

FRANCISCO JOSÉ PELANDRÉ PERES

**“MARKETING DE RELACIONAMENTO: UMA ESTRATÉGIA PARA A RETENÇÃO
E FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES”**

Monografia apresentada para obtenção do grau de Especialista no Curso de MBA em Gestão Empresarial, realizado na Universidade Federal do Paraná – Setor de Ciências Sociais Aplicadas.

Orientador: Prof. Sérgio Bulgacov

**CURITIBA
2004**

Dedico este trabalho à minha esposa Audrey, aos meus filhos Thiago e Priscila, pelo apoio e incentivo constantes, principalmente nos momentos de dificuldades.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo seu eterno alento a todos os homens, principalmente nos momentos difíceis.

A minha família pela compreensão da ausência nos momentos de estudo.

A Universidade Corporativa do Banco do Brasil e a Universidade Federal do Paraná pela oportunidade do convívio com seus Mestres e Doutores, e pelo aprendizado adquirido.

Ao orientador Professor Sergio Bulgacov, pelo acompanhamento pontual e competente.

Aos professores do Curso do MBA – Gestão Empresarial.

Aos meus colegas de turma pela ótima convivência e pela riqueza propiciada na troca de informações e experiências durante nosso convívio, principalmente os colegas clientes do Banco do Brasil.

Aos clientes da Agência Praça Tiradentes do Banco do Brasil que deram sua contribuição respondendo o questionário aplicado.

Meus sinceros agradecimentos a todos!

RESUMO

Esta pesquisa tem por objetivo explorar o tema Marketing de Relacionamento, analisando o impacto de suas ações sobre a fidelização dos clientes Exclusivos da Agência Praça Tiradentes do Banco do Brasil em Curitiba (PR).

A grande evolução da tecnologia, principalmente a da Internet, e a globalização da economia, ainda mais na área bancária, afetou diretamente a maneira das empresas se relacionarem com os clientes. Com a chegada de grandes bancos estrangeiros, as Instituições Financeiras nacionais tiveram que adotar novas estratégias visando fidelizar e reter seus clientes.

No sistema bancário, onde todos os Bancos oferecem produtos e serviços similares, o que torna ainda mais acirrada a concorrência e a luta pela fidelização e retenção dos clientes, uma grande ferramenta a ser utilizada é a segmentação dos clientes, visando:

- a) Conhecer as necessidades do cliente.
- b) Diferenciar ações de comunicação com o cliente.
- c) Revisar constantemente o portfólio de produtos e serviços.
- d) Disponibilizar canais apropriados ao perfil do cliente.
- e) Orientar a força de vendas.
- f) Propiciar atendimento personalizado.

Esta pesquisa irá demonstrar que as ações de marketing de relacionamento adotadas pela Agência Praça Tiradentes do Banco do Brasil em Curitiba (PR), têm gerado a satisfação e a conseqüente fidelização dos clientes, através do aumento do consumo de produtos e serviços e da rentabilidade, além da evolução contínua do número de clientes.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1. TEMA	1
1.2. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	7
1.3. DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA	7
1.3.1. <i>Objetivo Geral</i>	7
1.3.2. <i>Objetivos Específicos</i>	8
1.4. JUSTIFICATIVAS	8
1.5. ESTRUTURA DO TRABALHO	9
2. REVISÃO DA LITERATURA	11
2.1. MARKETING	11
2.1.1. <i>Conceitos de marketing</i>	11
2.1.2. <i>A evolução do marketing</i>	13
2.1.3. <i>A globalização de mercados e marketing</i>	14
2.1.4. <i>O cliente é o Rei</i>	16
2.1.5. <i>A percepção do valor agregado pelo cliente</i>	17
2.2. MARKETING DE RELACIONAMENTO	18
2.2.1. <i>Marketing tradicional e marketing de relacionamento</i>	23
2.2.2. <i>O funcionamento do marketing de relacionamento</i>	26
2.2.3. <i>Satisfação do consumidor</i>	30
2.2.4. <i>A avaliação da qualidade do serviço pelo cliente</i>	32
2.2.5. <i>A retenção do cliente</i>	36
3. METODOLOGIA	38
3.1. TIPO DE PESQUISA	38
3.2. POPULAÇÃO E AMOSTRA	38
3.3. COLETA DE DADOS	39
3.4. A TABULAÇÃO DOS DADOS	40
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	41
4.1. CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO OBJETO DE ESTUDO	41
4.1.1. <i>A implantação da segmentação de clientes pessoas físicas no Banco do Brasil</i>	41
4.1.2. <i>A nova segmentação de clientes pessoas físicas na Agência Praça Tiradentes do Banco do Brasil em Curitiba (PR)</i>	43
4.1.3. <i>Ações de relacionamento praticadas com os Clientes Exclusivos</i>	44
4.2. RESULTADOS	46
4.3. CONSIDERAÇÕES SOBRE A PESQUISA	50
4.3.1. <i>A fidelização de clientes Exclusivos da Agência Praça Tiradentes do Banco do Brasil em Curitiba (PR)</i>	50
4.3.2. <i>Fatores que levam a fidelização de clientes</i>	51
4.3.3. <i>Ações de relacionamento propostas para a fidelização de clientes</i>	52
5. CONCLUSÕES	56
5.1. AVALIAÇÃO DOS OBJETIVOS	56
5.1.1. <i>Objetivos específicos</i>	56
5.1.2. <i>Objetivo Geral</i>	57
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	60
ANEXOS	61

1. INTRODUÇÃO

1.1. TEMA

A evolução da tecnologia, as transformações da ordem política e econômica observadas nos últimos anos, tem influenciado o comportamento dos consumidores e gerado significativas mudanças nos mercados e nas organizações.

A globalização, impulsionada pela evolução da tecnologia e dos meios de comunicação, principalmente com o advento da Internet, tem sido fator preponderante na enorme redução das distâncias entre os povos, gerando grandes mudanças no mercado, tornando-os mais próximos e mais competitivos.

Em consequência da globalização da economia, observamos o acirramento da concorrência e da competição, o que gera mais riscos e oportunidades para todos que estão no mercado, o que têm obrigado as empresas a evoluírem na mesma velocidade não apenas para competir e prosperar, mas para simplesmente sobreviver manter-se no mercado.

Muitas mudanças e novas estratégias podem ser observadas, principalmente no segmento bancário, tais como programas de qualidade, reestruturação através de fusões e aquisições, tendo em vista que novas estratégias tornaram-se vitais para a nova fase extremamente competitiva do mercado atual.

Verificamos que Vavra fala sobre a agressividade do mercado, do grande número de concorrentes e da similaridade dos produtos e serviços:

É certamente improvável que os profissionais de Marketing já tenham competido anteriormente em mercado como o de hoje, mais agressivo e composto Por muitos concorrentes, cada um deles oferecendo produtos ou serviços relativamente equivalentes. (1993, p.17).

A competitividade do mercado e o acesso facilitado à informação têm gerado também significativas mudanças no comportamento dos consumidores, que estão cada vez mais exigentes e menos fiéis às empresas. As organizações de sucesso, que se perpetuam no atual mercado agressivo e competitivo, tem adotado ações do marketing de relacionamento, visando a obter a satisfação e conseqüentemente a fidelização dos clientes.

Segundo Kotler (1998, p. 30) *“Marketing de relacionamento é a prática da construção de relações satisfatórias a longo-prazo com partes-chaves – consumidores, fornecedores, distribuidores – para reter sua preferência e negócios de longo prazo”*. Ainda segundo o autor, o resultado final do marketing de relacionamento é a construção de um ativo exclusivo da empresa chamado de rede de marketing. A rede de marketing é formada pela empresa e são todos os interessados e envolvidos no negócio, tais como os consumidores, os funcionários, acionistas, distribuidores, varejistas, agências de propagandas, legisladores, formadores de opinião. Então, o marketing de relacionamento vai além das relações de longo prazo entre comprador e vendedor, envolve todos os interessados no processo. Saliente-se que no mercado atual a concorrência não ocorre apenas entre empresas, mais sim entre redes de marketing.

As empresas têm utilizado o marketing de relacionamento como diferencial competitivo, principalmente no setor de serviços, visando a retenção e fidelização dos clientes. A empresa enxerga o cliente, entende suas necessidades, desenvolve produtos e serviços para satisfazê-las. Mais do que bons produtos e serviços, é necessário criar experiências positivas, mexer com as emoções dos consumidores, de forma que o ato de comprar seja um prazer e seja constantemente repetido.

Conquistar relações sólidas e duradouras com os clientes não é tarefa das mais fáceis e a sua manutenção é ainda mais difícil, porém em um mundo globalizado, onde o cliente tem cada vez mais opções, uma relação pessoal é a única forma de reter o cliente mantendo fiel à empresa.

Está há muito tempo ultrapassada a crença de que a satisfação do cliente, isoladamente, seria suficiente para a sua fidelização. Muitos autores pregavam “atendimento ao cliente” – “qualidade de atendimento” – e a “excelência de atendimento” como a chave do sucesso. Acreditava-se que clientes satisfeitos compravam mais e com maior frequência e conseqüentemente geravam maiores retornos.

Mas, na década de 90, com o surgimento de novas pesquisas sobre o tema, verificou-se que apenas a satisfação com o produto ou serviço não era suficiente para a fidelidade do cliente. Segundo Griffin (1988, p.12), mais de 40% dos clientes que afirmaram estar satisfeitos mudam de fornecedor sem hesitação. Entre 65 e 85% dos clientes que trocam de fornecedor afirmam que estavam satisfeitos com o anterior.

A partir dessas pesquisas procurou-se encontrar a medida vinculada às compras regulares. Essa medida encontrada foi a fidelidade dos clientes.

Segundo Griffin, o conceito de fidelidade do cliente tem mais a ver com o comportamento do que com a atitude.

Assim, lançar mão das ferramentas do marketing de relacionamento não é apenas uma opção para as empresas, mas sim uma questão de sobrevivência no mercado.

Com a utilização do marketing de relacionamento buscaremos consolidar a retenção e a fidelização do cliente através de serviços que criam um vínculo pessoal, gerando um relacionamento duradouro e crescente.

Para estabelecermos relacionamentos de longo prazo com os clientes é necessária uma sintonia fina com as exigências do mercado, bem como agilidade de gerar e colocar em prática novas estratégias. Não basta apenas vender um produto ou serviços, é necessário estar sempre pronto e atuante visando satisfazer plenamente as necessidades dos clientes.

No segmento bancário as instituições financeiras utilizam a segmentação para o atendimento aos clientes, e adotam formas de relacionamento diferenciadas de acordo com o seu potencial e com o objetivo de mantê-los. Vejam alguns exemplos:

a) Bradesco: Bradesco Private e Bradesco Prime.

b) Itaú: Private Bank e Personnalité.

c) Unibanco: Private Bank, Uniclass, Cliente Exclusivo, Especial e Baixa Renda.

d) HSBC: Private Bank, Premier, Gold Class, Global Class, Super Class, Global, Investidor.

e) Citibank: Private, Citigold, Citifinancial.

O Banco do Brasil, atento às mudanças do mercado, e consciente de que para construir relacionamentos duradouros com os clientes é necessário ter uma visão mais precisa de suas necessidades e expectativas, desenvolveu e implantou em 2000 seu Programa de Segmentação de Clientes Pessoas Físicas, inclusive sendo a Agência Praça Tiradentes em Curitiba, foco desta pesquisa, uma das agências piloto na implantação do programa.

O programa de segmentação comportamental foi dividido em duas partes: a Segmentação Comportamental e o Modelo de Relacionamento. A segmentação comportamental oferece informações sobre o comportamento de consumo de produtos bancários e o Modelo de Relacionamento estabelece como a empresa se relacionará com cada tipo de cliente.

Durante muitos anos, a instituição adotou a segmentação por produtos e verificou que, desta maneira, era difícil perceber as diferentes necessidades e comportamentos de seus clientes. Também foi adotada, em determinada época, a segmentação por tipo de conta-corrente: cheque ouro, cheque classic, conta comum. Essa estratégia, no decorrer do tempo, mostrou-se ineficiente, tendo em vista que não refletia o potencial de consumo dos clientes, eis que havia clientes com contas comuns e que possuíam vultuosos investimentos e grande potencial para aquisição de outros produtos e serviços, sendo assim merecedores de tratamento diferenciado tanto quanto os clientes cheque ouro.

O critério atual, foco deste trabalho, considera o cliente de forma abrangente, a partir de seu comportamento bancário, e a partir daí define estratégias para sua abordagem e atendimento.

Através de critérios preestabelecidos foram identificados sete segmentos comportamentais com valores, necessidades e expectativas semelhantes. Esses segmentos comportamentais são: experiente, renovação, estratégico, potencial, ascendente, básico, e desconhecido.

