

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**RENATO MARQUES SARAIVA**

**AS PRINCIPAIS FERRAMENTAS DO MARKETING DIRETO CAPAZES DE  
ATENDER À DEMANDA NO ATENDIMENTO AO CLIENTE - UM ESTUDO DE  
CASO NA AGÊNCIA TRISTEZA DO BANCO DO BRASIL.**

**Porto Alegre**

**2009**

**RENATO MARQUES SARAIVA**

**AS PRINCIPAIS FERRAMENTAS DO MARKETING DIRETO CAPAZES DE  
ATENDER À DEMANDA NO ATENDIMENTO AO CLIENTE - UM ESTUDO DE  
CASO NA AGÊNCIA TRISTEZA DO BANCO DO BRASIL**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização em Gestão em Negócios Financeiros apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração.

**Professor Orientador: Ivan Pinheiro**

**Porto Alegre**

**2009**

## *Agradecimentos*

*Gostaria de agradecer ao professor Martin M. Petroll, que soube entender as dificuldades que tive e o momento pelo qual estava passando, e com o seu esforço e dedicação auxiliou e incentivou para que a realização deste trabalho obtivesse êxito. Agradeço, também, a toda minha família, meus nove irmãos, minha mãe, meu pai - in memoriam – e, principalmente, meus dois filhos Renato (e sua mãe Marizene) e o pequeno Henrique (e sua mãe Jaila).*

*A alegria está na luta, na tentativa, no sofrimento envolvido. não na vitória propriamente dita.*

*(Mahatma Gandhi)*

## RESUMO

O marketing de relacionamento, hoje, é uma das mais importantes ferramentas para a sobrevivência das organizações no mercado. Com a crise econômica mundial, as instituições financeiras lutam para captar clientes e manter os já conquistados. Para tanto, as estratégias de marketing se voltam ao marketing direto, que objetiva o contato estreito com o público-alvo. Entretanto, é preciso identificar as necessidades dos seus clientes e criar canais de comunicação. O Estudo de Caso aqui apresentado foi realizado na agência Tristeza do Banco do Brasil, em Porto Alegre/RS, utilizando-se de pesquisa exploratória quali-quantitativa, com coleta de dados através de questionário semi-estruturado com questões abertas e fechadas. O objetivo foi apontar canais que atendessem a alta demanda no atendimento ao cliente. Percebeu-se que, de modo geral, o cliente BB considera satisfatório o serviço da agência, porém, tece algumas críticas quanto ao atendimento por telefone e preferencial, pela demora e filas. A grande maioria utiliza os terminais de atendimento para produtos. Ao final da análise de conteúdo, são sugeridas ações para maior eficácia no marketing direto, de forma a atender os clientes com alto nível de satisfação.

**Palavras-chave:** Marketing de Relacionamento – Marketing Direto – Instituições Financeiras – Satisfação do Cliente.

## **ABSTRACT**

The marketing relationship today is one of the most important tools for the survival of organizations in the market. With the global economic crisis, financial institutions struggle to attract customers and keep those already won. Thus, the strategies of marketing turn to direct marketing, which aims to close contact with the audience. However, we must identify the needs of their customers and create channels of communication. The case study presented here was conducted in agency Tristeza of the Bank of Brazil, in Porto Alegre / RS, using quali-quantitative survey, with data collection through semi-structured questionnaire with open and closed questions. The objective was to point channels that meet high demand in customer service. It was noticed that, in general, the customer considers satisfactory BB's service agency, however, made some criticisms of the service by telephone and preferred by the delay and queues. Most terminals use the service for products. At the end of the content analysis are suggested actions for greater effectiveness in direct marketing in order to serve customers with high level of satisfaction.

**Keywords:** Marketing Service - Direct Marketing - Financial Institutions - Customer Satisfaction.

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – QUANTO TEMPO DE CONTA NO BB .....	46
TABELA 2 – SERVIÇOS UTILIZADOS .....	47
TABELA 3 - GRAU DE SATISFAÇÃO .....	52
TABELA 4 – PRESENÇA DE COMPUTADOR EM CASA/TRABALHO .....	52
TABELA 5 – CANAIS DE ATENDIMENTO UTILIZADOS .....	53
TABELA 6 – AVALIAÇÃO DO ATENDIMENTO DA AGÊNCIA TRISTEZA BB .....	57
TABELA 7 – CANAL UTILIZADO PARA CADA MOVIMENTAÇÃO .....	58
TABELA 8 – DISPOSIÇÃO EM INDICAR O BB PARA OUTRAS PESSOAS .....	62
TABELA 9 – ASPECTOS DEMOGRÁFICOS – SEXO .....	63
TABELA 10 – ASPECTOS DEMOGRÁFICOS – IDADE .....	63
TABELA 11 – ASPECTOS DEMOGRÁFICOS – RENDA FAMILIAR MENSAL .....	64
TABELA 12 – ASPECTOS DEMOGRÁFICOS – GRAU DE INSTRUÇÃO .....	65

