

SANDRA REGINA SALANTE

**ANÁLISE DE ESTRATÉGIAS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO:
CASO HSBC – (AGÊNCIA URBANA – NOVA RÚSSIA)**

Monografia apresentada como parte dos
Requisitos para conclusão do Curso de Pós-
Graduação em Marketing da Universidade
Federal do Paraná – UFPR.

Orientadora: Prof^a Jociane Rigoni Viante

**PONTA GROSSA
JULHO, 2005**

AGRADECIMENTOS

Meus agradecimentos vão para meu esposo Octavio e minha filha Bruna pela compreensão dada durante todo o período necessário para a conclusão deste curso.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	6
1.1 Tema.....	9
1.2 Justificativas.....	11
1.3 Objetivos.....	11
1.3.1 Objetivo Geral.....	11
1.3.2 Objetivos Específicos.....	12
1.4 Estruturação da Monografia.....	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	14
2.1 Definição de Qualidade.....	14
2.2 Indicadores de Qualidade.....	16
2.3 O Consumidor.....	18
2.4 Qualidade para o Cliente.....	21
2.5 Conceituação de Termos.....	24
2.6 Atenção ao Cliente como Ferramenta de Marketing.....	28
2.7 O cliente.....	30
2.8 Poder de decisão.....	31
2.9 O Cliente e Estratégias de Fidelização.....	32
2.10 O conceito de fidelidade ou lealdade de clientes.....	34
2.11 O marco da fidelização de clientes.....	35
2.12 Os 30 R's – Tipos de Relacionamento.....	38

3. METODOLOGIA.....	43
3.1 Definição do Problema.....	43
4 COLETA E ANÁLISE DE DADOS	44
4.1 Dados Primários	45
4.2 Dados Secundários.....	50
4.2.1 A Nova Situação do Setor Bancário Brasileiro.....	50
4.3 As Mudanças no Marketing.....	52
4.4 A estratégia de posicionamento da marca bancária	52
4.5 Posicionamento	53
4.6 As ferramentas de marketing por parte dos bancos	57
4.7 Os bancos e os clientes	58
5 CONCLUSÕES.....	61
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	64

RESUMO

Os bancos estão redefinindo suas propostas de valor total ao cliente e seus posicionamentos, impulsionando seu valor de marca e avançando nos relacionamentos com os clientes este estudo trás como objetivo geral desenvolver uma análise das práticas de marketing de relacionamento apresentadas nas teorias, contrapondo-as com a realidade prática da agência XXX do HSBC. Este estudo foi desenvolvido por meio de uma pesquisa exploratória qualitativa aplicando a coleta de dados em bibliografia específica, e desenvolvendo uma análise através da observação direta, com coleta de dados secundários. Pode-se observar com esta pesquisa que: o HSBC está mudando sua estratégia de fazer negócios para melhorar a qualidade de seus serviços prestados, focando para uma visão de relacionamento com o cliente. As mudanças nos critérios e práticas de marketing sendo importantes, ainda o serão mais no futuro. É bastante interessante relacionar o processo de desenvolvimento de marketing dos bancos e de seu relacionamento com os clientes, com o desenvolvimento das mudanças próprias do sistema bancário ocorridas nos últimos anos. Mais do que nunca, o consumidor dos serviços bancários é um cliente a ser fidelizado.

Palavras-chave: Marketing, Relacionamento, Estratégias.

1 INTRODUÇÃO

Não são apenas as grandes empresas multinacionais que enfrentam um novo sistema econômico e social. A transformação e evolução dos mercados estão latentes em cada ponto do planeta, para uma Globalização que tende a quebrar os limites econômicos e inclusive geográficos.

Com a introdução do "euro", por exemplo, como moeda oficial desde 1999, a União Européia marcou um fundamento importante para o sonho do "mercado único", gerado faz mais de meio século em um continente devastado pela Segunda Guerra Mundial e que hoje se perfila como o bloco econômico mais capitalista do mundo.

Muitos são os benefícios que esta moeda única oferece às economias dos países que a adotaram, como a eliminação dos custos de transação, os quais economizariam a União Européia aproximadamente o 0,5% do PIB comunitário (6.6 Trilhões de dólares)¹. E, ainda, permitirá maior transparência em todo o mercado, mas, sobretudo atrairá a eliminação de uma excessiva variabilidade dos tipos de câmbios.

Para o ocidente, organizações também importantes como o Mercosul, começam a abrir suas portas – a despeito da grande quantidade de problemas conjunturais recentes –, para permitir a ampliação de seus mercados, seu progresso e a satisfação de suas necessidades comuns.

¹ MINTZBERG, Henry. Safári de estratégias: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

Entretanto, antes de encarar este tipo de arriscadas proezas, os governos e, principalmente os produtores de bens e serviços, devem estar conscientes da imperiosa exigência de satisfazer suas necessidades e a dos consumidores finais, ponto de partida e chegada das empresas.

Os produtos e serviços devem chegar de forma adequada a seus consumidores. Uma das áreas mais importantes coberta pela administração atual, que permite o intercâmbio destes bens e serviços, assim como a informação entre as organizações e os consumidores, é o do Marketing. O Marketing existiu sempre como um processo social, oferecendo ao mercado um produto que deve atender às necessidades do cliente.

Entende-se que este consumidor ou "cliente", é o ponto vital para qualquer empresa ou instituição, pois, sem ele, não haveria uma razão de ser para os negócios². Portanto, conhecer a fundo as cada vez mais sofisticadas e especializadas necessidades do consumidor, assim como encontrar a melhor maneira de satisfazer com estratégias adequadas, em uma época de mercados cambiantes, é um assunto vital da sobrevivência e prosperidade das organizações. É essa a base do marketing e comunicação: seu serviço ao cliente, adequado às estratégias nas organizações de qualquer tamanho.

Por isso, o serviço ao cliente deve surgir a partir da visão de Marketing, mediante sua comunicação com o mesmo cliente em princípio catalogado como promoção, orientada a satisfação das necessidades do consumidor, com o objetivo de satisfazer as necessidades próprias da empresa³.

² MIRANDA, Roberto L. Marketing do varejo e alianças estratégicas com a indústria. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1997.

³ MIRANDA, op. cit.

O serviço ao cliente, na atualidade, identificado como uma fonte de respostas às necessidades do mercado e das empresas, deve contemplar uma estratégia mais dinâmica, principalmente diante do contexto próprio da atualidade. Por isso, as diversas empresas devem compreender estas necessidades, para elevar o nível de sua competitividade no âmbito internacional.

Os critérios e práticas de marketing bancário, e por consequência as formas de comunicação com os clientes, estão mudando radicalmente por conta da própria mudança dos bancos.

Os bancos estão redefinindo suas propostas de valor total ao cliente e seus posicionamentos, impulsionando seu valor de marca e avançando, de marketing objetivo até o personalizado e da comunicação suportada na publicidade até as comunicações integradas, nas quais o marketing direto adquire cada vez maior relevância. Não obstante, se as mudanças nos critérios e práticas de marketing sendo importantes, ainda o serão mais no futuro.

Trabalhar em sintonia com o mercado em tempo real (on-line), perceber e reagir rapidamente às necessidades do mercado, não é tarefa fácil, ficando por vezes até impossível, mas existe a necessidade de se buscar mecanismos que façam essa ligação.

Como saber se o produto/serviço está satisfazendo os clientes? Os clientes respondem de várias formas quando deixa de utilizar um produto ou serviço:

- qualidade inferior ao que ele deseja;
- o produto ou serviço não está oferecendo nada novo;
- produto de pouca garantia;

- serviço de atendimento da loja é ruim;
- a localização da casa comercial não facilita o acesso;
- preço elevado em relação aos similares;
- os serviços de limpeza, segurança não estão satisfatórios com as exigências do comprador;
- e outros.

Nesses casos, facilmente pode-se indicar o que está acontecendo, mesmo que já tenha acontecido, como no caso de serviços.

Porém, são sempre alternativas posteriores, ou seja, após o produto ou serviço ter agradado ou desagradado o cliente. Independentemente do resultado, assim, há o resultado feito, sem ligações com o cliente.

É bastante interessante relacionar o processo de desenvolvimento de marketing dos bancos e de seu relacionamento com os clientes, com o desenvolvimento das mudanças próprias do sistema bancário ocorridas nos últimos anos. Mais do que nunca, o consumidor dos serviços bancários é um cliente a ser fidelizado.

1.1 Tema

A rapidez nas informações e a tecnologia como forma de propagar essas informações é o maior desafio para o profissional dos dias de hoje. Como agir e reagir rapidamente nesse mercado globalizado e informatizado na captação e fidelização dos clientes?

Primeiro torna-se necessário modificar o modo de pensar. É necessária mais agilidade por parte das pessoas e empresas, se estas querem sobreviver no

mercado. São necessárias pessoas que consigam visualizar o futuro, prever o que pode acontecer e reagir diante das mudanças do mercado. Reagir diante das solicitações feitas pelos clientes, pelas pessoas e por nós.

Para reagir rapidamente, é necessário separar o que é duradouro do que é modismo e fazer as pessoas pensarem e agirem de forma mais coerente.

As empresas estão solicitando pessoas mais capacitadas, mais sintonizadas com essas mudanças: e esta solicitação parte do próprio desenvolvimento do modo de pensar do cliente.

As pessoas estão procurando meios para se aperfeiçoar e estão em busca de conhecimentos e informações. Então, como transmitir as informações (e o conhecimento), se essas ocorrem tão rapidamente?

É necessário encontrar um meio de medir esta velocidade e sintonizar-se com ela. Caminhar junto e se possível, antecipar-se aos fatos.

Este trabalho procura mostrar algumas possibilidades de trabalhar em sintonia com o mercado, desenvolvendo um estudo comparativo sobre a aplicação de estratégias de fidelização de clientes do setor bancário, permitindo contribuir para conhecer os meios que podem ser utilizados para alcançar os objetivos das instituições financeiras, atender e satisfazer o cliente e ainda obter lucro.

1.2 Justificativas

Desenvolver uma empresa significa, necessariamente, ampliar a área de atuação. E isso, por conseguinte, implica em uma ampliação do número de clientes fiéis à disposição.

Embora a história mude, e mudem as formas de comércio, o cliente da empresa bancária continua sendo o elemento necessário e fundamental para o sucesso dos comércios.

Para trabalhar em sintonia com o as solicitações advindas do mercado, nos deparamos com um grande desafio. Como prever as solicitações dos clientes? Como se preparar rapidamente para atender essas exigências?

