

**SOLANGE GARCIA D'ÁVILA KLEY**

**A SEGMENTAÇÃO COMO ESTRATÉGIA EMPRESARIAL NO BANCO FÊNIX  
DE CUIABÁ MT**

**Monografia apresentada ao Curso de  
Especialização em Gestão de  
Negócios da Universidade Federal  
do Paraná, como requisito para  
parcial à obtenção de titulação em  
especialização.**

**Orientador: Prof. Ernildo José  
Lanzarini**

**CUIABÁ – MT  
2003**

## AGRADECIMENTOS

Ninguém chega ao fim de uma jornada sem ajuda. Dessa forma, não poderia deixar de registrar meus agradecimentos.

Obrigada , meu Deus! Eu lhe sou tão grata

Aos meus pais, irmãs e irmão, sempre me encorajaram e minha irmã Selma (in memorian).

Agradecimento especial ao meu marido que hoje não esta mais comigo Sinval (in memorian).

Á minha empresa, co-patrocinadora deste curso, bem como aos colegas e amigos que foram apoiadores para consecução desta jornada.

Aos colegas de turma, pelo convívio durante quase um ano e meio, em especial a minha irmã e amiga Rosangela Garcia D'Ávila que me encorajou a ir em frente.

Aos clientes e colegas das agências bancárias que se dispuseram a, em curto espaço de tempo, viabilizar a pesquisa de campo.

Ao professor Ernildo José Lanzarini, meu orientador, que souber ser compreensivo e simples em suas orientações.

Ao pessoal da secretária do Sebrae Cuiabá MT, pela sempre prontidão.

A todos os professores do Curso de Especialização em Gestão de Negócios pelo profissionalismo, companheirismo.

A todas as pessoas que contribuíram, direta ou indiretamente, para a realização deste trabalho.

Solange Garcia D'Ávila Kley

## SUMÁRIO

Lista de Ilustrações.....	vii
Lista de Gráficos.....	viii
Lista de Tabelas.....	ix
Lista de Anexos.....	x
Resumo.....	xi
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>01</b>
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>05</b>
2.1 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO.....	05
2.1.1 Definição Segmentação de Mercado.....	05
2.1.2 Vantagens da Segmentação do Mercado.....	06
2.1.3 Segmentação como Base para Retenção e Fidelização de Clientes.....	08
2.1.4 Segmentação no Banco Fênix.....	11
2.1.4.1 Segmento Estratégico.....	13
2.1.4.1.1 Características Gerais.....	13
2.1.4.1.2 Diretriz.....	13
2.1.4.1.3 Oferta de Produtos e Serviços.....	14
2.1.4.1.4 Estilo de Comunicação.....	14
2.1.4.1.5 Valor.....	14
2.1.5 Lucratividade de Clientes e Empresa.....	14
2.2 Estratégia de Relacionamento.....	16
2.2.1 Marketing de Relacionamento.....	17
2.2.1.1 Conceito.....	17
2.2.1.2 Relacionamento com Funcionário.....	19
2.2.1.3 Relacionamento com Clientes.....	21

2.2.1.4 Níveis de Relacionamento com Clientes.....	21
2.2.1.5 Satisfação do Cliente.....	24
2.2.1.6 Modelo de Relacionamento do Banco Fênix.....	25
2.2.1.7 Nível de Relacionamento Preferencial do BF.....	26
2.2.1.7.1 Orientação de Atuação.....	27
2.2.1.7.2 Critério de Classificação .....	27
2.3 Ambiente Bancário.....	28
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>32</b>
3.1 Tipo de Pesquisa.....	32
3.2 Ambiente da Pesquisa.....	32
3.2.1 Agência K.....	33
3.2.2. Agência Y.....	34
3.3 Universo e Amostra.....	34
3.4 Seleção dos Sujeitos.....	35
3.5 Coletas de Dados.....	35
3.5.1 Questionário.....	36
3.6 Tratamento dos Dados.....	36
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>40</b>
4.1 Itens Relacionamento.....	40
4.1.1 Funcionários estão sempre disponíveis para ajudar Receptividade.....	41
4.1.2 Personalização.....	42
4.1.3 Os Funcionários Atendem com Especial Cortesia.....	45
4.1.4 Nos últimos seis meses, você teve algum problema/aborrecimento/BF.....	46
4.1.5 Os funcionários de meu Banco Reconhecem as minhas necessidades.....	47



4.2 Itens de Serviços .....	48
4.2.1 Quando o meu banco promete fazer alguma coisa no prazo, preço e forma de pagamento ele cumpre o prazo.....	49
4.2.2 Meu Banco executa o serviço corretamente na primeira vez.....	51
4.3 Facilitadores1.....	52
4.4 Instalação.....	56
4.5 Informação de Clientes.....	57
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>60</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>63</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>64</b>

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Níveis de Marketing de Relacionamento.....	15
Figura 1 – Modelo de Relacionamento Banco Fênix.....	26
Figura 2 – Modelo de Relacionamento BF.....	28
Quadro 2 – Relacionamento.....	38
Quadro 3 – Qualidade do Serviço.....	38
Quadro 4 – Facilitadores.....	38
Quadro 5 – Informação do Cliente.....	39

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Receptividade.....	42
Gráfico 2 – Personalização.....	43
Gráfico 3 – Cortesia.....	45
Gráfico 4 – Como cliente já teve algum problema.....	47
Gráfico 5 – Reconhece a minha necessidade .....	48
Gráfico 6 – Prazo, Forma de Pagamento e Preço.....	49
Gráfico 7 – Apresentação.....	52
Gráfico 8 – Acesso Internet.....	53
Gráfico 9 – Atendimento Telefônico.....	54
Gráfico 10 – Auto-Atendimento.....	55
Gráfico 11 – Instalação.....	56
Gráfico 12 - Conta em outro banco.....	58
Gráfico 13 – Classificação quanto a preferência .....	59

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Receptividade.....	41
Tabela 2 – Personalização.....	42
Tabela 3 – Cortesia.....	45
Tabela 4 Como Clientes já teve algum Problema.....	46
Tabela 5 – Recolhe a minha necessidade.....	47
Tabela 6 – Prazo, Preço e Forma de Pagamento.....	49
Tabela 7 - Apresentação.....	51
Tabela 8 – Acesso Internet.....	53
Tabela 9 – Atendimento Telefônico.....	54
Tabela 10 Auto-Atendimento.....	55
Tabela 11 – Instalação.....	56
Tabela 12 – Conta em outro banco.....	58
Tabela 13 Classificação Quanto a Preferência.....	59

## LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 – Instrumento de Coleta de Dados.....	65
Anexo 2 – Cesta Mínima de Produtos.....	68
Anexo 3 – Níveis de Relacionamento dos Concorrentes.....	70

## **A SEGMENTAÇÃO COMO ESTRATÉGIA EMPRESARIAL NO BANCO FÊNIX DE CUIABÁ MT**

Este trabalho teve como objetivo verificar se a segmentação como estratégia empresarial irá gerar retenção, fidelização e lucratividade ao Banco Fênix e como isso ocorre, mais especificamente identificar e conhecer as necessidades e expectativa dos clientes do segmento estratégico preferencial e verificar se o segmento estratégico está gerando retenção, fidelização e lucratividade. Foi realizado um estudo de caso aplicado ao mercado varejo de um grande banco brasileiro, mais especificamente em duas Agências K e Y do Banco Fênix em Cuiabá MT. A perspectiva estratégica do marketing de serviços bancária esta inserida na segmentação de mercado para a fidelização dos clientes. A segmentação permite que haja um atendimento mais personalizado. O aumento da competitividade e da complexidade dos negócios têm contribuído para ampliar a preocupação com relação ao exercício do planejamento estratégico e a importância do relacionamento, na fidelização (intenções comportamentais e valor econômico) e na retenção dos clientes. Os resultados obtidos indicaram que a segmentação e a qualidade de serviços tornam-se cruciais para a estratégia dos bancos modernos, pois cria o valor que sustenta a fidelização, impactando no valor econômico da base de clientes e conseqüentemente, nos lucros.

**Palavra chave:** Segmentação do Mercado, Marketing, Estratégia de Relacionamento, Satisfação do Cliente, Fidelização, Retenção, Serviços Bancários.

## 1. INTRODUÇÃO

Os novos padrões exigidos pelo mercado, tais como o aumento da competitividade global e a melhoria tecnológica, que disponibilizou o aumento de informações e rapidez na transmissão de dados, criaram necessidades de novos modelos de gestão. As evidentes vantagens passaram a ser percebidas nas organizações que mais rapidamente se adaptaram a nova realidade.

Esse fato tem levado as empresa a também modificarem sua forma de atuação. O primeiro passo no processo na formulação da estratégia é o diagnóstico estratégico. Significa olhar para dentro e para fora da Empresa e identificar questões que impacta a sua atuação futura e buscar a eficácia, a efetividade e eficiência. Essas questões podem representar oportunidades ou ameaças, em função das forças ou fraquezas que a Empresa detém.

As instituições financeiras em todo o mundo como estão passando por grandes transformações, desregulamentação do setor, avanço tecnológico, fusões e aquisições e, no Brasil não é diferente, às privatizações, à crescente presença de capital estrangeiro no setor bancário e a queda na participação no Produto Interno Bruto (PIB) estão mudando o cenário de atuação das instituições financeiras.

A mudança acentuada no mercado tradicional, com menores margens de lucros aliadas a maiores exigências de qualidade, cria um ambiente organizacional desafiador. Além disso, os produtos e serviços bancários são cada vez mais uniformes, exigindo que seja conferido tratamento diferenciado às bases de clientes e unificada a estrutura dos canais para apoiar ações que valorizam os relacionamento.

Do ponto de vista estratégico, as organizações buscam caminhos para se perpetuarem numa contínua busca do que se convencionou chamar "vantagens competitivas" (PORTER, 1990). Assim, a nova realidade de mercado requer dos bancos um posicionamento estratégico que enfatize a competitividade através a criação de valor com a finalidade de reter os clientes fiéis e lucrativos.

Devido à mudança de foco no produto para o cliente, o conceito de marketing de relacionamento tem recebido muita atenção nos últimos anos. Principalmente na sua atuação em como manter estreitar o relacionamento com os clientes existentes. A noção de que retenções de clientes e lucratividade são

correlatas é bem aceita (CLARK, 1997). Assim, a nova realidade do mercado requer dos bancos um posicionamento estratégico que enfatize a competitividade através de criação de valor com a finalidade de reter os clientes fiéis e lucrativos.

Neste contexto, as instituições financeiras brasileiras estão trabalhando para mudar e aumentar sua participação no mercado. O acirramento da competição tem sido crescente, seja por meio da desintermediação dos negócios, seja por meio de novos entrantes, é imperioso desenvolver novas maneiras de se relacionar com os clientes atuais de maneiras a defender seu *market share*, não apenas com a conquista de novos, mas principalmente com a retenção e fidelização dos clientes lucrativos.

HARRISON (2000) cita que “o desenvolvimento de uma efetiva estratégia de marketing para as instituições financeiras necessita de um reconhecimento por parte dos bancos sobre as diferenças de necessidade e preferências de seus clientes”.

Diante disso, das instituições financeiras, sejam nacionais ou estrangeiras, privadas ou públicas, disputam, palmo a palmo, espaço no concorrido mercado bancário brasileiro por manutenção e ampliação do *market share*. No centro da disputa, estão os clientes de poder de compra de produtos e serviços bancários.

Estes desafios mostram que apesar de reconhecer o quanto é importante investir nos atributos da qualidade valorizados pelos clientes para fidelizá-los, a maioria das empresas de serviços sentem-se incapazes de oferecer um padrão de serviço que corresponda às expectativas do cliente, embora aquelas que conseguem sentem o impacto positivo nos seus resultados.

A empresa bancária objeto deste estudo é um banco brasileiro de varejo que possui 11 milhões de clientes e milhares de ponto de atendimento. Doravante, para que possamos resguardar as informações reservadas, nomearemos este, banco simplesmente, como Banco Fênix – BF<sup>1</sup>.

O Banco Fênix é considerado um banco de varejo, principalmente porque sua participação no mercado e sua rentabilidade provêm, na maior parte, de negócios com pessoas físicas, o que justifica seu enquadramento como banco de varejo neste estudo.

---

<sup>1</sup> Nota do autor: A colocação no Banco Fênix – BF (nome fictício) no ranking brasileiro e a quantidade de clientes e funcionários são aproximada, de maneira que não se possa identificar o verdadeiro Banco, conforme solicitada pela empresa.



A realização de negócios baseia-se no aprimoramento da eficiência operacional, de forma a garantir maior efetividade junto aos mercados atendidos e a atingir padrões de resultado econômico que garantam a permanência do Banco no mercado. O Banco Fênix optou por dividir a base de clientes em um total de sete segmentos comportamentais<sup>2</sup>, denominados internamente de: renovação, estratégico, básico, ascendente, potencial, experiente e desconhecido.

A segmentação de clientes, baseados na premissa de que tecnologia e produtos viram commodities. Atendimento é o diferencial. A reestruturação é um salto na segmentação dos serviços. Tão importante como ter grande base de clientes é refinar nosso relacionamento com eles.

Para cada um dos segmentos acima, são desenvolvidas ações focadas no desenvolvimento de produto, do relacionamento e do atendimento, segundo as necessidades e o potencial de negócios dos clientes. Entretanto, conforme ZEITHMAL e BITNER (1996), a estratégia competitiva da fidelização deve focar o relacionamento com base nas expectativas do cliente em relação ao valor do serviço entregue, muito mais do que as necessidades ou o potencial do cliente (visão de fora para dentro).

O objeto deste estudo visa responder à pergunta: Como um banco de varejo pode conhecer seus clientes, já que eles são milhões? Como reter, fidelizar e dar lucratividade segmentando os clientes? A fidelidade dos clientes se relaciona com os lucros?

O objetivo principal deste trabalho será verificar se a segmentação como estratégia empresarial irá gerar retenção, fidelização e lucratividade ao Banco Fênix e como isso ocorre.

Especificamente buscar-se-á:

- a) identificar e conhecer as necessidade e expectativa dos clientes do segmento estratégico do Banco Fênix;
- b) verificar se o segmento estratégico está gerando retenção, fidelização e lucratividade.

Um dos grandes desafios de empresas do porte do Banco Fênix, com mais de 11 milhões de correntistas, milhares de atendimento, mais de 60 mil funcionários,

---

<sup>2</sup> Classificação utilizada internamente pelo Banco Fênix

é aliar o contínuo crescimento da quantidade de clientes à prestação de um atendimento diferenciado segundo as necessidades dos clientes.

Assim, a abordagem deste trabalho procura resposta para o crescimento da participação do cliente, não apenas garantindo que o cliente esteja satisfeito com o produto ou serviço ofertado, mas como tornar os produtos e serviços mais úteis para cada cliente, de forma a intensificar a perpetuar o relacionamento negocial.

Tomando-se em conta a segmentação adotada pelo Banco Fênix, este trabalho enfocará apenas o Segmento Estratégico Nível Preferencial Pessoa Física, mais precisamente em duas Agências do Banco Fênix Na Cidade de Cuiabá MT, por cinco motivos:

- a) importante participação no total de clientes do Banco Fênix;
- b) Importância estratégica para o banco;
- c) por contarem, os clientes desse segmento, com atendimento personalizado por meio de Gerente de Contas;
- d) por serem os clientes desse segmento assediados pela concorrência, além de serem considerados *propects* para ela;
- e) e por serem os clientes desse segmento possuírem contas/negócios com mais de um banco.

Este trabalho está estruturado em seis capítulos: O Capítulo 1, a Introdução, apresenta o problema, os objetivos, a importância do estudo.

No Capítulo 2, apresenta a abordagem de Segmentação do Mercado, a fidelização de Clientes, constituindo-se na base teórica que fundamentou os assuntos tratados. A fidelização de clientes é uma estratégia que tem como meta criar e entregar valor para o cliente a fim de desenvolver relacionamentos lucrativos e de longo prazo, Marketing de Relacionamento.

No Capítulo 3, foi apresentada a metodologia utilizada para a aplicação da pesquisa, como o modelo conceitual, os procedimentos e instrumentos, as amostras e variáveis alcançadas na pesquisa.

No Capítulo 4, foram feitas às análises, interpretações e discussões relativas aos resultados alcançados na pesquisa.

No Capítulo 5, foram apresentadas as conclusões da pesquisas relacionadas ao caso aplicado e ao modelo conceitual proposto. E algumas recomendações para o aplicado.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

O conhecimento do mercado, das necessidades e desejos dos consumidores, parece ganhar maior importância, à medida que o dinamismo, a rapidez com que as tecnologias são desenvolvidas, e as facilidades no fluxo internacionais do capital apontam para o interesse em técnicas em modelos que auxiliem a organização a perceber e atuar frente a grupos de consumidores.

Para se posicionar em um segmento, as empresas precisam diferenciar seus produtos em relação aos produtos da concorrência.

#### 2.1.1 Definição Segmentação de Mercado

A segmentação de mercado segundo KOTLER (2000, pg. 89) é “um processo de análise do mercado, divisão desse mercado de um ou alguns fatores considerados relevantes e agrupamentos dos integrantes desse mercado de acordo com os fatores selecionados”.

