

**ALAN BUSKO**

**ORIENTAÇÕES E ABORDAGENS DE MARKETING PARA O  
DESENVOLVIMENTO DO RELACIONAMENTO DE LONGO PRAZO  
COM O CLIENTE NO MERCADO BANCÁRIO**

Monografia apresentada ao Curso de  
Especialização em Gestão Empresarial, como  
requisito parcial para a conclusão do curso de  
Pós-Graduação em Administração do  
Departamento de Administração Geral e Aplicada,  
Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Pedro Steiner

**CURITIBA  
2010**

## RESUMO

Este trabalho tem por objetivo demonstrar ferramentas, orientações para o cliente e filosofias que permitem as empresa desenvolverem relacionamentos de longo prazo com seus clientes, ou seja, relacionamentos duradouros e lucrativos, pois como é demonstrado ao longo trabalho, e apresentado pelos autores pesquisados, o custo na conquista de novos clientes é infinitamente superior ao custo de manter os clientes ativos e rentáveis em sua carteira, o trabalho cita filosofias de marketing, principalmente o marketing de relacionamento e ferramentas como recuperação de serviços, a fim de despertar nos clientes satisfação e tornar estes clientes fiéis e com sentimento de lealdade a marca, uma vez que clientes satisfeitos com sua experiência de compra de um produto ou utilização de um serviço sempre trazem novos clientes, e este fenômeno pode ser importante também para empresas do setor financeiro como bancos, uma vez que no trabalho é citado o nível de competição e concorrência do mercado bancário que possam justificar e esclarecer o esforço destas instituições em ampliar e não somente ampliar, mas também administrar a manutenção da sua carteira de clientes devido ao grande esforço que o setor exige para a prospecção de novos clientes, uma vez que o ambiente no qual estão inseridos os bancos é caracterizado pela alta concorrência, resultado da entrada de bancos estrangeiros no mercado e do grande número de fusões e aquisições

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1	<i>REDE DE ATENDIMENTO</i>	07
TABELA 2	<i>NÚMERO DE CONTAS E INTERNET BANKING</i>	08
TABELA 3	TRANSAÇÕES BANCÁRIAS POR ORIGEM	09
TABELA 4	TRANSAÇÕES INTERBANCÁRIAS	10

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	NÍVEIS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO .....	22
QUADRO 2	DIFERENÇAS BÁSICAS ENTRE BENS E SERVIÇOS .....	26
QUADRO 3	RISCOS PERCEBIDOS NA COMPRA E USO DE SERVIÇOS .....	30
QUADRO 4	RISCOS PERCEBIDOS NA COMPRA E USO DE SERVIÇOS .....	31

## LISTA DE GRÁFICOS E FIGURAS

GRÁFICO 1	AGÊNCIAS .....	07
GRÁFICO 2	POSTOS ELETRÔNICOS .....	08
GRÁFICO 3	INTERNET BANKING (EM MILHÕES) .....	09
FIGURA 1	A EVOLUÇÃO DO MARKETING .....	11
FIGURA 2	COMPARAÇÃO ENTRE A ORIENTAÇÃO DE VENDAS E A DE MARKETING .....	18
FIGURA 3	COMPONENTES DE UM SISTEMA EFICAZ DE RECUPERAÇÃO DO SERVIÇO .....	35

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	01
1.1 OBJETIVOS	03
1.1.1 Objetivo Geral	03
1.1.2 Objetivos Específicos	03
<b>2. MÉTODO</b>	04
2.1. PESQUISA BIBLIOGRÁFICA	04
<b>3. DESENVOLVIMENTO DO TEMA</b>	05
3.1 O SETOR BANCÁRIO EM NÚMEROS	05
3.2 ETAPAS DO MARKETING	10
3.3 ORIENTAÇÕES DA EMPRESA PARA O MERCADO	14
3.4 MARKETING DE RELACIONAMENTO	18
3.5 SERVIÇOS NA ECONOMIA MODERNA	24
3.6. COMPORTAMENTO E DEFINIÇÃO DE CONSUMIDOR	26
3.7 O PROCESSO DE COMPRA PARA OS SERVIÇOS	28
3.8 RECUPERAÇÃO DE SERVIÇOS E SATISFAÇÃO DO CLIENTE COM O SERVIÇO	31
3.9 BUSCA DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE	37
3.10 LEALDADE E FIDELIDADE DO CLIENTE	39
<b>4. CONCLUSÕES</b>	45
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	46

## 1. INTRODUÇÃO

Este trabalho irá abordar assuntos e temas relacionados a situações que contribuem para o desenvolvimento do relacionamento de longo prazo com os clientes.

No presente material serão relacionados temas como o marketing de relacionamento, passando pelas diversas etapas que o marketing percorreu até o desenvolvimento do marketing de relacionamento, atualmente, observa-se crescente ênfase, tanto no meio acadêmico como no empresarial, em estratégias ligadas ao marketing de relacionamento (BREI; ROSSI, 2005, citado por SANTOS, 2008, p.11).

Nesta atividade é possível perceber que o marketing de relacionamento se demonstra uma importante ferramenta de gestão e relacionamento das empresas com seus clientes e que também o marketing de relacionamento serve como orientação para as empresas desenvolverem e realizarem suas estratégias de atuação no mercado, uma vez que crescentemente as empresas percebem que seus negócios dependem cada vez mais dos seus clientes atuais e que estes clientes fiquem satisfeitos com os serviços prestados. Neste contexto, cresce a necessidade de se reduzir ou eliminar custos desnecessários, e de incrementar a qualidade dos serviços oferecidos, buscando a satisfação dos clientes e possibilitando a viabilidade econômica das organizações (HOWARD, 1999; BISOGNANO, 2000; CLINEFELTER, 2000).

Com o crescimento de movimentos como fusões, aquisições e abertura dos mercados, o setor bancário brasileiro vem experimentando impactos significativos em termos de concorrência, passando a adotar uma postura de aproximação com os clientes como estratégia para manter-se rentável. Os bancos têm investido cada vez mais em tecnologia, procurando permitir o acesso do cliente aos seus serviços através dos mais diversos canais: via Internet, telefone, fax, centrais de atendimento etc. ( SOUZA NETO, FONSECA e OLIVEIRA, 2005; KRISHNAN e outros, 1999, citado por FIGUEIREDO, 2008, p.3 ).

Muitos bancos têm direcionado suas estratégias para aumentar a satisfação e a lealdade de seus clientes melhorando a qualidade dos serviços (LEVESQUE e MCDOUGALL, 1996, citado por FIGUEIREDO, 2008, p.3). O principal argumento é que clientes satisfeitos tendem a permanecer clientes, continuando seu relacionamento comercial no futuro. Mais importante ainda é que o custo de manter

clientes existentes é menor do que o custo de conquistar novos. Ademais, ao aumentar a satisfação do cliente, este pode aumentar a sua parcela de negócios, fazendo mais transações e investimentos e, assim, elevar as receitas da empresa e a rentabilidade a longo prazo (HESKETT, SASSER e SCHLESINGER, 1997; JONES e TAYLOR, 2007, citado por FIGUEIREDO, 2008, p.3). No setor bancário, com tanta similaridade entre os produtos e serviços ofertados, o diferencial para o cliente passa a ser a qualidade com que os serviços são prestados, já que estes se assemelham tanto, que é possível, de forma geral, tratar o mercado de varejo dos bancos como um mercado de *commodities* (CAMPELLO e COSTA NETO, 2003, citado por FIGUEIREDO, 2008, p. 3).

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

Identificar os fatores que impactam no relacionamento de longo prazo com o cliente e a influencia na conquista/manutenção da participação de mercado.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

Caracterizar o mercado bancário e suas empresas.

Identificar os fatores e as situações que constituem um relacionamento de longo prazo com o cliente.

Caracterizar de que forma cada fator impacta na ampliação do mercado bancário.

Caracterizar atributos de um relacionamento de longo prazo com o cliente.

## **2. MÉTODO**

### **2.1 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA**

Para a apresentação deste trabalho a metodologia utilizada foi a revisão e pesquisa bibliográfica, na qual fora feito o levantamento da bibliografia referente ao assunto que se deseja estudar. A pesquisa procura explicar um problema a partir da referência teórica publicada em documentos, livros e artigos.

### 3. DESENVOLVIMENTO DO TEMA

#### 3.1 O SETOR BANCÁRIO EM NÚMEROS

O mercado onde estão inseridos os bancos possui a característica de alto nível de competição entre os concorrentes, de acordo com De Paula (2006, p.15) o sistema financeiro brasileiro passou nos últimos anos por transformações importantes, resultado de um conjunto de fatores macroeconômicos e regulatórios, privatizações de bancos estaduais e a entrada de bancos estrangeiros deixaram o mercado cada vez mais competitivo, sendo assim, de acordo com De Paula

como resultado, observou-se uma intensa onda de fusões e aquisições bancárias, dando início a um processo de consolidação bancária, cujas faces mais evidentes foram a diminuição no número de instituições bancárias e um aumento na concentração bancária (2006, p.15).

Este item possui informações e números do setor bancário pesquisados no site [http://www.febraban.org.br/febraban.asp?id\\_pagina=75](http://www.febraban.org.br/febraban.asp?id_pagina=75) da Febraban.

A FEBRABAN - Federação Brasileira de Bancos é a principal entidade representativa do setor bancário brasileiro. Foi fundada em 1967 para fortalecer o sistema financeiro e suas relações com a sociedade e contribuir para o desenvolvimento econômico e social do País.

O objetivo da Federação é representar seus associados em todas as esferas – Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário e entidades representativas da sociedade – para o aperfeiçoamento do sistema normativo, a continuada melhoria da produção e a redução dos níveis de risco. Também busca concentrar esforços que favoreçam o crescente acesso da população em relação a produtos e serviços financeiros.

O quadro associativo da entidade conta com 120 dos 159 bancos registrados no Banco Central do Brasil (setembro/08).

#### **Trajetória**

Fundada em 9 de novembro de 1967, a Febraban comemorou em 2007 uma trajetória de 40 anos de estímulo ao crescimento econômico do Brasil. Este período caracterizou-se por profundas mudanças sociais, econômicas e políticas. Foram 40 anos marcados pela consolidação da industrialização do País, pelo seu amadurecimento político, pelo fortalecimento das instituições democráticas e da economia de mercado. Anos desafiadores. Questões fundamentais como a crise da dívida externa, o uso de sete moedas distintas e a difícil passagem da hiperinflação para a estabilização da moeda – etapa imprescindível para possibilitar o resgate do imenso passivo social do Brasil – foram vivenciadas e suas soluções encaminhadas. As instituições e os mercados evoluíram e amadureceram. A FEBRABAN esteve presente, tendo contribuído de forma substancial para essa consolidação. Desde sua fundação, auxiliou os bancos, mesmo em meio às turbulências, a cumprirem suas três funções básicas: rentabilizar a

poupança que lhe é confiada pelos indivíduos e empresas; financiar o consumo e o investimento; e viabilizar pagamentos e recebimentos.

Estes números demonstram o nível de competição e concorrência do mercado bancário que possam justificar e esclarecer o esforço destas instituições em ampliar e não somente ampliar, mas também administrar a manutenção da sua carteira de clientes devido ao grande esforço que o setor exige para a prospeção de novos clientes, esforço esse gerado pela grande concorrência do setor, também facilitar o conhecimento sobre o sistema bancário, seu funcionamento e atividades, e informações do papel e a importância dos bancos para o desenvolvimento econômico e social do país.

O ambiente de negócio dos bancos é caracterizado pela alta concorrência, resultado da ampla entrada de bancos estrangeiros no mercado, pelo grande número de aquisições e fusões, e pelos bons resultados alcançados por significativa parcela das grandes empresas do setor no ano passado (ABARCA; ALDUNATE, 2004).

Em pesquisa ao site da Febraban, é possível verificar a apresentação “Bancarização coletiva – O setor bancário em números”, apresentação esta que demonstra segundo o site:

informações sobre bancarização, solidez dos bancos, arrecadação e pagamento, transações bancárias, projetos institucionais, consumidores e clientes, colaboradores, fornecedores, tecnologia e diversos outros. Em busca da ampliação da sua base de clientes os bancos vêm demonstrando um crescimento em seus pontos de vendas, ou seja, suas Agências, este movimento de crescimento proporciona ao banco ampliação da sua capilaridade de atendimento realizados em agências bancárias, mas em contra partida o investimento em postos eletrônicos de atendimento foram priorizados e trabalhados em números maiores para ampliação de postos de atendimentos de forma eletrônica, pois a relação de custo benefício desta tecnologia é mais rentável e atrativa para os bancos, apesar de em percentuais a abertura de agências novas comparando o ano de 2003 até o ano de 2009 apresentar a evolução de 85,65 % contra 37,33% de abertura de novos postos eletrônicos em números absolutos a realidade é outra e demonstra o interesse dos bancos da ampliação da sua capacidade de atendimento através de meios remotos já que são 2.746 novas agências contra 24.257 pontos eletrônicos.

TABELA 1. REDE DE ATENDIMENTO

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2008/07
Agências	16.829	17.260	17.627	18.087	18.572	19.142	3,1 %
Postos tradicionais <sup>1</sup>	10.054	9.856	9.985	10.220	10.555	11.661	10,5%
Postos eletrônicos	24.367	25.595	30.112	32.776	34.669	38.710	11,7%
Correspondentes não bancários	36.474	46.035	69.546	73.031	95.849	108.074	12,8%
Total de pontos de atendimento	87.724	98.746	127.270	134.114	159.645	177.587	11,2%

Fonte: Banco Central do Brasil (1) Inclui Postos de Atendimento Bancário (PAB), Postos de Arrecadação e Pagamentos (PAP), Postos Avançados de Atendimento (PAA), Postos de Atendimento Cooperativo (PAC), Postos de Atendimento ao Microcrédito, Postos Avançados de Crédito Rural (PACRE), enquanto, desde ano 2000, o número de agências bancárias instaladas no país cresce ao ritmo de 2% a.a até 2008, a quantidade de postos eletrônicos amplia-se em cerca de 13% a.a. Os correspondentes bancários evoluíram quase 30 % ao ano nesse período, superando as 100 mil unidades, garantindo, assim, o acesso a serviços bancários a todos os recantos do Brasil.