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – TEMPO DE CONTA NO BB .....	46
GRÁFICO 2 – SERVIÇOS UTILIZADOS - INVESTIMENTOS .....	48
GRÁFICO 3 – SERVIÇOS UTILIZADOS – PAGAMENTOS .....	49
GRÁFICO 4 – SERVIÇOS UTILIZADOS – EMPRÉSTIMOS .....	49
GRÁFICO 5 – SERVIÇOS UTILIZADOS – TRANSFERÊNCIAS.....	50
GRÁFICO 6 – SERVIÇOS UTILIZADOS – APLICAÇÕES E RESGATES .....	50
GRÁFICO 7 – SERVIÇOS UTILIZADOS – RECARGA DE CELULAR PRÉ-PAGO.....	51
GRÁFICO 8 – GRAU DE SATISFAÇÃO .....	52
GRÁFICO 9 – CANAIS DE ATENDIMENTO UTILIZADOS – TELEFONE .....	54
GRÁFICO 10 – CANAIS DE ATENDIMENTO UTILIZADOS – ATENDIMENTO PREFERENCIAL .....	55
GRÁFICO 11 – CANAIS DE ATENDIMENTO UTILIZADOS – INTERNET .....	55
GRÁFICO 12 – CANAIS DE ATENDIMENTO UTILIZADOS – TERMINAIS .....	56
GRÁFICO 13 – AVALIAÇÃO DO ATENDIMENTO DA AGÊNCIA TRISTEZA BB.....	57
GRÁFICO 14 - CANAL UTILIZADO PARA PAGAMENTO DE CONTAS .....	59
GRÁFICO 15 - CANAL UTILIZADO PARA EMPRÉSTIMOS.....	60
GRÁFICO 16 - CANAL UTILIZADO PARA EXTRATOS .....	60
GRÁFICO 17 – CANAL UTILIZADO PARA INVESTIMENTOS.....	61
GRÁFICO 18 – CANAL UTILIZADO PARA TRANSFERÊNCIAS .....	61

GRÁFICO 19 – ASPECTOS DEMOGRÁFICOS – SEXO .....	63
GRÁFICO 20 – ASPECTOS DEMOGRÁFICOS – IDADE .....	64
GRÁFICO 21 – ASPECTOS DEMOGRÁFICOS – RENDA FAMILIAR MENSAL .....	65
GRÁFICO 22 - ASPECTOS DEMOGRÁFICOS – GRAU DE INSTRUÇÃO .....	66

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>15</b>
2.1 MARKETING - BREVES CONCEITOS.....	15
2.2 O QUE SÃO MERCADOS-ALVO.....	17
2.3 INTELIGÊNCIA DE MARKETING.....	19
2.4 MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	20
2.5 MARKETING DIRETO.....	23
2.5.1 Ferramentas do Marketing Direto.....	26
2.6 SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL: BREVE HISTÓRIA.....	28
2.6.1 Os Bancos.....	29
2.7 MERCADO BANCÁRIO.....	30
2.8 MARKETING DE SERVIÇOS BANCÁRIOS.....	32
2.9 O DESENVOLVIMENTO DAS RELAÇÕES DE CREDIBILIDADE E O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR.....	36
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>39</b>
3.1. O BANCO DO BRASIL.....	39
3.1.1 Atendimento ao Cliente BB.....	40
3.1.2 Agência Tristeza.....	41
3.1.3 Serviços e produtos oferecidos pelo BB.....	42
3.2. ESTUDO DE CASO.....	42
3.2.1 População e Amostra.....	43
3.2.2 Coleta de Dados.....	44

<b>4 ANÁLISE DE DADOS .....</b>	<b>45</b>
<b>5 CONCLUSÕES.....</b>	<b>69</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>72</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>75</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O mundo dos negócios aperfeiçoa-se a cada dia, e as empresas lutam, na atual conjuntura de crise financeira mundial, para sobreviver no mercado. Alguns destes mercados foram ampliados e outros estão saturados, o poder de compra está se retraindo em determinados segmentos econômicos, os bancos, especialmente, buscam incrementar seus serviços, oferecendo vantagens aos clientes, ao mesmo tempo em que passa por dificuldades no cenário global. Surgem novas demandas, novas tecnologias, que facilitam o uso dos serviços, e a relação de proximidade entre a organização e seu público-alvo passou de diferencial para um importante fator de sucesso nos negócios.

Diante desse cenário, é fundamental que as empresas tenham um bom planejamento de negócios para nortear, de maneira estruturada, suas ações, a fim de atingirem os objetivos organizacionais, como, por exemplo, melhorar os resultados, ampliar a participação no mercado, conquistar novos clientes, fidelizá-los, dentre outros.