Onde com o objetivo de responder ou elucidar este e outros questionamentos acerca do assunto, é que se desenvolveu o seguinte objetivo de pesquisa, conforme segue.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Verificar a aplicação de estratégias de relacionamento com clientes do setor bancário do HSBC e as contribuições geradas sobre a mesma.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Coletar dados secundários sobre históricos de relacionamentos existentes na agencia a ser pesquisa, bem como nas estratégias macro da empresa.
- Desenvolver pesquisa bibliográfica sobre os temas que compreendem o assunto.
- Compreender o comportamento do cliente dos bancos, e as estratégias de marketing utilizadas pela empresa para sua retenção.
- Desenvolver análise comparativa sobre a teoria e a aplicação prática.

1.4 Estruturação da Monografia

Com a perspectiva de alcance dos objetivos estabelecidos na presente pesquisa, foram desenvolvidos os seguintes capítulos da monografia.

No primeiro capítulo apresenta-se o tema e o problema da pesquisa, bem como a justificativa que norteará os objetivos de estudo.

O segundo capítulo contém a fundamentação teórica na qual se apresenta o resultado de pesquisas bibliográficas. Neste capítulo há uma abrangência de conteúdos relacionando assuntos que levem ao objetivo proposto.

No terceiro capítulo apresenta-se a metodologia utilizada para a realização deste trabalho, o desenvolvimento da pesquisa em si utilizando-se

como base instrumental para a coleta de dados os 30 R's, (30 tipos de relacionamentos apontados por Gummesson, 1999).

O quarto capítulo é composto pela apresentação da coleta e análise dos dados, comparando os resultados da análise bibliográfica com as práticas utilizadas na empresa.

Encerra-se com o quinto capítulo, onde traz as conclusões acerca do assunto proposto com base nas pesquisas bibliográficas e a prática percebida na empresa, bem como as relações extraídas das mesmas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Definição de Qualidade

A avaliação da qualidade de atendimento ao cliente certamente implica na avaliação da qualidade envolvida nos processos e esta, por sua vez, em seus indicadores, que direcionarão o sentido do que se faz, porque se faz e para que se realizam projetos de atendimento ao cliente.

Além disso, qualidade tem o sentido que a organização decidir adotar para direcionar suas ações e melhorar as perspectivas no relacionamento com os clientes.

Logicamente sua gestão norteará os processos e conseqüentemente se refletirá nos resultados destas aplicações.

O referencial usado por Paladini⁴, é que o conceito de qualidade é complexo e multifacetado, quando se refere à sua utilização dentro de um processo específico.

Porém, ao se tratar à questão da qualidade dentro de uma organização, o enfoque principal será o consumidor, que é a extremidade oposta ao início das ações pertinentes à administração e o seu comportamento diante dos produtos que lhe são oferecidos.

⁴ PALADINI, E. P. Gestão da qualidade. Teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000.

Isto engloba uma série de fatores que no conjunto oferecem oportunidades amplas de opção para o consumidor apreciar e decidir pelos produtos e serviços oferecidos num mercado cada vez mais exigente e instigador para os profissionais da administração.

Paton⁵ afirma que com o avanço tecnológico, a qualidade cada vez mais está atada às ações. Desta forma todos os meios de comunicação, facilitados agora pela informatização e pela globalização, estão remodelando o universo que compreende a qualidade, tornando-a mais necessária, mais requisitada e, portanto, mais “vigiada”.

Guaspari⁶ considera que a qualidade está conectada mais à melhoria do que à perfeição, e que esta melhoria pode assumir duas condições: contínua e por rupturas. Assim:

Vamos observar como fazemos as coisas e encontrar maneiras de melhorá-las cada vez mais.' (...) A melhoria por rupturas diz: 'Todos os fatos estão à tona. Isso não é uma questão de melhorar cada vez mais o que fazemos atualmente e sim de se encontrar maneiras novas e melhores de fazer as coisas.'

Ao se avaliar uma organização se está pondo em observação e análise a sua qualidade, de que forma ela está sendo administrada internamente e de que forma ela se reflete no mercado externo.

Assim, uma reflexão importante sobre a qualidade é oferecida por Paladini⁷, e define a proposta desta discussão em suas bases:

⁵ PATON, S. M. O futuro da qualidade. Banas Qualidade, v. 9, nº 94, março 2000.

⁶ GUASPARI, J. Pensamento ortodoxo prejudica avanços. CQ-Qualidade, março 1999.

⁷ PALADINI, op. cit.

A gestão da qualidade não deve limitar-se à ênfase do cliente no conceito da qualidade, mas envolver, principalmente, o esforço da empresa em compreender, exatamente, o que o cliente quer e determinar, as alterações a serem processadas no processo produtivo para adequá-lo, de forma rápida e eficiente, aos requisitos da qualidade, por ele determinado.

Segundo Falconi⁸, a empresa é bem sucedida e, portanto sobrevive no mercado financeiro, no mercado de trabalho e, no mercado consumidor, quando ela se preocupa com todos os segmentos envolvidos com seu processo produtivo.

Ou seja, com o produto, com o lucro envolvido e com sua equipe de trabalho. Este processo interativo garante a sua vida presente, e se persistir nesta busca pela qualidade total ela terá esta sobrevivência garantida para propiciar a sua continuidade no mercado.

2.2 Indicadores de Qualidade

Os Indicadores de qualidade são:

componentes do conjunto de características da qualidade que identificam o produto ou serviço de acordo com as necessidades e expectativas dos clientes e usuários. Índices são as informações numéricas que quantificam os itens de controle e de verificação. Itens de controle são os índices numéricos estabelecidos sobre os efeitos de cada processo para medir as características da qualidade. Itens de verificação são os índices numéricos estabelecidos sobre as principais causas que afetam determinado item de controle⁹.

⁸ FALCONI, V. Satisfaça as pessoas se quiser sobreviver. CQ-Qualidade, v. 7, n. 65, novembro, 1997.

⁹ ORLANDI e MAMMOLI, op. cit.

Segundo Orlandi e Mammoli (1997, p.22), os indicadores de qualidade compreendem a qualidade intrínseca, o custo/preço, o atendimento, segurança, clima organizacional e o desempenho global.

Já para Gonçalves¹⁰, os indicadores da qualidade são divididos em objetivos e subjetivos.

Entre os indicadores objetivos tem-se o tempo de execução, o tempo de espera, o número de erros, o número de reclamações, tempo de resposta, volume de transações por cliente entre outros. Já os indicadores subjetivos incluem a satisfação, a cortesia, a confiabilidade, a credibilidade, prestabilidade, segurança e empatia entre outros.

Para o autor, a qualidade pode ser medida pela sucessão das atividades ou serviços que estão disponibilizados para suprir as necessidades e exigências do cliente diante do mercado na apresentação do produto. Este será o diferencial para a concorrência e garantirá o referencial para a sua fidelidade e constância pelos serviços e produtos.

Ou seja,

a percepção geral que os clientes têm sobre qualidade para uma determinada empresa de serviços é baseada em diversos atributos. Eles notam a diferença entre a classificação que deram para a qualidade recebida e a que eles esperavam receber.

De acordo com a ABNT, a qualidade é:

a totalidade de características de um produto ou serviço que lhe confere a capacidade de satisfazer as necessidades implícitas ou explícitas.

¹⁰ GONÇALVES, A. P. O benchmarking e a gestão comparativa. FROTA, M. N. Como capacitar os recursos humanos (parte I). CQ-Qualidade, v. 7, nº 56, setembro, 1997.

Indicadores, portanto, são as formas em que se representam quantitativamente as características de produtos e processos. Sua função é a de avaliar o desenvolvimento da qualidade e o desempenho dos seus produtos e processos. Eles disponibilizam os dados para se medir os produtos e processos de qualidade.

Takashima¹¹ aponta para a necessidade de se estabelecer critérios na geração de indicadores de qualidade. Estes critérios é que asseguram o que ele considera como “a disponibilidade dos dados e resultados mais relevantes no menor tempo possível e ao menor custo.”

Os principais critérios apontados por Takashima são:

- seletividade ou importância;
- simplicidade e clareza;
- abrangência;
- rastreabilidade e acessibilidade;
- comparabilidade;
- estabilidade e rapidez de disponibilidade e
- baixo custo de obtenção.

2.3 O Consumidor

A sociedade é um estudo de diversidade. Observa-se a diversidade nas empresas, nos fabricantes, nos costumes, nos países, e até mesmo nas perspectivas teóricas do comportamento do consumidor.

¹¹ TAKASHIMA, N. T. Indicadores da qualidade e do alto desempenho: como estabelecer metas e medir resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

Contudo, apesar da diversidade que existe na sociedade, há também muitas similaridades. A segmentação dos grupos-alvo com base nessas similaridades possibilita às empresas planejar estratégias de marketing com as quais os consumidores poderão se identificar.

O estudo do comportamento do consumidor capacita as empresas a entender e a prever o comportamento do consumidor no mercado; ele também promove a compreensão do papel que o consumo tem na vida dos indivíduos.

O comportamento do consumidor é definido como o comportamento que os consumidores demonstram na busca, compra, uso, avaliação e descarte de produtos, serviços e idéias que eles esperam que vá satisfazer suas necessidades.

O estudo do comportamento do consumidor não lida apenas com o que os consumidores compram, mas também com por que eles compram, quando, onde e como compram, e com que frequência compra¹².

A motivação é a força interior de um indivíduo que o impele à ação. Esta força é produzida por um estado de tensão desconfortável, que existe como resultado de uma necessidade insatisfeita. Todos os indivíduos têm necessidades e desejos. A força inconsciente do indivíduo para reduzir a tensão gerada pela necessidade resulta em um comportamento que ele espera que vá satisfazer as necessidades, e, portanto, gerar um estado mais confortável¹³.

Tendo em mãos dados quantitativos razoavelmente fidedignos sobre o número de pessoas que vivem em cada região geográfica do país, quantas delas

¹² KOTLER, Philip. Administração de marketing. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

¹³ VAVRA, Terry G. Marketing de relacionamento: aftermarketing. São Paulo: Atlas, 1993.

possuem curso secundário, e assim por diante. Também tem informações mercadológicas bastante adequadas acerca da renda e de sua distribuição. Para alguns produtos, somente os fatores demográficos e econômicos podem explicar por que um consumidor adquiriu determinado produto.

A maior parte das compras de um consumidor, porém, também costuma ser influenciada por fatores de ordem psicológica ou sociológica. Diferença dos fatores demográficos e econômicos por si só não explica satisfatoriamente algumas variações no comportamento individual.

