

DAIANE DO ROCIO SEMICEK DAMACENA

**A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL DO CLIENTE EM UMA ORGANIZAÇÃO
BANCÁRIA**

Monografia apresentada ao Programa de Pós Graduação do Departamento de Ciências Contábeis do Setor de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de especialista em Controladoria.

Orientadora: Profa. Karine Francisconi

**CURITIBA
2008**

AGRADECIMENTOS

Ao meu esposo que esteve ao meu lado todos os dias e me apoiou sempre, contribuíram com palavras e gestos de carinho, incentivando a continuar.

Aos meus pais, que acompanharam a realização de meus sonhos e acreditaram no meu potencial, e principalmente compreendendo quando me fiz ausente.

A professora Karine Francisconi pela orientação e contribuição no trabalho, através de seus conhecimentos.

A Deus que me guardou e abençoou neste período de conquistas e realizações.

“Todas as coisas contribuem para o bem daqueles que amam a Deus.”

Romanos 8:28

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| LISTA DE FIGURAS..... | IV |
| LISTA DE QUADROS..... | IV |
| RESUMO | V |
| 1 INTRODUÇÃO..... | 1 |
| 1.1 PROBLEMA..... | 3 |
| 1.2 OBJETIVO GERAL | 3 |
| 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 3 |
| 1.4 JUSTIFICATIVA..... | 4 |
| 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA..... | 6 |
| 2.1 O CAPITAL INTELECTUAL | 6 |
| 2.2 GERENCIAMENTO DO CAPITAL INTELECTUAL | 7 |
| 2.3 CAPITAL HUMANO | 8 |
| 2.4 CAPITAL ESTRUTURAL | 8 |
| 2.5 CAPITAL DO CLIENTE..... | 9 |
| 2.6 GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE..... | 10 |
| 2.7 QUALIDADE DOS SERVIÇOS E SATISFAÇÃO DO CLIENTE..... | 12 |
| 2.8 O CONCEITO DE VALOR..... | 15 |
| 2.9 FIDELIZAÇÃO | 17 |
| 2.9.1 PROGRAMAS DE FIDELIZAÇÃO | 20 |
| 3 METODOLOGIA | 22 |
| 3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA..... | 22 |
| 3.2 APRESENTAÇÃO DAS VARIÁVEIS..... | 22 |
| 3.3 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVA E OPERACIONAL DAS VARIÁVEIS | 23 |
| 3.4 DELINEAMENTO DA PESQUISA..... | 25 |
| 3.5 POPULAÇÃO E AMOSTRA..... | 26 |
| 3.7 LIMITES DA PESQUISA | 28 |
| 4 A ORGANIZAÇÃO..... | 29 |
| 4.1 PORTIFÓLIO | 31 |
| 4.1.1 CONTA UNIVERSITÁRIA | 31 |
| 4.1.2 CONTA STANDART | 32 |
| 4.1.3 CONTA INTERMEDIÁRIA <i>PLUS</i> | 33 |
| 4.1.4 CONTA <i>SPECIAL</i> | 33 |
| 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS | 37 |
| 5.1 ENTREVISTA COM CLIENTES <i>STANDART</i> | 37 |
| 5.2 ENTREVISTA COM CLIENTES <i>SPECIAL</i> | 42 |
| 5.3 COMPARAÇÃO ENTRE OS CLIENTES <i>STANDART</i> E <i>SPECIAL</i> | 48 |
| 6 CONCLUSÃO | 52 |
| REFERÊNCIAS | 54 |
| ANEXOS | 58 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|-----------|
| FIGURA 1 DA ESTRUTURA DE VALOR PARA CLIENTE À ESTRUTURA DE VALOR DO CLIENTE..... | 17 |
| FIGURA 2 APRESENTAÇÃO DAS VARIÁVEIS..... | 23 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|-----------|
| QUADRO 1 COMPARATIVO CLIENTES <i>STANDART</i> x CLIENTES <i>SPECIAL</i>..... | 51 |
|---|-----------|

RESUMO

Este trabalho investiga, em estudo de caso e levantamento documental, o processo de gestão do capital do cliente em uma organização bancária. O projeto compreende revisão bibliográfica e estudo de caso em uma Instituição Financeira (instrumentalizado por entrevistas com clientes de diferentes segmentos). Os resultados do estudo de caso incluem: analisar se o relacionamento do banco com o cliente impacta na satisfação dos dois segmentos estudados; identificar se o programa de relacionamento adotado pelo banco é percebido como um instrumento de valor pelos clientes e demonstrar se há distinções na percepção dos serviços bancários, entre clientes que recebem ações de relacionamento e clientes que se utilizam dos serviços padrões do banco. A relevância do estudo reside na necessidade de conhecer, através de pesquisas com clientes, os verdadeiros desejos dos consumidores e, com isso, identificar oportunidades para o lançamento de produtos que atendam às expectativas do mercado; é um dos caminhos que podem ser seguidos para a conquista de um bom desempenho empresarial.

Palavras-chave: Capital do cliente. Relacionamento. Fidelização. Valor. Satisfação. Setor Bancário.

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo visa analisar a percepção de diferentes clientes no que diz respeito ao relacionamento de uma Instituição Bancária com os mesmos. Para isso, torna-se necessário a apresentação de alguns conceitos essenciais para a compreensão, tais como capital intelectual, humano, estrutural e do cliente, fidelização, e valor.

A tendência tecnológica implica diretamente nos setores econômicos globais aumentando a competição entre as empresas. Neste cenário, o diferencial das empresas não está baseado diretamente nas máquinas e equipamentos utilizados no processo produtivo e sim na importância do relacionamento empresa/cliente para o crescimento das organizações.

Segundo Penteadó (1999), os bancos surgiram para atender uma das necessidades básicas do ser humano, a segurança.

Originalmente, sua principal função era “guardar” o dinheiro e os valores das pessoas e empresas, cobrando uma taxa por esse serviço,

Com o tempo, os banqueiros perceberam que mantinham em seu poder uma considerável quantidade de recursos e que, se estimassem durante quanto tempo às pessoas estavam dispostas a deixar seus valores guardados, sem tocá-los, teriam condições de emprestar esse dinheiro a outras pessoas (ou empresas e, até mesmo, o Governo) que dele necessitassem, recebendo, um justo pagamento por este serviço, que poderia ser, em parte, repassado ao depositante.

Durante séculos, os bancos tinham a finalidade de garantir a guarda dos valores colocados sob sua responsabilidade, aumentando, ao máximo possível, o volume desses depósitos, emprestando parte dos recursos a quem deles necessitasse.

Porém, com o desenvolvimento da economia, esta finalidade se modificou. Além dos depósitos e empréstimos que passaram a ser usados como instrumentos do governo para controlar a quantidade de moeda em poder do público (havendo, assim, limitações à atuação dos bancos), começou-se então a utilizar as redes bancárias na prestação de serviços, como recebimento de contas, remessas de valores etc.

Tudo isso fez com que os bancos – principalmente a partir da segunda metade do século XX – cada vez mais fossem vistos como um intermediário entre os

excedentes e as necessidades de caixa de seus clientes, e também, como uma estrutura que dispõe de uma variada e complexa gama de serviços financeiros.

Rapidez e eficiência no atendimento se tornaram as principais formas de concorrência entre os melhores bancos no mundo inteiro.

Segundo Swift (2001), no início do século XX, os comerciantes e banqueiros conheciam seus clientes, bem como suas necessidades bancárias e de compras. Praticava-se a forma mais pura de *Customer Relationship Management* – gerência de relacionamento com clientes – CRM. Com a evolução das relações mercadológicas, cria-se a reformulação empresa/consumidor. Constatou-se que além de atrair clientes, é necessário conquistar a sua lealdade, pois esta influência diretamente no sucesso dos fornecedores de bens e serviços.

Além disso, observa-se no Brasil, um rápido e extenso processo de informatização das agências bancárias, tendo em vista acelerar e aumentar o volume do tratamento de informação; hoje, a preocupação em enfrentar a competição, buscando garantir margens de lucratividade, orienta-se no sentido da racionalização e da reestruturação das atividades. A estratégia gerencial volta-se para a conquista do cliente através do relacionamento com os mesmos e qualidade dos serviços a eles oferecida.

Segundo Paiva (2004), os bancos têm sido um dos tipos de organizações pioneiras na adoção de estratégias para conhecer melhor os clientes, por meio dos seus comportamentos de consumo e de atribuição de valor, criando situações propícias para incrementar negócios.

Neste cenário, o conceito de fidelidade tornou-se mais relevante ainda, a partir do momento em que as empresas começaram a perceber que a fidelidade dos seus clientes é a garantia dos retornos financeiros. Atualmente, é destacada a forte tendência das empresas em migrar de estratégias baseadas em satisfação para estratégias orientadas à fidelização, pois são evidentes os resultados positivos financeiros quando se tem uma base de clientes fiéis. A busca pela fidelização está entre os principais problemas enfrentados pelos gestores e executivos das empresas de serviços (MACHADO, 2004).

A compreensão dos efeitos financeiros ocasionados pelo aumento do nível de fidelidade e conseqüente redução na deserção¹ de consumidores são de grande

¹ Deserção: decisão de um cliente de transferir lealdade à marca de um fornecedor de serviço atual para um concorrente.

importância. A busca contínua pela fidelização e garantia de um relacionamento duradouro não deve ser entendido como um custo, mas como um investimento que gera margens de lucro crescentes e superiores às conseguidas com clientes eventuais e esporádicos.

1.1 PROBLEMA

A partir das considerações até aqui apresentadas, pretende-se verificar o seguinte problema de pesquisa:

Como clientes de diferentes segmentos avaliam o relacionamento de uma Instituição Bancária com os mesmos?

1.2 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho compõe-se em:

Analisar a percepção de clientes de diferentes segmentos sobre o relacionamento que Instituição Bancária possui com os mesmos.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Avaliar se há diferenças na percepção sobre a satisfação com os serviços bancários, por dois distintos segmentos de clientes.
- Avaliar se o relacionamento do banco com o cliente impacta na satisfação dos dois segmentos estudados.
- Identificar como os clientes de dois diferentes segmentos classificam os serviços oferecidos pelo banco.
- Analisar se o programa de relacionamento adotado pelo banco é percebido como um instrumento de valor pelos clientes.
- Avaliar se há distinções na percepção dos serviços bancários, entre clientes que recebem ações de relacionamento e clientes que se utilizam dos serviços padrões do banco.

1.4 JUSTIFICATIVA

Segundo Penteadó (1999), o sucesso empresarial em um ambiente competitivo de negócios, é cada vez mais, resultado de um profundo conhecimento das necessidades e expectativas dos consumidores.

A economia mundial vem passando por um processo de transformação, onde o capital intelectual apresenta-se como um conceito novo na administração das empresas.

O capital intelectual conforme Stewart (1998) é o conhecimento que existe em uma organização que pode ser usada para criar uma vantagem diferencial no mercado.

O capital intelectual é composto por três pilares que são interdependentes – capital humano, capital estrutural, e capital do cliente, segundo Stewart (1998). Apenas este último será aprofundado neste estudo, pois está diretamente ligado ao objetivo proposto.

O capital do cliente também conhecido como capital de relacionamento procura criar novo valor para os clientes, compartilhando esse valor entre o produtor e o consumidor; reconhece também, o papel fundamental que os clientes individuais possuem, não apenas como compradores, mas na definição do valor que desejam. Anteriormente, os clientes esperavam que as empresas identificassem e fornecessem esse valor a partir daquilo que elas consideravam como um produto. Com o capital de relacionamento, entende-se que o cliente ajuda a empresa a fornecer a relação de benefícios que ele valoriza. Assim, o valor é criado com os clientes e não por eles (STEWART, 1998).

Além disso, exige-se que uma organização, como consequência de sua estratégia de crescimento e de seu foco sobre o cliente, planeje e alinhe seus processos de negociação, suas políticas de comunicação, sua tecnologia e seu pessoal para manter o valor que o cliente individual deseja.

Com relação aos serviços bancários, a utilização correta de pesquisas, com o intuito de conhecer os verdadeiros desejos dos consumidores e, com isso, identificar oportunidades para o lançamento de produtos que atendam às expectativas do mercado; é um dos caminhos que podem ser seguidos para a conquista de um bom desempenho empresarial. Saber utilizar as informações existentes sobre o mercado, buscar uma aproximação com os consumidores finais e com outros públicos

relevantes, acredita-se, que vai influenciar no sucesso de um novo produto ou serviço.

Por isso, a importância deste trabalho dá-se, não só para a instituição em estudo, mas sim, para todas as demais instituições bancárias e todas as organizações que possuem como foco principal o cliente.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 O CAPITAL INTELECTUAL

Observam-se muitas mudanças na economia, na política e na sociedade em geral. Isto acarreta na aquisição e manutenção de conhecimentos, que deixam de ser apenas uma exigência para a formação acadêmica e passam a ser um diferencial competitivo para a sobrevivência das organizações (SILVA e ZAMBON, 2006).

Giacomani (2006) em seu artigo relata que o capital intelectual, como substrato para a criação rápida, profusa e permanente, será decisivo para o sucesso de qualquer empresa pública ou privada.

Conforme Stewart (1998), os ativos físicos de uma empresa baseada no conhecimento contribuem muito menos para o valor de seu produto (ou serviço) final do que os ativos intangíveis – os talentos de seus funcionários, a eficácia de seus sistemas gerenciais, o caráter de seus relacionamentos com os clientes – que juntos, constituem seu capital intelectual.

Não existe unanimidade quanto à definição do capital intelectual. Por ser um tema relativamente recente, cada autor enfatiza determinado aspecto. Assim, o capital intelectual para Edvinsson e Malone (1998 apud KARSTEN, 2007, p. 19) “é um capital não financeiro que representa a lacuna oculta entre o valor de mercado e o valor contábil. Sendo, portanto, a soma do capital humano e do capital estrutural”.

O capital intelectual conforme Stewart (1998) é o conhecimento que existe em uma organização que pode ser usada para criar uma vantagem diferencial no mercado.

Apesar de ser difícil a compreensão da importância do capital intelectual no desempenho das empresas, pode-se relacionar à relevância do capital financeiro na era industrial. Assim, na era do conhecimento as informações irão substituir os capitais de giro e os ativos físicos serão substituídos pelos ativos intelectuais. Mas, esta mudança não ocorrerá tão rapidamente:

[...] uma coisa é afirmar que a inteligência é o ativo mais importante da organização. Outra, bastante diferente, é transformar esse *insight* em planos e estratégias que levem a um melhor desempenho. A soma das patentes, processos, habilidade dos funcionários, tecnologias, informações sobre clientes e fornecedores e a velha e boa experiência de uma organização, serve apenas como ilustração, não como definição (STEWART, 1998).

Sendo assim, o capital intelectual pode ser considerado uma forma de criação de valor e de riqueza para a empresa, pois através dele a empresa terá maior capacidade na resolução de conflitos externos e internos, como também uma maior habilidade de desenvolver e atingir sua estratégia de negócio.

2.2 GERENCIAMENTO DO CAPITAL INTELECTUAL

Na perspectiva estudada por Kaplan e Norton (1997), que é a do aprendizado e crescimento, eles escolheram concentrar-se nas capacidades dos empregados, ou seja, nos fundamentos do capital humano. Entre as mensurações enfatizadas pelos autores, estão àquelas associadas à satisfação dos empregados, à retenção dos empregados e à produtividade destes, juntamente com a extensão de cobertura estratégica dada ao trabalho.

