação de que a segmentação só traga vantagens para o banco, 92% das empresas discordaram.

O investimento em tecnologia da informação é importante na formação de um banco de dados, possibilitando um conhecimento mais profundo e completo dos clientes. Essas informações dão suporte para oferecer serviços melhores, com maior rapidez, de acordo com o que o cliente queira e com custo reduzido. A tecnologia permite formar uma cadeia de valor

no relacionamento com o cliente, permitindo que com a adoção de equipamentos modernos e máquinas sofisticadas, possa-se oferecer uma diferenciação na prestação de serviços e os processos passam a ser mais eficientes aumentando a lucratividade para o banco e resultando em valor agregado ao cliente.

A concordância das empresas de que a tecnologia aplicada a produtos e serviços oferecidos pelos bancos traga vantagens para ambos os lados, banco/cliente, são de 87%. Somente 2% discordam da vantagem recíproca. Reafirma-se a vantagem na opinião das empresas, pelo fato de 98% delas discordarem de que os produtos e serviços tecnológicos só ofereçam vantagens para o banco. É conclusivo que o investimento em tecnologia pelos bancos deva ser implementado, inovando, criando elo de comunicação e integração com os clientes.

Conclui-se após a pesquisa junto as empresas clientes de bancos que as formas utilizadas pelos bancos para fidelizar os clientes estão sendo bem aceitas. Os bancos devem considerar a necessidade de se aliar, a tecnologia e o atendimento humano, julgados necessários pelas empresas na manutenção do relacionamento.

Baseando-se nas informações obtidas por meio da pesquisa bibliográfica, da pesquisa com clientes e análise de como alguns bancos tem buscado maior relacionamento com sua clientela, propor-se-á um plano para fidelizar os clientes de bancos pelas ações à seguir:

- Segmentar os clientes, determinar o foco, para conhecer-los e personalizar o atendimento.
- Atender eficazmente com gerente especializado. Prestar assessoria.
- Atribuir maior autonomia de alçadas aos gerentes para que haja maior velocidade nas decisões e conseqüentemente no atendimento ao cliente.
- Oferecer produtos e serviços específicos e adequados ao segmento, com qualidade e custo compatível ao valor agregado.
- Disponibilizar canais de distribuição e acessos variados, para atendimento em tempo real as necessidades do cliente, seja por agências, pontos de auto-atendimento, acesso eletrônico (*fax*, telefone, internet, *Office banking*, etc.), a tecnologia é usada como fator redutor de custos.
- Criar banco de dados e manter atualizado um sistema de informações; dos clientes, da instituição. As informações devem ser alimentadas pelos funcionários, técnicos,

administradores, para serem utilizadas de acordo com os objetivos da empresa como: informação interna, para uma comunicação abrangente e interativa com o cliente, podendo ser utilizada como embasamento para abordagem ao cliente no incremento de relacionamento.

- Integrar o cliente aos processos da empresa, atentando para que todos os processos sejam direcionados á criação de valor e resultado mútuo.
- Utilizar-se da tecnologia aliada as pessoas: pessoas habilitadas a utilizar a tecnologia *versus* tecnologia apropriada para potencializar o conhecimento e capacidade humana. Valorizar o desempenho das pessoas.
- Organizar dados para compor estratégias de acordo com metas do segmento e objetivos da empresa; respeitando a aceitação do cliente, com sistemas projetados para informações e incentivos que recompensem a equipe pela lucratividade e relacionamento com o cliente, não somente pela conquista de novas contas.
- Flexibilizar taxas e tarifas para valorizar a fidelidade e parceria do cliente. Comunicar essas ações ao cliente.
- Mensurar resultados individuais de cada cliente, qual a potencialidade de cada um, identificando quem traz ou trará retorno, em quem investir, á quem recompensar.
- Desenvolver ações de marketing integrado ao cliente com transparência e confiabilidade.
- Administrar o posicionamento do banco em relação ao cliente e, o desempenho do banco na mente do cliente – interatividade.