Podemos verificar esta evolução nos gráficos abaixo:

GRÁFICO 1 - AGÊNCIAS

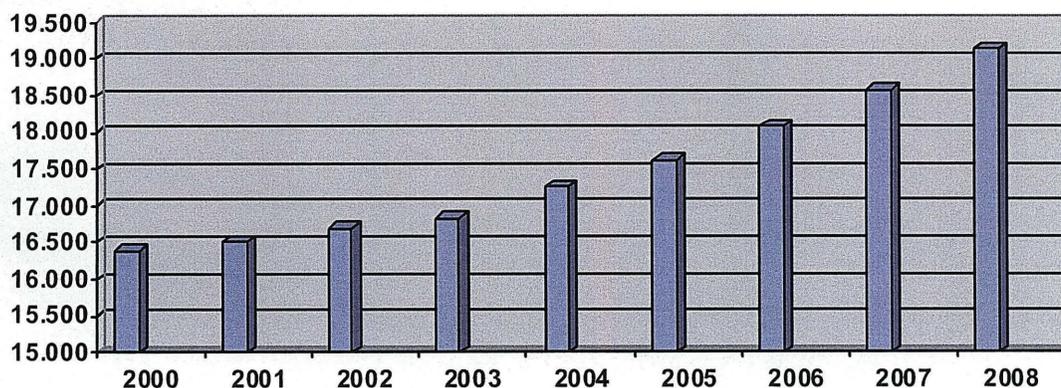
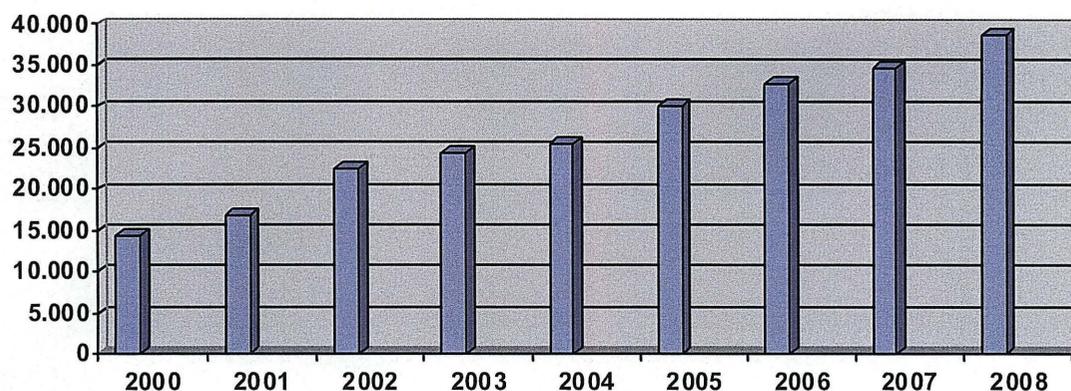


GRÁFICO 2 - POSTOS ELETRÔNICOS



Fonte: (Febraban, "Bancarização coletiva – O setor bancário em números" disponível em <<http://www.febraban.org.br/febraban.asp>> acesso em 01/04/2001).

A apresentação da Febraban em seu site disponibiliza também o número de correntistas e o número de contas de Internet Banking conforme a tabela e o gráfico seguinte

TABELA 2 - NÚMERO DE CONTAS E INTERNET BANKING

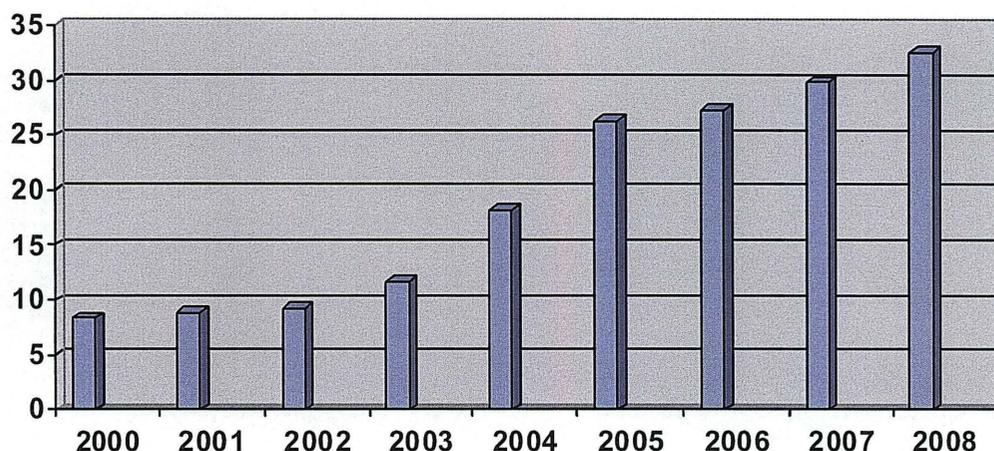
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	08/07
Contas correntes	63,7	71,5	77,3	87,0	90,2	95,1	102,6	112,1	125,7	12 %
Contas poupança	45,8	51,2	58,2	62,4	67,9	71,8	76,8	82,1	92,0	12 %
Internet Banking	8,3	8,8	9,2	11,7	18,1	26,3	27,3	29,8	32,5	9,1%
Pessoas Físicas								25,3	27,7	9,5%
Pessoas Jurídicas								4,5	4,8	6,7%

Fontes : Banco Central do Brasil; Abecip-Associação Brasileiras das Entidades de Crédito Imobiliário e Poupança; Febraban

No período de oito anos (2000/2008), o número de contas correntes e de poupança dobrou. Ou seja, registrou um crescimento médio de 9% a.a. Ao final de 2008, eram cerca de 32,5 milhões o total de contas de Internet Banking. Esta cifra

deve ser comparada aos 43 milhões de internautas maiores de 16 anos IBOPE / NetRatings. Mais importante ainda é a diversificação crescente das operações que podem ser realizadas nos sites dos bancos que atuam no Brasil, certamente um cenário privilegiado em relação a qualquer outro país (FEBRABAN, 2001).

GRÁFICO 3 - INTERNET BANKING (EM MILHÕES)



Fonte : (Febraban, "Bancarização coletiva – O setor bancário em números" disponível em <<http://www.febraban.org.br/febraban.asp>> acesso em 01/04/2001).

TABELA 3 – TRANSAÇÕES BANCÁRIAS POR ORIGEM

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	08/07
Automáticas de origem externa	557	653	599	610	667	1.412	1.479	1.748	1.824	4,3%
Automáticas de origem interna	3.585	3.805	3.893	6.758	7.514	8.639	7.516	7.961	8.296	4,2%
Auto-atendimento	6.616	7.766	6.094	7.585	9.891	10.790	11.901	13.735	14.363	4,6%
Internet Banking	729	1.484	2.109	2.631	3.906	5.849	6.163	6.937	7.933	14,4%
Internet Banking Pessoa Jurídica	359	664	970	1.174	1.862	2.682	2.885	3.479	3.929	12,9%
Internet Banking Pessoa Física	370	820	1.139	1.457	2.045	3.167	3.278	3.458	4.005	15,8%
POS - Cartões de Débito no Com.	314	380	549	581	1.002	1.117	1.492	1.700	2.021	18,9%
Transações caixas de Agências	4.027	5.188	4.463	4.451	3.609	3.719	3.799	4.281	4.499	5,1%
Cheques compensados	2.638	2.600	2.397	2.246	2.107	1.940	1.709	1.533	1.396	-8,9%
Call Center	1.294	1.568	1.513	1.315	1.151	1.362	1.194	1.319	1.275	-3,3%
Correspondentes não bancários				125	187	296	1.429	1.845	2.307	25,1%
<b>Total</b>	<b>19.759</b>	<b>23.444</b>	<b>21.617</b>	<b>26.302</b>	<b>30.034</b>	<b>35.124</b>	<b>36.682</b>	<b>41.059</b>	<b>43.915</b>	<b>7,0%</b>

O canal de auto-atendimento continua a ser o mais importante, comportando um terço de todas as transações bancárias. Em segundo lugar figura o Internet

Banking, que já representa 18% do total, observando também um crescimento de cerca de 22% em 2008 nas transações de consulta (saldos, extratos) neste canal. Por outro lado, o call center representa comportamento declinante. As operações na boca do caixa., que já representaram mais de 20% das transações, hoje correspondem a apenas 10% do total. O número de cheques compensados continua caindo, apresentando, em 2008, uma redução de 47% em relação ao ano 2000. Hoje, a participação dos cheques no total das transações bancárias é de apenas 3,2%, enquanto em 2000 superava os 13%. Por outro lado, em 2008, houve evolução de 25% nas transações efetuadas por meio dos Correspondentes não Bancários, resultado da contínua e expressiva expansão de unidades neste canal. (FEBRABAN, 2001).

**TABELA 4 - TRANSAÇÕES INTERBANCÁRIAS**

	Milhões de Transações (2007)	Valor (R\$ Trilhões)	Milhões de Transações (2008)	Valor (R\$ Trilhões)	Transações (Variação)	Valor (Variação)
TEDs enviadas	58,69	6,2	67,15	7,7	14%	25%
Valor Médio (R\$)		105.261,00		114.736,49		9%
Bloquetos compensados	1.323,85	1,4	1.509,02	1,7	14%	19%
Valor Médio (R\$)		1.078,19		1.123,71		4%

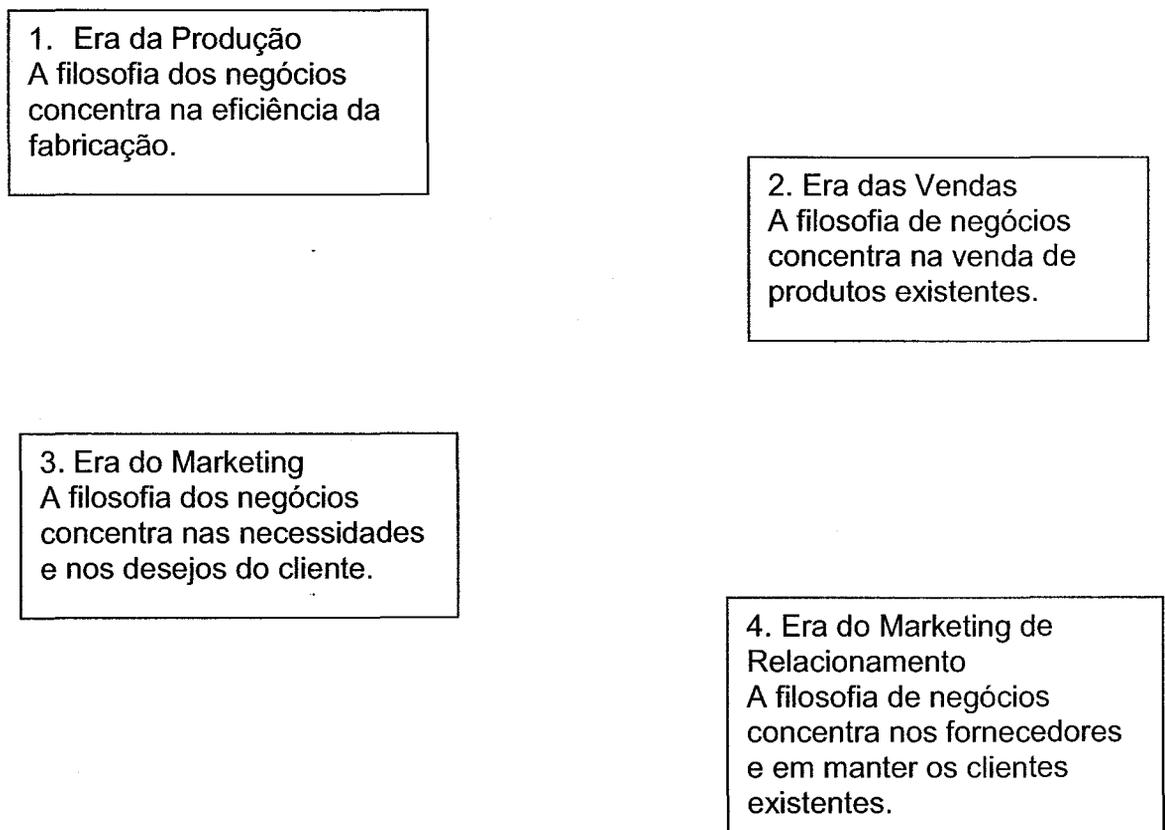
Fonte: CIP Câmara Interbancária de Pagamentos

A quantidade de transações processadas pela CIP - Câmara Interbancária de Pagamentos e pelo Banco Central do Brasil cresceu 14% em 2008, tanto para TEDs como para os Bloquetos de Cobrança, acompanhando o crescimento da economia até o último trimestre do ano. O valor médio da TED cresceu 9% em 2008 enquanto os Bloquetos de Cobrança apenas 4%, acompanhando a inflação anual. (FEBRABAN, 2001).

### 3.2 ETAPAS DO MARKETING

O marketing percorreu diversas etapas em um processo evolutivo, para melhor entendimento deste processo a maioria dos livros divide seu desenvolvimento histórico em termos de era. "As eras mais freqüentemente citadas incluem a era da produção, a era das vendas, a era do marketing e a era do

marketing de relacionamento" (DICKSON, 2001, p.27). Cada era possui uma característica distinta na qual se verifica a evolução do Marketing com mudanças e novos desafios encontrados pelas empresas e conforme podemos notar na citação de acordo com Dickson (2001, p. 27) "Adaptar-se a essas mudanças é a essência das empresas com um marketing de sucesso. Aquelas que fracassam nessa adaptação são superadas pela competição e pelo sentimento de indiferença do consumidor em relação aos seus produtos". Algumas empresas estão conseguindo acompanhar estas mudanças e acompanham a evolução destas eras, para uma melhor leitura e entendimento da divisão estas fases estão dispostas na figura abaixo (figura 1):



**FIGURA 1. A EVOLUÇÃO DO MARKETING**  
Fonte: Livro Marketing - As melhores Práticas

a mais comum e mais utilizada como exemplo desta filosofia da época é a linha de montagem utilizada para a produção do Modelo T, de Henry Ford, esta filosofia das empresas que foi empregada na época para obter vantagem

competitiva acabou reprimindo o marketing e conseqüentemente o deixando para segundo plano.

