

SIMONE CRISTINA MELLO WICHINIESKI

**ESTUDO DE CASO DO BANCO HSBC AGÊNCIA ALTO DA RUA XV: UMA
ESTRATÉGIA PARA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES PESSOA JURÍDICA**

**Monografia apresentada como requisito
parcial à obtenção do grau de Especialista do
Curso de Marketing Empresarial da
Universidade Federal do Paraná.**

**Orientadora: Prof^a Dra. Denise Maria
Woranovicz Pedroso**

CURITIBA

2006

AGRADECIMENTOS

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

Ao meu querido esposo Fernando que suportou minhas ansiedades e inquietações, compreendeu a ausência e incentivou-me nos momentos de cansaço e desânimo.

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

Aos colegas da turma 1 de Marketing Empresarial, pela convivência e cumplicidade no compartilhamento do aprender durante todo o curso.

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

A minha orientadora Denise Maria Woranovicz Pedroso, pela paciência e dedicação ao mostrar o caminho a ser seguido.

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

RESUMO

A competitividade do mercado, cada vez mais acirrada, tem levado organizações a buscar novas estratégias para sobreviver.

O marketing de relacionamento, aquele embasado em relacionamentos de longo prazo, duradouros e na satisfação das necessidades e expectativas dos clientes, tem sido a estratégia cada vez mais utilizada para a fidelização, retenção e conseqüente aumento da lucratividade. Muitas são as instituições financeiras cuja estratégia está voltada para o mercado.

A primeira etapa serviu para o entendimento do problema e a definição dos instrumentos de pesquisa. A metodologia utilizada neste trabalho foi de caráter exploratório e a análise dos dados foi feita qualitativamente por meio do *Microsoft excel*. A pesquisa junto às empresas demonstra uma análise efetiva da situação por meio dos dados primários coletados diretamente na fonte.

Comparando-se as ações de fidelização com as teorias e estudos definidos e recomendadas pelos autores aqui referenciados, bem como a análise dos dados coletados junto aos clientes, conclui-se que há concordância bilateral quanto ao relacionamento de longo prazo - diga-se 'fidelidade' - ser benéfico para ambas as partes envolvidas.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Formulação do problema.....	4
1.2 Objetivos da pesquisa.....	5
1.2.1 Objetivo geral.....	5
1.2.2 Objetivos específicos.....	5
1.3 Limitações da pesquisa.....	6
1.4 Justificativas.....	6
1.5 Estrutura do trabalho.....	8
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	10
2.1 Marketing.....	10
2.1.1 Conceitos de marketing.....	10
2.1.2 Evolução do marketing.....	12
2.1.3 Importância do marketing.....	13
2.1.4 Percepção de valor pelo cliente.....	14
2.2 Marketing de relacionamento.....	21
2.2.1 Marketing tradicional x marketing de relacionamento.....	27
2.2.2 O funcionamento do marketing de relacionamento.....	30
2.2.3 Variáveis para o sucesso de um programa de marketing de relacionamento.....	34
2.2.3.1 Clientes.....	34
2.2.3.2 Cultura e valores.....	35
2.2.3.3 Liderança.....	35
2.2.3.4 Estratégia.....	36
2.2.3.5 Estrutura.....	37
2.2.3.6 Pessoas e desempenho.....	37
2.2.3.7 Tecnologia.....	39
2.2.3.8 Conhecimento e percepção.....	40
2.2.3.9 Processos e procedimentos.....	41
2.2.4. Satisfação do cliente.....	42
2.2.5. Marketing no setor bancário.....	44
2.2.6. Como o cliente avalia a qualidade do serviço prestado.....	52
3. METODOLOGIA.....	57
3.1 Tipo de pesquisa.....	57
3.2 População e amostra.....	57
3.3 Coleta de dados.....	58
3.4 Tabulação dos dados.....	60
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	61
4.1 Resultados.....	61
4.2 Considerações sobre a pesquisa.....	68
4.3 Ações de relacionamento para fidelização de clientes.....	71
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	76
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	80
ANEXO 1.....	82

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Marketing de relacionamento e marketing tradicional.....	29
Tabela 2: Fases do marketing bancário.....	45
Tabela 3: Os 4 Ps do marketing.....	48
Tabela 4: Atributos mais citados pelos clientes para a escolha de um banco.....	62
Tabela 5: Avaliação da qualidade dos serviços a clientes.....	66

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Equação do valor para o cliente.....	17
Figura 2: Custos e benefícios para o cliente.....	17
Figura 3: Formação de valor para o cliente.....	20
Figura 4: Dimensões e variáveis-chaves do marketing de relacionamento.....	31
Figura 5: Papel fundamental do marketing e marketing de relacionamento.....	32
Figura 6: Variáveis do marketing de relacionamento.....	34
Figura 7: A equação da satisfação.....	43
Figura 8: Esforço e risco envolvidos nas transações.....	43
Figura 9: Critérios de avaliação da qualidade dos serviços.....	52
Figura 10: Elementos da qualidade de serviços.....	54
Figura 11: Classificação do atendimento aos clientes pessoas jurídicas....	63
Figura 12: Clientes pessoas jurídicas que recomendam o HSBC Bank Brasil.....	64
Figura 13: Opção por instituição financeira.....	64
Figura 14: Relacionamento de clientes pessoas jurídicas com outros bancos.....	65
Figura 15: Sugestões para melhoria no atendimento.....	67

1. INTRODUÇÃO

Nas duas últimas décadas grandes transformações de ordem política e econômica mundial têm provocado significativas mudanças nos mercados e nas organizações.

A globalização, impulsionada pelos meios de comunicação e pela evolução da tecnologia, tem desenvolvido papel importante na redução das distâncias entre as nações, tornando os mercados mais próximos e competitivos.

As grandes mudanças que vêm ocorrendo na economia globalizada trouxeram como consequência um acirramento da competição e concorrência; mais oportunidades para todos e têm forçado empresas a fazer melhorias significativas não apenas para competir e prosperar, mas para sobreviver.

A competitividade do mercado e o acesso à informação têm provocado também mudanças no comportamento dos consumidores que se tornam cada vez mais exigentes e menos fiéis às empresas. Algumas organizações bem-sucedidas estão se voltando para o mercado, adaptando seus produtos as estratégias dos clientes com o intuito de assegurar a lucratividade e a fidelidade do cliente.

Segundo McKenna (1999), a tecnologia está transformando as escolhas e as escolhas estão transformando o mercado.

Esta nova realidade de escolhas explosivas e mudanças imprevisíveis conduz à necessidade de modificações nas relações de troca no mercado, entre empresa e consumidores. Aparece, então a oportunidade do marketing de relacionamento, aquele que integra o cliente à empresa como forma de criar e manter uma relação de longo prazo que leve a fidelização do cliente.

Para criar vantagem competitiva duradoura no mercado, por meio da fidelização, se faz necessário que as empresas mantenham relações fortes não apenas com clientes, mas também com fornecedores, revendedores, distribuidores, enfim com todos que fazem parte do processo.

Muitos autores, tais como Vavra (1993), Berry (1995) e Levitt (1985) definiram marketing de relacionamento abordando somente relações de longo prazo entre comprador e vendedor.

McKenna (1993) e Kotler (1998) porém, num conceito mais amplo, afirmam que o marketing de relacionamento é formado pela empresa e todos os interessados que a apóiam: consumidores, fornecedores, distribuidores, varejistas e outros que constituem relacionamentos comerciais mutuamente rentáveis.

Para 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 a longo prazo". O autor afirma ainda que 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 os *stakeholders*, que são todos os interessados e envolvidos no negócio, tais como os consumidores, os funcionários, acionistas, distribuidores, varejistas, agências de propaganda, legisladores e formadores de opinião. Atualmente, a concorrência não ocorre apenas entre empresas, mas sim entre redes de marketing.

O marketing de relacionamento tem sido amplamente utilizado pelas empresas como diferencial competitivo, principalmente no setor de serviços, para a retenção e fidelização dos clientes. É fator necessário ao desenvolvimento de liderança, fidelidade do cliente e rápida aceitação de novos produtos e serviços no mercado.

Relações sólidas e duradouras com clientes não se constituem tarefas fáceis e a sua manutenção é difícil. Porém, num mundo onde o cliente tem cada vez mais opções, uma relação pessoal é a única forma de manter a fidelidade do cliente.

Embora a satisfação dos clientes seja primordial para qualquer empresa bem-sucedida, verifica-se que a satisfação isoladamente não é suficiente para manter a fidelidade do cliente pois, na década de 80, inúmeros foram os autores que pregavam “atendimento ao cliente”, “qualidade de atendimento” e “excelência de atendimento”. Acreditava-se que clientes satisfeitos compravam mais e com maior freqüência e conseqüentemente geravam resultados financeiros positivos.

A utilização do marketing de relacionamento tem como objetivo consolidar a fidelidade do cliente por meio de serviços que criam um vínculo pessoal por meio de um relacionamento estabelecido.

Estabelecer um relacionamento de longo prazo com o cliente é uma postura de marketing que implica modificação significativa da empresa; o que deve ser vendido não é um produto isoladamente, mas sim a capacidade da empresa em solucionar as necessidades dos clientes.

O conceito de venda muda completamente, pois o compromisso de longo prazo entre empresa e cliente exige o desenvolvimento de um conjunto completo de acordos, que envolve várias áreas internas da empresa e até seus fornecedores externos. Há a necessidade que todos estejam integrados na priorização do atendimento do cliente.

No setor bancário, são várias as instituições financeiras que segmentam seus clientes e adotam formas de relacionamento diferenciadas de acordo com o potencial do cliente com o intuito de mantê-los.

O HSBC, atento às pressões de mercado e consciente que a construção dos relacionamentos com o cliente depende de que se tenha uma visão mais precisa de suas necessidades e expectativas em relação a um banco, desenvolveu um programa de segmentação de clientes pessoas jurídicas que foi desenvolvido a partir de estudos das suas unidades de varejo e serviços.

O objeto de estudo deste trabalho é o nível de relacionamento da agência Urbana Alto da Rua XV, do HSBC Bank Brasil S.A., na cidade de Curitiba, estado do Paraná com uma carteira com quatrocentos e vinte e um (421) clientes. O problema que se pretende verificar diz respeito aos principais fatores que influenciam a fidelização dos clientes pessoas jurídicas junto ao Banco HSBC em Curitiba (PR).

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

As constantes mudanças na nova economia deixam claro que inovação e criatividade são fatores imprescindíveis para vencer no mercado. Se uma empresa pretende se manter bem posicionada no mercado, necessita direcionar seus esforços com foco no cliente.

A competição entre empresas do setor financeiro é cada vez maior; conseqüentemente, atrair novos clientes é um desafio cada vez mais caro. O custo para atração de novos clientes é mais elevado do que manter os clientes atuais satisfeitos. Assim, os bancos devem ter a preocupação em alocar seus recursos, de forma eficiente e eficaz, buscando transformá-los em produtos e serviços que efetivamente gerem valor para seus clientes.

Além das alterações ocorridas na economia mundial e o avanço tecnológico, muitas empresas alteraram suas estratégias como maneira de enfrentar o novo mercado globalizado.

As instituições financeiras não ficaram à parte dessas mudanças. O mercado que era constituído de várias instituições teve o número de concorrentes aumentado com a entrada dos bancos estrangeiros na economia nacional. Com isso surgem dúvidas de qual a melhor estratégia para a empresa? Como ganhar mercado e manter os clientes? Como os clientes estão vendo todas essas mudanças? O que ele espera? O que o atrai?

Com este quadro é possível colocar a seguinte questão de pesquisa:

Quais são os principais fatores que influenciam a fidelização dos clientes pessoas jurídicas junto ao Banco HSBC em Curitiba (PR)?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo geral

Esta pesquisa tem como objetivo determinar os principais fatores que influenciam a fidelização dos clientes pessoas jurídicas junto ao Banco HSBC em Curitiba (PR).

1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos deste estudo são:

- Identificar os fatores que fazem com que os clientes se tornem fiéis em negócios do setor bancário;

- Levantar junto aos clientes quais os principais motivos que os levam a decidir por determinada instituição financeira;
- Propor ações de relacionamento para fidelização de clientes.

1.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O HSBC Bank Brasil possui 1700 (mil e setecentas) agências em todo o país. Limitações em termos de tempo e recursos mostra inviável um estudo que abrangesse todo o universo de agências. Assim, o escopo deste trabalho compreende:

- 1 – A análise da fidelidade dos clientes pessoas jurídicas de apenas uma agência do HSBC devido ao grande número de agências existentes e a diferenciação delas quanto ao porte e perfil.
- 2 - A apresentação de proposta de ações de relacionamento implantadas em uma agência bancária.
- 3 – A abordagem apenas aos clientes pessoa jurídica da Agência Urbana Alto da Rua XV Curitiba (PR) do HSBC.
- 4 – As propostas de ações de relacionamento para fidelização de clientes na agência bancária em estudo.

1.4 JUSTIFICATIVAS

O tema do presente estudo foi definido a partir de razões pessoais, devido ao assunto abordado ser de interesse do pesquisador. A necessidade de aprofundar-se no tema foi impulsionada pela relação próxima com o ambiente profissional, sempre desenvolvendo trabalhos em áreas onde a prática do marketing faz parte do dia-a-dia.

Além das razões pessoais e o interesse pelo material bibliográfico, existem motivos de cunho profissional para a elaboração do estudo.