Com a globalização da economia, os protagonistas se tornam mais ágeis em seus movimentos estratégicos. Esta é a nova tendência mundial. A complexidade vai dando lugar à simplicidade, à facilidade como fator primordial para a competição. Isto reflete estruturas enxutas e empreendedoras. Isso significa ‘foco’.

A globalização dos mercados, paradoxalmente, exige que as empresas se restrinjam ao seu espaço, determinem o foco de atuação e direcionem para ele os esforços, procurando sempre manter o marketing de relacionamento. Uma das formas de se viabilizar esse objetivo é a segmentação de mercado. As relações passam a ser baseadas na confiança, apoiadas na comunicação horizontal e estabelecendo relações de trabalho com os colaboradores.

Observa-se a mudança era da eficácia (foco no resultado) para a era da efetividade, ou seja, preocupação voltada a satisfação das necessidades com visão de longo prazo, buscando a fidelização do cliente em relações de parceria e reciprocidade. Não basta o cliente ser fiel é necessário que o banco também seja fiel ao cliente. Esse relacionamento de parceria será o marketing de integração entre cliente e banco com personalização e resultado para ambos os lados.

As necessidades e expectativas dos clientes e dos bancos podem ser consideradas comuns. Cada qual busca resultados, crescimento, lucratividade. A apropriação de tecnologia propicia; aliada ao diferencial humano, ganho em vários aspectos como custos, agilidade, gerenciamento, e maximização do relacionamento com o cliente por meio da interconexão.

Ressalta-se em tal conclusão a aliança ao fator humano, pois, à medida que a computação, a automação e a robotização abrangem, cada vez mais, áreas diversas do dia a dia, percebe-se a necessidade do toque humano, que cria e dá origem a todas as atividades. O ato de criar, de revolucionar, de crescer e aprimorar, quaisquer aspectos está nas mãos das pessoas.

A conquista e retenção de clientes é a base de sustentação das instituições financeiras à longo prazo. Com as inovações de produtos tecnológicos, segmentação de mercado e competência dos funcionários, os bancos buscam, relacionamento de longo prazo com a clientela; tem como objetivo a redução de custos, conhecimento do parceiro, prestação de serviços com qualidade, fidelização de seus clientes, e conseqüente lucratividade. Cabe aos bancos que têm conseguido atingir esses objetivos serem cada vez mais criativos, ágeis, inovadores e estrategistas para se manterem nesse mercado de concorrência acirrada por clientes, um mercado com certa instabilidade e que ainda poderá passar por muitas transformações.

4.2 Recomendações para trabalhos futuros

Detecta-se a necessidade de expandir os estudos sobre as formas de fidelização dos clientes de bancos baseados no marketing de relacionamento e de parceria. Recomenda-se para trabalhos futuros que a pesquisa seja ampliada levantando-se dados de clientes empresas de outras regiões, chegando-se ao âmbito nacional. Ressalta-se que a pesquisa foi feita com clientes de bancos, porém o marketing de relacionamento é aplicado a qualquer ramo de atividade.

Recomenda-se também a medição dos resultados incrementais obtidos com a fidelização dos clientes em termos de lucratividade e ganho à longo prazo.

Nada está pronto. As possibilidades são imensas. As pessoas estão mudando rapidamente. Por isso a proposta deste trabalho é somente o início de uma experiência em busca de melhorar e aprender e, portanto, deve ser continuada e aprimorada. Sendo assim conclui-se com Henry Ford, que, com todos os seus defeitos e virtudes iniciou a história da qualidade. “Quando um homem começa a pensar que finalmente achou um método, seria melhor que iniciasse um minucioso exame de si próprio para verificar se alguma parte de seu cérebro não está adormecida”.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, K. **O Pensamento Gerencial precisa descobrir o cliente e o serviço.** São Paulo: Folha de São Paulo, *Folha Management*. n. 4, setembro de 1995.