Diz-se que a era da produção caracteriza-se pelas companhias que se concentravam no desenvolvimento de técnicas de produção em massa, na crença de se bons produtos tivessem preços acessíveis e fossem amplamente disponíveis, o público consumidor iria criar um rastro até as portas dos fabricantes destes produtos (DICKSON, 2001, p. 27).

A próxima fase da evolução do Marketing a era das vendas ainda não possibilitou que o departamento de marketing tivesse um papel importante dentro de uma empresa, permanecendo ainda com papel secundário e perdendo espaço para outras áreas,

durante a era das vendas, o marketing continuava a desempenhar um papel secundário em relação as outras áreas, como a de engenharia, a de produção e a de finanças. Ao longo desta era, o diretor do departamento de marketing geralmente recebia o título de gerente de vendas (DICKSON, 2001, p. 28).

Na era de vendas é possível entender a realidade da fase anterior, a realidade dos altos níveis de estoque que as empresas possuíam e conseqüentemente despendiam grandes esforços e recursos para gerenciamento destes estoques, esta realidade proporcionou o nascimento de uma nova filosofia para esta era

a realidade da era da produção eram pilhas de estoque encalhado porque o produto não vendia a si mesmo. Os clientes nem sempre querem o melhor produto do mercado. Se quisessem todos estariam usando relógios Rolex e dirigindo automóveis Mercedes Benz ou algo semelhante. A filosofia dominante da era das vendas era encontrar clientes para os estoques ainda não vendidos (DICKSON, 2001, p. 27 e 28).

Este período também proporcionou desenvolvimento das campanhas de propagandas uma vez que era preciso vender toda aquela produção estocada e encalhada, resultado da realidade da era anterior, sendo assim

foram desenvolvidas campanhas publicitárias para convencer os clientes a comprar produtos que, de outra maneira, não iriam adquirir. Em essência, durante a era das vendas as companhias tentavam vender o que produziam em oposição a produzir o que podiam vender (DICKSON, 2001, p. 28).

Agora estamos na era seguinte, a era do Marketing, nesta nova era se deu início a algumas mudanças de cultura e da forma de conduzir os negócios, com a realidade exposta nas duas eras anteriores algumas empresas aprenderam com os erros cometidos e procuraram evoluir e desenvolver novas técnicas novos conhecimentos de gestão, e nesta era a figura do cliente se destacou e começou a fazer parte da estratégia das empresas, conforme podemos verificar

baseado no conhecimento adquirido através dos erros cometidos durante as eras da produção e das vendas, as organizações de negócios começaram a considerar o valor da informação de mercado como prioritária para fazer planos para a produção. Como resultado, a era do marketing é caracterizada pela importância colocada na identificação e satisfação das necessidades e dos desejos do consumidor antes de produzir os produtos. A base lógica era que a companhia produziria aquilo que o consumidor quisesse e este, então, iria adquirir o produto (DICKSON, 2001, p.28)

Outra mudança que podemos verificar nesta era com relação ao marketing é que após muito tempo participando na empresa como item secundário dentro do plano estratégico da organização o marketing finalmente ocuparia um papel de maior destaque e relevância na empresa já que a preocupação das empresas não era mais apenas com fornecedores, produção e vendas do estoque produzido, agora o cliente está inserido neste contexto

durante essa era, o marketing passou para a linha de frente da estratégia de negócios e satisfazer as necessidades do cliente tornou-se responsabilidade de todos na organização, a despeito do funcionário ser engenheiro, especialista de produção, analista financeiro ou vendedor (DICKSON, 2001, p.28).

A última era descrita como a era do marketing de relacionamento possui uma característica e propósito de reforço na filosofia da era anterior, a era do marketing, conforme de acordo com Dickson (2001, p.28) “tradicionalmente, os negócios estiveram voltados para as atividades de marketing de conquista, que enfatizavam a própria venda em vez dos participantes das venda”, e o marketing de conquista de acordo com Dickson (2001, p.28) “Marketing de conquista é o processo de recrutamento de novos clientes em oposição à manutenção dos existentes”, as empresas além de entender e identificar as necessidades dos clientes também deveriam utilizar recursos e esforços para que estes clientes conquistados na era anterior não efetuassem apenas uma operação comercial e sim varias operações de

compra mantendo com a empresa um relacionamento de longo prazo e rentável, esta atitude e a forma de proceder das empresa esta de acordo com a nova filosofia em que a era do marketing de relacionamento se baseia, de acordo com Dickson (2001, p.28) “a abordagem filosófica orientada da era do marketing de relacionamento é reforçar e ampliar o foco concentrado no cliente na era do marketing”, este foco no cliente proporciona as empresas explorar todo o potencial de compra do cliente a fim de conquistar a maior rentabilidade possível, mas para que esta está estratégia de foco no cliente obtenha êxito é necessário o envolvimento de parceiros como fornecedores, pois conforme citado anteriormente a filosofia era do marketing de relacionamento vem para reforçar a filosofia da era do Marketing

em contraste, a era do marketing reconhece o valor e o potencial de lucro da conservação do cliente – criando relações comerciais ao dar razões para que os clientes continuem voltando. A era do marketing de relacionamento também é caracterizada por uma ampliação da definição de clientes para incluir os fornecedores . Assim , a ênfase orientadora é desenvolver relacionamentos de longo prazo , mutuamente satisfatórios para os clientes e fornecedores da firma (DICKSON, 2001, p.28).

O marketing de relacionamento possui “o princípio dominante que é a orientação para o cliente” (STONE, 1998, p.18), e em nossa pesquisa de acordo com o autor

o marketing de relacionamento está baseado, em parte, nas suas percepções dos seus clientes. O marketing de relacionamento é algo mais ou menos natural na empresa orientada para o mercado, que enfatiza as necessidades do cliente em todos os setores da organização. Naturalmente, o marketing de relacionamento não é apenas uma parte do marketing, mas também uma abordagem que deve permear toda a sua organização. Isso só acontecerá se os conceitos de marketing de relacionamento constituírem o alicerce dos seus planos, estruturas e processos empresariais (STONE, 1998, p.18)

### 3.3 ORIENTAÇÕES DA EMPRESA PARA O MERCADO

O marketing e suas atividades devem ser usadas para alcançar os objetivos das organizações e de acordo com Kotler (2000, p.38) “Atividades de marketing devem ser conduzidas sob a égide de uma filosofia bem pensada de marketing eficiente, efetivo e socialmente responsável”, e baseado nestas premissas, as atividades de marketing estão divididas em orientações de atuação, segundo Kotler

há cinco orientações concorrentes com bases nas quais as organizações conduzem atividades de marketing: a orientação de produção, a orientação de produto, a orientação e vendas, a orientação de marketing e a orientação de marketing societal (2000, p.38).

Com estas orientações a empresa poderá definir seu mercado-alvo e a forma de atuação que melhor poderá gerar os resultados e o retorno esperado uma vez que cada orientação possui sua filosofia e estas são concorrentes entre si, a orientação de produção segundo Kotler (2000, p.39) “sustenta que os consumidores dão preferência a produtos fáceis de encontrar e de baixo custo” esta orientação claramente esta baseada na estratégia de produção em massa de grande volume, devido esta filosofia existem duas situações onde este conceito possui sentido, em países em desenvolvimento e quando a empresa procura expandir mercado, pois de acordo com o autor

A orientação de produção é um dos conceitos mais antigos nas relações comerciais, gerentes de empresas orientadas para a produção concentram-se em alcançar alta eficiência de produção, baixos custos e distribuição em massa. Eles supõem que os consumidores estejam interessados principalmente em disponibilidade de produtos e preços baixos. Essa orientação tem sentido em países em desenvolvimento, onde os consumidores estão mais interessados em obter o produto do que em suas características. Esse conceito também é utilizado quando uma empresa deseja expandir mercado Kotler (2000, p.39)

Algumas empresas ainda colocam o cliente em segundo plano e de acordo com Schmitt (2004, p.15) “o cliente é, seja qual for o tipo de organização, seu mais valioso ativo; que qualquer empreendimento só poderá sobreviver se tiver clientes e só progredirá se conseguir mantê-los e atrair muitos outros”, as empresas que equivocadamente colocam o cliente em segundo plano não desenvolvem uma comunicação mais direta com o cliente a fim de entender suas necessidades e mantém o foco de seus esforços e atenção basicamente no produto que fabricam, estas organizações atuam com a orientação de produto.

A orientação de produto sustenta que os consumidores dão preferência a produtos que ofereçam qualidade e desempenho superiores ou que tenham características inovadoras. Os gerentes em organizações que seguem essa linha se concentram em fabricar produtos de qualidade e em aperfeiçoá-los com o tempo. Eles presumem que os compradores admiram produtos bem-feitos e que podem avaliar qualidade e desempenho (KOTLER, 2000, p. 39)

O fato do cliente não estar integrado no processo e não ser utilizado como direção e orientação para a atuação da empresa no mercado não permite que a

organização se comunique com este mercado e fabrique produtos que realmente estão de encontro com a necessidade deste mercado pois de acordo com Kotler

os gerentes às vezes se vêem presos em um “caso de amor” com o seu produto e não percebem aquilo de que o mercado necessita”, sendo assim a empresas correm o risco de que seus projetos revolucionários e inovadores acabem se tornando um fracasso pois “empresas orientadas para produtos freqüentemente projetam produtos com pouca ou nenhuma participação dos clientes. Acreditam que seu departamento de engenharia possa desenvolver produtos excepcionais. Muito freqüentemente elas nem ao menos avaliam os produtos da concorrência (2000, p.40).

E em uma análise mais profunda o autor destaca com exemplos práticos o fenômeno da miopia de marketing.

A orientação de produto pode levar à miopia de marketing. Os administradores de empresas ferroviárias acreditavam que as pessoas que viajavam preferiam trens em vez de outros tipos de transporte e menosprezaram a crescente concorrência das linhas aéreas, dos ônibus e dos automóveis. Essas organizações estão, com demasiada freqüência, olhando para um espelho, quando deveriam estar olhando pela janela (KOTLER, 2000, p. 40).

Nas orientações anteriores o cliente ainda não possui um papel importante para a tomada da decisão e orientação do mercado alvo da empresa, este acontecimento se repete também na próxima orientação, onde o objetivo e a única preocupação da empresa se resume em vender o máximo possível do seu estoque, conforme podemos notar, de acordo com Kotler

A orientação de vendas parte do princípio de que os consumidores e as empresas, por vontade própria, normalmente não compram os produtos da organização em quantidade suficiente. A organização deve, portanto, empreender um esforço agressivo de vendas e promoção (2000, p. 40).

Estas empresas deixam de lado serviços como pós-vendas uma vez que o cliente não era utilizado como base para a orientação da empresa e tão pouco é utilizado pelas organizações pesquisa para identificar o que é desejado pelo cliente, pois segundo o autor o conceito de orientação a vendas

pressupõe que os consumidores normalmente demonstram uma inércia ou resistência em relação à compra e devem ser persuadidos a comprar. Também pressupõe que a empresa possui uma bateria efetiva de ferramentas de venda e promoção para estimular mais compras (KOTLER, 2000, p.40)

O fato desta orientação não possui o cliente como premissa para formação da sua filosofia de atuação pode gerar riscos e transtornos para a empresa pois

o marketing fundamentado em venda agressiva leva a altos riscos. Pressupõe-se que clientes persuadidos a comprar um produto gostaram dele; e caso isso não ocorra, imagina-se que esses clientes não falaram mal dele e tampouco reclamarão junto a um órgão de defesa do consumidor, esquecendo-se de sua decepção e voltando a comprar o produto. Essas suposições são frágeis. Uma pesquisa mostrou que clientes insatisfeitos podem falar mal do produto a dez ou mais conhecidos (KOTLER, 2000,p.40)

Em meados da década de 50 surge uma nova filosofia empresarial que contraria e desafia a orientações anteriores, esta orientação vai além de produzir e gerar esforços para a venda total desta produção.

A orientação de marketing sustenta que a chave para alcançar as metas organizacionais está no fato de a empresa ser mais efetiva que a concorrência na criação, entrega e comunicação de valor para o cliente de seus mercados-alvo selecionados (KOTLER, 2000, p.41)

Agora o cliente está inserido no contexto da empresa de forma mais efetiva e esta percepção da importância do cliente fica clara e transparente na comparação entre a orientação de vendas e de marketing.

A venda está voltada para as necessidades do vendedor, o marketing, para as necessidades do comprador. A venda preocupa-se com a necessidade do vendedor de converter seu produto em dinheiro; o marketing, com a idéia de satisfazer as necessidades do cliente por meio do produto e de todo um conjunto de coisas associado a sua criação, entrega e consumo final (LEVITT *apud* KOTLER, 2000, p.41)

Para um melhor entendimento da formação da orientação de marketing e demonstrar seu envolvimento com o cliente é válido conhecer os pilares necessários para sua formação, e também ilustração na qual estes pilares são comparados com a orientação de vendas.