As mudanças ocorridas na política de atendimento para clientes pessoas jurídicas no HSBC, onde a empresa realizou a segmentação de seus clientes e procura atuar e traçar estratégias específicas para cada segmento, não são suficientes para mantê-los fiel à empresa.

Com a segmentação comportamental, o HSBC procura satisfazer as necessidades de seus clientes com produtos e serviços mais adequados. Mas, para conquistá-lo definitivamente, a literatura mostra que é necessário que haja um relacionamento de longo prazo entre cliente e empresa.

O estudo visa a explorar as oportunidades da prática do marketing de relacionamento em uma agência bancária.

Outra razão que justifica a escolha do tema é pela extrema importância do setor bancário para a economia brasileira, seja como intermediador de recursos ou como prestador de serviços. Tais organizações têm grande participação na atuação dos demais setores da economia. Praticamente todos - pessoas físicas ou jurídicas - sofrem algum tipo de influência, em maior ou menor intensidade na utilização do sistema bancário. Considerando essa necessidade de utilização do sistema bancário por parte de pessoas e empresas, pode-se dizer que o desenvolvimento desse sistema favorece, de alguma forma, o desenvolvimento de toda a economia.

Outro fator importante que justifica este estudo é a evidência da fragilidade da barreira de mudança 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.

A justificativa profissional para a elaboração deste trabalho refere-se ao fato que a autora da monografia também atua como Gerente de Relacionamento de clientes pessoa jurídica na Agência Urbana Alto da Rua XV Curitiba do HSBC, podendo, portanto, fazer a conexão entre a teoria e a prática, aprimorar conhecimentos e futuramente contribuir para melhorias do novo modelo implantado.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Para que o tema fidelização possa ser corretamente desenvolvido neste trabalho, optou-se pela estruturação em cinco capítulos distintos.

O primeiro contém a delimitação do problema, dos objetivos, as limitações da pesquisa e as justificativas.

O segundo compreende a revisão da literatura, dividida em duas partes: a) definição de marketing, seguido de sua evolução e importância; b) apresentação de marketing de relacionamento, comparando com o marketing tradicional e as principais variáveis para o sucesso de um programa de marketing de relacionamento como forma de fidelizar o cliente.

Para viabilizar o desenvolvimento do estudo, o terceiro capítulo apresenta a metodologia aplicada, a definição da amostra, e a coleta e tratamento dos dados.

O quarto capítulo contempla a análise dos resultados obtidos, algumas considerações sobre a pesquisa e, baseando-se em dados colhidos neste estudo, são apresentadas propostas de ações de relacionamento para fidelização de clientes que podem ser utilizadas por qualquer tipo de organização, sendo que algumas prestam-se especificamente à instituições financeiras.

A quinto capítulo apresenta as conclusões deste estudo, apresentadas de acordo com os objetivos pretendidos.

Por fim são apresentadas as referências bem como o anexo que é composto pelo guia de entrevista utilizado no desenvolvimento da pesquisa.

2. REVISÃO DA LITERATURA

O objetivo deste capítulo é apresentar os principais conceitos teóricos que darão suporte para análise e conclusões do tema em questão.

2.1. MARKETING

Este item aborda três conceitos importantes para a consecução deste trabalho: conceitos de marketing, evolução do marketing e percepção de valor para o cliente.

2.1.1. Conceitos de marketing

Ao estudar os conceitos de marketing verifica-se que estão evoluindo. A seguir algumas dessas definições.

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

Philip Kotler (1998) considera o processo de marketing como um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos com outros indivíduos ou grupos para os quais exista um valor mutuo dos produtos que foram trocados.

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

Estamos mais interessados em fazer com que os consumidores comprem uma grande quantidade de nossos produtos, em conseguir participar do mercado do que na marca. Falamos da arte de obter clientes fiéis, que durante toda a vida comprem os produtos que vendemos. Não creio que uma empresa possa ficar satisfeita como o que vende, mesmo num nicho, ou quando sua superioridade sobre o resto for notória. Por isso estou convencido de que um dos desafios está; antes de mais nada, em transformar os homens de marketing em planejadores financeiros, porque fazer marketing não significa planejar valor, mais sim lucros. Kotler(1998).

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

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

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

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

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

2.1.2. Evolução do marketing

Antes dos anos 60, além de estabelecer relacionamentos em base individual com seus clientes, as empresas tinham orgulho em manter relacionamentos especiais e duradouros. Mas nas décadas de 60, 70 e 80, esses relacionamentos individuais, que mantinham os clientes fiéis às empresa, foram sacrificados em favor da produção de massa e distribuição. (FERREIRA; SGANZERLLA, 2000)

Os anos 80 foram marcados por uma estrutura de mercado mais complexa onde as ofertas de produtos e serviços aumentaram e o mercado consumidor fracionou-se, pois começaram a esperar e demandar maior variedade de produtos e serviços. As organizações atentas às necessidades do mercado investiram nessa expansão, para melhor satisfazer a nova demanda. Mesmo aquelas empresas que sempre foram mais tradicionais no mercado efetuaram novos lançamentos.

As empresas tinham de aproximar-se do cliente e estabelecer novamente um relacionamento duradouro. Para isso, as organizações tiveram que coletar dados, estudar informações sobre os segmentos, assim como pesquisar sobre usos e atitudes dos consumidores. (FERREIRA; SGANZERLLA, 2000)

Ao mesmo tempo, 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, aumentando a capacidade de armazenagem de dados e barateando custos.

A qualidade dos relacionamentos passa a ser o fator principal 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 e prospects, ou consumidores potenciais. (BRETZKE, 2000)

2.1.3 Importância do marketing

O marketing é a capacidade de conquistar e preservar clientes e, segundo KOTLER (1998), é muito mais que um departamento de vendas [...] é um processo ordenado e criativo de pensar e planejar para os mercados. O processo tem início pesquisando-se o mercado para conhecer a sua dinâmica.

O marketing é um sistema integrado que trata de analisar, planejar, dirigir, ordenar e controlar os seguintes elementos:

- a) comportamento do consumidor;
- b) comportamento do produtor;
- c) o produto e seu ciclo de vida;

- d) pesquisa;
- e) relações de troca;
- f) compra e estocagem;
- g) distribuição física e canais de distribuição;
- h) comunicação e organização de vendas e promoção;
- i) relações públicas.

Tais elementos constituem as funções importantes de marketing. Cada uma dessas funções pode ser estudada e analisada independentemente, mas só em conjunto pode ser considerada quando se cogita planejamento e estratégia de marketing.

O marketing já não se resume às ações a serem executadas a partir de um plano, mas sim a uma consciência que permeia todos os integrantes de uma empresa, desde as recepcionistas até o diretor. Hoje o Marketing é a própria forma da empresa operar.

Sendo assim, uma tomada de decisão de marketing inadequada poderá pôr a empresa a perder, prejudicando seus empregados, fornecedores e consumidores de produtos e serviços.

2.1.4. Percepção de valor pelo cliente

O dicionário de Aurélio Buarque de Holanda (1986, p. 1750) aponta a seguinte definição de valor: “é o equivalente justo em dinheiro, mercadoria etc., especialmente de coisa que pode ser comprada e vendida”. Neste capítulo, a abordagem ao tema será feita no sentido de ampliar a definição de valor não restringindo aspectos meramente monetários.

Nos últimos anos, a questão da geração de valor para os clientes vem adquirindo uma dimensão até então não vista. Para Tucker (1999, p. 3), “hoje, a palavra em vigor nos negócios é valor” e acrescenta sinalizando a importância do valor no contexto de marketing: “se os produtos ou serviços de uma empresa atendem às necessidades de um comprador e este considera justo o preço pedido, podemos dizer que o negócio produziu valor para o comprador”.

Churchill e Peter (2000, p. 10-13) já colocam o valor como uma nova orientação do marketing. Na sua definição, o enfoque de marketing seria a geração de valor para o cliente, e define marketing voltado para o valor como: “uma filosofia empresarial que se concentra em desenvolver e entregar um valor superior para os clientes como modo de alcançar os objetivos da organização”. Churchill e Peter (2000, p. 10-13) mencionam seis princípios do marketing voltado para o valor destacados a seguir:

- 1) Princípio do cliente: “concentre-se nas atividades de marketing que criam e fornecem valor para o cliente”. Este princípio parte do pressuposto que apenas reconhecer que as trocas com os clientes são a vida das organizações não é suficiente para centrar as ações de marketing. É preciso dar um passo adiante; o marketing voltado para o valor centra-se nas formas de criar valor para os clientes. De fato, os clientes adquirem produtos e serviços quando geram algum tipo de valor para eles.
- 2) Princípio do concorrente: “ofereça um valor superior aos clientes em relação às opções da concorrência”. Esse princípio dá novo enfoque para as estratégias competitivas ao apontar para uma concorrência centrada na oferta de valor para os clientes.
- 3) Princípio pró-ativo: “mude o ambiente para melhorar as chances de sucesso”. Aqui o autor destaca a importância de reagir às mudanças ambientais e considera primordial

as ações empresariais no sentido da geração de valor. Tais atitudes podem ser, por exemplo, a busca de recursos junto aos acionistas e bancos, para a realização de investimentos, ações junto aos governos, para aprovar e agilizar regulamentações, ações junto aos funcionários para aumentar a motivação, ações junto aos clientes para conhecer e demandar seus produtos, todas elas dentro do enfoque da geração de valor.

4) Princípio inter-funcional: “use equipes inter-funcionais, quando elas melhorarem a eficiência e a eficácia das atividades de marketing”. Esse princípio valoriza ações integradas no desenvolvimento e manutenção das atividades de marketing, possibilita dessa forma, a visualização sob diversas óticas das questões que envolvem a formação de valor.

5) Princípio da melhoria contínua: “melhore continuamente o planejamento, implementação e o controle de marketing”. Nesse princípio é destacada a importância de buscar melhorias contínuas na geração de valor. Ser o líder, simplesmente por ser líder, não busca melhorias, os demais muito provavelmente estão buscando, e em dado momento podem assumir a liderança.

6) Princípio do *Stakeholder* : “considere o impacto das atividades de marketing sobre outros públicos interessados na organização”. Aqui é apontada a necessidade de se considerar diversos públicos nas decisões de marketing. Churchill (2000) cita os seguintes exemplos de *stakeholders*: clientes, concorrentes, fornecedores, revendedores, órgãos governamentais, funcionários, comunidades locais, grupos de pressão, financiadores e proprietários. Mais uma vez, o autor posiciona-se de forma moderna quanto ao papel do marketing e a geração de valor. Não se deve, por

exemplo, na busca da obtenção de valor para os clientes, expor os funcionários ou a comunidade a situações de risco.

Churchill e Peter (2000, p. 14-18) apresentam a seguinte equação de valor (ver figura 1):

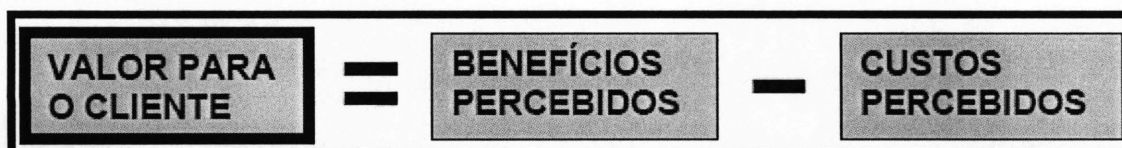


Figura 1: Equação do valor para o cliente
Fonte: Churchill (2000)

A abordagem desses autores é particularmente interessante quando benefícios e custos da equação são desdobrados, como ilustra a figura 2:

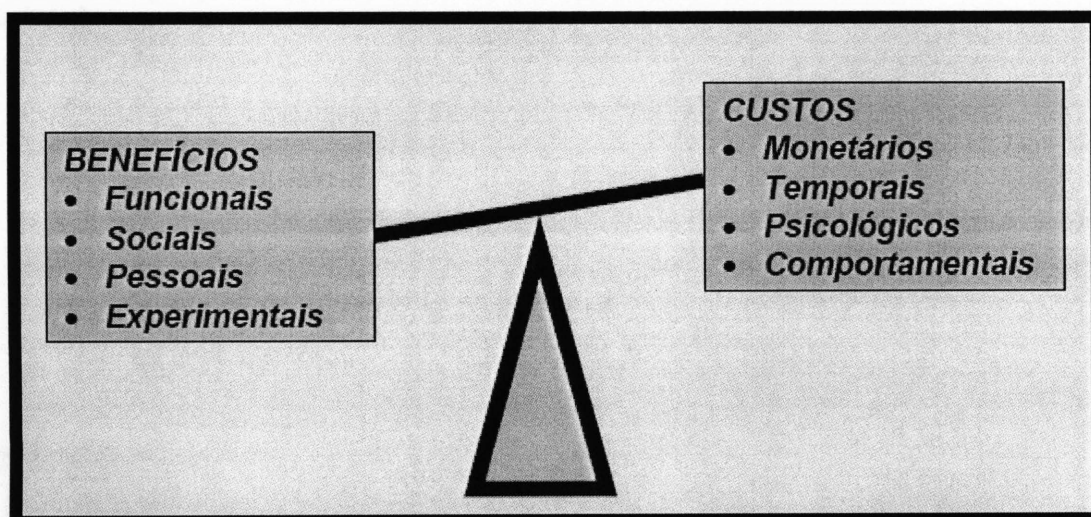


Figura 2: Custos e benefícios para o cliente
Fonte: Churchill (2000)

Churchill e Peter (2000, p. 15-17), apresentam quatro tipos de benefícios: funcionais, sociais, pessoais e experimentais.