Para WEINSTEIN (1995, p. 18), “segmentação é o processo de dividir mercados em grupos de consumidores com necessidades e/ou características similares, que provavelmente, exibirão comportamentos de compra similar”.

SCHIFFMAN e KANUK (2000 p. 31-33) dizem que a segmentação de mercado e a diversidade vivem em harmonia natural. Sem um mercado diversificado, composto de muitas pessoas diferentes, com históricos pessoais e países de origem diferentes, interesses diferentes e necessidades e desejos diferentes, haveria pouca razão para segmentar mercados.

WEBSTER (1995) define mercado de duas formas: A primeira definição implica o mercado como parte da função logística que se apresenta, logo que o produto sai da fábrica. A outra sugere que o mercado inclui a função logística completa, como também, a tomada de decisão estratégica, pois define a combinação de produtos e mercados.

Porém, o ganho a que se refere WEBSTER (1995) não é precisamente o lucro obtido pela empresa, mas pode ser entendido como o benefício obtido por

ambas as partes – empresa e consumidor – pois, do contrário, não é uma troca, mas coação ou qualquer outra coisa.

WEBSTER (1995, p. 50) coloca da seguinte maneira: “a segmentação tem que ver com o agrupamento dos consumidores e é uma opção estratégica – que está relacionada com fazer as coisas corretas em oposição a fazer corretamente as coisas, referente aos problemas operacionais”.

A segmentação decorre dos desejos dos consumidores ou compradores em dar satisfação mais precisa as suas variadas necessidades. Nenhum mercado, em nenhum lugar, é completamente homogêneo. Uma vez que os clientes diferem em tamanho, proporção de uso, necessidades e desejos, interesse e capacidade de compra, disposição a inovações. Logo, cada mercado pode ser dividido em um ou em vários conjuntos de segmentos menores e mais homogêneos, cujo número e natureza dependem dos propósitos e capacidade da empresa.

O Conceito de segmentação de mercado é estratégico, não tático. Uma das indicações dessa afirmação é percebida pelo fato de que a segmentação é o desenvolvimento de diferentes combinações de mercado para diferentes grupos de consumidores, a médio e longo prazo.

Como notamos, a segmentação de mercado é um conceito orientado para o cliente e constitui-se em uma ferramenta de marketing, pois, através dela, definem-se os limites de mercado e os objetivos mercadológicos da empresa, tomando-se, dessa forma, apta a decidir por um ou outro posicionamento, e escolher de que forma abordará o mercado-alvo.

Portanto, a forma pela qual se abordam os segmentos escolhidos é uma ação tática, mas a determinação e a escolha dos segmentos é puramente estratégica.

### 2.1.2. Vantagens da Segmentação do Mercado

Para KOTLER (1996) a eficácia da segmentação depende de três condições básicas: mensurabilidade, acessibilidade e substancialidade.

A mensurabilidade traduz-se como o grau em que as informações sobre as características dos usuários podem ser obtidas, ou em outras palavras, a empresa

pode definir e agrupar os segmentos de mercado dentro de um mercado total. É a partir da mensurabilidade que se define, dentro do mercado total o mercado latente.

Quanto à acessibilidade é vista como a possibilidade da empresa de atender os segmentos escolhidos, isto é, a capacidade da empresa de desenvolver produtos que atendam determinados consumidores/clientes, estabelecendo a passagem do mercado potencial latente para o mercado potencial. Ou seja, a segmentação de mercado, proporciona às empresas melhores condições de aproveitar as oportunidades que ele vislumbra ou constrói. A segmentação possibilita a adoção da melhor estratégia de atuação em cada segmento de atuação, o que é decisivo para que os clientes se tornem mais satisfeitos e, com isso mais fieis à empresa.

Já a substancialidade, refere-se à rentabilidade dos segmentos, quanto à empresa identifica aqueles que são lucrativos o suficiente para suportar os programas de marketing estrategicamente direcionados, transformando o mercado potencial no mercado operativo da empresa.

A segmentação precisa de alguma forma gerar rentabilidade. O lucro vem da maneira mais agradável possível, acompanhado do bem-estar de clientes e funcionários. A segmentação evita, também que a empresa desperdice recursos, por exemplo, com o lançamento de um produto que, por não atender as necessidades e expectativas dos clientes, não gere qualquer retorno. Ou seja, a segmentação é essencial para gerar maiores receitas, otimizar a utilização dos recursos da empresa e colocá-la em melhor situação junto à concorrência.

E assim, criar uma estratégia<sup>3</sup> específica de atuação em cada segmento, compreenderá: Tratamento - condizente com as características do segmento; Oferta de produtos - que realmente atendam as necessidades específicas de cada segmento; Comunicação adequada – em termos de conteúdo, do canal de comunicação utilizado e do tipo de linguagem; Colocação dos produtos – no mercado em pontos acessíveis aos clientes dos diversos segmentos; Fixação de preços que o cliente esteja disposto a pagar.

---

<sup>3</sup> Dados internos do BF – Recursos Humanos/Gerencia de Desenvolvimento Profissional – Gerenciando Cliente.

### 2.1.3. Segmentação como Base para Retenção e Fidelização de Clientes

A retenção do cliente diz respeito à área bancária de varejo, tendo em vista o grande número de clientes, torna-se impossível prestar atendimento personalizado sem se comprometer os custos e o tempo de atendimento. Há, portanto, a necessidade de agrupar os clientes utilizando-se da teoria de segmentação.

Para classificar o mercado consumidor, baseia-se, geralmente, em variáveis como renda, faixa etária, localização geográfica, etc. Raramente utiliza apenas uma variável para segmentar, a combinação delas traz o refinamento necessário para descoberta de padrões que possam ser trabalhados através do marketing mix.

Como já comentamos a acessibilidade e interpretação dos dados, mensurabilidade, abrangência das informações, durabilidade, custo de pesquisa e as condições para a prática da segmentação espelham a escolha de uma ou mais variável.

Segundo PORTER (2000, p. 45) a atratividade de um segmento é uma função de sua atratividade estrutural, do seu porte e crescimento. É preciso definir o público-alvo, que tenta ficar cada vez mais segmentado, para isso, devem-se criar e focar os nichos de seu mercado.

Na concepção de WEINSTEIN (1999, p. 25) "o objetivo geral da utilização de uma estratégia de segmentação de mercado, é melhorar a posição competitiva de sua empresa e atender de modo superior às necessidades de seus consumidores".

Quando o banco segmenta seus clientes de acordo com KOTLER (1996), está implementando uma estratégia que visa melhorar o atendimento para atrair mais correntistas. A partir dessa atitude, consegue criar produtos diretamente ligados aos diversos segmentos.

Em um banco como o Banco Fênix, que possui mais de 11 milhões de clientes Pessoa Física, o processo de segmentação torna-se crucial na identificação de quem é quem para a empresa.

A segmentação decorre dos desejos dos consumidores ou compradores em dar satisfação mais precisa de suas variadas necessidades como de pode observar na afirmação:

A base de um bom relacionamento a longo prazo – focado na retenção e satisfação dos clientes – e construída com: a) uma efetiva segmentação de mercado para identificar com quais clientes a organização quer ter relacionamento; b) desenvolvimento contínuo dos serviços de maneira a atender as necessidades dos clientes selecionados e; c) monitoramento do relacionamento com os clientes existentes por meio de informações e pesquisas atualizadas.(ZEITHAML e BITNER 1996, p. 43).

Os bancos estão utilizando a teoria para aproximar e também proteger a base de clientes do assédio da concorrência.

COBRA (2000, p. 118) conclui que: “a técnica de segmentação de mercado pode proporcionar ao setor financeiro uma melhor adequação entre a oferta e a demanda de bens e serviços (...), uma vez que permite não apenas minimizar riscos junto a clientes inadimplentes, mas, sobretudo, delimitar área de nicho e de elevado potencial de mercado e em micro marketing é, com certeza, um esforço que dá lucros”.

A segmentação pode ser a base para retenção e fidelização de clientes quando:

... Diferenciando-se um segmento de consumidores no mercado do outro, a batalha de fatia de mercado pode ser reduzida a uma batalha de fatia de segmento mais facilmente conquistada (...) o marketing de massa tem-se transformado em marketing de nicho, com as empresas lutando para definir e conquistar os segmentos de consumidores cada vez maiores (PEPPERS e ROGERS 1994, p. 98).

ZEITHAML e BITNER (1996, p. 35) afirmam que “é quase impossível perder um cliente se você vender vários produtos a ele” e “o desenvolvimento do relacionamento é a melhor forma de aumentar o volume de negócios”.

Com relação a essa flexibilidade, OVERHOLT (2000, p. 68) defende que as empresas bem-sucedidas deverão ser as que institucionalizarem sua capacidade de adaptação de maneira constante e conseguirem criar um ambiente seguro pra a mudança permanente. Importante faz ressaltar que segundo o autor, essas empresas deverão ser organizações com características flexíveis, que estarão continuamente desenvolvendo novas estratégias e adaptando-se às novas realidades do mercado.

Para BRETZKE (2000, p. 28) estratégia de gerenciamento do relacionamento com o cliente dispõe de tecnologia que permite enriquecer esse

relacionamento, coletar informações sobre qualquer contato que ocorra por qualquer meio, *on-line* e em tempo real, da mesma forma que os dados de vendas e financeiros. Enfim, permite realizar as análises dos clientes de forma mais flexível.

Já SCHIMITT (2000) esses laços de relacionamento só serão constituídos quando os bancos proporcionarem benefícios para segmentos específicos da base de clientes. Com o uso da tecnologia da informação, agora são os clientes que iniciam o processo de seleção, informando-se de maneira imediata e simples.

HARRISON (2000, p. 252) esclarece que a retenção de cliente é essencial parte do desenvolvimento da relação. Para construir um relacionamento a longo prazo com os seus clientes, a empresa deverá primeiro conseguir reter seus clientes existentes.

Para que a empresa entenda o significado de retenção HARRISON (2000, p. 255) afirma é necessário entender o que significa perder um cliente conquistado, ou seja "retenção e evasão de clientes são dois lados de uma mesma moeda"

Ao definir o nicho de mercado, ingressaremos num processo de envolvimento sem intermediação com o cliente e ao envolvê-lo será preciso customizar a comunicação, o produto, o serviço e o material de tal forma que se estabeleça uma relação estreita com ele. Conquistar a fidelidade dos clientes não é uma tarefa trivial, segundo BRETZKE (2000, p. 30) exige especial atenção para o bom funcionamento de canais de comunicação entre a empresa e os clientes.

KOTLER (1996, p. 45) complementa ao afirmar o que mantém a lealdade do cliente e sustenta o poder de competitividade a longo prazo é o atingimento ou superação consistente das expectativas do cliente. Um bom atendimento nem sempre garante a fidelidade do cliente, mesmo quando suas necessidades imediatas são atendidas, ou seja, os clientes exigem algo mais como, por exemplo, o encantamento.

O desafio de conquistar e manter clientes fiéis são cada vez mais difíceis, pois os clientes de hoje são mais inteligentes, mais conscientes em relação a preços, mais exigentes, perdoam menos e sofrem acirramento da concorrência.

A estratégia é garantir o fluxo de receita e custo ao longo do tempo, não o lucro proveniente de uma transação específica.



#### 2.1.4. Segmentação no Banco Fênix<sup>4</sup>

Ao logo do tempo, o Banco Fênix adotou diferentes critérios de segmentação. Durante muito tempo, pautamos nossa atuação pela segmentação por produto. Por exemplo, nas agências, um setor atendia somente Empréstimos, outros cheque especial, outro prestava serviços de Câmbio e assim por diante.

Cada cliente neste período era visto separadamente a cada operação ou tipo de operação que ele fazia com o Banco. Ficava difícil perceber as necessidades e comportamentos de cada clientes.

Outra maneira adotada pelo Banco Fênix para segmentar seus clientes pessoas físicas foi segmentar por tipo de conta: cliente de conta especial e cliente de conta comum. Esse tipo de segmentação não permitia aos funcionários perceberem, por exemplo, um cliente de conta comum, poderia ter altos valores investidos no Banco, sendo, portanto, tão merecedor de tratamento diferenciado quanto o cliente especial.

A partir de 1996, com implantação Estrutura Organizacional com Áreas Estratégicas por Mercado: Pessoas Jurídicas, Governo e Pessoas Físicas. Através dessa segmentação por mercado, foi sendo possível ter-se mais foco em cada um desses grandes segmentos.

As pessoas físicas passaram então a ser classificadas por aspectos de rendas, rentabilidade e alguns casos, idade ou atividades, propiciando aos funcionários e à administração perceber que esses mercados têm necessidades totalmente distintas.

O modelo atual de segmentação Comportamental do Banco Fênix é o Programa Segmentação de Clientes Pessoas Físicas e está subdividido em dois módulos: a Segmentação Comportamental, que oferece informações sobre o comportamento de consumo de produtos bancários e o Modelo de Relacionamento, que estabelece a maneira como a Empresa se relacionará com cada tipo de cliente.

A segmentação comportamental do BF classifica o cliente pessoa física em grupos homogêneos de comportamento de consumo de produtos e serviços

---

<sup>4</sup> BERG (2000) Gerenciando o Cliente

bancários. A classificação<sup>5</sup> de clientes em segmentos comportamentais tem por propósitos:

- a) conhecer as necessidades dos clientes;
- b) diferenciar ações de comunicação com o cliente;
- c) revisar portfólio de produtos e serviços;
- d) disponibilizar canais apropriados ao perfil do cliente e orientar a força de venda.

O módulo Segmentação Comportamental apresenta 3 módulos complementares, a saber:

1. Segmentos Comportamentais: foram identificados sete segmentos de clientes, cujos comportamentos de consumo abrangem as principais variáveis eleitas como critérios do estudo, subdivididas em:
  - a) dados cadastrais;
  - b) produtos e serviços consumidos;
  - c) utilizações de canais: agência, terminal de auto-atendimento, Internet, guichê de caixa, fone-fax etc.
  - d) tempo de relacionamento com o banco;
  - e) margem de contribuição (rentabilidade).

A segmentação comportamental é um levantamento preciso do cliente, uma fotografia que permite ao funcionário saber exatamente quem ele é. Cada segmento recebe uma denominação que busca sinalizar a principal característica do segmento: experiente; renovação; estratégico; potencial; ascendente; básico e desconhecido.

2. Propensão de Consumo: identifica o potencial de compra de cada cliente em relação a cada produto do Banco e identifica, por cliente, o potencial de incremento no consumo de produtos já adquiridos.
3. Previsão de Comportamento: metodologia que permite que o novo cliente, no momento de abertura da conta corrente, seja identificado provisoriamente com um dos segmentos comportamentais existentes. Seu comportamento, então é acompanhado nos primeiros 6 meses de conta, findos os quais essa identificação é reajustada.

---

<sup>5</sup> A classificação dos clientes uso exclusivo interno do BF.

A empresa que optar por atuar no mercado de maneira diferenciada, atendendo diferentemente cada um dos diversos tipos de clientes, realiza a segmentação de mercado, seleciona em que segmentos atuar e traça estratégia específica para cada segmento.

Tomando-se em conta a segmentação adotada pelo Banco Fênix, este trabalho enfocará apenas o Segmento Estratégico da Pessoa Física, estaremos descrevendo esse segmento, em termos das suas características gerais, das estratégias que o Banco define para ele, das orientações, os produtos e serviços que melhor adequam ao perfil e os estilos de comunicação que devem ser utilizados nos contatos com o segmento estratégico.

#### 2.1.4.1. Segmento Estratégico

##### 2.1.4.1.1. Características Gerais:

- a) representa 21% da base de clientes do Banco Fênix;
- b) segmento de maior margem de contribuição, produtos e serviços;
- c) predominância de profissionais liberais, profissionais da área médica, agricultores (grandes), funcionários públicos, aposentados e bancários de melhor nível de renda;
- d) predominância de Nível Superior de Escolaridade e alto nível de exigência, de crítica, de poder de negociação e valorização de status;
- e) multibancarização com constante assédio da concorrência;
- f) pouca disponibilidade de tempo para realização de serviços bancários nas agências, usuário do auto-atendimento e Internet;
- g) cartões de crédito e investimentos em outros bancos;

##### 2.1.4.1.2 Diretriz

- a) investir na fidelização, desses clientes, acompanhando sua relação com o Banco, dada a importância do segmento;
- b) demonstrar para o cliente que ele é especial, valorizando seu status;
- c) oferecer produtos para a proteção de patrimônio;

- d) diferenciar o atendimento em todos os canais, com agilidade e proporcionando comodidade;
- e) incentivar a utilização de auto-atendimento via internet;
- f) ressaltar a existência da equipe especializada para atendimento;
- g) prestar assessoria financeira;

#### 2.1.4.1.3. Ofertas de Produtos e Serviços

- a) produtos que lhe dêem status, facilidade e comodidade, como, por exemplo, débito programado, Internet, cartões de crédito, seguro e previdência privada;
- b) produtos para a proteção da família e do patrimônio;
- c) fundos de investimentos, Leasing, Empréstimos e outros da linha BF.

#### 2.1.4.1.4. Estilo de Comunicação

- a) ressaltar a modernização do BF, com a praticidade e agilidade dos canais de automatizados;
- b) valorizar a abrangência nacional e internacional da rede BF, inclusive com os facilitadores em viagens. Usar argumentação comparativa com produtos da concorrência;
- c) evidenciar vantagens da política de tarifas e recompensas

#### 2.1.4.1.5. Valor

- a) manter status;
- b) segurança;
- c) rentabilidade.