A orientação de marketing baseia-se em quatro pilares: mercado-alvo, necessidades dos clientes, marketing integrado e lucratividade. A orientação de vendas adota uma perspectiva de dentro para fora. Começa com a produção, concentra-se nos produtos existentes e exige ênfase em vendas e promoção para gerar vendas lucrativas. A orientação de marketing adota uma perspectiva de fora para dentro. Começa com um mercado bem definido, focaliza as necessidades dos clientes, coordena todas as atividades que os afetarão e produz lucros satisfazendo-os (KOTLER, 2000, p.41)

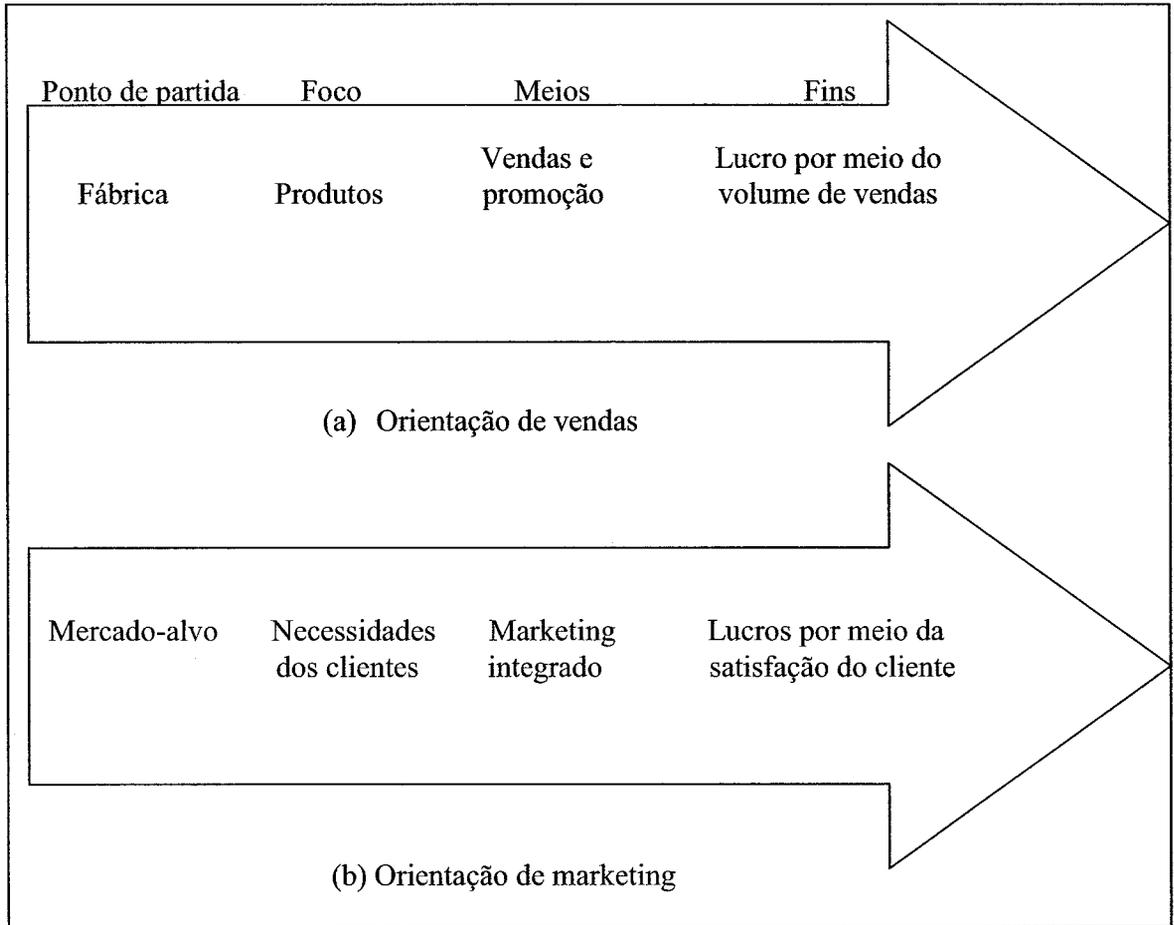


FIGURA 2 COMPARAÇÃO ENTRE A ORIENTAÇÃO DE VENDAS E A DE MARKETING

Fonte : Livro Administração de Marketing

### 3.4 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Antigamente devido a orientação de atuação das empresas estarem voltadas para o marketing tradicional com foco em vendas e de acordo com Lovelock

tradicionalmente, o marketing tem colocado uma ênfase exagerada em novos clientes. Mas as organizações bem administradas se empenham muito para manter seus clientes atuais e diminuir seus níveis de dispêndio. Uma afirmação amplamente generalizada é que , em média, custa cinco a seis vezes mais para uma empresa atrair um cliente novo do que implementar estratégias de retenção para segurar um cliente atual (2001, p.131).

As relações comerciais entre as empresas e seus clientes se baseavam apenas em dois fatores, um era a produção e o outro fator era a venda, não existia e

não ocorria em momento algum interesse por parte da empresa em conhecer o cliente, identificar e saber seus interesses e necessidades, sendo assim existia um vazio e uma distância entre o cliente consumidor e a empresa, e ao longo deste caminho acabavam-se perdendo algumas oportunidades de negócio e retorno financeiro para a empresa, uma vez que

a maior parte da teoria e prática de marketing concentra-se na arte de atrair novos clientes, em vez de na retenção dos existentes. Tradicionalmente, a ênfase tem sido na realização de vendas, em vez de na construção de relacionamentos; em pré-vendas e vendas, em vez de na assistência pós-vendas (KOTLER, 2000, p.69).

O Marketing de relacionamento despertou interesse principalmente do ponto de vista gerencial uma vez que suas praticas visam a conquista de melhores resultados para as empresas através da construção de relacionamentos de longo prazo com seus clientes.

Conquistar clientes, retê-los e vender-lhes mais produtos e serviços no futuro são imperativos para qualquer empreendimento. A qualquer momento, a empresa precisa saber determinar se ela tem mais a ganhar concentrando-se na conquista, retenção ou vendas adicionais e, então, alocar recursos à marca, à interface e à inovação de acordo com as expectativas necessidades (SCHMITT, 2004, p.167).

O autor afirma que o custo da conquista de novos clientes pode ser alto uma vez que

há pesquisas comprovando que o alto custo da conquista de clientes faz com que a maioria deles não seja fonte de rentabilidade durante os primeiros anos do relacionamento com a empresa. Com o passar do tempo porém, à medida que se reduzem os custos de atendimento dos clientes locais, seu volume de compras aumenta e eles indicam outros clientes, gerando grandes lucros. De acordo com algumas pesquisas, um aumento de 5% no índice de retenção dos clientes pode representar um aumento de lucros que vai de 25% A 95% (SCHMITT, 2004 p. 167).

Para a implantação da prática do marketing de relacionamento talvez ocorra custos com treinamento ou novos sistemas, mas “É preciso encarar o marketing de relacionamento como um investimento” (STONE, 1998, p.2), e de acordo com o autor os benefícios gerados pelo marketing de relacionamento podem ser os seguintes:

- Aumento da retenção e lealdade do cliente – os clientes ficam com você por períodos mais longos, compram mais de você e também o fazem com maior frequência (aumento do valor do tempo de vida).
- Maior lucratividade por cliente, não apenas porque cada cliente compra mais de você, mas em função de
  - custos menores para seduzir os clientes (e desnecessidade de conseguir tantos clientes se você deseja um volume de negócios mais ou menos estável).
  - Redução do custo de venda (geralmente os clientes já existentes reagem mais e melhor ao seu marketing).

Além de elaborar estratégias para atrair novos clientes e criar transações com eles, as empresas interessadas em reter os clientes existentes e construir com eles relacionamentos lucrativos e duradouros podem encontrar na filosofia do marketing de relacionamento uma orientação de atuação uma vez que

o marketing de relacionamento envolve atividades destinadas a desenvolver ligações economicamente eficazes de longo prazo entre uma organização e seus clientes para o benefício mútuo. As empresas de serviço podem usar uma diversidade de estratégias para manter e melhorar as relações, entre elas, estratégias básicas como o tratamento justo dos clientes, oferta de ampliações nos serviços e tratamento de cada cliente como se fosse um segmento de um só cliente – a essência de personalização em massa. Os serviços adicionais muitas vezes desempenham um papel fundamental na formação e sustentação de relações entre vendedores e compradores de bens industriais (LOVELOCK, 2001, p.132).

E conforme podemos observar na pesquisa, o autor definiu a essência de personalização em massa descrita anteriormente na citação acima como “Oferecer um serviço com alguns elementos do produto individualizados para um grande número de clientes a um preço relativamente baixo” (LOVELOCK, 2001, p.129).

De acordo com Kotler (2000, p.72), “tornar um número maior de clientes fiéis aumenta a receita. Entretanto, a empresa tem que investir mais para construir maior fidelidade”, sendo assim Kotler (2000, p.72) distinguiu o marketing de relacionamento em cinco níveis diferentes de investimentos, conforme podemos notar em pesquisa estes níveis estão distribuídos da seguinte forma :

1. Marketing básico: o vendedor simplesmente vende o produto. A maioria das empresas pratica o marketing básico apenas quando seus mercados contêm muitos clientes e suas margens de lucro por unidades são pequenas.
2. Marketing reativo: o vendedor vende o produto e encoraja o cliente a telefonar se tiver dúvidas, comentários ou queixas.
3. Marketing responsável: o vendedor telefona para o cliente logo após a venda para verificar se o produto está à altura de suas expectativas. O vendedor também pede ao cliente quaisquer sugestões que possa ter para a melhoria do produto ou do serviço; além disso, pergunta por quaisquer possíveis decepções. As informações obtidas auxiliam a empresa a melhorar continuamente seu desempenho.
4. Marketing pró-ativo: o vendedor da empresa entra em contato com o cliente de tempos em tempos para falar sobre melhoria da utilização do produto ou novos produtos. (Os representantes de vendas da Kraft U.S.A costumavam limitar seus esforços junto a clientes para elaborar promoções em supermercados; hoje eles são mais pró-ativos, oferecendo pesquisas e dicas para melhorar os lucros da loja).
5. Marketing de parceria: A empresa trabalha continuamente em conjunto com o cliente para descobrir meios de alcançar melhor desempenho (a General Electric designou alguns de seus engenheiros para permanecer na Praxair, Inc. em tempo integral, a fim de auxiliarem a empresa a melhorar sua produtividade). Em mercados com poucos clientes e altas margens de lucro, a maioria das empresas se direciona no sentido do marketing da parceria.

E para definir o nível de investimento que a empresa deve empregar e quanto uma empresa deve investir para a construção de relacionamentos de acordo com o autor, “O nível de marketing de relacionamento depende da quantidade de clientes e do nível da margem de lucro” (KOTLER, 2000, p.72), como mostra o Quadro 1.

QUADRO 1 - NÍVEIS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO

	<b>MARGEM ALTA</b>	<b>MARGEM MÉDIA</b>	<b>MARGEM BAIXA</b>
<b>Muitos cliente/ Distribuidores</b>	Responsável	Reativo	Básico ou reativo
<b>Quantidade média de Clientes/Distribuidores</b>	Pró-ativo	Responsável	Reativo
<b>Poucos clientes/ Distribuidores</b>	Parceria	Pró-ativo	Responsável

Fonte : Livro Administração de Marketing (KOTLER, 2000, p.73)

Em nossa pesquisa foi possível verificar ferramentas para desenvolvimento e gestão de relacionamento com clientes, uma delas é o Marketing de relacionamento (MR), que de acordo com Gummesson (2005, p.22) “É o marketing baseado em interações dentro da rede de relacionamentos”, uma vez que

os relacionamentos entre consumidores e fornecedores são a base para todo o marketing. Dentro do modo atual de pensamento de administração de marketing, boa parte do marketing está reduzida a trocas impessoais por meio de promoções e distribuições massivas. O produtor oferece produtos e serviços via intermediário, e o consumidor oferece dinheiro. Os produtores e até o varejista não são mais do que marcas registradas que podem até ser totalmente anônimas ao consumidor. Este por sua vez, é apenas uma estatística (GUMMESSON, 2005, p.22).

No desenvolvimento do relacionamento com o cliente de acordo com o autor, “Espera-se uma atitude construtiva de todos os envolvidos, e todos devem considerar o relacionamento significativo” (GUMMESSON, 2005, p. 22), pois seguindo esta premissa de uma atitude construtiva por partes dos envolvidos segundo o autor os relacionamentos com clientes poderão ser mais duradouros e proporcionar a retenção dos mesmo, pois

se essas condições forem supridas, os relacionamentos poderão se tornar sustentáveis. Para um fornecedor, é importante manter os consumidores já existentes, um fato que está constantemente sendo frisado. Estender a duração do relacionamento se torna um objetivo maior do marketing. Tem-se enfatizando muito a conquista de novos consumidores e muito pouco a atenção com os consumidores já existentes. O MR e o CRM encorajam a retenção de consumidores e desencorajam a rejeição de consumidores; encorajam primeiro a retenção do marketing e depois a atração do marketing – que é obter novos consumidores (GUMMESSON, 2005, p.33).

E de acordo com Desatnick (1995, p.37) “muitas organizações estão começando exatamente agora a se conscientizar a respeito do impacto que as relações com os funcionários têm sobre o atendimento aos clientes”, pois de acordo com o autor, “Gerir recursos humanos de uma organização é o mesmo que gerir seus serviços aos clientes. Em outras palavras, as relações com os funcionários são equivalentes às relações com os clientes. As duas são inseparáveis”. (DESATNICK, 1995, p.35).

Em nossa pesquisa o autor cita propriedades que clientes podem distinguir em um relacionamento, e de acordo com o autor “As propriedades estão de algum modo sobrepostas; não é fácil defini-las claramente” (GUMMESSON, 2005, p.39), estas propriedades estão apresentadas no livro da seguinte forma:

Colaboração, o grau de colaboração poderia ser combinado com o de competitividade. Uma situação em que há pouca competição e pouca colaboração entre duas ou mais companhias pode ser um bom começo para expandir as colaborações. Um alto grau de colaboração em baixo grau de competitividade proporcionam uma base para um relacionamento harmonioso e de longa duração.

Longevidade, já foi frisado que o relacionamento de longa duração é o pilar do MR, os conceitos de duração, retenção e traição foram definidos acima. Uma relação de longa duração pode ser mais eficaz para todas as partes, especialmente se a construção dos relacionamentos levar um longo tempo. Trocar custos pode ser alto, e nenhum relacionamento deveria ser rompido por negligência ou falta de interesse.