a) Funcionais: “os benefícios tangíveis recebidos em bens e serviços”. Aí estão os benefícios ligados à função do produto ou serviço. Por exemplo, a função de um sanduíche do McDonalds é matar a fome, assim como a função de um carro é de transportar. Deve-se se ressaltar o caráter pessoal desse benefício, sendo que, num mesmo produto ou serviço podem ser identificadas múltiplas funções, dependendo do cliente ou da situação. Um automóvel Ferrari, por exemplo, pode ter a função exclusiva de gerar status ao seu proprietário.

b) Sociais: “as respostas positivas que os clientes recebem de outras pessoas por comprar e usar determinados produtos ou serviços”. Esses benefícios relacionam-se às questões que envolvem, dentre outros aspectos, status e a força de uma marca. Por exemplo, ao comer no McDonalds no “Mc dia feliz”, dia no qual toda a venda do “Big Mac” é direcionada para causas sociais, a pessoas farão comentários positivos quanto a essa ação do consumidor. Um proprietário de uma Ferrari, normalmente, terá benefícios sociais maiores do que o proprietário de um Fusca.

c) Pessoais: “os bons sentimentos que os clientes experimentam pela compra, propriedade e uso de produtos, ou pelo recebimento de serviços”. No mesmo exemplo do “Mc dia Feliz” as pessoas podem, independente dos comentários de outros, sentirem satisfação pessoal em contribuir para causa sociais ao lanchar no McDonalds. Sentimento semelhante pode ter um ambientalista ao comprar produtos recicláveis ou com características biodegradáveis.

d) Experimentais: “o prazer sensorial que os clientes obtêm com produtos e serviços”. Esse benefício está ligado ao sabor, perfume e ambiente, dentre outros aspectos. No exemplo do “Mc dia feliz”, a experiência pode ser muito ruim se ao chegar ao local o cliente for mal tratado por um funcionário, o sanduíche demorar muito para ser servido e

estiver com gosto desagradável. Nesse caso, os benefícios experimentais teriam sido baixos, ou seja, a experiência de ir ao McDonalds no “Mc dia feliz” teria sido ruim.

Quanto aos custos, Churchill e Peter (2000, p. 17-18) os definem como monetários, temporais, psicológicos e comportamentais.

a) Monetários: “a quantidade de dinheiro que os clientes pagam para receber produtos e serviços”. Aqui estão incluídos juros e taxas de transporte, dentre outras. Enfim, tudo que está envolvido na aquisição e consumo do produto ou serviço.

b) Temporais: “o tempo gasto comprando produtos e serviços”. Nesse custo, inclui-se, por exemplo, o tempo de espera em uma fila, o tempo de deslocamento de um estacionamento até uma loja ou o tempo demandado para escolher um produto.

Com relação aos custos temporais, é mister citar Mckenna (1998, p. 37): “as expectativas cada vez maiores do novo consumidor em relação às características das escolhas, são um dos efeitos da crescente pressão do tempo”, sugerindo que, para um comprador que se preocupa com o tempo, devem os fornecedores disponibilizar um menu de opções de compras mais generoso, que ofereça vários níveis de preços diferentes para reduzir o tempo que esse comprador gastaria, indo a diversos lugares para pesquisar e comparar preços.

c) Psicológicos: “a energia e a tensão mentais envolvidas em fazer compras e aceitar riscos dos produtos”. Normalmente quanto maiores as conseqüências num eventual erro na aquisição de produtos ou serviços, maiores os custos psicológicos envolvidos. Ao adquirir um carro ou um imóvel, os custos psicológicos envolvidos, normalmente, são extremamente altos. Nessa situação os compradores ficam tensos na escolha e negociação desses produtos e, fatores como a reputação de uma empresa ou garantias envolvidas, são fundamentais para reduzir esses custos.

Estendendo-se esse conceito, ao exemplo do “Mc dia feliz”, ter um estacionamento seguro para os clientes, já seria suficiente para provocar alguma redução nesse custo.

d) Comportamentais: “a energia física que os clientes despendem para comprar produtos e serviços”. Esse custo envolve, justamente, o cansaço físico envolvido na aquisição de produtos e serviços. Ter que caminhar ou dirigir por grandes distâncias, ficar muito tempo numa fila para comprar um “Big Mac”, ou ter que estacionar muito longe do local de compras, são exemplos de situação nas quais esse custo estará substancialmente elevado.

Kotler (2000) define a equação de formação de valor de maneira semelhante a Churchill (2000), por meio da equação apresentada na figura 3:

$\text{Valor} = \frac{\text{Benefícios}}{\text{Custos}} = \frac{\text{Benefícios práticos} + \text{benefícios emocionais}}{\text{Custos monetários} + \text{de tempo} + \text{de energia} + \text{psicológicos}}$

Figura 3: Formação de valor para o cliente
Fonte: Kotler (2000)

Tal definição se confirma com a abordagem típica de marketing apresentada por Kotler (2000, p. 30) e Churchill e Peter (2000, p. 10), na medida em que o valor tem de ser considerado na perspectiva do cliente, ou seja, ele percebe mais valor numa “Árvore de Natal” no mês de dezembro do que em março, assim como o cliente percebe mais valor em uma geladeira em regiões tropicais do que no Pólo Norte.

2.2. MARKETING DE RELACIONAMENTO

Relativamente, há pouco tempo, ter o conhecimento dos clientes, fornecedores, distribuidores e comunidade, era muito mais fácil. Tal conhecimento, muitas vezes, estava centralizado em pequenas anotações, ou apenas na mente de um comerciante ou gerente. Com o crescimento dos mercados, em muitos casos, ficou inviável o acompanhamento desses diversos atores que afetam o desempenho das organizações.

O marketing de relacionamento, com o uso da tecnologia, surge na tentativa de resgatar esses conhecimentos.

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

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

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

atração, a manutenção e o aprimoramento de relacionamento com clientes. A atração de novos clientes deveria ser vista como um passo intermediário no processo de marketing; solidificar relacionamentos, transformar clientes indiferentes em leais e servi-los deveria ser considerado marketing.

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

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

- a) Aumentar a participação de mercado;
- b) Reduzir os custos da gestão de clientes;
- c) Recrutar clientes novos e de qualidade de maneira direcionada;
- d) Proteger e reter os clientes existentes;
- e) Extrair mais valor dos clientes existentes; e

f) Proteger a empresa dos clientes mais perigosos.

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

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

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

Quanto mais fortes e consistentes os relacionamentos, mais eles duram e menores as probabilidades de acabarem. Como exemplo a afirmação de Berry (2001) de que um relacionamento existe quando alguém faz uma progressão de experiências anteriores que provavelmente continuarão no futuro.

Para McKenna (1999:27) a respeito do futuro: “a credibilidade de uma empresa em um mercado, depende das relações forjadas por ela”, e, se as relações são a chave, a base de escolha do cliente, que se consegue pela credibilidade, verifica-se

que o novo marketing não será usado somente para vender, mas definirá como uma empresa fará seus negócios.

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

Stone e Woodcock (1998) definem o marketing de relacionamento como o uso de uma gama de técnicas e processos de marketing, vendas, comunicação e cuidado com o cliente, visando a: identificar os clientes de forma individualizada e nominal; criar um relacionamento entre a empresa e esses clientes; e administrar esse relacionamento para o benefício dos clientes e da sua empresa. Traduz-se, desta maneira, numa relação proveitosa para ambas as partes. Vavra (1993) entende que, partindo da perspectiva do cliente, a compra também passa a ser encarada como um relacionamento, no qual o cliente sente a necessidade de uma interação continuada com a organização de venda. É dedutível então que também é interesse do cliente manter um relacionamento duradouro, já que a confiança estabelecida lhe traz também resultados intangíveis como comodidade e confiança, por já conhecer a empresa ou organização e, isto inspira confiança que é adquirida pela experiência.

Já Gordon (1998) apresenta o marketing de relacionamento como o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria. Completa

ainda que envolve compreensão, concentração e administração de contínua colaboração entre fornecedores e clientes selecionados para a criação e o compartilhamento de valores mútuos por meio de interdependência e alinhamento organizacional. Considerando a necessidade de interdependência e alinhamento organizacional, pode-se concluir que todos os componentes desse mercado quando, integrados com benefícios mútuos e satisfeitos, criam uma relação de parceria duradoura. Percebe-se, nas várias definições da literatura que, para que um canal de relacionamento possa ser viabilizado, muitas vezes são necessárias mudanças estratégicas, avaliações dos processos e das dimensões de contatos com os clientes. Sendo os relacionamentos bens essenciais para a empresa, é imprescindível que todos os componentes da organização estejam unidos no sentido de construí-los.

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

Oliver (1999) também apresenta como uma nova denominação para um Marketing de relacionamento evoluído: o Marketing da intimidade, que dá ênfase a intimidade com o consumidor, tem como objetivo exceder suas expectativas e a ação

envolve a participação do consumidor e o público que eram os nichos passa a ser individual. Segundo Oliver a crescente dificuldade econômica que chegou com o século XXI, seus consumidores sofisticados e bem informados, e a concorrência global intensificada é que forçou outra abordagem do marketing.

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

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

Isso exigiu maior reflexão por parte das empresas, a respeito da mecânica do desenvolvimento e gerência dos relacionamentos com os clientes. O resultado, segundo os autores, foi que a teoria e a prática da gerência do relacionamento com os clientes foram refinadas, aprimoradas e, construíram assim, um grande centro de conhecimentos. Os resultados esperados são: centro de relacionamento ágil e eficiente, conhecimento do mercado; facilidade na fidelização dos consumidores à marca e aos canais de venda; e, o fortalecimento da imagem da marca junto aos clientes.

Vários são os autores que têm enriquecido com contribuições para o conceito de marketing de relacionamento, porém todos convergem para atender cada vez melhor as necessidades dos clientes buscando um relacionamento duradouro de longo prazo que conduza à fidelização e aumento da produtividade e conseqüentemente lucratividade.

2.2.1. Marketing tradicional x marketing de relacionamento

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. (FERREIRA, SGANZERLLA, 2000)

Com a grande competitividade e para conquistar o mercado, as empresas utilizaram-se de inovações e agregaram valor em relação à concorrência. Alguns novos conceitos passaram a fazer parte das organizações, tais como 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.

No marketing, novas teorias e ferramentas foram introduzidas, com base na informação, para conduzir ao gerenciamento do relacionamento dada a necessidade de aperfeiçoar e melhorar este relacionamento com o cliente.

O marketing tradicional, focado em quantidade e público de massa, deu espaço ao marketing *one-to-one*, onde as interações são personalizadas com os diversos clientes como solução para alavancar vendas e tornar clientes fiéis à marca.

Atualmente os consumidores aumentaram seus níveis de exigências e estão cada vez mais solicitando serviços na forma de valor agregado. Com isso, é mister o uso do marketing de relacionamento.

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. O lucro do acionista será uma consequência direta do cliente satisfeito e de seu grau de lealdade à empresa.

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 a 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; SGANZERLLA, 2000)

Na tabela 1 resumem-se as diferenças entre o marketing tradicional e marketing de relacionamento:

Dimensões de análise	Marketing tradicional	Marketing de relacionamento
Objetivo	- fazer uma venda (este é o resultado final e a medida de sucesso) - satisfazer o consumidor (o consumidor compra valor)	- criar um consumidor (a venda é o começo de um relacionamento) - integração do consumidor (geração de valor interativo)
Duração	- começo e fim determinados	- processo contínuo
Compreensão do consumidor	- consumidor é anônimo - comprador e vendedor são independentes	- consumidor é conhecido - comprador e vendedor são interdependentes
Domínio da função de marketing	- marketing mix	-marketing interativo (suportado pelos objetivos)
Dimensões de análise	marketing tradicional	marketing de relacionamento
A tarefa de Marketing e os critérios de Performance	- 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.
Método	- negociação.	- colaborativo e cooperativo.
Condução	- transações atrativas de curto prazo.	- comprometimento e confiança.
Estilo	- independência.	- dependência mútua.
Principais aspectos de troca	- foco em produto. - venda como uma conquista. - eventos discretos. - monólogo com a base de clientes existentes.	- foco em serviços. - venda como um acordo - processo contínuo (histórico, perspectiva, holística). - diálogo individualizado.
Domínio da função qualidade	- 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).
Mensuração da satisfação do consumidor	-monitoramento da participação do mercado.	- administração da base de clientes.
Sistema de Informação do consumidor	- pesquisa de satisfação.	- sistema de feedbacks do consumidor.

Continua

Ao realizar o plano de negócios	- busca conselhos e sugestões que podem ser considerados ou não.	- tenta construir uma rede de relacionamentos.
Interdependência entre marketing, operações e pessoal	- interface de nenhuma ou limitada importância estratégica	- interface de substancial, importância estratégica.
O papel do Marketing interno	- marketing interno de nenhuma importância ou importância limitada.	- marketing interno de substancial importância - estratégica para o sucesso.
Dimensões de análise	Marketing tradicional.	Marketing de relacionamento..
Principal Vantagem	- dinheiro nas mãos.	- conhecimento íntimo das necessidades de mercado desenvolvido ao longo do tempo.
Principal desvantagem	- vulnerabilidade em razão de melhor oferta realizada pela concorrência.	- vulnerabilidade em razão da dependência do parceiro.
Melhor denominação	- orientação de baixo para cima (bottom-line-oriented)	- orientação para o conhecimento (knowledge oriented)
Tendências	- estilo tradicional em declínio.	-estilo ganhando popularidade.