Analisando a atuação da concorrência bem como o potencial de cada cliente, e considerando a inviabilidade de manter um relacionamento intenso com todos os clientes, o Banco do Brasil segmentou os clientes em três níveis: Exclusivos, Preferenciais e Pessoa Física.

Essa segmentação definiu o tipo de relacionamento com cada nível, onde são considerados o volume de investimentos e a renda de cada cliente, o que permite atendê-los de forma padronizada em todas as agências do país, conhecer suas necessidades, diferenciar ações de comunicação com o cliente, revisar portfólio de produtos e serviços, disponibilizar canais apropriados ao perfil do cliente, e orientar a força de vendas.

Os níveis de relacionamento são:

a) **Exclusivo** – clientes com renda mensal acima de R\$. 4.000,00 e/ou investimentos acima de R\$. 50.000,00, e/ou acionistas com mais de oito milhões e quinhentas mil ações e ou pessoas de interesse estratégico para o Banco, como formadores de opinião. Para esses clientes é oferecido o Gerenciamento de forma encarteirada, com atendimento diferenciado e proativo, focado no aumento do consumo e na intensificação do relacionamento. O profissional de relacionamento, ou o Gerente de Contas, passa a ser um consultor, e não apenas um vendedor de produtos e serviços.

b) **Preferencial** – clientes com renda mensal entre R\$ 1.000,00 e R\$ 4.000,00 e/ou com investimentos entre R\$ 5.000,00 e R\$ 50.000,00 ou acionistas com volume de ações entre uma e oito milhões e quinhentas mil. O Gerenciamento é por grupo de clientes, com atendimento diferenciado, proativo, focado no consumo de novos produtos e na fidelização.

c) **Pessoas Físicas** – clientes com renda mensal inferior a R\$ 1.000,00 e/ou com investimentos abaixo de R\$ 5.000,00, além de contas salário, beneficiários do INSS e usuários. Para esses clientes o atendimento é massificado e automatizado, focado na orientação ao cliente, no aumento de consumo de produtos e serviços e na fidelização.

O objeto de estudo deste trabalho são os clientes do nível de relacionamento Exclusivo, especificamente da Agência Praça Tiradentes do Banco do Brasil em Curitiba (PR), que possui 06 carteiras de clientes, totalizando cerca de dois mil e quatrocentos clientes.

As carteiras de clientes Exclusivos são compostas, em média, de quatrocentos clientes, e são Gerenciadas por um Gerente de Contas e por um Assistente de Negócios, e o problema que se pretende verificar é quais são os atributos mercadológicos importantes na fidelidade do cliente.

1.2. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Qual a importância do marketing de relacionamento como ferramenta para a fidelização dos clientes do segmento Exclusivo da Agência Praça Tiradentes do Banco do Brasil em Curitiba?

1.3. DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA

Esta pesquisa tem como objetivos analisar o impacto das ações de marketing de relacionamento sobre os clientes Exclusivos do Banco do Brasil Agência Praça Tiradentes em Curitiba (PR).

1.3.1. Objetivo Geral

Analisar a fidelidade dos clientes Exclusivos da Agência Praça Tiradentes do Banco do Brasil em Curitiba (PR).

1.3.2. Objetivos Específicos

- a) Identificar a segmentação de clientes utilizada na Agência Praça Tiradentes do Banco do Brasil em Curitiba (PR).
- b) Identificar as ações de fidelização de clientes adotadas pela Agência Praça Tiradentes do Banco do Brasil em Curitiba (PR).
- c) Identificar os fatores que levam a fidelização de clientes em negócios bancários.
- d) Analisar a percepção das ações de marketing de relacionamento pelos clientes, bem como seus efeitos e impactos causados.
- e) Propor ações de marketing de relacionamento visando a fidelização de clientes.

1.4. JUSTIFICATIVAS

Além do interesse pessoal pelo marketing de relacionamento também há o interesse profissional para a escolha deste tema, pois, como Administrador da Agência Praça Tiradentes do Banco do Brasil em Curitiba, tenho o maior interesse em analisar os resultados das ações de marketing adotadas pelo Banco, principalmente no que se refere à segmentação de clientes.

Considerando ser a Agência Praça Tiradentes voltada para o atendimento de clientes pessoas físicas do segmento Exclusivo, o desenvolvimento deste tema certamente propiciará uma visão crítica dos resultados obtidos pelo banco, no que se refere à fidelização e retenção dos clientes e aos resultados propiciados pela segmentação adotada.

As empresas que trabalham utilizando técnicas do marketing de relacionamento tem obtido cada vez mais a retenção e fidelização dos clientes.

Com o avanço da tecnologia, o que evidentemente influenciou sobremaneira a economia mundial, seja pelo nível de concorrência, seja pela redução de custos, as empresas para sobreviverem no mercado globalizado terão que constantemente evoluir e atualizar suas estratégias, sendo o marketing de relacionamento uma ótima ferramenta, principalmente para o segmento de serviços.

As instituições financeiras não ficaram à parte dessas mudanças, principalmente as nacionais, haja vista a chegada de diversos grandes bancos mundiais para atuar no mercado nacional.

Também se justifica esta pesquisa pela fragilidade da barreira de mudança no segmento, que pode levar o cliente a optar por outro banco. O uso do marketing de relacionamento desempenha um papel preponderante na manutenção e retenção do cliente.

Outro fator importante que justifica esta pesquisa é analisar a segmentação implantada no Banco do Brasil e verificar se os objetivos de retenção e fidelização dos clientes tem sido alcançados.

1.5. ESTRUTURA DO TRABALHO

A presente pesquisa está estruturada em cinco partes principais: Introdução, Fundamentação teórico-empírica, Metodologia, Resultado e finalmente a conclusão.

O tema da pesquisa, a sua contextualização, as justificativas para a sua execução, seus objetivos, constam do primeiro capítulo.

A Fundamentação Teórico-Empírica, que está contida no segundo capítulo, aborda os conceitos de marketing, sua evolução, a globalização dos mercados e o marketing, o cliente como Rei, a percepção do valor agregado pelo cliente. Também é abordado o marketing de relacionamento, um comparativo com o marketing

tradicional, o funcionamento do marketing de relacionamento, a satisfação do consumidor, a avaliação da qualidade do serviço pelo cliente, e finalmente a retenção do cliente.

No terceiro capítulo aborda-se a metodologia aplicada, contempla o tipo de estudo efetuado, o universo e o tamanho da amostra a ser pesquisada, bem como a coleta de dados e os meios utilizados para a tabulação dos dados.

Os resultados obtidos e sua análise encontram-se no quarto capítulo, e finalmente no quinto capítulo estão a conclusão e as considerações finais sobre a pesquisa.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo o objetivo é apresentar os principais conceitos teóricos que darão suporte para a análise e conclusões desta pesquisa, caracterizando a importância das ações do marketing de relacionamento como vantagem competitiva para a fidelização e retenção de clientes.

2.1. MARKETING

Inicialmente vamos fazer um breve histórico da definição de marketing ao longo do tempo, sua evolução e as alterações observadas com a globalização.

2.1.1. Conceitos de marketing

A definição de marketing em 1960, de acordo com a American Marketing Association marketing era “o desempenho das atividades de negócios que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou utilizador”.

Em 1965, a Ohio State University, definia marketing como “o processo na sociedade pelo qual a estrutura da demanda para bens econômicos e serviços é antecipada ou abrangida e satisfeita através da concepção, promoção, troca e distribuição física de bens e serviços”.

Em 1969 Philip Kotler e Sidney Levy sugeriram que o conceito de marketing deveria abranger também as instituições não lucrativas. No mesmo ano, William Lazer afirmava que o marketing deveria levar em conta as mudanças verificadas nas relações sociais e David Luck coloca que “o marketing deve limitar-se às atividades que resultam em transações de mercado”.

Robert Bartls, em 1974, afirmava que se o marketing é para ser olhado como abrangendo as atividades econômicas e não econômicas talvez o marketing como foi originalmente concebido reaparecesse bem breve como outro nome. E, o mesmo Bartls em 1978, definia marketing como o processo de descoberta e interpretação das necessidades e desejos do consumidor para as especificações de produto e serviço, criar a demanda para esses produtos e serviços e continuar a expandi-la.

Philip Kotler, em 1980, definia marketing como uma atividade humana orientada a satisfazer necessidades e desejos através do processo de trocas. E, em 1998, Kotler alterava a sua definição de marketing para um processo social e gerencial pelo qual o indivíduo e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros. Para o autor a definição de marketing está baseada nos conceitos centrais de: necessidades, desejos e demandas: produtos, valor, custo e satisfação, troca e transações, relacionamentos e redes, mercados, e empresas e consumidores potenciais.

Já Churchill (2000), define que a essência do marketing é o desenvolvimento de trocas nas quais as empresas e clientes participam voluntariamente de transações destinadas a trazer benefícios para ambos.

A definição atual de marketing para Kotler é *“Uma orientação para o cliente atual tendo como retaguarda o marketing integrado, dirigido para a realização da satisfação do cliente como solução para satisfazer aos objetivos da organização”*

Segundo LIGHT (1998), nos dias atuais esta “orientação para o cliente” serve para se chegar a mais nova meta do marketing: ascensão dos clientes pela “escada da lealdade”. Tal meta é baseada no princípio de que o marketing deve deixar de se concentrar apenas na conquista e na penetração de mercado para enfatizar a

importância de se criar comprometimento e fazer o cliente passar de experimentador para defensor do que ele compra.

Ao fazer esse breve histórico, percebe-se claramente como as definições e orientações do marketing foram se aprimorando e evoluindo com as alternâncias do mercado.

2.1.2.A evolução do marketing

Antes da década de 60, além de estabelecer relacionamentos em base individual com seus clientes, as empresas se orgulhavam em manter relacionamentos especiais e duradouros. Esses relacionamentos individuais, que mantinham os clientes fiéis às empresas, foram sacrificados, nos anos 60, 70 e 80, em favor da produção de massa e distribuição. Nessas três décadas, parecia impossível atingir um ponto de volta para a base de relacionamentos dos períodos anteriores. (FERREIRA; SGANZERLLA, 2000).

Em contrapartida, os consumidores que já tinham grande nível de informação, também estavam mudando, pois começavam a esperar e demandar maior variedade de produtos e serviços, ou seja, estavam mais exigentes e menos fiéis às marcas e longos relacionamentos. As organizações atentas às necessidades do mercado e percebendo a nova demanda investiram nessa expansão. Mesmo as empresas que sempre foram mais tradicionais no mercado efetuaram novos lançamentos. Os anos 80, portanto, foram marcados por uma estrutura de mercado mais complexa onde as ofertas de produtos e serviços aumentaram e o mercado consumidor fracionou-se.

A luta das empresas era no sentido de aproximarem-se novamente dos consumidores, visando estabelecer novamente relacionamentos duradouros. Para isso, as organizações tiveram que coletar dados e estudar informações sobre os

segmentos, bem como pesquisar quais eram as novas exigências dos consumidores. Paulatinamente, os relacionamentos com os consumidores médios foram substituídos por relacionamentos pessoais com consumidores individuais. (FERREIRA; SGANZERLLA, 2000).

Simultaneamente o mercado crescia mais complicado e os custos da mídia de massa também. Por outro lado, a tecnologia evolui e amplia a forma de comunicação com consumidores, barateando custos e aumentando a capacidade de armazenagem de dados.

As empresas têm implementado suas estratégias de marketing utilizando-se de banco de dados ou de central de informações para manter um relacionamento individualizado e mais próximo com seus clientes que se tornam o objetivo do marketing a partir dos anos noventa. (FERREIRA; SGANZERLLA, 2000)

A qualidade dos relacionamentos passa a ser fator determinante para a sobrevivência das empresas, pois nesta nova era em que o indivíduo ganha nova dimensão, o marketing necessita aperfeiçoar as atuais formas de comunicar-se e de estabelecer um relacionamento duradouro com clientes ou consumidores potenciais. (BRETZKE, 2000).

2.1.3.A globalização de mercados e marketing

Com o advento da globalização e a evolução da tecnologia, os mercados ficaram muito próximos e muito mais competitivos. Hoje o consumidor pode adquirir um produto em uma empresa da sua cidade ou pode, através da internet, adquiri-la na China.

Segundo Levitt (1985), uma força poderosa atualmente impele o mundo a um único ponto convergente, e essa força é a tecnologia. E, Naisbitt (1999) define que

as telecomunicações são a força que dá propulsão e ao mesmo tempo cria a gigantesca economia global e torna suas partes menores e mais poderosas.

Com a globalização e o aumento da concorrência, a disputa pelo mercado tornou-se ainda mais acirrada e em consequência disso as empresas tiveram que rever suas estratégias e buscar caminhos que levem a uma relação mais próxima com o cliente, assim, conhecer o cliente e as suas necessidades tornou-se cada vez importante.