ALBRECHT, K. **Vocação para Serviço.** Revista *HSM Management*. São Paulo: p.47-54, Edição Especial, 2000.

BARROS, A. J. P. , LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia:** um guia para a iniciação científica. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BERRY, L. **Descobrimo a essência do serviço: os novos geradores de sucesso sustentável nos negócios.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

_____. **Em busca da boa reputação.** *HSM Management*, São Paulo: n. 20, maio/junho 2000. Entrevista.

BRETZKE, M. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM.** São Paulo: Atlas, 2000.

CARVALHO, M. C. **Itaú passa Bradesco no ranking do B.C.** *Gazeta Mercantil*, São Paulo: 26 dez 2001. Finanças e Mercados, p. B-1.

CHURCHILL JR, G.; PETER, J. P. **Marketing : Criando valor para os clientes.** São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, M. **Marketing de Serviço Financeiro.** São Paulo: Cobra, 2000;

_____. RANGEL, A. **Serviços ao cliente: uma estratégia competitiva.** São Paulo: Cobra, 1993.

DEMING, E. **Qualidade: A Revolução da Administração.** Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

FEBRABAN. **Dados sobre tecnologia.** Disponível em: www.febraban.com.br. Acesso em: 13/02/2002.

FITZ-ENZ, J. **Retorno do investimento em capital humano.** São Paulo: Makron Books, 2001.

GALE, B. T. **Gerenciando o valor do cliente.** São Paulo: Pioneira, 1996;

GATES, B. **Na velocidade do Pensamento.** *HSM Management*, São Paulo: p.12-16, Edição Especial ano 2000.

GIANESI, I. G. N.; CORREA, H. **A Administração estratégica de serviços.** São Paulo: Atlas, 1994.

GORDON, I. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologia para conquistar clientes e mantê-los para sempre.** São Paulo: Futura, 1998.

GREGOR, W.; BOYLE, K; LAVAYSSIÉRE, B. **Bancos de relacionamento. HSM Management.** São Paulo: MG, p. 98-104 jan/fev 1998.

GUSMÃO, M.; WATANABE, M. **O banco de 10 bilhões.** Forbes Brasil. São Paulo: ed. 14 de março de 2001 p.36-41.

HEATH, P. **O Preço da lealdade.** *HSM Management.* São Paulo: n.10, p.44-48 set/out 1998.

ALFA SEMANAL. **Segmentação:** publicação interna do Banco Alfa S/A Assessoria de comunicação empresarial. São Paulo: abril de 2001.

BANCO ALFA. **Conheça o alfa.** Disponível em: www.alfa.com.br. Acesso em: 30/01/2002.

JOSEPH, D.; McBURNIE, T. **Marketing plus.** Rio de Janeiro: LTC- Livros Técnicos e Científicos, 1991.

JURAN, J. M. **Juran planejando para a qualidade.** São Paulo: Pioneira, 1990.

KELLY, K. **A Economia interconectada.** *HSM Management.* São Paulo: p.29-35, Edição especial, 2000.

KOTLER, P. **Administração de marketing: Análise, planejamento, implementação e controle.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P. **Valor com valor se paga.** *HSM Management.* São Paulo: n.19, p.6-16, mar/abr, 2000.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI.** São Paulo: Futura, 2000 e 2001.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de varejo.** São Paulo: Atlas, 1992.

_____. Alexandre Luzze (coord.). **Novos rumos do marketing.** São Paulo: Atlas, 2001.

LEVITT, T. **A imaginação de Marketing.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MÖLLER, C. **A Qualidade através das pessoas.** *HSM Management,* São Paulo: n.3, jul/ago, 1997. p.106-111.

NICKELS, W.G.; WOOD, M.B. **Marketing : relacionamentos-qualidade-valor.** Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S/A, 1999.