Tabela 1: Marketing de relacionamento e marketing tradicional
Fonte: Ferreira e Sganzerlla (2000)

2.2.2. O funcionamento do marketing de relacionamento

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

Para os autores, o início do marketing de relacionamento deve ser acima de tudo vontade da empresa em implementá-lo, pois o seu sucesso depende de mudanças profundas no modo de agir e pensar 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 que, muitas vezes, podem significar desvios de rumo. Todo o processo de marketing de relacionamento envolve três dimensões de marketing alicerçadas em três variáveis-chaves que interagem com essas dimensões, conforme a figura 4:

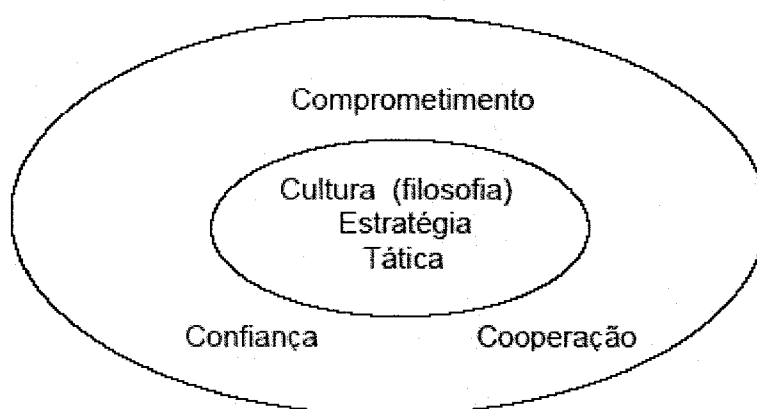


Figura 4: Dimensões e variáveis-chaves do marketing de Relacionamento
Fonte: Ferreira e Sganzerlla (2000)

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.

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 quatros 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 5:

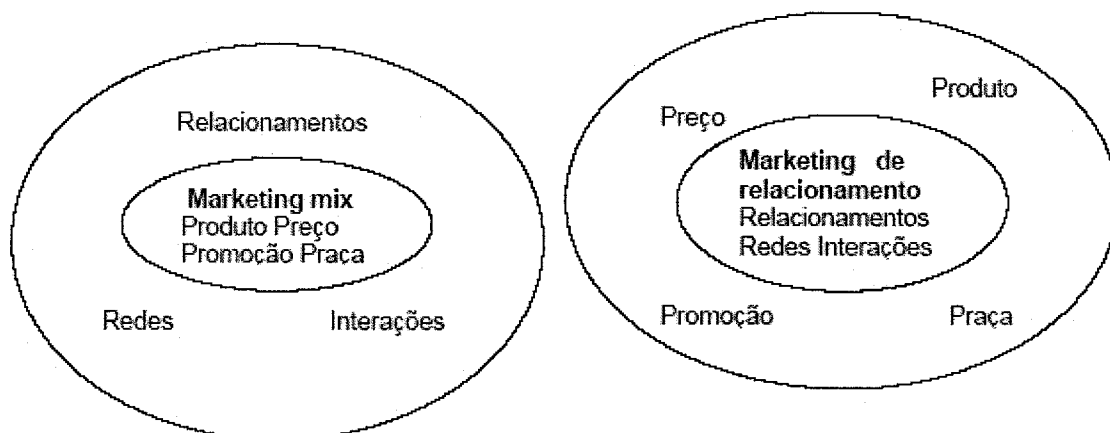


Figura 5: Papel fundamental do marketing e marketing de relacionamento
 Fonte: Ferreira e Sganzerlla (2000)

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.

O marketing de relacionamento, como processo, é constituído de entradas e saídas e requer que empresas busquem *feedback* dos clientes para avaliar se suas necessidades e desejos vêm sendo atendidos. (FERREIRA; SGANZERLLA, 2000)

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.

Ademais, marketing de relacionamento enfatiza nas organizações atividades-chaves (ou processos) nas empresas que são consideradas essenciais na retenção de clientes. Podem-se 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 aos clientes;
- 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 Variáveis para o sucesso de um programa de marketing de relacionamento

Os componentes e variáveis para o sucesso do marketing de relacionamento, mais amplamente defendidos por vários autores, são apresentados conforme a figura 6:

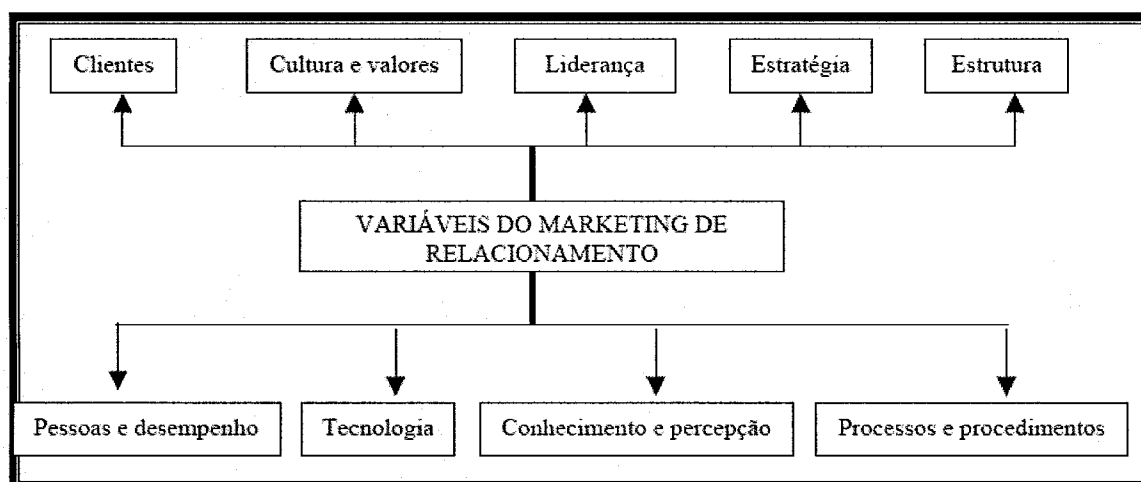


Figura 6: Variáveis do marketing de relacionamento

2.2.3.1 Clientes

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

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

Para Gordon (1998), a integração do cliente à empresa é resultado da metodologia de voltar à empresa para o mercado e, quando há opção por esta estratégia torna-se necessário estruturar e capacitar a organização para tal. Portanto, as principais capacidades que uma empresa precisa desenvolver, levando-se em consideração o marketing de relacionamento são: pessoal; processo; tecnologia, conhecimento e percepção.

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

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

2.2.3.2 Cultura e valores

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

2.2.3.3 Liderança

A liderança é essencial e importante para o sucesso e o comprometimento da empresa em um marketing de relacionamento, portanto, todas as lideranças da

empresa devem estar comprometidas com o programa, tanto na cúpula quanto nos outros setores. Lidar com sucesso junto aos seus clientes só é conseguido pelas organizações se todo seu pessoal estiver totalmente orientado para o marketing de relacionamento.

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

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

2.2.3.4 Estratégia

Gordon (1998:49) afirma: "a estratégia precisa ser centrada no cliente, com objetivos e estratégias de relacionamento voltadas para os clientes individuais" e aconselha ser necessário que a estratégia ocorra em vários níveis, mas sempre seja centrada no cliente, o qual se transforma no fator relevante das estratégias de

negócios. Sendo assim a estratégia no reconhecimento de relacionamentos influencia na alocação e alinhamento dos recursos dentro de uma empresa.

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

2.2.3.5 Estrutura

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

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

2.2.3.6 Pessoas e desempenho

As pessoas são peças-chave de qualquer relacionamento. Gordon (1998) afirma que no marketing de relacionamento as informações sobre os clientes são colocadas na linha de frente, onde clientes e empresas interagem. Os profissionais de linha de frente

– *front office* – e que executem essa interação – estão sendo treinados, desenvolvidos e transformados em precursores de um processo de busca por uma aliança com o cliente e a sua preferência.

Na era do marketing de relacionamento as pessoas administram a tecnologia e os processos que resultam em valor com e para os clientes e procuram conhecimento e percepção sobre eles. Berry (2001, p. 43) categoriza: “quanto maior o envolvimento das pessoas na criação de valor para os clientes, maior o desafio” e “as empresas de serviços criam valor por meio do desempenho”; por esta análise percebe-se a qualidade do produto como uma função da qualidade de desempenho, o que, conseqüentemente, é uma função da capacidade e motivação dos que realizam as operações.

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

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

2.2.3.7 Tecnologia

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

Para Berry (2001), a tecnologia da informação facilita a aprendizagem eficiente sobre os usuários dos serviços e produtos e o desempenho de tarefas do marketing de relacionamento. Isto ocorre mediante:

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

No caso da tecnologia bancária, a adoção de equipamentos modernos e máquinas sofisticadas pode ser um apoio a uma diferenciada prestação de serviços. A tecnologia está sendo adaptada para criar, intensificar e transformar os relacionamentos. Mas, como não existe um modelo genérico para a construção deste centro de conhecimentos ou banco de dados, esses mesmos autores têm recomendado que se avalie constantemente o processo de armazenagem dos mesmos, para que os dados não fiquem desatualizados e para que se retenha apenas os que forem realmente utilizáveis em favor deste relacionamento.

2.2.3.8 Conhecimento e percepção

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

As empresas, na visão de Gordon, estão cada vez mais reconhecendo que devem trabalhar com seus clientes em processos conjuntos de criação de conhecimento para desenvolver vínculos profundos e uma capacidade maior para atender e formular eventos com eles. O marketing de relacionamento, na contribuição de McKenna (1999), deve se apoiar no conhecimento e na experiência; pressupõe a

interatividade, a conectividade e a criatividade, para que o cliente realmente possa ser parte da estratégia da organização no planejamento de produtos e serviços de valor em um processo dinâmico e contínuo. Percebe-se com isso se desenvolve um sistema de feedback, aproveitando os dados do mercado e transformando-se em informações estratégicas de fidelização de clientes e conseqüente competitividade. Então, mais do que captar e guardar informações dos usuários dos produtos, é necessária a percepção para que sejam direcionados esforços corretos no sentido de transformar contatos em relacionamentos produtivos.

2.2.3.9 Processos e procedimentos

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

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

- a) A equipe deve ter pleno conhecimento e entendimento do processo;
- b) Os papéis são alocados com clareza, a equipe precisa entendê-los e ter aptidões, tempo e recursos para desempenhá-los;
- c) O processo produz benefícios claros para os membros da equipe (os colaboradores trabalham melhor, com redução de tensão ou conflito);
- d) A equipe deve estar comprometida com o processo;

- e) O processo assegura que a informação certa esteja disponível, no momento certo e para as pessoas certas;
- f) O processo deve dar suporte aos objetivos de marketing e permitir que a equipe consiga alcançá-lo.

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

2.2.4. Satisfação do cliente

Para Vavra (1993, p. 165), ao considerar basicamente as expectativas dos consumidores, satisfação pode ser definida como: “a extensão pela qual as expectativas, dos clientes sobre um produto ou serviço são atendidas pelos benefícios reais que recebem”. Kotler (2000, p. 58) já define da seguinte forma: “satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador”.

Esses autores posicionam-se claramente em relação à satisfação, como resultante da relação entre expectativas e a percepção de seu atendimento.

Outros autores já demonstram em suas teorias, uma relação maior entre satisfação e a percepção de valor. Cobra (2000, p. 94), por exemplo, representa a satisfação do consumidor por meio da seguinte equação (ver figura 7):

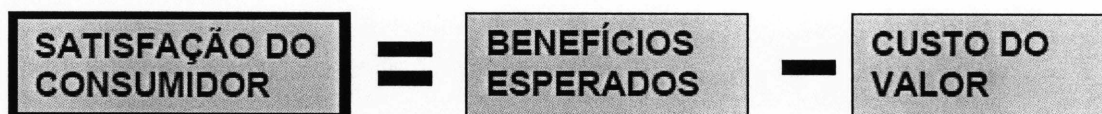


Figura 7: A equação da satisfação
Fonte: Cobra (2000)

Nessa equação, o autor define como custo do valor, os sacrifícios demandados na obtenção de produtos ou serviços, já os benefícios são justamente as expectativas dos cliente.

O autor vai além, ao considerar o aspecto custo em duas dimensões: esforço e riscos inerentes a uma transação. Além disso, estende essas duas dimensões à sub-classificação de financeiros e não financeiros. Para maior facilidade de entendimento, pode-se apresentar a proposição do autor da seguinte forma (ver figura 8):

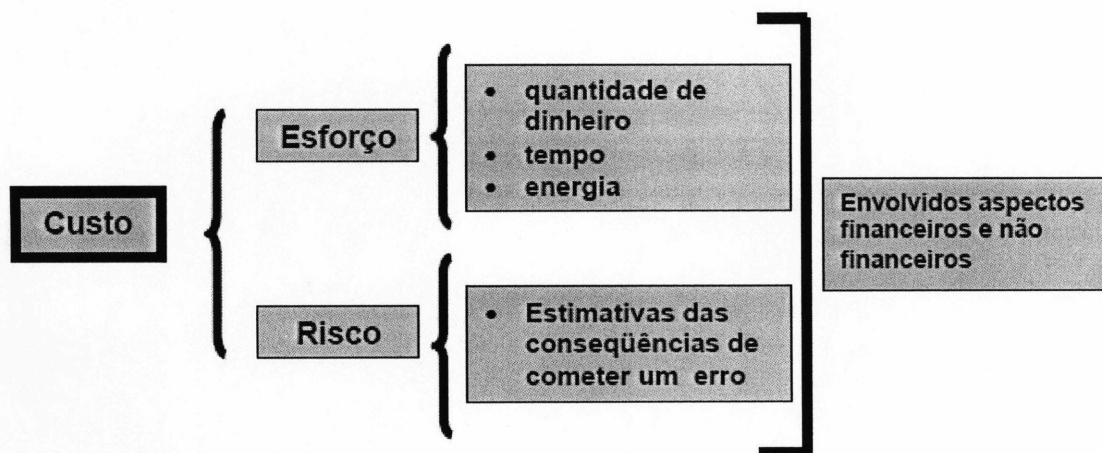


Figura 8: Esforço e risco envolvidos nas transações
Fonte: Cobra (2000)

Cobra (2000), em sua abordagem aproxima-se muito da definição de valor de diversos autores apresentadas anteriormente.