Sabe-se muito pouco sobre o que se passa na mente de um comprador, o que o leva a compra e a sua atitude após a ação de comprar. Os motivos de compra podem ser agrupados em diferentes níveis, dependendo da noção que o consumidor tem dos mesmos e da sua vontade de divulgá-los.

No primeiro grupo, o comprador reconhece e está disposto a falar a respeito de seus motivos para adquirir certos produtos. No segundo, está ciente das razões que o levaram a comprar, porém não quer admitir-lo a outrem. Os motivos mais difíceis de revelar são os do terceiro grupo, em que os próprios compradores não sabem dos verdadeiros fatores que influem na sua ação de comprar¹⁴.

Se acrescentar a estes motivos toda a complexidade de inúmeras variações que ocorrem por ser cada consumidor um indivíduo independente, com sua própria personalidade, então o trabalho de entender o comportamento pode até parecer um sonho impossível.

¹⁴ VAVRA, op. cit.

No entanto deve-se tentar, pois, uma certa compreensão da maneira de agir do consumidor é essencial para o sucesso de nosso produto.

Felizmente os homens de marketing, trabalho em conjunto com estudiosos do comportamento humano, vêm conseguindo algum êxito em elaborar generalizações sobre os fatores individuais e coletivos na medida em que procuram influir na atitude de compra do consumidor.

2.4 Qualidade para o Cliente

Isto quer dizer que os procedimentos num processo de melhoria contínuos não compartilham os mesmos caminhos que o processo de melhoria por rupturas, sabendo-se que são necessárias premissas específicas para cada situação. De toda forma, o objetivo de cada uma dessas premissas deve levar em consideração o cliente.

Entre as mais diversas atividades produtivas, a qualidade e sua gestão focada no cliente obedecem a uma diretriz básica comum a outras organizações, porém, se diferencia pelos produtos que são preparados, pelos métodos que são aplicados para seu desenvolvimento e pelo impacto frente ao mercado externo ao final.

Gerar a qualidade direcionando-a em função do cliente significa abordar uma série segmentada de processos que envolvem níveis diferenciados de ações e a discriminação das etapas que englobam a organização e a sua busca pela gestão bem sucedida.

Para Orlandi e Mammoli¹⁵, os clientes possuem necessidades e exigências e nem sempre estas vêm na forma de uma linguagem técnica perceptível. O que é francamente perceptível é o resultado das atividades das organizações e seu sucesso ou fracasso.

Assim,

os clientes/usuários são aqueles que adquirem ou usam o resultado de um processo, seja ele produto ou serviço; e o processo é o fluxo de atividades que culmina num produto ou serviço.

Desta forma, o serviço prestado, o que ele realmente esperava, a qualidade com a qual ele recebeu o atendimento e os graus de satisfação são atributos que mediarão a sua avaliação em relação ao serviço.

Para que tais serviços e produtos sejam desenvolvidos com sucesso, é necessário um planejamento estratégico das ações de uma organização, seja qual for o seu produto e/ou serviços oferecidos ao mercado.

Martinez¹⁶ comenta que as atividades a serem desenvolvidas por uma organização sempre contarão com uma tecnologia básica que culminará em uma capacidade de produção e a análise das necessidades do mercado frente os produtos e serviços que a mesma tem a oferecer.

A questão do lucro é uma conscientização mais palpável da real necessidade da organização que é o de existir e permanecer no mercado competitivo. Esta é a essência de qualquer organização dentro do mercado consumidor em geral. A capacidade de atender à demanda deste mercado e

¹⁵ ORLANDI, E. F. E.; MAMMOLI, M. Os indicadores da qualidade. CQ-Qualidade, v. 7, n. 63, agosto, 1997.

¹⁶ MARTINEZ, W. F. N. A força propulsora das empresas. CQ-Qualidade, v. 8, nº 79, dezembro 1998.

investir em otimização dos seus serviços e produtos e acima de tudo, manter-se ativa e com vantagens competitivas frente as concorrentes.

A diferença entre uma organização e outra é simplesmente a sua essência base que a permite competir com o que Gonçalves¹⁷ denominou de força propulsora, que é a base do planejamento estratégico da organização frente o mercado.

Esta força é o que a Lei de Shepherd citado por Gonçalves¹⁸ considera:

Por trás de cada corporação deve existir uma força singular, ou um motivo, que a distingue de qualquer outra estrutura corporativa e define sua identidade particular.

Para que se garantam resultados satisfatórios, a organização, uma vez definidas as metas, feito o planejamento estratégico, deve voltar-se para o estudo, o pensamento e a concentração para intuir sobre quais as medidas a serem praticadas.

Lawton apud Lamas¹⁹ comenta que:

A cultura de uma organização é baseada em linguagem, crenças, valores, relações interpessoais e comportamentos comuns. Não pode ser mudada da noite para o dia. Podemos aumentar a velocidade da mudança cultural atacando cada um destes elementos da base cultural. A administração superior está melhor posicionada para fazê-lo.

Para Costa Curta Junqueira (1998), a busca pelo equilíbrio entre os aspectos pessoal e profissional é fundamental para o sucesso no relacionamento no trabalho sem detrimento dos seres humanos envolvidos no processo.

¹⁷ GONÇALVES, A. P. Com o foco no cliente e no mercado. CQ-Qualidade, v. 7, nº 63, agosto 1997(b).

¹⁸ GONÇALVES, op. cit.

¹⁹ LAMAS, V. S. Dificuldades estruturais de um processo. Parte II. CQ-Qualidade, v. 3, n. 88, setembro, 1999.

A gestão da qualidade está diretamente relacionada com as atividades produtivas que as empresas desenvolvem junto aos mercados.

Assim, a organização, a natureza dos produtos e dos serviços e a relação que devem para com o cliente, são fundamentais para a definição das ações a serem tomadas dentro da empresa.

De acordo com Paladini²⁰: A gestão da qualidade envolve ações produtivas de três naturezas distintas: as atividades industriais, a geração de serviços e a estruturação de métodos.

2.5 Conceituação de Termos

Compreender a dinâmica do desenvolvimento do processo de qualidade numa organização voltada ao marketing de relacionamento necessita de ferramentas de auxílio. Assim, é importante reconhecer determinados termos essenciais à proposta deste trabalho.

Bens tangíveis - são produtos que existem na sua forma física, concreta. As atividades industriais ocupam-se da produção de bens tangíveis. (exemplo: indústrias de fabricação de produtos)

Bens intangíveis – é o serviço onde a ação é desenvolvida por terceiros, atendendo à demanda, de forma definida por um usuário ou cliente. (O processo de geração de serviços ocupa-se disto. Um exemplo, o sistema bancário).

²⁰ PALADINI, op. cit.

Barbosa²¹ também conceituam alguns termos comumente utilizados nesta proposta.

Processo – “É um conjunto de causas que produzem um efeito”. Em uma indústria, acontece uma série de causas que provoca o efeito principal, qual seja, a produção de determinado bem. Ela pode se apresentar como o processo de recepção da matéria-prima, atendimento ao cliente, logística de produção, entre outras ações.

Produto – “Denomina-se produto como o resultado de um processo” (p. 7). Assim, um produto pode ser material ou não, dependendo da natureza do processo, como no caso dos recursos humanos, cujo produto é o gerenciamento das relações de trabalho na empresa.

Cliente – “É aquele (pessoa, instituição, processo) que recebe (ou compra) e utiliza o produto” (p. 7).

Desta maneira, de acordo com Barbosa²², delegar responsabilidades para cada segmento, nem sempre é uma tarefa clara, uma vez que os papéis de cada um são dinâmicos e podem mudar conforme o estágio. Ou seja,

Veja-se, por exemplo, o caso de um gerente de processos, que é responsável pela logística de uma parte de produção de um produto. Será que o produto desse gerente é o produto criado, e o cliente é o consumidor? Podemos olhar sob outra perspectiva e dizer que o produto é o processo de produção em si e o cliente é a própria empresa.

Uma vez definidos os papéis, a questão da qualidade no processo de atendimento ao cliente torna-se primordial porque é sua gestão que vai direcionar

²¹ BARBOSA, E. F.; PÓVOA FILHO, F. L.; XAVIER, G. G.; SILVEIRA, H. N.; TZENG, L. C. W.; COELHO, M. I. M.; FERNANDES, M. L.M.; FREITAS, M. A. Gerência da qualidade total na educação. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni/Universidade Federal de Minas Gerais, 1994.

²² BARBOSA, op. cit.

as necessidades entre as partes corrigindo-se no caminho de acordo com o desenvolvimento do processo.

Nesta situação, o que ocorre em geral é a gestão do conhecimento executado na forma de tarefas pré-definidas. (exemplo: processos produtivos, consultorias, programas e metodologias, transferência de informação).

Paladini²³ sintetizou bem a questão da gestão da qualidade de atendimento ao estabelecer uma estratégia de ação voltada para o seu planejamento e desenvolvimento.

Logicamente quando se faz um planejamento de uma estratégia, a primeira etapa estará virtualmente isenta de erros, de falhas. Com o seu desenrolar, elas irão surgindo e adquirindo formas.

O objetivo desta estratégia é diagnosticar as possíveis falhas na primeira etapa, eliminá-las na segunda etapa ao detectar as causas e corrigi-las realizando as mudanças necessárias para finalmente tornar o processo bem sucedido.

O que parece ser uma receita pré-programada, na realidade necessita de longos períodos de planejamento, fases gradualmente desenvolvidas de adaptação das partes: diagnóstico contínuo dos pontos a serem reforçados nas atividades, até atingir resultados satisfatórios.

²³ PALADINI, op. cit.

Qualidade in-line

O processo produtivo de uma empresa pressupõe o correto cumprimento das atividades estabelecidas, projetando-se o resultado final sem falhas, otimizando as estratégias de ação.

Qualidade off-line

O ambiente off-line logicamente faz parte da empresa, assim como o ambiente in-line, com a diferença de que ele não atua diretamente no processo produtivo e sim, de forma paralela, porém essencial – em toda a sua estrutura.

De acordo com Taguchi apud Paladini²⁴, o controle de qualidade off-line é “um método sistemático para otimizar o projeto do produto e o projeto do próprio processo produtivo.”

Qualidade on-line

Nesta fase, a busca pela qualidade estende a empresa para o cliente, observa sua relação com ele e analisa, diagnostica e busca formas para estabelecer o perfil ideal para o seu produto.

Este processo interativo é ponto-chave para a sobrevivência da empresa, pois, entendendo o mercado esta pode dinamizar-se e acompanhar as mudanças, adaptar-se e responder dentro do processo produtivo, captando as necessidades da clientela.

²⁴ PALADINI, op. cit.