Segundo reportagem da revista Amanhã, de 14 de janeiro de 2009, antes da crise, quando a economia ainda andava a galope, muitos líderes empresariais fechavam os olhos para certas ineficiências. A prioridade era expandir os negócios, aumentar a produção, novos investimentos, contratações, valia tudo para não perder as oportunidades de um mercado em pleno aquecimento. Agora, tudo mudou. Mais uma vez, é necessário olhar para dentro da empresa mais do que para fora.

O problema - se é que assim se pode denominar - é que os consumidores, mais informados que nunca, estão fazendo com que alguns métodos tradicionais do marketing sejam substituídos por novas ações e o relacionamento com o cliente ganhe fundamental importância. É possível mensurar o quanto vale, para uma empresa, o histórico de todas as decisões, solicitações, reclamações e sugestões de cada cliente; e como essas informações podem ajudar no desenvolvimento e fortalecimento da instituição no seu mercado de atuação.

No caso das instituições bancárias, percebe-se que hoje, com as novas tecnologias e o mercado globalizado, os serviços são extremamente semelhantes. Há poucas diferenças entre uma instituição e outra. Por esta razão, acredita-se que

o marketing direto possa ser o grande diferencial, pois faz com que a instituição se aproxime do cliente de forma a conquistá-lo e criar credibilidade e fidelidade.

Na agência Tristeza, do Banco do Brasil, em Porto Alegre, dada a condição do pesquisador de gerente de relacionamento da instituição, percebe-se que o cliente que busca atendimento no setor “pessoa física preferencial”, com certa frequência, tem mais disposição em aceitar as ofertas do banco; e, também, os clientes que deixam seus telefones para contato com a telefonista, ao serem efetivamente procurados pela agência, sentem-se satisfeitos pela atenção que recebem e se tornam clientes fidelizados. Entretanto, esta procura tem aumentado consideravelmente, apresentando à agência dificuldades para atender a demanda com maior rapidez. É oportuno, então, questionar: “quais as ferramentas do marketing direto podem solucionar o problema de volume do atendimento ao cliente, com a conseqüente satisfação e fidelização?”

O estudo aqui proposto acredita na força do marketing direto para o tratamento com os clientes. Demonstrar interesse por suas necessidades, anseios e expectativas, torna-se o principal instrumento de diferenciação num mercado tão equânime.

Este trabalho busca, portanto, comprovar esta importância do marketing direto, como instrumento de sucesso de uma organização em seu mercado e a ferramenta mais eficaz para conquistar e fidelizar o cliente, determinando quais as ferramentas que podem ser utilizadas para solucionar o problema de demanda da agência Tristeza do BB. Através de um Estudo de Caso, nesta agência, em Porto Alegre, pretende-se atingir o objetivo geral, que é determinar quais são estas ferramentas do marketing direto, capazes de atender a demanda da agência e agregar mais clientes e fidelizá-los. Como objetivos específicos têm-se: (a) verificar quais os tipos de demanda mais frequentes e em que canais; (b) identificar quais os canais mais utilizados pelos clientes; (c) determinar quais as ferramentas do marketing direto são as mais eficazes para atender a demanda da agência, deixando os clientes mais satisfeitos com a agilidade do atendimento/*feedback*.

A importância deste trabalho, para o pesquisador e para a instituição bancária, dá-se, justamente, em razão do cenário atual de crise financeira e das dificuldades para estas organizações em superar o momento e manter-se no mercado. Acredita-se que reforçar a fundamentalidade do marketing direto possa

colaborar, sobremaneira, para esta sobrevivência e superação das crises.

Para que se dê embasamento teórico ao objetivo proposto, foi elaborada uma estrutura de trabalho que apresenta, no segundo capítulo, noções básicas de marketing, com um breve conceito, os mercados-alvo, a inteligência de marketing, o marketing de relacionamento e, especificamente, o marketing direto e suas ferramentas de comunicação com o cliente.

O terceiro capítulo trata das instituições bancárias agregando valor através do marketing de relacionamento, abordando um breve histórico do Sistema Financeiro Nacional, o conceito para instituição bancária, o que são serviços bancários, o desenvolvimento de relações com clientes, como conquistá-los e fidelizá-los.

O último capítulo traz o Estudo de Caso junto à agência Tristeza do Banco do Brasil, através da pesquisa exploratória, com questionário semi-estruturado, de perguntas abertas e fechadas, incluindo observação livre para entre 30 a 50 clientes da agência. Finalmente, faz-se a análise de conteúdo dos dados coletados nas entrevistas e emitem-se conclusões e sugestões para estudos futuros.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 MARKETING - BREVES CONCEITOS

Para Howard (1973, p.21), marketing é matéria complexa, para cuja compreensão é indispensável o uso de instrumentos de análise. “É verdadeiramente provocante saber como devem ser tomadas as decisões executivas, para melhor irem ao encontro das necessidades do consumidor”.