Segundo Kaplan e Norton (1997), as diferentes mensurações de capital intelectual identificadas na literatura, quando analisadas, parecem apresentar falta de consistência em seu conteúdo. Apesar de haver ocasionalmente itens inesperados, como: tempo para ajustar novas unidades organizacionalmente e administrativamente, ou reputação da companhia – a grande maioria é amplamente previsível: despesas com treinamento e educação, computadores por empregado, valor agregado por empregado e lealdade do consumidor.

Stewart (1998) descreve alguns princípios relevantes na gerência do capital intelectual:

- relacionamentos antagonistas com os funcionários e com os fornecedores e clientes podem gerar economias ou lucros no curto prazo, mas corre-se o risco de destruir a riqueza;
- para gerenciar e desenvolver o capital humano, as empresas devem reconhecer que alguns funcionários, embora talentosos e inteligentes não são ativos, pois a riqueza organizacional é formada a partir deles;
- informação e conhecimento podem e devem substituir os ativos financeiros e físicos;
- o trabalho do conhecimento é o trabalho customizado;
- focalizar o fluxo de informações, não o fluxo de materiais;
- não basta investir em pessoas, sistemas e clientes separadamente.

O capital intelectual pode ser dividido em três partes, todas interdependentes uma da outra, sendo praticamente impossível formar uma massa de conhecimento aplicável, desenvolvendo-se apenas uma das partes. Tais partes são: capital humano, capital estrutural, e capital do cliente. Apenas este último será aprofundado neste estudo, pois está diretamente ligado ao objetivo proposto.

2.3 CAPITAL HUMANO

O capital humano é o conhecimento que as pessoas carregam com elas, assim que o trabalho na organização termina. Compõem o capital humano toda a capacidade, conhecimento, habilidade e experiência dos empregados, devendo incluir também a criatividade e a inovação organizacionais (BATOCCHIO e BIAGIO, 2008).

Segundo Pacheco (2005 apud LYN 2000), o capital humano é representado como *know-how*, capacidades, habilidade e especializações dos recursos humanos de uma organização, trata-se de um dos ativos críticos no grupo de capital intelectual, já que o gerenciamento do capital humano freqüentemente cria e sustenta a riqueza de uma organização; em outras palavras, o capital humano pode ser visto como o conjunto de habilidades e conhecimento dos indivíduos dentro de uma organização, e isto pode ser mensurado e divulgado.

Para que o capital humano não fique condicionado apenas às pessoas, é necessário que a organização minimize as tarefas irracionais, o trabalho burocrático, inútil, e as competições internas. Através destas ações é possível transformar o capital humano em vantagem proprietária, ou seja, pode-se alugar as pessoas, mas não possuí-las, assim o conhecimento intrínseco das pessoas, somente se transformará em capital humano, se a liderança conseguir comprometimento e motivação do seu grupo de trabalho (BATOCCHIO e BIAGIO, 2008).

2.4 CAPITAL ESTRUTURAL

O capital estrutural pertence à empresa e se apresenta sob forma de: tecnologias, invenções, dados, publicações e processos. Esta parte do capital estrutural tem direito aos direitos legais de propriedade, podendo ser patenteados, ter seus direitos autorais registrados e protegidos por leis do comércio, pode ser

vendido, e qualquer um que utilize sem permissão poderá ser processado (BATOCCHIO e BIAGIO, 2008).

Segundo Pacheco (2005), a espinha dorsal da própria empresa é o capital estrutural, que envolve sua capacidade organizacional, inclui seu planejamento administrativo e sistemas de controles, processos, redes funcionais, políticas e até mesmo sua cultura, ou seja, tudo o que auxilia a empresa a gerar valor.

O capital humano é o construtor do capital estrutural, porém aumentando-se o capital estrutural aumenta-se a possibilidade de ter-se um capital humano melhor. A gerência explícita do capital estrutural pode aumentar a produtividade, logo torna-se vital o aprendizado da mecânica do conhecimento. Talvez, a melhor maneira de organizar-se o capital estrutural seja encará-lo como se fosse composto por três tipos de capital: organizacional, de inovação e de processos (BATOCCHIO E BIAGIO, 2008).

O capital organizacional se refere aos investimentos da empresa em sistemas, instrumentos e filosofia operacional, ou tudo aquilo que é desenvolvido ou naquilo que se faz investimentos para aumentar o fluxo de conhecimento da organização, ou melhorar os canais de suprimentos e distribuição. O capital de inovação é a capacidade de renovação e seus resultados sob a forma de direitos comerciais, propriedade intelectual e outros ativos e talentos intangíveis utilizados para criar e colocar rapidamente no mercado, novos produtos e serviços. O capital de processo é constituído pelos processos, tecnologia e programas voltados para os empregados, que buscam aumentar a eficiência da produção ou a prestação de serviços (BATOCCHIO e BIAGIO, 2008).

Sendo assim, pode-se desenhar o capital estrutural como o tipo de conhecimento prático empregado na criação contínua de um valor.

2.5 CAPITAL DO CLIENTE

Batocchio e Biagio (2008) expressam que o capital do cliente, também conhecido como capital de relacionamento é o mais valioso de todos os ativos intangíveis da organização, afinal todas as empresas que tem clientes, possuem também capital do cliente. É o valor da franquia, os relacionamentos contínuos com pessoas e organizações para as quais a empresa vende seus produtos e serviços.

Ainda segundo Batocchio e Biagio (2008), a empresa precisa saber cada vez mais sobre os interesses dos clientes para melhor atendê-lo, e por outro lado deve também tornar sua organização mais transparente possível para permitir que seu cliente também aprenda muito sobre seu negócio.

Quanto mais uma empresa processar informações sobre seu cliente, mais ela poderá utilizar estas informações para fornecer um serviço vital ao cliente, dificultando com isto a escolha de outro fornecedor. Quando os clientes dependem dos fatores intangíveis de um vendedor – serviços, tecnologia, etc. – o poder volta ao equilíbrio. É como uma nova marca, que é uma forma de capital do cliente, o valor intangível da informação permite que as empresas cobrem um preço alto por seus serviços (BATOCCHIO e BIAGIO, 2008).

Sendo assim, o capital relacional diz respeito às conexões da empresa com seus clientes e fornecedores, criando valor através da fidelidade, mercados melhorados, velocidade e qualidade. Além disso, através do capital do cliente é possível cultivar os clientes tradicionais gerando maior fidelidade, como também reduzir custos na busca de novos clientes (PACHECO, 2005).

2.6 GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

Cuidar do relacionamento com os clientes não é uma necessidade recente. Com o crescimento dos meios e métodos de comunicação com o público-alvo, cresceram as preocupações com o desenvolvimento das estratégias mercadológicas (SILVA e ZAMBON, 2006).

Segundo estes autores, o relacionamento com cliente se tornou mais notável nas organizações com desenvolvimento do CRM – *Customer Relationship Management* –, que entende as interações entre demanda e oferta (clientes e organização) e as ferramentas tecnológicas necessárias para melhor aproveitá-las.

Sendo assim a gestão do relacionamento com o cliente pode ser entendida como o gerenciamento dos meios utilizados para se estabelecer e mensurar os contatos com os clientes, sendo considerado que cada contato pode ter como origem o próprio cliente ou organização (SILVA e ZAMBON, 2006)

Para Brown (2001), o *Customer Relationship Management* - CRM é uma estratégia de negócios que visa entender, antecipar e administrar as necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma organização. É um conjunto de estratégias,

processos, mudanças organizacionais e técnicas pelas quais a empresa pretende administrar melhor seu empreendimento acerca do comportamento dos clientes. Acarreta em adquirir e distribuir conhecimento sobre os clientes e usar essas informações por meio de vários pontos de contato para equilibrar rendimentos e lucros com o máximo de satisfação dos clientes.

Segundo Swift (2001) gerenciamento de relacionamento com clientes é uma abordagem empresarial destinada a entender e influenciar o comportamento dos clientes, por meio de comunicações significativas para melhorar as compras, a retenção, a lealdade e a lucratividade deles.

Para Swift (2001), os elementos estratégicos táticos do processo de CRM incluem:

- interação: transações e interações que compõem a comunicação entre consumidor / cliente / canal e a organização ou empresa. Estes são dados coletados de todos os pontos de contato internos e externos;
- conexão: gerenciamento dos pontos de interação entre um consumidor / cliente / canal e uma organização ou empresa;
- conhecimento: compreensão obtida pela captura e análise das informações, gerando aprendizagem contínua sobre clientes, produtos, canais, mercados e concorrentes;
- relacionamento: criar interações ou comunicações relevantes com consumidores, clientes, canais, fornecedores e parceiros que geram relacionamentos valiosos.

Sendo assim, para converter listas de nomes de pessoas físicas e jurídicas em resultados, por exemplo, o conhecimento que se tem das necessidades, dos valores, das preferências e do comportamento de compra dos clientes é fundamental, pois permite incluí-los em campanhas de comunicação elaboradas especificamente para eles. Ofertas, apelos e mensagens elaborados “sob medida” têm impacto no comportamento de compra dos clientes, que privilegiarão a empresa. Portanto, quando realmente se sabe o que agrega valor para um grupo específico de clientes, é possível obter a resposta desejada e aumentar a rentabilidade, o que justifica financeiramente o investimento em estratégias de relacionamento um a um (SWIFT, 2001).

2.7 QUALIDADE DOS SERVIÇOS E SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Embora a qualidade do serviço e a satisfação do cliente sejam conceitos afins, não são a mesma coisa. As percepções dos clientes sobre a qualidade se baseiam em avaliações cognitivas de longo prazo sobre a entrega de serviço de uma empresa, enquanto que a satisfação do cliente é uma reação de curto prazo a uma experiência específica de serviço (LOVELOCK e WRIGHT, 2001).

Estes autores apresentam cinco dimensões pelas quais os clientes julgam a qualidade do serviço: a confiabilidade, os clientes analisam se a empresa é confiável no fornecimento de serviço conforme prometido, no curso do tempo; a tangibilidade, observa-se como são as instalações físicas, equipamento, pessoal e material de comunicação do fornecedor do serviço; a sensibilidade, através dela os clientes avaliam se os funcionários de empresa são prestativos e capazes de fornecer pronto atendimento; a segurança, através dela é considerado se os funcionários do serviço são bem informados, educados, competentes e dignos de confiança; e a empatia nessa dimensão os clientes percebem se a empresa fornece atenção cuidadosa e personalizada. Destas dimensões, a confiabilidade é um dos fatores mais importantes na avaliação da qualidade dos serviços pelos clientes. Ela é importante, pois, se um serviço não é confiável, ele torna-se deficiente e os clientes podem supor que a empresa não atende as suas necessidades.

As outras dimensões são de processo porque podem ser avaliadas pelos clientes durante a entrega do serviço. Essas dimensões são, para as empresas, oportunidades de encantar os clientes pela superação de suas expectativas durante as interações com os funcionários e o ambiente de serviço.

Segundo Chauvel (2000), a satisfação é, por definição, relativa a determinada compra, sendo o objeto de estudo a transação, e não a relação. Através desta unidade de análise, o ato de compra é visto como evento isolado e não como um dos elementos de uma cadeia de interações, que envolve tanto os esforços do produtor para fabricar seu produto e colocá-lo no mercado (produção, pesquisa, comunicação, distribuição etc), quanto às percepções, interpretações, ações e reações individuais ou coletivas do consumidor.

No entanto, não basta entender o desejo imediato do consumidor, é preciso estabelecer uma relação que possa atender às necessidades de cada uma das partes.

Os movimentos de consumidores mostraram, porém, que a existência de uma relação durável com o público não dependia da iniciativa da empresa. Querendo ou não, a empresa, ao desenvolver suas atividades, interage constantemente com diversos grupos e instituições. Os indivíduos, mesmo aqueles que não são seus clientes, são afetados por suas ações e podem reagir a elas. A venda constitui somente um momento dentro de um relacionamento mais amplo, que se desenvolve no tempo (CHAUVEL, 2000).

Segundo Lovelock & Wright (2001), a satisfação do cliente desempenha um papel particularmente crítico em ramos altamente competitivos, onde há uma grande diferença entre a fidelidade de clientes meramente satisfeitos e a de clientes completamente satisfeitos (encantados). Clientes meramente satisfeitos ou indiferentes podem ser atraídos por concorrentes; e um cliente encantado, porém, é mais propenso a permanecer fiel a despeito de ofertas competitivas atraentes. Nos serviços bancários, por exemplo, através de estudos, identificou-se que os clientes completamente satisfeitos eram aproximadamente 42% mais inclinados a serem fiéis do que os clientes meramente satisfeitos.

Para analisar os níveis de satisfação dos clientes, é necessário que as empresas identifiquem o quanto seus atuais clientes estão realmente satisfeitos ou insatisfeitos. Uma das maneiras para medir essa satisfação é a escala de cinco pontos, cujos resultados podem apresentar o número de clientes fiéis possuídos, bem como quanto deles estão descontentes. A seguir é apresentada, segundo Lovelock e Wright (2001), a escala com os seguintes valores:

1. Muito insatisfeito;
2. Relativamente insatisfeito;
3. Indiferente;
4. Relativamente satisfeito;
5. Muito satisfeito.

Logo após a empresa realizar a coleta dos dados de satisfação, é necessário que ela decida as estratégias mais adequadas para aumentar os níveis de satisfação. Caso ocorram clientes com valores (1 e 2), há um problema na entrega do serviço básico da empresa, sendo assim, é necessário que ela certifique-se de que o seu produto básico cumpra os padrões definidos pelo cliente. Clientes indiferentes ou relativamente satisfeitos (3 e 4), provavelmente estão contentes com o serviço básico, mas gostariam de ter um conjunto consistente de serviços

suplementares que tornem o produto básico mais eficaz ou mais fácil de usar. As empresas que possuem a maioria de clientes indiferentes ou satisfeitos precisam aumentar sua faixa de serviços de apoio e desenvolver estratégias de recuperação preventivas para corrigir possíveis problemas que ocorram no processo de entrega de serviço. Já os clientes inteiramente satisfeitos (5) acreditam que a empresa atende todas as suas preferências, necessidades, expectativas e problemas pessoais. As empresas que possuem esses clientes devem ouvir constantemente eles e descobrir novas maneiras de encantá-los. Pode-se esperar que altos níveis de satisfação de clientes sejam associados a níveis mais altos de retenção, identificando a lealdade como um conjunto de medidas substitutivas com “intenção de comprar novamente” (LOVELOCK e WRIGHT, 2001).