Outro fator que tem contribuído para o aumento da exigência do cliente é o grande avanço ocorrido na tecnologia da informação, pois cada vez mais consumidores podem acessar *internet* e verificar as inúmeras opções de produtos e serviços que têm disponíveis, com baixo custo e em tempo real. Consumidores têm procurado o que melhor atende suas necessidades e com preços atrativos.

Mas a tecnologia que beneficia os consumidores facilitando o acesso aos mercados globalizados, também pode e deve ser explorada pelas empresas, eis que ela permite que a informação flua bilateralmente entre o cliente e a empresa.

Através do avanço da tecnologia as empresas conseguiram conquistar aquilo de que mais precisam: informações sobre os clientes. As empresas, atualmente, utilizam-se dos bancos de dados ou central de informações para implementar suas estratégias de marketing.

Nessa nova realidade mundial, onde o mercado globalizado impõe riscos, mas também oferece muitas oportunidades, as empresas competitivas utilizam as ferramentas do marketing de relacionamento para conquistar, reter e fidelizar os clientes.

2.1.4. O cliente é o Rei

Os consumidores vivem hoje dias gloriosos, eis que têm uma gama imensa de opções de produtos e serviços ao seu dispor. A acirrada concorrência globalizada leva as empresas a investirem em produtos e serviços cada vez mais personalizados dentro de suas necessidades, e com preços cada vez mais competitivos. E ganhar a maior e melhor fatia desse mercado é o sonho de toda e qualquer empresa.

Segundo FERREIRA e SGANZERLLA (2000), hoje as pessoas têm mais compromissos e menos tempo, exigindo mais facilidades e agilidade.

O consumidor teve seu perfil alterado, também muda seus hábitos de consumo, lazer, trabalho, comunicação e passa a ser mais bem informado do que no passado e conseqüentemente discernir melhor. Atualmente o cliente tem exigido produtos de alta qualidade, ampla variedade de funções, melhores preços, bom atendimento, produtos personalizados e atenção pessoal.

Conhecer o cliente, seus desejos, seu modo de vida, suas necessidades, é essencial para desenvolver produtos e serviços que o satisfaça plenamente. Mas é preciso mais do que isto. Ouvir o cliente e mostrar-lhe que a empresa existe para servi-lo e satisfazer suas necessidades é uma estratégia eficaz na conquista e fidelização dos clientes.

Existem ainda outros fatores que não passam despercebidos aos clientes para escolher um produto ou serviço. Um deles é o marketing social, ou seja, quais são as atitudes que a empresa demonstra frente projetos sócio-culturais, ao meio ambiente, etc. Outro fator que tornou o nível de exigência dos consumidores muito

mais elevado foi o advento, em 1991, do Código de Defesa do Consumidor, que levou os consumidores a conhecerem melhor seus direitos.

2.1.5.A percepção do valor agregado pelo cliente

Segundo FERREIRA SGANZERLLA (2000), deve ser um desafio constante para toda e qualquer empresa perceber o valor que o cliente atribui a determinado produto e serviços. Para Peter Drucker, na década de 60, o mais importante para as organizações seria descobrir como os consumidores fazem suas escolhas frente a enorme gama de opções de produtos, serviços, preços e marcas.

Os consumidores fazem suas escolhas estimando qual oferta entregará o maior valor. E o valor entregue ao consumidor é obtido como a diferença entre o valor total esperado e o custo total do consumidor. O valor total para o consumidor é o conjunto de benefícios esperados por determinado produto ou serviço e o custo total do consumidor como o conjunto de custos esperados na avaliação, obtenção e uso do produto ou serviço. (KOTLER, 1998).

O valor não é sempre o mesmo, porque as pessoas mudam o tempo todo.

Geralmente o cliente percebe o valor como um conceito amplo, relacionado com sua experiência de vida, fantasias e, principalmente, expectativas sobre o produto ou serviço, criadas pela publicidade ou pelas interações ocorridas no momento da verdade, ou seja, no momento da compra.

O cliente é influenciado pelo modo como recebe o serviço e como vivencia a relação. Se uma reclamação for resolvida com resultados satisfatórios para ele, a empresa terá boa qualidade em sua avaliação, mas se o cliente ficar pouco satisfeito, ou a obtenção de resultado tiver sido complicada ou demorada, ele irá

simplesmente avaliar toda a empresa, seus produtos e serviços como ineficiente e, fatalmente, se sentirá lesado. (FERREIRA e SGANZERLLA, 2000).

2.2. Marketing de relacionamento

Nos dias atuais as transformações ocorrem de forma tão dinâmica e imprevisível que não conseguimos identificar até quando os padrões de comportamento estabelecidos no mercado vão se sustentar. A evolução tecnológica transforma de forma rápida e radicalmente o ambiente. Posições sólidas tornam-se frágeis da noite para o dia.

VAVRA (1993, p. 26) coloca que a literatura atual define marketing como "um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e mudança de produtos, bens e serviços de valor entre si".

Para VAVRA (op.cit) nesta definição de marketing foram associados sete elementos-chave:

- Seleção de um mercado ou mercado-alvo.
- Identificação dos desejos, necessidades e demandas de um grupo selecionado de mercado.
- Combinação de produtos, bens e serviços existentes ou novos para atender esses desejos, necessidades e demandas.
- Entrega de satisfação.
- Estabelecimento e administração de um "processo de mudança" para fixar preço, promover e entregar produtos, bens ou serviços logisticamente.
- Antecipação da mudança que ocorrerá no mercado-alvo e no ambiente.

Muitas organizações têm fixado seus objetivos simplesmente em conquistar novos clientes com a intenção de aumentar seus faturamentos e lucros, esquecendo-se dos seus atuais clientes.

VAVRA (1993, p.17) coloca que "a busca por novos clientes envia profissionais de marketing para missões quixotescas, enquanto as empresas mantêm garantida sua base atual de clientes". Segundo o autor as empresas

focadas em prospectar novos clientes, concentram seus esforços e capital sobre esses prováveis clientes potenciais, mas freqüentemente negligenciam com os atuais clientes.

Empresas que assim atuam devem presumir que a satisfação do cliente atual continue, mesmo sem receber a atenção devida. Muitas organizações falham na sua manutenção e quando esses clientes deixam de ser fiéis, suas mudanças de preferência são justificadas racionalmente como “não podemos satisfazer a todos”.

A atração de novos clientes tem se tornado um esforço de custos crescentes, pois manter o nível de propaganda necessário para a participação do mercado pretendido exige um nível de gastos que normalmente excedem o que a maioria das organizações pode arcar atualmente, e ainda não podemos esquecer que, segundo VAVRA, é cinco vezes mais caro conquistar um novo cliente do que manter um. E mesmo que o nível de gastos de propaganda seja viável, é questionável seu valor para atrair novos clientes.

Competir neste novo mercado, mais competitivo e agressivo, para conquistar novos clientes é a preocupação aparente da maioria dos profissionais de marketing contemporâneo, pode ser fácil, mas os clientes demonstram lealdade de marca muito pequena. O que é consideravelmente mais difícil é manter os clientes comprando regularmente a mesma marca ou serviço. Considerando os custos decorrentes de conquistar novos clientes, a única maneira de lucrar em tal situação é aumentar o tempo de vida de compra dos clientes atuais. Logo, a retenção de clientes é mais importante do que a atração de clientes.(VAVRA, 1993)

Devido às mudanças de mercado, os profissionais de marketing estão constantemente atentos, planos atuais são ajustados e planos futuros são estruturados tomando como base às novas alterações no mercado.

As significativas mudanças que têm ocorrido atualmente levam à necessidade de novas abordagens para conduzir os negócios e o mercado mostra que se pode estar em tempos de “reinventar” marketing. (NAISBITT, 1987).

“O marketing de relacionamento é o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com os clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria” (GORDON, 1998. P.31).

Ao analisarmos o conceito acima, comparando-o com o marketing tradicional, que visa identificar e satisfazer as necessidades do cliente, observamos que o marketing de relacionamento procura ir além, vejamos:

a) Processo contínuo: a empresa tem que constantemente revisar aquilo que está oferecendo aos seus clientes pois deve buscar melhoria constante.

b) Identificação e criação de valor: a troca de informações entre cliente e empresa torna-se fundamental, visando que os benefícios oferecidos pelos produtos e/ou serviços sejam aquilo que o cliente espera.

c) Cliente individual: A evolução tecnológica possibilita que as empresas tenham consistente banco de dados dos seus clientes. Por sua vez um banco de dados detalhado permite identificar as características e preferências individuais de cada cliente, reconhecendo os valores que os clientes desejam. O pacote de benefícios é desenvolvido em conjunto com o cliente, não há padrões definidos e o atendimento é diferente para necessidades diferentes.

d) Compartilhamento de benefícios: como as formas de abordagens estão cada vez mais diferenciadas, o cliente passa a valorizar seus benefícios, dispondo-se a remunerar melhor a empresa que oferecê-los. Surge a tão desejada relação ganha-ganha, mas isso exige o comprometimento de toda a cadeia de relacionamentos.

e) Vida toda de parceria: os relacionamentos passam a ser ativos da empresa e por isso privilegiados. Os produtos e serviços estão cada vez mais comoditizados.

Trata-se de uma nova forma de encarar o marketing. Mexe com estruturas existentes, mostra a necessidade de que tudo esteja voltado para o cliente. Segundo GORDON (1998, p.41), “apaga a linha que limita onde começa o cliente e onde a empresa termina”.

Marketing de relacionamento é a utilização de uma ampla gama de abordagens de marketing, vendas, comunicação, serviço e atendimento ao cliente para identificar os clientes individuais de uma empresa, criar um relacionamento duradouro e vantajoso entre a empresa e os clientes que ela possui e gerenciar esse relacionamento para beneficiar os clientes e a própria empresa. (STONE, 2001).

Há a oportunidade da prática do marketing de relacionamento, estratégia que introduz novo paradigma para as relações de troca. Ao contrário do marketing tradicional, o marketing de relações baseia-se na necessidade do relacionamento de longo prazo com o mercado, buscando a fidelização do cliente. As empresas tornam-se mais competitivas quando alicerçadas na satisfação dos clientes. (FERREIRA e SGANZERLLA, 2000).

O marketing de relacionamento pode ser definido como a atração, a manutenção e em organizações multi-serviços, o aumento do relacionamento com clientes. A atração de novos clientes deve ser vista como um passo intermediário no processo de marketing e solidificar relacionamentos, transformar clientes em leais consumidores e servi-los é de fato marketing. (BERRY, 1995)

Vários são os autores que têm definido marketing de relacionamento como a relação entre comprador e vendedor, que uma empresa busca alcançar fortalecer e desenvolver através de relações de longo prazo com clientes potenciais atuais.

Para Kotler (1998, p.30), marketing de relacionamento “é a prática da construção de relações satisfatórias de longo prazo com partes-chaves – consumidores, fornecedores e distribuidores – para reter sua preferência e negócios de longo prazo”.

O marketing de relacionamento é um desafio que compromete a empresa integralmente e todos devem estar sintonizados com os objetivos propostos, as condições que lhes são requeridas e suas implicações para a empresa. Esta precisa ampliar sua capacidade de aprendizagem do mercado para fortalecer a posição competitiva, o que implica redirecionar aspectos e clima organizacional. (FERREIRA e SGANZERLLA, 2000).

TERRY VAVRA aborda o conceito de marketing de relacionamento como instrumento para manter a fidelidade dos clientes e demonstra que é cinco vezes mais caro conquistar um novo cliente do que manter um cliente atual.

Outras autoridades em marketing trouxeram grandes colaborações na área do marketing de relacionamento, como Merlin Stone e Ian Gordon. E, analisando as colocações desses autores, pode-se afirmar que a filosofia do marketing de relacionamento é o foco no cliente, visando satisfazer cada vez melhor suas necessidades, buscando firmar um relacionamento duradouro de longo prazo que efetivamente fidelize o cliente e gere melhores resultados.

2.2.1. Marketing tradicional e marketing de relacionamento

Segundo FERREIRA e SGANZERLLA, (2000), no marketing tradicional os consumidores não são feitos para manifestar suas opiniões e sim para consumir os produtos que as empresas produzem e muitas vezes impõe para alavancar seus negócios.

Com o aumento da competitividade e, as empresas para conquistar o mercado utilizaram-se de inovações e agregaram valor em relação à concorrência. Alguns novos conceitos passaram a fazer parte das organizações, entre eles o bom atendimento, satisfação e valor do cliente, retenção e lealdade à marca. Ao mesmo tempo, a tecnologia passou a facilitar a comunicação entre empresa e consumidores.

A necessidade de aperfeiçoar e melhorar o relacionamento com o cliente introduziu no marketing novas teorias e ferramentas com base na informação e conduziu ao gerenciamento deste relacionamento.