De acordo com Kotler (2005), as empresas orientadas para o marketing têm uma preocupação constante com os desejos dos clientes. Quando esses desejos mudam, as empresas procuram evoluir, orientando-se pelo que os clientes querem, buscando formas que possam atendê-los. Devido à existência de um mercado cada vez mais competitivo, no Brasil, as empresas, de uma forma geral, assim como os vários tipos de organização, precisam estar constantemente preocupadas com os clientes. Se não puderem atendê-los, um concorrente poderá fazê-lo, e, então, os competidores serão os vencedores.

Drucker (*apud* KOTLER, 2005), assevera que, quando se usa uma definição gerencial, o marketing é, freqüentemente, descrito como a “a arte de vender produtos; mas as pessoas se surpreendem quando ouvem que o mais importante em marketing não é vender!” De acordo com o autor, vender é apenas a ponta do *iceberg* de marketing. E afirma:

pode-se presumir que sempre haverá necessidade de algum esforço de vendas, mas o objetivo do marketing é tornar a venda supérflua. A meta é conhecer e compreender tão bem o cliente que o produto ou o serviço se adapte a ele e se venda por si só. O ideal é que o marketing deixe o cliente pronto para comprar. A partir daí, basta tornar o produto ou o serviço disponível (DRUCKER *apud* KOTLER, 2005, p. 30).

McKenna (1997, p.3) explica que, com o desenvolvimento de novas tecnologias e o aumento da competição, algumas empresas mudaram sua abordagem e começaram a se voltar para o cliente. Essas empresas expressaram uma nova disposição em modificar seu produto de modo a atender às exigências dos clientes, “praticando a escola de marketing ‘diga a cor que prefere’”.

De acordo com este mesmo autor, hoje, o marketing não é uma função, mas uma forma de fazer negócios. Sua tarefa é integrar o cliente à elaboração do produto

e desenvolver um processo sistemático de interação que dará firmeza à relação. E diz: “o objetivo é ganhar mercado, não apenas vender o produto” (MCKENNA, 1997, p.7-8). Assim um marketing inteligente compreende definir que mercado é o seu, pensar em sua empresa, sua tecnologia e seu produto de forma diferente, começando pela definição de onde pode estar sua liderança; porque em marketing, assevera McKenna, “o que você lidera, ganha. Liderar é ganhar”.

Boone e Kurtz (1998) conceituam marketing como uma orientação de toda a empresa visando o cliente, com o objetivo de obter sucesso de longo prazo, além do que, para os autores, toda a organização deve priorizar a avaliação dos desejos e necessidades do consumidor e, depois, a sua satisfação.

A definição padrão para o marketing, proposta pela AMA (*American Marketing Association*), explica-o como “o processo de planejamento e execução da concepção, preço, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços, organizações e eventos, para criar trocas que venham a satisfazer objetivos individuais e organizacionais” (AMA, 2009).

Para Kotler e Armstrong (2000), o conceito de marketing pode ser apreendido e utilizado por uma organização em três graus: cultural, estratégico e tático. A dimensão cultural se refere à existência, em toda a organização, de um conjunto de valores e crenças que a levam a entender que seu objetivo é satisfazer necessidades e desejos dos clientes. A dimensão estratégica diz respeito à compreensão do ambiente sócio-cultural e do mercado para definir como a organização deve estar posicionada nesse contexto. Por fim, a dimensão tática compreende todas as atividades relacionadas aos produtos ou serviços, ao preço, distribuição, vendas, comunicação e promoção.

É oportuno refletir sobre o que diz McKenna (1997), ao afirmar que, em um mundo de produção flexível, a contrapartida é o marketing flexível. A tecnologia vem primeiro, a capacidade de comercializar vem depois. A tecnologia envolve capacidade de adaptação, programação e customização; em seguida, vem o marketing, que faz essas qualidades chegarem aos clientes.

Através dos autores citados, pode-se afirmar que o marketing é um conjunto de ferramentas que permite a uma empresa ou instituição ações de aproximação com seu mercado-alvo, ou seja, o marketing tem, por objetivo, não apenas a venda

de produtos e serviços, mas a excelência em atendimento ao cliente, criando uma imagem de credibilidade e competência para a organização. É condição fundamental, entretanto, que se saiba qual é o mercado-alvo e como chegar a ele.

## 2.2 O QUE SÃO MERCADOS-ALVO

Para Kotler (2005), dificilmente uma empresa consegue, especialmente nos mercados altamente competitivos, satisfazer a todos, uma vez que nem todas as pessoas gostam do mesmo refrigerante, quarto de hotel, restaurante, automóvel, faculdade ou filme. Assim, os profissionais de marketing começam o trabalho pela segmentação do mercado. Eles identificam e traçam os perfis de grupos distintos de compradores que poderão preferir ou exigir produtos e *mix* de marketing (ou compostos de marketing) variáveis.