#### 2.1.5. Lucratividade de Clientes e Empresa

Atualmente, as Instituições Financeiras se identificam com a estratégia de segmentação para alcançar com maior eficiência seus clientes. Os bancos, que

antes se preocupavam especificamente com os aspectos financeiros de seus clientes, ou seja, com a renda do investidor, passaram a utilizar outros referenciais. COBRA (2000, p. 15) cita como exemplo<sup>6</sup>: “o Itaú tem um segmento Corporate há 20 anos. O Citibank nos Estados Unidos é um banco com forte tendência para o segmento popular, enquanto na América Latina, ele busca o elitismo”.

Para melhor visualização no Quadro 1, mostra como nível de marketing de relacionamento depende da quantidade de clientes e do nível de lucro.

#### QUADRO 1 – NÍVEIS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO

	MARGEM ALTA	MARGEM MÉDIA	MARGEM BAIXA
Muitos clientes/ distribuidores	Responsável	Reativo	Básico ou reativo
Quantidade média de clientes/distribuidores	Pró-ativo	Responsável	Reativo
Poucos clientes/ Distribuidores	Parceria	Pró-ativo	Responsável

FONTE: BF

Segundo KOTLER (2000) para fortalecer a retenção de clientes, é essencial construir elevadas barreiras à mudança. Os clientes normalmente não mudam para outros fornecedores se isso envolver altos custos de capital, altos custos relacionados à pesquisa de fornecedores ou a perda de descontos para clientes fiéis.

Para Martins (1996) a atividade de criar fidelidade de clientes chama-se Marketing de Relacionamento. Para KOTLER (2000, p. 76) marketing “é a arte de atrair e reter clientes lucrativos”.

GORDON apud MARTINS (1996, p. 19) complementa ao afirmar que o valor vitalício, ou seja, do período de vida de consumo de um cliente potencial é “simplesmente uma projeção das despesas dele menos os custos da empresa para fabricar o produto e atender e manter cada cliente”.

A estratégia é garantir o fluxo de receita e custo ao longo do tempo, não o lucro proveniente de uma transação específica. GORDON apud MARTINS (1996) a

<sup>6</sup> Vide QUADRO 7 ANEXO 3.

palavra chave do profissional de marketing de relacionamento é construir a lucratividade do cliente, basicamente por meio da criação de novos valores e depois com a partilha dos mesmos. Duas opções são possíveis para as empresa criarem valor para os clientes: fazê-los mais competitivos em relação ao custo ou abrir novas oportunidades de rendimento.

Para visualizar a rentabilidade da carteira além critério de classificação da entrada da carteira tais como renda e investimentos, será estabelecido uma cesta mínima obrigatória de produtos<sup>7</sup> por cliente tais como: seguro: vida, automóvel e residencial, Título de Capitalização, Empréstimo Pessoal, Leasing, Previdência Privada, Cartão de Crédito, utilização de canais de atendimentos: auto-atendimento, internet, telefone, débito em conta.

Cada produto desta cesta mínima<sup>8</sup> tem um peso independente do número de operação realizada pelo cliente com o mesmo produto será contado apenas um produto. Para entender melhor a contagem do produto, se o cliente tiver 02 cartão de Crédito com bandeira diferente um de Bandeira Visa e outro Bandeira Mastercard contaremos neste caso como 02 produtos, se ele tiver dois Empréstimos Pessoais neste caso, contaremos apenas um produto ou ainda, se ele tiver dois Plano de Previdência Privada de Valores diferente contaremos com um único Plano.

## 2.2 ESTRÁTÉGIA DE RELACIONAMENTO

Concorrência acirrada, reestruturações, planos econômicos e ainda na nova ordem mundial não há lugar para estagnação. As empresas precisam ser flexíveis, evoluir constantemente para melhor a qualidade, aumentar a produtividade, conquistar mais clientes e oferecer ainda serviços mais personalizados. O desenvolvimento de relacionamento e a ampliação dos canais de distribuição são pressupostos inerentes a industria financeira no Brasil e no mundo.

O Marketing de relacionamento entrou na moda. "Relacionamento" significa desenvolver ferramentas e meios que permitam um contato direto, quase íntimo com

---

<sup>7</sup> Para desenvolvimento deste trabalho foi criada uma metodologia diferenciada a utilizada com dados aleatórios exclusivo para essa pesquisa.

<sup>8</sup> Vide Quadro 6 anexo 2

o cliente, procurando desenvolver uma psicologia de fidelidade. A preocupação é com o cliente final e com a sua satisfação.

Há necessidade de entendimento de que o Marketing de Relacionamento é um processo de duas vias (ida e volta), onde deve haver uma relação de parceria, de lealdade, de respeito, de comprometimento entre os envolvidos no processo.

ZEITHAML e BITNER (1996, p. 180) declaram que “a base para uma efetiva estratégia de relacionamento é a segmentação – as organizações deverão aprender e definir com quais clientes (ou segmento ou mercado) pretende-se ter um relacionamento a longo prazo”.

MINTZBERG (2000, p. 16) explicam que a palavra estratégia existe há muito tempo. “Hoje os gerentes a usam livre e afetuosamente. A palavra também é considerada o ponto alto da atividade dos executivos. Por seu lado, os acadêmicos vêm estudando a estratégia extensamente há duas décadas”.

Por exemplo, segundo HARRISON (2000) para a escola de planejamento, “estratégia é um plano”. Para a escola de posicionamento, “estratégia é posição”. Estratégia é sintetizada como “perspectiva” na escola empreendedora, como “padrão” na escola de aprendizado, ou como “truque” em parta e da escola de poder.

A determinação do planejamento estratégico de marketing ganha importância a partir do ponto de vista de WEBSTER (1995, p. 112) “a administração de marketing possui a responsabilidade-chave de liderar a organização, ao definir a natureza dos produtos e serviços a serem oferecidos por ela. Nenhuma decisão é mais fundamental para a definição da natureza básica da organização”.

## 2.2.1. Marketing de Relacionamento.

### 2.2.1.1 Conceito:

Para KOTLER (2000, p. 51) marketing de relacionamento é definido como “Conhecer melhor seu cliente (atuais, potenciais etc.) de maneira que você possa atender melhor a seus desejos e a suas necessidades”.

Marketing de relacionamento<sup>9</sup> consiste na prática da construção de relações satisfatórias a longo prazo e de longo prazo com as partes-chaves da atuação da empresas (clientes, funcionários e fornecedores), bem como com os demais envolvidos e interessados nos negócios (stakeholders): acionistas, distribuidores, varejistas, agências de propaganda, legisladores, pesquisadores e cientistas universitários, imprensa, formadores de opinião em geral etc,

Segundo PEPPERS e ROGERS (1997, p. 62) o marketing de relacionamento ou marketing um-a-um consiste na capacidade de abordar os clientes de forma individualizada, o que oferece às empresas novos incentivos para investir, a fim de conseguir lealdade de seus clientes lucrativos a longo prazo.

Segundo MOTTA apud MARTINS (1996), a redução do tempo para diagnosticar um problema, a redução do erro de diagnóstico, a redução do custo de se proteger e a redução do “stress” no trabalho em conjunto, são benefícios do relacionamento, que também proporciona a interação intencional, baseada na confiança e no compromisso, além de ser uma forma de viver e de se aprende a viver juntos.

No seu dia-a-dia com o cliente, podemos descrever o relacionamento como um conjunto dos seguintes fatores:

- a) a identificação do cliente dentro de um determinado nível de relacionamento;
- b) o conhecimento do cliente, inclusive quanto ao seu comportamento em relação ao nível de relacionamento estabelecido (aceitação, uso ou não das vantagens etc.);
- c) os conceitos estabelecidos como cliente em termos de tratamento, produtos e serviços e relacionamento;
- d) o controle pessoal do nível de satisfação com o atendimento recebido;

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

Se aplicado corretamente, o marketing de relacionamento possibilita o aumento da base de clientes. De acordo com PEPPERS e ROGERS (1999), é

---

<sup>9</sup> Berg (2000)– Gerenciando Cliente



necessário estabelecer um relacionamento de aprendizagem com cada cliente, tais como: identificar seus clientes, diferenciá-los, interagir com eles e personalizar seu produto ou serviço para atender às necessidades de cada cliente.

Como consequência final do Marketing de Relacionamento temos a construção de um Ativo Exclusivo denominado de Rede de Relacionamento na qual são envolvidos no negócio da empresa e que mantém contato com a mesma, os clientes, fornecedores ou intermediários e os funcionários.

#### 2.2.1.2 Relacionamento com Funcionários

No marketing de relacionamento, segundo BERG (2000) os funcionários são de importância fundamental. Uma vez que o relacionamento empresa-cliente é concretizado, da parte da empresa pelo funcionário que atende o cliente, que vende para ele, que faz negócios com ele em nome da empresa.

Para isso a empresa precisa ter uma política de recursos humanos com foco no seu relacionamento com os funcionários. Somente um funcionário muito satisfeito, seduzido pela empresa onde trabalha, consumidor fiel de seus produtos, convencido da importância de seu papel para a atuação da empresa no mercado e orgulhoso de pertencer ao seu quadro é capaz de dedicar e efetivamente ao relacionamento com um cliente da organização.

Entre as aptidões que devem ser identificados no processo de seleção, destacamos:

- a) predisposição para *servir*, uma vez que o contato com o cliente sempre desencadeia algum tipo de iniciativa por parte dos mais variados níveis e áreas da empresa e se as pessoas envolvidas não tiverem mentalidade voltada para servir a quem lhe demanda, a qualidade do relacionamento poderá ficar comprometida;
- b) aptidão para perguntar e *ouvir* – de forma a fazer uma seleção das informações mais relevantes e criar um quadro das necessidades do cliente externo e interno;
- c) aptidão para análise – para relacionar as necessidades dos clientes (interno e externo) às soluções já disponíveis ou passíveis de serem disponibilizadas pela empresa ou pela área em que o empregado atuará;

- d) habilidade de traduzir a oferta da empresa – em resposta à necessidade do cliente (interno ou externo) não apenas em termos de características e funções;
- e) ritmo de trabalho firme e forte combinado com diligência e determinação;
- f) aptidões de auto-administração, abrangendo apresentação, administração do tempo, organização da informação etc;
- g) aptidões de negociação e influência, ou seja, saber como ganhar os corações e as mentes das pessoas, quando ceder e quando persistir, apresentando mais argumentos;
- h) habilidade de lidar com problema e objeções e de administrar a rejeição de forma positiva;
- i) habilidade de prever problemas e de neutralizá-los;
- j) aptidões de consultoria, que incluem a habilidade de ver a coisa pelo ponto de vista do cliente (interno ou externo) e a habilidade de visualizar opções relevantes para o cliente. (BERG, 2000, p. 41).

As aptidões que devem ser desenvolvidas após os funcionários já estarem trabalhando na empresa compreendem:

- a) comprometimento com a cultura da empresa, seus valores, sua estratégia.
- b) perfeita compreensão do que seja marketing de relacionamento e da relevância dessa filosofia de atuação da empresa.
- c) conhecimento da organização, de sua estrutura e do meio em que ela atua, que compreende, além dos clientes, os fornecedores e a concorrência.
- d) conhecimento dos produtos e serviços da empresa, não só de todos as suas especificações técnicas, mas também nos termos que façam sentido para o cliente.
- e) capacidade de traduzir esses conhecimentos em termos de benefícios para o cliente – fazendo uso da linguagem em que o cliente se expressou para apontar suas necessidades – e de valores que os clientes atribuem a esses produtos e serviços etc.

- f) conhecimento dos procedimentos internos da empresa referentes às suas tarefas.
- g) conhecimento dos segmentos de clientes, das suas diferentes características e comportamentos, da estratégia da empresa para cada um deles e de como os integrantes de cada segmentos são identificados. (BERG, 2000, p. 43).

Para o conhecimento dos clientes são imprescindíveis: um cadastro completo e permanentemente atualizado, observações e experiências colhidas no lidar com esses clientes, sobretudo feedback do pessoal da linha de frente; informações de transações (a cada vez que foi transacionado, por quem, que valor etc), registro e acompanhamento das reclamações de clientes, ainda tipos de elogios recebidos pela empresa e sobre o que versam informações sobre a concorrência prestadas pelos clientes da empresa (o que estão comprando dos concorrentes, com que frequência etc.), informações de mercados divulgados na imprensa, disponíveis em entidades relativas ao ramo de atuação da empresa e outros; a pesquisas formais de mercado para obtenção de dados precisos, de maior profundidade ou daqueles que não são obtidos por outros meios.

Por outro lado, para atrair e manter funcionário de alta qualidade, que reúnam, potencial ou efetivamente, as características apontadas e que sejam capazes de assumir um papel de responsáveis pelo relacionamento da organização com os clientes, essa precisa oferecer um plano de remuneração adequado, que fortaleça o relacionamento empresa-empregado.

Esse plano deve contemplar: uma renda regular (salário fixo – um pouco acima dos valores oferecidos pelo mercado para a categoria); recompensas extras por desempenhos acima da média; pagamento justo por experiência e antiguidade; cobertura de custos inerentes à função; segurança e acesso facilitado.

### 2.2.1.3 Relacionamento com clientes

BERG (2000) o relacionamento com o cliente é um processo contínuo em que a empresa identifica valores do ponto de vista dos diversos segmentos de clientes e cria produtos e serviços orientados por esses valores, que resultam em

benefícios para o cliente (satisfação de suas necessidades e desejos) e para a empresa (lucros, imagem), durante uma vida toda de parceria.

A identificação dos valores do ponto de vista do cliente são fundamentais para empresa conhecê-lo profundamente e estar constantemente em contato com ele.

Para obter essas informações é necessário:

- a) pesquisas constantes;
- b) utilização de técnicas como grupos para discussões;
- c) experimentação de amostras;
- d) visitas nos ambientes dos clientes;
- e) visitas dos clientes ao ambiente da empresa;
- f) que os funcionários tenham condições para as decisões.

A intensidade dos relacionamentos de uma empresa com seus clientes varia de clientes para clientes, conforme os seguintes aspectos, entre outros:

Da parte do cliente<sup>10</sup>:

- a) nível de satisfação de suas necessidades e desejos;
- b) expectativas quanto ao relacionamento;
- c) grau de interesse pela empresa e pelo relacionamento;
- d) disponibilidade.

Da parte da Empresa:

- a) objetivos com relação ao cliente e/ou ao segmento a que ele pertence;
- b) número de clientes;
- c) grau de fidelidade do cliente;
- d) nível de renda com cliente

#### 2.2.1.4 Níveis de Relacionamento com Clientes

É inviável para uma empresa manter um relacionamento intenso com todos os clientes, principalmente se esses são numerosos ou se alguns não desejam qualquer tipo de relacionamento.

---

<sup>10</sup> BERG (2000) – Gerenciando o Cliente

Normalmente as empresas estabelecem três níveis de relacionamento com seus clientes:

1. relacionamento intenso – Relacionamento a um número limitado de clientes, em razão de suas características, do maior grau de fidelidade e de uma melhor rentabilidade, etc. O contato empresa-cliente é personalizado, preferentemente em ambiente distintos. A postura da empresa é de responsabilidade proativa;
2. relacionamento administrativo – Voltado para aqueles clientes que constituem uma base significativa em termos de quantidade e volume de compras, com grande importância no resultado financeiro da empresa. Os contatos pessoais são reservados a momentos específicos. A postura da empresa é reativa;
3. relacionamento orientador/direcionador – Voltado pra a maior parte dos clientes da empresa, embora sejam clientes que proporcionam menor retorno para a empresa, possibilitam ganhos de escala, em função de sua constância e de seu elevado número. O contato pessoal se da em situações de gravidade ou para aqueles em que à solução necessita da interferência de uma pessoa da empresa, nos demais o cliente é atendido através do auto-serviço. A postura é básica (massificada). (BERG, 2000, p. 41).

Existem quatro níveis de hierarquia de valores de um cliente frente a uma empresa:

1. valores básicos - aquilo que o cliente acha fundamental que lhe seja oferecido;
2. valores esperados - aquilo que o cliente não acha fundamental, mas esperar que a empresa ofereça. Ele está em expectativa;
3. valores desejados - aquilo que o cliente deseja, mas não necessariamente esperado da empresa. Ele não está em expectativa;
4. valores inesperados – aquilo que o cliente nunca pensou em receber. São ao as ações que encantam e surpreendem (BERG 2000).

### 2.2.1.5 Satisfação do Cliente

Para KOTHER (2000, P.58) “a satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador”.

Nota-se por esta definição que a satisfação é função de desempenho e expectativas percebidas. O cliente ficará insatisfeito se sua expectativa não for atendida, e satisfeito se o desempenho alcançar as expectativas. Quando o desempenho é superior ao desejado, o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado.

MCKENNA (1998) os critérios do consumidor para uma absoluta satisfação com as organizações fornecedoras, se tornaram a tal ponto rigorosos que parecem irrealis se comparados com os padrões do passado.

Apresentar serviço em tempo real á chave para conquistar corações e mentes de novos consumidores. Significa estar o tempo todo em contato, criando experiências e transferindo informações que digam respeito às necessidades e circunstâncias individuais, responder prontamente e receber *feedback* para novas e melhores ofertas.