O marketing de conquista, tradicional, focado em quantidade e público de massa, deu espaço ao marketing *um a um*, onde as interações entre empresa e cliente são personalizadas, visando a plena satisfação das necessidades dos clientes como solução para alavancar vendas e tornar clientes fiéis à marca.

Como atualmente consumidores aumentaram seus níveis de exigências e estão cada vez mais exigindo serviços na forma de valor agregado, a utilização do marketing de relacionamento passou a ser essencial para a retenção e a fidelização dos clientes.

Para uma organização que ao definir sua estratégia resolve optar pelo uso do marketing de relacionamento, pode significar uma mudança de postura e ter que

mudar o foco que antes era apenas conquistar mercado e agora precisa voltar-se para conquistar a satisfação do cliente para retê-los e fidelizá-los. O lucro do acionista será uma consequência direta do cliente satisfeito e de seu grau de lealdade à empresa.

As empresas que utilizam o marketing tradicional ou de conquista não se preocupam com a satisfação do cliente, mas sim com o percentual de mercado que possui. Estas organizações substituem sua base de clientes perdidos por novos clientes, recuperando financeiramente seu caixa e para isto investe pesadamente em marketing de conquista para não perder sua fatia de mercado. O marketing de conquista não se preocupa com a permanência dos clientes e não considera satisfação e necessidades de clientes.

O marketing de relacionamento centra seu foco em conhecer o cliente e estabelecer relações de longo prazo e duradouras com ele visando mantê-lo fiel ao produto ou a marca. As empresas voltadas para o cliente, que possuem seus alicerces na maior satisfação deles, tornam-se mais competitivas.

No novo marketing há a preocupação com todos os tipos de relacionamentos que possam influenciar na satisfação do cliente, as relações entre comprador e vendedor, com fornecedores e com funcionários. (FERREIRA e SGANZERLLA, 2000).

Enquanto no marketing tradicional é voltado para o produto, para pesquisa de mercado, publicidade geral, o marketing de relacionamento é voltado para o cliente, trabalha com a visualização das necessidades dos clientes, com a segmentação de clientes, com o desenvolvimento de novos produtos.

Com isso é possível resumir as diferenças entre o velho marketing e o marketing de relacionamento como demonstra-se no quadro 1:

Quadro 1– ênfases do marketing tradicional e do marketing de relacionamento

Comparativo:	Marketing tradicional	Marketing de relacionamento
Ênfase em:	Transação de vendas	Gerenciamento da lealdade
	Aquisição	Relacionamento com clientes
	Conquista	Retenção
	Penetração	Comprometimento
	Valor da transação	Vlr. relacionamento permanente
	Gestão da qualidade total	Fidelização

No quadro 2, resumem-se as diferenças entre o marketing tradicional e marketing de relacionamento, segundo Ferreira e Sganzerlla.

Quadro 2– Marketing tradicional e marketing de relacionamento

<u>Dimensões de análise</u>	<u>Marketing tradicional</u>	<u>Marketing de relacionamento</u>
<u>Objetivo</u>	- fazer uma venda (este é o resultado). - criar um consumidor (a venda é o final e a medida de sucesso) começo de um relacionamento. - satisfazer o consumidor (o consumidor compra valor).	-integração do consumidor (geração de valor interativo).
<u>Duração</u>	- começo e fim determinados.	- processo contínuo.
<u>Compreensão do consumidor</u>	- consumidor é anônimo. - comprador e vendedor são independentes.	- consumidor é conhecido. - comprador e vendedor são interdependentes.
<u>Domínio da função de marketing</u>	- marketing mix	-Marketing interativo (suportado pelos objetivos).
<u>Dimensões de análise</u>	Marketing tradicional	Marketing de relacionamento
<u>A tarefa de Marketing e os critérios de Performance</u>	-acesso ao mercado é baseado em produto e preço. - maior sensibilidade ao preço. - foco na conquista de novos clientes.	- acesso ao mercado é baseado em competência para resolver problemas. - menor sensibilidade ao preço. - foco no valor alcançado junto a clientes atuais.
<u>Método</u>	- negociação.	- colaborativo e cooperativo.
<u>Condução</u>	- transações atrativas de curto prazo.	Comprometimento e confiança.

<u>Estilo</u>	- independência	- dependência mútua
<u>Principais aspectos de troca</u>	- foco em produto - venda como uma conquista - eventos discretos - monólogo com a base de clientes existentes	- foco em serviços - venda como um acordo - diálogo individualizado - processo contínuo (histórico perspectiva holística).
<u>Domínio da função qualidade</u>	-domina a qualidade com resultado (dimensão técnica da qualidade).	- qualidade das interações cresce em importância e pode vir a ser dominante(dimensão funcional da qualidade)
<u>Mensuração da satisfação do consumidor</u>	-monitoramento da participação do mercado.	- administração da base de clientes.
<u>Sistema de Informação do consumidor</u>	- pesquisa de satisfação.	-sistema de <i>feedbacks</i> do consumidor.
<u>Ao realizar o plano de negócios</u>	- busca conselhos e sugestões que podem ser considerados ou não.	- tenta construir uma rede de relacionamentos.
<u>Interdependência entre marketing, operações e pessoal</u>	- interface de nenhuma ou limitada importância estratégica	- interface de substancial, importância estratégica.
<u>O papel do Marketing interno</u>	- marketing interno de nenhuma importância ou importância limitada.	- marketing interno de substancial importância. - estratégica para o sucesso.
<u>Dimensões de análise</u>	Marketing tradicional	- Marketing de relacionamento
<u>Principal Vantagem</u>	- dinheiro nas mãos.	- conhecimento íntimo das necessidades de mercado desenvolvido ao longo do tempo.
<u>Principal desvantagem</u>	Vulnerabilidade em razão de melhor oferta realizada pela concorrência.	Vulnerabilidade em razão da dependência do parceiro.
<u>Melhor denominação</u>	- orientação de baixo para cima (<i>bottom-line-oriented</i>).	- orientação para o conhecimento (<i>knowledge oriented</i>)
<u>Tendências</u>	- estilo tradicional em declínio	- estilo ganhando popularidade

Fonte: Ferreira e Sganzerlla, 2000, p.41.

2.2.2.O funcionamento do marketing de relacionamento

O marketing de relacionamento é um processo contínuo e por isso exige que a empresa busque *feedback* dos clientes para poder avaliar se seus desejos e necessidade vêm sendo atendidos. (FERREIRA e SGANZERLLA, 2000).

Segundo o autor o início do marketing de relacionamento deve ter acima de tudo vontade da empresa em implementá-lo, pois o seu sucesso depende de mudanças profundas no modo de pensar e agir empresarialmente. Para implantá-lo na organização necessita que haja uma conscientização de todos que trabalham na empresa e que estejam convencidos que este é o objetivo central.

O processo de marketing de relacionamento deve começar pela alta administração da empresa, pois envolve decisões estratégicas. Todo o processo de marketing de relacionamento envolve três dimensões de marketing sustentadas em três variáveis-chaves que interagem com essas dimensões, conforme figura 1:

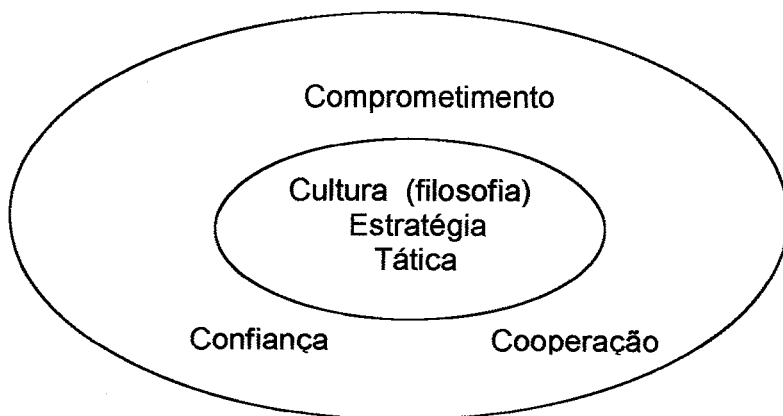


Figura 1: Dimensões e variáveis-chaves do marketing de Relacionamento

Fonte: Ferreira e Sganzerlla, 2000, p.51.

Na dimensão filosófica, o marketing de relacionamento como cultura, é o centro do negócio, considera a criação e a agregação de valor ao relacionamento, por meio de uma recompensadora cooperação mútua, de forma que o relacionamento se caracteriza por ser estável, amigável, baseado em confiança e comprometimento recíprocos.

O marketing de relacionamento em sua dimensão estratégica só é válido como fonte de vantagem competitiva. Isto significa agregar valor a ser entregue ao

mercado e às empresas que são parceiras. Esse valor, porém, deve ser superior aos que seriam obtidos em relacionamentos tradicionais, de pura transação, aqueles que são difíceis de serem copiados pela concorrência. Para construir esse valor é necessário estudar o mercado, conhecer os parceiros e isso só é possível por meio de relacionamentos de confiança e cooperação mútua.

Na dimensão tática, o marketing de relacionamento assume uma nova função que segundo McKenna (1999) envolve a construção de relacionamentos e não a promoção de produtos.

No marketing de relacionamento os quatro Ps do marketing mix (produto, preço, promoção e praça) deixam de ser parâmetros fundamentais para a promoção de trocas, para ser considerados aqueles que contribuem para os relacionamentos em um contexto de redes e interações existentes, mostrados na figura da página seguinte:

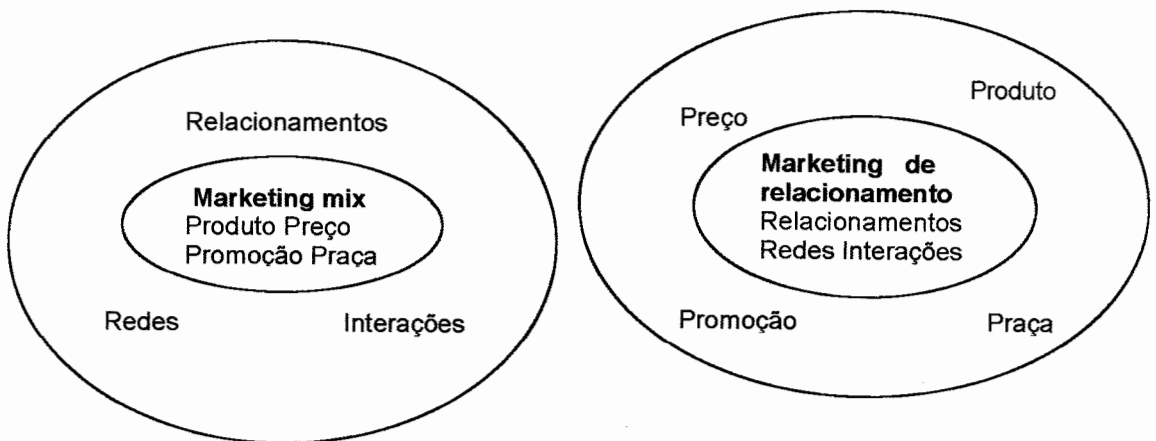


Figura 2: Papel fundamental do marketing e marketing de relacionamento

Fonte: Ferreira e Sganzerlla, 2000, p.53.

Pode-se verificar que a interatividade do processo exerce papel fundamental no marketing de relacionamento. No marketing tradicional, a interatividade serve

como intermediária entre a produção e o consumo enquanto no marketing de relacionamento funciona como realizadora entre a produção e o consumo.

Para Grönroos (1993), o marketing de relacionamento apóia-se na dimensão interativa do marketing de serviços e do gerenciamento de qualidade. O autor coloca ainda que para que os relacionamentos com clientes e outros parceiros sejam duradouros e lucrativos, é necessário à função interativa que ele define como a interface entre a produção e o consumo. Depois que o produto ou serviço é entregue, o que garante novas vendas é a interatividade da empresa com o cliente. Entende-se que esta interatividade não pode ser feita apenas entre empresa e cliente, mas sim em todas as relações que envolvem a empresa e interferem na satisfação do cliente.

Alguns autores colocam que o marketing de relacionamento, como processo, é constituído de entradas e saídas e requer que empresas vão buscar *feedback* dos clientes para avaliar se suas necessidades e desejos vêm sendo atendidos. Segundo esses autores, as entradas do processo são:

- Entender as vontades dos clientes.
- Construir as parcerias com os clientes
- Aumentar o poder dos funcionários
- Gestão de qualidade total

E as saídas positivas do processo são:

- Satisfação dos clientes
- Lealdade dos clientes
- Alta qualidade dos produtos e serviços
- Lucros maiores.