Segmentos de mercado podem ser identificados analisando-se diferenças demográficas, psicográficas e comportamentais existentes entre compradores. A empresa decide, então, que segmentos apresentam as maiores oportunidades – aqueles a cujas necessidades a empresa pode atender de maneira superior. Para cada mercado-alvo escolhido, a empresa desenvolve uma oferta ao mercado. A oferta é posicionada na mente dos compradores-alvo como possuidora de algum (ns) benefício (s) fundamental (ais) (KOTLER, 2005, p. 30).

Segmentar o mercado, então, é uma maneira de identificá-lo e dividi-lo em subgrupos distintos, caracterizados por necessidades, desejos e gostos particulares, relativamente homogêneos, de modo a permitir uma abordagem mais adequada e uma maior adequação de produtos, serviços, comunicação e etc. a esses grupos de pessoas.

O êxito de um composto do marketing<sup>1</sup> está relacionado com a eficiência na identificação e análise do cliente em potencial que servirá de orientação para o marketing direcionado, a segmentação e o posicionamento no mercado. Ao deliberar pela aquisição de um produto específico, o consumidor se integra em certo mercado; porém, quanto às características específicas do produto, são manifestadas diferentes preferências entre ele e os demais consumidores deste produto e, este fenômeno, Simpson (2001) enuncia como sendo uma demanda heterogênea. Seguindo seu raciocínio, a autora menciona a segmentação de mercado como

---

<sup>1</sup> O composto de marketing consiste em um conjunto de instrumentos de marketing, conhecido como os “Quatro Ps” - Produto, Preço, Promoção e Place (distribuição) -, que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing, no mercado-alvo (KOTLER, 2005).

sendo o grande grupo de possíveis consumidores de um mesmo produto, contudo, ainda considerado como um grupo homogêneo.

A respeito do trabalho de localização do mercado-alvo, Simpson (2001) entende que tal ação proporciona, ao marketing, uma identificação melhor e mais clara das especificidades nas características do produto, pretendidas por um grupo particular de consumidores, para os quais possa ser desenvolvido um marketing direcionado.

Entretanto, algumas empresas concentram seus esforços de marketing para o indivíduo, em particular, desenvolvendo produtos especialmente para cada consumidor. A personalização do composto de marketing, para cada consumidor, é a prática do marketing individual e pode ser ampliada em relação ao exemplo apresentado por Kotler (1998, p.228):

o último nível de segmentação leva ao 'segmento de um comprador', 'marketing customizado' ou 'marketing um a um'. [...] Hoje, parte do trabalho de marketing business-to-business está customizado, uma vez que um fabricante prepara a oferta, a logística e as condições financeiras sob medida a cada cliente importante.

O autor anterior afirma, ainda, que, atualmente, os economistas descrevem mercado como um conjunto de compradores e vendedores que negociam determinado produto ou classe de produto (o mercado financeiro ou o mercado de grãos). Mas, para os profissionais de marketing, as empresas vendedoras representam os diferentes setores, e as compradoras, o mercado. O marketing direcionado proporciona vantagens para as empresas, pois a identificação de um mercado-alvo facilita a análise dos consumidores.

Portanto, os profissionais de marketing estudam os mercados-alvo e através destes estudos adaptam as necessidades e ou desejos de determinada região ou segmento ao seu dia-a-dia promovendo até mesmo parâmetros de status social.

Assim, pode-se afirmar que o marketing deve ser flexível consoante as mudanças do mercado, direcionando suas ações a determinado público, personalizando-o de acordo com as necessidades e expectativas de seus clientes em potencial. Para tanto, é importante a utilização de todos os instrumentos disponíveis para chegar a esta segmentação, o que também é denominado de "inteligência de marketing".

## 2.3 INTELIGÊNCIA DE MARKETING

Kotler (1999) ensina que toda empresa reúne mais informações do que qualquer gerente poderia imaginar, diluídas em inúmeros bancos de dados, projetos, relatórios e registros e nas cabeças de gerentes com muitos anos de casa. A empresa deve encontrar, diz o autor, “um modo de organizar essa mina de ouro de informações para que seus gerentes possam encontrar mais facilmente as respostas a muitas perguntas e tomar decisões embasadas” (KOTLER, 1999, p.99). Pesquisadores em marketing desenvolveram novas técnicas para obter novas informações, assim como para gerenciar as informações existentes. É preciso discutir três questões:

1) De que tipo de informação as empresas necessitam para tomar melhores decisões de marketing?

2) Quais as principais maneiras de reunir informações relevantes?

3) Quais as melhores maneiras de gerenciar os dados de uma empresa, de modo que informações de alta qualidade possam estar fácil e rapidamente disponíveis aos profissionais responsáveis pela tomada de decisões na empresa?