Nas conceituações de valor e satisfação até aqui apresentadas, percebe-se que, diversos autores abordam o assunto de forma muito semelhante, algumas abordagens mais modernas como de Churchill (2000) desdobra os componentes do valor para o cliente de forma extremamente abrangente, inclusive em sintonia com os demais autores.

Numa análise mais aprofundada da abordagem desses autores ao definirem valor e satisfação, têm-se a percepção de falarem praticamente do mesmo assunto.

Fatores como expectativas, percepções, benefícios e custos, foram envolvidos em maior e menor intensidade, nas definições de valor e satisfação até aqui apresentadas. A unanimidade nessas abordagens é a citação de expectativas e percepções, tanto na formação de valor como no processo de satisfação.

2.2.5. Marketing no setor bancário

O setor bancário, atuante no ramo de prestação de serviços, é um setor de fundamental importância, tendo em vista o seu papel na economia nacional. Mas apenas recentemente os bancos brasileiros colocaram os clientes como centro das atenções na definição do foco de seus produtos e serviços.

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

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

Os bancos passaram a fazer muitas pesquisas de marketing para saber o que os clientes queriam. A mudança de postura fez com que essas organizações passassem por um aprendizado lento do marketing bancário. Houve cinco fases resumidos por Kotler (1998) na tabela 2 (p...)

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

Tabela 2: Fases do marketing bancário
Fonte: adaptado de Kotler (1998)

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

Posteriormente, perceberam que havia uma necessidade de fidelizar seus clientes, pois atraí-los era fácil, a dificuldade estava em transformá-los em clientes fiéis. Os bancos remodelaram suas agências transformando-as em um ambiente modernizado, agradável, deixando para trás a austeridade que as caracterizava. Houve também treinamentos de funcionários quanto à qualidade em atendimento. Essa

mudança deixou de ser um diferencial, pois foi generalizada, e o cliente já não a considerava na escolha de uma agência.

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

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

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

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

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

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

Com relação à utilização das informações oferecidas por um banco de dados, Cobra (2000) coloca a personalização como o novo paradigma do marketing, justamente a partir da plena utilização do conhecimento, já que a personalização ocorre desde a pesquisa, a produção, e o consumo de bens e de serviços financeiros. Se atualmente depara-se com o paradigma do cliente encantado, é então o futuro, da personalização do marketing?

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

Do grau de envolvimento que a organização (banco) tem com a tarefa de conquistar e manter seus clientes, é que se aplicam os conceitos de marketing de serviços financeiros (Cobra, 2000). Uma das ferramentas que as organizações financeiras podem utilizar para atingir seu mercado-alvo e atender as expectativas de seus clientes, são os 4 Ps, mostrados na tabela 3:

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

Tabela 3: Os 4 Ps do marketing
Fonte: adaptado de Cobra (2000)

Autores como Bretzke (2000) e Gordon (1998) concordam em que não se deve subestimar as outras variáveis do *marketing mix*, como o posicionamento, produto,

preço e canais de distribuição; e que a empresa deve estar preparada para traduzir em todos os aspectos de sua gestão a proposição de valor que o cliente entende e valoriza. Com relação aos os “4 Ps” do marketing, Gordon (1998) aponta algumas mudanças impactantes advindas do marketing de relacionamento:

a) Produto: quando devidamente implementado, o marketing de relacionamento resulta em produtos que são cooperativamente projetados, desenvolvidos, testados, orientados, fornecidos, instalados e aprimorados. Produto e serviços são conseqüências de um processo de colaboração que cria valores que os clientes querem, para cada componente do produto e seus serviços associados.

b) Preço: como com o marketing de relacionamento, o produto varia conforme as preferências e os preceitos dos clientes, o valor também vai mudar proporcionalmente. O preço deverá refletir as escolhas feitas e o valor criado a partir destas escolhas.

c) Promoção: com o marketing de relacionamento o cliente tem oportunidade de decidir como ele deseja se comunicar com a empresa e de que maneira isso se dará.

d) Praça/distribuição: o marketing de relacionamento considera a distribuição a partir da perspectiva do cliente que decide onde e como comprar o que a empresa/vendedora oferta.

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

A sobrevivência dessas instituições depende muito da sua habilidade em agregar valor e qualidade em seus serviços e produtos, aprofundar relacionamentos

aproveitando-se de dois grandes triunfos: a confiabilidade e a capacidade de distribuição, além de utilizar a informática para conhecer seus consumidores.

Quanto à qualidade em serviços, Salina (1993) apresenta três características da qualidade de serviços bancários: (1) atendimento bancário com qualidade, caracterizado por apresentar agilidade e respostas rápidas às solicitações e necessidades dos clientes; (2) comunicação e informatização, em que a satisfação dos clientes se concretiza através de respostas rápidas, ágeis e seguras para suas exigências, necessidades e problemas, e; (3) operações cuja qualidade se traduz na disponibilidade de produtos e serviços adequados às necessidades dos clientes, com baixo nível de erros, baixíssimo nível de burocratização e existência de pessoal qualificado, capaz de resolver problemas e tirar dúvidas.

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

a) Segmentos: identificar o número de grupos existentes, reunidos por critérios de semelhança de atitudes em face ao dinheiro, ao banco e/ou serviços prestados;

b) Atitudes: respostas relativas à poupança, gastos, empréstimos, uso de talões ou cartões de crédito, atendimento, e outros;

c) Imagem: como o banco ou seu concorrente está posicionado na mente dos consumidores;

d) Prioridades do produto: preferências dos consumidores e possibilidade de classificar os produtos do banco de acordo com elas;

e) Relações cruzadas: associações de determinadas atitudes específicas dos consumidores com o uso intensivo de determinados serviços bancários.

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

Empresas e os bancos com marketing inteligente, na visão de Kotler (2001), estão melhorando seu conhecimento do cliente, tornando seus produtos e serviços mais flexíveis; possuem uma comunicação integrativa, direcionada e coerente. Usam mais tecnologia e automação de vendas (exemplo: créditos pré-aprovados contratados nos caixas eletrônicos dos bancos), *softwares*, páginas de internet, intranets e extranets. Estão disponíveis 24 horas por dia por telefone 0800 ou centrais de atendimento para reclamações ou sugestões.

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

Para Oliver (1999), o sucesso consiste em conseguir efetiva e eficientemente envolver o consumidor individual no processo de criar e entregar o produto ou serviço desejado. A venda passa a ser o ápice de um processo de integração, onde o indivíduo é único no segmento. A criação dessa familiaridade com o consumidor demanda o

envolvimento de todo o sistema de fornecimento de valor, integrado e organizado em função do usuário final.

2.2.6. Como o cliente avalia a qualidade do serviço prestado

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 a figura 9:

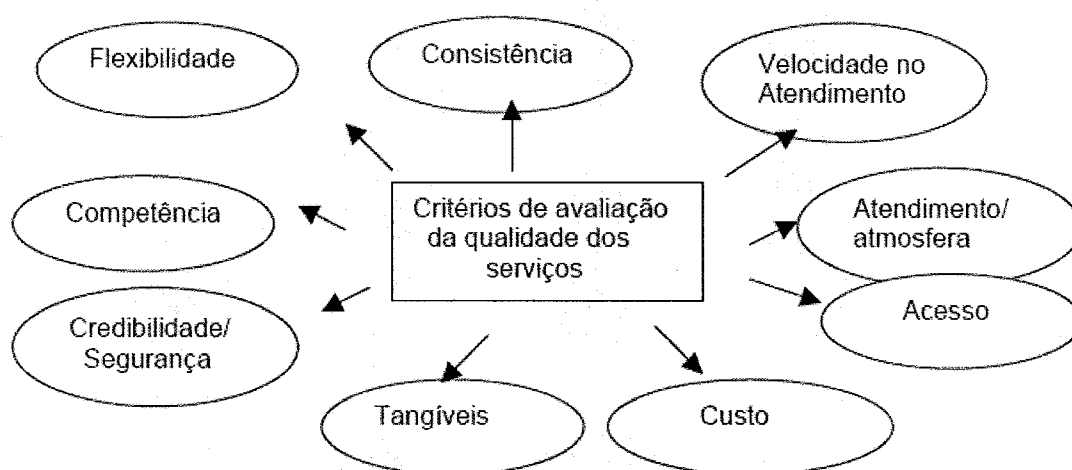


Figura 9: Critérios de avaliação da qualidade dos serviços
Fonte: Gianesi e Correa , 1994, p.91

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 a 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 no resultado ou no processo.

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: é em geral um critério importante para a maioria dos consumidores de serviços, notadamente quando a presença do cliente é necessária. 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. Pode referir-se também a prontidão da empresa e de seus funcionários em prestar o serviço.

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. A cortesia dos funcionários também é um elemento importante para criar uma boa percepção. Este é o critério que avalia o prazer que o cliente tem em participar ou estar presente no processo de prestação do serviço.

f) Flexibilidade: significa ser capaz de mudar e adaptar rapidamente à operação devido a mudanças nas necessidades dos clientes, no processo ou no suprimento de recursos. Considerando a alta variabilidade e incerteza, presentes no processo de prestação de serviços, principalmente nas operações de *front office*, a flexibilidade tende a ser um critério importante.

g) Credibilidade/segurança: refere-se a formação de uma baixa percepção de risco no cliente e à habilidade de transmitir confiança. Reduzir a percepção do cliente é condição fundamental para que ele se disponha a comprar o serviço.

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 tem sido efetuada por Zeithaml, Parasuraman e Berry que, engajados em pesquisas realizadas pelo *Marketing Sciences Institute*, acreditam ser cinco os aspectos da qualidade dos serviços que são identificados e sua importância relativa é mostrada na figura 10.

Segundo a pesquisa, o aspecto principal é a confiabilidade que apresenta-se aproximadamente três vezes mais importante que a tangibilidade que é o aspecto menos importante dos cinco.

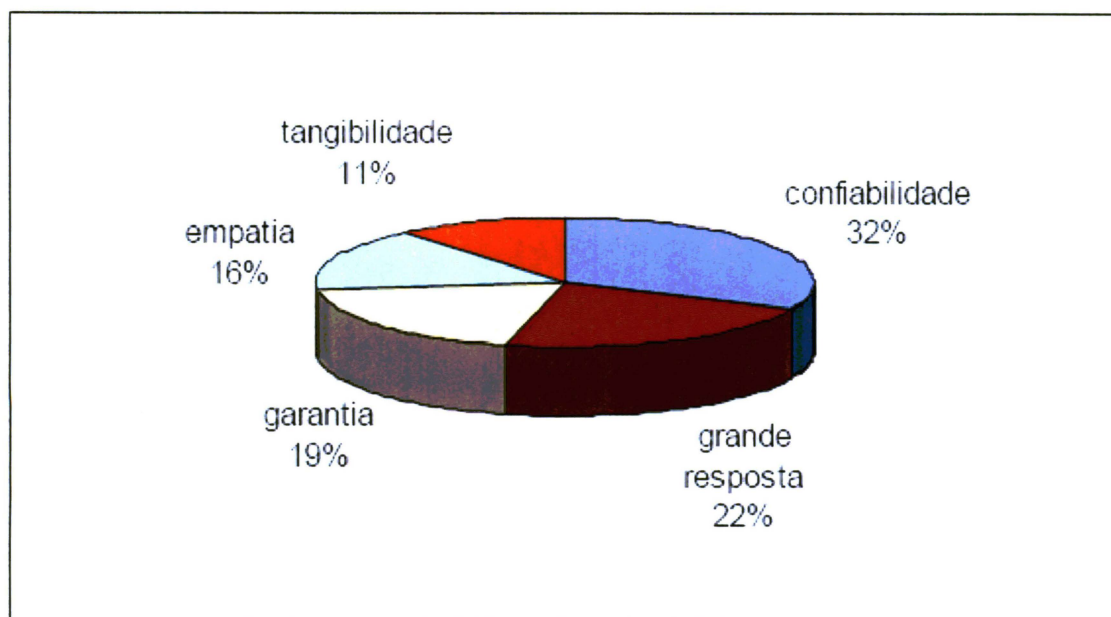


Figura 10 : Elementos da qualidade de serviços

Fonte: Vavra, 1993, p.295

Os autores propõe 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:

a) espontaneidade: os serviços ao cliente devem ser inesperados; o apoio recebido deve ocorrer espontaneamente, sem a solicitação do cliente e tornar uma interação com a organização significativa.

b) sinceridade: eles devem ser percebidos pelos clientes como sinceros e não efetuados por interesse em aumentar vendas.

c) significância: é o sentimento de importância para a organização, percebido pelo cliente.

d) consistência: as ações são desempenhadas com consistência a todos os clientes e de modo rotineiro em situações semelhantes.