Esta última etapa compreende atividades científicas extracurriculares, estágios, cursos, marketing da empresa de métodos para a sociedade entre outros.

2.6 Atenção ao Cliente como Ferramenta de Marketing

O êxito de uma empresa depende fundamentalmente da demanda de seus clientes. Eles são os protagonistas principais e o fator mais importante que intervém no jogo dos negócios.

Se a empresa não satisfizer as necessidades e desejos de seus clientes terão uma existência muito curta. Todos os esforços devem estar orientados para o cliente, porque ele é o verdadeiro impulsor de todas as atividades da empresa.

De nada serve que o produto ou o serviço seja de boa qualidade, a preço competitivo ou esteja bem apresentado, se não existem compradores. O mercado já não se assemelha em nada ao dos anos passados, que era tão previsível e compreensível.

A preocupação era produzir mais e melhor, porque havia suficiente demanda para atender. Hoje a situação se transformou de uma forma dramática.

A pressão da oferta de bens e serviços e a saturação dos mercados obrigam às empresas de distintos setores e tamanhos a pensar e atuar com critérios distintos para captar e reter a esses "clientes escorregadios" que não mantêm "lealdade" nem com as marcas nem com as empresas.

Muitos empreendedores insistem em que a experiência pode ser aplicável a qualquer situação e se percebem tarde que sua empresa não está sofrendo uma recessão passageira, mas sim estão ficando fora do negócio.

O principal objetivo de todo empresário é conhecer e entender tão bem aos clientes, que o produto ou serviço possa ser definido e ajustado a suas necessidades para poder satisfazê-lo.

Levitt²⁵ diz que o fim de qualquer negócio é fazer e conservar aos clientes. Em uma situação de mercados cada vez mais segmentados, conseguir a diferenciação mediante o desenho, a qualidade, a embalagem ou o preço, demonstra-se como cada vez mais difícil de conseguir.

Por exemplo, as cadeias de supermercados se deram conta já de que cada vez é mais difícil diferenciar-se de seus competidores em apóie aos produtos que vendem ou aos preços.

Por outra parte, a manutenção de uma imagem comercial utilizando-se apenas da publicidade também se demonstra difícil. Entretanto oferecer ao cliente serviços notavelmente melhorados através de estacionamentos, sistemas de pagamento eficazes, serviço a domicílio e outras vantagens, são atitudes que os clientes valorizam e, portanto, geram uma vantagem competitiva.

Por que há pessoas que faz dez anos que vão ao mesmo alfaiate, mecânico ou cabeleireiro? Por que a gente repete nos mesmos restaurantes?

Sem dúvida há muitas razões, mas há uma sobre todas: uma imensa entrega por parte do pessoal de contato a seu produto e a sua clientela, um

²⁵ LUCA NETO, D. D. Vamos nos comunicar com nossos clientes? Revista T&D. Desenvolvendo talentos, v. 7, nº 84, dezembro 1999.

tratamento cuidadoso e uma empatia imensa acompanhada de uma grande compreensão e generosidade.

Só vendo o cliente como aliado, como um sócio que se envolverá em nosso negócio haverá possibilidade de ampliação do mercado, sobretudo, em tempos de crise. A atenção ao cliente através do pessoal de contato procura, no fundo, melhorar as técnicas com o cliente no momento da compra e venda.

A atenção ao cliente entendida desta forma se converte assim em uma poderosa ferramenta de marketing, representando um meio extraordinariamente rentável e em muitos casos o único disponível para lutar contra a competência.

2.7 O cliente

O que é um cliente? Refere-se um cliente quando fala-se uma pessoa física ou jurídica que tem a necessidade de um produto ou serviço. Esta necessidade pode adotar várias formas dependendo de que o cliente saiba ou não saiba como satisfazê-la²⁶.

No primeiro caso o cliente demandará diretamente o produto, no segundo solicitará do pessoal de contato um assessoramento.

Supõe-se um fumante que se reconhece como tal e sabe de que maneira pode responder a sua inquietação de consumir tabaco. Quando este indivíduo se dirige a um quiosque e compra um maço de cigarros, o pessoal de contato está

²⁶ VASCONCELOS, M. J. E. A criação da consciência crítica. Revista T&D. Desenvolvendo pessoas, v. 7, nº 84, dezembro 1999.

simplesmente despachando, posto que é o comprador o que demanda concretamente o que vai se levar, em que quantidade, maneira etc.

Mas há outras ocasiões em que a necessidade do comprador pode ser reconhecida, mas sem saber como satisfazer. Um exemplo é quando se sabe da necessidade de um aparelho de ar condicionado, mas se desconhece que tipo de máquina será a mais apropriada.

É aqui que o cliente demanda assessoramento fazendo-se crucial neste momento a atividade do pessoal de apoio. De uma forma e outra, o cliente mostra uma tendência maior ou menor em relação à compra do produto.

Este não poderá ser adquirido em nenhum caso, a menos que conte com uma capacidade aquisitiva adequada às características do que se quer vender. Em outras palavras o comprador tem que ter solvência.

O nível de resposta econômica do cliente pode-se expressar no momento mesmo em que adquire o produto mediante o pagamento à vista do que compra, é o que se conhece como solvência presente.

Outra possibilidade é a satisfação postergada da dívida mediante seu fracionamento em quantidades inferiores. É a solvência postergada.

2.8 Poder de decisão

Quando o comprador dispõe de absoluta autonomia para determinar a compra de algo seu poder de decisão é absoluto. Há ocasiões nas que quem

compra deve adequar sua opinião com outra pessoa, com o fim de acordar se realizarem a compra ou não.

Isto se produz, comumente, entre casais, sócios, etc, sendo neste caso um poder de decisão compartilhado.

Se pelo contrário o cliente pode fazer e desfazer segundo seu critério, mas pede a opinião de outras pessoas antes de pronunciar-se a favor ou contra, seu poder de decisão é influenciado.

Nestes casos não terá que lhe dar tudo o que pede, a não ser aquilo que pode satisfazer suas necessidades. E para isto, só terá que estar aí, com vontades de fazê-lo realmente.

2.9 O Cliente e Estratégias de Fidelização

O desenvolvimento das tecnologias da informação durante os últimos anos propiciou a aproximação entre as empresas e seus clientes ao poder estabelecer uma comunicação interativa muito mais fácil e freqüente que no passado.

As comunicações em grande velocidade, das redes informáticas, os cartões magnéticos ou inteligentes²⁷, estão favorecendo a introdução de mudanças importantes no marketing das empresas, cuja manifestação, mas

²⁷ TRUCKEL, A. C.; GOMES, V. Reflexões sobre a importância da formação intelectual no processo de ensinar a aprender empreendedorismo. In: "O administrador e o novo milênio"- XX Semana do Administrador/UEM. Anais... 18 a 22 de setembro de 2000. Universidade Estadual de Maringá e Faculdades Maringá, 2000. p. 316-326.

visível tem lugar no âmbito das relações entre as empresas de produtos e serviços de consumo e os consumidores finais.

A realidade indisputável de uma mudança emergente importante na atuação das empresas, identificada através de denominações como marketing de base de dados, marketing de frequência, marketing interativo e fidelização de clientes, faz que em ocasiões se vinculem às novas tecnologias princípios e práticas existentes há muito tempo na cultura empresarial, sobretudo, entre aquelas empresas com uma clara orientação para o mercado.

Assim por exemplo, em um interessante e recente artigo de McRae²⁸, este autor se refere à habilidade da multinacional Philips para desenvolver um produto “online” para crianças, mediante a participação destes junto de pessoas adultas, para gerar idéias de novos produtos eletrônicos que pudessem satisfazer as necessidades dos clientes.

Desta forma, conforme assinala McRae, as crianças não somente ajudaram a Philips a desenhar seu produto, mas sim também se converteram em clientes potenciais do mesmo.

Entretanto, terá que assinalar que na atuação da Philips descrita por McRae, utilizou-se uma das usuais técnicas de investigação que as empresas podem empregar para desenhar seus produtos de acordo com os desejos e preferências dos consumidores.

Foi realmente vontade dos projetistas da Philips, de integrar no processo de criação dos novos produtos, os usuários potenciais do mesmo, o que permitiu conseguir o desenho e características desse produto “online”.

²⁸ McRAE, H. O mundo em 2020. HSM Management, v. 3, nº 15, p. 112-118, julho/agosto, 1999.

As novas tecnologias da informação reduzem os tempos de um grande número de operações, fazem economicamente possíveis tarefas que anteriormente não o eram e abrem amplamente a porta a novas aplicações, favorecendo o desenvolvimento de princípios existentes na cultura empresarial, entre os que se encontram as relações das empresas com os diferentes públicos e organizações.

2.10 O conceito de fidelidade ou lealdade de clientes

Sob esta denominação se define o comportamento favorável e repetitivo de compra que têm as pessoas ou as organizações para os produtos/serviços em geral de uma empresa ou para um determinado produto/serviço em particular da mesma.

De acordo com este conceito, poderíamos falar de fidelidade global ou de fidelidade específica, na medida em que o comportamento favorável de compra estivesse relacionado para todos ou, ao menos, a maioria dos produtos/serviços de uma empresa ou pelo contrário, quando essa fidelidade somente tivesse lugar para um dos produtos/serviços oferecidos pela empresa em particular²⁹.

A denominação de fidelidade ou lealdade de clientes tende a identificar-se com certa freqüência com a denominação de “retenção de clientes”, já que ambas as denominações se referem ao comportamento repetitivo de compra de

²⁹ NEVES, C. Ferramentas para transitar na nova (e em qualquer) era. T&D. Desenvolvendo talentos, v. 7, nº 71, novembro 1998.

determinados clientes por volta dos produtos ou serviços de uma empresa durante um amplo período de tempo.

Entretanto, estas denominações descansam em princípios distintos, já que a fidelidade ou lealdade de clientes entranha a existência prévia de uma atitude positiva para o produto ou serviço da empresa seguida de um comportamento favorável de compra para o mesmo³⁰.

Pelo contrário, a denominação de retenção de clientes trata de impedir que os clientes da empresa deixem de comprar na mesma mediante a realização de determinadas atuações que permitam sua retenção, sem que nelas se contemple a existência prévia de uma atitude favorável para a empresa.

A retenção de clientes tem muito mais que ver com situações de domínio do mercado apoiadas no poder monopolístico, já seja este de direito ou de fato, em certas zonas geográficas ou em determinados segmentos do mercado, que com a existência de uma predisposição favorável dos clientes para a empresa apoiada no atrativo que as características que apresentam seus produtos ou serviços e na simpatia que a própria empresa acordada entre os clientes.