Segundo Bateson e Roffman (2001), pelo menos em parte, a taxa de retenção de clientes é determinado por sua satisfação. Várias maneiras de aumentar a manutenção têm sido propostas, incluindo recuperação de serviço e programas de lealdade de clientes (como programas de milhagens e garantias incondicionais), tudo isso podendo ser reunido no sistema de lealdade de clientes. Esse sistema consiste em 3 partes: o sistema de satisfação com serviço, o sistema de recuperação de serviço e o sistema de retenção de cliente e qualidade:

- sistema de satisfação com serviço: tem como meta conseguir um cliente satisfeito, todas às vezes, em que ele utiliza-se do serviço. Esse sistema liga as múltiplas decisões tomadas na criação de uma experiência de serviço, por meio de um sistema de busca da satisfação do cliente. Se com esse sistema o cliente ficar satisfeito, então não há necessidade das outras etapas do sistema de lealdade. Porém, se o sistema de satisfação não gerou um cliente satisfeito, então o sistema de recuperação de serviço deve ser acionado;
- sistema de recuperação de serviço: apesar dos esforços da empresa, algumas falhas em serviço são inevitáveis. Quando os clientes estão insatisfeitos, pode haver reclamação. Se isso acontece, a empresa tem a oportunidade de salvar a situação. Assim, muitas vezes os clientes classificam melhor o desempenho se houver uma falha e os funcionários de contato desfizeram essa falha, do que se o serviço fosse prestado desde o início com sucesso;
- sistema de qualidade e manutenção do cliente: um cliente insatisfeito não necessariamente muda para outra empresa. A empresa tem de fazer tudo o

que está ao seu alcance para criar barreiras contra a desistência, e o sistema de manutenção de clientes foca a criação dessas barreiras. Um passageiro, por exemplo, com muitas milhas acumuladas em um programa de milhagem, dificilmente mudará para outra companhia por causa de uma experiência insatisfatória.

Rodrigues (2004) afirma que pode-se verificar a ocorrência de uma forte ligação entre recompra e fidelidade do consumidor. É notável que esse comportamento seja de vital importância para se classificar consumidores, mas não pode-se ponderá-lo como o de maior valor ou de individualizá-lo como sendo o único fator que leva a entender a psicologia do cliente fiel.

Nesse sentido cabe ressaltar os benefícios da satisfação do cliente, pois quanto maior for o nível de satisfação maior será a fidelidade. Assim, clientes altamente satisfeitos disseminam informações positivas, reduzindo o custo para atrair novos clientes (LOVELOCK e WRIGHT, 2001). Os principais benefícios da satisfação do cliente e qualidade dos serviços destacados pelos autores são: a redução dos custos de atração de novos clientes, bem como a redução de falhas; isolamento dos clientes frente à concorrência; cria vantagem sustentável; encoraja a clientela e torna-a fiel e amplia e / ou promove a propaganda “boca a boca” positiva.

A satisfação está estreitamente relacionada com a maneira como o consumidor se sente em determinado momento. Medir a satisfação é útil, mas não se deve transformar isso na ferramenta central. Muitas vezes, pessoas que disseram estarem satisfeitas com um produto não voltaram a comprar porque acharam o de outra marca mais valioso (CAJARAVILLE, 2000).

2.8 O CONCEITO DE VALOR

Um aspecto fundamental é a criação de valor para os clientes, construtor do alicerce de toda empresa bem-sucedida. A criação de valor para o cliente gera lealdade e essa, por sua vez, gera crescimento, lucros e mais valor (REICHHELD, 1996). Ao adotar a perspectiva da estrutura de valor para o cliente, uma empresa assume efetivamente a posição e a postura de um fornecedor de produtos e serviços que busca conhecer o que o mercado consumidor deseja, para que com ele estabeleça uma relação de lealdade e com baixo risco de deserção.

A estrutura de valor voltada para o cliente está baseada numa visão simples do motivo que leva clientes a comprar produtos e serviços. Segundo Churchill & Peter (2000) o valor para o cliente é a diferença entre as percepções do cliente quanto aos benefícios da compra e uso dos produtos e serviços e os custos em que eles incorrem para obtê-los. Essa estrutura pressupõe que os clientes que estejam dispostos e sejam capazes de realizar trocas o farão quando, primeiramente os benefícios das trocas excederem os custos e ainda quando os produtos ou serviços oferecerem um valor superior em comparação com outras opções. Essas opções podem ser produtos ou serviços usados atualmente ou anteriormente, assim os clientes podem perceber que ao comprar um produto novo ele poderá resolver um problema ou ainda melhorar a situação em que se encontra.

Nesse aspecto observa-se que para os clientes os benefícios têm efeitos positivos e custos têm efeitos negativos, assim, ao analisar o valor para esses clientes nota-se que muitas vezes eles consideram vários benefícios e custos ao tomar decisões de compra (CHURCHILL e PETER, 2000).

Churchill e Peter (2000), ainda apresentam que os clientes baseiam suas compras em satisfação com produtos e serviços comprados anteriormente e fazem pouca ou às vezes nenhuma avaliação do valor de outras opções possíveis. Por esse motivo, torna-se mais difícil e mais caro atrair novos clientes do que manter os atuais.

Sendo assim, é possível perceber que os clientes variam suas percepções de valor, ou seja, diferentes clientes podem avaliar o mesmo produto ou serviços de maneiras diferentes. Além disso, essas percepções podem mudar ao longo do tempo e também variar dependendo da situação, por isso a organização deve estar sempre atenta e compreender seus clientes (CHURCHILL e PETER, 2000).

A estrutura de valor para o cliente tem também a finalidade de apontar quais atributos são mais relevantes para cada tipo de cliente, o que possibilita a formulação de estratégias de sucesso e construção de uma base de informações necessárias para se projetar o valor financeiro do cliente durante a sua vida útil de consumo – o *Customer Lifetime Value*. Ainda, percebe-se que pelo fato da estrutura de valor para o cliente também permitir avaliações individualizadas e por segmentos de clientes, demonstrando ser um instrumento útil aos bancos de varejo, pois possibilita ganhos de escala sem perder foco, em função da ampla e diversificada base de clientes que possuem. Daí a necessidade de desenvolver uma escala para

identificar e mensurar o nível de importância de atributos de valor para o cliente do setor bancário de varejo brasileiro, com vistas a aprimorar e ampliar a prestação de serviços aos seus clientes (PAIVA, 2004).

Para Paiva (2004) ao adotar a perspectiva da Estrutura de Valor para o Cliente, uma empresa assume efetivamente a posição e a postura de um fornecedor de produtos e serviços que busca conhecer o que o mercado consumidor deseja, para que com ele estabeleça uma relação de lealdade e com baixo risco de deserção.

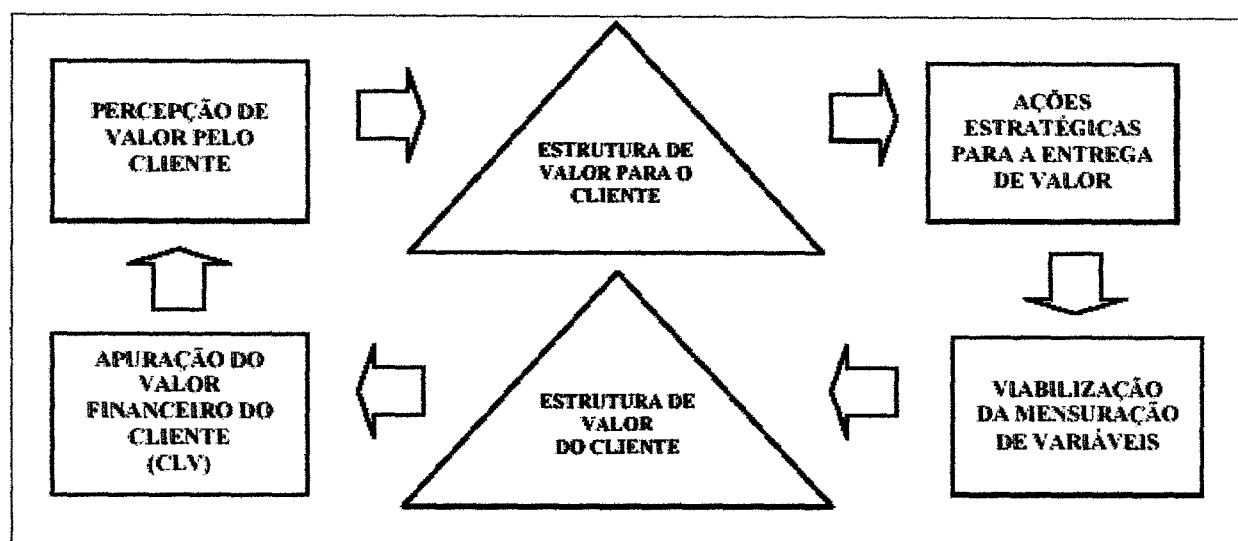


FIGURA 1 DA ESTRUTURA DE VALOR PARA CLIENTE À ESTRUTURA DE VALOR DO CLIENTE
 FONTE: PAIVA (2004, p. 3).

Para Mckenna (1992), o importante é como os possíveis clientes e os já existentes observam uma empresa e a relacionam com os concorrentes. Os consumidores definem uma hierarquia de valores, desejos e necessidades com base em dados empíricos, opiniões, referências obtidas através de propaganda de boca e experiências anteriores com produtos e serviços. Assim eles usam todas essas informações para tomarem decisões de compra.

2.9 FIDELIZAÇÃO

O modelo de “empresa baseada na fidelidade” não é a oferta de utilidades imediatas, mas a criação de valor para os clientes, condição fundamental em todas as empresas bem-sucedidas. Com efeito, a fidelidade mede de forma confiável se a

empresa gera valor: os clientes continuam comprando dela ou preferem outra empresa. Como consequência, a fidelidade aumenta as receitas e a participação no mercado, e o crescimento sustentável permite atrair e conservar os melhores funcionários, e os investidores fiéis viram sócios (REICHHELD, 1996).

Fidelidade do Consumidor é um comprometimento profundo em recomprar um produto ou serviço preferido consistentemente no futuro, apesar de influências situacionais e esforços de marketing que existam buscando o comportamento de troca de fornecedor no consumidor (MACHADO, 2004).

Segundo Peppers et al (2001), o marketing de fidelização ou de retenção é a estratégia para fidelizar ou reter clientes por meio de ações integradas, sistemáticas e contínuas de comunicação e promoção, gerando frequência e repetição de compra por parte dos clientes e recompensando-os por isso.

A administração da fidelidade do cliente, segundo Stone e Woodcock (2001), é um componente crítico do marketing de relacionamento. A fidelidade pode ser caracterizada como um estado mental ou um conjunto de atitudes, crenças, desejos etc. Também é considerada como um estado mental relativo, que impede a lealdade a alguns outros fornecedores, mas não a todos, na medida em que um cliente poderia ser leal a mais de um fornecedor concorrente.

Cabe aqui ressaltar que a lealdade consiste no consumidor aprender em qual local encontra determinado serviço que lhe satisfaça, e ao encontrar novamente este serviço no mesmolocal, a sua fidelidade é reforçada (BOGMANN, 2002).

Para Gastal e Luce (2005), os custos de mudança aparecem como barreiras que evitam que o cliente troque de fornecedor. Essas barreiras podem ser erguidas pelas empresas como forma de aumentar a retenção de clientes, mas à medida que os clientes obtêm informação sobre suas alternativas, as barreiras de mudança caem drasticamente. Os custos de mudança percebidos pelos clientes fornecem para as empresas o grau de poder que estas têm sobre a recompra dos clientes, como podem ser também considerados um recurso da empresa, uma estratégia para aumentar a lealdade dos clientes e uma vantagem competitiva.

Por outro lado, espera-se que os custos de mudança variem de indivíduo para indivíduo, uma vez que são definidos como os custos que o consumidor incorre por trocar de fornecedor que ele não teria se permanecesse com o fornecedor do momento. Estes custos podem incluir não só custos monetários, mas também questões de esforço e conveniência. Gastal e Luce (2005) definem o domínio dos

custos de mudança, tanto como gastos monetários necessários para o término de uma relação e para que seja garantida uma alternativa, como custos psicológicos incorridos no gasto de tempo e esforço. São também os custos envolvidos na mudança de um fornecedor para outro, incluindo custos monetários e não-monetários. Dentre os não-monetários, têm-se os investimentos feitos no relacionamento para lidar com determinado fornecedor.

Ainda segundo Gastal e Luce (2005), os custos de mudança podem realmente existir ou podem ser apenas “percebidos” pelos clientes. Muitas vezes, antes de uma compra, estes custos podem parecer inexistentes, mas, após a compra feita, custos escondidos podem aparecer tanto por imposição das empresas ou indiretamente pela própria natureza do produto comprado. Além dos custos explícitos, podem haver custos implícitos associados a barreiras psicológicas e emocionais, como laços sociais e pessoais. A confiança construída ao longo de tempo pode dificultar a saída de um cliente. Além disso, especificamente para serviços, os clientes podem enfrentar consideráveis riscos em mudar para um fornecedor alternativo, porque um serviço não é avaliado antes da compra propriamente dita.

Além disso, os autores acima citados descrevem a “lealdade passiva” gerada pelos custos de mudança, conceituados como custos que os clientes associam com o processo de troca de um fornecedor para outro:

- custos de mudança financeiros: associados à perda financeira quantificável de recursos;
- custos de mudança de procedimento: envolvem a perda de tempo e esforço;
- custos de mudança relacionais: envolvem desconforto psicológico ou emocional devido à perda de identidade e à ruptura de laços.

Gastal e Luce (2005) afirmam ainda, que os custos de mudança têm um papel mais importante na intenção de troca de fornecedor do que a satisfação do cliente, deixando claro que os custos de mudança têm grande importância na construção da lealdade dos clientes. Não há diferença significativa entre os efeitos da satisfação e dos custos de mudança, sendo que ambos podem ser vistos como estratégias importantes para promover a lealdade do cliente. Porém, o foco estratégico para o desenvolvimento de lealdade deve ser voltado à construção de satisfação, e não à construção de barreiras de mudança.

Stone e Woodcok (2001) identificam que existem graus de fidelidade. Alguns clientes são mais fiéis que outros. Assim, a fidelidade é desenvolvida por meio de

abordagens que desencadeiam e reforçam um estado mental positivo e os comportamentos associados. O objetivo não é tornar todos os clientes fiéis, mas, sim, aumentar a fidelidade daqueles capazes de reagir.

Lovelock e Wright (2001) apresentam a fidelidade como uma decisão voluntária de um cliente de continuar prestigiando uma empresa específica durante um período prolongado de tempo, comprando e utilizando seus bens e serviços freqüentemente e exclusivamente, e recomendando os produtos da empresa a amigos e colegas. Ressaltam ainda que essa fidelidade não pode ser considerada como certa. Ela só permanecerá enquanto o cliente achar que está recebendo o valor melhor do que receberia de outra empresa.

Nesse momento, cabe ressaltar que a lealdade do cliente também impulsiona o sucesso da empresa. A lealdade do consumidor segundo Santos et al (2005) é definida como uma intenção comportamental de manter um relacionamento duradouro com o fornecedor de serviços. Além disso, tem diversas conseqüências comportamentais e atitudinais no consumidor, entre elas, a recompra, menor sensibilidade ao preço, formação de laços afetivos e recomendação da empresa.

A lealdade dos clientes para Reichheld (1996) é um dos principais motores do sucesso empresarial, seus princípios estão vivos e encontram-se bem no âmago de toda empresa com um registro de alta produtividade, lucros sólidos expansão estável. Segundo o autor, um relacionamento forte com o cliente é essencial ao sucesso do negócio e fazer negociações com pessoas em que se confia e conhece, é previsível, eficiente e mais rentável.

2.9.1 Programas de Fidelização

Dias (2004) apresenta o programa de fidelização que torna os clientes fiéis, pois é construído, principalmente pelo relacionamento constante, diferenciado e personalizado por meio de um conjunto de ações, comunicação e entrega de benefícios, estruturado sob a égide de um conceito que concatena, sistematiza e regulamenta o relacionamento (processo de entrega de valor) entre a empresa e seus clientes. Esse programa busca, através de campanhas de persuasão customizadas, construir e manter a fidelidade dos clientes e consumidores. A fidelização de clientes é basicamente construída pelo relacionamento constante, diferenciado e personalizado com os mesmos.