OLIVER, R. W. **Como serão as coisas no futuro.** São Paulo. Negócio, 1999.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Gestão da qualidade no processo: a qualidade na produção de bens e serviços.** São Paulo: Atlas, 1995.

PEPPERS, D; ROGERS, M. **O gerente um a um.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

- RAPHEL, M. **A escala da lealdade.** *HSM Management*. São Paulo: n.13, mar/abr 1999. p.72-76.
- RAPP, S. **Pegadas no futuro.** *HSM Management*. São Paulo: p.56-64, Edição Especial ano 2000.
- REICHHELD, F. F. **A estratégia da lealdade.** 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- _____. **O valor da fidelidade.** *HSM Management*. São Paulo. n. 21, p.6-10. Jul./ago 2000.
- RELATÓRIO ANUAL 2000. Banco Alfa S/A. São Paulo: Verbo e Sujeito comunicação empresarial, fev. 2001.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999.
- RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica.** Petrópolis: Vozes, 1986.
- SALINAS, J.L. A gestão da qualidade nas indústrias de serviços financeiros: proposta de uma metodologia de implantação na área bancária. In: Encontro Nacional de Pós-graduação em Administração. XVII. Salvador, 27-29 de setembro de 1993. ANAIS... ANPAD, 1993.
- SALOMON, D. V. **Como fazer uma monografia.** 4.ed. São Paulo: Martins Fontes, 1986
- SANTOS, N. **O Valor da Perspectiva de Cliente e o Valor da Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.** UFSC, Cascavel, 2000. Mimeo.
- SEMENIK, J. R.; BAMOSSY, G. J. **Princípios de marketing : uma perspectiva global.** São Paulo: Makron Books, 1995.
- SEYBOLD, P. B; MARSHAK, R. T. **Cliente.com.** São Paulo: Makron Books, 2000.
- STONE, M.; WOODCOCK, N; MACHTYNGER, L. **CRM Marketing de relacionamento com os clientes.** São Paulo: Futura, 2001.
- STONE, M; WOODCOCK, N; **Marketing de relacionamento.** São Paulo: Litera Mundi, 1998.
- TÉBOUL, J. **A Era dos serviços: uma nova abordagem de gerenciamento.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- TOLEDO, G. L. **Marketing bancário: análise, planejamento, processo decisório.** São Paulo: Atlas, 1978.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.
- TSCHOHL, J.; FRANZMEIER, S. **A satisfação do cliente.** São Paulo: Makron Books, 1996.
- VAVRA, T. G. **Marketing de relacionamento.** São Paulo: Atlas, 1993.
- WHITELEY, R. **Ouvir o cliente é o melhor caminho do sucesso.** São Paulo, Folha de São Paulo, Folha Management. n.5, setembro de 1995.

WOOD JR., T. (org.). **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ZEMKE, R. **A Nova estratégia do marketing.** São Paulo: Pioneira, 1995.

ANEXOS

Instrumento de pesquisa

Área do conhecimento:

1- Assinale no quadro abaixo com que banco ou bancos sua empresa trabalha? No caso de vários, qual o banco principal?

BANCO	TRABALHA	PRINCIPAL
BANCO DO BRASIL	001	001
BANDEIRANTES	230	230
BANKBOSTON	479	479
BCN	291	291
BILBAOVISCAYA	641	641
BRADESCO	237	237
CEF-CAIXA ECON	104	104
CITIBANK	477	477
HSBC	399	399
ITAÚ	341	341
REAL/ABN	275	275
SAFRA	422	422
SANTANDER	353	353
SUDAMERIS	347	347
UNIBANCO	409	409
OUTROS		

02 - Qual o canal de contato que sua empresa mais utiliza para se relacionar com seu banco principal?