É relevante destacar que, de acordo com Kotler (1999, p.109),

as empresas precisam continuamente de informações sobre os personagens-chave com quem interagem no mercado. Esses personagens-chave são classificados sob três amplos Cs, ou seja, consumidores, colaboradores e concorrentes.

Os consumidores, diz Kotler (1999) são pessoas e organizações que compram produtos para uso direto ou para incorporá-los a outro produto. Eles não adquirem os produtos com a finalidade de revendê-los. Servir ou satisfazer consumidores é a razão de ser da estratégia de marketing. Os colaboradores são todos aqueles que, no ambiente de trabalho, ajudam a empresas a desempenhar suas operações e a alcançar os objetivos junto aos consumidores. Dentre eles estão intermediários, fornecedores, agências de marketing e agências de logística. Os concorrentes de uma empresa, por sua vez, são aqueles que mais se parecem com ela: fornece para o mesmo mercado-alvo e utiliza o mesmo composto de marketing. Um concorrente forte é aquele que vence um número desproporcional de licitações das quais determinada empresa também participou. A empresa tem que se preocupar, principalmente, com esse tipo de concorrente. Além destes, elas também

devem ficar “de olho em concorrentes mais distantes, que podem ser potencialmente mais perigosos” (KOTLER, 1999, p.113).

Desta forma, conclui-se que os profissionais da área precisam estar embasados em dados concretos para elaborar as ações de marketing da empresa, visando atingir seu público-alvo e sempre controlando a concorrência, mesmo os concorrentes mais distantes, pois podem, até mesmo, serem mais perigosos. Focar o cliente e os colaboradores é a função primordial do marketing inteligente. E uma das ferramentas mais utilizadas para provocar a satisfação do cliente é o marketing de relacionamento.

## **2.4 MARKETING DE RELACIONAMENTO**

Porter (1993) bem define o que é marketing de relacionamento, explicando que é o processo por meio do qual ambas as partes – o comprador e o fornecedor - estabelecem relações eficazes, eficientes, agradáveis, entusiastas e éticas, isto é, pessoalmente, profissionalmente e proveitosamente recompensadoras para ambas as partes.

Outros autores apresentam definições, tais como: marketing de relacionamento é atrair, manter e, em organizações de multisserviços, ampliar relações com clientes (BERRY, 1983); ou marketing de relacionamento serve para ganhar, construir e manter relações duradouras e fortes com clientes industriais (JACKSON, 1985); ou, ainda, o marketing de relacionamento trata sobre como maximizar o valor do cliente para a empresa, criando, construindo e prolongando relacionamento de clientes, com o fim de vender mais, fazer venda cruzada, e mantendo clientes em longo prazo (PAYNE, 1991).

Kotler (2005, p.35), por sua vez, explica que:

o marketing de transações é parte de uma idéia maior denominada marketing de relacionamento. O *marketing de relacionamento* tem como objetivo estabelecer relacionamentos mutuamente satisfatórios de longo prazo com partes-chave – clientes, fornecedores, distribuidores -, a fim de ganhar e reter sua preferência e seus negócios no longo prazo. Empresas de marketing realizam isso prometendo e fornecendo produtos e serviços de alta qualidade a preços justos às outras partes ao longo do tempo.

O marketing de relacionamento, para o autor, estabelece sólidas ligações econômicas, técnicas e sociais entre as partes, reduzindo o dinheiro e o tempo investidos nas transações. Nos casos mais bem sucedidos, as transações deixam de

ser negociadas de tempos em tempos e se tornam rotineiras.

De acordo com Gordon (1999), o marketing de relacionamento é uma filosofia de administração empresarial, baseada na aceitação da orientação para o cliente e para o lucro, por parte de toda a empresa, e no reconhecimento de que se deve buscar novas formas de comunicação para estabelecer um relacionamento profundo e duradouro com os clientes, fornecedores e todos os intermediários, como forma de obter uma vantagem competitiva sustentável.

As principais características do marketing de relacionamento, segundo McKenna (1993), são:

- A integração do cliente no processo de planejamento dos produtos ou serviços, para garantir que os mesmos sejam desenvolvidos, não somente em função das necessidades e desejos do cliente, mas também de acordo com a estratégia do cliente. Isto é válido, principalmente, no mercado *business-to-business*.
- O desenvolvimento de nichos de mercado onde, o conhecimento da empresa sobre canais de distribuição e identificação de segmentos, leva a um ganho de mercado.
- Desenvolvimento da infra-estrutura de fornecedores, vendas, parceiros, governo, e clientes, em que o relacionamento irá ajudar a criar e sustentar a imagem da empresa e o seu desenvolvimento tecnológico.

Quanto aos aspectos de *experience-based*<sup>2</sup>, o marketing de relacionamento enfatiza a interatividade, conectividade e criatividade, significando que:

- A empresa irá despender esforços mercadológicos e tempo com os seus clientes, monitorando constantemente as mudanças que ocorrem no ambiente competitivo, através de um Sistema de Suporte a Decisões Mercadológicas, possuindo um afinado sistema de *Market Intelligence* integrado a toda a empresa.