E ainda, marketing de relacionamento enfatiza nas organizações atividades-chave (ou processos) nas empresas que são consideradas essenciais na retenção de clientes. Podemos enumerar algumas delas:

- Responder às necessidades dos clientes e seus pedidos rapidamente e com cortesia.
- Construir competência e profissionalismo no serviço pessoal direto ou indireto.
- Aplicar conceitos e métodos de customização de massa para customizar produtos e serviços padronizados.
- Melhorar a relação de valor em relação ao preço pago por meio de redução do custo de fazer negócio.
- Desenvolver sistemas de informações de linha de frente.
- Organizar times de negócios e funções em torno de clientes e ou mercados.
- Encorajar o envolvimento ativo de consumidores no processo de planejamento e melhorias de produtos e serviços.
- Construir uma cultura de retenção centrando em sistemas de recompensa e reconhecimento da retenção e lealdade.

2.2.3 Satisfação do consumidor

A satisfação do consumidor pode ser entendida como o ponto em que o desempenho de um produto corresponde às expectativas do comprador. (Bretzke,2000).

Conforme Kotler (1998, p.53) satisfação "é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa". A definição de Kotler enfatiza que a satisfação é função do desempenho percebido e das expectativas. E ainda, afirma que se o desempenho ficar longe das expectativas, o consumidor estará insatisfeito e se o desempenho atender as expectativas, o consumidor estará satisfeito e se excedê-las estará altamente satisfeito ou encantado.

As expectativas dos clientes são influenciadas pela experiência anterior de compra, recomendação de amigos e colegas e informações e promessas das empresas e dos concorrentes.

Para Giansesi e Corrêa (1994, p.82) existem quatro fatores que influenciam as expectativas do cliente que são:

- a) comunicação boca-a-boca: representa as recomendações que os clientes recebem de terceiros, outros clientes que já receberam o serviço do fornecedor considerado e ou de outros.
- b) Experiência anterior: o conhecimento prévio do serviço, através de experiência anterior, pode influenciar as expectativas que o cliente tem a respeito deste serviço.
- c) necessidades pessoais: é o principal fator formador das expectativas dos clientes, pois é visando atender estas necessidades que os clientes procuram um serviço.
- d) comunicações externas: podem ser através de anúncios, propaganda, panfletagem.

O autor coloca ainda que existem dois principais fatores que influenciam na percepção do serviço prestado ao cliente, que são: a prestação do serviço e a comunicação transmitida ao cliente, durante ou após o processo.

À parte do serviço que está sendo prestado, a comunicação transmitida ao cliente pode modificar sua percepção, pois muitas vezes os clientes não estão cientes de tudo o que acontece no sistema de operações. A prestação do serviço é a principal responsável pela percepção do cliente em relação ao serviço. Para simbolizar o momento de contato entre fornecedor do serviço e o cliente foi criada a expressão "momento da verdade". A percepção do cliente a respeito de um serviço é formada em cada um dos momentos da verdade, ou seja, em cada momento em que o cliente entra em contato com qualquer aspecto da empresa fornecedora de

serviços. Durante a prestação do serviço, o cliente vivencia uma série de momentos da verdade que ocorrem numa seqüência específica e denomina-se ciclo de serviços.

Identificar os critérios segundo os quais os clientes avaliam os serviços é uma forma de compreender melhor as expectativas dos clientes. A determinação dos critérios priorizados pelo cliente em determinado par serviço-mercado permite que a gestão das operações de serviço, desde o projeto do serviço até o projeto e operação do sistema de operações, possa garantir o desempenho nestes critérios priorizados. Estes critérios de avaliação devem refletir os fatores que determinam a satisfação do cliente ou, em outras palavras, a qualidade do projeto e da prestação do serviço. (GIANESI; CORRÊA, 1994)

Segundo VAVRA (1993, p.130), o interesse pelo nível de satisfação do consumidor é crucial para a estratégia de retenção de clientes e também ajuda na estratégia de conquista, pois um cliente satisfeito irá transmitir sua satisfação sobre um produto ou serviço para pelo menos quatro ou cinco pessoas, enquanto que um cliente insatisfeito falará para o dobro de pessoas.

2.2.4 A avaliação da qualidade do serviço pelo cliente

Gianesi e Corrêa (1994) propõem um conjunto de critérios de avaliação do serviço, combinando-se as visões de diferentes autores e também através de observações empíricas de seus trabalhos de consultoria e representa graficamente como segue:

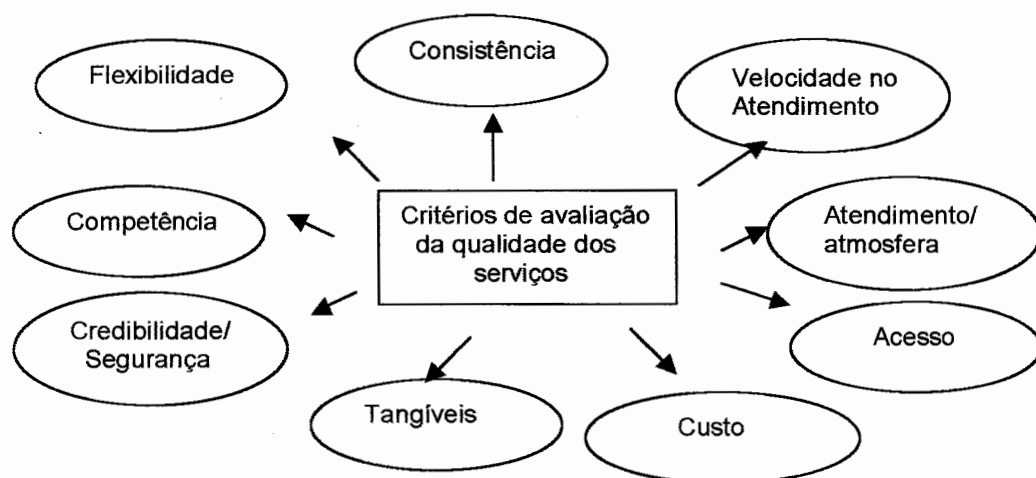


Figura 3: Critérios de avaliação da qualidade dos serviços

Fonte: Gianese e Correa, 1994, p.91.

a) **Tangíveis:** refere-se a qualidade e ou aparência de qualquer evidência física do serviço ou do sistema de operações, ou seja, bens facilitadores, equipamentos, instalações, pessoal ou, ainda, outros consumidores. Este critério é importante para a maioria dos serviços, devido à dificuldade de o cliente avaliar o serviço antes da compra, fazendo com que esteja atento àqueles aspectos que ele consegue avaliar facilmente: os itens tangíveis.

b) **Consistência:** significa conformidade com experiência anterior, ausência de variabilidade.

c) **Competência:** refere-se à habilidade e ao conhecimento do fornecedor para executar o serviço, relacionando-se às necessidades "técnicas" dos consumidores.

d) **Velocidade no atendimento:** O tempo que o cliente tem que despender para receber o serviço é geralmente considerado um tempo perdido, a menos que o serviço envolva algum tipo de lazer para o cliente.

e) **Atendimento/atmosfera:** refere-se a quão agradável é a experiência que o cliente tem durante o processo de prestação de serviço. Contribui para a boa avaliação neste critério a atenção personalizada dispensada ao cliente, principalmente quando o cliente percebe que os funcionários do fornecedor do serviço o reconhecem e são corteses.

f) **Flexibilidade:** significa ser capaz de mudar e adaptar rapidamente a operação devido a mudanças nas necessidades dos clientes, no processo ou no suprimento de recursos.

g) **Credibilidade/segurança:** refere-se a formação de uma baixa percepção de risco no cliente e à habilidade de transmitir confiança.

h) Acesso: avalia a facilidade que o cliente tem em entrar em contato com o fornecedor do serviço. É mais importante quando o cliente tem que comparecer fisicamente às instalações do fornecedor para que possa receber o serviço.

i) Custo: é o critério que avalia quanto o consumidor irá pagar, em moeda, por determinado serviço. Uma característica importante deste critério é que os clientes, na falta de melhores informações sobre a qualidade dos serviços, tendem a associar níveis de preço mais altos a níveis de qualidade mais altos. Em alguns casos, o cliente pode avaliar mal um serviço que tem preço baixo pela falta de melhores informações a respeito dos outros critérios.

Outro critério para a avaliação da qualidade de serviços foi efetuado por Zeithaml, Parasuraman e Berry que acreditam serem cinco os aspectos da qualidade dos serviços que são identificados e sua importância é relativa. Segundo a pesquisa, o aspecto principal é a confiabilidade que se apresenta aproximadamente três vezes mais importante que a tangibilidade que é o aspecto menos importante dos cinco.

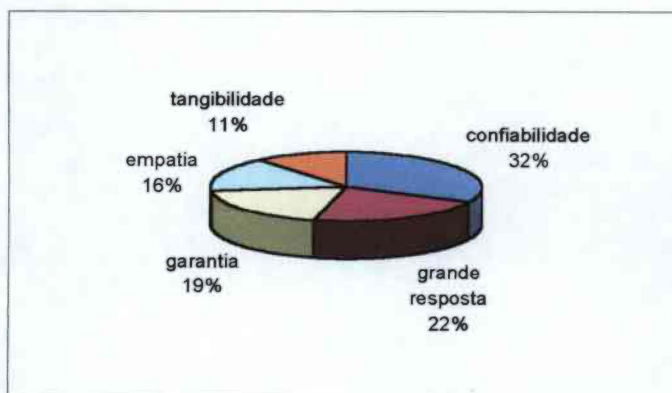


Gráfico 1: Elementos da qualidade de serviços

Fonte: Vavra, 1993, p.295.

Ainda os mesmos autores propõem as definições de qualidade dos serviços como:

- a) confiabilidade: habilidade de desempenho do serviço oferecido confiante e rigorosamente.
- b) nível de resposta: boa vontade para orientar os clientes e prestação imediata do serviço.

- c) competência: domínio das habilidades necessárias e conhecimento do desempenho do serviço.
- d) cortesia: educação, respeito, consideração e cordialidade do pessoal de contato.
- e) credibilidade: confiabilidade e honestidade do prestador do serviço.
- f) segurança: inexistência de perigo, risco ou dúvida.
- g) acesso: facilidade de contato.
- h) comunicação: manter o cliente informado na linguagem que ele possa entender e ouvi-lo.
- i) conhecimento do consumidor/cliente: fazer esforço para conhecer os clientes e suas necessidades.
- j) tangibilidades: aparência das instalações, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação.

Há uma diferenciação entre prestação de um serviço e serviços ao cliente, sendo esta última os cuidados de pós-marketing e devem integrar qualquer oferta de mercado, tanto produtos como serviços. Serviços ao cliente envolvem o cuidado, atenção e consideração com foco nos clientes. Pode-se dizer que é a atenção e assistência pós-compra não esperada pelos clientes/consumidores que faz com que haja maior satisfação de um produto ou serviço. E, para se fazer a oferta apropriada de serviços ao cliente é necessário estabelecer uma interação que é considerada o início do pós-marketing e consiste de quatro componentes: espontaneidade, sinceridade, significância e consistência.

A combinação de qualidade dos produtos e serviços vendidos com a prática de pós-marketing conduz ao estabelecimento de relacionamentos de longo prazo com os clientes.(VAVRA ,1993).

Todo serviço ofertado apropriadamente ao cliente consiste de sinceridade, espontaneidade, consistência, significância, o cliente se sente importante ao recebê-lo. Somente assim o relacionamento duradouro, de longo prazo, será mantido.

2.2.5 A retenção do cliente

Retenção do cliente diz respeito à duração da relação entre ele e a empresa, porém, para que haja garantia de relacionamento de longo prazo, é preciso um aumento cada vez maior do vínculo entre o cliente e a organização, através do atendimento do maior número possível de suas necessidades, caso contrário a retenção jamais será sinônimo de lealdade.

A retenção de clientes é a válvula central que integra todas as dimensões de uma empresa e mede seu desempenho na criação de valor para seus clientes que constitui alicerce de qualquer sistema de negócios bem-sucedidos.

Não há como reter o cliente eficazmente sem a fidelização do mesmo. Somente a estratégia da fidelização pode levar à conquista dia após dia de um relacionamento duradouro embasado na intensificação das relações de lealdade.

Fidelização, como o próprio nome indica, significa despender esforços para elevar um cliente da categoria de experimentador de um produto ou serviço para a categoria de fiel ao produto ou serviço, elevando seu Share of Category Requirements (SOR) ou participação nos requisitos da categoria, que é uma medida de lealdade de compra.

Para fidelizar é necessário que se esteja atento para a personalização do atendimento, que se trata do reconhecimento da existência de necessidades diferenciadas, cuja prática se dá através do marketing individualizado ou marketing um a um. É necessário ainda atentar para a customização da oferta, através da qual se adequa o produto ou serviço aos verdadeiros interesses e necessidades do cliente.

A criação de valor para o cliente gera fidelidade e essa, por sua vez, gera crescimento, lucros e mais valor. Embora o lucro sempre tenha ocupado o papel central no pensamento convencional sobre os sistemas de negócios, ele não é o principal. O lucro, obviamente, é indispensável, mas é uma consequência da criação de valor, o que, junto com a fidelidade, compõe a verdadeira essência de qualquer instituição comercial duradoura e bem-sucedida.