2.11 O marco da fidelização de clientes

A fidelização de clientes pode ter lugar em todos os mercados, sejam estes mercados de consumo ou de organizações, assim como em mercados de produtos ou serviços.

³⁰ NEVES, op. cit.

O interesse pela fidelização de clientes, que tem se manifestado principalmente nos últimos anos, é consequência da globalização, a competição e a saturação dos mercados, embora em realidade seja difícil imaginar que possam existir empresas que formalmente rechacem a idéia de fidelizar a seus clientes.

A maioria das empresas e consultores de direção está plenamente de acordo de que nos mercados atuais é muito mais custoso captar novos clientes que conseguir elevar a fidelidade dos clientes existentes.

Para aquelas empresas existentes atualmente no mercado, a fidelização de clientes torna-se a opção principal, sobretudo para as empresas que têm uma estratégia geral de crescimento nulo ou reduzido.

Também para aquelas outras empresas que têm uma forte estratégia geral de crescimento, a fidelização de clientes transforma-se em uma opção importante junto com a opção de captação de novos clientes.

Para as novas empresas e para aquelas outras que desejem introduzir-se em novos mercados, a fidelização de clientes está sujeita à captação prévia de clientes, constituindo uma opção sucessiva à primeira.

A rentabilidade que os clientes representam para as empresas varia de forma sensível conforme o caso, por isso o interesse das mesmas pela fidelização é desigual e em consequência, os planos de fidelização que se desenhem têm que contemplar esta realidade centrando-se naqueles segmentos mais importantes para a empresa.

Relacionando-se a freqüência de compra de um produto ou serviço com o benefício unitário contribuído pelo mesmo, para os níveis de elevada e baixa

freqüência de compra e os níveis de elevado e sob benefício unitário, pode-se identificar quatro situações distintas, que apresentam um interesse diferente para as empresas do ponto de vista da fidelização dos clientes que se encontra em cada uma delas.

Abaixo ficam refletidas estas quatro situações comentadas.

Baixa freqüência de compra e sob benefício (Situação A)

Este segmento de clientela não requer em geral o desenho de nenhum plano específico para fidelizar à mesma.

A fidelização deste segmento deve ser consequência da atuação geral da empresa no mercado. Pelo contrário, a empresa tem que estabelecer uma estratégia que a permita posar a qualquer das outras três situações, por ser melhores que em que se encontra.

A situação B lhe proporcionaria uma maior estabilidade, a situação D um maior benefício e a situação C uma maior estabilidade e benefício simultaneamente.

Alta freqüência de compra e sob benefício (Situação B)

Um segmento de clientela destas características permite uma boa estabilidade no mercado sempre que a empresa consiga manter uma elevada freqüência de compra entre seus clientes ou, fortes compras embora sejam esporádicas.

A estratégia da empresa deve estar dirigida a manter pelo menos a fidelização deste segmento de clientes e tratar de conseguir a captação e fidelização dos clientes existentes em segmento C que lhe proporcionaria um maior benefício e estabilidade.

Elevada frequência de compra e alto benefício (Situação C)

Este segmento ou estrutura da clientela é o que a todas as empresas gostariam de ter. Nesta situação, a fidelização desta clientela deve ser o objetivo prioritário da empresa, relegando a um segundo nível a captação de novos clientes no caso de que a empresa tenha estratégias de crescimento elevado.

Baixa frequência de compra e elevado benefício (Situação D)

Com segmentos de clientela destas características as empresas conseguem bons rendimentos ao ter uma clientela muito rentável, embora sua situação possa ver-se negativamente afetada no caso de que perdesse alguns de seus clientes, ao ser reduzido o número de clientes.

A estratégia das empresas tem que estar orientada a manter a fidelidade desta clientela assim como à captação e fidelização da clientela do segmento C.

2.12 Os 30 R's – Tipos de Relacionamento

Um relacionamento é constituído por meio de uma série de interações colaborativas entre empresas e clientes. Com o tempo, essas interações

sucessivas desenvolvem um contexto que reflete o desejo dos clientes. Cada relacionamento é diferente e gera informações importantes das participações individuais de clientes.

O Marketing de Relacionamento Total de acordo com Gummesson (1999), e adaptações da obra na versão 2005, é baseado em relacionamentos, redes e interações com todos os participantes do processo. Assim, o autor relaciona trinta tipos de relacionamentos importantes para implementação do Marketing de Relacionamento dentro de uma organização, são eles:

1- Relacionamento entre o fornecedor e o cliente que é na realidade o maior relacionamento do marketing; pois é a troca fundamental de valor que constitui a base do negócio;

2- Relacionamento entre o fornecedor, o cliente e o concorrente, trazendo à tona a competição como ingrediente fundamental de valor que constitui a base do negócio;

3- Relacionamento com os canais de distribuição, em que a tradicional distribuição física e o moderno gerenciamento do canal incluindo bens, serviços, pessoas e informações consiste numa rede de relacionamento;

4- Relacionamentos em tempo integral e em parte do tempo, trazendo uma nova filosofia para dentro da empresa, mostrando a contribuição de cada um dentro da organização na construção do relacionamento com clientes externos;

5- O relacionamento entre o cliente e a produção traduzido muitas vezes como o “momento da verdade”;

6- O consumidor multifacetado e o fornecedor multifacetado;

7- Relacionamento com cliente do cliente;

8- O Relacionamento próximo contra o relacionamento distante.

9-Relacionamento com clientes insatisfeitos;

10- Relacionamento de monopólio quando o cliente é prisioneiro do fornecedor ou vice-versa; o cliente como sócio com o objetivo de criar um relacionamento duradouro;

11- O consumidor enquanto “Membro”. Para criar um relacionamento sólido de longa duração.

12- Relacionamento eletrônico onde a tecnologia da informação é um elemento fundamental nos diversos tipos de *marketing*;

13- Relacionamentos – parassociais relações com marcas e objetos onde há incorporação da sociedade com a marca da empresa;

14- Relacionamento não comercial, entre setor público e o cidadão/cliente;

15- Relacionamento com o verde, onde ambiente e saúde, gradativamente, está tendo sua importância incrementada;

16- Relacionamento baseado nas leis através de contratos e ações litigiosas;

17- Relacionamento entre redes criminais construído através de um negócio ilegal provocando perturbações no funcionamento do mercado e da indústria;

18- Rede pessoal e social freqüentemente determinando rede de negócios através da condução dos negócios;

19- “*Megamarketing*”. O “cliente” real nem sempre se encontra no do mercado, em certas ocasiões, os relacionamentos precisam ser solicitados a governos, legisladores e outros com o objetivo de tornar possível o nível operacional (*mega marketing*);

20- Relacionamento através de alianças entre empresas no mercado com o objetivo de inibir a competição e criar uma economia de mercado;

21- Relacionamento do conhecimento com o objetivo estratégico e crítico de aquisição de conhecimentos e formação de alianças; as mega alianças buscando condições básicas para relacionamento internacionais;

22- Megaalianças mudam as condições básicas para o marketing; a União Européia e o Nafta são exemplos de alianças acima das companhias e indústrias comuns. Elas existem em níveis governamentais e supranacionais.

23- Relacionamento com a mídia de massa como forma de influenciar a opinião pública;

24- Os mecanismos de mercado são trazidos para dentro da companhia; relacionamento através de centros de lucros dentro das organizações; o relacionamento com o cliente interno como forma de executar os processos entre os departamentos da organização;

25- Relacionamento com o consumidor interno, a dependência entre os diferentes departamentos e camadas de uma empresa é visto como um processo

consistente de relações internas como a mesma importância que os relacionamentos com os clientes externos;

26- A orientação para a qualidade e o consumidor interno; o relacionamento com os empregados como suporte necessário para o relacionamento consistente com os clientes externos;

27- Marketing interno – os relacionamentos com o mercado de funcionários.

28- A relação matricial bidimensional, relacionamento entre organizações matriciais;

29- Relacionamento com provedores externos de serviços de marketing; suportam uma série de serviços para as organizações;

30- Relacionamento entre o proprietário e o financista determinando as condições sob as quais a função de *marketing* pode operar;

Para Gummesson (1999), o grande diferencial das empresas que buscam o relacionamento como base para seu desenvolvimento; é a análise e interpretação destes trinta tipos de relacionamento para que possam implementar com maior abrangência, dentro do contexto do negócio, esta nova filosofia de Marketing de Relacionamento.

3. METODOLOGIA

3.1 Definição do Problema

Assim, como base no objetivo de pesquisa, que é o estudo de estratégias para retenção de clientes, o desenvolvimento deste trabalho realizou-se a partir de uma análise teórico-empírica, por meio de pesquisa bibliográfica e interpretação de dados em torno do tema, com apoio bibliográfico. Tendo como técnica a análise de conteúdo (comparar a realidade atual com os conhecimentos desenvolvidos sobre o tema na literatura especializada).

A pesquisa desenvolveu-se de forma qualitativa, o que compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam a descrever e a decodificar os componentes de um sistema complexo de significados (MAANEN, 1979a, p.520).

Utilizando como base instrumental para a realização da análise dos dados, segue-se os 30 R's de Gummesson (1999), com algumas adaptações da obra de 2005, conforme já citado neste trabalho anteriormente.

Foi feita uma análise através de observação direta, utilizando como instrumento base para a coleta de dados o referencial já citado de Gummesson.

4 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A seguir serão apresentados os dados coletados bem com as análises e considerações sobre o exemplo, no banco HSBC – Agência Urbana de Nova Rússia existe uma segmentação de clientes, ou seja, há um tipo de serviço, produto e atendimento adequado para cada cliente, através dela consegue-se entender melhor as necessidades de cada grupo e diferenciar o foco nas abordagens ao cliente.

Figura 01. Segmentação de clientes.

SEGMENTAÇÃO PESSOA FÍSICA				
	Global	Global Class	Gold Class	HSBC Premier
Gerente de Relacionamento	Monitores / Assistentes	Gerente Global Class	Gerente Gold Class	Gerente HSBC Premier (exclusivo)
Call Centre (Talo Banco)	Padrão	Padrão	Padrão	Premier Phone
Pacotes	limitado R\$8,00	ilimitado R\$14,00	ilimitado R\$20,00	ilimitado (+ DOC, TED, Cadastro, Rede, Cirrus) R\$25,00
Cartões de Crédito	Global Card / Open Card	Global Card / Open Card	GoldCard	HSBC Premier MasterCard + GoldCard (Amex / Visa)
Seguro Extra (incluído no pacote)	*	*	Seguro sobre uso do cheque especial e crédito especial	Seguro sobre saque em ATM
Assistência Extra (incluído no pacote)	*	*	Assistência automóvel 24h	Acesso Global
Sorteios (capitalização)	*	*	Mensal	*
Outros Serviços Extras	*	*	*	Check-up financeiro anual quando solicitado 50% grátis em serviços Expressos - SP / RJ / Ciba.
Taxas de Juros	*	*	Preferenciais	Exclusivo

Fonte: Manual Mais pelo Cliente-Banco HSBC.