Segundo KOTHER (2000) temos quatro ferramentas pra acompanhar e medir a satisfação de clientes são elas: sistemas de reclamações e sugestões, pesquisa de satisfação de clientes, compras simuladas (produtos/serviços, quer na própria empresa ou no concorrente) e análise de clientes perdidos (o por que isso aconteceu).

Para MCKENNA (1998), os novos consumidores nunca estão satisfeitos. Os gerentes devem explorar cada ferramenta disponível para buscar o seu objetivo: inserir capacidades de satisfação pessoal nos produtos e serviços e oferecer acesso aos clientes, a qualquer tempo, em qualquer lugar.

A avaliação das expectativas do cliente permitirá o desenvolvimento de ações competitivas mais efetivas, focadas, primeiro, no relacionamento com o cliente para sua fidelização, desencadeando uma série de ações de marketing e de operações, como, o desenvolvimento do conceito do serviço, dos processos, do posicionamento e da preparação de todo o pessoal, desde a mais alta administração até a linha de frente.

Portanto, os desafios da gestão da qualidade do serviço do Banco Fênix passa pelo viés da satisfação do cliente gerando uma base de relacionamentos duradouros. Este trabalho traz uma contribuição à luz do próprio cliente, da sua percepção e expectativas na avaliação da qualidade dos serviços do Banco Fênix, visto que o relacionamento com o cliente é um processo contínuo, onde a empresa identifica valores dos diversos segmentos de clientes e cria produtos e serviços orientados para esses valores, resultando em benéficos para o cliente (atendimento das suas expectativas) e para a empresa (lucros, imagem) durante toda uma vida de parceria.

#### 2.2.1.6 Modelo de Relacionamento do Banco Fênix

A partir da identificação do cliente, surge a segunda pergunta: como atendê-los? O Banco Fênix optou por um Modelo de Relacionamento com três níveis de relacionamento, que estabelecidos a partir do potencial de negócios do cliente, ou seja, renda e volume de investimento.

Podemos dizer que a Segmentação Comportamental tem a finalidade de enxergar melhor os clientes enquanto o Modelo de Relacionamento define como o Banco vai relacionar-se melhor com eles.

A implementação do Modelo de Relacionamento no Banco Fênix tem como objetivo a fidelização dos clientes a partir do oferecimento de um atendimento diferenciado, e o incremento de receitas e negócios, possibilitando ainda: a) Redefinição dos recursos humanos, tecnológicos e físicos para o atendimento, de acordo com os níveis priorizados. b) Organização da força de venda para o mercado de pessoas físicas. c) Mudança da metodologia da definição de metas, passando da visão de produto para a visão de segmentos dos clientes.

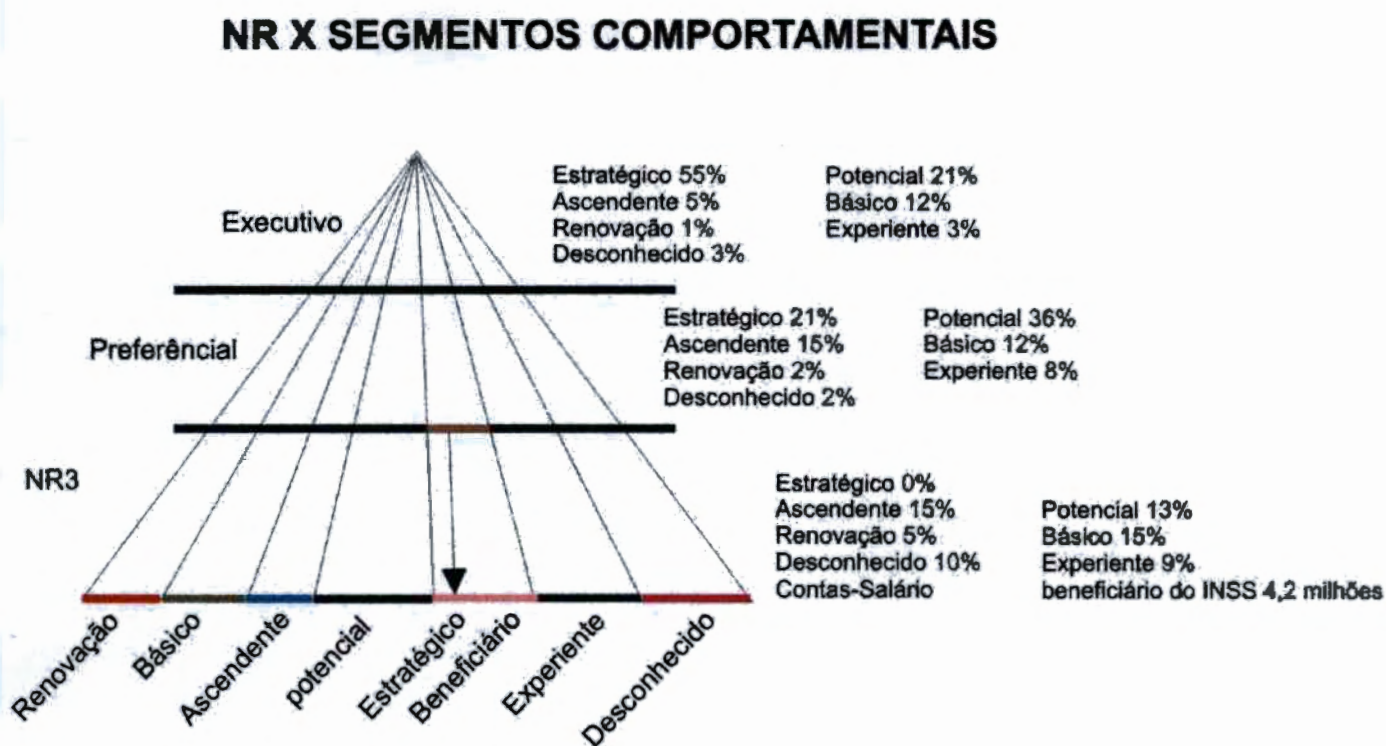
O modelo de relacionamento do Banco Fênix com seus clientes estabelecem três Níveis de Relacionamento, com diretrizes específicas, a saber: 1- Nível de Relacionamento Exclusivo; 2- Nível de Relacionamento Preferencial; e 3 -Nível de Relacionamento Pessoa Física.

Os clientes são classificados obedecendo aos critérios de cada nível de Relacionamento no que se refere a investimento ou renda. Tomando-se em conta a segmentação adotada pelo Banco Fênix, este trabalho enfocará apenas o Segmento



Estratégico da Pessoa Física com Nível de Relacionamento Preferencial, estaremos descrevendo esse Nível mais detalhadamente.

FIGURA 1 – MODELO DE SEGMENTAÇÃO BANCO FÊNIX



FONTE: Banco Fênix

#### 2.2.1.7 Nível de Relacionamento Preferencial do Banco Fênix

Gerenciamento de grupos de clientes, com atendimento de clientes, com atendimento diferenciado, pró-ativo, focado no consumo de novos produtos competitivos e fidelização.

Nesse tipo de relacionamento, os contatos pessoais são reservados para momentos específicos, quando o cliente precisa buscar solução para uma necessidade que exige o contato direto, enquanto os contatos para soluções de necessidades rotineiras ou de problemas simples são feitos por meio do auto-serviço ou de uma central de atendimento telefônico (*call centre*).



O sistema de *Call Centre*, controla as manifestações espontâneas, gerenciando as reclamações dos clientes. Este é um sistema de comunicação passiva, que o cliente pode acionar por telefone, Terminais de Auto Atendimento (TAA) e Internet. Por sua vez, a pesquisa on line-TAA, capta através dos Terminais de Auto Atendimento, a satisfação ou insatisfação do cliente nos motivos: Atendimento Pessoal, Atendimento automatizado, tempo de atendimento e solução de problemas. Além disso, a exposição do Banco na mídia é monitorada regionalmente. Ainda, é realizada uma pesquisa institucional, anualmente, pela unidade de marketing que mensura fatores de satisfação e insatisfação dos clientes.

#### 2.2.1.7.1 Orientação de Atuação

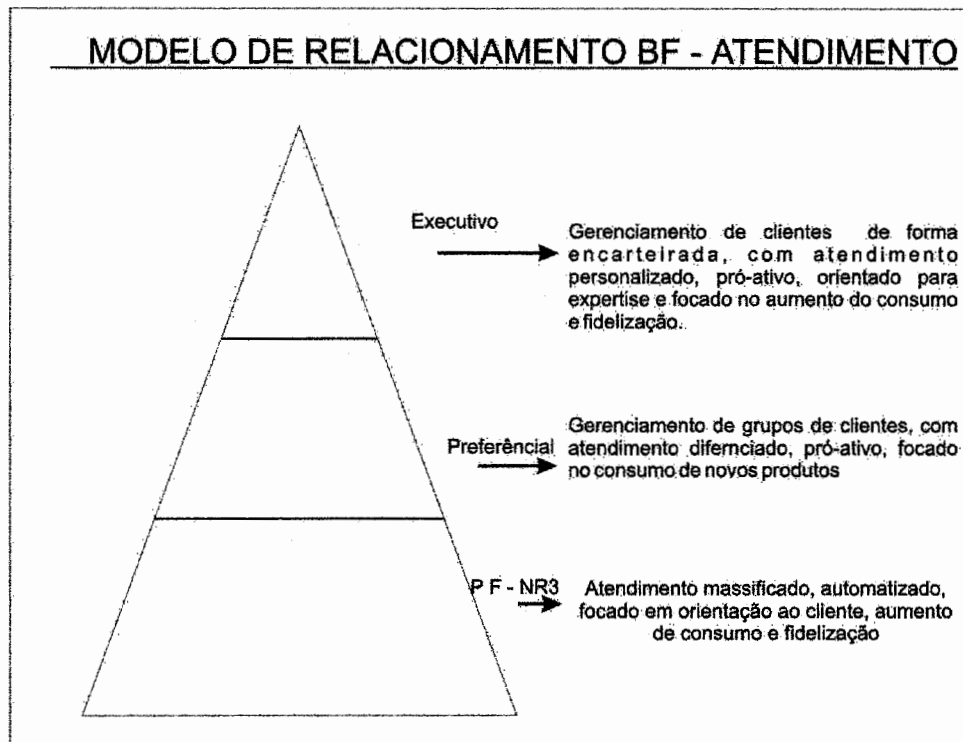
- a) buscar atender a todos as necessidades dos clientes em termos de produtos e serviços bancários, de modo a obter sua fidelização;
- b) fornecer aconselhamento financeiro;
- c) intensificar o relacionamento, com vistas a aumentar a margens de contribuição;
- d) ampliar relacionamento, por meio da extensão da oferta de produtos para outros familiares;
- e) adequar limites de credito ao comportamento de pagamento;
- f) informar sobre auto-atendimento incentivando a automação, pela ofertar de canais alternativos;

A delimitação o que é rotineiro e simples, portanto passível de auto –serviço ou de atendimento por meio de *call center* – e do que exige contato direto (atendimento pessoal) é feito pelo cliente. Cabe nesse caso especifico apenas administrar a relação custo do atendimento pessoal versus à rentabilidade proporcionada pelo cliente ao longo do relacionamento.

#### 2.2.1.7.2 Critérios de Classificação do Nível Preferencial

- a) pessoas com investimento entre R\$5.000 e 70.000;
- b) renda Mensal de R\$2.000,00 a R\$5.000,00;

FIGURA 2 - MODELO DE RELACIONAMENTO BF



FONTE: Banco Fênix

### 2.3 AMBIENTE BANCÁRIO

Os bancos surgiram para atender a uma necessidade básica do ser humano, a de segurança. Durante muito tempo, sua função foi apenas a de garantir a guarda de valores colocados sob sua responsabilidade, e emprestar parte desses recursos a quem deles precisassem, recebendo em troca um pagamento e remunerando seus depositantes com uma parte desse pagamento.

De acordo com PENTEADO (1999), a partir da segunda metade do século XX, o desenvolvimento da economia alterou o papel dos bancos limitando sua atuação, quando os depósitos e empréstimos passaram a ser usados como instrumentos do governo para controlar a quantidade de moeda.

Segundo TOLEDO (1978) apud MARTINS (1996), o ingresso do marketing nos bancos encontrou uma organização piramidal, sólida e preocupada com a

avaliação de riscos limitada às empresas, atividades que requeriam de fato, conhecimento bancário especializado. Por sua vez, os requisitos de poupança junto ao mercado de varejo eram considerados uma atividade sem importância. Nessa época, nem se pensava em grandes investimentos no varejo bancário, pois imperava a concepção era que o cliente pessoa física precisava mais do banco do que o inverso.

O primeiro período da participação do marketing nos bancos desenvolveu-se em um ambiente relativamente estável e a concorrência, do ponto de vista estratégico, não era considerada variável significativa em virtude da sua atuação altamente especializada. A natureza das atividades bancárias e as condições ambientais foram fatores responsáveis pela aversão à inovação e resistência dos bancos em aceitar, conceitos como: segmentação do mercado, diferenciação de produtos, *merchandising*, *marketing mix* e marketing de relacionamento.

Entretanto, as mudanças experimentadas pelo mercado e pela sociedade como um todo, impactaram a forma como os serviços financeiros são oferecidos. Diversos fatores contribuíram para os bancos tomassem consciência da necessidade de mudança: margem de lucros cada vez menores, concorrência e a crescente sofisticação tecnológica, que possibilitou a criação de novos processos e serviços bancários. Além disso, os clientes passaram a ter mais conhecimento e acesso a informações financeiras, buscando novas fontes de crédito além do banco comercial tradicional.

Hoje, a pressão por competitividade no varejo bancário ocorre, entre outros fatores, pela internacionalização do setor e pelos investimentos maciços em tecnologia, onde os bancos automatizam seus processos e buscam a redução dos custos, usando tecnologias avançadas como soluções de *Web*, *Call-Center* e *CRM (Customer Relationship Management)*.

De acordo TUBIANA apud MARTINS (1996), especialista em negócios bancários, os bancos brasileiros ainda empregam estratégias indiscriminadas para o varejo, oferecendo todos os produtos através de todos os canais, sem diferenciação para os clientes. Esta prática dificulta a conquista do mercado, pois os produtos são facilmente copiáveis, conduzindo sempre à maximização de investimento que traz vantagens de curto prazo.

A estratégia apropriada, segundo TUBIANA apud MARTINS (1996) prevê a segmentação de mercado e a utilização apropriada dos canais para fortalecer os relacionamentos de acordo com o perfil dos clientes. Este especialista aponta uma tendência futura de duas categorias de perfil do cliente para o varejo bancário: o cliente transacional, que busca eficácia, rapidez e praticidade nos serviços e prefere os canais de TAA e *home banking*. E o cliente relacional, que aprecia o contato com uma pessoa, seja através do telefone ou das agências.

Assim, apesar dos enormes investimentos em tecnologia, a inovação tecnológica no setor bancário não é um diferencial competitivo, mas um requisito, uma condição necessária à sobrevivência em longo prazo, uma vez que a inovação vem do processo da informação para criar diferenciais na interface com o cliente.

Nesse sentido, qualidade é a chave para a fidelização do cliente bancário. A fidelização por sua vez traz enormes benefícios financeiros para os bancos e é fundamental para a estratégia competitiva, conforme demonstrado nos Capítulo 2.

O planejamento estratégico do Banco Fênix definiu como componente de sua missão, o "atendimento das expectativas dos clientes". Esta orientação converge em direção a abordagem deste trabalho e neste sentido, justifica a sua contribuição para a empresa.

A intenção estratégica é colocada como o desenvolvimento de uma prática de serviços melhor, concentrando todos os esforços e toda energia nesta direção (foco nos produtos/serviços). Em seguida, a estratégia do Banco Fênix afirma que "para que a empresa possa atender melhor às necessidades e expectativas dos consumidores, é necessário vê-los mais de perto e atentar para os detalhes significativos que os diferenciam (este entendimento, mostra a intenção de um claro posicionamento com foco no cliente)".

Entretanto, embora a estratégia corporativa reporte-se à necessidade de que o atendimento ao cliente apure a sensibilidade em direção às suas expectativas, não se percebe as definições nem as ferramentas de gestão das expectativas do cliente numa abordagem prática para o desenvolvimento de relacionamentos duradouros com a perspectiva de sua fidelização.

Por um lado, o posicionamento de marketing definiu dois níveis complementares: o posicionamento da marca, que destaca a personalidade da empresa com a idéia de "compromisso com o cliente", e o posicionamento da

empresa, que leva em consideração aspectos negociais da imagem institucional e define o Banco como um “banco de varejo especializado em setores econômicos”.

Assim, o posicionamento adotado pelo Banco necessita integrar à idéia do serviço concebida, a comunicação eficiente dessa, bem como a prática traduzida nas relações com o cliente. Por sua vez, a publicidade institucional tem esforçado que a idéia de um banco moderno, com destaque para a forte presença na Internet. A princípio, essa idéia destoa do posicionamento da orientação para o cliente, colocando em primeiro lugar as mídias e os canais que fornecem conveniência e comodidade.

Segundo estudiosos a qualidade e os especialistas em serviços bancários, muito mais que a tecnologia e que os canais, a estratégia competitiva deve frisar o compromisso sincero de compreender os anseios dos clientes e correspondê-los através dos relacionamentos. LEVITT (1999) enfatiza a importância da abordagem de relacionamentos vitalícios com o cliente, cuidando para que as promessas de marketing sejam cumpridas pelos sistemas de entrega e o cliente seja mantido.