Um programa de fidelização deve ser considerado como uma marca, avançar a etapa da divulgação e expressar para os clientes algo especial, que realmente seja percebido como de valor agregado. Para desenvolver esse programa, é necessária a definição de como a empresa quer que seus clientes se sintam após cada comunicação de marketing ou interação com a sua marca e quanto se pode investir nos clientes (DIAS, 2004).

Ainda segundo Dias (2004), estimular a repetição da compra através de um círculo vicioso de desconto e promoções faz com que os consumidores comprem o produto ou serviço por razões periféricas às qualidades dos mesmos. Para construir a fidelização é essencial entender as necessidades, desejos e valores, pois constantemente a comunicação, nesse contexto, deve reforçar a percepção sobre o produto ou serviço com a mensagem certa, na hora certa.

A necessidade diz respeito ao que o cliente realmente necessita (são as necessidades declaradas e as reais). A capacidade de identificar as necessidades do cliente a partir do que ele diz pode significar atendê-lo mais eficientemente e, portanto, mantê-lo (fidelização), do mesmo modo que ao contrário pode remeter ao seu descontentamento. Nesse sentido, é preciso ficar claro que nem sempre o cliente sabe o que querem muitas vezes eles tem desejo de certas coisas, uma ótima oportunidade de superar as expectativas. Já os valores podem mudar com o tempo e também podem variar de cliente para cliente, sendo assim, é preciso acompanhar continuamente a realidade dos clientes na busca do sucesso (SILVA e ZAMBON, 2006).

É evidente que um programa de fidelização envolve recursos e, portanto, é preciso estudar a viabilidade baseada na análise de rentabilidade dos clientes antes e após o programa, além de verificar que aumento pode ser obtido na taxa de retenção dos clientes (DIAS, 2004).

Sendo assim, segundo Dias (2004) os programas de fidelização justificam-se pelo impacto que causam na percepção dos clientes em relação à marca, contribuindo para aumentar o valor da mesma, aumentar as vendas e reduzir os custos de comunicação. Num ambiente de mercado em que os produtos e serviços são cada vez mais indiferenciados (comoditizados), um programa de fidelização é um dos principais meios para obter a diferenciação.

3 METODOLOGIA

Logo após a fundamentação teórica do presente trabalho, segue a análise do problema de pesquisa e a apresentação de como ela será realizada.

Para a compreensão da pesquisa, demonstra-se a metodologia a ser aplicada, juntamente com o problema de pesquisa, definindo os principais objetivos e variáveis que auxiliarão na análise dos resultados.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

O presente trabalho visa analisar através de revisão bibliográfica, análise documental e pesquisa de campo com clientes de diferentes segmentos a importância do relacionamento dos bancos com estes, sendo assim, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa:

Como clientes de diferentes segmentos avaliam o relacionamento de uma instituição bancária com os mesmos?

3.2 APRESENTAÇÃO DAS VARIÁVEIS

1) Variáveis Independentes

- a. Clientes de segmentos diferentes.

2) Variáveis Dependentes

- a. Satisfação e Relacionamento existente entre os diferentes clientes e o Banco em estudo.

3) Variáveis Intervenientes

- a. Serviços, Relacionamento, Valor e Fidelidade

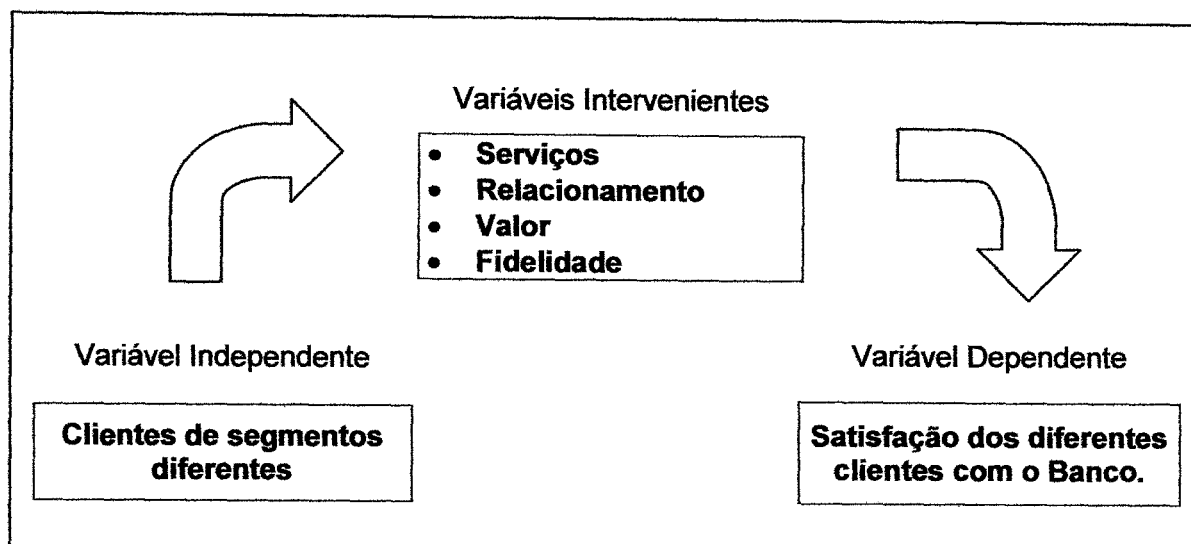


FIGURA 2 APRESENTAÇÃO DAS VARIÁVEIS

3.3 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVA E OPERACIONAL DAS VARIÁVEIS

- Clientes de segmentos diferentes

D.C.: a segmentação de clientes pressupõe que estes se diferenciam conforme várias características. Um segmento é composto por um grupo de clientes que compartilham, em geral, as mesmas características, necessidades e comportamento (LOVELOCK e WRIGTH, 2001).

D.O.: foram entrevistados clientes que possuem diferenças na relação com a Instituição Financeira. Estas diferenças foram identificadas devido ao tipo de conta que possuem no Banco. Os clientes entrevistados fazem parte das contas *Standart* e *Special*. A separação básica destes tipos de conta está baseada na renda média mensal do indivíduo. Para integrar o segmento *Standart* o cliente deve possuir uma renda entre R\$ 1.065,00 e R\$ 2.500,00 (grandes praças) e R\$ 800,00 e R\$ 2.000,00 (pequenas praças) e para o segmento *Special* a renda mensal do cliente deve ser igual ou superior a R\$ 8.000,00 ou renda mensal igual ou superior a R\$ 5.000,00 e Investimentos no banco iguais ou maiores que R\$ 50.000,00.

- Satisfação e Relacionamento dos diferentes clientes com o Banco

D.C.: a satisfação do cliente pode ser definida como uma reação emocional de curto prazo ao desempenho específico de um serviço. Os clientes analisam seus níveis de satisfação ou insatisfação a cada utilização dos serviços e avaliam suas percepções da qualidade dos mesmos (LOOVELOCH e WRIGTH, 2001).

D.O.: atentou-se para o nível de satisfação dos clientes, em relação a atendimento, relacionamento, disponibilidade de produtos e serviços, impacto no grau de satisfação com o suprimento de determinados produtos e serviços oferecidos pelo Banco. Através de questionamentos em um roteiro de entrevista semi-estruturado.

- Serviços

D.C.: serviços podem ser caracterizados como atividades colocadas à venda que proporcionem benefícios e satisfações valiosas, ou seja, atividades que o cliente não possa ou prefira não realizar por si próprio (GRONROOS, 1993).

D.O.: abordou-se a aceitação e conceito dos produtos/serviços pelos clientes, a qualidade no atendimento, imagem da marca, estrutura da agência, freqüência na utilização dos serviços e comparações com outras instituições bancárias. Através de questionamentos em um roteiro de entrevista semi-estruturado.

- Relacionamento

D.C.: o marketing de relacionamento desempenha atividades com o objetivo de desenvolver ligações economicamente eficazes de longo prazo, entre a organização e os clientes para o benefício de ambos (LOOVELOCH e WRIGTH, 2001). Para manter esse relacionamento é necessário que a empresa identifique seus clientes criando uma relação duradoura (STONE e WOODCOCK, 2001).

D.O.: a pesquisa de relacionamento visa identificar as percepções, desejos e expectativas dos clientes em relação ao que está sendo oferecido pelo Banco. Assim questionou-se sobre a qualidade dos produtos/serviços oferecidos pela instituição financeira, satisfação no que diz respeito a relacionamento para os diferentes clientes e se seus desejos estão sendo atendidos. Através de questionamentos em um roteiro de entrevista semi-estruturado.

- Valor

D.C.: quando os clientes compram um serviço, estão pesando os benefícios advindos do serviço em relação aos seus custos (LOOVELOCH e WRIGTH, 2001). A criação de valor para o cliente gera lealdade e essa, por sua vez, gera crescimento, lucros e mais valor (REICHHELD, 1996).

D.O.: questionou-se a relação custo x benefício de ser um correntista do banco e a importância de ser um cliente diferenciado, através de questionamentos em um roteiro de entrevista semi-estruturado.

- Fidelidade

D.C.: a fidelidade é um compromisso físico emocional assumido por um cliente em troca de suas necessidades serem atendidas. Além disso, os clientes fiéis frequentemente acreditam que eles recebem um melhor atendimento porque são fiéis e sentem recompensados por sua lealdade (STONE e WOODCOCK, 2001).

D.O.: buscou-se identificar a percepção dos clientes com relação aos programas de fidelização realizados pelo banco, as formas de fidelizar o cliente e caracterizar o grau de fortalecimento ou desgaste do relacionamento com o banco. Através de questionamentos em um roteiro de entrevista semi-estruturado.

3.4 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa pode ser classificada como uma pesquisa do tipo exploratória. Segundo Gil (1988), este tipo de pesquisa tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, ainda, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser qualificados sobre esse título e uma das características mais significativas está na utilização de técnicas padronizada de coleta de dados.

A pesquisa realizada foi de natureza qualitativa, pois proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema. Para Malhotra (2001), esta natureza de pesquisa, alcança uma compreensão qualitativa das razões e motivações subjacentes.

A estratégia utilizada foi o estudo de caso baseado em uma Instituição Financeira. Segundo Gil (1988) o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento mediante os outros delineamentos considerados.

3.5 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Malhotra (2001) define população como sendo a soma dos elementos que compartilham algum conjunto de características comuns, formando o universo para problema de pesquisa. Portanto, para o estudo em questão, foi considerada como população os clientes da instituição financeira estudada, que no Brasil somam aproximadamente 3,9 milhões de pessoas.

Já a amostra, para Malhotra (2001), é um subgrupo dos elementos da população selecionada para participação no estudo. A natureza da pesquisa tem impacto sobre o tamanho da amostra. Para pesquisas descritivas, como as qualitativas, o tamanho da amostra é comumente pequeno e não-representativo. Por isso, o tamanho da amostra utilizado para o estudo, é composto por dez clientes *Standart* e dez clientes *Special*, totalizando vinte clientes da instituição financeira analisada, visto que este tipo de método (entrevista em profundidade) busca compreender a relação de um indivíduo com o objeto pesquisado, o que torna quase impraticável uma amostra em larga escala. Considera-se ainda, que a técnica de entrevista em profundidade, sugere um tamanho de amostra variando de 6 a 15 entrevistados, a depender dos objetivos, custos e acesso ao informante.

A técnica de amostragem usada foi a não-probabilística, pois confia no julgamento do pesquisador e não na chance de selecionar os elementos amostrais. A amostragem é considerada uma "amostra por conveniência e por julgamento", pois foi obtida a partir de elementos com fácil acesso e deixada a cargo dos entrevistadores. Deve-se destacar que este fácil acesso não compromete a qualidade da amostra, pois, trata-se de pessoas, de diferentes matizes e que são clientes do banco em estudo. Considera-se uma amostra por julgamento, haja vista que os membros tinham, no mínimo, um ano como clientes deste banco e não possuíam nenhuma relação profissional com o mesmo.

3.6 COLETA DE DADOS

O método utilizado para obtenção de dados qualitativos foi o de entrevista de profundidade. Para Malhotra (2001), trata-se de uma entrevista direta, pessoal, em que um respondente é testado por um entrevistador, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sensações. O instrumento de coleta utilizado foi um roteiro semi-estruturado. Também foram utilizados, como dados secundários, documentos institucionais que auxiliaram na pesquisa.

A análise foi grupal, dividindo os clientes da instituição estudada em segmentos: *standart* e *special*.

a) Operacionalização da pesquisa.

Primeiramente, elaborou-se dois roteiros de pesquisa: um roteiro para entrevista com os clientes *Standart* e outro roteiro para os clientes *Special*.

Os entrevistados foram escolhidos e divididos com base no tipo de conta que possuem na instituição financeira.

O período da realização das entrevistas ocorreu entre 15 de fevereiro de 2008 e 10 de março de 2008.

Como ferramenta para um melhor entendimento dos discursos, as entrevistas foram gravadas em áudio.

Efetou-se a transcrição das fitas e posteriormente realizou-se a análise do conteúdo dos dados obtidos, baseado nas atitudes percebidas nas frases dos respondentes. Para uma boa análise do conteúdo durante a entrevista foram anotados aspectos e atitudes do entrevistado, bem como a utilização das mesmas palavras do entrevistado, evitando resumir ou parafrasear as repostas. Também atentou-se em incluir tudo o que se referia ao objetivo da pergunta, anotando em síntese as digressões, mesmo que elas não se referiam diretamente ao assunto (GIL, 1988).

A pesquisa foi realizada através de através das etapas:

1ª etapa: Pré-projeto

1.1 - Formulação do problema de pesquisa

2ª etapa: Projeto de Trabalho

- 2.1 - Revisão de literatura
- 2.2 - Definição do método e da amostra (planejamento)
- 2.3 - Elaboração e defesa do projeto

3ª etapa: Fase Qualitativa

- 3.1 - Elaboração do roteiro de entrevistas para clientes *Standart* e *Special*
- 3.2 - Pré-teste do roteiro de entrevista (2 pessoas).
- 3.3 - Entrevistas com clientes da Instituição Financeira, sendo 10 clientes *Standart* e 10 clientes *Special*.
- 3.4 - Transcrição das entrevistas
- 3.5 - Análise do conteúdo da entrevistas

4ª etapa: Encerramento da pesquisa

- 4.1 - Construção dos capítulos de análise do resultado e conclusão
- 4.2 - Considerações finais e fechamento do estudo

3.7 LIMITES DA PESQUISA

Alguns limites da pesquisa podem ser considerados, como o tipo de pesquisa realizado, pois esta é uma pesquisa descritiva e não conclusiva. O método, por ser entrevista em profundidade, não tendo informações numéricas e possibilitando uma subjetivação na análise. O tamanho da amostra, pois não é uma amostra em larga escala. Além de a amostra ser composta apenas em Curitiba, havendo a possibilidade de um viés cultural.

4 A ORGANIZAÇÃO

A instituição financeira analisada é composta por aproximadamente dez mil escritórios e agências em 77 países e territórios na Europa, Ásia, Américas, Oceania, Oriente Médio e África. Além disso, possui mais de 1.700 agências e postos de atendimento em cerca de 550 municípios brasileiros, possuindo uma carteira de 4,55 milhões de clientes pessoa física e 285 mil clientes pessoa jurídica, no Brasil.