A retenção de clientes é o maior desafio das organizações hoje, garantindo a satisfação dos clientes com o banco e conhecendo suas necessidades, diminui o risco de perda, com os ataques constantes da concorrência.

O Banco conta com CRM, onde há possibilidade, através de uma base de dados, indicar que será propenso a adquirir, representando assim, oportunidade de melhoria no relacionamento.

A seguir são apresentados os dados levantados junto ao HSBC.

4.1 Dados Primários

Relaciona-se o Marketing de Relacionamento Total de Gummesson (1999) com a realidade do HSBC.

Tabela 1: Os 30 R's de Gummesson.

Proposição Gummesson – 30 R'S	Situação/ Tratamento da Empresa
R1 – Entre fornecedor e Cliente	É a base para o relacionamento
R2 – Cliente, Fornecedor e Competidor	A melhor oferta se destaca
R3 – Em Cadeia (Canais distribuição)	Home bank, internet, telebanco, etc
R4 – Mercado por tempo Integral e Meio período	Atender as necessidades dos clientes
R5 – Interação entre o Cliente e o prestador de serviços	Não se aplica
R6 – Cliente Many-Headed e o Fornecedor Many-Headed	Interação agência/empresa
R7 – Relação para o Cliente do Cliente	Cliente a Cliente
R8 – Relação Próxima e Distante	Malas diretas/atendimento agência
R9 – Relacionamento para o Cliente Insatisfeito	Plano de retenção

Proposição Gummesson – 30 R'S	Situação/ Tratamento da Empresa
R10 – Relacionamento de Monopólio	Não se aplica
R11 – O cliente como Membro de um "Clube"	Construção de relacionamento
R12 – Relacionamento eletrônico	Home bank, telebanco, internet
R13 – Relações Parassociais (Relacionamento com símbolos e objetos)	Solidez da marca HSBC
R14 – Relação não Comercial	Campanha do agasalho
R15 – Relação Verde	Reciclagem de papel
R16 – Relação Baseado na Lei	Normas/leis são respeitadas
R17 - Rede criminal	Não se aplica
R18 – Redes Sociais e Pessoais	Patrocínios
R19 – Megamarketing	Visitas a órgãos influentes
R20 – Alianças mudam os mecanismos de mercado	Pesquisa de mercado
R21 – o relacionamento do conhecimento	Banco mundial
R22 – Megaalianças	Banco multinacional
R23 – Relacionamento de Mídia e de Massa	Propagandas
R24 – Mecanismos de Mercados dentro da cia	Participação nos lucros
R25 – Consumidor interno	Interações entre todos os setores
R26 - Qualidade	Palavra chave dentro da agência
R27 – Marketing Interno	Incentivos pessoais
R28 – Matricial Bidimensional	Não se aplica
R29 - Provedores de serviços externos	Terceirização
R30 - Financiador e Proprietário	Decisões compartilhadas

COMENTÁRIOS

R1 - Refere-se ao relacionamento do banco e cliente, o acesso facilitado em todos os canais leva ao relacionamento, construindo uma base de confiança.

R2 - Existe uma concorrência diária na conquista de novos clientes, os qual saí ganhando, pois pode escolher pela melhor oferta.

R3 - Atualmente os clientes podem contar, além do atendimento físico nas agências, com os canais alternativos, como telebanco, home bank, etc., facilitando a comunicação entre as partes.

R4 - No HSBC existe um forte direcionamento para “encantar” o cliente, o qual é peça fundamental na engrenagem da instituição, da sua satisfação depende o sucesso do banco.

R5 - Não se aplica. Não há comunicação direta entre produção e clientes.

R6 - Ocorre a interação entre o principal executivo de uma empresa e um departamento responsável quando surgem grandes negociações, como exemplo, folha de pagamento de uma empresa.

R7 - O HSBC presa pelo cliente do cliente, existe uma campanha interna de “cliente a cliente”, onde o cliente indica pessoas de seu relacionamento para abertura de conta corrente, com incentivo de prêmios pelas indicações.

R8 - Mesmo para os clientes que não freqüentam a agência, o banco envia malas-direta informando os produtos e serviços em destaque e disponíveis para o cliente, bem como seus extratos mensais.

R9 - Já em relação aos clientes insatisfeitos, o banco conta com um sistema, que sinaliza mensalmente os clientes com perfil de baixo relacionamento, a fim de que o gerente entre em contato e tente reverter a insatisfação.

R10 - Não se aplica. A concorrência é livre para atuar no segmento.

R11 - Com a evolução dos tempos, os clientes presam por serviços rápidos, há uma gama de sistemas eletrônicos, como Home Bank, Tele Banco, Oficce Bank, para facilitar a vida dos usuários.

R12 - A marca da instituição é fato determinante para o sucesso da mesma. Com a compra do Bamerindus, o HSBC consolidou-se como um banco de varejo confiável e sólido.

R13 - Não se aplica. O banco atua somente como instituição comercial.

R14 - No banco HSBC todos os anos estimula-se as agências a arrecadar agasalhos no inverno a fim de doar para as instituições carentes.

R15 - Existe várias campanhas dentro do banco onde se destaca a importância de evitar o desperdício bem como a utilização de vários encartes com papel reciclado.

R16 - O HSBC conta com um departamento (Compliance), o qual procura rastrear qualquer movimentação estranha nas contas correntes, fazendo com que se contate com tais clientes, repassando as informações ao órgão competente para as devidas providências.

R17 - O banco HSBC não possui nenhuma ligação com redes criminais ou ilegais.

R18 - O banco procura alguns órgãos, como exemplo prefeituras, a fim de negociar folhas de pagamento para ampliar seu universo de clientes.

R19 - Não se aplica. Liberdade dos concorrentes.

R20 - No HSBC como em qualquer outra instituição, ocorrem pesquisas de mercado a fim de buscar informações financeiras do mesmo para que não se fique em desvantagem competitiva.

R21 - O banco está na mídia, a fim de atingir o maior número de pessoas possíveis com potencial para serem clientes HSBC.

R22 - A característica do HSBC é de organização multinacional, o que acaba por influenciar o mercado nacional através das alianças internacionais.

R23 - Existe interação entre todos os setores, pois não há órgãos isolados que não dependam de análise interna, sabe-se da importância da satisfação dos funcionários, o banco faz pesquisas internas freqüentemente.

R24 - Como já citado, se os funcionários não estão satisfeitos, dificilmente passarão segurança aos clientes, faz-se treinamentos regularmente, bem como, acesso fácil aos superiores diretos.

R25 - Não se aplica. As agências no Brasil são independentes da matriz.

R26 - O HSBC conta com várias empresas terceirizadas como: vigilante, entrega de talões de cheque em domicílio, pessoas especializadas em seguros; as quais dependem o bom funcionamento da instituição junto aos clientes.

R27 - Por tratar-se de um banco mundial, várias decisões, inclusive as de marketing no Brasil, estão relacionadas com as dos outros países, respeitando as suas peculiaridades.

R28 - Há contatos diários com os clientes, a fim de identificar possíveis oportunidades de negócios, bem como eventuais reclamações.

R29 - Procura-se incentivar através de premiações e promoções os funcionários destaques.

R30 - Não se aplica. No HSBC não se faz megaalianças.

4.2 Dados Secundários

4.2.1 A Nova Situação do Setor Bancário Brasileiro

O setor bancário sofreu uma profunda e grande transformação nas últimas décadas. A desregulamentação, a tecnologia e a globalização estão provocando mudanças revolucionárias na maneira em que os bancos configuram sua arquitetura organizativa e se relacionam com seus clientes.

O sistema bancário brasileiro procura recuperar o tempo perdido, em relação a outros países do mundo. A situação de inflação existente no Brasil na década de 1980 permitiu, por um lado, uma maneira simples e garantida de ganhar dinheiro aproveitando-se desses juros e, por outro, criou toda uma estrutura organizacional, administrativa e legal para viver e sobreviver neste ambiente particular – que acabou se tornando comum³¹.

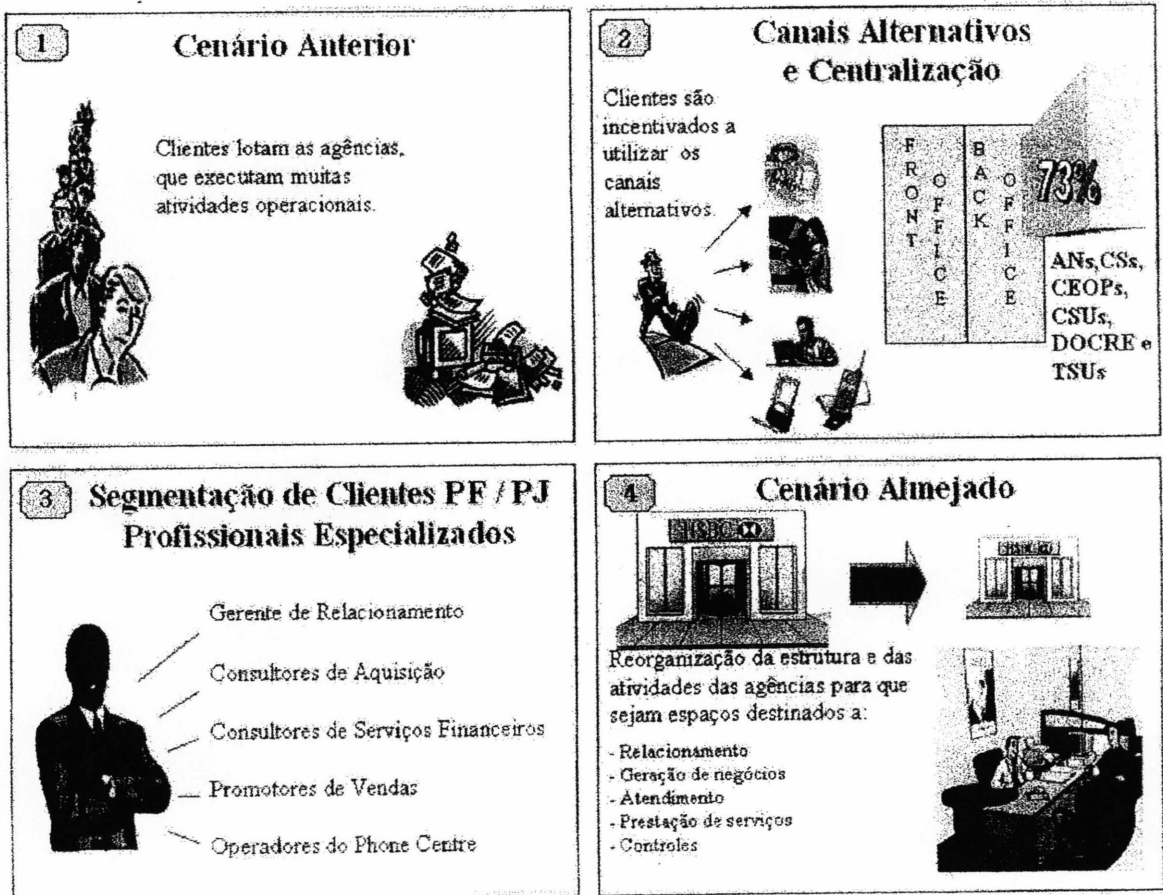
Com o fim da inflação com valores altos, os bancos tiveram de, como quaisquer outras empresas, modernizar-se para que se ajustassem às novas características econômicas e sociais do Brasil.