Comprometimento, se uma relação é importante, dependemos dela, de modo que precisamos nos comprometer a fazê-la funcionar. Se uma entrega estiver atrasada, uma fábrica inteira ou construção poderá parar. No marketing de serviços, foram propostos três níveis de dependência e comprometimento. No nível 1, os consumidores são atraídos principalmente por preços baixos. O efeito dessa atração será rapidamente desfeito se os competidores também baixarem os preços. O nível 1 é facilmente copiável. No nível 2, a relação se aprofunda. Não há somente uma relação baseada no preço, mas também na comunicação com o consumidor que pode consistir em contato face a face correspondência direta endereçada de modo personalizado. O nível 3 acrescenta uma dimensão estrutural, o que significa que as partes uniram recursos e estão muito comprometidas em fazer o relacionamento funcionar.

Confiança, o sucesso da colaboração mais íntima entre consumidor e fornecedor é muitas vezes creditado à confiança. O grau e o significado da confiança variam amplamente entre culturas e nações devido a distinção entre sociedades de alta e de baixa confiança.

Conteúdo, o conteúdo de uma relação de negócios é tradicionalmente como troca econômica. Na nova teoria de marketing e gerenciamento, o relacionamento é cada vez mais visto como interação e criação de valor conjunto. O conteúdo de uma relação geralmente é conhecimento e informação (GUMMESSON, 2005, p.41-43).

Em nossa pesquisa podemos verificar que “O marketing de relacionamento é uma abordagem que deve permear toda a sua organização” (STONE, 1998, p.18),

pois está voltada para uma abordagem com orientação para o cliente, “isso não significa dar tudo para o cliente. Significa, e muito, identificar as necessidades dele e atendê-las – com lucro” (STONE, 1998, p.18), e de acordo com o autor por se tratar de uma maneira de trabalhar as empresas precisam adotar alguns princípios como os seguintes:

Seus clientes são seu maior patrimônio. Sem eles você não pode sobreviver. A formação e preservação desse patrimônio é a tarefa central do seu marketing. Para fazer isso, é preciso entender as necessidades dos seus clientes melhor do que os seus concorrentes – particularmente suas necessidades de relacionamento. Você precisa usar o conhecimento obtido para atender essas necessidades de forma mais competente que os seus concorrentes. Você só será capaz de entender e atender às necessidades de relacionamento dos seus clientes se os colocar em primeiro lugar. Isso significa gerenciar o seu trabalho do dia-a-dia de modo a proporcionar os melhores resultados finais para eles. Os clientes não pertencem a você por direito, mas em função do trabalho duro, e orientado para o cliente, desenvolvido por sua equipe (STONE, 1998, p.18)

### 3.5 SERVIÇOS NA ECONOMIA MODERNA

O mercado no qual os bancos estão inseridos e a forma que atuam nas transações com seus clientes neste mercado, classificam estas empresas como organizações de serviços, mais precisamente como organizações de serviços financeiros, “muitas vezes é difícil compreender o modo pelo qual os serviços são criados e entregues aos clientes, porque muitos insumos e produtos são intangíveis” (LOVELOCK, 2001, p.5), e de acordo com Lovelock (2001, p.17) “intangível: algo que é experimentado, mas não pode ser tocado ou perseverado”. Esta situação ocorre com os bancos uma vez que, se não na totalidade mas na grande maioria de seus produtos comercializados ao contrario de outros setores o cliente não encontra produtos em prateleiras ou em estoque para sua apreciação, conforme podemos notar, de acordo com Lovelock (2001, p.16) “produto: a produção central (um serviço ou um bem fabricado) realizada por uma empresa”, mas sim expectativas futuras de rentabilidade dos investimentos propostos pelo banco, solidez e segurança na custódia do depósito de recursos, gestão operacional na carteira de recebíveis e fluxo de caixa de uma empresa, intermédio financeiro com sistemas de pagamentos e recebimentos através de boletos, Doc, Ted, transferencia entre contas e uma outra infinidade de serviços prestados, de acordo com o autor o setor de serviços “É a parte da economia de uma nação representada por serviços de todos os tipos,

incluindo os oferecidos por organizações públicas e sem fins lucrativos” (LOVELOCK, 2001, p.5), normalmente era difícil definir e determinar serviços. Duas definições que capturam a essência dos serviços são as seguintes:

- Serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte a outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção.
- Serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no – ou em nome do – destinatário do serviço (LOVELOCK, 2001, p.5)

Conforme podemos notar na pesquisa, de acordo com Lovelock (2001, p.16) “existem diferenças básicas entre bens e serviços”, e algumas diferenças citadas pelo autor são apresentadas nas atividades dos bancos na prestação de seus serviços, como sistemas de entrega que utilizam canais eletrônicos e físicos, exemplo são os acessos remotos que os bancos disponibilizam para seus correntistas como *internetbank*, transações via telefone e máquinas de auto atendimento, ausência de estoques uma vez que os bancos não possuem produtos em prateleiras convencionais, e principalmente o fator tempo, que para a grande maioria de clientes a economia de tempo pode ser um benefício, ainda para Lovelock (2001, p.17) “talvez a distinção fundamental entre bens e serviços resida no fato de que os clientes normalmente extraem valor dos serviços sem obter propriedade permanente de qualquer elemento tangível”, e em nossa pesquisa podemos verificar que

Para que a diferenciação não conduza a um desperdício de recursos, o desafio dos gerentes é focar nas atividades que realmente atendam ou excedam as expectativas dos clientes. Para isso, é importante conhecer quais fatores são determinantes para os clientes quando avaliam os serviços oferecidos pelos bancos. O oferecimento do serviço correto é um fator alinhado com o objetivo de aumentar as taxas de retenção e, conseqüentemente, os lucros da empresa. (LEVESQUE; MCDUGALL, 1996). Ademais, é importante que a atenção à diferenciação também seja voltada para a base de clientes, uma vez que segmentos específicos, atrelados a variáveis ligadas à frequência de uso ou à preferência por determinados canais de atendimento bancário, podem ser mostrar mais ou

menos receptivos a determinadas ações e estratégias de marketing ou, ainda, apresentar diferentes níveis de satisfação com relação ao serviço oferecido (KAUFMANN; MARCHETTI, 2008).

O quadro 2 destaca melhor as diferenças citadas por Lovelock (2001, p.17) entre bens e serviços :

#### QUADRO 2. DIFERENÇAS BÁSICAS ENTRE BENS E SERVIÇOS

- os clientes não obtêm propriedade sobre os serviços
- os produtos dos serviços são realizações intangíveis
- há maior envolvimento dos clientes no processo de produção
- outras pessoas podem fazer parte do produto
- há maior variabilidade nos insumos e produtos operacionais
- muitos serviços são de difícil avaliação pelos clientes
- normalmente há uma ausência de estoques
- o fator tempo é relativamente mais importante
- os sistemas de entrega podem envolver canais eletrônicos e físicos

Fonte : Lovelock, 2001, p. 17 Livro Serviços, Marketing e Gestão

### 3.6 COMPORTAMENTO E DEFINIÇÃO DE CONSUMIDOR.

O cliente consumidor de acordo com Jagdish (2001, p.136), está classificado em três diferentes papéis, e o entendimento destes papéis são necessários pois de acordo com o autor, “para identificar e satisfazer as necessidades e os desejos do consumidor, é importante reconhecer o valor de cada um dos papéis do consumidor” (JAGDISH, 2001, p.136), podemos identificar em nossa pesquisa que estes papéis citados pelo autor estão diretamente inseridos no contexto do comportamento do consumidor, que é definido como

a atividade mental e física realizada por consumidores domésticos e comerciais, que resulta em decisões e ações de pagar, comprar e usar produtos. Nossa definição de comportamento de consumidor inclui uma variedade de atividades e de papéis que as pessoas exercem como consumidoras. Além do adquirente de fato (comprador), nossa definição de consumidor inclui pagamentos e usuários como consumidores (JAGDISH, 2001, p.138)

O autor cita como exemplo duas situações em que o consumidor não é o pagante e nem o comprador “uma criança poderá ser usuária, mas não compradora e nem o pagante, ou no caso de presentes, quando o comprador e pagante não são os usuários” (JAGDISH, 2001, p.138).

Tal é a importância do conhecimento dos papéis do consumidor que de acordo com o autor “ignore um deles e você perderá o consumidor. Em primeiríssimo lugar, o papel de usuário é importante no próprio projeto do produto. As características do produto devem ser aquelas que o usuário procura e que melhor atenderão suas necessidades ou desejos” (Jagdish, 2001, p. 138), necessidades estas definidas pelo autor como “condições insatisfatórias do consumidor, que o levam a ações que melhorarão estas condições” (JAGDISH, 2001, p.138), e conseqüentemente uma condição insatisfatória gera um desejo definido, segundo o autor, como as “aspirações de obter mais satisfação do que absolutamente necessário para melhorar uma condição insatisfatória” (JAGDISH, 2001, p.138), o autor também qualifica os dois outros papéis no mesmo nível de importância do primeiro, colocando como exemplo as companhias de cartões de crédito e leasing para a figura do papel de pagante, papel este que de acordo com o autor é o mais crítico, pois

se o preço ou outras considerações financeiras não satisfizerem o pagante, o usuário simplesmente não poderá comprar o produto. Sem o pagante, jamais haverá a venda. O crescimento acelerado das companhias de cartões de crédito ao consumidor são um testemunho disso. Atualmente, o financiamento e o leasing aos consumidores é um negócio em crescimento. O poder aquisitivo do pagante restringe as transações de mercado mais do que qualquer outro fator (JAGDISH, 2001, p.138)

E por último o terceiro papel do consumidor, o papel do comprador, e de acordo com o autor as empresas devem disponibilizar comunicação fácil e direta para este comprador e também facilitar o acesso ao produto para este comprador, como podemos perceber em nossa pesquisa

a tarefa do comprador é encontrar a mercadoria e um meio de encomendar e adquiri-la. Se o acesso do comprador ao produto estiver restringido, ele simplesmente não comprará o produto, e assim, o usuário não terá o produto disponível para seu uso (JAGDISH, 2001, p.138)

E nossa pesquisa podemos verificar que a medida que o consumidor utiliza por varias vezes um serviço ou compra freqüentemente determinado produto seu grau de exigência vai se elevando pois de acordo com o autor em um exemplo do setor bancário

no primeiro empréstimo que se consegue num banco, qualquer forma de tratamento como “cliente especial” pode ser realmente impressionante; o importante é que se está conseguindo o financiamento. Na quarta ou quinta vez, o cliente já pode estar avaliando sua experiência com base na rapidez e conveniência dos serviços a ele prestados pelo banco que está sendo muito bem pago pelos seus empréstimos (SCHMITT, 2002, p.58)

### 3.7 O PROCESSO DE COMPRA PARA OS SERVIÇOS

O entendimento do processo de compra no setor de serviços pode ser útil para entender a forma como um cliente toma a decisão de comprar ou usar um produto, no caso da pesquisa poderá esclarecer que motivações levaram o cliente a decidir iniciar um relacionamento com determinado banco, pois de acordo com Lovelock (2001, p.80) “os clientes compram produtos para satisfazer necessidades específicas e avaliam os resultados de suas compras de acordo com aquilo que originalmente esperavam receber”, um cliente que procura uma agência bancária para tratar de seus investimentos originalmente espera receber uma rentabilidade maior possível como retorno ou procura receber um investimento menos rentável mas que atenda realmente sua expectativa original de segurança para sua aplicação, pois de acordo com Lovelock (2001, p.80) “necessidades são desejos subconscientes e profundos que dizem respeito a questões existenciais e de identidade de longo prazo”.

Este processo de compra de serviços que o autor caracteriza como “as etapas pelo qual passa um cliente na escolha, consumo e avaliação de um serviço” (LOVELOCK, 2001, p.80) está dividido em três etapas, a etapa pré-compra é “a primeira etapa no processo de compra do serviço, na qual o cliente identifica alternativas, pesa benefícios e riscos e toma uma decisão de compra” (LOVELOCK, 2001, p.82), a etapa encontro de serviço é “a Segunda etapa no processo de compra do serviço, na qual a entrega do serviço ocorre por meio de interação entre o cliente e o fornecedor do serviço” (LOVELOCK, 2001, p.86), a terceira chamada de pós-compra é “a etapa final no processo de compra do serviço, na qual o cliente avalia a qualidade do serviço e sua satisfação ou insatisfação com o resultado do serviço” (LOVELOCK, 2001, p.88).

Na etapa pré-compra, é onde ocorre a decisão do cliente em comprar ou usar um serviço de determinada empresa, e segundo o autor, conforme podemos notar

as necessidades e expectativas individuais são muito importantes aqui porque influenciam quais alternativas o cliente irá considerar. Em certos casos, o cliente pode rapidamente escolher e utilizar um fornecedor específico do serviço, particularmente se a compra é rotineira e de risco relativamente baixo. Em outros casos, nos quais existem mais interesses em jogo ou nos quais o cliente planeja utilizar um serviço pela primeira vez, pode ser empreendida uma procura intensa de informações (LOVELOCK, 2001, p.82).

Nesta citação do autor talvez podemos enquadrar os bancos no segundo caso no qual existem outros interesses em jogo e assim o processo de compra torna-se mais demorado, podemos citar como exemplo quando um cliente recorre a um banco para financiar um imóvel, neste processo o cliente pondera inúmeras situações, como capacidade de pagamento das parcelas, o tempo do contrato, por se tratar de um contrato de longo prazo, custo financeiro da operação e análise do imóvel entre outros, aqui nesta etapa também o cliente pondera os riscos envolvidos no processo de compra, pois de acordo com Lovelock (2001, p.82) “depois que um cliente conduziu uma busca de informações, que pode identificar vários fornecedores alternativos e depois pesar os riscos e benefícios de cada opção antes de tomar a decisão de compra”, uma vez que os clientes identificam estes riscos e se preocupam com o riscos, os clientes “Podem usar uma série de métodos para reduzi-los durante a etapa pré-compra” (LOVELOCK, 2001, p.82), conforme podemos notar em nossa pesquisa, os clientes utilizam de algumas estratégias para a redução dos riscos antes de concretizar a compra e também o autor apresenta uma tabela com os tipos de riscos que o cliente pode perceber na compra ou uso do serviço, de acordo com Lovelock, (2001, p.82), os clientes usam das seguintes estratégias:

- procurar informações a partir de fontes pessoais respeitadas (amigos e conhecidos);
- confiar na reputação da empresa;
- procurar garantias e fianças;
- procurar oportunidades para experimentar o serviço antes de comprar
- perguntar a funcionários bem informados sobre serviços concorrentes;
- examinar pistas tangíveis ou outra evidência física;
- utilizar Internet para comparar ofertas de serviço.