O conceito de fidelidade do cliente volta-se mais para o comportamento do que para a atitude. Quando um cliente é fiel, ele apresenta um comportamento de compra definido como não aleatório expresso ao longo do tempo por alguma tomada de decisões. O cliente tem uma tendência específica em relação aquilo que compra e de quem compra. Além disso, o termo fidelidade denota uma condição relativamente duradoura e exige que a ação de comprar ocorra no mínimo duas vezes.

A fidelidade é o resultado da atenção dada aquilo que é necessário para manter um cliente, seguida pela execução constante desse requisito.

O aumento da fidelidade dos clientes leva à maior lucratividade, maior manutenção dos clientes e uma base financeira mais estável.

Podemos definir como fiel aquele cliente que realiza compras regulares e repetidas, compra as diversas linhas de produtos e serviços da empresa, recomenda os produtos e serviços para outras pessoas do seu relacionamento, e mostra-se imune aos apelos da concorrência.

3. METODOLOGIA

3.1. TIPO DE PESQUISA

Para proceder a verificação dos resultados, foi efetuada uma pesquisa descritiva, que segundo Best (1972, p.12) descreve como “*delineia o que é*”, abordando ainda quadro aspectos, quais sejam: descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais, objetivando o seu funcionamento no presente.

Richardson (1985) também cita os estudos descritivos como aqueles quando se deseja descrever as características de um fenômeno. Para Selltitz et alii (1965, p.61) “os estudos descritivos são aqueles que descrevem um fenômeno ou situação, mediante um estudo realizado em determinado espaço-tempo”.

E, ainda, os estudos descritivos são também chamados de pesquisas *ad-hoc*, pois procuram descrever situações de mercado a partir de dados obtidos originalmente por meio de entrevistas pessoais ou discussões em grupo, relacionando e confirmando as hipóteses levantadas na definição do problema de pesquisa. Através do estudo descritivo de caso ou pesquisa qualitativa procura-se fazer a análise qualitativa das informações obtidas que neste estudo torna-se imprescindível, pois é possível conhecer a opinião dos clientes sobre os objetivos geral e específico da monografia.

3.2. POPULAÇÃO E AMOSTRA

Na agência Praça Tiradentes do Banco do Brasil em Curitiba (PR), o universo de clientes Exclusivos, atualmente, é de quatrocentos clientes em média por carteira, num contexto de seis carteiras de clientes, totalizando em torno de dois mil e

quatrocentos clientes Exclusivos. Teremos uma amostra de duzentos e cinquenta clientes pesquisados, o que segundo RICHARDSON (1985) é uma amostra representativa.

Quando da implantação da segmentação, no ano 2000, o sistema denominado SISBB – Sistema de Informação do Banco do Brasil, estabeleceu o encarteiramento dos clientes Exclusivos. A partir daí o próprio gerente de contas faz o encarteiramento de novos clientes conquistados pelo Banco, ou de clientes que mudaram de faixa da Segmentação, passando de Preferencial para Exclusivo, isto por aumento de faixa salarial ou por novas aplicações junto ao Banco. Também é feita a depuração excluindo-se clientes que deixaram de ter o perfil Exclusivo, por restrições ou por resgates de aplicações.

Como já citamos, são clientes Exclusivos aqueles com renda mensal acima de quatro mil reais, e/ou com investimentos acima de cinquenta mil reais, e/ou acionistas com mais de oito milhões e quinhentas mil ações, e/ou ainda, pessoas de interesse do Banco, como formadores de opinião, etc, nos quais o Banco tem o interesse de ser o principal Banco do cliente.

3.3. COLETA DE DADOS

Após definidos os métodos de pesquisa e o tamanho da amostra, passou-se, então, a pensar no método de coleta de dados.

Como instrumento de pesquisa optou-se por um questionário aplicado através do telefone, por seu o meio mais rápido de se obter informações, além de possibilitar uma grande gama de informações, inclusive de receber comentários por parte dos clientes.

O questionário, além de ser o mais comum dos instrumentos de coleta de dados, geralmente cumpre pelo menos as funções de descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social. (RICHARDSON, 1985).

Na elaboração do questionário foram formalizadas perguntas que cujas respostas atingissem os objetivos do trabalho.

Também utilizamos o sistema SISBB para obter a rentabilidade das carteiras de clientes Exclusivos, bem como a rentabilidade média desses clientes, o que nos propiciou fazermos uma análise comparativa da evolução entre os números observados quando da implantação da segmentação, em maio/2000, com os números observados em janeiro/2004.

A coleta de dados junto aos duzentos e cinquenta clientes exclusivos da Agência Praça Tiradentes do Banco do Brasil em Curitiba foi concretizada, através do telefone, durante quatro semanas para que se atingisse toda a amostra.

3.4. A TABULAÇÃO DOS DADOS

Após a aplicação do questionário os dados obtidos foram tabulados com a utilização de recursos da informática, como planilhas, que proporcionaram a análise detalhada e ordenada dos resultados alcançados.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Para atingir o objetivo proposto nesta monografia, a pesquisa foi feita em três etapas: caracterização da instituição objeto do estudo, resultados e considerações sobre a pesquisa.

4.1. CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO OBJETO DE ESTUDO

Foi levantada a maior quantidade possível de informações, utilizando-se inclusive o SISBB – Sistema de Informações do Banco do Brasil.

4.1.1.A implantação da segmentação de clientes pessoas físicas no Banco do Brasil

Conquistar novos clientes com certeza faz parte das estratégias perseguidas não só pelo Banco do Brasil mas por todas as empresas que hoje atuam no mercado globalizado. Mas, antes de conquistar novos clientes era preciso superar o desafio de manter os clientes já conquistados.

Uma organização do porte do Banco do Brasil, com mais de quatro mil pontos de atendimento, não pode ignorar que seja inviável manter um relacionamento intenso com todos os seus cerca de 16 milhões de clientes.

Assim, o Banco do Brasil S. A, atento às mudanças do mercado, implantou a partir de maio de 2000, novas ações de marketing de relacionamento, segmentando seus clientes pessoa física através da análise do seu perfil e a partir do consumo de produtos bancários, dos canais que utilizam, dos dados cadastrais, da movimentação da conta-corrente e da rentabilidade. Esta etapa foi caracterizada

como Fase de Identificação, que parte do pressuposto que para se estabelecer um relacionamento temos que conhecer o cliente. O objetivo desta fase é conhecer os clientes individualmente, com maior número de detalhes possível de maneira a reconhecê-los em todos os pontos de contato.

A próxima fase foi a Fase da Diferenciação, onde foram estabelecidos os níveis de relacionamento, que levou em conta o grau de exigência, a complexidade de demandas bem como o potencial de cada cliente, definindo o atendimento diferenciado e adequado em todas as agências do país, de forma a contribuir para o reconhecimento e a fidelização desses clientes. Assim surgiram os níveis de relacionamento NR1 Exclusivo, NR2 Preferencial e NR3 Pessoa Física.

Para o Banco cada nível de relacionamento tem uma importância estratégica. Certamente o principal deles é o nível de relacionamento Exclusivo, pois se trata de segmento com grande potencial de negócios, gerador das maiores receitas, formador de opinião, muito assediado e por isso deve ser fortemente protegido da concorrência. O nível de relacionamento Preferencial é importante como potencial de novos negócios e gerador de receitas. Já o nível de relacionamento Pessoa Física, com o maior número de clientes, preserva a participação do Banco no mercado, ou seja, a sua base de clientes.

Já a Fase da Interação, tem como desafio conhecer melhor cada cliente, identificar suas necessidades e alimentar o sistema do Banco para que se tenha um banco de dados com informações precisas e confiáveis.

Temos como última fase a Fase da Personalização. Nela o objetivo é tratar clientes diferentes de modo diferente, ou seja, dar tratamento diferenciado e personalizado, dentro das necessidades de cada segmento. Todas as fases estão

intimamente ligadas e visam é identificar as informações necessárias para oferecer atendimento personalizado aos clientes, visando conquista-los e fidelizá-los

Dentro do novo modelo de relacionamento implantado, merece destaque a figura do profissional de relacionamento, ou seja, o Gerente de Contas, uma vez que o Banco entende que o relacionamento entre empresa-cliente concretiza-se no momento do atendimento do cliente pelo Gerente de Contas. Assim foram criadas as funções de Gerentes de Contas Pessoas e Assistentes de Negócios, sendo cada carteira dotada de um de cada desses profissionais. A função desses profissionais é administrar uma carteira de clientes denominada carteira de clientes Exclusivos. A atuação dos mesmos é de fundamental importância para o sucesso pretendido pelo Banco, pois em todos os contatos com os clientes eles estão propiciando momentos da verdade, e por isso os funcionários escolhidos foram os mais qualificados e com perfil mais adequado para exercer essa missão, dentre eles predisposição para servir, aptidão para perguntar e principalmente ouvir, habilidade para análise e para ofertar produtos de acordo com a necessidade do cliente.

Registra-se que o programa de segmentação de pessoas físicas implantado pelo Banco do Brasil foi um esforço conjunto de vários setores do próprio Banco, com suporte de uma renomada consultoria européia, que trabalhou com uma amostra representativa de clientes.

4.1.2.A nova segmentação de clientes pessoas físicas na Agência Praça Tiradentes do Banco do Brasil em Curitiba (PR)

Foi implantada em maio de 2000, sendo que a Agência Praça Tiradentes foi uma das agências piloto em nível nacional para a implantação do novo modelo de relacionamento com os clientes pessoas físicas. Além da escolha de profissionais

com perfil e capacidade comprovada para desempenhar a função, também foram disponibilizados treinamentos específicos para os Gerentes de Contas e Assistentes, principalmente na área de marketing de relacionamento, bem como a re-adequação do espaço físicos onde os clientes Exclusivos seriam atendidos, além de recursos tecnológicos que possibilitem o efetivo gerenciamento do cliente.

O Banco comunicou através de mala direta as modificações no atendimento aos clientes, emitindo uma carta para cada segmento. Aos Gerentes de Contas coube a missão do contato via telefone.

4.1.3. Ações de relacionamento praticadas com os Clientes Exclusivos

Elencou-se a seguir as principais ações de marketing de relacionamento que foram adotadas no relacionamento com os clientes Exclusivos da Agência Praça Tiradentes do Banco do Brasil em Curitiba (PR):

- a) O atendimento aos clientes Exclusivos passa a ser efetuado de maneira personalizada, isto é, tanto pessoalmente como por telefone, sempre que o cliente contatar a Agência, ele será atendido pelo seu Gerente de Contas ou pelo seu Assistente de Negócios, o que irá gerar um vínculo propiciando a fidelização do cliente.
- b) Priorização do atendimento ao cliente em relação à execução de tarefas internas, sendo o atendimento pessoal efetuado no horário das 10:00 às 16:00 horas e por telefone das 09:00 às 18:00 horas.
- c) Um dos serviços mais valorizados pelos clientes, através de constantes feedback, é o atendimento personalizado, efetuado sempre pelo mesmo Gerente e/ou Assistente. Também se percebe a satisfação do cliente no pronto atendimento, e no interesse em solucionar imediatamente suas demandas.

- d) Os clientes Exclusivos são reconhecidos e chamados pelo nome pelo Gerente de Contas e pelo Assistente de Negócios, e recebem atendimento rápido e eficiente.
- e) O maior parte dos atendimentos é realizado através de contato pessoal com o cliente, no ambiente da agência, em ambiente adequado, seguro e agradável para o cliente. Também são atendidos por telefone, principalmente em ações proativas de telemarketing.
- f) O banco disponibilizou ótima ferramenta para os Gerentes de Contas, onde constam todos os dados cadastrais do cliente de forma individualizada, os produtos que possui bem como a propensão de novos produtos e serviços.
- g) Também foi disponibilizada no aplicativo SISBB a “agenda”, onde o Gerente de Contas e o Assistente de Negócios registram todos os contatos efetuados com os clientes, monitoram os aniversários dos clientes, de seus cônjuges, etc.
- h) Quando da implantação da segmentação, no ano 2000, a agência Praça Tiradentes contava com aproximadamente 1200 clientes Exclusivos. Hoje são 2450 clientes Exclusivos, sendo que muitos dos novos clientes foram indicados pelos antigos clientes, graças ao atendimento diferenciado e personalizado propiciado pelo Banco.
- i) As instalações onde os clientes Exclusivos são atendidos são reservadas, com café, chá e bolachas à disposição do cliente, além de jornais e revistas.
- j) Os clientes são constantemente orientados para utilizarem os facilitadores do atendimento, principalmente a internet, além das Salas de Auto Atendimento disponíveis em grande número na cidade. Nesses ambientes eles conseguem efetuar todas as operações bancárias que necessitam.
- k) Os Gerentes de Contas realizam periodicamente visitas aos clientes Exclusivos da sua Carteira, também como forma de fidelizá-los.
- l) Observa-se um aumento constante no número de clientes Exclusivos da agência, muitos deles indicados pelos clientes da própria carteira, além daqueles prospectados pelos Gerentes e daqueles que procuram o Banco.