³¹ DE LUCCA, Newton. A Aplicação do Código de Defesa do Consumidor à Atividade Bancária. In: Revista CEJ/ Conselho da Justiça Federal, Centro de Estudos Judiciários, nº 1. Brasília: CJF, 1997.

Isso foi acompanhado por uma modificação no atendimento especialmente no tocante aos clientes: agora, cada vez mais, passa-se à noção de que o Banco é uma instituição que presta serviços e oferece produtos relacionados ao dinheiro. Relação de comércio, portanto, que se aprofundou³².

Diante dessa situação, novas relações têm de ser estabelecidas entre o banco e os clientes. Assim, direitos e deveres relacionados a cartões bancários, cheques, contas especiais, empréstimos, tarifas, enfim, todos os serviços prestados por um banco devem estar descritos e registrados de uma forma bastante eficaz e concreta para que, ao final, não parem dúvidas.

Figura 2. Visão Geral das Mudanças no Ambiente de Agências.



Fonte: Manual Mais pelo Cliente-Banco HSBC.

³² BULGARELLI, Waldirio. Contratos Mercantis. 7ª ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1993. p. 77

4.3 As Mudanças no Marketing

Os critérios e práticas de marketing bancário, e por conseqüência as formas de comunicação com os clientes, estão mudando radicalmente. Os bancos estão redefinindo suas propostas de valor total ao cliente e seus posicionamentos, impulsionando seu valor de marca e avançando, de marketing objetivo até o personalizado e da comunicação suportada na publicidade até as comunicações integradas, nas que o marketing direto adquire cada vez maior relevância. Não obstante, se as mudanças nos critérios e práticas de marketing bancário estão sendo importantes, ainda o serão mais no futuro.

As mudanças mais profundas provocadas pela tecnologia e a globalização estão ainda por chegar. Nota-se uma progressiva sofisticação com a que os bancos abordam seus enfoques e práticas de marketing e antecipar os futuros mudanças.

4.4 A estratégia de posicionamento da marca bancária

Ter um nome forte pode ser, além de um valioso ativo, a arma competitiva mais eficaz para um banco. E, embora as marcas não tenham um ciclo de vida limitado, uma má administração pode matá-las, ou fazê-las perder valor com o passar do tempo.

A marca é, fundamentalmente, uma promessa. Portanto, não basta com que satisfaça as necessidades e expectativas dos clientes. Tem que ser capaz,

além disso, de despertar entusiasmo e criar lealdades duradouras. O novo aspecto de marketing bancário, portanto, consiste em criar uma marca poderosa, que inspire confiança, e da qual emane uma promessa relevante e diferenciadora³³.

É uma tarefa que leva tempo e custa muito dinheiro. Mas vale a pena tentá-la, porque os clientes entusiastas e leais asseguram a rentabilidade e o futuro da empresa. Tenha em conta que, se obtiver esses objetivos, sua marca pode chegar a valer milhões de dólares.

4.5 Posicionamento

Quando um italiano, um brasileiro ou um australiano utiliza um cartão de crédito, sabem muito bem por que usar Mastercard. A empresa traduziu seu preciso foco no mercado, e sua inigualável habilidade para predizer o que comprariam homens e mulheres, em uma participação de mercado de 24%, tanto nos Estados Unidos como na Europa.

Este domínio se originou em uma permanente busca das melhores tecnologias de relacionamento com os clientes, uma disposição a investir todo o necessário e uma estratégia integrada de marketing que funciona em todas as partes.

A conduta do consumidor é influenciada por 4 fatores principais: cultural (cultura e classe social); social (grupos de referência, família e funções e

³³ AAKER, David A. Marcas. São Paulo: Negócio Editora, 1998.

condição); pessoal (idade e etapa de ciclo de vida, ocupação, circunstâncias econômicas, estilo de vida, e personalidade) e, psicológico (motivação, percepção, aprendizagem e crenças e atitudes).

Todos estes fatores proporcionam pistas para chegar ao comprador e servi-lo em forma eficaz.

Antes de planejar sua estrutura de marketing, uma instituição bancária precisa identificar a seus consumidores objetivo e seu processo de decisão. Embora muitas decisões de relacionamento com o banco envolvam uma pessoa sozinha que toma a decisão, outras podem envolver a vários participantes que jogam papéis como o de iniciador, que influi, que decide, o comprador e o usuário.

O grau de deliberação e o número de participantes na compra se incrementam com a complexidade da situação de compra. Os mercadólogos devem fazer planos diferentes para quatro tipos de conduta de compra do consumidor: conduta de compra complexa, conduta (de compra) de redução de desconcerto ou de desconformidade, conduta de compra habitual e conduta (de compra de busca de variedade)³⁴.

Estes quatro tipos se apóiam na hipótese do consumidor tiver *muita ou pouca* participação na compra e se as marcas mostrarem muitas ou poucas diferenças importantes.

Na conduta de compra complexa, o consumidor passa por um processo de decisão, que consiste no reconhecimento da necessidade, a busca de informação, a avaliação de alternativas, a decisão de compra e a conduta posterior à compra.

³⁴ ZOZZOLI, Jean-Charles Jacques. Op. cit.

O trabalho do mercadólogo, neste sentido, é compreender a conduta do consumidor em cada uma de suas etapas e quais influências estão operando. Este entendimento permite aos mercadólogos desenvolver um programa de marketing eficiente e eficaz para o mercado.

A relação com o cliente é a chave de marketing de hoje. Mas, às vezes, obter sua satisfação não resulta garantia de lealdade permanente. Em conseqüência, o desafio passa por obter a "intimidade". Este conceito apóia-se no compromisso de oferecer soluções específicas às necessidades individuais de cada pessoa. Há duas diferenças fundamentais entre as instituições bancárias convencionais e as que perseguem a intimidade.

As primeiras apontam a um público maciço, de forma que tratam a cada cliente como se fora o único, e apostam em forjar relações de longo prazo.

Para implementar este enfoque, os bancos devem escutar o que têm para lhes dizer quem compra seus produtos ou serviços, conhecê-los melhor e dedicar uma boa quantidade de tempo a desenvolver uma sensibilidade especial para vincular-se com cada um deles.

Também deverá se assegurar de que os empregados recebam uma capacitação sólida, que lhes proporcione as habilidades, ferramentas e técnicas para tratar com os clientes. E, por fim, recompensá-los em função do serviço que brindam.

A investigação de mercado já não tem todas as respostas. Para conseguir clientes leais as instituições bancárias devem aguçar os sentidos e procurar novas maneiras de conquistá-los. Para que as companhias de hoje conheçam realmente o que estes querem, existem diferentes métodos que se

desenvolveram nos últimos anos, como a investigação do valor, a análise de sensibilidade e a avaliação dos atributos múltiplos, entre outros³⁵.

Mas além de tudo isto, nenhuma técnica é tão eficaz como compartilhar tempo com os clientes, em seu próprio ambiente, em uma relação particular. Pode tomar bastante tempo, mas realmente vale a pena fazê-lo. Os empregados que têm contato freqüente com os clientes podem ser uma boa fonte de informação.

No HSBC, busca-se, como diferencial, conquistar o cliente pela comodidade com o horário estendido das 8:00 às 18:00 horas em várias cidades do país.



Na hora de cercar este tipo de diálogo personalizado, as instituições bancárias não devem esquecer-se daqueles clientes que deixaram de sê-lo: o saber por que se foram pode ser fundamental para o futuro aperfeiçoamento dos produtos e serviços.

³⁵ RIES, AI & RIES, Laura. As 22 consagradas leis de marcas. São Paulo: Makron Books, 2000.

4.6 As ferramentas de marketing por parte dos bancos

Em qualquer caso a imagem da marca do banco deve ser estudada em profundidade por certo tempo.

Deve-se considerar que o esforço de um produto para criar uma marca positiva é instável, quer dizer, não permanecerá com o passar do tempo. Esta variação se produz por diferentes causas: pelas diferenças das estratégias publicitárias; pela evolução que sofrem os gostos e necessidades dos consumidores, e que dão lugar a distintas valorações das características de uma marca com o passar do tempo; ou por um maior investimento do banco na hora de fortalecer o nome da marca.

Deve-se assimilar o conceito da imagem da marca com o de atitude frente à marca. Esta última representa a predisposição a atuar em uma direção determinada e está formada por três áreas:

- Cognitiva: conhecimento dos consumidores sobre a marca e suas características essenciais.
- Afetiva: faz referência à valoração que o consumidor outorga aos atributos da marca.
- De ação: intenção de compra do consumidor. Esta é a que diferencia a imagem da marca da atitude frente à marca.

Geralmente, a melhora da imagem da marca passa pela melhora do conhecimento dos atributos e da valoração positiva do consumidor sobre essas

características. Mas para que além de se produzir a compra do produto, é preciso se converter ao terceiro componente: a atitude.

Se não existir predisposição à compra por parte do consumidor, este dificilmente adquirirá o produto.

4.7 Os bancos e os clientes

É bastante interessante relacionar o processo de desenvolvimento de marketing dos bancos e de seu relacionamento com os clientes, com o desenvolvimento da Internet, da informática e, mais, do próprio processo de integração dos mercados.