- () Rede de agências
- () Internet/Office bank
- () Setor específico para o porte de minha empresa
- () Gerente/telefone

03 - Em relação ao seu banco principal, a médio prazo, sua empresa pretende:

- Aumentar o nível de relacionamento
- Manter o nível de relacionamento
- diminuir
- encerrar

04 - Quais os motivos que levam sua empresa a abrir e manter conta em determinado banco? Escolha por ordem de importância, enumerando de 1 (menos importante) a 8 (mais importante):

- Atendimento
- Relacionamento de parceria
- Tecnologia/internet-informatização
- Imagem/solidez do banco
- Rede de agências
- Sistema de pagamentos e recebimentos
- Tarifas
- Crédito

05 – Quanto à sua satisfação no atendimento, por ordem de importância, classifique os itens que sua empresa considera importantes 1 (menos importante) a 8 (mais importante):

- Atendimento especializado e personalizado para empresas do porte da minha
- Gerente me atende em tudo que preciso/acompanha de perto minha conta
- Facilidade de acesso ao gerente
- Rapidez no atendimento
- Rapidez no caixa
- Baixo índice de erros
- Velocidade de decisão
- Qualificação e capacitação das pessoas que me atendem

06 - Quanto ao relacionamento, determine a importância de cada item para ser cliente de um banco 1 (menos importante) a 5 (mais importante):

- () Manter relacionamento de parceria há longo tempo
- () Isenção de tarifas por volume de negócios
- () Transparência no atendimento
- () Agilidade nas decisões e soluções da empresa
- () Informação e contato / visita à minha empresa

07 - Classifique os produtos e serviços tecnológicos oferecidos pelo banco 1 (menos importante) a 4 (mais importante):

- () *Office banking,*
- () Internet,
- () *Bankfone*
- () Auto atendimento para facilitar e agilizar os negócios de sua empresa

08 – Qual o nível de concordância de sua empresa quanto ao banco flexibilizar/negociar taxas e tarifas de acordo com o nível de negócios / tempo de relacionamento de seus clientes?

- (1) Concordo totalmente
- (2) Concordo
- (3) Concordo parcialmente
- (4) Mais discordo que concordo
- (5) não concordo
- () resposta

09 - Sua empresa tem vantagens em manter-se fiel ou priorizar negócios em um banco principal?

- (1) Muitas vantagens
- (2) Boas vantagens
- (3) Tem vantagens
- (4) Poucas vantagens
- (5) nenhuma vantagem
- () resposta

10 - Na escolha de determinado banco, qual a importância dos itens abaixo, numa escala de 1 (menos importante) a 6 (muito importante):

- () tamanho / número de agências
- () proximidade da empresa, acesso fácil
- () transparência do banco, confiabilidade
- () integração banco/empresa cliente
- () solidez do banco
- () comprometimento com o país

11 - Ao fazer negócios com um banco, sua empresa considera mais importante:

- () A parceria / relacionamento / passado e futuro
- () O ganho imediato naquela operação

12 - Quais das características abaixo são mais importantes num gerente que atenda sua empresa? De 1 (menos importante) a 5 (mais importante):

- () Pertencer a um setor especializado em empresas do porte da minha e que me ofereça produtos e serviços específicos às minhas necessidades
- () Visitar-me regularmente / conhecer minhas necessidades
- () Prestar assessoria indicando produtos e serviços adequados à minha empresa
- () Disponibilidade em me atender, acesso fácil
- () Auxiliar na adaptação de produtos/serviços após a contratação/instalação

13 - Responda o quanto sua empresa concorda ou não com as afirmações abaixo:

- (1) Concordo totalmente.
- (2) Concordo.
- (3) Concordo parcialmente.
- (4) Mais discordo que concordo.
- (5) Não concordo.
- (..) O atendimento segmentado representa uma evolução na qualidade de atendimento das necessidades de minha empresa.
- (..) O atendimento segmentado (setor específico) traz vantagens para o banco e para o cliente.
- (..) O uso de produtos e serviços tecnológicos traz vantagem real para minha empresa e também para o banco.

(..) O uso de tecnologia só traz vantagens para o banco.