A organização acredita que para alcançar excelência em sua categoria é preciso estar sempre cuidando de sua conduta e seu desempenho. Para isso, implantou missões, metas e valores que acreditam serem fundamentais para a instituição, clientes e colaboradores.

Missão:

Garantir a excelência na entrega de produtos e serviços financeiros, maximizando valor para clientes e acionistas.

Visão:

Ser o melhor grupo financeiro do Brasil em geração de valor para clientes, acionistas e colaboradores.

Valores:

- Altos padrões de ética;
- Comunicação clara e precisa.
- Gerenciamento em equipe, consistente e focado.
- Relacionamento com clientes e colaboradores transparente e baseado na responsabilidade e confiança entre as partes.

Princípios:

Com a finalidade de alcançar seu objetivo, a instituição pretende garantir a excelência na entrega de produtos e serviços financeiros, maximizando valor para clientes e acionistas, sustentando as suas ações em quatro princípios fundamentais:

Solidez:

O Grupo é composto por uma rede internacional de aproximadamente nove mil e quinhentos escritórios e agências em 76 países e territórios, 141 anos de experiência, mais de 125 milhões de clientes e ativos de US\$ 1,502 trilhão, sendo um dos mais sólidos grupos financeiros do mundo. Essa segurança faz parte e reforça os benefícios de seus produtos e serviços.

Relacionamento:

A organização tem uma política de relacionamento que coloca o cliente em primeiro lugar. Seus colaboradores são dedicados e estão dispostos a ouvir e resolver problemas dos clientes. Para isso, dedica-se em trabalhar com transparência, aprofundando-se no relacionamento. Empenha-se em aplicar com eficácia os fundamentos contidos nos seus códigos de conduta e ética, e também na sua visão, missão e valores.

O banco promove diversos treinamentos para aumentar a interação dos funcionários com os clientes, efetua mudanças comportamentais e aumenta a clareza sobre os produtos e serviços, visando à melhoria do relacionamento com o público em geral.

Proximidade:

Para garantir a proximidade com o cliente, são realizados investimentos constantes em infra-estrutura e tecnologia. Acredita-se que para o cliente, essa proximidade é percebida pelos escritórios e agências inseridas ao redor do mundo. Além de toda a estrutura de conveniência como Caixas Automáticas e as redes Banco 24Horas e Cheque Eletrônico, são oferecidos ainda, uma grande variedade de canais de atendimento à distância.

Know-How:

Através da experiência adquirida e ampliada ao longo dos anos, a Instituição tornou-se respeitada mundialmente pelo conhecimento que possui da indústria de serviços financeiros. O Grupo cresceu tanto organicamente quanto por meio de aquisições. Hoje, orgulha-se em ser um banco mundial que oferece a seus clientes uma presença internacional com grande experiência nos mercados locais.

Qualidade:

A instituição entende que a qualidade de seus produtos e serviços é obtida pela prática eficaz dos seus princípios e valores, proporcionando satisfação aos clientes em suas necessidades.

Uma rede de colaboradores é responsável por disseminar o conceito de qualidade para as unidades da organização, garantindo a excelência no atendimento e a implementação de ações inovadoras e de melhorias.

4.1 PORTIFÓLIO

Tem sido constante o aprimoramento da oferta de produtos e serviços aos clientes em geral. A diferenciação do *mix* de produtos e serviços ofertados é verificada principalmente através da conta corrente, um produto básico que dá origem a outras oportunidades de negócios. Entre os serviços oferecidos para a conta corrente encontram-se os serviços eletrônicos, que compreendem as transações efetuadas através de computador, vídeo texto, equipamento de auto-atendimento nas agências do Banco, quiosques do Banco 24 horas, *Phone Centre* e outras realizadas por meios de acesso disponibilizados pelo Banco.

Assim, para verificar o relacionamento dos clientes com o Banco, foram analisados dois tipos de clientes relevantes, devido as suas diferenças na relação com o Banco.

Para garantir o sigilo e a segurança do Banco, a denominação dos produtos e serviços foi modificada.

A seguir, apresenta-se os tipos de contas correntes existentes no Banco e os serviços oferecidos para cada uma delas.

4.1.1 Conta Universitária

O perfil dessa categoria são estudantes universitários de todos os cursos das universidades/faculdades públicas e privadas no Brasil, com idade acima de 16 anos, preferencialmente estudantes dos cursos formadores de profissionais liberais.

Modalidade de limite de crédito para uso eventual / emergencial vinculado à conta corrente, exclusivo para o cliente estudante universitário, de modo a conquistar a sua fidelidade com o banco.

Este tipo de conta é movimentada com cartão de débito e tem a emissão automática de talonário de cheques. É permitido ao correntista, ter a conta corrente em conjunto com o cônjuge, quando o cliente estudante universitário for casado ou com os pais ou responsáveis, sendo o estudante o primeiro titular da conta.

O limite de crédito concedido é no valor único de R\$ 400,00 e o pacote de serviços ao custo de R\$ 4,00.

Os serviços mensais inclusos são acesso ao *phone centre* - atendimento eletrônico e pessoal; cheque especial; consulta de saldos; emissão e manutenção de cartão magnético; extratos no *internet banking* (diário, semanal e mensal); quatro extratos diários em caixa automático; quatro extratos semanais em caixa automático; um extrato mensal em caixa automático; oito depósitos em cheque; acesso a *internet banking* e manutenção de conta corrente – ativas; saques e pagamentos no caixa automático ou no guichê de caixa e transferência entre contas.

4.1.2 Conta Standart

A conta *standart* é oferecida para os clientes que possuem renda entre R\$ 1.065,00 e R\$ 2.500,00 (grandes praças) e R\$ 800,00 e R\$ 2.000,00 (pequenas praças) e, em geral, buscam soluções em crédito de longo e médio prazo, preocupando-se com o futuro e amparo seu e da sua família. Inclui-se nesse segmento clientes beneficiários do INSS (*sênior*).

Estão inclusos no pacote de serviços de consumo mensal ilimitado à manutenção de conta corrente – ativas; emissão e manutenção de cartão magnético; acesso ao *phone centre* (atendimento eletrônico e pessoal); *internet Banking*; Cheque Especial (limite de crédito, disponível, pré-aprovado pelo Banco); Cartão de Crédito Básico com isenção / desconto na sua anuidade de acordo com a média de uso mensal; consulta de saldos; extratos pela *Internet Banking* (diário, semanal, mensal); extrato diário em Caixa Automático; extrato semanal em Caixa Automático; extrato mensal em Caixa Automático; depósitos em cheque; saques e pagamentos no Caixa Automático ou no Guichê de Caixa; Talonário de Cheques e transferência entre contas.

4.1.3 Conta Intermediária *Plus*

O perfil dos clientes da conta intermediária são pessoas com idade média de 45 anos, proprietários de empresas de pequeno porte (gerentes e/ou diretores de Empresas), tomadores eventuais de crédito, socialmente bem relacionados, com um nível cultural e educacional alto.

Para tornar-se cliente desse tipo de conta é necessário apresentar renda entre R\$ 2.500,00 e R\$ 4.999,99 ou apresentar renda entre R\$ 5.000,00 e R\$ 7.999,99 e tenham menos do que R\$ 50.000,00 em aplicações.

O cliente da conta intermediária pode usufruir uma série de serviços financeiros desenhados exclusivamente para o seu perfil. Além do direito ao uso ilimitado de todos os serviços do pacote básico de conta corrente e tem a sua disposição Atendimento Preferencial; Cartão de Crédito Intermediário com anuidade gratuita (sujeito à aprovação de crédito) para o primeiro titular; Taxas de Juros Preferenciais no Cheque Especial e no Crédito Parcelado; Seguro do Saldo Devedor do Cheque Especial, Crédito Parcelado; Cartão de Débito e Talão de Cheques; Assistência 24 Horas a Veículos para o primeiro titular; Desconto da tarifa mensal do pacote de acordo com a média de Empréstimos e / ou Investimentos.

4.1.4 Conta *Special*

É o segmento internacional de serviços financeiros para pessoa física de alta renda e visa em sua essência, valorizar o relacionamento, reconhecimento e recompensa aos clientes especiais. A proposta do *Special* é ser um segmento de relacionamento adequando assessoria financeira e soluções que atendam às necessidades dos clientes no sentido de proteger e maximizar os recursos investidos, como propor produtos e serviços que facilitem seu dia a dia, estando sempre atentos a aquisição de novos clientes em sua ascensão social e profissional.

O perfil mais comum dos clientes *Special* são aqueles que buscam proteger e acumular patrimônio; com idade acima de 30 anos e educação formal; são pessoas bem informadas e decididas; possuem conta corrente em vários bancos e / ou em outras instituições financeiras; são muito assediados; são decididos sobre suas opiniões e são leais; são proprietários de bens de primeira necessidade e de alguns bens de luxo; possuem dependentes e estão preocupados com o futuro e bem-estar

deles; são conscientes do que é bom e de alta qualidade; conhecem grifes / marcas de renome; são consumidores de mídia de alto nível.

O pacote *Special* está disponível para os clientes que apresentarem renda mensal igual ou superior a R\$ 8.000,00 ou renda mensal igual ou superior a R\$ 5.000,00 e Investimentos no banco iguais ou maiores que R\$ 50.000,00.

A base de clientes *Special* está dividida em clientes com perfil investidor e clientes com perfil tomador.

As características das linhas de crédito e das ações são:

- clientes com Perfil "Tomador": clientes com utilização de cheque especial acima de 40% (média em cada um dos últimos seis meses), que movimentam a conta corrente freqüentemente e possuem poucas aplicações;
- clientes com Perfil "Investidor": clientes com investimentos acima de R\$ 200.000,00 (Média nos dos últimos três meses) e com utilização abaixo de 40% do Cheque Especial (Média em cada um dos últimos seis meses) e Clientes *Special*. É um segmento que tem por objetivo atender clientes com capacidade de investimentos que necessitem de uma estrutura de negócio que lhes proporcione privacidade, atendimento exclusivo e personalizado e assessoria financeira no Brasil e exterior. Foi estruturado de forma a atender clientes que sintam necessidade de separar seus negócios do Banco Comercial de seus investimentos financeiros. O cliente deste segmento tem um alto padrão aquisitivo, é sofisticado e muito bem informado demandando dos consultores, sólidos conhecimentos de economia, mercado financeiro e produtos da instituição.

O pacote de produtos para o segmento *Special* inclui: Financiamento de veículos, Crédito Imobiliário, Seguro de vida, residencial e de veículos, Consórcio (consórcio de imóveis, automóveis e caminhões), Débito Automático, CDB (é a garantia de pagamento da importância depositada, acrescida dos juros negociados entre o cliente e a instituição. Os certificados ficam sob custódia do banco e sua aplicação e resgate são efetuados como lançamentos, direto na conta corrente), Fundos (o banco administra fundos que atendem aos diversos perfis de risco, dos mais conservadores aos mais agressivos), Previdência, Capitalização, Cheque Especial, Crédito Especial (limite aprovado pelo Banco, sendo cobrado uma taxa especial), Cartão de Crédito.

Os clientes *Special* contam com ainda uma série de serviços financeiros desenvolvidos para o seu perfil. Além do direito de uso ilimitado de todos os serviços do pacote de conta corrente, os clientes também contam com: o *Global Services* – serviços de assistência ao cliente quando em viagem, tais como: reservas de hotéis, aluguel de automóveis, assistência jurídica e médica, entre outros, trazendo maior comodidade e conveniência para o cliente, bem como redução de custos em viagens; Atendimento exclusivo ao cliente *Special* – Todas as agências devem estar aptas a identificar e direcionar corretamente os clientes *Special*. Mas esse cliente pode ter acesso a um atendimento diferenciado e muito especial, destinado a suprir suas necessidades de consultoria financeira; Gerente Exclusivo – Gerente especializado e exclusivo em algumas agências e gerente com carteira híbrida no restante das agências. Em ambos os casos a atividade de gestão de carteiras de clientes *Special*, proporcionará os seguintes benefícios: orientação ao cliente nas suas necessidades financeiras com indicação de oportunidades; avaliação do portfólio de produtos do cliente; perfil de dívidas e gestão de crédito; estudos para aposentadoria / previdência; facilidade de acesso, obtenção de informações e resolução de problemas; Consultoria Especializada (avalia se as decisões financeiras tomadas pelo cliente estão alinhadas com seus objetivos e metas pessoais); Consultores da Força Especializada de Vendas; Mesa de fundos e de CDB; *Investment Centre*; *Special Phone* – *Call center* orientado para atendimento exclusivo a clientes *Special*. O serviço ainda conta com atendimento especializado; 24 horas por dia, sete dias por semana; rapidez no atendimento; exclusividade, só atende clientes *Special*; canal unificado para serviços bancários, cartões e seguros; operações de Saques Emergenciais; *Internet Banking* – O acesso pode ser feito através de microcomputador conectado à Internet, sendo que os clientes *Special* terão à sua disposição um *site* próprio, com informações detalhadas sobre os serviços disponíveis, bem como acesso ao *Internet Banking* com link direto e uma página denominada "Fale Conosco", em que o cliente poderá enviar suas mensagens. Esse serviço trará comodidade e conveniência aos clientes, pois amplia o horário de acesso aos produtos, serviços e informações do banco e com acesso de qualquer parte do mundo; Salas *VIP* – *Special Lounge* – Espaço destinado a clientes *Special*, que une conveniência e conforto e disponibiliza sala de espera, *internet* banda larga, impressora, fax, sala de reunião e serviço de copa no Aeroporto de Congonhas (São Paulo - SP), Aeroporto Afonso Pena (Curitiba -PR) e

na nova loja da Daslu (São Paulo – SP). O acesso é livre aos clientes *Special* que apenas precisam apresentar o cartão de débito ou de crédito *Special*; *Special Centre* – é um local exclusivo de atendimento a cliente *Special*, concebido dentro da filosofia do banco no Brasil e no mundo, de oferecer um tratamento personalizado e prestar atendimento exclusivo para os nossos melhores clientes. Esse serviço serve como um ponto de referência para clientes estrangeiros em visita ao Brasil; Tarifas – Os clientes *Special* pagam uma mensalidade conforme tabela de tarifas, pré-estabelecida pelo Banco. Porém quanto maior o relacionamento com o banco, maior o desconto na tarifa mensal do cliente. Dependendo do volume dos investimentos que o cliente manter, a mensalidade também poderá ser reduzida.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir, serão apresentados os resultados obtidos através de pesquisa qualitativa desenvolvida com os clientes de diferentes segmentos do Banco em estudo.

Primeiramente, apresenta-se a análise das entrevistas realizadas com os clientes *standart*, seguida pelos resultados obtidos com os clientes *special* e finalmente, a comparação dos dados fornecidos pelos dois tipos de clientes.

5.1 ENTREVISTA COM CLIENTES STANDART

Os entrevistados possuem idade entre 23 e 52 anos, do sexo masculino e feminino, com renda média de R\$ 2.000,00, sendo clientes do banco há 5 anos, em média.

Mais da metade dos clientes *standart* entrevistados, afirmam que são correntistas do banco devido ao recebimento de crédito salário nesta instituição.

“A empresa na qual trabalho tem convênio com o este banco e paga os salários por ele” (D.M., masc.).

Assim, nota-se que grande parte dos entrevistados não são clientes do banco de forma espontânea, mas sim, devido à relação do banco com as empresas em que trabalham.

Os clientes afirmam que utilizam os serviços bancários praticamente todos os dias através dos canais caixas eletrônicos, agências, *Internet* e atendimento telefônico.