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

Para classificação da pesquisa, utilizamos os critérios básicos sugeridos por VERGARA (1998, p. 44), MOREIRA (2000, p. 57), e CORTEZ (2002, p. 176), quanto a dois aspectos: fins e meio.

Quanto aos fins, a pesquisa será qualitativa, visto que o tema dentro do Banco privilegia maneiras de apreender a realidade em sua inteireza, em sua multidimensionalidade de forma a extrair o maior número de análise e interpretações da realidade. A segmentação permite que haja um atendimento mais personalizado. Ao dividir os clientes por categorias, o banco tem condições de estabelecer que tipo de produtos ou serviços pode oferecer àquela parcela de clientes, e assim atender aos seus interesses, reter, fidelizar e a rentabilidade.

O objetivo principal deste trabalho foi verificar se a segmentação como estratégia empresarial irá gerar retenção, fidelização e lucratividade ao Banco Fênix e como isso ocorre.

Quanto aos meios, a pesquisa será bibliográfica, documental, de campo e de estudo de caso. Bibliográfica, porque será baseada em livros, revistas, dissertações e teses sobre o assunto. A investigação será também, documental, porque se valerá de documentos internos da empresas, suas normas, circulares e instruções gerais. Diz-se de campo, por que incluirá questionário. Estudo de Caso, pois o trabalho estará circunscrito ao BANCO FÊNIX em Cuiabá MT, mais especificamente em duas Agências que a partir deste momento denominaremos de Agência K e Agência Y.

#### 3.2. AMBIENTE DA PESQUISA

Cuiabá MT está situado na região Centro Oeste, principal pólo de desenvolvimento do Estado de Mato Grosso, 27º município<sup>11</sup> mais dinâmico com relação a atividades econômicas, sociais e urbanas entre as principais cidades brasileiras, segundo pesquisa realizada pela empresa de consultoria Florenzano

---

<sup>11</sup> Referencia: Perfil Socioeconômico – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Urbano IPDU-2000, p. 71.

Marketing de São Paulo, a capital mato-grossense foi recentemente apontada pelo Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas (IPEA) como 6º cidade com maior crescimento do PIB *per capita*.

O Censo Demográfico<sup>12</sup> do ano 2000 aponta uma população de 483.044 habitantes, registrando taxa de crescimento de 2,04% ao ano e variação populacional de 20% no período de 1991 a 2000 indicando uma desaceleração no ritmo de crescimento, porém com crescimento contínuo.

### 3.2.1 Agência K

A agência K do Banco Fênix situa-se no centro da cidade de Cuiabá. O prédio é tradicional e de complicado acesso para idosos e deficientes físicos, devido a isto, está sendo realizada uma reforma em toda sua estrutura e lay-out para melhor atender seus clientes. A agência K possui 10.000 contas de Pessoas de Físicas e 850 de pessoas Jurídicas.

Com as rápidas mudanças no cenário nacional e internacional, impõe-se às empresas novos modelos de gestão onde a competitividades, a qualidade e gestão por resultados são os pontos principais. O Banco Fênix não foge a essa regra imperativa e está tomando novas medidas, tais como:

- a) maior tecnologia em informática;
- b) readequação de agências e funcionários;
- c) foco em oferecer bons produtos e serviços com excelência no atendimento das necessidades dos clientes, com o menor custo.

Diante desta realidade, a Agência K, conta atualmente com 60 funcionários para atender a clientela. Está integrada ao Sistema On-line e Rede, tem 12 terminais de saque, 03 terminais de cheque e 5 terminais de depósitos para o auto-atendimento dos clientes no ambiente interno da agência.

---

<sup>12</sup> Idem p. 61.

### 3.2.2. Agência Y

A Agência Y do Banco Fênix situa-se bairro residencial Coxipó, na região sul da Cidade. O prédio é novo de fácil acesso para idosos e deficientes físicos, com estacionamento próprio para a clientela.

A Agência Y do Banco Fênix tem aproximadamente 5.000 contas de Pessoas Físicas e 482 de pessoas Jurídicas. Para atender a clientela à agência Y conta atualmente com 21 funcionários.

Está integrada ao Sistema On-line e Rede, tem 8 terminais de saques, 02 de cheques e 4 terminais de depósitos para o auto-atendimento dos clientes no ambiente interno da agência.

### 3.3 UNIVERSO E AMOSTRA

A população da pesquisa foi definida com base em 5.700 Clientes Pessoas Físicas do Nível de Relacionamento Preferencial das duas Agências Bancárias na Cidade de Cuiabá MT.

A população da agência denominada Y conta com 1.900 e a população da agência K é de 3.800. Esses clientes são componentes exclusivos do nível de Relacionamento Preferencial de um banco de varejo. Delimitando, ainda mais o estudo, dentro da população definida de cada Agência apenas do Segmento Estratégico do Nível de Relacionamento Preferencial, que corresponde 21% da população. Então a Agência K corresponde 798 e Agência 399.

O termo população segundo RUDIO (1999, p. 60) designa “a totalidade de individuo que possuem as mesmas características, definidas para um determinado estudo”, ou seja, é um conjunto de elementos, tais como produto, pessoa, empresa, por exemplo, que possuem as mesmas características.

A população objeto da pesquisa foi gerada por meio do sistema central de informações do Banco Fênix. Equivale ressaltar que as duas agências possuem um total de clientes superior aos números acima, como delimitamos a área de estudo obteve-se a informação do total de clientes que pertencem apenas ao segmento estratégico objeto deste trabalho, conforme RUDIO (1999, p. 60) e VERGARA (2000 p. 50).



As duas agências são consideradas agências com predominâncias de clientes de pessoas físicas. Para efeito desta pesquisa, a diferença entre elas refere-se na localização e o tempo de implantação do atendimento segmentado. A agência K atua a mais de quinze anos já estava no mercado antes da implantação a segmentação enquanto que agência Y esta no mercado apenas três anos e foi inaugurada com perfil do atual sistema, ou seja, já segmentada. A agência K esta localizada no centro da cidade e tem 60 funcionários, enquanto que agência Y localiza no bairro residencial e tem 21 funcionários.

Vale ressaltar ainda que as agências K e Y possui as mesmas características quanto à origem de seus negócios, atendimento, prestação de serviços e rentabilidade. Baseado no que VERGARA (2000, p. 50) considera as duas agências foram escolhidas por conveniência dentro do universo de quinze agências do Banco Fênix que vem adotando a teoria da segmentação para o relacionamento com clientes no Estado de Mato Grosso.

Definiu-se uma amostra de 250 clientes do segmento estratégico para realização da coleta de dados. Uma amostra probabilística selecionada por meio aleatório simples. De acordo com VERGARA (2000, p. 50) “para cada elemento da população tem uma chance determinada de ser selecionado”

Dessa forma, utilizaremos a seguinte notação: Para a população de n=1.197 e para amostra n=250.

### 3.4 SELEÇÃO DOS SUJEITOS

Os sujeitos da pesquisa serão os 1.197 clientes Pessoas Físicas do Segmento Estratégico e com Relacionamento Preferencial, atendimento por meio de Gerente de Conta, de um banco de varejo – neste caso específico de duas Agências do Banco Fênix de Cuiabá MT.

### 3.5. COLETA DE DADOS

Na pesquisa bibliográfica, foi utilizadas a teoria disponível em livros, artigos, teses, dissertações e Internet de acordo GIL (1995, p. 51), GIL (2000, p.122) e OLIVEIRA (2001, p. 56). O resultado dessa pesquisa espera-se uma compreensão

maior do assunto ao descreve estudo de caso de empresa semelhantes, constantes na literatura, e oferecer-lhe um atendimento adequado, pois o atendimento é a forma ideal para diferenciar qualquer tipo de empresa.

Na pesquisa documental, foi realizado busca de informação junto ao sistema central do banco de dados do Banco Fênix no período de novembro a março de 2003, além das informações registradas e documentos específicos e artigos sobre a implementação, acompanhamento e gerenciamento das agências objeto deste estudo. (GIL, 1995; ALVES-MAZZOTTI, 2000) .

Na pesquisa de campo, foi utilizado questionário fechado (Anexo 1) de modo que se obtivessem respostas aos objetivos principal e intermediário. Segundo VERGARA (2000, p. 46) "levantar com os usuários do Banco X a percepção que têm sobre o atendimento ao cliente".

### 3.5.1 Questionário

O questionário contou com 15 declarações e perguntas. Do total de questões, 10 foram declarações em que pedia ao cliente pontuar, num escala de 1 a 5 a sua percepção quanto ao relacionamento com a Segmentação Estratégica com Nível de Relacionamento Preferencial. As 05 restantes foram perguntas em outro tipo de mensuração foi utilizado, com base no aspecto qualitativo.

O questionário foi aplicado no período de 20 a 23 de janeiro de 2003 (três dias úteis). Os clientes que procuraram a agência nesse período - respeitadas as definições da amostra - foram abordadas de forma gentil e solicitada sua colaboração para participarem/responderem o questionário.

## 3.6 TRATAMENTO DOS DADOS

Neste estudo, de pesquisa foi verificar se a segmentação como estratégia empresarial irá gerar retenção, fidelização e lucratividade ao Banco Fênix e como isso ocorre.

Com relação ao objeto desta pesquisa, há dois tipos de análise:

- a) quantitativa
- b) qualitativa.

A primeira porque ajudará na diminuição das variáveis e dando as respostas do questionário uma realidade certa. Os percentuais são calculados em relação ao número do questionário entregue e ao número de questionário respondido. A segunda, em virtude do método adotado um estudo de caso, para compreender o fenômeno, BONAMA (1985, p. 206) diz que os objetivos do Método do Estado de Caso são: “em primeiro lugar, objetivo da coleta de dados no estudo de caso não é a quantificação ou mesmo a enumeração, mas sim a (1) descrição, (2) classificação (desenvolvimento de metodologia), (3) desenvolvimento teórico e (4) prova limitada da teoria. Em uma palavra, o objetivo é o entendimento”.

O total da amostra de respondentes confrontando com o retorno dos questionários foram de 90%, ou seja, dos 250 questionários colocados para pesquisa 225 retornaram, 25 questionários não foram respondidos. optou-se pela escala intervalar de cinco pontos:

- a) muito satisfeito que equivale a 5 pontos;
- b) satisfeito que equivale a 04 pontos;
- c) nem Satisfeito e nem Insatisfeito que equivale a 03 pontos;
- d) insatisfeito que equivale a 02 pontos;
- e) muito insatisfeito que equivale a 01 ponto.

Para apurar os resultado da pesquisa as questões dos questionários foram classificadas em quatro tópicos: itens de relacionamento, itens de qualidade de serviço, itens de facilitadores, e itens informação do cliente para auxiliar na avaliação da carteira, conforme quadro:

## QUADRO 2 – RELACIONAMENTO

RELACIONAMENTO
4 Os funcionários em meu banco estão sempre disponíveis para ajudar-me.
5 Os funcionários do meu banco atendem-me com especial cortesia.
6. Meu banco proporciona-me uma individual atenção.
7. Os funcionários de meu banco reconhecem as minhas necessidades financeiras.
13. Nos últimos seis meses, você teve algum problema/aborrecimento com BF.

FONTE: O Autor

## QUADRO 3 – QUALIDADE DO SERVIÇO

QUALIDADE DE SERVIÇO
01 Quando o meu banco promete fazer alguma coisa no prazo, preço e forma de pagamento ele cumpre o prazo.
02 Meu banco executa o serviço corretamente na primeira vez.

FONTE: O Autor

## QUADRO 4 – FACILITADORES

FACILITADORES
01. O acesso Internet e seu conteúdo são excelentes
02. No meu banco o Atendimento telefônico é
03 Meu banco possui quantidade de máquinas de auto-atendimento que me proporcionam conforto.
09 Meu banco possui agências bancárias que proporcionam conveniência para sua localização

FONTE: O Autor

## QUADRO 5 - INFORMAÇÃO DO CLIENTE

INFORMAÇÃO DO CLIENTE QUANTO AO MERCADO
15. Você tem conta e outro banco
16. Em caso positivo, como você classifica o Banco Fênix.
17. Qual familiar você acha que possuem conta/negocio com o BF

FONTE: O Autor

## **4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A análise, discussão e interpretação dos dados constitui-se no núcleo central da pesquisa. Segundo OLIVEIRA (2001, p. 191) a análise é a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores, de acordo com as propriedades relacionais estudadas, sendo elaborada nos níveis de interpretação, explicação e especificação das relações entre as variáveis.

Visando alcançar o objetivo deste estudo, que é verificar se a segmentação como estratégia empresarial irá gerar retenção, fidelização e lucratividade, os resultados apresentados, a seguir, foram planejados de acordo com os objetivos específicos da pesquisa em quatro tópicos: itens de relacionamento, itens de serviço, itens de facilitadores e itens informações do cliente.

Na definição e operacionalização de variáveis, optou-se pela escala intervalar de 5 pontos. Com base nessa escala pode-se obter resultados avaliados sob dois aspectos: a) Número ou percentagem, de clientes satisfeitos – aqueles que estão acima do ponto de quebra da escala (3), e número, ou percentagem, de clientes insatisfeitos – aqueles que estão abaixo do ponto de quebra (3). b) Intensidade de satisfação/insatisfação. Os diferentes pontos da escala correspondem a diferentes graus de intensidade.

Para analisar e interpretar os resultados desta fase quantitativa de pesquisa de satisfação de clientes utilizou-se de análise descritiva, baseada em valores absolutos e percentuais.

### **4.1 ITENS DO QUESTIONÁRIO QUE COMPÕEM O FATOR RELACIONAMENTO**

Esta dimensão agrega o desejo de ter tratamento diferenciado em função do status do cliente. Isso demonstra o quanto o cliente valoriza a dimensão do serviço que reconhece os aspectos subjetivos dos relacionamentos, quando a empresa oferece um tratamento diferenciado em função da qualificação do cliente.

#### 4.1.1 Funcionários estão sempre disponíveis para ajudar Receptividade

TABELA 1 - RECEPTIVIDADE

INDICADORES	Nº CITAÇÕES	FREQUÊNCIA (%)
Muito Insatisfeito	0	0
Insatisfeito	15	6
NS/Ni	45	18
Satisfeito	105	42
Muito Satisfeito	60	24
NR	25	10
TOTAL	250	100

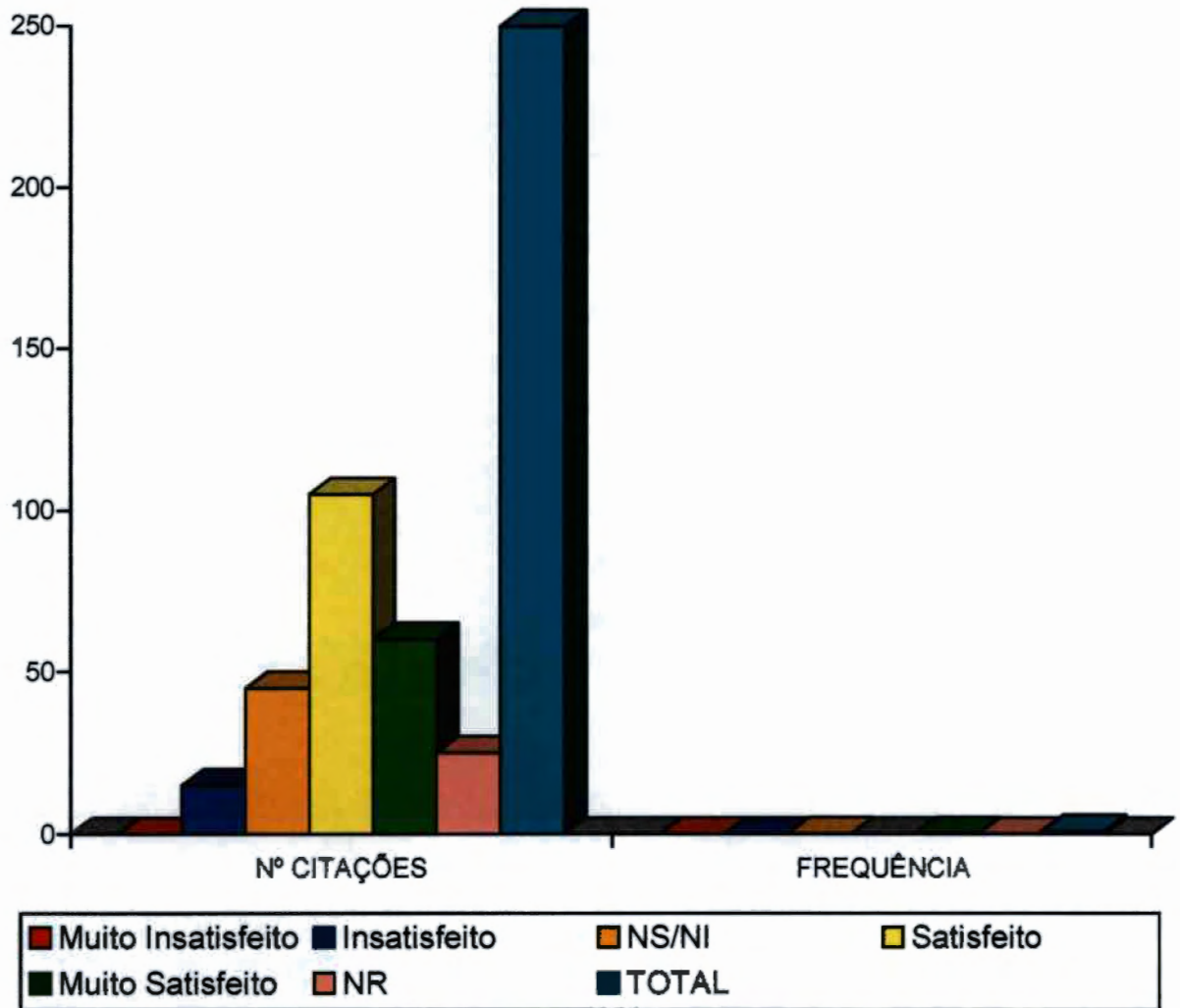
**FONTE: O Autor**

NA Tabela 1 foram observadas 165 citações (66%) de satisfação no que diz respeito à receptividade dos atendentes/funcionários em responder suas solicitações, reclamações e acatar sugestões. 25 (10%) clientes não responderam o item e 15 (6%) consideram insatisfatória a receptividade.