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

3. METODOLOGIA

3.1 Tipo de pesquisa

O presente estudo enquadra-se no tipo de pesquisa descritiva que, segundo Best (1972, p.12), “delineia o que é” e aborda quatro aspectos: descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais, objetivando o seu funcionamento no presente”.

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

Além disso, 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 o objetivo geral e os objetivos específicos da monografia.

3.2 População e amostra

Na agência Urbana Alto da Rua XV do HSBC em Curitiba (PR), o universo de clientes pessoas jurídicas, atualmente, é de duzentos e dez (210) em média por carteira, num contexto de duas carteiras, totalizando, aproximadamente quatrocentos e vinte (420).

A determinação da amostra foi efetuada por meio da amostragem probabilística aleatória, ou seja, os elementos da população tiveram a probabilidade igual ou conhecida, distinta de zero, de serem selecionados ao acaso para fazer parte da amostra. Mediante a lista completa de clientes pessoa jurídica, também denominada por alguns autores como marco de referência ou base de amostragem, selecionou-se, por sorteio, os elementos sem reposição e desta maneira a amostra é denominada aleatória simples ou acaso.

O nível de confiança estabelecido foi fazer inferências com 95% de segurança que significa que existe uma probabilidade de 95% em 100% de que qualquer resultado obtido na amostra seja válido para o universo. Considerando que os resultados da amostra podem não ser exatos em relação ao universo que pretendem representar, definiu-se como erros de medição ou erro amostral o percentual de 5%, valor menor que o máximo admitido em pesquisas sociais, como cita Richardson (1985).

A amostra envolvida na pesquisa de dados relevantes para este estudo foi composta de cinquenta e quatro (54) elementos.

3.3 Coleta de dados

Após definidos os métodos de pesquisas e o tamanho da amostra, preocupou-se com o método de coleta de dados.

O instrumento de pesquisa optado foi o questionário (ver Anexo 1), composto de 7 questões, e aplicado através do telefone, por ser o meio mais rápido de se obter informações.

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)

O instrumento de pesquisa optado possibilita um número maior de informações utilizando um menor tempo despendido, pelo tipo de contato. Também há a vantagem do custo ser menor, pois evita o deslocamento do entrevistador até o entrevistado, mesmo considerando a necessidade de se efetuar mais de uma ligação telefônica para obter êxito no contato.

Inicialmente, na elaboração do questionário, procurou-se formular questões de maneira a receber as respostas que atingissem os objetivos do trabalho. Em seguida, houve a preocupação com o tipo de linguagem utilizada de maneira que fosse clara, objetiva, sem ser redundante, prolixa ou repetitiva.

As questões formuladas foram principalmente de perguntas fechadas para se obter apenas uma alternativa de resposta possível. Foi incluída também, uma pergunta aberta para que o cliente expressasse livremente o que pensa sobre o assunto e duas semi-abertas para que se ouvisse a justificativa da sua resposta.

A coleta de dados junto aos 54 clientes pessoas jurídicas foi concretizada na agência Urbana Alto da Rua XV (PR), do HSBC Bank Brasil Banco Múltiplo S.A., por telefone, durante duas semanas. Assim atingiu-se toda a amostra aleatoriamente escolhida por sorteio.

As entrevistas foram realizadas por um funcionário da agência que atua como assistente de gerente.

3.4 Tabulação dos dados

A tabulação dos dados foi efetuada utilizando-se de recursos de informática, como planilhas do Excel, que proporcionaram uma análise detalhada e ordenada dos resultados alcançados.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os resultados da pesquisa descritiva são provenientes de cinquenta e quatro (54) questionários efetuados por telefone junto aos clientes pessoas jurídicas da Agência Urb Alto da Rua XV (PR), do HSBC Bank, e serão mostrados conforme a caracterização da amostra.

4.1 Resultados

1) Atributos mais citados para a escolha de um banco:

A tabela 4 mostra os atributos mais citados pelos consumidores para a escolha de um banco. Para esta questão foi solicitado aos respondentes que citassem os três atributos mais importantes para a escolha. Como fator determinante em primeiro lugar o atendimento personalizado é o de maior frequência com 33%. Isto denota a necessidade e importância da prestação de serviços com qualidade para a conquista e fidelização dos clientes. O serviço está ativamente ligado ao relacionamento, uma vez que este é consequência de um serviço prestado ao cliente, e a sua natureza interativa passa a ser a base para a oferta contínua de valor superior, conforme é descrito por Berry (2001).

Em segundo lugar ficou a localização, com 19%, e em terceiro lugar a segurança da instituição, com 13%.

	mais importante	%	importante	%	menos importante	%
localização	7	19%	9	17%	8	15%
Tarifas	3	6%	2	4%	4	7%
taxas de juros	4	7%	1	2%	5	9%
rentabilidade dos investimentos	6	11%	7	13%	4	7%
prontidão	3	6%	2	4%	2	4%
segurança da instituição	10	13%	7	13%	12	22%
atendimento personalizado	18	33%	20	37%	13	24%
cortesia	2	4%	5	9%	3	6%
Outros	1	2%	1	2%	3	6%
Total	54	100%	54	100%	54	100%

Tabela 4: Atributos mais citados pelos clientes para a escolha de um banco

Fonte: Elaborada pela amostra

2) Classificação do atendimento aos clientes pessoas jurídicas:

A figura 11 mostra que 58,23% dos clientes entrevistados classificam o atendimento prestado aos clientes pessoas jurídicas da agência Urbana Alto da Rua XV como sendo excelente, enquanto 29,48% acham bom, seguido de 10,12% como regular; 1,86% como ruim e 0,31% como péssimo.

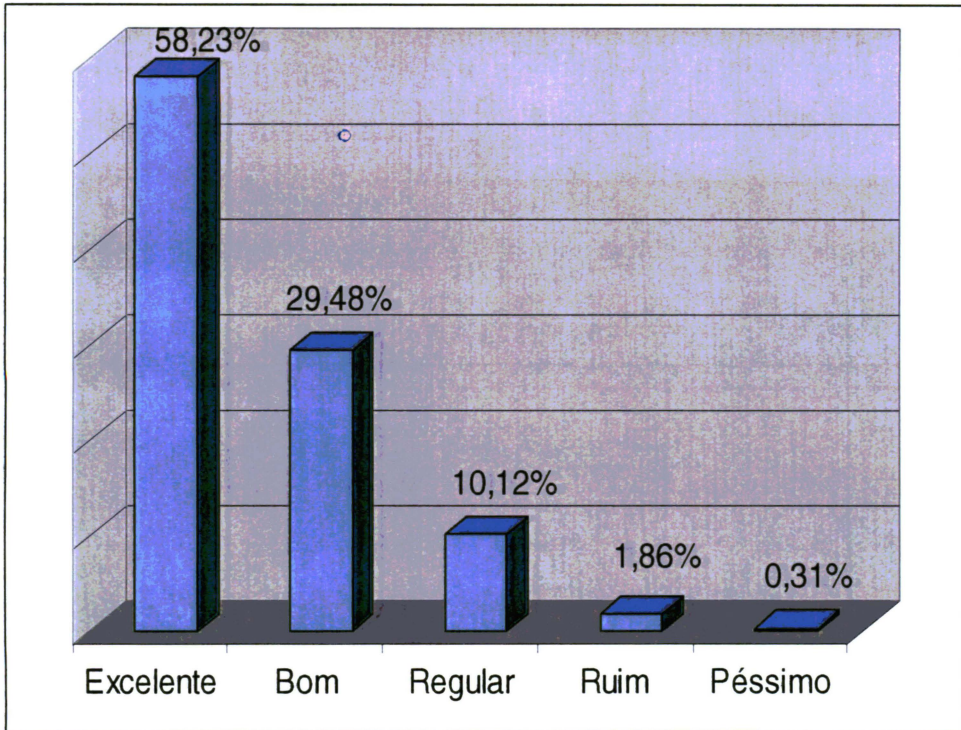


Figura 11: Classificação do atendimento aos clientes pessoas jurídicas
 Fonte: Elaborada pela amostra

3) Clientes pessoas jurídicas que recomendam o HSBC Bank Brasil:

Quando perguntado aos clientes pessoas jurídicas da agência em estudo se recomendariam a outras empresas de seu relacionamento, verificou-se que 97,20% dos clientes responderam afirmativamente, 1,81% negativamente e 0,99% não sabem responder conforme mostrado na figura 12:

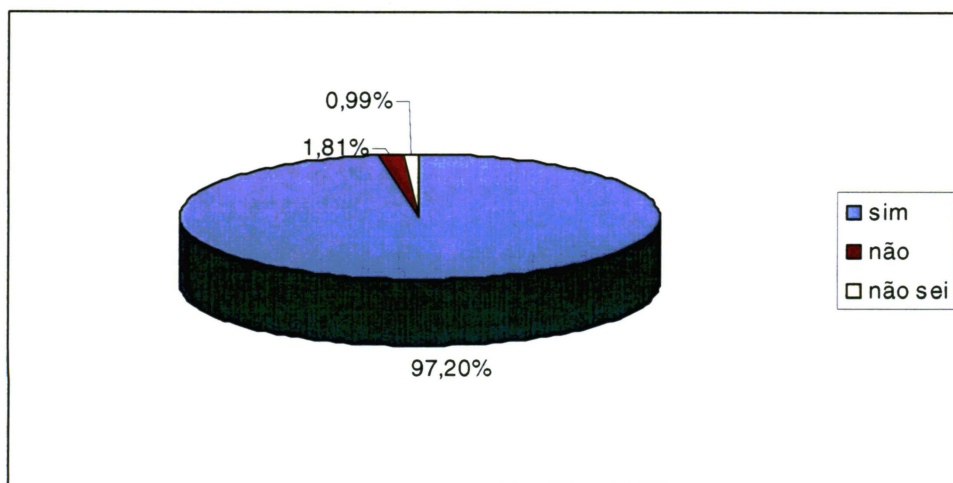


Figura 12: Clientes pessoas jurídicas que recomendam o HSBC Bank Brasil
 Fonte: Elaborada pela amostra

4) Opção por instituição financeira:

A opção por instituição financeira está ilustrada na figura 13. Constatou-se que 56,98 % dos clientes são possuidores de conta-corrente apenas no HSBC, 25,15%, embora possuidores de conta em outro banco, utilizam o HSBC como principal instituição, e apenas 17,87% são possuidores de conta em outra instituição e o HSBC não tem sido o principal banco.

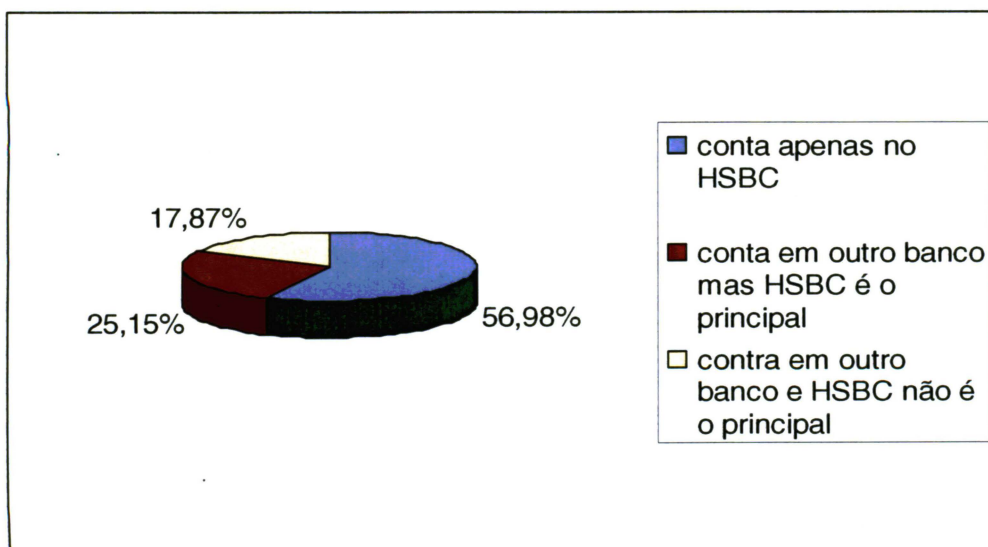


Figura 13: Opção por instituição financeira
 Fonte: Elaborada pela amostra

5) Relacionamento com outros bancos:

A figura 14 mostra que 72,34% não procura conhecer pois está contente com o HSBC enquanto 20,26% dos clientes entrevistados gostam de conhecer seus produtos e serviços para compará-los com os do HSBC e 7,40% procuram conhecer seus produtos e serviços e compra se forem atrativos.