Dentre os produtos e serviços oferecidos pelo banco, foram destacados cartão de crédito, transferências, pagamentos de contas e programados, saques, débito automático e seguro de vida.

“Não encontro nenhuma dificuldade ou problema no tratamento com o meu Banco” (L.L., fem.).

“Consigo fazer todas as transações que preciso” (J.V., masc.).

Estas informações demonstram que os produtos atendem as necessidades da maioria dos entrevistados devido à facilidade oferecida pelo Banco.

Os fatores considerados como importantes na escolha de um banco são:

- infra-estrutura;
- localização;

- quantidade de agências;
- qualidade no atendimento;
- fato do gerente ser acessível;
- rapidez no atendimento;
- baixo custo de tarifas e taxas;
- solidez;
- tradição que a instituição trás.

No que se refere à distinção de relacionamento entre clientes nos outros bancos, os entrevistados sabem que existe, porém não conseguem identificá-la. Nota-se que para os clientes, os produtos e serviços oferecidos pelos bancos não são diferenciados, porém percebem que os clientes são segmentados devido à renda que possuem.

Quanto à qualidade dos produtos e serviços do Banco em estudo em comparação com outras Instituições, alguns afirmam que a qualidade do Banco é melhor, pois ele “[...] dá mais atenção ao cliente” (D.J., masc.), enquanto outros acreditam que há ineficiência, “o sistema informatizado é complicado e há poucos funcionários para auxiliar” (L.S., masc.). Ou seja, não há uma uniformidade sobre a qualidade de serviços e produtos.

A partir das afirmações acima, verifica-se que o Banco atende as necessidades dos clientes *Standart*, principalmente, através da disponibilidade dos gerentes em atender os correntistas. Porém o sistema das agências é considerado de difícil manuseio em comparação com o utilizado em outras instituições, mas os clientes não deixam de usá-lo. O que pode caracterizar uma acomodação ao atual serviço do banco ou a crença de que os serviços bancários são, de certa forma, parecidos entre os fornecedores.

Avaliando a imagem e serviços do Banco em estudo, as principais características lembradas foram:

- credibilidade;
- confiança;
- segurança;
- facilidade de atendimento;
- comodidade;
- bom relacionamento com o cliente;

- taxas altas.

Dentre as ações realizadas pelo Banco para o fortalecimento da marca, as mais citadas foram:

- propaganda de TV em horário nobre;
- *merchandising*;
- investimento em infra-estrutura;
- investimento em ações sociais;
- patrocínios em eventos e esportes.

Assim, nota-se que todas estas ações reforçam a marca e fazem com que ela seja lembrada pelas pessoas.

Com relação à aceitação e conceito dos produtos oferecidos pelo banco, em geral, são avaliados como bons, porém são semelhantes aos dos concorrentes. Isto demonstra que a crença de que os bancos são todos iguais.

“O Banco oferece vários produtos e serviços, porém os outros bancos também oferecem” (D.J., masc.).

Como aspectos considerados primordiais e indispensáveis nos serviços, os entrevistados acreditam que é necessário respeitar o cliente, oferecer tarifas acessíveis e realizar um bom atendimento. Além disso, o Banco não deve influenciar os clientes.

“O gerente não deve impor e influenciar no processo de compra, que apenas apresente o produto, suas vantagens e desvantagens de forma clara e concisa” (C.E., masc.).

Verifica-se que os clientes *Standart* precisam ser respeitados, que os gerentes não realizem a “venda forçada” apenas para atingir metas, mas sim, que ofereçam produtos acessíveis que atendam as necessidades dos clientes.

No geral, os clientes afirmam que os custos relacionados à conta não são proporcionais aos benefícios oferecidos, pois consideram que as tarifas são relativamente altas devido à pouca utilização dos serviços, não apresentando benefícios. Percebe-se, portanto, que como o Banco não oferece muitos benefícios para os clientes *Standart*, a relação custo x benefício torna-se elevada.

A seguir, apresenta-se alguns depoimentos dos clientes sobre relacionamento:

“Entendo por relacionamento a preocupação que o Banco tem com o cliente, enviando mala direta, avisando sobre a mudança do gerente e disponibilizando atenção” (P.M., fem.).

“Que o gerente esteja sempre disponível para atender as minhas necessidades e dúvidas momentâneas” (C.E., masc.).

“Os bancos querem dinheiro e tratam bem a quem fornece isso a eles” (D.M., masc.).

Portanto, nota-se que a percepção dos entrevistados sobre relacionamento de bancos com clientes, diz respeito à:

- preocupação que a instituição tem em conhecer as necessidades dos clientes;
- a atualização de dados;
- manter o cliente informado sobre assuntos relacionados a sua conta;
- oferecer atenção;
- a existência da reciprocidade bancária.

O cliente deixa claro que o setor bancário desenvolve relacionamento, a partir da possibilidade do cliente trazer dividendos ao banco, reforçando a idéia de que para o cliente *Standart* o relacionamento está ligado ao imediatismo da reciprocidade, pois a reciprocidade é identificada em curto prazo.

A respeito de programas de relacionamento realizados pelos bancos os entrevistados afirmam que:

“Programa de relacionamento é conquistar o cliente, oferecendo benefícios e fidelizando-o” (D.J., masc.).

“É a preocupação do gerente em saber mais sobre o perfil do correntista e oferecer produtos de acordo” (C.E., masc.).

Por isso, os programas de relacionamento são entendidos pelos entrevistados como a forma que os bancos têm em conquistar os clientes, retê-los e ofertar produtos e benefícios de acordo com o perfil de cada cliente. Além disso, para diferentes tipos de clientes, estes programas de relacionamento oferecem taxas diferenciadas e para cada perfil há um tratamento diferente. Portanto, para o cliente *Standart*, o gerente é o principal responsável pelo relacionamento.

Para os entrevistados, o banco em estudo possui diferenças no atendimento e relacionamento, pois oferece mais atenção ao cliente em relação aos outros bancos.

Além disso, acreditam que o atendimento prestado pelo Banco atende às suas necessidades e consideram de bom a ótimo.

No quesito, relação banco x clientes, as opiniões foram divergentes, sendo que, para alguns a relação com a instituição “ficou mais forte” com a aquisição de serviços e produtos, além de que o banco visa à comodidade e valoriza o cliente.

“A relação ficou mais forte. Cada vez eu adquiro mais serviços e produtos do banco” (L.L., fem.).

Entretanto, para outros entrevistados a relação se tornou “cômoda”, pois utilizam freqüentemente os serviços e quando precisam de outros, o banco está à disposição.

“A relação é cômoda, pois eu preciso utilizar e continuo utilizando” (D.J., masc.).

Para alguns clientes, ainda, a relação se “desgastou” com o tempo, pois a conta é utilizada apenas para recebimento de salário.

“A relação se desgastou, só estou com esse banco ainda porque preciso dele para receber meu salário” (D.M., masc.).

Quanto à venda de produtos, a maioria dos entrevistados *standart* acredita que o banco não assegura que os desejos dos clientes estão sendo atendidos. Nota-se que a venda dos produtos não é específica para cada perfil.

Os entrevistados afirmam que os produtos e serviços oferecidos pelo banco são de alta qualidade, pois são bem atendidos e valorizados, possuem comodidade, utilizam agências com boa estrutura e segurança, além do banco ser confiável.

Observa-se que de maneira geral os serviços são bons, pois englobam as cinco dimensões da qualidade: a confiabilidade, a tangibilidade, a sensibilidade, a segurança e a empatia.

Os clientes também verificam que o banco realiza programas de fidelização através da diferenciação de clientes e envio de informativos bancários.

Os entrevistados percebem que o banco está preocupado em não perder o cliente e visa ter mais lucros a partir de suas aplicações. Assim, nota-se que o banco parece não estar preocupado com o correntista, mas sim, foca suas ações para não diminuir sua carteira de clientes e aumentar seu lucro através dos investimentos dos mesmos. Isto reforça o tópico relacionamento com o cliente, onde a reciprocidade é vista como base para o relacionamento.

De maneira geral, os clientes estão relativamente satisfeitos com o banco, fazendo parte do nível 4 na escala de satisfação, onde estão contentes com o serviço básico, porém, gostariam que serviços suplementares fossem disponibilizados, tornando o produto básico mais eficaz ou mais fácil de usar.

Foram apresentadas as seguintes sugestões para melhoria da relação do Banco com o cliente.

“Manter o contato que minha gerente tem comigo” (B.I., fem.).

“Aumentar a flexibilidade nas relações e oferecer taxas mais acessíveis e incentivar financiamentos” (D.J., masc).

“Trabalho na Região Metropolitana e preciso utilizar as agências após as 15 hrs” (L.S.,masc.).

Assim, recomenda-se que para melhorar a relação da Instituição com o cliente, é necessário que o banco:

- aumente a flexibilidade;
- mantenha o relacionamento com o cliente;
- torne as taxas mais acessíveis;
- incentive os financiamentos;
- estenda o horário de funcionamento das agências da região metropolitana.

Por apresentarem apenas algumas melhorias na relação da instituição com os clientes e por estarem relativamente satisfeitos com os serviços alguns entrevistados indicariam clientes para o banco de forma espontânea, pois a instituição é reconhecida mundialmente e apresenta um bom atendimento. Porém, outros somente indicariam caso houvesse incentivo por parte do banco. Verifica-se assim, que a indicação não é feita porque os correntistas não recebem benefício algum para esta ação.

5.2 ENTREVISTA COM CLIENTES *SPECIAL*

Os entrevistados possuem idade entre 31 e 45 anos, do sexo masculino e feminino, com renda média de R\$ 8.000,00, sendo clientes do banco há oito anos, em média.

A maioria dos clientes *special* entrevistados, afirmam que são correntistas do banco por receberem crédito salário nesta instituição e possuírem crédito imobiliário e investimentos.

Assim, nota-se que grande parte dos entrevistados não só recebem seus salários pelo banco, mas mantêm uma relação de investimento com a Instituição.

Os clientes afirmam que utilizam os serviços bancários com grande frequência através dos canais caixas eletrônicos, débito automático, Internet, atendimento telefônico e agências esporadicamente.

Dentre os produtos e serviços oferecidos pelo banco foram destacados cartão de crédito, saques, aplicações, crédito imobiliário, cheque especial, pagamentos de contas, débito automático e empréstimos eventuais.

“Os produtos atendem as minhas necessidades nos últimos anos, só preciso saber quem é minha gerente atualmente” (E.M., masc).

Esta informação demonstra que os produtos atendem as necessidades de mais da metade dos entrevistados, pois o banco oferece comodidade e as taxas são diferenciadas, porém observa-se uma falta de atenção ao cliente.

Assim, o cliente *special* necessita de um atendimento diferenciado e ágil, além de que, quanto maior for o volume de aplicações, menores serão as tarifas cobradas.

Analisando a imagem e serviços do banco em estudo, as principais características lembradas foram à facilidade de atendimento, comodidade e agilidade.

“Um banco deve ter acesso fácil, com boa localização, agências que possuam estacionamento e que eu possa utilizar os serviços em diversos lugares, como aeroportos e quiosques 24 horas” (E.M., masc).

“O banco possui máquinas e tecnologia atualizadas” (G.T., fem.).

Observa-se que os clientes *special*, não freqüentam muito as agências por utilizarem meios eletrônicos e em eventuais necessidades de uso da agência, exigem rapidez e eficiência no atendimento. Isto demonstra um comportamento paradoxal, visto que mesmo não freqüentando a agência, os clientes deste segmento buscam atendimento individualizado, podendo o gerente entrar em contato com ele por outros meios (telefone, e-mail, etc.).

“Quanto ao ambiente interno eu diria que induz e não influencia na decisão sobre aquisição dos produtos e na opção em ser cliente do banco” (F.C., masc.).

“Tudo é bem feito, tudo bem bacana, mas não influencia na compra, não no meu caso. Mas as agências são bem organizadas e bem limpas” (E.M., masc.).

“Não influencia na aquisição de produtos a não ser que a apresentação visual da agência mostrasse dados concretos de competitividade” (R.R., masc.).

“O banco só divulga o que é melhor para eles” (T.F., fem.).

Com as afirmações acima, verifica-se que a apresentação visual da agência (*banners, folders*) não influencia na decisão sobre aquisição de produtos e na escolha de um banco. Ainda observa-se que, o banco muitas vezes não é totalmente transparente no que diz respeito à divulgação de produtos e informa apenas o que lhe é conveniente, o que lhe traz mais retorno financeiro.

Dentre as ações realizadas pelo banco para o fortalecimento da marca, as mais citadas foram: comerciais de TV, investimento em ações sociais, propagandas em aeroportos, *marketing* de varejo e mídias em geral. Assim, nota-se que todas estas formas de divulgação reforçam a marca de ser um banco mundial.

“Os produtos têm um bom conceito, são bem elaborados, bem definidos e são bastante claros” (E.M., masc.).

“A aceitação dos produtos é baixa, acredito que o marketing não atinge o público e não transmite confiança” (R.L., masc.).

Com relação à aceitação e conceito dos produtos oferecidos pelo banco, as opiniões foram divergentes. Verifica-se que enquanto 2/4 dos clientes observam que os produtos e serviços são bem conceituados no mercado, o restante acredita que o *marketing* é ineficiente e que o Banco não transmite uma característica diferenciada.

“É obrigação do gerente informar corretamente as taxas, por exemplo, taxa de administração, tributação, rentabilidade, juros pré e pós-fixados. Ser mais transparente”. (R.R., masc.).

Como aspectos considerados primordiais e indispensáveis nos serviços, os entrevistados acreditam que é necessário realizar um atendimento rápido e personalizado, fornecer atenção ao cliente e transparência nas informações.

Observa-se que, os clientes *Special* sentem a necessidade de obter maiores informações sobre os produtos e que os gerentes informem as vantagens e desvantagens na aquisição dos mesmos.

Percebe-se que os custos relacionados à conta são proporcionais aos benefícios oferecidos, pois quanto maior for o investimento no Banco, menor serão as tarifas relacionadas à conta.

“Custo está ligado a relacionamento. Eu não tenho custo, pois dou retorno para o Banco” (L.P., fem.).

Com relação ao relacionamento com do banco com os clientes *Special*.
Registra-se:

“Relacionamento é a capacidade do Banco em diferenciar os diversos graus de risco dos clientes, além das oportunidades de solucionar os problemas destes, visando uma maior captação” (F.C., masc.).

“Toda vez que eu preciso de algo, o meu gerente faz. Ele cuida da minha conta” (P.P., masc).

As informações acima indicam que os entrevistados entendem como relacionamento, a preocupação que os bancos têm com os clientes, resolvendo seus problemas, oferecendo presteza e cortesia.

A respeito de programas de relacionamento realizados pelos bancos os entrevistados afirmam que:

“São programas de ‘milhagem’ que pontuam de acordo com os serviços utilizados pelos clientes, aliados ao grau de risco oferecido pelos mesmos” (F.C., masc.).

Assim, entende-se que para os clientes, os programas de relacionamento são vistos com uma forma de compensar os correntistas pela utilização de produtos e serviços. Além disso, eles não percebem que estes programas ocorrem de maneira diferenciada para diversos tipos de cliente, ou seja, para eles, o programa de relacionamento oferecido pelo banco é o mesmo, tanto para clientes *standart* como para clientes *special*. Portanto, a percepção dos clientes sobre relacionamento é o uso de táticas compensatórias para o bom retorno financeiro do cliente.