---

<sup>2</sup> O Marketing de Relacionamento desenvolve-se por meio do conhecimento adquirido com o cliente e sua transformação em valor agregado (*knowledge-based*), bem como por meio da experiência adquirida pela gestão organizacional no mercado em que atua (*experience-based*). O *experience-based* enfatiza a interatividade, a conectividade e a criatividade (MCKENNA, 1993).

- Monitoramento constante da concorrência, dentro do conceito definido por Porter (1990), onde uma análise da concorrência é usada como um importante ponto de partida para prever as condições futuras da organização, em que os prováveis movimentos de cada concorrente, e da sua capacidade de responder a mudanças, pode determinar a perda ou ganho de vantagem competitiva da empresa.
- Desenvolvimento de um Sistema de Análise Mercadológica, que pelo *feedback* (principalmente pela mensurabilidade), retorna a informação sobre mercado, concorrência e comportamento dos clientes, fornecedores e outros intermediários, para o Sistema de Suporte à Decisão, aperfeiçoando o próprio sistema e permitindo uma tomada de decisão ágil e consistente, num processo contínuo de adaptação às condições mutantes do ambiente competitivo.

Na opinião de Kotler (2005, p.35),

o resultado final do marketing de relacionamento é a construção de um patrimônio corporativo singular, denominado rede de marketing. Uma *rede de marketing* consiste na empresa e naqueles que a apóiam (clientes, funcionários, fornecedores, distribuidores, revendedores, agências de propaganda e acadêmicos, entre outros), com quem ela construiu relacionamentos profissionais mutuamente compensadores. Cada vez mais, a concorrência não é entre empresas, mas entre redes de marketing, sendo o prêmio conferido à empresa que tiver construído a melhor rede. O princípio operacional é simples: construa uma rede efetiva de relacionamentos com os principais públicos interessados e os lucros serão uma consequência.

A fronteira entre produtos e serviços, que já foi algo muito rígido, como dois pólos opostos, conforme Starkey (1997), hoje se tornou um híbrido. Na medida em que produtos e serviços se juntam, é importante que o empresário compreenda com nitidez o que faz parte deste novo híbrido. O componente serviço não é satisfeito consertando-se um produto se este se quebrar. O serviço, ainda de acordo com o mesmo autor, é o processo de criação de um ambiente de informação, garantia e conforto ao consumidor.

A liderança no mercado pode chamar a atenção de um consumidor e ser um fator importante a ser considerado por ele, mas, hoje, existe mais de um único líder em praticamente todos os segmentos do mercado, por isso não basta mais ser líder. Com a fragmentação dos mercados, um número maior de participantes pode

alcançar uma posição reconhecida, mesmo sem os recursos elevados.

McKenna (1997, p.48) alerta que o posicionamento começa com o consumidor, que pensa sobre os produtos e empresas, comparando-os com outros produtos e empresas.

[...] um produto ou empresa incipiente não tem significado real. Mas o adquire a partir de seu ambiente, e de modifica à medida que o ambiente se modifica. Ao evoluir, uma empresa continua sendo a mesma, da mesma forma que uma criança em crescimento ainda é a mesma criança. Mas a personalidade e o posicionamento estão em constante mudança.

Para realizar um bom marketing de relacionamento, pode-se fazer uso de uma série de ferramentas tecnológicas, como captação e análise de um eficaz banco de dados de clientes. Através dele, consegue-se um tratamento mais personalizado ao público. A organização deve concentrar as ações de relacionamento em seus principais clientes, os que realmente são responsáveis por seu faturamento.

Aduz-se, então, que o marketing de relacionamento é uma ação empresarial que se baseia no cliente, no público-alvo, visando sua satisfação, sua fidelização. Há um reconhecimento de que é fundamental buscar novas formas de comunicação para estabelecer um relacionamento profundo e duradouro com os clientes e colaboradores, como forma de obter uma vantagem competitiva. Uma das ferramentas do marketing de relacionamento que pode ser fundamental para os serviços bancários - objeto deste estudo - é o marketing direto.

## **2.5 MARKETING DIRETO**

Marketing direto é um nome que, embora não reflita mais o seu significado inicial, "ficou cristalizado para caracterizar um marketing de relacionamento em oposição ao marketing de produto: para definir um tipo de comunicação-diálogo em oposição à propaganda-monólogo", como define Bird (2004), em sua obra.