QUADRO 3 - RISCOS PERCEBIDOS NA COMPRA E USO DE SERVIÇOS

TIPO DE RISCO	EXEMPLOS DE PREOCUPAÇÕES DO CLIENTE
Risco funcional (resultados de desempenho insatisfatórios)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Este curso de treinamento me dotará da qualificação que preciso para obter um emprego melhor ?</li> <li>• Este cartão de crédito será aceito sempre e onde quer que eu deseje realizar uma compra ?</li> <li>• A lavanderia será capaz de remover as manchas deste paletó</li> </ul>
Risco financeiro (perda monetária, custos inesperados)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perderei dinheiro se fizer o investimento recomendado por meu corretor ?</li> <li>• Incorrerei em muitas despesas imprevistas se sair de férias ?</li> <li>• O reparo de meu carro custará mais do que a estimativa original ?</li> </ul>
Risco temporal (perda de tempo, consequências de demoras)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terei de esperar na fila antes de entrar na exposição ?</li> <li>• O serviço neste restaurante será tão devagar que me atrasarei para a reunião desta tarde ?</li> <li>• As reformas em nosso banheiro serão concluídas antes de nosso amigos virem passar uns dias conosco ?</li> </ul>

Fonte: Livro Serviços Marketing e Gestão (Lovelock, 2001, p. 82-83)

QUADRO 4 - RISCOS PERCEBIDOS NA COMPRA E USO DE SERVIÇOS

TIPO DE RISCO	EXEMPLOS DE PREOCUPAÇÕES DO CLIENTE
Risco físico (dano pessoal ou prejuízo material)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posso me ferir se for esquiador nessa estação de esqui ?</li> <li>• O conteúdo desse pacote não será danificado no correio ?</li> <li>• Ficarei doente se viajar nas férias para o exterior ?</li> </ul>
Risco psicológico (temores e emoções pessoais)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como posso ter certeza de que este avião não cairá ?</li> <li>• O consultor fará com que eu me sinta estúpido ?</li> <li>• O diagnóstico do médico me transtornará ?</li> </ul>
Risco social (como os outros pensam e reagem)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O que meus amigos pensarão de mim se descobrirem que fiquei neste hotel barato ?</li> <li>• Meus parentes aprovarão o restaurante que escolhi para o nosso jantar familiar ?</li> <li>• Meus colegas de trabalho desaprovarão minha escolha de uma firma jurídica desconhecida</li> </ul>
Risco sensorial (impactos indesejados sobre qualquer um dos cinco sentidos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Do meu quarto terei uma vista melhor do estacionamento do que da praia ?</li> <li>• A cama será confortável ?</li> <li>• Ficarei acordado à noite pelo barulho dos hóspedes do quarto vizinho ?</li> <li>• Meu quarto terá cheiro de fumaça de cigarro ?</li> <li>• O café da manhã será desagradável ?</li> </ul>

Fonte: Livro Serviços Marketing e Gestão (Lovelock, 2001, p. 82-83)

### 3.8 RECUPERAÇÃO DE SERVIÇOS E SATISFAÇÃO DO CLIENTE COM O SERVIÇO

Apesar dos esforços de uma empresa em prestar o melhor atendimento, de vender o melhor produto, de prestar o melhor serviço, mesmo assim podem ocorrer falhas e de acordo com Lovelock (2001, p.110) “embora ocorram erros em toda a organização, muitas empresas se empenham em minimizá-los para fornecer serviço mais confiável para seus clientes”, conforme podemos notar em nossa pesquisa a formação da confiança e lealdade do consumidor é afetada pela forma como as reclamações são resolvidas pois de acordo com Lovelock (2001, p.161) reclamação

é a “expressão formal de insatisfação com algum aspecto de uma experiência de serviço” e outro fator que afeta a confiança é o retorno que ele recebe quando não está satisfeito com um serviço ou produto, de acordo com Lovelock (2001, p.110) “confiabilidade é uma medida de resultado porque os clientes a avaliam depois da experiência de serviço. Ou o serviço foi entregue conforme prometido ou não foi”, e mais, a confiança afeta tanto o consumidor como a empresa, uma vez que “a confiança oferece uma garantia quanto ao desempenho consistente e competente da empresa, garantindo que o consumidor continue a obter valor em negócios futuros com o mesmo fornecedor” (SIRDESHMUKH *et al.*, 2002), a confiança contribui para dar continuidade à uma relação de longo prazo e criar sentimentos de lealdade e fidelidade para assim quanto maior for o nível de confiança do cliente com determinada empresa conseqüentemente a probabilidade de que este cliente mantenha um relacionamento de longo prazo com a empresa e torne a comprar seus produtos é maior, e de acordo com o autor a determinação para a confiança do consumidor seria “as expectativas, mantidas pelo consumidor, de que o provedor de serviço é responsável e pode ser confiável na entrega de suas promessas” (SIRDESHMUKH *et al.*, 2002, p.17), e conforme o autor cita, “a recuperação de serviços refere-se às ações tomadas por uma empresa em resposta a uma falha no serviço” (TAX *et al.*, 1998), e de acordo com o autor, a falha no serviço é “uma percepção dos clientes de que um ou mais aspectos específicos da entrega do serviço não atenderam suas expectativas” (LOVELOCK, 2001, p.161), porém apesar da recuperação do serviço desempenhar um papel decisivo na obtenção ou restabelecimento da satisfação do cliente (LOVELOCK, 2001, p. 170), a capacidade da empresa em contornar as falhas e realizar a recuperação do serviço definida pelo autor como “esforços sistemáticos de uma empresa após uma falha de serviço para corrigir um problema e reter a boa vontade de um cliente” (LOVELOCK, 2001, p.169), e assim manter sua fidelidade definida pelo autor como a “decisão voluntária de um cliente de continuar prestigiando uma empresa específica durante um período prolongado” (LOVELOCK, 2001, p.150), o ideal seria que na prestação do serviço ou na venda de um determinado produto ao cliente as falhas não ocorram pois

embora toda empresa deva planejar para a necessidade de implementar a recuperação eficaz do serviço, nada substitui a sua realização correta logo da primeira vez. De fato, há um perigo real em permitir que procedimentos excelentes de recuperação do serviço substituam a confiabilidade do serviço. Quando um problema é provocado por fatores controláveis,

internos, não há desculpa para permitir que ele ocorra novamente – seja do ponto de vista do cliente ou do ponto de vista da empresa – porque as falhas recorrentes no serviço podem afetar as percepções dos clientes sobre a qualidade e afetar negativamente a produtividade do serviço (LOVELOCK, 2001, p.110).

Conforme podemos verificar em nossa pesquisa, de acordo com o autor

os clientes experimentam vários níveis de satisfação ou descontentamento após cada experiência de serviço de acordo com a medida na qual suas expectativas foram atendidas ou ultrapassadas. Considerando que a satisfação é um estado emocional, suas reações pós-compra podem envolver raiva, insatisfação, irritação, indiferença ou alegria (LOVELOCK, 2001, p.113)

E em busca da retenção do cliente segundo o autor “muitas empresas estão objetivando a alta satisfação do cliente porque clientes meramente satisfeitos mudam facilmente de fornecedor quando aparece uma oferta melhor” (KOTLER, 2000, p.58), assim as empresas direcionam esforços para desenvolver junto ao cliente satisfação total, pois “os que estão altamente satisfeitos são muito menos propensos a mudar. Um alto nível de satisfação ou encantamento cria um vínculo emocional com a marca, não apenas uma preferência racional” (KOTLER, 2000, p. 58) e quando se atingi um alto de satisfação segundo o autor “o resultado é um alto grau de fidelidade do cliente” (KOTLER, 2000, p.58).

Atualmente, de acordo com Lovelock (2001, p.150) “o termo deserção está sendo utilizado para descrever clientes que transferem sua lealdade á marca para outro fornecedor”, o autor também defini deserção como a “decisão de um cliente de transferir lealdade à marca de um fornecedor de serviço atual para um concorrente” (LOVELOCK, 2001, p.150), o autor cita também popularização do termo deserções zero a fim de mensurar através de um índice o desaparecimento de clientes, “Reichheld e Sasser popularizaram o termo deserções zero, que definem como a manutenção de todo cliente que a empresa puder atender de modo lucrativo” (REICHHELD; SASSER *apud* LOVELOCK, 2001, p.150), foi possível identificar em nossa pesquisa que o cliente possui algumas opções disponíveis de resposta a falha no serviço, de acordo com o autor existem

pelo menos quatro cursos principais de ação, não fazer nada; reclamar por meio de algum formulário para a empresa de serviço; agir por meio de uma terceira parte (organização de defesa do consumidor, órgãos

regulamentadores ou de assuntos do consumidor, ou varas civis); trocar de fornecedores ou desencorajar outras pessoas de utilizar o serviço (boca a boca negativo) (LOVELOCK, 2001, p.150)

e mais, o autor cita que em determinado ponto ou o cliente se encontra furioso ou encantado, e nesta diversidade de resultados finais de acordo com o autor,

o risco de desistência é alto, particularmente quando se encontram disponíveis muitas alternativas concorrentes. Um estudo sobre o comportamento de mudança do cliente entre os ramos de serviços constatou que cerca de até 60% de todos os consultados que afirmaram mudar de fornecedores o fizeram por causa de uma falha percebida: 25% citaram falhas no serviço básico; 19% relataram um encontro insatisfatório com um funcionário; 10% mencionaram uma resposta insatisfatória a uma falha anterior no serviço; e 4% descreveram comportamento antiético por parte do fornecedor (LOVELOCK, 2001, p.161-162).

O fato de o cliente ficar encantado esta ao invés de ficar furioso esta relacionado com o desempenho ou resultado obtido uma vez que segundo Kotler a

satisfação consiste na sensação de prazer ou desempenho resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador. Fica claro por essa definição que a satisfação é função de desempenho e expectativas percebidos. Se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se o desempenho alcançar as expectativas, o cliente ficará satisfeito. Se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado (2000, p. 58).

E para recuperar e restabelecer a satisfação do clientes após uma falha na prestação do serviço, de acordo com o autor existem alguns componentes que fazem parte de um sistema eficaz de recuperação, conforme demonstra a figura seguinte:

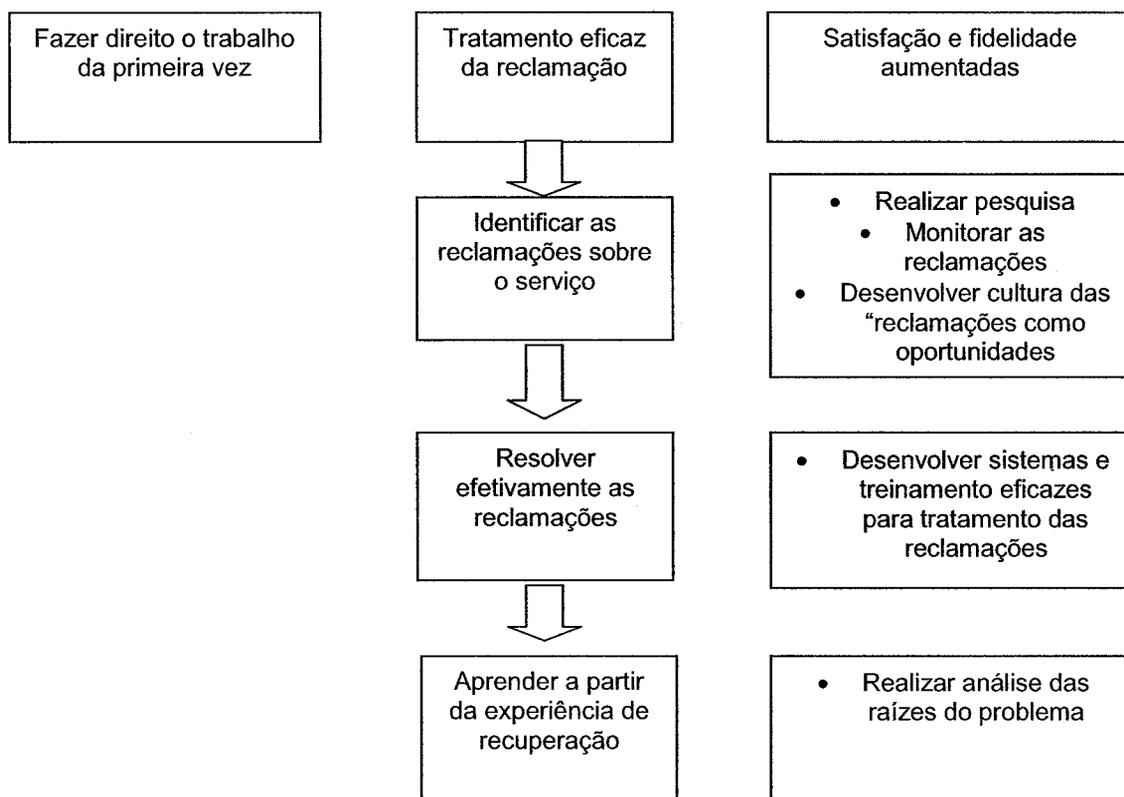


FIGURA 3 – COMPONENTES DE UM SISTEMA EFICAZ DE RECUPERAÇÃO DO SERVIÇO

Fonte : Livro Serviços Marketing e Gestão (Lovelock, 2001, p. 169)

E de acordo com pesquisa realizada no artigo DETERMINANTES DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES COM SERVIÇOS BANCÁRIOS (RAE, 2008) os clientes, quando insatisfeitos, têm a opção de trocar de fornecedor ou expressar suas reclamações (ANDERSON, 1998). O gerenciamento das reclamações deve ser visto como uma ferramenta eficaz tanto para a retenção como para a lealdade de clientes (MILAN; TREZ, 2005). Ações corretivas ou mudanças em processos voltados para o aumento do nível de satisfação dos clientes deveriam diminuir a incidência de queixas (ANDERSON, 1998) e, conseqüentemente, um incremento no nível de satisfação possibilitaria um aumento na retenção e lealdade dos clientes (REICHHELD; SASSER, 1990; HALLOWELL, 1996).