“O banco tem que buscar novos clientes para atingir metas, é com esta meta que ele preocupa-se. Ele não se preocupa em manter os clientes. Quando querem conquistar o cliente, eles te ligam, buscam, depois te esquecem. O cliente torna-se mais um” (E.M., masc.).

A afirmação indica que o gerente está mais envolvido em atingir metas do que realizar um bom atendimento, personalizado e duradouro.

“Quantos clientes tem um gerente special? Isso faz uma diferença enorme, pois se ele possui 500 ou 600 correntistas, ele consegue ligar para algum ? Ele não consegue dar atenção alguma!” (E.M., masc.)

Verifica-se, portanto, a necessidade do gerente possuir uma carteira de clientes *special* reduzida, para melhorar o relacionamento e oferecer um atendimento mais individualizado.

Na relação banco x clientes, as opiniões foram divergentes, sendo que, para alguns, a relação com a instituição “ficou mais forte”, quando se tornou cliente do banco e em seguida acomodou-se.

Entretanto, para outros entrevistados a relação se tornou “cômoda” com o passar do tempo, pois as necessidades dos clientes foram atendidas e o período de “encantamento” encerrou.

“A relação tornou-se cômoda, pois atingimos o relacionamento que eu desejava como cliente e dei a reciprocidade necessária ao banco” (F.C., masc.).

Para alguns clientes, ainda, a relação se “desgastou” com o tempo, pois mantém a conta apenas por necessidade.

“A relação se desgastou, pois ainda sou correntista devido ao crédito imobiliário que possuo” (R.L., masc.).

No que diz respeito à venda de produtos, a maioria dos entrevistados acredita que o banco não assegura que os desejos dos clientes estão sendo atendidos. Verifica-se que a venda acontece apenas para atingir metas e não há venda específica para cada perfil.

“O banco procura muitas vezes ‘empurrar’ os seus produtos negligenciando, às vezes, as necessidades dos clientes” (F.C., masc.).

“O banco oferece o produto quando ele precisa. Eu nunca sei qual a melhor taxa e o melhor investimento” (A.A., masc.).

Os entrevistados afirmam, que de maneira geral, os produtos e serviços oferecidos pelo banco são de boa qualidade, pois são bem atendidos quando freqüentam a agência.

“O bom atendimento é realizado por todos, caixa, gerentes, recepcionista, mas eu tenho falado mais com máquinas” (E.M., masc.).

Observa-se que, em geral, os serviços são percebidos como bons, mas a característica do cliente *special* é de não ser um freqüentador de agências, utilizando na maioria das vezes os canais eletrônicos.

Os clientes verificam que o banco realiza programas de fidelização através de bonificações pelo uso de cartão de crédito, comodidade e o pelo custo de mudança.

“Os bancos deveriam esforçar-se em manter em seu quadro de funcionários, os gerentes de relacionamento por mais tempo, visando um melhor conhecimento do cliente e suas necessidades.” (F. C., masc)

Assim, para que os gerentes conheçam e se relacionem melhor com seus clientes, é necessário que não haja *turnover*² dos funcionários. Além disso, uma forma de fidelizar o cliente é atrelar a taxa mensal paga ao volume investido.

“Toda instituição visa lucro, não acredito que está preocupada com os clientes, nem em perdê-los. Caso ela perca um hoje, amanhã arruma outro” (E.M., masc.).

“O banco como qualquer outro ‘descobre’ a importância do cliente quando você fala em encerrar a conta ou transferir alguma aplicação para outra instituição” (F.C., masc.).

Os entrevistados percebem que o banco não está preocupado com os clientes nem em perdê-los e sim, visa ter mais lucros a partir de suas aplicações.

Quanto à satisfação dos clientes, as opiniões foram divergentes, pois enquanto alguns se encontram mais satisfeitos com outros bancos, outros afirmam que estão satisfeitos com os serviços prestados com a Instituição.

Entre os serviços oferecidos, os seguros e os títulos de capitalização foram citados como itens de menor importância, que não alterariam o grau de satisfação dos clientes se fossem suprimidos. Já, os caixas eletrônicos, o atendimento preferencial, anuidade zero para os cartões de crédito e a baixa taxa de administração foram citados como fatores que alterariam diretamente o nível de satisfação se não fossem oferecidos.

“Se o banco não me oferecesse os caixas eletrônicos, iria perder o cliente, pior ainda seria se eu chegasse em uma agência e os mesmos não estivessem funcionando” (E.M., masc.).

Algumas sugestões para melhoria da relação do banco com o cliente:

“Verificar quantos clientes tem na carteira de um gerente special” (E.M., masc).

“Compromisso do gerente. Quantas vezes o gerente liga para um cliente no mês. Deveria ser uma meta ligar para o cliente pelo menos duas vezes por mês, assim criaria aproximação e mantinha o relacionamento” (E.M., masc.)

² *Turnover*: rotatividade de pessoal, relacionada à saída de funcionários da organização.

“Maior investimento nos recursos humanos, para melhorar ainda mais a capacitação dos gerentes e atendentes de relacionamento, visando uma maior agilidade e pró-atividade na solução de problemas dos clientes, sejam clientes Standart ou Special” (F.C., masc.).

“Criar um canal de comunicação mais direto e específico com o cliente special. Sei sobre as coisas do banco porque fui atrás” (R.R., masc.).

Como sugestões para melhoria na relação do banco, é necessário um controle na quantidade de clientes na carteira dos gerentes *special*, para não comprometer a atenção e o relacionamento. Ainda, há a necessidade de investir em treinamento dos funcionários, para que estes possam realizar um bom atendimento, atendendo as expectativas dos clientes, sejam eles *standart* ou *special*. Os gerentes também precisam estar mais bem informados, para que possam transmitir as informações sobre os produtos oferecidos pelo banco e as vantagens de ser um cliente *special* e assim, aumentar e manter os clientes deste segmento.

Alguns entrevistados do segmento *special*, indicariam clientes para o banco devido ao bom atendimento e agilidade oferecidos pela Instituição, esta indicação seria de forma espontânea caso fosse solicitada.

Porém, outros não indicariam, pois acreditam que a escolha do banco é algo pessoal, e não há muitas vantagens em ser correntista deste banco.

“Não indicaria, pois não sei nem o nome da minha gerente para indicar” (E.M., masc.).

5.3 COMPARAÇÃO ENTRE OS CLIENTES STANDART E SPECIAL

Pode-se dizer que os clientes *standart* observam vantagens em produtos e serviços básicos, como o número de agências, a emissão de cheques para correntistas com menor renda e o limite de cheque especial. Porém, os clientes *special* consideram como fatores importantes o atendimento preferencial e serviços rápidos que apresentem facilidade. Assim, pode-se caracterizar o segmento *standart* como o grupo de clientes que utiliza e enfatiza mais os produtos essenciais, já o segmento *special* dá mais importância às ações que melhoram o relacionamento.

Verifica-se também que os clientes *standart* são freqüentadores de agências, por utilizarem os serviços básicos, enquanto que os clientes *special*, no geral, freqüentam as agências esporadicamente, pois realizam suas transações por meios eletrônicos. Por esta razão, é necessário que o banco crie medidas para que os

gerentes procurem manter contato com seus clientes *Special*, intensificando o uso da ferramenta CRM – *Customer Relationship Management*, enfatizando outros meios de contato, como telefone e e-mail, além do atendimento da agência. Estas ações têm como objetivo aumentar o relacionamento, visto que estes correntistas não são freqüentadores das agências.

Como desvantagens identificadas, ambos os segmentos citam as tarifas cobradas pelo banco. Os correntistas *standart*, afirmam que estas tarifas são relativamente altas, pela pouca utilização dos serviços e pelos baixos benefícios oferecidos. Já os clientes *special*, informam que para obter uma redução nas tarifas é necessário ter um grande volume de aplicações.

Ambos os segmentos mencionam os fatores localização, atendimento bom e ágil, além de solidez como fatores importantes na escolha de um banco. Porém, os clientes *special* foram mais criteriosos e exigentes neste item, considerando que o relacionamento do banco com o correntista também pode ser um diferencial.

Os dois segmentos possuem idéias semelhantes sobre a imagem do banco, acreditando que ele oferece facilidade e agilidade no atendimento, por exemplo. Ainda nota-se que, os diferentes segmentos percebem que o banco realiza ações de fortalecimento da marca, porém, o segmento *special* tem a visão de ser um banco mundial, enquanto que o *standart* apenas lembra da marca.

Com relação à aceitação e conceito dos produtos oferecidos pelo banco, os clientes *standart* consideram que são bons, mas semelhantes aos dos concorrentes. Já a maioria dos clientes do segmento *special*, acreditam que os produtos não transmitem uma imagem definida, ou seja, não demonstram uma idéia de flexibilidade, por exemplo.

Um bom atendimento é visto como primordial e indispensável nos serviços bancários por ambos os segmentos. Porém, os clientes *standart* enfatizam a necessidade de produtos mais básicos, enquanto que os clientes *special* procuram um atendimento mais personalizado.

Observa-se ainda que, os clientes *standart* acreditam que os custos relacionados à sua conta não são proporcionais aos benefícios oferecidos, pois consideram as tarifas relativamente altas e também utilizam poucos serviços. Os clientes *special*, entretanto, analisam que estes custos são proporcionais, devido à reciprocidade que possuem com o banco. Assim, verifica-se que quanto maior forem as aplicações existentes no banco, menor serão as tarifas e taxas de administração

cobradas. Neste aspecto, nota-se que, por não possuírem um número considerável de investimentos, o segmento *standart* não usufrui deste benefício.

Quanto aos programas de relacionamento utilizados pelo banco, as opiniões foram divergentes para cada segmento, sendo que os clientes *standart* visualizam que estes são utilizados pelo banco como uma forma de conquistar o cliente, retê-los e oferecer produtos e benefícios adequados para cada perfil. Os clientes *special* observam que os programas de relacionamento são realizados para retribuir aos correntistas pelo uso “intensificado” dos produtos e serviços. Portanto, percebe-se que para o segmento *standart* estes programas são desenvolvidos para manutenção dos clientes e para o segmento *special* são aplicados como uma forma de retribuição pelo valor que eles possuem junto ao banco.

O atendimento realizado pelos funcionários da instituição, de maneira geral, é visto como bom pelos clientes *standart*, enquanto que os clientes *special* acreditam que há uma maior preocupação em atingir metas do que realizar um atendimento adequado para este segmento. Assim, observa-se a necessidade que os gerentes responsáveis pelo segmento *special*, possuam uma carteira de clientes reduzida para realizar um atendimento mais exclusivo.

No que diz respeito aos produtos e serviços oferecidos, ambos os segmentos avaliam como sendo de alta qualidade. Verifica-se também, que os clientes *standart* se preocupam mais com os custos relacionados aos produtos (tarifas, taxas, etc.) e os clientes *special* importam-se com a qualidade do relacionamento realizado pelo banco.

Os entrevistados do segmento *special*, percebem que o banco está mais preocupado em obter lucros a partir dos investimentos dos clientes, além desta afirmação, os correntistas do segmento *standart* acreditam que o banco também está preocupado em não perdê-los. Verifica-se que a percepção dos clientes *special* mostra uma das razões para a organização diferenciar seus clientes, focando os programas de fidelização nos clientes mais rentáveis.

Com relação ao nível de satisfação, os correntistas *standart* estão satisfeitos com os serviços oferecidos, porém, gostariam que além dos produtos básicos, lhes fossem ofertados “algo a mais”, como por exemplo, uma maior atenção. Alguns clientes *special* também estão satisfeitos com os serviços, entretanto a outra parte destes clientes afirmam que estão mais satisfeitos com outras instituições. Assim, verifica-se que por os clientes *standart* possuírem menos informações sobre os

programas de relacionamento, isto não faz com que seu nível de satisfação diminua em relação ao Banco. Todavia, como os clientes *special* têm mais conhecimento sobre estes programas, o nível de satisfação é alterado mais facilmente, enfraquecendo muitas vezes a relação com o banco, quando os programas de relacionamento não são totalmente eficazes.

| FATORES | STANDART | SPECIAL |
|---------------------------------|--|---|
| Fatores Importantes / vantagens | Produtos essenciais | Atendimento preferencial, relacionamento |
| Desvantagens | Tarifas | Tarifas |
| Fatores na escolha do Banco | Localização, bom atendimento, solidez | Localização, bom atendimento, solidez, bom relacionamento |
| Custos | Não são proporcionais aos benefícios | São proporcionais aos benefícios |
| Programas de relacionamento | Conquistar o cliente | Retribuição |
| Atendimento | Bom | Preocupação em atingir metas |
| Qualidade | Produtos Básicos | Relacionamento |
| Preocupação do Banco | Não perder clientes, lucro a partir das aplicações | Lucro a partir das aplicações, clientes mais rentáveis |
| Nível de satisfação | Satisfeitos, “algo a mais” | Divergência |
| Satisfação x Informação | Menos informação, não altera nível de satisfação | Mais informação, altera nível de satisfação |

QUADRO 1 COMPARATIVO CLIENTES STANDART x CLIENTES SPECIAL

FONTE: Dados primários da pesquisa

6 CONCLUSÃO

O objetivo principal deste trabalho foi analisar a percepção de clientes de diferentes segmentos sobre o relacionamento que instituição bancária possui com os mesmos.

Para que o objetivo da pesquisa fosse alcançado, observou-se a necessidade de verificar como os clientes de segmentos diferentes percebem e avaliam o banco, além de analisar como eles identificam o de relacionamento realizado pela Instituição.

Através da pesquisa com clientes do banco constatou-se que, um bom produto ou serviço será sempre a base para o desenvolvimento da fidelidade do cliente, sem ele, nenhum programa para fortalecer o relacionamento de uma empresa com seus clientes será bem-sucedido. Além disso, o banco deve desenvolver produtos e serviços personalizados de acordo com o que os clientes individuais querem e não de acordo com o que a Instituição estão instruídas a oferecer ou de acordo com aquilo que acham que os clientes querem. Através da pesquisa isto fica claro, pois segundo o segmento *standart*, os clientes precisam ser respeitados, que os gerentes não realizem a “venda forçada” apenas para atingir metas, mas sim, que ofereçam produtos acessíveis que atendam as necessidades dos clientes. Em geral, ambos os segmentos classificaram os serviços oferecidos como bons e de alta qualidade, atingindo um dos objetivos do presente estudo. Porém identificou-se que os clientes *standart* se preocupam mais com os custos relacionados aos produtos básicos (tarifas, taxas, etc.) e os clientes *special* importam-se com a qualidade do relacionamento realizado pelo banco.

Percebeu-se ainda, que a organização em estudo deve desenvolver a fidelidade do cliente, e isto deve ser um compromisso de toda a empresa, todas as atividades da organização devem servir ao objetivo de criar valor para o cliente. É importante ressaltar que reunir todas as informações sobre os clientes não é tudo, pois por mais sofisticada que seja, a tecnologia da informação é um simples instrumento para melhorar a qualidade do produto e do serviço para atender às necessidades individuais dos clientes. Por si só, os programas de relacionamento adotados pelos bancos são percebidos como instrumento de valor. Através da pesquisa, o programa de relacionamento adotado pelo banco é percebido como instrumento de valor pelos clientes, pois para os entrevistados do segmento *special*, estes programas possuem

valor, porém, para eles, o banco em estudo não realiza um relacionamento que agrega valor. Para os clientes *standart* os programas de relacionamento também são vistos como instrumentos de valor, mas para este segmento não há um considerável investimento em ações de relacionamento, por isso não é tão notável para os clientes. Este baixo investimento em relacionamento ocorre por esta categoria de clientes não ser tão rentável ao banco. Ao avaliar se o relacionamento do banco com os clientes impacta na satisfação dos mesmos, constatou-se que, os correntistas *standart* têm conhecimento que os programas de relacionamento existem, mas não sabem detalhar, não afetando assim, o nível de satisfação. Entretanto, os clientes *special* são mais informados e críticos, sendo capazes de avaliar os programas de relacionamento realizados pelo banco, impactando em sua satisfação quando o relacionamento não é bem desenvolvido.