Conforme já relato no referencial teórico, KOTHER (1998) o marketing de relacionamento é essencial para retenção, lucratividade e fidelização do cliente. O cliente ficará insatisfeito se sua expectativa não for atendida, e satisfeito se o desempenho alcançar as suas expectativas. Quando o desempenho é superior ao desejado o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado. Com isso reduz ou evita frustração quando ocorrem problemas no serviço prestado. Assim é possível estimular a tolerância e administrar expectativas da clientela.

Dispensar atenção nada mais é do que estar disponível para o cliente, especialmente no momento do atendimento.

GRÁFICO 1 - RECEPTIVIDADE



FONTE: TABELA 1

## 4.1.2 Personalização

TABELA 2 – PERSONALIZAÇÃO

INDICADORES	Nº CITAÇÕES	FREQUÊNCIA
Muito Insatisfeito	0	0
Insatisfeito	15	6
NS/NI	45	18
Satisfeito	105	42
Muito Satisfeito	60	24
NR	25	10
TOTAL	250	100

FONTE: o Autor



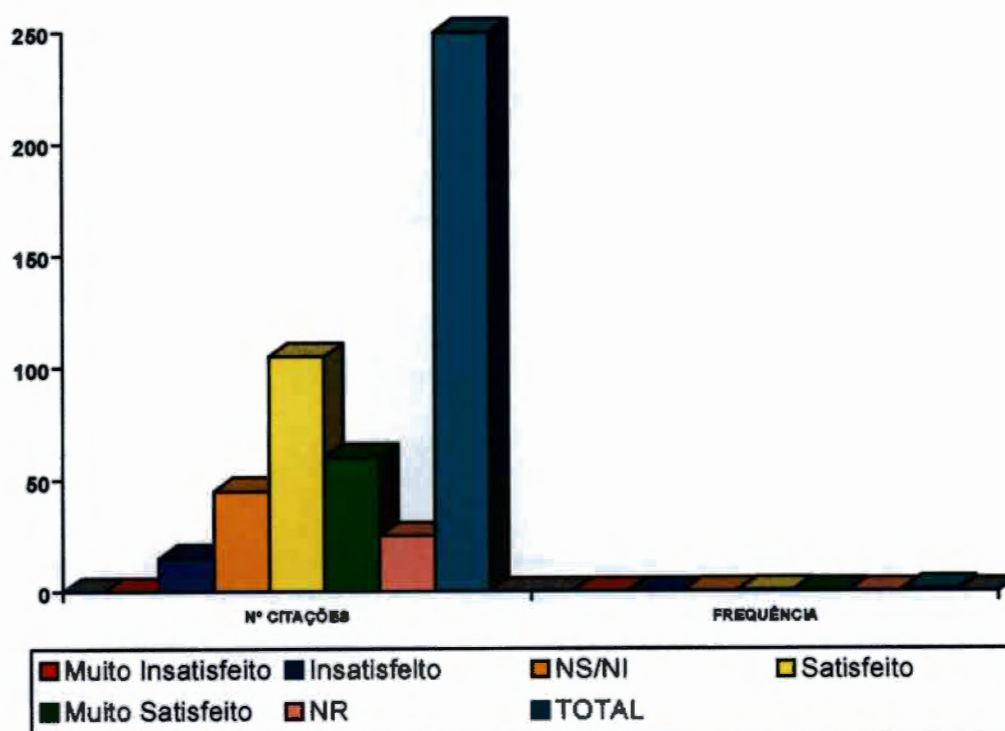
Na Tabela 2, 165 (66%) dos respondentes disseram estar satisfeitos com tratamento recebido. Apenas um (0,8%) disse estar insatisfeito e 45 (18%) e indiferente ao atendimento personalizado.

Conforme abordado no referencial teórico o gerenciamento do relacionamento com o cliente é um processo contínuo de evolução do conhecimento e de comunicação com os clientes. É uma política de tratamento dos consumidores que visa o aumento dos lucros e garantir a lealdade dos clientes.

Vende-se mais para os clientes conhecidos, porque a empresa sabe exatamente do que ele precisa quer e desejam como afirmaram os estudiosos WEBSTER (1995), WEINSTEIN (1999) e KOTLER (1996).

Manter o cliente fiel e satisfeito será uma questão de sobrevivência. Assim é necessário utilizar bem as informações obtidas no contato com o mesmo. A Estratégica do relacionamento personalização com o cliente, quando bem concebida e executada proporcionará vantagem competitiva para as organizações.

GRÁFICO 2 - PERSONALIZAÇÃO



FONTE: TABELA 2

Entretanto, embora a estratégia corporativa reporte-se à necessidade de que o atendimento ao cliente apure a sensibilidade em direção às suas expectativas, não se percebe as definições nem as ferramentas de gestão das expectativas do cliente numa abordagem prática para o desenvolvimento de relacionamento duradouros com a perspectiva de sua fidelização.

Por outro lado, o posicionamento de marketing definiu dois níveis complementares: o posicionamento da marca, que destaca a personalidade da empresa com a idéia de "compromisso com o cliente", e o posicionamento da empresa, que leva em consideração aspectos negociais da imagem institucional e define o Banco com um "banco de varejo em setores econômicos".

Assim, o posicionamento adotado pelo Banco necessita integrar a idéia do serviço concebida, a comunicação eficiente dessa idéia, bem como a prática traduzida nas relações com o cliente.

Oferecer serviços personalizados, com o conhecimento dos hábitos de consumo e comportamento de compra de clientes é possível oferecer serviços especialmente desenvolvidos para atender a um tipo de cliente, e às suas necessidades.

MACKENNA (1998), um consumidor com poder torna-se um cliente fiel por força da oferta de produtos e serviços moldados cuidadosamente para suas necessidades. Isso altera o padrão do passado, onde consumidores e usuários tinham que moldar suas vidas de acordo com o produto ou serviço desejados.

Um cadastro é um histórico de clientes adequados viabilizam o verdadeiro marketing de relacionamento. Todos nós gostamos de ser reconhecidos. O conhecimento e a percepção vêm de dados sobre as interações, transações e comportamentos aparentes dos clientes, incluindo compras, atendimento e atividades de retorno. Ou seja, há necessidade do banco oferece serviços agregados a seus produtos antes, durante e após a venda.

### 4.1.3 Os Funcionários Atendem com Especial Cortesia

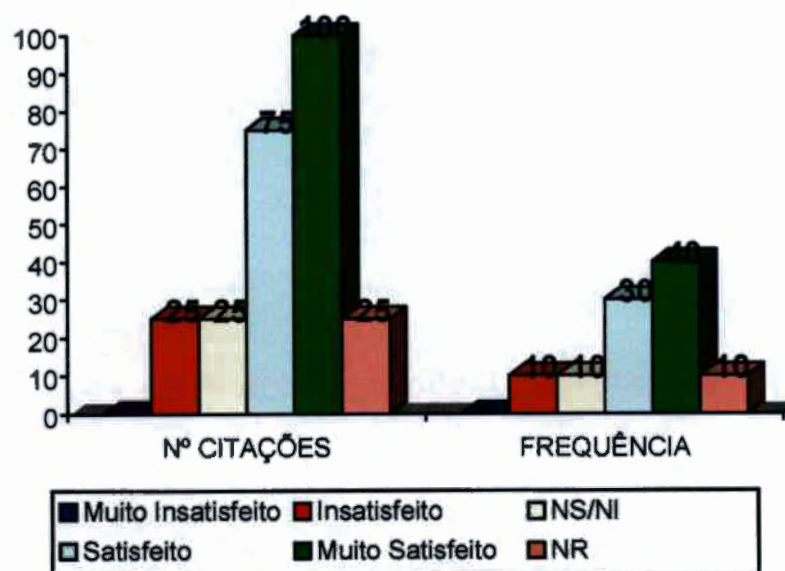
TABELA 3 – CORTESIA

INDICADORES	Nº CITAÇÕES	FREQUÊNCIA
Muito Insatisfeito	0	0,0
Insatisfeito	25	10,0
NS/NI	25	10,0
Satisfeito	75	30,0
Muito Satisfeito	100	40,0
NR	25	10,0
TOTAL	250	100,0

FONTE: O Autor

A TABELA 3, 175 respondentes (70%) estão satisfeitos com a educação e a cordialidade demonstradas pelos funcionários. No entanto, 25 (10%) disseram estar insatisfeitos e 25 (10%) são indiferentes.

GRÁFICOS 3 - CORTESIA



FONTE: TABELA 3

Como podemos observar o Banco Fênix precisa urgentemente rever esse item para evitar ou reduzir a ocorrência de novos insatisfeitos. A cortesia se traduz

numa das melhores armas de marketing e, não custa absolutamente nada. Os clientes adoram simpatia, entusiasmos, alegria e amizade.

Conforme abordado na teoria pelo KOTLER (2000) o maior desafio é transformar defensores em parceiros, proporcionando trabalho ativo e em conjuntamente entre a empresa e cliente, e empresa e funcionário.

Um bom atendimento nem sempre garante a fidelidade do cliente, mesmo quando suas necessidades imediatas são atendidas.

4.1.4 Nos últimos seis meses, você teve algum problema/aborrecimento/BF.

TABELA 4 – COMO CLIENTE JÁ TEVE ALGUM PROBLEMA

INDICADORES	Nº CITAÇÕES	FREQUÊNCIA
SIM	50	20
NÃO	175	70
NÃO RESPONDERAM	25	10
TOTAL	250	100

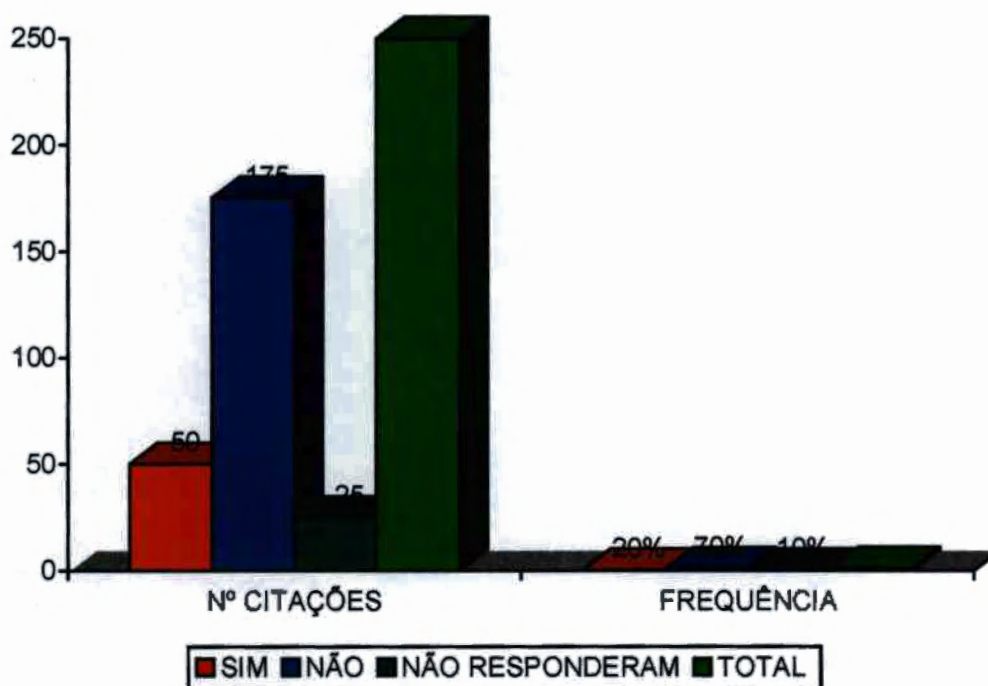
**FONTE:** O autor

A Tabela 4, 175 clientes não tiveram nenhuns problemas nos últimos seis meses. No entanto, 50 clientes responderam afirmativamente, ou seja, 20%.

Estratégias focadas na retenção de clientes nunca podem ser bem sucedidas com ausência de qualidade, pois elas visam satisfazer o cliente, e qualquer consumidor tem expectativa sobre a qualidade do produto ou serviço que lhe é ofertado.



GRÁFICO 4 - COMO CLIENTE JÁ TEVE ALGUM PROBLEMA



FONTE: Tabela 4

#### 4.1.5 Os funcionários de meu Banco Reconhecem as minhas necessidades

TABELA 5 – RECONHECE A MINHA NECESSIDADE

INDICADORES	Nº CITAÇÕES	FREQUÊNCIA
Muito Insatisfeito	0	0,0
Insatisfeito	0	0
NS/NI	35	14
Satisfeito	100	40
Muito Satisfeito	90	25
NR	25	10,0
TOTAL	250	100,0

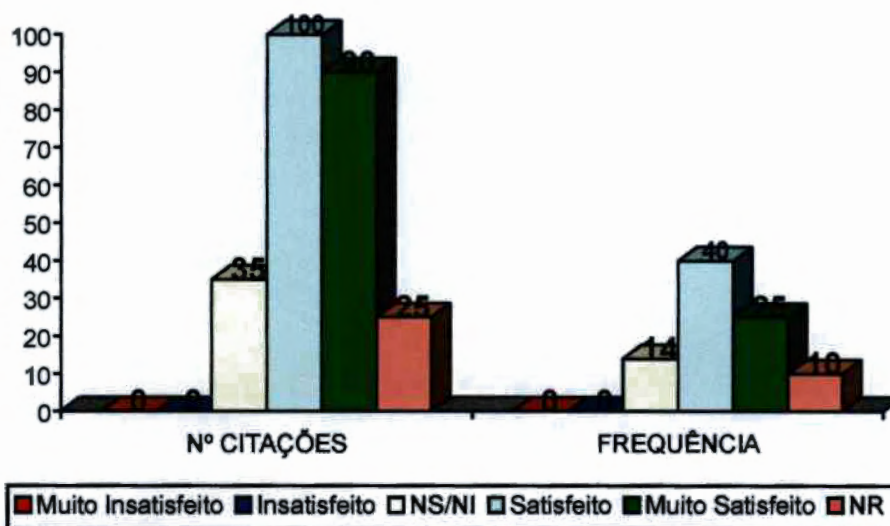
FONTE: O Autor

A Tabela 5, 190 (78%) respondentes/clientes manifestaram-se satisfeitos, os funcionários têm procurado ajustar-se às situações, para melhor atender os clientes.

Conforme MARTINS (1996), o fato de uma empresa se comunicar eficientemente com os clientes faz com que eles se sintam apreciados e reduz ou

evita frustração quando ocorrem problemas no serviço. Assim é possível estimular a tolerância e administrar expectativas da clientela.

GRÁFICO 5 – RECONHECE A MINHA NECESSIDADE



FONTE: TABELA 5

#### 4.2 ITENS DE SERVIÇOS

Os itens agrupados neste fator representam a confiabilidade e credibilidade transmitida pela instituição financeira e pelas impressões causadas no contato com o serviço bancário global. Esta dimensão parece indicar que o cliente quer, primeiro, uma instituição sólida, confiável e que goze de credibilidade, transmitindo-lhe a segurança psicológica necessária para operacionalizar seus negócios.