Segundo Gummesson (2005, p.98) O relacionamento com o cliente insatisfeito pode apresentar três situações nas quais o consumidor pode optar, pois

de acordo com o autor, todas as opções são utilizadas quando os clientes estão insatisfeitos, têm as seguintes opções:

- Sair – Os consumidores deixam um fornecedor pelo seu concorrente, ou param de comprar bens e serviços temporária ou permanente.
- Opinar – Os clientes falam o que pensam e exigem que as correções sejam feitas.
- Manter-se leal – Os consumidores continuam leais por falta de fornecedores alternativos ou mudança de custos proibida, inércia, razões ideológicas e outros, pelo menos dentro dos limites.

Sendo assim, quando ocorre um erro ou falha no atendimento ao consumidor é necessário realizar a restauração do atendimento que de acordo com o autor “é mais do que chegar a um acordo sobre uma reclamação – é o restabelecimento e o fortalecimento de um relacionamento de longa duração”, e mais, o autor cita que a restauração deve ser conduzida de forma natural pois “o modo de ação precisa ser construtivo, e não somente mecânico ou rotineiro. O gerenciamento de reclamações está se tornando uma disciplina própria” (GUMMESSON, 2005, p. 98), e para obter um êxito e maiores resultados na recuperação ou restauração de um relacionamento de acordo com Berry (1989, p.27) “combine superconfiabilidade com restauração excelente”, em nossa pesquisa também podemos verificar a importância do assunto tratado como gerenciamento de reclamações pois de acordo com Baldrige o gerenciamento de reclamações é listado como uma área especial :

A questão principal é solução a imediata e eficaz das reclamações, incluindo a recuperação da confiança do cliente. No entanto, a Área também trata do aprendizado que a companhia pode ter com as reclamações e assegura que os funcionários do processo de produção/entrega recebam as informações necessárias para eliminar as causas das reclamações. Essa eliminação envolve a combinação de informações de reclamações de todas as fontes para avaliação e uso em toda a companhia. O processo de gerenciamento de reclamações pode incluir análises e acordos de prioridade para a melhoria de projetos baseados no impacto do custo potencial de reclamações, levando em consideração a retenção do consumidor em relação com a eficácia da resolução (1997, p.23)

O papel tático da recuperação de serviços é claro: em um evento de falha de serviço, as empresas devem se comprometer a prover o serviço de maneira adequada em uma segunda tentativa (BROWN; COWLES; TUTEN, 1996). Ademais,

sob a perspectiva estratégica, a recuperação de serviços foca o relacionamento com o cliente, em que o objetivo da recuperação não é somente corrigir uma falha específica, mas também aperfeiçoar o sistema de entrega de serviços (MAXHAM; NETEMEYER, 2002). O objetivo é diminuir as ocorrências de falhas ao longo do tempo, fazendo com que a percepção do consumidor em relação à qualidade do serviço se torne mais positiva e fortalecendo relacionamentos a longo prazo.

De acordo com Desatnick (1995, p.8), as grandes empresas “sabem que sua maior arma estratégica é o valor adicionado para o cliente através de serviços superiores. Elas estão dispostas a admitir um erro e tomam providências imediatas para corrigi-lo”.

### 3.9 BUSCA DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE

No mercado de prestação de serviços, de acordo com o autor, “para comercializar serviços eficientemente, os gerentes de marketing necessitam entender os processos de pensamento usados pelos clientes para avaliar a sua satisfação com os serviços fornecidos” (HOFFMAN, 2001, p.276), o autor discute e defini a importância e os benefícios da satisfação do cliente, já que “a satisfação dos clientes é uma das áreas mais estudadas em marketing” (HOFFMAN, 2001, p. 276), e em nossa pesquisa podemos verificar que de acordo com Hoffman, existem situações que ocorrem nas organizações que geram insatisfação ou baixos níveis de satisfação, uma vez que

as empresas cometem três erros comuns que conduzem aos níveis menores de satisfação do cliente. Primeiro, muitas continuam a ver os serviços ao cliente como um custo em vez de um investimento. Segundo, elas tendem a esquecer que a satisfação do cliente é uma variável em constante ascensão. O terceiro erro mais comum é a incapacidade da empresa de ligar a satisfação do cliente ao seu pessoal de base (2001, p.276).

No setor bancário de acordo com a RAE (2008) no artigo “DETERMINANTES DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES COM SERVIÇOS BANCÁRIOS” há evidência suficiente para sugerir que a satisfação do cliente possa ser vista como uma atitude (LEVESQUE; MCDUGALL, 1996). Por exemplo, em bancos há um relacionamento contínuo entre o provedor de serviço e o cliente, e a satisfação deve ser baseada numa avaliação de múltiplas interações. Três medidas freqüentemente utilizadas

são: qualidade geral do serviço, o atendimento de expectativas e a satisfação do cliente (HAUSKNECHT, 1990; JONES; SASSER, 1995; HESKETT; SASSER; SCHLESINGER, 1997). Além dessas, medidas típicas de intenções futuras são: recomendar o serviço para um amigo e propensão a mudar (HESKETT; SASSER; SCHLESINGER, 1997; REICHHELD, 2003).

Ainda que os bancos disponibilizem para seus clientes meios remotos para suas movimentações e atendimento de suas demandas o atendimento pessoal interfere na formação da satisfação do cliente pois de acordo com o autor do artigo seguinte

a satisfação com os gerentes, sugerindo que apesar de toda tecnologia existente no setor bancário, com a oferta de canais de acesso ao banco por internet, telefone e terminais eletrônicos, o relacionamento pessoal do banco com seus clientes, através de seus gerentes e de seus funcionários, não deve ser abandonado, pois continua a ser valorizado pelos clientes. Fatores que compreendem variáveis afetivas e ligadas à cortesia e ao bom tratamento são fundamentais na formação de relacionamentos próximos e satisfatórios capazes de conduzir à fidelização, lucratividade de longo prazo e comunicação boca-a-boca da relação entre cliente e banco.

A satisfação com os produtos e serviços do banco também impactam na satisfação global com importância levemente inferior à da satisfação com os gerentes. A grande variedade de ofertas de produtos e de alternativas de provedores de serviços financeiros favorece o surgimento de um tipo de consumidor que busca no mercado preço baixo e qualidade alta e, no mercado financeiro especificamente, tarifas baixas e qualidade alta de serviços e de atendimento. Para amenizar esse quadro desafiador, as necessidades dos clientes bancários têm-se tornado mais homogêneas, pelas influências comuns advindas da mídia globalizada, o que facilita ganhos em economia de escala em produção e em marketing, estimulando a globalização de serviços financeiros e tornando-os mais competitivos (RAE, 2008).

As empresas preocupadas com a satisfação do cliente constantemente estão mensurando e medindo a satisfação do cliente, Hoffman (2001, p.278) afirma que, “o método mais simples e poderoso para medir a satisfação do cliente é a abordagem de desconfirmação da expectativa”, abordagem esta definida como “uma abordagem que mede a satisfação do cliente comparando as expectativas com as percepções” (Hoffman, 2001, p.278), pois de acordo com o autor, “se o serviço percebido é melhor ou igual ao esperado, então os consumidores estão satisfeitos” (HOFFMAN, 2001, p.278), podemos perceber em nossa pesquisa que a satisfação do cliente está correlacionada com os fatores de expectativas e percepção do, uma vez que de acordo com o autor

o serviço é realizado pela administração efetiva de percepções e expectativas do cliente – a satisfação dele pode ser aumentada pela diminuição das expectativas ou pela melhora das percepções. É crucial indicar que todo esse processo de comparação entre expectativas e percepções acontece na mente do cliente. Assim, é o serviço percebido que importa, não o serviço concreto (2001, p. 278)

Em nossa pesquisa de acordo com Desatnick (1994, p.6) “em sua ânsia para crescer, elas assumem mais clientes novos do que podem atender de forma adequada. Ansiosas por obter mais participação de mercado, elas negligenciam os antigos clientes e acabam perdendo parte deles para os concorrentes”, e mais, “no mercado de hoje, ferozmente competitivo, nenhuma empresa pode sobreviver muito sem clientes satisfeitos” (DESATNICK, 1994, p.6), sendo assim as “pessoas que acreditam em superioridade em serviços fazem as coisas de forma correta; elas querem que os clientes fiquem satisfeitos e voltem.” (DESATNICK, 1994, p.6), pois de acordo com o autor

satisfação do cliente é o grau de felicidade experimentada por ele. Ela é produzida por toda uma organização – por todos os departamentos, todas as funções e todas as pessoas. Entre os clientes se incluem compradores externos de bens e serviços da organização, fornecedores, a comunidade local, funcionários, gerentes e supervisores (e acionistas, se a organização for de capital aberto) (1994, p. 8).

Em nossa pesquisa podemos identificar uma abordagem apresentada de forma equivocada como orientação ao cliente, trata-se da satisfação do cliente, como segue:

Outra abordagem que se apresenta como orientada para o cliente – mas não é – é exatamente a da satisfação do cliente. Todos acreditam que a satisfação cria fidelização do cliente; por isso mesmo, o objetivo dessa abordagem é assegurar que os clientes se considerem satisfeitos com a empresa depois de terem comprado algum produto de sua fabricação ou de terem, de outra forma, interagido com ela (SCHMITT, 2004, p.23)

### 3.10 LEALDADE E FIDELIDADE DO CLIENTE

O preço de determinado produto pode não ser fator decisivo ou ter muita relevância para certos clientes, pois de acordo com Gummesson (2007, p.238) os clientes leais se tornam menos sensíveis ao preço – dentro de limites – pois também valorizam a confiança, o comprometimento, a conveniência, o fácil acesso e os relacionamentos sociais e parasociais. Mas a manutenção deste relacionamento fiel

com o cliente exige manutenção pois “ainda assim , lembre-se de que os clientes precisam ser constantemente incentivados a continuarem leais” (GUMMESSON, p.238).

Em nossa pesquisa realizada no RAE (2008) de acordo com o artigo “DETERMINANTES DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES COM SERVIÇOS BANCÁRIOS”, relata que os clientes leais são menos sujeitos a mudar por causa de preço e fazem mais compras do que clientes similares não-leais. Clientes leais também promovem a empresa, fazendo boca-a-boca, dando referências e recomendando a terceiros. Clientes leais podem fazer aumentar as vendas pela compra de uma variedade maior de produtos e por fazer negócios numa base mais freqüente. Finalmente, clientes leais custam menos para servir, em parte porque já conhecem o serviço e precisam de menos informação, servindo às vezes como empregados de tempo parcial, fornecendo informações sobre o funcionamento do serviço a outros clientes (REICHHELD; SASSER, 1990; ANDERSON, 1998; BUTCHER; SPARKES; O’CALLAGHAN, 2001; JONES; TAYLOR, 2007).

Esses benefícios são particularmente verdadeiros no setor de bancos. Levesque e McDougall (1996) mostram que ao aumentar a lealdade de clientes um banco de varejo: (a) reduz seus custos de serviços (ou seja, contas não têm que ser abertas ou fechadas e avaliações de crédito não precisam ser feitas); (b) aumenta o conhecimento sobre assuntos financeiros e necessidades de seus clientes (permitindo direcionamento efetivo e eficaz de ações); e (c) tem a oportunidade de vender mais produtos e serviços novos e já existentes.

De acordo com Schmitt (2004) para a fidelidade e atenção dos clientes, “é preciso focar na experiência correta em comparação com aquelas que os concorrentes oferecem, especialmente em matéria de características e preços do produto”, e mais, o cliente fiel não deve ser exposto a mudanças radicais ou vivenciar processos lentos, já que

o cliente fiel tende a ser aquele conhecedor da experiência nos mínimos detalhes e com ela satisfeito. Com esse cliente, torna-se importante que qualquer mudança, quando indispensável, seja feita nem tão depressa que o acabe assustando, nem tão lentamente que o deixe em dúvida quanto a uma eventual imobilidade (SCHMITT, 2004, p.58)

O efeito fidelidade e segundo o autor é “decisão voluntária de um cliente de continuar prestigiando uma empresa específica durante um período prolongado”

(LOVELOCK, 2001, p.150), em nossa pesquisa podemos verificar também que a fidelidade uma vez conquistada junto ao cliente não deve ser tomada como duradoura e certa pois segundo o autor

um cliente fiel pode representar para uma empresa uma fonte constante de uma renda durante muitos anos. Essa fidelidade, porém, não pode ser tomada como certa. Ela só continuará enquanto o cliente achar que está recebendo valor melhor (inclusive qualidade superior em relação ao preço) do que poderia ser obtido pela troca para outro fornecedor. Se a empresa contratada fizer algo que desaponte o cliente ou se um concorrente começar a oferecer valor significativamente melhor, existe o risco de deserção do cliente (2001, p.150)

A experiência marcante do cliente que aumenta e eleva a fidelidade do consumidor não é consequência de apenas um fator, pois segundo o autor

a fidelidade do cliente – o tipo profundo de satisfação que aumenta a fidelidade – não resulta de algo isolado. A decisão de um cliente de ficar ou desertar é resultado de muitos pequenos encontros com uma empresa. As empresas bem-sucedidas reconhecem esse fator e concebem estratégias distintas de serviço para garantir que os eventos normais sejam percebidos como extraordinários (2001, p.202)

Conforme a reportagem da revista Exame com o tema “O poder da lealdade, o que fazer para ter clientes fiéis que atraem novos clientes”, fica claro a importância de ter clientes que permanecem na empresa e continuam a consumir seus produtos e serviços.