Identificou-se também que o impacto econômico do foco do banco na fidelidade do cliente torna-se evidente apenas após um longo período de tempo, portanto, a avaliação a longo prazo do comportamento do cliente é essencial para se compreender o retorno sobre o investimento em iniciativas de fidelização. Sem esta avaliação, uma empresa pode perder prematuramente o seu foco na fidelidade do cliente e conseqüentemente perdê-lo para o concorrente. Sendo assim, o relacionamento é percebido como atividade destinada a desenvolver ligações eficazes de longo prazo entre uma organização e seus clientes, sendo percebido através da reciprocidade bancária

Finalmente, constatou-se com a pesquisa, que o banco em estudo é bem visto, porém não realiza ações que diferem dos outros bancos. Em geral, as instituições financeiras oferecem os mesmos produtos e serviços e segmentam os clientes da mesma maneira. Portanto, a instituição bancária não deve perder de vista as atividades dos seus concorrentes. Além disso, para conseguir destaque e credibilidade no atual cenário mundial o banco em estudo, deve estar atento às necessidades de seus clientes e através da fidelização e do relacionamento dos gerentes com os mesmo buscar sua satisfação e conquistar a retenção dos clientes.

REFERÊNCIAS

BATOCCHIO, Antonio e BIAGIO, Luiz Arnaldo. **A importância do capital intelectual na administração estratégica**. Disponível:

<http://agata.ucg.br/formularios/ucg/docentes/cont/manoel_barbosa/pdf/w7%20Art%20PE%20capital%20intelectual.pdf>. Acesso em 20/05/2008.

BOGMANN, Itzhak Meir. **Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras**. São Paulo: Nobel, 2002.

CAJARAVILLE, Andrea. **O valor da fidelidade**: entrevista com Frederick Reichheld. Disponível: [http://www.hsmmanagement.com.br/ano4/numero21/julho - agosto 2000](http://www.hsmmanagement.com.br/ano4/numero21/julho-agosto-2000). Acesso em 19/05/2006.

CHAUVEL, Marie Agnes. **Consumidores insatisfeitos: uma oportunidade para as empresas**. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

CHURCHILL, Gilbert A. Jr.; PETER, Paul J., **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.

DIAS, Ribeiro (coord.) et al. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2004.

FRAGA, Rinaldo Martins; NUNES, Rogério da Silva. FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO. **Sistema de avaliação de desempenho gerencial em bancos estatais**. Disponível: <http://www.fecap.br/adm_online/art32/>. Acesso em 22/04/2008.

GASTAL, Fernanda; LUCE, Fernando Bins. A influência da satisfação e dos custos de mudança na lealdade do cliente. In: ENANPAD – Encontro Anual da Anpad, 29., 2005, Brasília. **Anais eletrônicos**, Rio de Janeiro: Anpad, 2005.

GIACOMINI, Carlos Homero. O Capital é Intelectual. In: **OPET&MERCADO**, n. 10 Primeiro Semestre 2006. Disponível: <http://www.opet.com.br/pdf/revista_06/o_capital.pdf>. Acesso em 02/06/2007.

GIL, Antonio Carlos. **Técnicas de pesquisa em economia**. São Paulo: Atlas, 1988.

GRONROOS, Christian. **Marketing, gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

KAPLAN, R. S., NORTON B. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. São Paulo: Campus, 1997.

KARSTEN, Jaime Luiz. Capital intelectual: novo ativo das empresas In: **Instituto Catarinense de Pós-Graduação**. Disponível: <<http://www.icpg.com.br/artigos/rev02-07.pdf>>. Acesso em 02/06/2007.

LOVELOCK, Christopher; WRIGTH, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MACHADO, Francis Berenger, Um estudo sobre os níveis de fidelidade do consumidor em serviços de natureza distintas. In: ENANPAD – Encontro anual da Anpad, 28., 2004, Curitiba. **Anais Eletrônicos**, Rio de Janeiro: Anpad, 2004.

MALHOTRA, Naresch. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PACHECO, Vicente. **Mensuração e divulgação do capital intelectual nas demonstrações contábeis: teoria e empiria**. Curitiba: CRC, 2005.

PAIVA, João Carlos Neves. A estrutura de valor para o cliente pessoa física no varejo bancário brasileiro: uma escala de percepção de valor. In: ENANPAD – Encontro anual da Anpad, 28., 2004, Curitiba. **Anais Eletrônicos**, Rio de Janeiro: Anpad, 2004.

PAULO, Edilson. Capital intelectual: formas alternativas de mensuração. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Contabilidade**, 16., 2000, Goiânia. Disponível: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/478B0EBAAE83D9EB03257061004C592C/\\$File/NT000AABBA.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/478B0EBAAE83D9EB03257061004C592C/$File/NT000AABBA.pdf)>. Acesso em 02/06/2007.

PENTEADO, J. Roberto Whitaker. **Marketing best**. São Paulo: Makron Books, 1999.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha, PH.D. e DORF, Bob. **Marketing one to one: ferramentas para implementação de programas de marketing one to one**. São Paulo: Makron Books, 2001.

REICHHELD, Frederick F. **A estratégia da lealdade: a força invisível que matem clientes e funcionários e sustenta crescimento, lucros e valor**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

SANTOS, Cristiane Pizzutti; FERNANDES, Daniel Von Der Heyde. A recuperação de serviços como ferramenta de relacionamento: seu impacto na confiança e lealdade dos clientes. In: ENANPAD – Encontro Anual da Anpad, 29., 2005, Brasília. **Anais Eletrônicos**, Rio de Janeiro: Anpad, 2005.

SILVA, Fábio Gomes; ZAMBON, Marcelo Socorro. **Gestão do relacionamento com o cliente**. São Paulo: Thomson, 2006.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil; MACHTYNGER, Liz. **CRM: marketing de relacionamento com os clientes**. São Paulo: Editora Futura, 2002.

STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Littera Mundi, 2001.

SWIFT, Ronald. **CRM: customer relationship mangement**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.

TASCA, Bob; CADWELL, Peter. **Cientes satisfeitos: liderança em satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1997.

ANEXOS

ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA CLIENTES *STANDART* DO BANCO

TÓPICO A – CARACTERIZAÇÃO DO CLIENTE

1. Sexo; idade; estado civil; número de dependentes; profissão; renda média mensal.
2. Quanto tempo é cliente do banco?
3. Quais são os motivos que levam você a ser correntista deste banco?
4. Qual tipo de correntista você é atualmente?
5. Com que frequência utiliza os serviços bancários deste banco?
6. Através de quais canais você utiliza os serviços bancários?
7. Dentre os produtos / serviços oferecidos pelo banco, quais você mais utiliza?
8. Estes produtos / serviços atendem às suas necessidades? Por quê?

TÓPICO B – AVALIAÇÃO SOBRE O RELACIONAMENTO QUE O BANCO TÊM COM OS CLIENTES.

9. Que idéia você tem sobre “RELACIONAMENTO” de bancos com clientes?
10. O que você entende por programas de relacionamento realizados pelos bancos?
11. Na sua opinião, como os bancos utilizam estes programas de relacionamento em diferentes tipos de clientes?
12. Na sua opinião, há diferenças na forma como diferentes bancos se relacionam com seus clientes? Você pode destacar de forma prática como você percebe estas diferenças? Em caso negativo, por quais motivos você não vê diferença entre o relacionamento prestado por diferentes bancos?

TÓPICO C – AVALIAÇÃO DA IMAGEM E SERVIÇOS DO BANCO EM ESTUDO

13. Qual a primeira coisa que você lembra quando pensa neste Banco?
14. Qual sua visão sobre o banco em relação às outras instituições financeiras?
15. Você percebe que o banco utiliza ações para o fortalecimento da marca? Se sim, quais são elas?

TÓPICO D – AVALIAÇÃO DO PRODUTO *STANDART*

16. Quando fala-se em serviços, que aspectos você considera primordial e indispensável?
17. Você acha que os custos relacionados a sua conta, são proporcionais aos benefícios oferecidos? Por quê?
18. Dentre os produtos / serviços disponibilizados, todos são utilizados por você? Quais não são utilizados? Qual o motivo pelo não-uso?
19. Que fatores você avalia serem importantes na escolha de um banco?

TOPICO E– RELACIONAMENTO DO BANCO COM O CLIENTE *STANDART*

20. O banco atende suas expectativas com relação ao atendimento e relacionamento?
21. Com o passar do tempo a sua relação com o Banco: “ficou mais forte”, “tornou-se uma relação cômoda” ou “a relação se desgastou com o tempo”. Explique sobre isso.
22. O que o banco faz de diferente de outros bancos?
23. No que diz respeito à venda de produtos, o banco assegura que os desejos dos clientes estão sendo atendidos?
24. Como você avalia o atendimento aos clientes? Está satisfeito com este atendimento?
25. Na sua opinião, o banco utiliza programas de fidelização? Quais são as formas de fidelizar os clientes?
26. Como você percebe o banco: ele está “preocupado com você”, “está preocupado em não perder você”, “está preocupado em ter mais lucros a partir das suas aplicações”? Por que?
27. Você está satisfeito com o que o Banco oferece de serviços a você?
28. Você tem conhecimento que o banco diferencia seus clientes por tipo de conta?
29. Você conhece quais são as vantagens e os serviços que um cliente *SPECIAL* tem em comparação a um cliente *STANDART*? Quais?
30. Quais são as desvantagens identificadas em ser cliente *STANDART*, com relação a clientes *SPECIAL*?

31. Você indicaria clientes para este Banco? Por quê?
32. Esta indicação seria algo espontâneo (partindo de você) ou necessitaria de um incentivo do banco?
33. Ser Cliente do Banco é ser _____.
34. O que você sugere para melhorar a relação do banco com o cliente?

ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA CLIENTES *SPECIAL* DO BANCO

TÓPICO A – CARACTERIZAÇÃO DO CLIENTE

1. Sexo; idade; estado civil; número de dependentes; profissão; renda média mensal.
2. Quanto tempo é cliente do banco?
3. Quais são os motivos que levam você a ser correntista deste banco?
4. Qual tipo de correntista você é atualmente?
5. Com que frequência utiliza os serviços bancários deste banco?
6. Através de quais canais você utiliza os serviços bancários?
7. Dentre os produtos / serviços oferecidos pelo banco, quais você mais utiliza?
8. Estes produtos / serviços atendem às suas necessidades? Por quê?

TÓPICO B – AVALIAÇÃO SOBRE O RELACIONAMENTO QUE O BANCO TÊM COM OS CLIENTES.

9. Que idéia você tem sobre “RELACIONAMENTO” de bancos com clientes?
10. O que você entende por programas de relacionamento realizados pelos bancos?
11. Na sua opinião, como os bancos utilizam estes programas de relacionamento em diferentes tipos de clientes?
12. Na sua opinião, há diferenças na forma como diferentes bancos se relacionam com seus clientes? Você pode destacar de forma prática como você percebe estas diferenças? Em caso negativo, por quais motivos você não vê diferença entre o relacionamento prestado por diferentes bancos?

TÓPICO C – AVALIAÇÃO DA IMAGEM E SERVIÇOS DO BANCO

13. Qual a primeira coisa que você lembra quando pensa neste Banco?
14. Qual sua visão sobre o banco em relação às outras instituições financeiras?
15. Você percebe que o banco utiliza ações para o fortalecimento da marca? Se sim, quais são elas?
16. Como você identifica a aceitação e conceito dos produtos oferecidos pelo banco?
17. Com relação ao ambiente interno do banco, a apresentação visual da agência (*banners, folders, etc*), tudo isso influencia na decisão sobre aquisição de produtos e na sua opção em ser cliente do Banco?

TÓPICO D – AVALIAÇÃO DO PRODUTO “SPECIAL”

18. Quando fala-se em serviços, que aspectos você considera primordial e indispensável?
19. Você conhece quais são as vantagens e os serviços que um cliente *SPECIAL* tem em comparação a um cliente convencional? Quais?
20. Quais são as vantagens identificadas para clientes que são considerados *SPECIAL*, com relação aos outros tipos de clientes do Banco?
21. Quais são as desvantagens identificadas em ser cliente *SPECIAL*, com relação aos outros clientes do Banco?
22. Você acha que os custos relacionados a sua conta, são proporcionais aos benefícios oferecidos? Ou seja, vale a pena pagar os custos de ser um correntista *SPECIAL*?
23. Os produtos / serviços disponibilizados para um cliente *SPECIAL* são todos utilizados por você? Quais não são utilizados? Qual o motivo pelo não-uso?
24. Você acha que mesmo quem não é cliente *SPECIAL* é satisfeito com os serviços do Banco? Por que?
25. Que fatores você avalia serem importantes na escolha de um banco?

TOPICO E – RELACIONAMENTO DO BANCO COM O CLIENTE *SPECIAL*

26. O banco atende suas expectativas com relação ao atendimento e relacionamento?
27. Com o passar do tempo a sua relação com o Banco: “ficou mais forte”, “tornou-se uma relação cômoda” ou “a relação se desgastou com o tempo”. Explique sobre isso.
28. É importante pra você ser considerado um cliente *SPECIAL*? Por quê?
29. Se você não fosse um cliente *SPECIAL*, seria um cliente *STANDART* do Banco ou procuraria ser um tipo “*Special*” em outro banco? Por quê?
30. O que o banco faz de diferente de outros bancos?
31. No que diz respeito à venda de produtos, o banco assegura que os desejos dos clientes estão sendo atendidos?
32. Como você avalia a qualidade dos produtos e serviços oferecidos aos clientes?
33. Como você avalia o atendimento aos clientes? Está satisfeito com este atendimento?
34. Na sua opinião, o banco utiliza programas de fidelização? Quais são as formas de fidelizar os clientes?
35. Como você percebe o banco: ele está “preocupado com você”, “está preocupado em não perder você”, “está preocupado em ter mais lucros a partir das suas aplicações”? Por que?
36. Você está satisfeito com o que o Banco oferece de serviços a você? E se você não fosse um cliente *SPECIAL*, mesmo assim seria um cliente satisfeito com o Banco?
37. O que dos serviços *SPECIAL* que o Banco poderia suprimir, que não faria falta, não alteraria seu grau de satisfação?
38. O que na relação entre cliente *SPECIAL* / Banco, se não for oferecido afeta diretamente o nível de satisfação?
39. Você indicaria clientes para o Banco? Para o banco ou para a linha *SPECIAL*? Por que?
40. Esta indicação seria algo espontâneo (partindo de você) ou necessitaria de um incentivo do banco?
41. O que você se sente melhor “ser um cliente do Banco” ou “ser um cliente *SPECIAL*”? Por quê?

42. Ser cliente *Special* do Banco é ser _____.

43. O que você sugere para melhorar a relação do banco com o cliente?