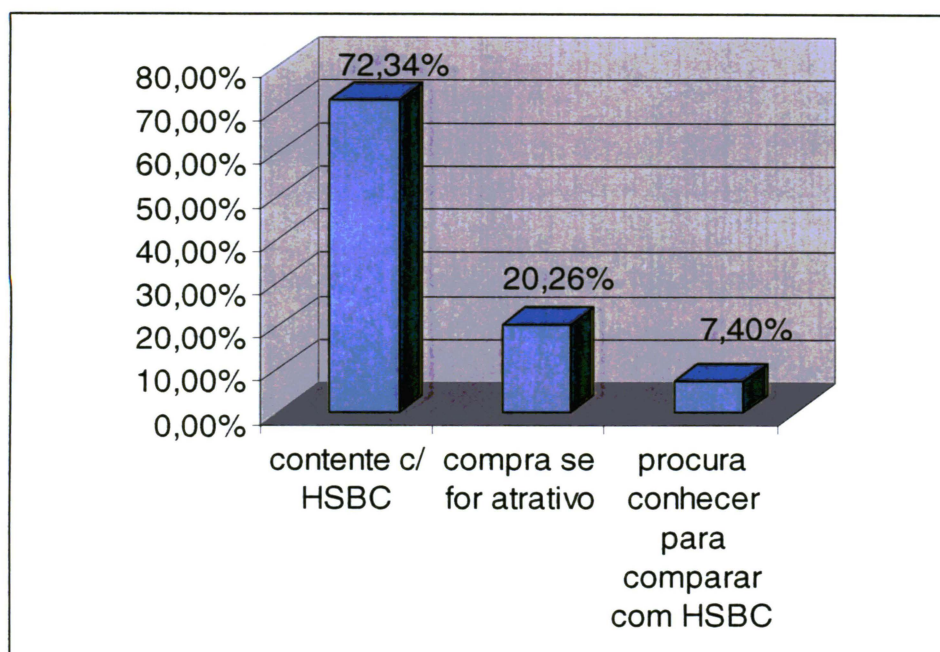


Figura 14: Relacionamento de clientes pessoas jurídicas com outros bancos
Fonte: Elaborada pela amostra

6) Avaliação da qualidade dos serviços a clientes:

Com relação à qualidade dos serviços, sob a ótica dos clientes pessoas jurídicas, observa-se, em linhas gerais, que o conceito da agência é excelente. Destaca-se a avaliação feita quanto ao nível de resposta (prontidão), que obteve 80,21% de conceitos excelentes, seguidos da competência dos funcionários, com avaliação excelente em 78,46% dos clientes pesquisados, e da credibilidade da instituição, com 78,24% de votos excelentes.

Percebe-se que quanto maior o relacionamento com o cliente, respostas rápidas para as suas necessidades e a preocupação em satisfazê-las, aliadas à credibilidade de uma instituição como o HSBC Bank Brasil, são fatores importantes na avaliação dos clientes conforme mostra a tabela 5:

Critério	Conceito (em %)					
	Excelente	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	Não se aplica
localização da agência	73,21	26,79	-	-	-	-
competência dos funcionários	78,46	21,54	-	-	-	-
nível de resposta (prontidão)	80,21	10,25	9,54	-	-	-
Atitude/cortesia dos funcionários	73,21	26,79	-	-	-	-
Instalações, equipamentos/layout	68,46	30,00	1,54	-	-	-
credibilidade da instituição	78,24	21,76	-	-	-	-
Tarifas	12,96	11,11	48,15	-	27,78	-
taxas de juros	-	11,32	49,06	-	28,30	11,32
rentabilidade de investimentos	-	62,26	-	-	-	37,74
comunicações do banco	72,38	16,08	11,54	-	-	-

Tabela 5: Avaliação da qualidade dos serviços a clientes
Fonte: Elaborada pela amostra

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 HSBC em virtude da credibilidade da instituição, ou seja, na segurança que a marca propicia e não ao fato de propiciar as melhores taxas.

7) Sugestões dos clientes para melhoria no atendimento:

A figura 15 a seguir mostra as sugestões efetuadas pelos clientes para melhoria quanto ao atendimento. Percebe-se o grau de satisfação dos clientes, pois apenas 12,54% dos respondentes sugerem que exista um caixa específico para atendimento.

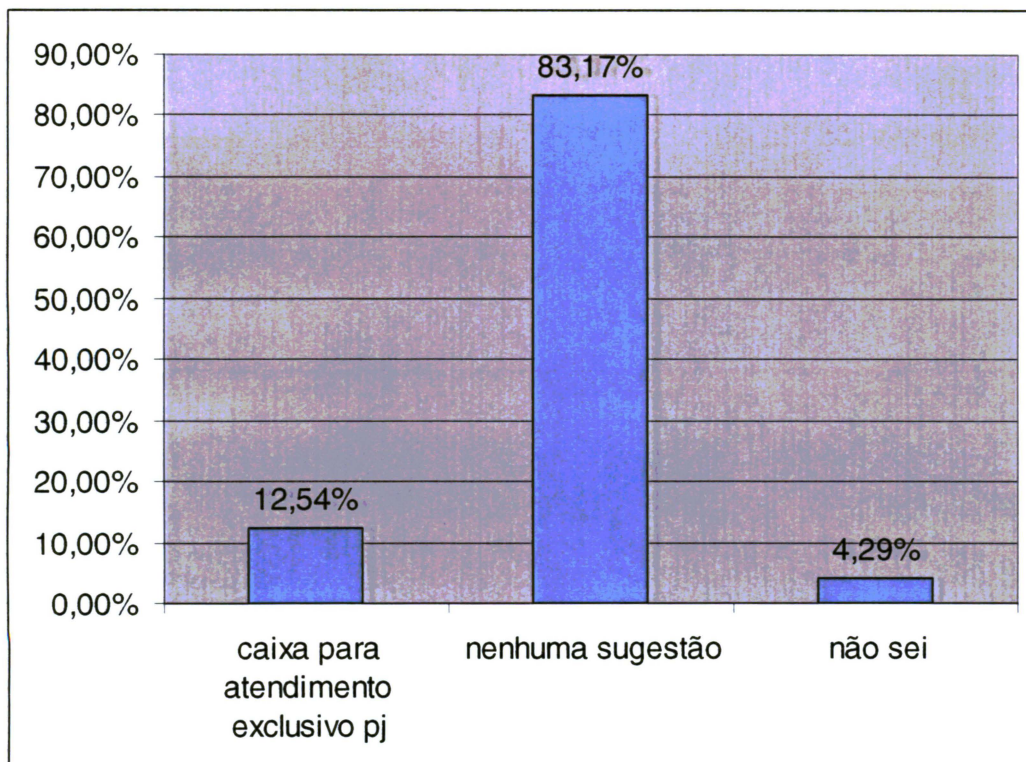


Figura 15: Sugestões para melhoria no atendimento
Fonte: Elaborada pela amostra

4.2 Considerações sobre a pesquisa

As considerações resultantes deste estudo procuram destacar os principais dados obtidos com os clientes pessoas jurídicas, na pesquisa exploratória e descritiva.

1) Atributos mais citados para a escolha de um banco

A pergunta apresentada para obter-se o principal motivo de escolha de um banco, foi feita aos respondentes como uma questão fechada onde se apresentava ao entrevistado uma sentença para completar em ordem de importância, manifestando assim, sua opinião espontaneamente. Para esta questão específica, houve orientação ao entrevistador para que não houvesse interferência ou direcionamento nas respostas, pois a intenção era apenas acolher a opção imediata do entrevistado.

O atendimento personalizado, a localização e a segurança da instituição foram os principais motivos de escolha de um banco e este fato demonstra o grau de importância, muito próximo, destes atributos para este tipo de cliente.

2) Classificação do atendimento aos clientes pessoas jurídicas

A maioria dos clientes classifica o atendimento prestado pelo HSBC como excelente, e este fator é demonstrativo de fidelidade.

3) Clientes pessoas jurídicas que recomendam o HSBC

O percentual significativo de clientes da amostra, 97,20%, recomendam o HSBC e têm influenciado significativamente para o ingresso de novos clientes. A satisfação do cliente, observada no estudo, tem influenciado enormemente no resultado deste critério.

O fato do cliente recomendar o HSBC como instituição financeira sinaliza fidelização, pois além do cliente mostrar a sua satisfação, recomenda a outros clientes.

4) Opção por instituição financeira

A maioria dos clientes tem o HSBC como principal instituição financeira, e este fator é demonstrativo de fidelidade.

5) Avaliação da qualidade dos serviços

Analisando-se os dados obtidos, verifica-se que há um percentual expressivo de conceito excelente na avaliação da qualidade dos serviços a cliente, fator que repercute positivamente e tem servido como referência para atrair novos clientes. Na tabela 5 observa-se que o serviço a cliente com maior conceito entre os respondentes é a prontidão ou nível de resposta com 87,50%. O pronto atendimento foi uma das ações de relacionamento implementadas pela agência e obteve a percepção do cliente e valorização, impactando nos resultados alcançados.

Outro fator que recebeu consideração, com 78,46% dos respondentes atribuindo conceito excelente, foi a competência dos funcionários. O domínio das habilidades necessárias e conhecimento do desempenho do serviço foi um dos fatores mais valorizados pelos clientes. Durante o levantamento das ações de relacionamento, necessárias para a implantação do novo modelo, fez-se constar o treinamento e desenvolvimento dos funcionários para desempenhar os serviços. Além disso, a atualização diária e o auto-desenvolvimento contribuíram significativamente para a percepção dos clientes.

A credibilidade da instituição, com 78,24% dos respondentes atribuindo o conceito excelente, foi outro elemento valorizado pelo cliente. Este fato, com certeza, deve-se que o HSBC Bank Brasil faz parte do Grupo HSBC, corporação internacional sediada em Londres, presente em 76 países e com 141 anos de existência.

A atitude dos funcionários, mediante atitudes de cortesia e educação e a confiabilidade nos serviços prestados, receberam 73,21% de conceito excelente demonstrando o grau de importância destes fatores para a fidelização de clientes.

Outro serviço que recebeu um dos maiores conceitos por parte dos clientes, com 72,38% foi sobre as comunicações do banco demonstram conhecimento das necessidades individuais dos clientes. Nesta questão, os respondentes foram orientados, quando da ocorrência da entrevista, que as comunicações poderiam ser no contato pessoal na agência, por meio de telefonema, e-mail e correspondências enviadas pelo correio. Através da agenda, um dos instrumentos disponibilizados ao gerente de relacionamento no sistema do banco, pode-se obter informações a respeito do cliente que auxiliam nos contatos efetuados contribuindo para um relacionamento mais próximo, que o cliente tem percebido e valorizado, conforme demonstra a tabela 5.

4.3 Ações de relacionamento para fidelização de clientes

Baseando-se em dados colhidos neste estudo são apresentadas propostas de ações de relacionamento para fidelização de clientes que podem ser utilizadas por qualquer tipo de organização, sendo que algumas prestam-se especificamente a instituições financeiras.

a) A primeira e principal ação deve ser institucional: a fidelização de clientes deve fazer parte do planejamento estratégico da empresa.

Uma empresa, qualquer que seja o seu ramo de atuação, para ser competitiva no mundo globalizado, necessita estar voltada para o mercado. A preocupação constante com a satisfação do cliente é condição necessária para a sobrevivência, pois produzir bens e serviços sem considerar o consumidor certamente conduz a organização para um rumo incerto. Considerando-se que o custo de retenção de clientes é muitas vezes menor do que atrair novos clientes, então é de extremo interesse que organizações empenhem seus esforços na retenção e fidelização de clientes. Mas, para que isto ocorra, faz-se necessário que essa estratégia seja institucional para que abranja realmente toda a organização.

Baseando-se em estudos realizados, a fidelização de clientes deve fazer parte do planejamento estratégico da empresa, e não apenas do planejamento tático ou operacional. É de muita importância que a preocupação na retenção de clientes e a sua fidelização partam da alta administração e sejam propagadas por toda a organização. A atenção constante no cliente, procurando a sua retenção e fidelização, geram satisfação para o cliente e, para a empresa, o provável aumento da lucratividade e a sua manutenção no mercado.

b) Toda a organização nos mais variados setores deve atuar com o foco no cliente.

A organização deve ser capaz de reorientar-se constantemente com o objetivo de produzir uma clara imagem para o cliente de que está focada nos seus interesses. Quando o cliente percebe que a organização se preocupa com o atendimento de suas necessidades, os relacionamentos tornam-se mais consistentes e duradouros, ocorrendo a fidelização. A organização que tem seu foco orientado apenas para o lucro, tem sua longevidade afetada, pois há a percepção pelos clientes de que não existe parceria, já se o foco for na atividade do cliente, acaba desencadeando uma parceria onde ambos ganham, aumentando o comprometimento do cliente com o seu fornecedor e conseqüentemente proporcionando maiores lucros a longo prazo.

c) Selecionar um Gerente de Relacionamento treinado e que atue de acordo com as normas e diretrizes da empresa para atendimento exclusivo destes clientes.

Selecionar, dentre os funcionários, aquele que detém mais habilidades para desenvolver o trabalho como gerente de relacionamento, e treiná-lo em marketing de relacionamento. O gerente de relacionamento é responsável pelo cliente e deve ser o ponto central das informações e também aquele que procura mostrar os produtos e serviços da empresa para o cliente. Além de deter informações e de relacionar-se com os clientes constantemente, este profissional deve atuar de acordo com as normas e diretrizes da empresa e deve desenvolver um plano a longo prazo e um plano anual de relacionamento com o cliente. Este plano anual deve definir objetivos, estratégias, os recursos necessários etc.

d) Adotar o atendimento personalizado e individualizado.

Para o marketing de relacionamento, cada cliente é distinto e diferente e deve ser tratado diferentemente. O atendimento personalizado permite conhecer melhor o cliente e a uma melhor adequação de produtos e serviços para cada necessidade. Este

diferencial oferecido é extremamente valorizado pelo cliente, que percebe que o atendimento foi feito exclusivamente para ele, gerando satisfação.

e) Disponibilizar um banco de dados para que se conheça o cliente.