Há ao menos três boas razões para um empreendedor levar muito a sério a missão de transformar clientes em fiéis seguidores. Primeiro, eles tendem a ser, em média, mais do que quem acabou de chegar. Segundo, são estratégicos para a expansão, pois costumam a indicar a outras pessoas empresa com as quais estão felizes. Terceiro, porque em dois tempos um pequeno comentário negativo num blog ou fórum pode virar uma bola de neve de reclamações. Nesse caso as opções são: lutar por um lugar no coração dos consumidores ou recorrer o risco permanente de, um dia desses, acordar em meio a um bombardeio verbal de ex-clientes que, irados, vão comprar em outra freguesia.

O que você prefere?

Massi, da Ortodontic Center, ficou com a primeira alternativa. Há 12 anos, logo após o término da faculdade, ele e três colegas arrendaram um consultório num bairro popular de Londrina. Como em todo início, não era fácil conseguir pacientes. A frustração aumentava ao perceber que a maioria abandonava logo nos primeiros meses os tratamentos ortodônticos, que deveriam durar anos. Que fim levou aquele paciente que tinha sido tão difícil convencer a usar aparelho?. Era bastante provável que agora estivesse numa clínica vizinha, pagando um preço só um pouquinho menor. Outros sumiam mesmo. Era gente que tinha enjoado do dentista – ou usado o dinheiro da mensalidade para comprar um celular ou consertar o telhado. A evasão de pacientes era um problemão. Na Ortodontic Center, o paciente

só começa a dar lucro depois da quinta prestação. No 30º mês, margem pode chegar a 50%. “O desafio é mantê-lo até lá”, diz Massi.

Todo mundo já foi abordado, pelo menos uma vez na vida, por uma empresa em situação semelhante à da Ortodontic Center. Varia o título, mas o enredo do filma costuma ser o mesmo: “Receba um abatimento de 100% a cada dez aquisições. Ganhe um cupom de desconto na compra disso para gastar naquilo. Recorte o canto desta embalagem, junte 20 e troque por uma pizza de mussarela”.

Um problema nesse tipo de iniciativa é sua eficácia – no médio e longo prazo, nada adianta se o consumidor não precisar ou não gostar do benefício oferecido. Outro problema grave é que, conforme essas práticas se revelam inócuas, empreendedores desesperados costumam mais e mais descontos – que continuam não surtindo o efeito esperado e ainda podem comprometer seriamente a rentabilidade. Finalmente, conforme mais empresas fazem a mesma coisa, a situação só piora. “Esses planos são bons para atrair clientes fiéis a preços, e não à empresa”, diz Eugenio Foganholo, da Mixxer, consultoria especializada em varejo (REVISTA EXAME, Abril 2010, p. 26 – 28)

E em outro trecho da reportagem da revista Exame podemos perceber melhor a dinâmica na qual o cliente fiel e leal acaba trazendo para a empresa novos clientes e a importância da empresa em criar mecanismos de retenção para não perde-los.

Um exemplo concreto de um dos efeitos mais freqüentemente atribuídos ao cliente leal – o poder de, com sua propaganda espontânea, atrair novos clientes.

“Consumidores fiéis indicam a empresa a outros e, portanto, devem fazer parte da estratégia de conquistas dos novos”, diz Spielmann. Foi por indicação de um cliente que a paulistana Andrea Araújo, dona de uma loja de objetos de decoração em São Paulo, escolheu a AddMark, empresa especializada em automação para varejo, entre os muitos fornecedores que atuam nesse mercado.

Cinco anos atrás, quando abriu seu negócio, ela foi a uma loja da grife Louis Vuitton, onde conhecia alguns funcionários, para pedir dicas de onde encontrar um bom fornecedor de software de gestão. “Recomendaram o pessoal da AddMark”, diz Andrea.

“Acabei fechando o contrato lá”.

A prestação de serviços – como manutenção e o suporte que Andrea adquiriu – é a parte da empresa que o administrador Eduardo Santos, de 66 anos, fundador da AddMark, está mais empenhado em expandir desde 2008. Além de serviços, a empresa vende equipamentos como impressoras fiscais e leitores ópticos. “Como são pagos mensalmente, os serviços são uma importante receita recorrente”, diz Santos.

Ultimamente no setor de tecnologia, crescer com serviços não é objetivo só da AddMark – mas de centenas de pequenas e médias empresas. Para complicar, a AddMark cobra preços até 10% mais altos que a média do mercado de automação. Para Santos, estava claro que era preciso oferecer algo a mais para não perder os clientes. Mas o quê ?

Santos lembrou-se da sua experiência anterior como consultor de área. Por muitos anos, ele viu de perto o quanto donos de pequenas e médias empresas penavam para lidar com hardware e software. Teve, então idéia de dar, a preço de custo, treinamentos a clientes e seus funcionários. Nos treinamentos, percebeu que os clientes todo tipo de dúvida sobre alguns assuntos, como o jeito certo de montar uma rede de franquias ou como adequar a empresa à legislação fiscal. Santos organizou alguns seminários sobre estes temas com o objetivo de aproximar mais a AddMark dos clientes. “Foi um sucesso”, diz ele, que passou a organizar quatro desses

eventos por ano. Desde que os cursos começaram, a participação dos serviços na receita da AddMark aumentou 70%, ajudando a empresa a fechar 2009 com 8,5 milhões de reais de faturamento – mais do que o dobro em relação a 2007. “Não acho que teríamos conseguido crescer tudo isso sem contar com clientes que gostam tanto da gente”, diz Santos. “Eles são nosso maior patrimônio” (REVISTA EXAME, Abril 2010, p. 32)

Na seqüência da reportagem são relacionadas idéias e situações, que segundo a reportagem pequenas e médias empresas que se apegarem a crenças e ilusões poderão traçar estratégias equivocadas (REVISTA EXAME, Abril 2010, p. 27)

- Mito: Manter os clientes atuais é muito mais importante do que conquistar novos.
- A realidade: Numa pequena ou média empresa que precisa crescer, as duas coisas podem ser essenciais. Ocorre que o custo de perder um cliente rentável é alto demais, além de retardar a expansão.
- O que fazer: Identificar a parcela de clientes rentáveis, com capacidade de vir a comprar mais, e Ter políticas para não perdê-los. Consumidores fiéis são importantes para trazer mais consumidores e, portanto, devem fazer parte da estratégia de conquista dos novos.
  
- Mito: Clientes leais não estão nem aí para o preço.
- A realidade: A preferência de um consumidor por determinada empresa não significa que ele automaticamente pagará além do que acha justo por um produto ou serviço. A fidelidade não é uma carta branca para uma empresa simplesmente praticar as margens que lhe convêm.
- O que fazer: Ter clientes cativos não dispensa uma pequena ou média empresa da lição de casa de controlar despesas e ser eficiente. Não se pode empurrar os custos da ineficiência interna para os preços cobrados dos consumidores fiéis – sobretudo quando, simultaneamente, a empresa faz campanhas com descontos para atrair novos clientes.
  
- Mito: Todos os clientes devem ser convertidos em fãs da empresa.
- A realidade: Frequentemente, nem todos os clientes são ou poderão ser rentáveis. E a receita trazidas por alguns nem sempre compensa o custo de tentar

agradá-los – seja por que fazem muitas exigências, reclamam demais ou só compram quando há descontos.

- O que fazer: Analisar a carteira para determinar quais são os grupos de clientes estratégicos e traçar políticas específicas para eles.

- Mito: Qualquer cliente pode ser tornar leal.

- A realidade: Alguns consumidores gostam de experimentar marcas diferentes e não têm interesse em optar por apenas uma. Outros só querem saber de preços baixos e, invariavelmente, preferem o maior desconto, independentemente do benefício.

- O que fazer: Cativar os clientes que tendem a ser fiéis com benefícios valorizados por eles – em vez de entrar em guerras de planos de milhagem e descontos progressivos que sacrificam margens por consumidores que muito dificilmente se tornarão leais por causa disso.

- Mito: Clientes insatisfeitos nunca mais voltam.

- A realidade: Com o passar do tempo, muitos consumidores podem não lembrar mais os motivos que os fizeram deixar de comprar esse ou aquele produto ou serviço. Ou acabam voltando por não encontrar opção melhor.

- O que fazer: Ter uma estratégia para não perder o cliente de novo se ele retornar – o que exige acompanhar os motivos que o levam a debandar.

#### 4. CONCLUSÕES

Como é demonstrado ao longo trabalho, e apresentado pelos autores pesquisados, o custo na conquista de novos clientes é infinitamente superior ao custo de manter os clientes ativos e rentáveis em sua carteira, há pesquisas comprovando que o alto custo da conquista de clientes faz com que a maioria deles não seja fonte de rentabilidade durante os primeiros anos do relacionamento com a empresa. Com o passar do tempo porém, à medida que se reduzem os custos de atendimento dos clientes locais, seu volume de compras aumenta e eles indicam outros clientes, gerando grandes lucros, o marketing percorreu diversas etapas em um processo evolutivo até o desenvolvimento do marketing de relacionamento, cada era possui uma característica distinta na qual se verifica a evolução do Marketing com mudanças e novos desafios encontrados pelas empresas, algumas empresas estão conseguindo acompanhar estas mudanças e acompanham a evolução destas eras, adaptar-se a essas mudanças é a essência das empresas com um marketing de sucesso. Na primeira era, a da produção, as empresas utilizavam a técnica da produção em massa, a próxima fase da evolução do Marketing é a era das vendas que ainda não possibilitou o departamento de marketing assumir um papel importante dentro de uma empresa, permanecendo ainda com papel secundário e perdendo espaço para outras áreas, na sequência a era do marketing, nesta nova era se deu início a algumas mudanças de cultura e da forma de conduzir os negócios, com a realidade exposta nas duas eras anteriores algumas empresas aprenderam com os erros cometidos e procuraram evoluir e desenvolver novas técnicas e novos conhecimentos de gestão, nesta era a figura do cliente se destacou e começou a fazer parte da estratégia das empresas, e finalmente a última era, descrita como a era do marketing de relacionamento, que possui uma característica e propósito de reforço na filosofia da era anterior que foi a era do marketing, as empresas além de entender e identificar as necessidades dos clientes também deveriam utilizar recursos e esforços para que estes clientes conquistados não efetuassem apenas uma operação comercial e sim várias operações de compra mantendo com a empresa um relacionamento de longo prazo e rentável, o marketing de relacionamento envolve atividades destinadas a desenvolver ligações economicamente eficazes de longo prazo entre uma organização e seus clientes para o benefício mútuo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BREI, V. A.; ROSSI, C. A. V. Confiança, valor percebido e lealdade em trocas relacionais de serviço: um estudo com usuários de internet banking no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 9, n. 2, p.145-168, 2005.

CAMPELLO, M. L. C.; COSTA NETO, P. L. O. A qualidade como fator de competitividade dos bancos de varejo no Brasil, 2001. Disponível em <http://www.simpep.feb.unesp.br/simpep2007/anais10/ana10c.htm>. Acesso em 10.03.2010.

Ciab Febraban 2009. Bancarização Coletiva - O Setor Bancário em Números. Disponível em : <http://www.febraban.org.br>. Acesso em: 24 jan. 2010.

CHURCHILL, Gilbert A. ; PETER, J. Paul. Marketing: criando valor para os clientes. São Paulo : Saraiva, 2004.

CZINKOTA, Michael R. Marketing : as melhores práticas. Porto Alegre : Bookman, 2001.

DE PAULA, Luiz Fernando. Sistema Financeiro : uma análise do setor bancário brasileiro. Rio de Janeiro : Elsevier, 2007.

DESATNICK, Robert L. Gerenciar bem e manter o cliente. São Paulo : Pioneira, 1995

ESPINOZA, Francine da Silveira; LARÁN, Juliano Aita. Investigando as relações entre satisfação, retenção e lealdade do cliente. In: SLONGO, Luiz Antônio; LIBERALI, Guilherme. Marketing de relacionamento: estudos, cases e preposições de pesquisa. São Paulo : Atlas, 2004.

FIGUEIREDO, Kleber Fossati; ZACHARIAS, Maria L. B.; ALMEIDA, Victor M. C. Determinantes da satisfação dos clientes com serviços bancários. *RAE – eletrônica*, São Paulo, V.7, n.2, 2008. Julho – Dezembro.

GUMMESSON, Evert Marketing de relacionamento total : gerenciamento de marketing, estratégia de relacionamento e abordagens de CRM para a economia de rede. 2 ed. Porto Alegre : Bookman, 2005.

KEEGAN, Warren J. Marketing global. 7 ed. São Paulo : Person : Prentice Hall, 2005.

KOTLER, Philip, HAYES, Thomas e BLOOM, Paul N. Marketing de Serviços Profissionais: estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros. 2 ed. São Paulo : Manole, 2002.

KOTLER, P. Administração de Marketing : a edição do novo milênio. São Paulo : Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip Princípios de marketing. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007

LOVELOCK, Christopher Serviços : Marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2001.

PEPPERS, Don Marketing um a um: marketing individualizado na era do cliente. Rio de Janeiro : Campus, 1996.

SANTOS, Cristiane Pizzutti. A recuperação de serviços como ferramenta de relacionamento e seu impacto na confiança e lealdade dos clientes. RAE – revista de Administração de empresas, São Paulo, V. 48, n.1, 2008. Janeiro – Março.

SCHMITT, Bernd H. Gestão da experiência do cliente: uma revolução no relacionamento com os consumidores. Porto Alegre : Bookman, 2004

SOUZA NETO, A. F.; FONSECA, F. R. B.; OLIVEIRA, P. A. S. Dimensões do relacionamento e variáveis demográficas: uma investigação com base nas opiniões dos clientes de um grande banco brasileiro In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., .. Brasília. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

SOUZA NETO, Arcanjo Ferreira de; DE MELLO, Sérgio Carvalho Benício. Características dos relacionamentos estabelecidos em diferentes contextos de serviços sob a ótica do consumidor. ERA – eletrônica, São Paulo, V.49, n.3, 2009. Julho/Setembro.

STONE, Merlin Marketing de Relacionamento. São Paulo : Littera Mundi, 1998.

VIDOTTO, Hugo. O poder da lealdade. Exame, São Paulo, ed. 24, Abril 2010. P. 24-32. Entrevista.