Se, há apenas 20 anos atrás, 88% das entidades comerciais fechavam as suas portas impreterivelmente às 18:00³⁶, atualmente são vários os centros de compras que funciona muito além deste horário – como os Shopping Centers – bem como a disseminação de lojas 24 horas.

Estes são alguns exemplos de como a vida moderna das grandes cidades relaciona-se com a permanente necessidade de negócios, de funcionamento, de dinheiro, de ação do comércio.

E, ao contrário do que se poderia pensar, este é um processo que reduz as possibilidades de emprego no setor bancário, justamente porque o próprio cliente aprendeu – não sem esforços e contratempos na década de 1990 – a realizar por si mesmo uma grande parte das atividades bancárias.

³⁶ DIEESE. A situação do trabalho no Brasil. São Paulo: DIEESE, 2002.

São exemplares os chamados “Banco 24 horas” (existe, hoje, até mesmo o Banco 30 horas), buscando sempre lembrar que os mercados financeiros não dormem, em uma nítida tentativa de otimizar a utilização do tempo.

A FEBRABAN exemplifica a situação de intensificação dos processos de informatização das transações e serviços bancários:

As transações automatizadas dos processos bancários já representam 74,7% do total, enquanto as realizadas com intervenção de funcionários nas agências ou por telefone passaram a representar apenas 25,3%.

O horário de atendimento nas agências condiciona cada vez menos o volume de serviços prestados aos clientes, que utilizam com crescente intensidade os demais canais disponíveis por períodos bem mais amplos, muitos em tempo integral.

Merece especial destaque o crescimento das transações por computadores – via internet ou home e office banking – por equipamentos de auto-atendimento e as de origem interna, que são aquelas executadas pelo próprio banco para atender a demanda dos clientes - pagamentos programados, débitos de financiamentos, de tarifas etc³⁷.

Demonstra-se, então a nova situação do relacionamento com o cliente que se formou ao longo dos últimos anos.

O fluxo de papéis, documentos manipulados e contabilizados no trabalho de escrituração do movimento diário dos bancos, é rapidamente substituído por dados armazenados e manipulados em sistemas eletrônicos, baseados em computadores.

Esta informação passa a ser a matéria prima dos bancos e o elemento com o qual os funcionários remanescentes devem lidar.

As organizações de serviços através de estratégias competitivas permitem procurar posições mais favoráveis e sustentáveis no mercado apoiadas

³⁷ FEBRABAN: banco de dados. Disponível em <http://www.febraban.com.br>.

em elementos - neste caso a tecnologia – que possam afetar a posição competitiva da empresa, ou, fazê-la mais atrativa.

As tecnologias, neste caso enfocando-se às de informação, afetam a competitividade das estratégias de serviço nas empresas porque ao momento de introduzir um fator mais como parte do processo para oferecer um serviço muda estas a estrutura de competitividade da indústria, assim como geram possibilidades novas de competir.

Não só é mudar processos dentro da organização, mas também as tecnologias de informação devem integrar aos clientes, fornecedores e à empresa mesma.

Mesmo os bancos públicos – que tradicionalmente correram atrás dos particulares no desenvolvimento de uma relação informatizada com os clientes – têm desenvolvido estratégias de comunicação com os clientes de uma forma mais moderna – do oferecimento de serviços às informações para seus clientes.

5 CONCLUSÕES

Historicamente, a maioria dos produtos eram comercializados sem nome algum, sem embalagem específica, sem identificação visual de qualquer espécie. Eram vendidos diretamente do barril, depósito ou caixas, sem nenhuma classe de identificação do fornecedor ou fabricante.

Foram setores como a medicina – na busca para patentear os descobrimentos –, ou nas belas artes – para reivindicar a autoria das obras –, que começaram a identificação e a personalização de produtos e produtores.

Entretanto, o verdadeiro auge da identificação empresarial e da particularização de um fabricante teve lugar em meados do passado século, com a expansão das marcas nacionais e o desenvolvimento da publicidade.

O desenvolvimento de marketing pelas instituições bancárias nunca foi tão pronunciado que hoje em dia, pois não se concebe a venda de um produto ou serviço sem nome e identidade visual.

Este fator, a distinção, é chave em um processo de gestão de marca bancária, e o cliente deve perceber o produto diferente aos outros, diferente da empresa competidora, inclusive diferente aos imitadores. Construir marca é um processo de longo prazo, não basta uma plataforma estratégica.

Hoje, com os bancos utilizando-se cada vez da Internet, alcançar o posicionamento desejado não toma várias décadas, mas vários anos, como demonstra o HSBC.

Na economia digital as marcas se constroem mais depressa porque o ritmo de crescimento e competição assim exige.

Nota-se que o HSBC está mudando sua estratégia de fazer negócios para melhorar a qualidade de serviços prestados como um todo. De uma visão voltada ao produto, caminha-se para uma visão focada no relacionamento com o cliente. Anteriormente o banco atuava com uma abordagem na necessidade de venda de produtos, nota-se a evolução para um processo de realização de negócios mais seletivos, otimizando os contatos diários com os clientes de forma a explorar melhor o potencial de cada um, entendendo suas necessidades e, assim, oferecer produtos/serviços mais adequados.

A segmentação de clientes apresentada pelo Banco HSBC é a base para diferenciar o relacionamento com o cliente, avaliando o potencial e reciprocidade de cada grupo. Com um bom trabalho de retenção, consegue-se crescer de forma saudável, garantindo a satisfação do cliente com o banco e evitando os ataques constantes da concorrência.

Quanto mais se conhece os clientes e suas necessidades, melhor o relacionamento e maior certeza de que os objetivos serão atingidos por completo.

Muito se percebe dos 30r's dentro do Banco HSBC onde como objetivo principal é desenvolver o relacionamento com o cliente, buscando identificar suas necessidades, se antecipando aos concorrentes e prestando serviço de

qualidade. Conhecer o cliente e fazer com que o mesmo faça parte do processo, é fundamental para o sucesso de qualquer empresa.

Esta pesquisa não tem caráter definitivo, tão pouco esta seria a pretensão, pois a abrangência do tema clama por novos estudos, podendo assim surgir novas oportunidades de pesquisa dentro desta área, como por exemplo, verificar uma melhoria das estratégias já utilizadas ou implementação de outras.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A. **Marcas**. São Paulo: Negócio Editora, 1998.

BARBOSA, E. F.; PÓVOA FILHO, F. L.; XAVIER, G. G.; SILVEIRA, H. N.; TZENG, L. C. W.; COELHO, M. I. M.; FERNANDES, M. L.M.; FREITAS, M. A. **Gerência da qualidade total na educação**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni/Universidade Federal de Minas Gerais, 1994.

BULGARELLI, Waldirio. **Contratos Mercantis**. 7ª ed. São Paulo: Atlas S.A., 1993. p. 77

DE LUCCA, Newton. A Aplicação do Código de Defesa do Consumidor à Atividade Bancária. In: **Revista CEJ / Conselho da Justiça Federal**, Centro de Estudos Judiciários, nº 1. Brasília: CJF, 1997.

DIEESE. **A situação do trabalho no Brasil**. São Paulo: DIEESE, 2002.

FALCONI, V. Satisfaça as pessoas se quiser sobreviver. **CQ-Qualidade**, v. 7, n. 65, novembro, 1997.

FEBRABAN: banco de dados. Disponível em <http://www.febraban.com.br>.

GONÇALVES, A. P. O benchmarking e a gestão comparativa. FROTA, M. N. Como capacitar os recursos humanos (parte I). **CQ-Qualidade**, v. 7, nº 56, setembro, 1997.

GONÇALVES, A. P. Com o foco no cliente e no mercado. **CQ-Qualidade**, v. 7, nº 63, agosto 1997(b).

GUASPARI, J. Pensamento ortodoxo prejudica avanços. **CQ-Qualidade**, março 1999.

GUMMERSSON, Evert. **Marketing de Relacionamento Total: Gerenciamento de Marketing, estratégia de relacionamento e abordagens de CRM para economia de rede**. 2ª ed., São Paulo: Bookmann, 1999.

JINKINGS, Nise. **Trabalho e Subjetividade sob o mister de fazer mais dinheiro: O Trabalho Bancário**. Campinas: Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, 1999. (Dissetação, Mestrado).

- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LAMAS, V. S. Dificuldades estruturais de um processo. Parte II. **CQ-Qualidade**, v. 3, n. 88, setembro, 1999.
- LUCA NETO, D. D. Vamos nos comunicar com nossos clientes? **Revista T&D. Desenvolvendo talentos**, v. 7, nº 84, dezembro 1999.
- MARTINEZ, W. F. N. A força propulsora das empresas. **CQ-Qualidade**, v. 8, nº 79, dezembro 1998.
- McRAE, H. O mundo em 2020. **HSM Management**, v. 3, nº 15, p. 112-118, julho/agosto, 1999.
- MINTZBERG, Henry. **Safári de estratégias: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MIRANDA, Roberto L. **Marketing do varejo e alianças estratégicas com a indústria**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1997.
- NEVES, C. Ferramentas para transitar na nova (e em qualquer) era. **T&D. Desenvolvendo talentos**, v. 7, nº 71, novembro 1998.
- ORLANDI, E. F. E.; MAMMOLI, M. Os indicadores da qualidade. **CQ-Qualidade**, v. 7, n. 63, agosto, 1997.
- PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade**. Teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000.
- PATON, S. M. O futuro da qualidade. **Banas Qualidade**, v. 9, nº 94, março 2000.
- RIES, AI & RIES, Laura. **As 22 consagradas leis de marcas**. São Paulo: Makron Books, 2000.
- TAKASHIMA, N. T. **Indicadores da qualidade e do alto desempenho: como estabelecer metas e medir resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- TRUCKEL, A. C.; GOMES, V. Reflexões sobre a importância da formação intelectual no processo de ensinar a aprender empreendedorismo. In: **"O administrador e o novo milênio"**- XX Semana do Administrador/UEM. Anais... 18 a 22 de setembro de 2000. Universidade Estadual de Maringá e Faculdades Maringá, 2000. p. 316-326.
- VASCONCELOS, M. J. E. A criação da consciência crítica. **Revista T&D. Desenvolvendo pessoas**, v. 7, nº 84, dezembro 1999.
- VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento: aftermarketing**. São Paulo: Atlas, 1993.

ZOZZOLI, Jean-Charles Jacques. Por Uma Concepção Contemporânea da Marca. **Revista do SIPEC**. As tecnologias do contemporâneo e os novos rumos da pesquisa em comunicação - IV SIPEC, maio 1996. Maceió: INTERCOM & UFAL, n. 1, p. 25-44.