4.2.1 Quando o meu banco promete fazer alguma coisa no prazo, preço e forma de pagamento ele cumpre o prazo.

TABELA 6 - PRAZO, PREÇO E FORMA DE PAGAMENTO

INDICADORES	Nº CITAÇÕES	FREQUÊNCIA (%)
Muito Insatisfeito	0	0,0
Insatisfeito	5	2,0
NS/NI	10	4,0
Satisfeito	95	38,0
Muito Satisfeito	115	46,0
NR	25	10,0
TOTAL	250	100,0

**FONTE:** O Autor

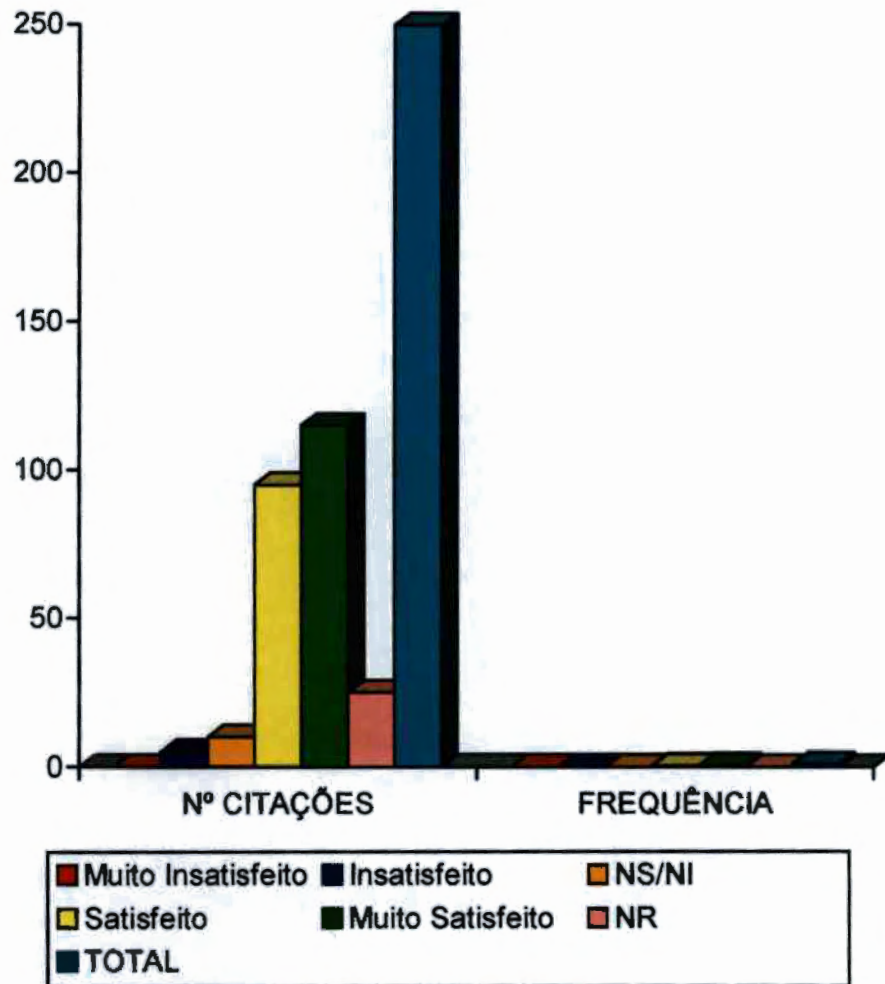
A TABELA 6, 84,0% dos respondentes, ou seja, 210 clientes manifestaram satisfação quanto à forma de pagamento, prazo e preço, havendo flexibilidade e condições adequadas nos negócios por parte da agência.

E que o preço dos produtos e serviços são compatíveis com o mercado, por isso, posicionaram-se satisfatoriamente. Apenas 2% manifestaram insatisfação quanto ao quesito pesquisado.

De acordo com KOTLER (2000), o valor para cliente é o conjunto de benefícios que os clientes esperam de um determinado produto ou serviço. O custo total é o conjunto de custos que os consumidores esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto ou serviço.

Portanto o valor total para o cliente agrega o valor do produto, dos serviços do pessoal e da imagem, já o custo total abrange o custo monetário, o custo do tempo, da energia física e psíquica.

GRÁFICO 6 – PRAZO, FORMA DE PAGAMENTO E PREÇO



FONTE: TABELA 6



## 4.2.2 Meu Banco executa o serviço corretamente na primeira vez.

TABELA 7 – APRESENTAÇÃO

INDICADORES	Nº CITAÇÕES	FREQUÊNCIA
Muito Insatisfeito	0	0,0
Insatisfeito	5	2,0
NS/NI	40	16,0
Satisfeito	105	42,0
Muito Satisfeito	75	30,0
NR	25	10,0
TOTAL	250	100,0

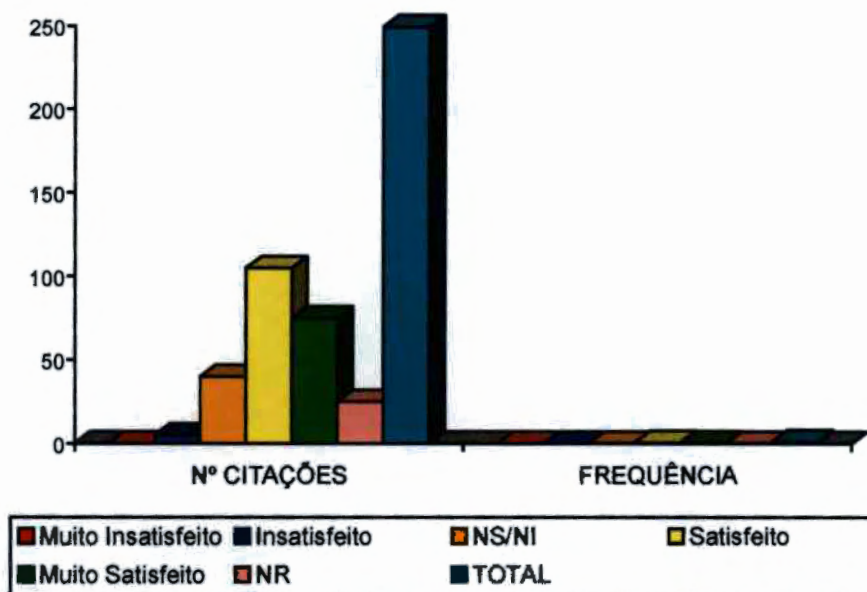
**FONTE: O Autor**

A tabela 7, mostra a totalidade de 72,0%, ou seja, 180 clientes disseram que estão satisfeitos em relação a apresentação do serviços realizados pelos funcionários da Agência K e Y. E apenas 2% estão insatisfeito com o serviços realizados.

Quando os clientes percebem que o desempenho dos serviços está abaixo de suas expectativas, a avaliação da qualidade é negativa. De outra forma, quando a percepção é igual às expectativas, significa que o serviço está adequado ao cliente e as percepções acima das expectativas implicam numa qualidade excelente.

Do ponto de vista de MARTINS (1996), o nível de qualidade desejada deve ser superado, para que o serviço tenha excelência, no entanto, nesta situação, as expectativas devem ser bem administradas para manutenção da superioridade do serviço.

## GRÁFICO 7 – APRESENTAÇÃO



FONTE: TABELA 7

## 4.3 FACILITADORES

Esta dimensão está relacionada ao desejo do cliente em ter flexibilidade e facilidade no acesso aos serviços. Esta dimensão reflete o desejo da comodidade proporcionada pelos facilitadores tecnológicos como a Internet, centrais telefônicas e TAA e outros facilitadores na entrega do serviço.

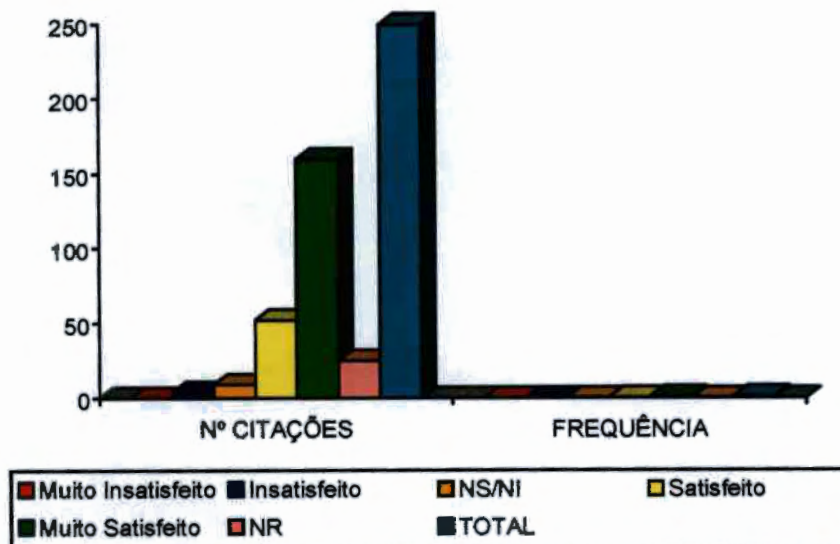
A Tabela e o Gráfico 8, dos clientes ouvidos a grande maioria 84,8% consideram aceitável o acesso na Internet e aprovam e utilizam constantemente. Apenas 1,6% estão insatisfeitos, pois consideram o atendimento impessoal e não tem paciência em aprender

TABELA 8 – ACESSO Internet

INDICADORES	Nº CITAÇÕES	FREQUÊNCIA
Muito Insatisfeito	0	0,0
Insatisfeito	4	1,6
NS/NI	9	3,6
Satisfeito	52	20,8
Muito Satisfeito	160	64,0
NR	25	10,0
TOTAL	250	100,0

FONTE: O Autor

GRÁFICO 8 - ACESSO INTERNET



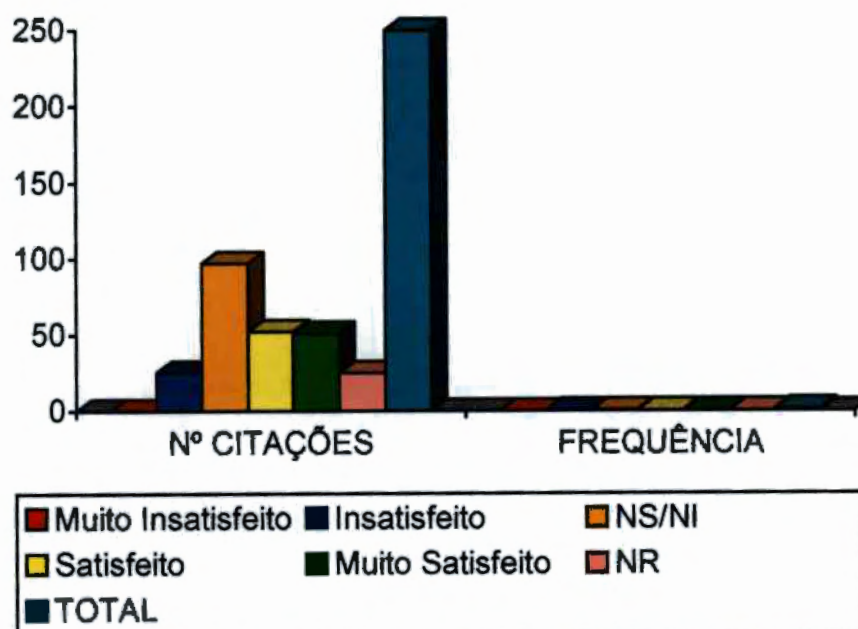
FONTE: Tabela 8

TABELA 9 – ATENDIMENTO TELEFÔNICO

INDICADORES	Nº CITAÇÕES	FREQUÊNCIA (%)
Muito Insatisfeito	0	0,0
Insatisfeito	25	10,0
NS/NI	97	38,8
Satisfeito	52	20,8
Muito Satisfeito	51	20,40
NR	25	10,0
TOTAL	250	100,0

FONTE: O Autor

GRÁFICO 9 – ATENDIMENTO TELEFÔNICO



FONTE: TABELA 9

Dos respondentes, 38,8% consideram o serviço de atendimento telefônico insatisfatório 41,60% considera bom ou aceitável o atendimento dispensado pelos funcionários da agência (Tabela 9).

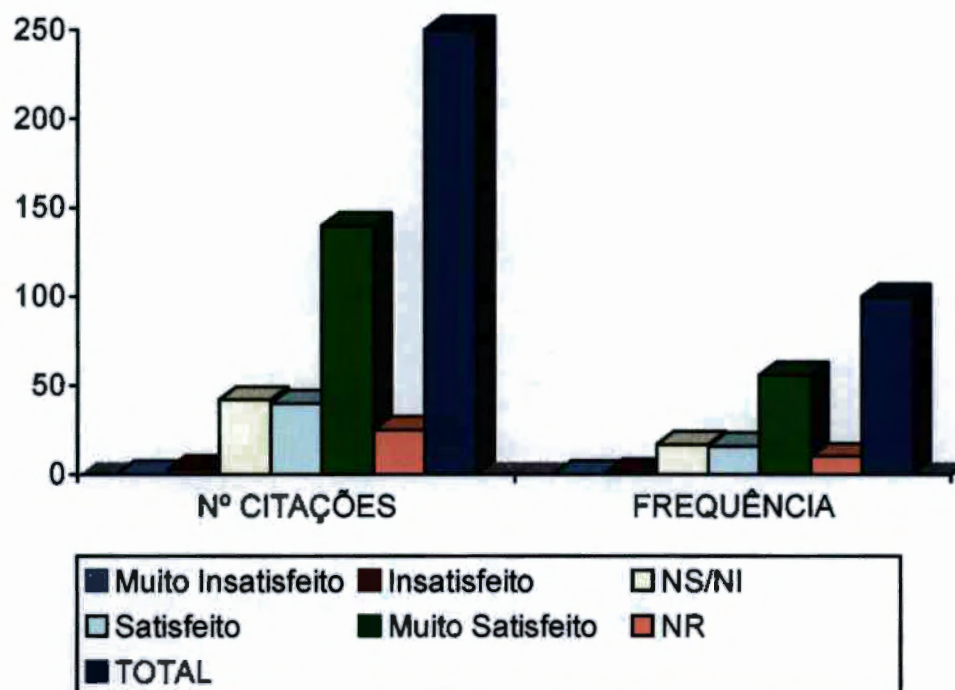
É importante ter uma recepção eficiente para que o cliente não perca tempo esperando na linha. Alguns bancos, por exemplo, divulgam que seu telefone será atendido no máximo ao segundo toque, como forma de vender bons serviços.

TABELA 10 - AUTO ATENDIMENTO

INDICADORES	Nº CITAÇÕES	FREQUÊNCIA
Muito Insatisfeito	0	0,0
Insatisfeito	3	1,2
NS/NI	42	16,8
Satisfeito	40	16,0
Muito Satisfeito	140	56,0
NR	25	10,0
TOTAL	250	100,0

FONTE: O Autor

GRÁFICO 10 – AUTO- ATENDIMENTO



FONTE: TABELA 10



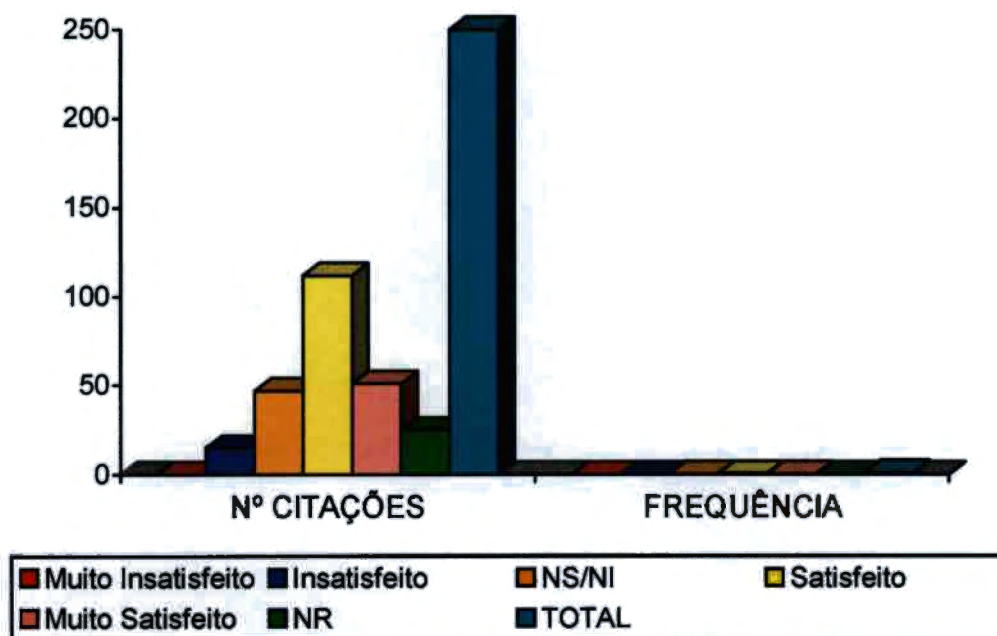
## 4.4 INSTALAÇÃO

TABELA 11 - INSTALAÇÃO

INDICADORES	Nº CITAÇÕES	FREQUÊNCIA
Muito Insatisfeito	0	0,0
Insatisfeito	15	6,0
NS/NI	47	18,8
Satisfeito	112	44,8
Muito Satisfeito	51	20,40
NR	25	10,0
TOTAL	250	100,0

FONTE: O Autor

A Tabela 11, 163 (65,20%) dos respondentes estão satisfeito com a instalação, enquanto que 15 (6%) afirmam que estão insatisfeitos.



FONTE: Tabela

#### 4.5 INFORMAÇÃO DE CLIENTE

Conforme abordado no referencial teórico, umas das melhores maneiras de construir relacionamentos duradouros com os clientes é manter contato direto com eles.

Dialogar com um cliente pode trazer vantagens simples, porém valiosas para a empresa, como: melhoria, tornando a empresa ciente de algo errado e até de como corrigir o erro. Idéias novas para formas de apresentação do produto atual. Maior envolvimento do cliente com a organização, fazendo-se sentir-se mais leal e comprometido em realizar negócios com ela. Aumento do interesse do cliente, tornando menos frustrado ou aborrecido à medida que a ele são dadas explicações sobre eventuais problemas ocorridos. Maior valor agregado ao produto ou serviço ofertado. Oportunidades para melhoria na propaganda boca a boca.