4.2. RESULTADOS

Depois de realizada a pesquisa e obtidos os dados, através de 250 questionários aplicados por telefone, passamos a mostrá-los e analisá-los:

a) Dados gerais dos clientes Exclusivos da Agência Praça Tiradentes do Banco do Brasil em Curitiba (PR):

Características	Maior/2000	Janeiro/2004
Nº. de clientes	1104	2457
Nº. de funcionários	06	12
Rentabilidade	R\$ 110.650,89	R\$ 404.517,06
Rentabilidade média por clientes	R\$ 100,23	R\$ 164,65

Tabela 1: Quadro comparativo de uma carteira de clientes exclusivos, sendo a situação no início da implantação comparada com a situação atual.

b) Fatores determinantes na escolha de um Banco:

Através dos dados coletados na pesquisa observamos que os principais fatores na escolha de um Banco foram o atendimento personalizado, que obteve 21,4%, seguidos da segurança da instituição, com 18,4%, e ainda a localização da Agência, com 16,4%.

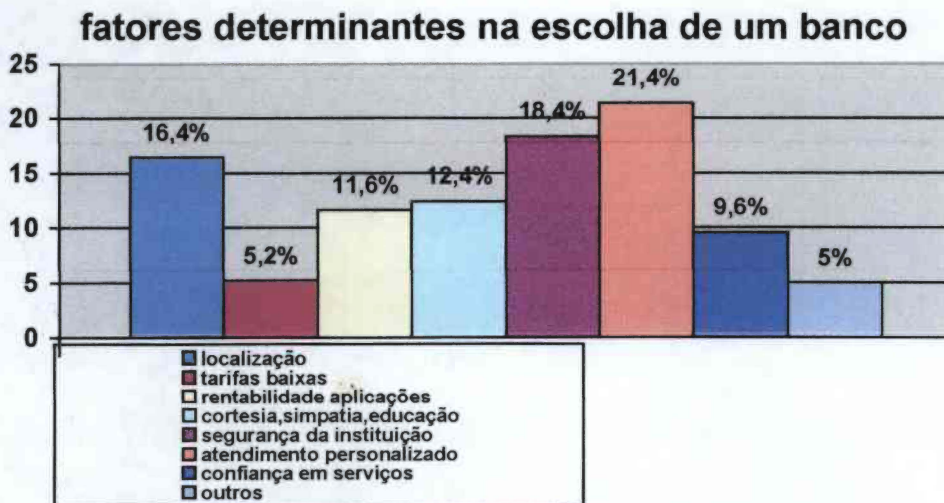


Gráfico 2: Identificação dos fatores determinantes na escolha de um Banco.

c) Percepção às mudanças ocorridas com o novo modelo de relacionamento implantado a partir da segmentação de clientes ocorrida em maio de 2000:

Com relação à percepção às mudanças ocorridas, a maioria dos entrevistados (48%) respondeu que percebeu as mudanças ocorridas quanto ao relacionamento entre banco e clientes, 38,8% perceberam as modificações em relação à implementação do atendimento personalizado, 11,2% perceberam as mudanças no layout, enquanto que apenas 2% nada perceberam.

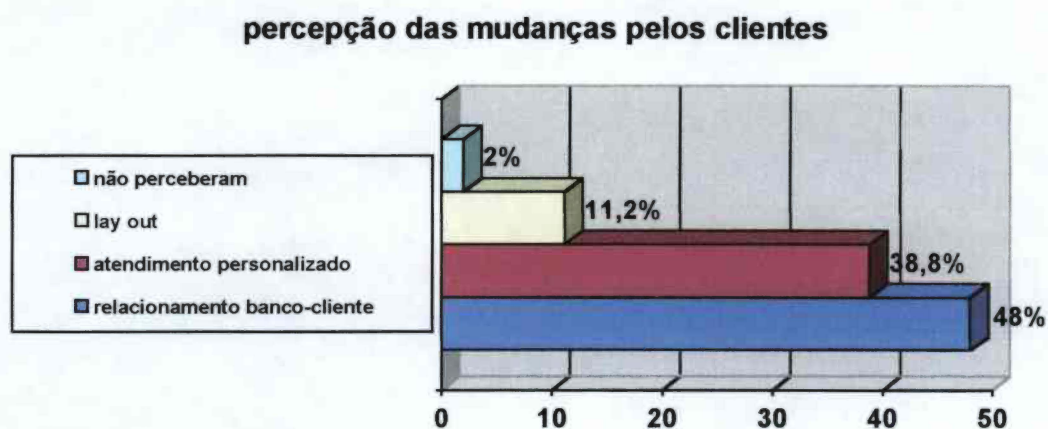


Gráfico 3: Percepção às mudanças ocorridas com o novo modelo de relacionamento, através da implantação da segmentação em maio/2000.

d) A qualidade dos serviços sob a ótica dos clientes:

Com relação à qualidade dos serviços sob a ótica dos clientes Exclusivos observa-se que, em linhas gerais, o conceito da agência é excelente. Destacamos a avaliação feita quanto à prontidão ou nível de resposta dos funcionários às demandas dos clientes, que obteve 87,20% de conceitos excelentes, seguidos da credibilidade da instituição, com avaliação excelente em 86,40% dos clientes pesquisados, e do atendimento personalizado, com 86% de votos excelentes. Já a menor avaliação obtida foi com relação à rentabilidade de investimentos, o que é

perfeitamente plausível, pois a grande maioria dos clientes busca o Banco do Brasil em virtude da credibilidade da instituição, ou seja, na segurança que a placa BB propicia e não pelo fato do BB propiciar as melhores taxas.

Critério	Conceito (em %)				
	Excelente	Bom	Regular	Ruim	Péssimo
1. Competência dos funcionários	81,80	15,00	2,40	0,80	-
2. Facilidade de contato 24 h	81,20	16,00	2,80	-	-
3. Atitude/cortesia dos funcionários	82,00	14,80	3,2	-	-
4. Prontidão (nível de resposta)	87,20	12,40	0,40	-	-
5. Rentabilidade de Investimentos	72,00	21,60	6,00	0,40	-
6. Localização da Agência	82,40	16,00	1,2	0,40	-
7. Confiabilidade	81,60	17,20	1,2	-	-
8. Instalações/equipamentos	84,40	15,20	0,40	-	-
9. Atendimento personalizado	86,00	12,80	1,2	-	-
10. Credibilidade da Instituição	86,40	13,20	0,40	-	-
11. Tarifas	64,80	28,00	6,00	1,20	-
12. Taxas de juros	79,20	16,00	4,40	0,40	-
13. Comunicação dos funcionários	73,20	24,00	2,80	-	-
14. Comunicação Institucional	84,40	15,60	-	-	-

Tabela 2: avaliação da qualidade dos serviços pelos clientes.

e) Se os clientes Exclusivos recomendam o Banco do Brasil:

A grande maioria dos clientes Exclusivos, ou seja, 95,60%, quando indagados se recomendariam a Agência Praça Tiradentes Curitiba (PR) a pessoas de seus relacionamentos, responderam que sim, enquanto que apenas 2,40% responderam que não recomendariam, e somente 2,00% não souberam responder.

Clientes exclusivos recomendam o Banco do Brasil

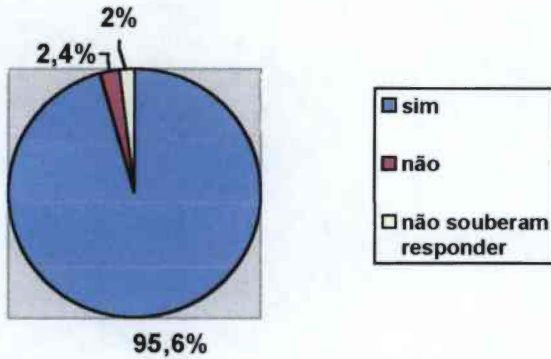


Gráfico 4: clientes Exclusivos recomendam o Banco do Brasil

f) Opção por instituição financeira:

Ilustramos a seguir na figura 06, a opção por instituição financeira dos clientes exclusivos entrevistados nesta pesquisa. Constatamos que 79,20% dos clientes possuem conta-corrente apenas no Banco do Brasil. Já 18,00% dos clientes, embora possuam conta-corrente em outras instituições financeiras, tem o Banco do Brasil como seu principal Banco. Assim, apenas 2,8% dos entrevistados são possuidores de contas-correntes em outras instituições financeiras e não tem o Banco do Brasil como seu principal Banco.

Opção por instituição financeira

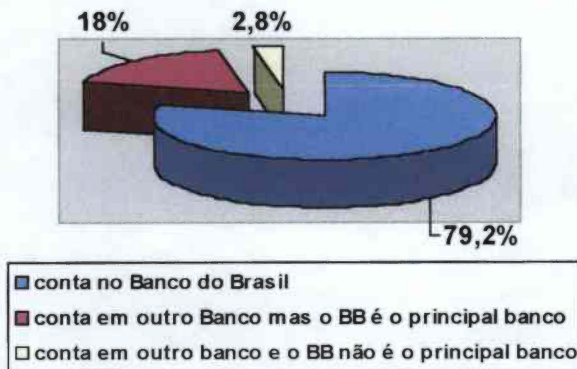


Gráfico 5: opção por instituição financeira.

4.3. CONSIDERAÇÕES SOBRE A PESQUISA

Ao se fazer as considerações sobre esta pesquisa, destaca-se as principais informações obtidas junto aos clientes Exclusivos da Agência Praça Tiradentes do Banco do Brasil em Curitiba (PR), nas respostas obtidas quando da aplicação do questionário. Levantar e analisar as ações de marketing de relacionamento que levam a fidelização dos clientes.

4.3.1. A fidelização de clientes Exclusivos da Agência Praça Tiradentes do Banco do Brasil em Curitiba (PR)

a) Análise dos dados gerais da carteira de clientes exclusivos da Agência Praça Tiradentes do Banco do Brasil em Curitiba (PR):

Características	Mai/2000	Janeiro/2004
Nº. de clientes	1104	2457
Nº. de funcionários	06	12
Rentabilidade	R\$ 110.650,89	R\$ 404.517,06
Rentabilidade média por clientes	R\$ 100,23	R\$ 164,65

1) Houve um acréscimo de 122,5% no número de clientes Exclusivos da agência. Vários fatores contribuíram para esse acréscimo, tais como a segmentação dos clientes, o foco da agência voltado para a prospecção de novos clientes Exclusivos, bem como a indicação de novos clientes pelos clientes já fidelizados.

2) A rentabilidade propiciada pelo segmento dos clientes exclusivos teve um acréscimo de 265,58%. Esse crescimento é proveniente do incremento no número de clientes que foram agregados à carteira, bem como também é fruto direto da fidelização dos clientes ocorrida durante o período analisado.

3) Também verificamos que a rentabilidade média dos clientes Exclusivos evoluiu em 164,3% desde a implantação da segmentação até janeiro/2004. Aqui sim

fruto direto do marketing de relacionamento e da obtenção da fidelização dos clientes

4.3.2. Fatores que levam a fidelização de clientes

Como observamos houve um enorme incremento do número de clientes Exclusivos, da rentabilidade do segmento bem como da rentabilidade média por clientes. Vamos então analisar os fatores e ações de marketing de relacionamento que levaram a essa evolução e que estão propiciando a fidelização dos clientes.

Como se observa no resultado da pesquisa, a prontidão ou nível de resposta e o atendimento personalizado são fatores muito valorizados pelos clientes. São ações de marketing de relacionamento contempladas na segmentação dos clientes, colocadas em prática pela Agência e que aliadas a outras ações obteve a percepção do cliente e sua valorização.

Destaca-se outro serviço muito valorizado e reconhecido que foi a comunicação mantida pelo Banco com seus clientes, que demonstra conhecimento das suas necessidades individuais.

A credibilidade da Instituição também tem papel fundamental na fidelização dos clientes, e neste aspecto, o Banco do Brasil é referência, pois consta com 196 anos de sólida trajetória.

Outro fator que causa grande impacto na fidelização é a atitude dos funcionários, atuando com cortesia, educação e confiabilidade, demonstrando constantemente interesse nos problemas dos clientes, atuando de forma incisiva visando gerar a satisfação do cliente através da solução de todas as suas demandas bancárias.

Também merece destaque o novo e adequado *layout* disponibilizados aos clientes Exclusivos. Saliente-se que trata-se de segmento com grande poder aquisitivo, por isso com grandes quantias aplicadas, e que necessitam de ambiente tranquilo e reservado para fazerem seus negócios.