A tecnologia da informação influencia profundamente o modo de fazer negócios, pois permite que a empresa implante estratégias de relacionamento com clientes, utilizando efetivamente o marketing de relacionamento. Pode-se, por exemplo, por meio de uma base de dados atualizados e confiáveis, obter informações para auxílio no gerenciamento de relacionamento com clientes. Justifica-se a necessidade de um banco de dados pelo fato de que não se consegue estabelecer relacionamento com quem não se consegue identificar. Qualquer que seja o nível de interação como cliente, o marketing de relacionamento necessita de ferramentas que contribuam para a construção de relacionamentos de longo prazo e produtivos com o cliente.

f) Preocupar-se constantemente em conhecer as necessidades do cliente.

O atendimento das necessidades dos clientes é um dos pontos cruciais no marketing de relacionamento. Conhecer e preocupar-se constantemente em atender as necessidades dos clientes-alvo faz parte das atribuições do gerente de relacionamento que, a cada contato, obtém informações e tem oportunidades negociais. Conhecer suas necessidades, o que realmente agrega valor e se os clientes têm suas necessidades satisfeitas são condições necessárias para que se realizem relacionamentos duradouros. Oferecer produtos e serviços sem a preocupação constante no atendimento da necessidade do cliente não gera fidelização.

g) Informar o cliente que ele possui um contato na agência.

Após a escolha do gerente de relacionamento, se faz necessária a divulgação de que existe na empresa uma pessoa que gerencia seus interesses. Esta divulgação

pode ser feita no primeiro instante através de um contato via telefone ou visita para informar que agora existe uma pessoa responsável e capacitada para dar assessoria e consultoria sobre produtos e serviços. Esta visita e o contato telefônico são extremamente importantes, pois representam o marco inicial para os relacionamentos duradouros que se pretendem.

h) Identificar o cliente sempre pelo nome demonstrando conhecê-lo.

A utilização da identificação do cliente pelo nome em cada contato pessoal, telefônico ou por outro meio, além de demonstrar que o conhece, mostra o interesse do gerente de relacionamento e da empresa para com o cliente e torna o relacionamento mais próximo, contribuindo para a sua retenção e fidelização.

i) Ser pró-ativo e antecipar-se às solicitações dos clientes.

Observa-se que todas as instituições financeiras possuem praticamente o mesmo portfólio de produtos para pessoas jurídicas e os recursos tecnológicos são muito semelhantes, mas o grande diferencial que se pode oferecer consiste na agilidade do atendimento. Ser pró-ativo e antecipar-se às solicitações do cliente podem ser fatores determinantes para a opção de compra, por exemplo, e, além de gerar satisfação, aproximam os relacionamentos e certamente conduzem à fidelização.

j) A atitude dos funcionários deve ser cortês e educada.

As pessoas envolvidas no processo, ou seja, os funcionários responsáveis pelo atendimento dos clientes-alvo, devem ser treinados de maneira que atuem de forma cortês e educada. O atendimento de maneira ríspida e pouco educada tem sido observado em algumas instituições de atendimento massificado onde o cliente é apenas um número. Porém, quando se necessita de dar um atendimento personalizado e diferenciado para clientes de interesse da empresa, apenas atitudes polidas e com

cortesia são importantes. Atitudes estas que são muito valorizadas pelos clientes e que se somando a outros diferenciais podem fidelizá-los.

l) Há a necessidade de existir confiabilidade nos serviços prestados.

Além da confiança na instituição, a habilidade de desempenho do serviço oferecido isento de erros, falhas, demoras são fatores valorizados pelos clientes e que pelo nível de qualidade demonstrado contribui significativamente para a fidelização dos clientes.

m) Atuar com pronto atendimento.

A rapidez e a prestação imediata do serviço e a boa vontade para orientar os clientes, têm sido valorizadas positivamente pelo público-alvo, e em conjunto com outras ações de relacionamento, são comprovadamente geradoras de fidelização.

n) Comunicar-se com clareza.

A comunicação tem sua contribuição significativa na fidelização de clientes, pois manter o cliente informado na linguagem que ele possa entender e ouvir auxilia nos relacionamentos e compreensão das necessidades e das variáveis que a compõe.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As conclusões deste estudo são apresentadas de acordo com os objetivos pretendidos, enumerando-se cada um e comparando-se com os resultados obtidos. Considera-se que estes resultados podem contribuir para o conhecimento do tema estudado.

5.1 Avaliação dos objetivos

5.1.1 Objetivos específicos

Um dos objetivos específicos definidos foi identificar os fatores que fazem com que os clientes se tornem fiéis em negócios do setor bancário. Este objetivo foi atingido, como demonstrado na tabela 5, porque verifica-se que a maioria dos itens foram conceituados pelos clientes como excelente, mostrando que a qualidade dos serviços a clientes é aceita positivamente, sinalizando a satisfação quanto aos itens analisados. Utilizou-se apenas a tabela 5 para análise porque demonstra o grau de importância dos principais fatores que fazem a fidelização de clientes e, portanto, mais abrangente.

Levantar junto aos clientes quais os principais motivos que levam a decidir por determinada instituição foi o segundo objetivo específico pretendido pelo estudo que também foi alcançado conforme demonstrado na tabela 4. Observa-se que o atendimento personalizado, a localização e a segurança da instituição foram os principais motivos de escolha de um banco e este fato demonstra o grau de importância, muito próximo, destes atributos para este tipo de cliente.

Na avaliação dos clientes entrevistados, o atendimento personalizado foi destacado como o atributo mais importante de um banco. A Agência Urbana Alto da XV do HSBC em Curitiba (PR) obteve 58,23% na classificação do atendimento como sendo

excelente. Na busca da fidelização de clientes, tal informação sinaliza no sentido que valorize este quesito como ponto fundamental de sua estratégia de marketing, procurando, por exemplo, diminuir o tempo de atendimento nas filas, treinar funcionários para um atendimento ainda mais eficaz e melhorar o atendimento via telefone.

O segundo aspecto de maior importância destacado pelos clientes é em relação à localização dos bancos, sendo que, receberam 13% das citações. Em relação a esse aspecto, há que se destacar que, como a pesquisa foi realizada numa cidade de grande porte, onde existe um maior afluxo de pessoas e veículos, o aspecto localização ganha nova dimensão. O cliente do banco, face à sua limitação de tempo, quer comodidade e facilidade para acessar sua agência. Em determinadas situações, não ter um estacionamento para ele ou ter um número limitado de agências, pode comprometer a satisfação dos consumidores e dificultar, ou até mesmo inviabilizar, a aquisição de novos clientes.

O terceiro atributo de maior destaque apontado pelos clientes como mais importante em relação aos bancos, foi a credibilidade da instituição. Tal atributo pode ser percebido de uma forma ampla, ao entender-se que confiabilidade implica a demonstração de solidez e capacidade gerencial do banco, ou seja, apresentar saúde financeira e competência na gestão de recursos dos clientes. Além disso, a credibilidade da instituição contempla também a demonstração de transparência no relacionamento entre banco e cliente.

Em relação aos aspectos que envolvem esse atributo, vale ressaltar que, há um bom tempo os bancos não mais podem estar distantes e inacessíveis. Hoje, em função do aumento do nível de exigência dos clientes, respaldados inclusive por questões

legais, busca-se maior clareza entre as partes envolvidas nessa relação. Assumir publicamente e/ou contratualmente seus compromissos, possuir equipes competentes na gestão de recursos, ter canais de comunicação que efetivamente funcionem e disponibilizar cópias de contratos aos clientes, são algumas formas de se aumentar a credibilidade das instituições financeiras.

O terceiro objetivo específico pretendido, propor ações de relacionamento para a fidelização de clientes em instituições financeiras, foi atingido, conforme demonstrado na secção 4.3, onde são propostas várias ações de marketing de relacionamento que, comprovadas pela da pesquisa realizada, causam impacto positivo na fidelização dos clientes.

5.1.2 Objetivo geral

Após atingidos os objetivos específicos, cumpriu-se o objetivo geral: determinar os principais fatores que influenciam a fidelização dos clientes pessoas jurídicas junto ao banco HSBC em Curitiba (PR). Assim depreende-se que:

- a) A fidelidade dos clientes pessoas jurídicas junto ao HSBC em Curitiba (PR) é alta;
- b) Os clientes avaliam positivamente a qualidade dos serviços, sentem suas necessidades atendidas e dão referências a outras pessoas;
- c) A utilização de ações de relacionamento ocasiona impacto significativo na fidelização de clientes.

A pesquisa quantitativa, apresentada e analisada no capítulo 4, também foi fundamental para se atingir os objetivos propostos. Por seu intermédio foi possível fazer uma avaliação dos principais fatores de influência na fidelização dos clientes.

Na prática do marketing verificou-se que o setor bancário somente atingiu sua maioria recentemente. Especificamente no Brasil, há até bem pouco tempo, o marketing bancário era relegado a segundo plano; muitas vezes, limitava-se à propaganda e promoção de vendas. Porém, as mudanças que vêm ocorrendo nos últimos anos, são extremamente intensas, sendo que, várias instituições que até recentemente ainda atuavam com uma orientação de vendas, já atuam com orientações de marketing.

Essa nova postura das instituições financeiras passa por uma crescente valorização do marketing de relacionamento. Em sintonia com a dinâmica do mercado atual, os bancos já começam a direcionar esforços para a criação de relacionamentos mais duradouros. No HSBC este processo não foi diferente.

Tratar de fidelização sem abordar aspectos como valor, expectativas e satisfação, teria sido praticamente impossível. Portanto, no sentido de melhor entender a fidelização, destacou-se, no corpo deste trabalho, a relação entre a criação de valor para o cliente pessoa jurídica, suas expectativas e satisfação, como caminho para a fidelização. Aqui, valor e satisfação estão intimamente ligados.

Finalmente, cabe o entendimento que, o ponto inicial do processo de fidelização deve ser a informação. Sem um conhecimento profundo dos clientes e suas expectativas, gerar produtos que efetivamente criem valor, passa a ser algo quase aleatório.

Finalizando o estudo pode-se afirmar que a fidelidade de um cliente é um compromisso físico e emocional e, em troca desse comprometimento, os clientes esperam que suas necessidades sejam atendidas. (VAVRA,2000)

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

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

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

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

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

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

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

KOTLER, Philip. **Princípios de marketing.** – 7 ed.- São Paulo: Prentice Hall, 1998.

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

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica** –3 ed.- São Paulo: Atlas, 1991.

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

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

NICKEL, William G. **Marketing: relacionamentos, qualidade e valor.** Rio de Janeiro: LTC, 1999.

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

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

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1985.

SALINAS, J.L. **A gestão da qualidade nas indústrias de serviços financeiros: proposta de uma metodologia de implantação na área bancária.** In: Encontro Nacional de Pós-graduação em Administração. XVII. Salvador, 27-29 de setembro de 1993. **ANAIS...** ANPAD, 1993.

STONE, M.; WOODCOCK, N; MACHTYNGER, L. **CRM Marketing de relacionamento com os clientes.** São Paulo: Futura, 2001.

STONE, M; WOODCOCK, N; **Marketing de relacionamento.** São Paulo: Litera Mundi, 1998.

TOLEDO, G. L. **Marketing bancário: análise, planejamento, processo decisório.** São Paulo: Atlas, 1978.

TUCKER, Robert B. **Agregando valor ao seu negócio.** São Paulo: MAKRON *Books*, 1999.

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

ANEXO 1

Questionário da pesquisa descritiva

**1. O que você considera como fator determinante na escolha de um banco?
Responder até TRÊS fatores em ordem de importância.**

(ex: 1 = menos importante 2 = importante 3 = mais importante)

- 1 () localização
- 2 () tarifas
- 3 () taxas de juros
- 4 () rentabilidade de investimentos
- 5 () prontidão
- 6 () segurança da instituição
- 7 () atendimento personalizado
- 8 () cortesia
- 9 () outros. Quais?

2 – Como você classifica o atendimento aos clientes pessoas jurídicas na agência Urb Alto da XV?

- A () excelente
- B () bom
- C () regular
- D () ruim
- E () péssimo

Por quê?.....
.....

3 – Você recomendaria a agência Urbana Alto da Rua XV do HSBC a outras empresas?

- A () sim
- B () não

Por quê?.....
.....

4 – Quanto ao seu relacionamento com a agência Urbana Alto da Rua XV do HSBC: (assinale apenas uma alternativa).

- A () Possuo conta só na agência Urbana Alto da Rua XV do HSBC
- B () Possuo conta em outra agência HSBC.

Por quê?

- C () Possuo conta em outro Banco porém a agência Urb Alto da Ruá XV do HSBC é o meu principal Banco.

D () Posso conta em outro Banco e o HSBC agência Urb Alto da Rua XV não é o principal Banco.

Por quê?

5 – Quanto ao seu relacionamento com outros bancos:

A () procuro conhecer seus produtos e serviços para compará-los com os do HSBC.

B () procuro conhecer seus produtos e serviços e compro-os se forem atrativos.

C () não procuro conhecer, pois estou contente com o HSBC

6- Como você avalia (excelente, bom, regular, ruim ou péssimo) os seguintes serviços prestados pelo HSBC Ag Urb Alto da Rua XV (caso desconheça um determinado serviço, favor assinalr a última coluna: não se aplica):

	Excelente	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	Não se aplica
Localização da agência						
Competência dos funcionários						
Nível de resposta (prontidão)						
Atitude/cortesia dos funcionários						
Instalações, equipamentos / layout						
Credibilidade da instituição						
Tarifas						
Taxa de juros						
Rentabilidade de investimentos						
Comunicações do banco demonstram conhecer as necessidades individuais dos clientes						

7 - Se você pudesse fazer alguma alteração ou sugestão quanto seu atendimento como cliente empresarial, o que faria?

.....

.....

.....

.....