As interações com funcionários são uma maneira óbvia de os clientes julgarem a qualidade dos serviços prestados.

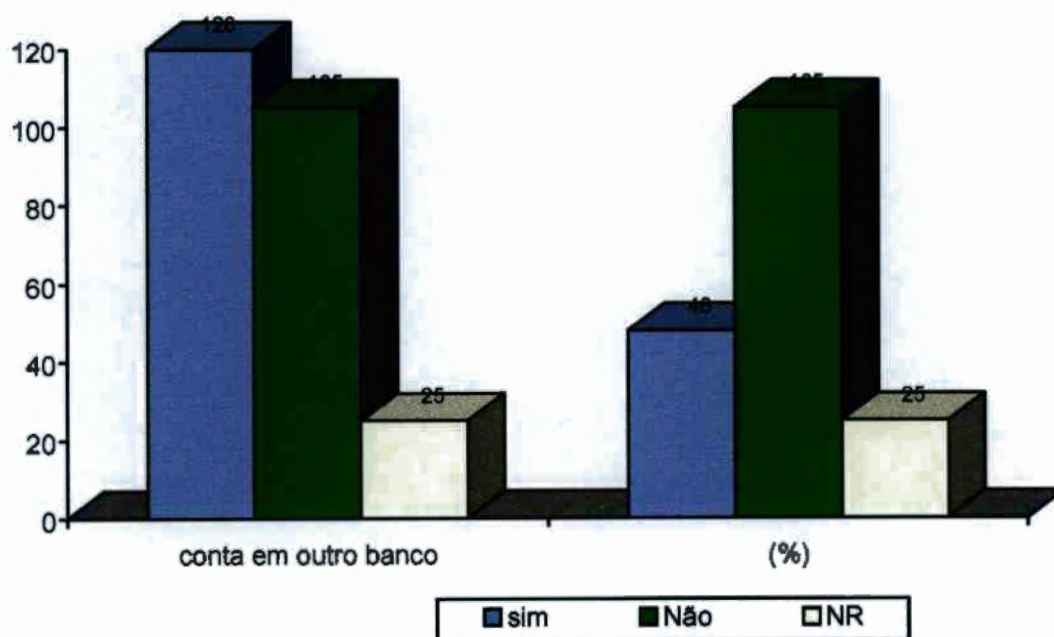
Dos clientes ouvidos, a grande maioria 48% (Tabela 12) possui contam em outros bancos, 42% (Tabela 12) têm apenas uma conta e essa exclusivamente no BF, e ainda dos que tem conta em outro banco considera BF como o 1º Banco, conforme afirma KOTLER, os clientes altamente satisfeitos estarão muito menos propenso a trocar de fornecedor. Assim, o cliente “encantado” cria um vínculo emocional com um produto ou serviço, não apenas uma preferência racional o que cria ele um alto nível de lealdade.

TABELA 12 – CONTA EM OUTRO BANCO

CONTA EM OUTRO BANCO	QUANTIDADES CITADAS	(%)
<b>SIM</b>	<b>120</b>	<b>48</b>
<b>NÃO</b>	<b>105</b>	<b>42</b>
<b>Não Responderam</b>	<b>25</b>	<b>10</b>
<b>TOTAL</b>	<b>250</b>	<b>100</b>

FONTE: O Autor

GRÁFICO 12 - CONTA EM OUTRO BANCO



FONTE: TABELA 12

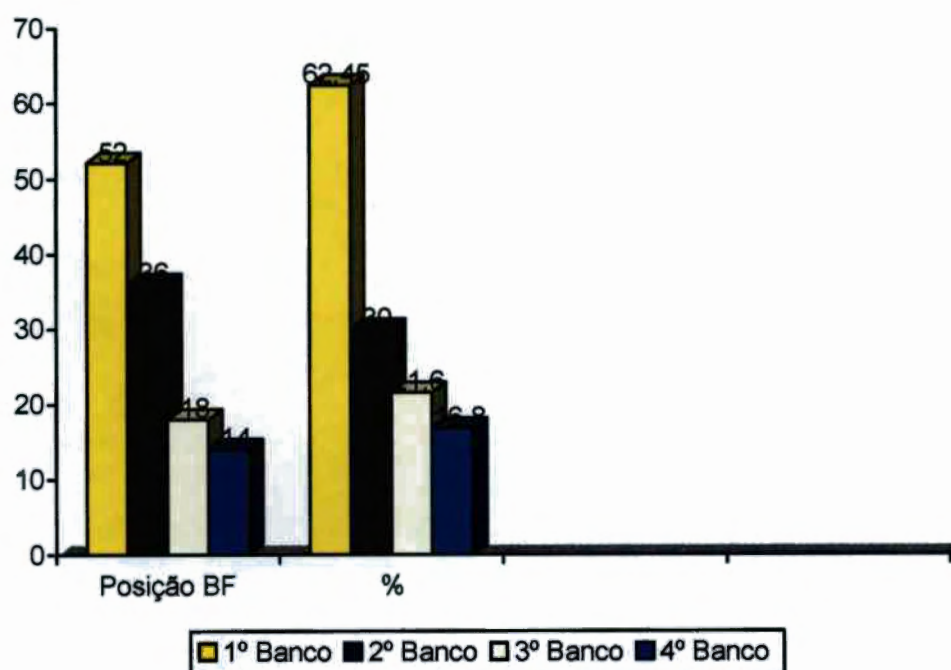


TABELA 13 – CLASSIFICAÇÃO QUANTO A PREFERÊNCIA

CASO POSITIVO EM QUE POSIÇÃO BF FICA	QUANTIDADES CITADAS	(%)
1º Banco	52	62,45
2º Banco	36	30
3º Banco	18	21,6
4º Banco	14	16,8
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100</b>

FONTE: O Autor

GRÁFICO 13 – CLASSIFICAÇÃO QUANTO A PREFERÊNCIA



FONTE: TABELA 13

## CONCLUSÃO

Os estudos desenvolvidos nesta pesquisa partiram do pressuposto de que a segmentação como estratégia empresarial irá gerar retenção, fidelização e lucratividade ao banco Fênix.

Os resultados desta pesquisa indicaram que a qualidade do serviço é um conceito que deve emanar da alta administração, sendo transferida internamente nas especificações do serviço e emergindo no momento da entrega, quando o serviço é avaliado pelo cliente em função de suas expectativas.

A estratégia de fidelização exige a definição de objetivos com base nas dimensões da qualidade do serviço valorizados pelos clientes do segmento estratégico de níveis de relacionamento preferencial. A compreensão de como o cliente avalia a qualidade do serviço permite a empresa gerenciar suas expectativas na direção desejadas.

As expectativas dos clientes estão no centro da estratégia competitiva focada na qualidade do serviço, uma vez que a criação de valor para o cliente não pode ser entendida como o fornecimento de produtos e serviços que a empresa imagina que os clientes necessitam. Somente as expectativas dos clientes podem operar, e operam mudanças que direcionam a empresa para a competitividade.

Na perspectiva do cliente, a premissa da qualidade do serviço impulsiona a estratégia de fidelização quando fornece o conceito do serviço de acordo com as expectativas dos segmentos de clientes, no nosso caso específico segmento estratégico com nível de relacionamento preferencial.

A satisfação/qualidade do serviço bancário emerge somente, quando o cliente entra em contato com o banco por qualquer meio e, com base em todas as impressões, compara o desempenho do serviço com as suas expectativas, ocorrendo a avaliação, levando muita vezes em conta a percepções subjetivas apreendidas pela imagem do banco e pelo processo de entrega, ou seja, como o serviço e entregue ao cliente, o tempo de execução, o resultado da sua experiência de contato com o banco.

Neste estudo, as expectativas dos clientes indicaram que a proposição de valor do serviço bancário para os clientes de relacionamento preferencial e do segmento estratégico do Banco Fênix em Cuiabá MT estrutura-se em três

itens/dimensões do serviço: relacionamento, qualidade do serviço, facilitadores e um item informativo para conhecimento dos clientes.

Estes itens envolvem além de aspectos técnicos e objetivos dos serviços (acesso Internet, TAA) o status (atenção/interesse e diferenciação).

A fim de alcançar o objetivo específico de identificar e verificar a composição de medida de fidelização através do segmento estratégico das duas Agências em Cuiabá MT, analisada a associação entre a retenção dos clientes e os fatores valor econômico e intenções comportamentais de fidelidade, indicando que a performance da retenção dos clientes não fornece valor econômico para o Banco Fênix e, por outro lado, que o Banco não diferenciou o valor embutido no conceito do serviço (de forma afetar os comportamentos) para nenhum dos segmentos estabelecidos.

A falta de associação entre a retenção com o valor econômico nos segmentos, indica que a retenção por si mesma não pode ser entendida como sinônimo de fidelidade, pois o cliente pode permanecer por longo anos na empresa sem apresentar comportamentos de fidelidade que criem valor econômico na composição de lucros.

Assim, como foi observada no referencial teórico, tanto a aquisição como a retenção indiscriminada de clientes pode diminuir os lucros e destruir o conceito de valor do serviço. Por outro lado, as intenções comportamentais de fidelidade influenciam de forma significativa os lucros da Agenda K e Y do Banco Fênix, indicando que os clientes fiéis produzem efeitos positivos nos resultados do valor econômico, enquanto os clientes infieis e duvidosos produzem efeitos negativos, em todos os segmentos de clientes. Ou seja, o resultado da pesquisa traduzindo o valor que influencia os comportamentos de fidelidade dos clientes, indicou que tanto a qualidade adequada (percepção=expectativa), como a qualidade excelente (percepção >expectativa) produzem efeitos positivos, de forma igual, nas intenções comportamentais de fidelidade. Por sua vez, a qualidade negativa (percepção<expectativa) produz efeitos negativos nestas intenções comportamentais.

Obviamente, o conhecimento da fidelização dos clientes das Agência K e Y não se esgota aqui, outras pesquisas e o desenvolvimento de um conjunto de medidas financeiras podem e devem ser desenvolvida em função dos sistemas

disponíveis e da necessidade de informações da empresa a fim de aprofundar a análise da fidelização.

Assim, concluímos que um dos grandes desafios da gestão da fidelização do cliente é encarar a retenção do cliente não apenas como uma estatística, mas também, acompanhada de um conjunto de medidas que gerenciam os comportamentos de clientes fiéis e o seu valor econômico, criando um padrão de lucro do ciclo de vida dos clientes em longo prazo.

E ainda, a estratégia de fidelização não pode ser genérica, mas exige o rigoroso compromisso com a qualificação e acompanhamento das expectativas, a fim de desenvolver o conceito do serviço e dos relacionamentos focados na proposição de valor adequado.

## REFERÊNCIAS

ALVES-MAZZOTTI, A.J. GEWANDSZNAJDER, F. **O Método nas Ciências Naturais e Sociais Pesquisas Quantitativa e Qualitativa**. São Paulo: Pioneira, 2 ed. 2000.

BERG, E. **EFICÁCIA GERENCIAL**, São Paulo: Futura 2000

BRETZKE, M. **Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real**. São Paulo: Altas, 2000.

CLARK, M. **Management Decision Modelling** - the impact of customer employce relationshp. On customer retention rotes in a major UK relail bank, vol. 34, n. 4, p. 293-301, 1997.

COBRA, M. **Marketing de Serviços Financeiros**. São Paulo: Cobra 2000.

CORTEZ, S.V. **Técnicas de Pesquisa em Economia**. São Paulo: Saraiva, 2002.

DAY, G.S. **Estratégia voltada para o mercado: processos para a criação de valor dirigido ao cliente**. Rio de Janeiro: Record, 1999.

GIL, A C. **Técnicas de Pesquisa em Economia e Elaboração de Monografias**. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1995.

HARRISON, T.S. **Mapping Customer Segments for Personal Financial Services**. *Internacional Journal of Bank Marketing*. V.12, n. 8, p.17-25, 2000.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall. 2000

\_\_\_\_\_. **Marketing Para o Século XXI. Como criar, conquista dominar o mercados**. São Paulo: Futura. 2001

\_\_\_\_\_. **Administração de Marketing. Análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Altas. 1998

KOTLER, P; FAHEY, L. e JATUSRIPITAK, S. **A nova concorrência**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1996.

LEVITT, T. **A Imaginação de marketing**. Tradução: Simões A. B. São Paulo: Atlas, 1995.

LOPES e FILHO ASSOCIADOS, **Consultores de Investimento. Relatório de Acompanhamento Setorial: Banco**. Lopes & Filho Consultoria. Rio de Janeiro: 1998

MARTINS, G.M. **Qualidade da Prestação de Serviços Bancários na Visão de Clientes Especiais Pessoas**. Porto Alegre: UFRGS, 1996.

MCKENNA, R. **Marketing de Relacionamento**. Campus 1998.

MINTZBERG, H. AHLSTRAND, B. LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOREIRA, D.A. **O Método Fenomenológico na Pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de Metodologia Científica** – São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

OVERHOLT, M. H. **Flexibilidade e Vantagem Competitiva**. n 18, ano 3 Revista HSM Management, 18 jan-fev, 2000.

PENTEADO, J. R. W. **Marketing Best: Os melhores casos brasileiros de marketing**. São Paulo: Makron books, 1999.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. **Marketing um a um**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: 19 ed. Campus, 2000.

REA, P. **Metodologia de Pesquisa: do planejamento á execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

RUDIO, F.V. **Introdução ao Projeto de Pesquisa Científica**. 26 ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

SCHIFFMAN, L. G; KANUK, L.L. **Comportamento do Consumidor**. Rio de Janeiro, LTC. 2000.

SCHMITT, B. **O Modelo das Experiências**. São Paulo: HSM Management Ano IV n 23, Nov/dez/2000.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: 2 ed, Altas, 1998.

WEBSTER Jr F.E. **Aspectos Sociais do Marketing**. São Paulo: Atlas, 1995.

WEINSTEIN, Art. **Segmentação de Mercado**. São Paulo: Atlas, 1995.

ZEITHAML, V. BITNER, M. **Services Marketing**. Singapore: McGraw-Hill Book, 1996.

**ANEXO1 - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

## ANEXO

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS –APLICADO JUNTO AOS CLIENTES  
 “PESSOAS FÍSICAS” DO BANCO FÊNIX DE CUIABÁ MT

**A SEGMENTAÇÃO COMO ESTRATÉGIA EMPRESARIAL.**

Indique abaixo as Notas de 1 a 5 para expectativa e Percepção do atendimento diferenciado de seu Banco Fênix.

ITENS EM RELAÇÃO À AGÊNCIA DO BANCO FÊNIX	Expectativa/Importância do assunto para você	Percepção do nível do serviço recebido
1) Quando o meu banco promete fazer alguma coisa no prazo, ele cumpre o prazo.		
2) Meu banco executa o serviço correto na primeira vez		
3) Meu banco possui quantidade de máquina de auto-atendimento que me proporcionam conforto.		
4) Os funcionários em meu banco estão sempre disponíveis para ajudar-me.		
5) Os funcionários do meu banco atendem-me com especial cortesia.		
6) Meu banco proporciona-me uma individual atenção		
7) Os funcionários de meu banco reconhecem as minhas necessidades financeiras		
8) os funcionários de meu banco possuem boa aparência/vestem de forma adequada.		
9) Meu banco possui agências bancárias que proporcionam conveniência para sua localização		
10) Os extratos bancários do meu banco são fáceis de entender		
11) No meu banco, os serviços são prestados com conveniência e sem demora.		
12) Meu banco sempre atende às minhas expectativas		



13) Nos últimos seis meses, você teve algum problema/aborrecimento com o BF?

sim  não

14) Em caso positivo, qual foi seu nível de satisfação com a resolução do problema/aborrecimento?

muito insatisfeito  satisfeito  insatisfeito  muito satisfeito

15) Você possui conta em outro banco?  sim  não

16) Em caso positivo, você considera o seu BF o seu:

1º banco  2º banco  3º banco  4º banco

**ANEXO 2 - CESTA MÍNIMA NÍVEL DE RELACIONAMENTO PREFERENCIAL**

## QUADRO 6 - CESTA MÍNIMA NÍVEL DE RELACIONAMENTO PREFERENCIAL

<b>PRODUTOS</b>	<b>CONTAGEM</b>	<b>PESO</b>
Seguro de vida	01	20
Seguro de Automóvel	01	15
Seguro residencial	01	10
Previdência Privada	01	30
Cartão de Crédito	02	5
Título de Capitalização	05	15
Empréstimo Pessoal	01	5
Leasing	01	30
Débito em Conta	01	3
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	

FONTE: O AUTOR

### **ANEXO 3 - NÍVEIS DE RELACIONAMENTO DOS CONCORRENTES**

**QUADRO 8 - NÍVEIS DE RELACIONAMENTO DOS CONCORRENTES**

<b><u>CORRÊNCIA – ENCARTEIRAMENTO DE CLIENTES</u></b>		
<b>Bancos</b>	<b>Qt de Níveis</b>	<b>Clientes/Carteira Top</b>
Itaú	4	250 a 600
Bradesco	Não definido	-
Unibanco	4	200 a 1000
Santader	4	450
HSBC	Não definido	-
BankBoston	2	Não informou
ABN (Real)	Profissão	600 a 1000
Citibank	3	250
Banco Fênix	3	300 a 2000

FONTE: BF