4.3.3. Ações de relacionamento propostas para a fidelização de clientes

Considerando os dados obtidos na realização desta pesquisa, são propostas ações de marketing de relacionamento que geram a retenção e a fidelização de clientes, e que podem ser adotadas por qualquer tipo de organização:

- a) A fidelização de clientes no planejamento estratégico da empresa.

As ações de marketing de relacionamento visando a retenção e a fidelização dos clientes não devem ser apenas uma preocupação de determinado setor da empresa, como o setor de vendas por exemplo. Ao contrário, essa preocupação deve ser institucional, pois uma empresa, qualquer que seja seu ramo de atividade, para ser competitiva no mundo globalizado deverá estar voltada para o mercado. A preocupação constante com a satisfação dos clientes é condição necessária para a sobrevivência. Devem ser traçadas estratégias definidas visando a retenção dos clientes. Essa estratégia deve ser institucional, pois deve abranger toda a organização. A fidelização de clientes deve fazer parte do planejamento estratégico da empresa e não apenas do planejamento tático ou operacional. É fundamental que o interesse pela fidelização dos clientes partam da alta administração e seja propagado por toda organização.

- b) Focar o cliente.

A organização que tem seu foco voltado apenas para o lucro está fadada a ter vida curta no mercado globalizado, pois os clientes certamente terão essa percepção

de ausência de parceria. Já aquelas organizações que demonstram e agem de forma focada nos clientes, com o objetivo maior de satisfazer suas necessidades, irão gerar relações duradouras fidelizando e retendo seus clientes.

c) Segmentar o atendimento.

Para poder aplicar de forma eficaz o marketing de relacionamento com clientes, é necessário segmentá-los de acordo com algum critério. Após a identificação do público-alvo, pode se estabelecer relacionamentos com cada cliente para conhecê-los individualmente, pois, somente conhecendo o cliente é que poderemos fornecer-lhe o que ele espera e da forma que ele espera.

d) Manter cadastros atualizados para conhecer seus clientes.

A evolução da tecnologia da informação influenciou profundamente o modo de fazer negócios, pois permite que a empresa conheça cada um dos clientes e implante estratégias de relacionamentos adequadas. Mas, para que isso ocorra de forma efetiva, é fundamental manter o banco de dados atualizado. Apenas com um banco de dados atualizado, que propicie identificar todos os dados dos clientes, é que será possível segmentá-los e identificar quais são suas necessidades.

e) Selecionar Gerentes e atendentes com perfil adequado e treiná-los constantemente.

Os Gerentes e os atendentes deverão ter perfil adequado para a função e deverão receber constantes treinamentos, principalmente em marketing de relacionamento. Além de deterem conhecimentos técnicos sobre os produtos e serviços que a organização oferece, deverão estar sempre muito atentos aos relacionamentos personalizados que irão manter com seus clientes.

f) Disponibilizar espaço físico e *layout* adequados.

Assim como os atendimentos por parte do Gerente de Contas devem ser feitos de forma diferenciada e personalizada, também é necessário disponibilizar espaço físico e *layout* adequados, visando preservar o sigilo que o segmento exige, eis que, como no caso desta pesquisa, tratam-se em sua maioria de grandes aplicadores.

g) Adotar o atendimento personalizado, individualizado.

O marketing de relacionamento define que cada cliente é diferente e por isso deve merecer das organizações um tratamento único. É através do atendimento personalizado que podemos identificar qual são as necessidades do cliente, atuando de forma a satisfazê-las e assim fidelizando o cliente. As organizações que assim agem geram grande satisfação nos seus clientes.

h) Conhecer as necessidades dos clientes: este é o desafio.

Para poder atender as necessidades dos clientes, obviamente é necessário primeiramente conhecê-las. Esta deve ser uma preocupação constante da organização. Conhecer suas necessidades e satisfazê-las é o que realmente agrega valor. Oferecer produtos e serviços sem a preocupação no atendimento das necessidades dos clientes não agrega valor e também não fideliza.

i) Atenção total para o cliente.

O cliente deve saber quem é seu Gerente, a pessoa de contato para todas as ocasiões que necessite. O Gerente de Contas deve conhecer todos os clientes da sua carteira, deve chamá-los pelo nome, deve ser proativo nas demandas dos clientes, deve ser cortês e educado em todos os contatos com o cliente, deve dar respostas imediatas às demandas dos clientes, deve inspirar confiança. Atitudes como estas criam vínculo entre a empresa e o cliente torna o relacionamento mais próximo e duradouro, contribuindo para a retenção e a fidelização do cliente.

5. CONCLUSÕES

Considerando-se os objetivos definidos neste trabalho, bem como os resultados obtidos, apresentamos e analisamos as conclusões observadas.

5.1. AVALIAÇÃO DOS OBJETIVOS

5.1.1. Objetivos específicos

O primeiro objetivo específico foi identificar o modelo de segmentação utilizado pelo Banco do Brasil na Agência Praça Tiradentes em Curitiba (PR). Este objetivo foi plenamente atingido como podemos observar na própria Introdução, bem como nos itens 4.1.1 e 4.1.2.

Como segundo objetivo específico definido, identificamos as ações de fidelização de clientes adotada pelo Banco, mais especificamente na Agência foco deste trabalho, conforme o contido no item 4.1.3.

O terceiro objetivo específico foi identificar os fatores que levam a fidelização dos clientes em negócios bancários. Este objetivo foi atingido, como demonstrado nos itens 4.2, 4.3, 4.3.1, 4.3.2, 4.3.3, pois identificamos através da pesquisa os fatores mais valorizados pelos clientes e que geram maior grau de fidelização.

Já o quarto objetivo específico, que foi analisar os efeitos e impactos das ações de relacionamento percebidas pelo segmento-alvo foi o quarto objetivo específico pretendido pelo estudo que também foi atingido, vejamos:

- a) Conforme se infere no resultado da pesquisa, a implantação do atendimento personalizado teve impacto positivo, pois é um dos fatores mais valorizados pelos clientes na escolha de um Banco.
- b) A segmentação adotada, o novo *layout*, o advento do Gerente de Contas Exclusivo, foram mudanças percebidas e que geraram a fidelização.

- c) Como se observa no item 4.2, tabela 4, 95,60% dos clientes Exclusivos da Agência Praça Tiradentes do Banco do Brasil em Curitiba (PR) recomendam o banco, indicando-o para pessoas de seu relacionamento, sendo a excelente qualidade do atendimento percebida pelos clientes fator decisivo para que isso ocorra.

O quinto objetivo específico pretendido, propor ações de relacionamento para a fidelização de clientes foi atingido conforme demonstrado no item 4.3.3, onde são propostas várias ações de marketing de relacionamento que, comprovadas através da pesquisa realizada, causam impacto positivo na fidelização dos clientes.

5.1.2. Objetivo Geral

Tendo em vista que os objetivos específicos foram atingidos, passamos a analisar o objetivo geral: analisar a fidelidade dos clientes Exclusivos, da Agência Praça Tiradentes do Banco do Brasil em Curitiba (PR), onde se constata que este objetivo também foi plenamente alcançado, concluindo-se:

a) Os clientes Exclusivos da Agência Praça Tiradentes do Banco do Brasil em Curitiba possuem ótimo nível de fidelização.

b) Os clientes Exclusivos da Agência Praça Tiradentes do Banco do Brasil em Curitiba indicam o Banco para pessoas de seu relacionamento, tendo em vista que avaliam positivamente a qualidade dos serviços prestados pelo que sentem suas necessidades plenamente atendidas.

c) A adoção de ações de relacionamento impactam positivamente no grau de fidelização dos clientes.

Finalizando citamos (VAVRA, 2000): *“a fidelização de um cliente é um compromisso físico e emocional e em troca desse comprometimento, os clientes esperam que suas necessidades sejam atendidas”*.

A preocupação com a satisfação dos clientes deve ser constante, principalmente para o mercado financeiro, onde seguramente o que faz a diferença é a qualidade do atendimento prestado.

Conforme mostram os resultados da pesquisa, a grande maioria dos clientes está satisfeita com o atendimento prestado pela Agência Praça Tiradentes do Banco do Brasil em Curitiba (PR). Essa satisfação é decorrência da utilização de ações de marketing de relacionamento, principalmente da segmentação de clientes implantada pelo BB, onde se busca atingir vários propósitos:

- a) Conhecer as necessidades dos clientes.
- b) Diferenciar ações de comunicação com os clientes.
- c) Revisar o portfólio de produtos e serviços em consonância com as demandas dos clientes.
- d) Disponibilizar canais apropriados ao perfil dos clientes.
- e) Orientar a força de vendas.

Conclui-se, então, que o Banco vem utilizando o marketing de relacionamento de forma inteligente, e tem conseguido ótimos resultados em relação a fidelização de seus clientes.

Pode-se afirmar, sem sobra de dúvida, que o modelo de relacionamento implantado vem propiciando inúmeros benefícios, tanto para os clientes como para a Agência Praça Tiradentes do Banco do Brasil em Curitiba (PR).

Demonstrando que está em plena sintonia com o mercado e a sua evolução, o Banco do Brasil está criando rede de atendimento específica para clientes de alta

renda, com renda mensal acima de dez mil reais e/ou aplicações acima de cinquenta mil reais, com produtos e serviços exclusivos, sendo que já em 2004 serão 25 novas dependências do Banco do Brasil Singular, inclusive uma em Curitiba (PR).

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, informação e documentação – trabalhos acadêmicos – apresentação. Rio de Janeiro

BERRIGAN, J. e FINKBEINER, C. **Marketing de Segmentação: como sustentar a vantagem competitiva através da segmentação de mercados**. São Paulo: Makron, 1994.

CASAS, Alexandre Luzzi Las. **Marketing de serviços**. São Paulo: Atlas, 1991.

CHURCHILL, Gilbert A, PETER, J. Paul. **Marketing Criando Valor Para os Clientes**. São Paulo: Saraiva 2000.

COBRA, Marcos. **Marketing Básico, uma perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 1988.

FERREIRA, Sérgio; SGANZERLLA, Silvana. **Conquistando o consumidor: o marketing de relacionamento como vantagem competitiva das empresas**. São Paulo: Gente, 2000.

GIANESI, Irineu G.N. CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços**. São Paulo: Atlas, 1994.

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

GRIFFIN, Jill. **Como conquistar e manter o cliente fiel**. São Paulo: Futura, 1998.

GRONROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

KLOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1998.

LEVITT, Theodore. **A imaginação de marketing**. São Paulo: Atlas, 1986.

McKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Campus, 1998.

SHAPIRO, Benson P., SVIOKLA, John J. **Mantendo clientes**. São Paulo: Makron Books, 1994.

VAVRA, Terry G. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Atlas, 1993.

WALKER, Denis. **O Cliente em primeiro lugar: o atendimento e a satisfação do cliente como uma arma poderosa de fidelidade e vendas**. São Paulo: Makron, 1991.

ANEXOS

Questionário da pesquisa descritiva

Questionário da pesquisa descritiva

1). Na sua opinião qual o fator determinante na escolha de um banco?

Responder até três fatores, em ordem de preferência.

- 1 () localização da agência 2 () tarifas baixas
 3 () rentabilidade de investimentos 4 () cortesia, simpatia, educação
 5 () segurança da instituição 6 () atendimento personalizado
 7 () confiabilidade nos serviços 8 () outros fatores

2) Em maio de 2000 foi implantado o novo modelo de segmentação de clientes na Agência Praça Tiradentes. Quais mudanças você notou?

- 1 () atendimento personalizado 2 () mudança *layout*
 3 () relacionamento 4 () não percebi

3). Dê sua opinião sobre os serviços prestados pelo BB Praça Tiradentes:

Critério	Conceito (em %)				
	Excelente	Bom	Ruim	Regular	Péssimo
1. Competência dos funcionários					
2. Facilidade de contato					
3. Atitude/cortesia dos funcionários					
4. Prontidão (nível de resposta)					
5. Rentabilidade de Investimentos					
6. Localização da Agência					
7. Confiabilidade					
8. Instalações/equipamentos					
9. Atendimento personalizado					
10. Credibilidade da Instituição					
11. Tarifas					
12. Taxas de juros					
13. Comunicação dos funcionários					
14. Comunicação Institucional					

4) Você recomendaria o atendimento oferecido pela Agência Praça Tiradentes do Banco do Brasil em Curitiba (PR) para pessoas de seu relacionamento?

1 () sim 2 () não

5) Com relação ao seu relacionamento com Instituições Financeiras:

1 () Sou cliente apenas do Banco do Brasil

2 () Também sou cliente de outros bancos, mas o BB é o meu principal banco

3 () Sou cliente de vários bancos e o BB não é meu principal banco