A base do marketing direto é a informação e, devido aos avanços tecnológicos, pode ser facilmente capturada e administrada. Hoje, é possível formar grandes bancos de dados com informações relevantes sobre as pessoas, agrupando-as por dados de similaridade e, assim, ter verdadeiro conhecimento individualizado dos consumidores, usuários e clientes potenciais. A partir daí, então, deve-se agir sobre eles. Essa possibilidade, gerada pela informática, trouxe de volta o contato direto, só que, agora, independente da presença física, o contato direto

*one-to-one.*

Assevera Bird (2004) que, se a empresa não usa o marketing direto, sua propaganda passa a ser um repetido monólogo, mesmo que tenha criatividade. Entretanto, se a empresa usa um processo de marketing direto, então a sua comunicação é um diálogo, ou seja, ela fala às pessoas e ouve essas mesmas pessoas, de forma contínua.

Somente o marketing direto pode atingir, perfeitamente, o nicho desejado, segundo critérios de segmentação geográficos, demográficos, psicográficos e, até mesmo, de comportamentos de compra passados. O marketing direto não é tão somente uma oferta, uma lista, uma peça promocional e uma resposta direta mensurável. Ele é o marketing de relacionamento continuado, entre a empresa e a pessoa (cliente), que possibilita a mútua satisfação de interesses com a efetivação de trocas e a sua repetição contínua. A comunicação entre organização e cliente só funciona se os princípios de marketing forem seguidos.

Segundo Kotler (2006), marketing direto é o uso de canais diretos e serviços sem intermediários de marketing. Ele permite focar os esforços nas pessoas que se interessam pelos produtos e serviços reforçar o relacionamento com os clientes.

O marketing direto pode ser explicado fazendo um paralelo com a vida de uma pessoa comum, como ensina Correia (2005). Ele lembra que o melhor exemplo de marketing direto são os namorados, porque dizem aquilo que o outro quer ouvir e, quando não dizem, há pequenas discussões. As pessoas vivem uma para a outra e cada uma "vende" aquilo que tem para vender e a melhor maneira de vender é sabendo, porque já estudou, aquilo que o outro compra (CORREIA, 2005).

O marketing direto é o expoente máximo do tratamento personalizado ao cliente. A busca por uma aproximação cada vez maior, entre empresas e seus clientes, sejam eles consumidores individuais, ou outras organizações, não é recente. Chaston (1992) explica que, desde meados do século XX, a mentalidade de produção "de dentro para fora" vem cedendo espaço a um foco "de fora para dentro", em que se privilegiam as necessidades e expectativas dos clientes para, então, projetar a organização e os bens e serviços de modo a atendê-las. Um exemplo claro é o movimento pela qualidade, que se espalhou pelo mundo a partir dos anos 60-70 e teve bastante força no Brasil nos anos 80-90, ampliando sua

importância até hoje.

Na opinião de Correia (2005), o marketing é, fundamentalmente, conhecer bem o consumidor, para satisfazer as suas necessidades. A melhor maneira de conhecê-lo é poder falar com um de cada vez. A satisfação das necessidades do consumidor, através de um serviço personalizado, que ofereça os produtos adequados ao seu perfil, ajudam a estabelecer uma relação de confiança e lealdade com a empresa. O cliente se sente feliz por saber que aquela empresa conhece os seus gostos, interesses e lhe oferece, precisamente, aquilo que precisa.

Voltado para o cliente individual, o marketing direto se baseia no conhecimento que a empresa tem de seu cliente. Por meio de interações com esse cliente, a empresa pode aprender como ele deseja ser tratado. Ou seja, a empresa deve desenvolver uma relação personalizada, de maneira que seja cada vez mais conveniente que o cliente siga fazendo negócio com ela e que seja mais inconveniente mudar para o concorrente.

Em relação ao retorno com os clientes, Peppers e Rogers (2000, p.14) complementam:

que a fidelidade traga conveniência para ele, o cliente. [...] cliente fiel é mais barato. É verdade. Mas isso vale para os dois lados, ou seja, também é verdade para o cliente. Para ele é mais barato manter-se fiel à empresa, porque sempre existe o custo da troca. [...] Satisfação não traz fidelidade, necessariamente. Clientes satisfeitos mudam desde de que não haja custo nessa mudança. O que garante a fidelidade é a inconveniência de mudar.

Peppers e Rogers (2000, p.59) afirmam, ainda, que a globalização da economia, a competição em áreas anteriormente monopolizadas, o comércio eletrônico, estão provocando grandes modificações no cenário mundial. Assim, as empresas devem mudar a maneira de fazer negócios visando à manutenção no mercado, com competitividade, sendo que o marketing direto é a força motriz para essa mudança, que, segundo os autores, faz com que a empresa saia do mundo orientado a produtos e entre no mundo orientado a clientes. “Não é fácil, mas é possível”.

Assim, pode-se afirmar que o marketing direto tem como função principal selecionar o cliente, criar ações para conhecê-lo em profundidade, atender suas necessidades, satisfazê-lo e, por fim, torná-lo um cliente fiel, e porque não dizer, um

propagandista da empresa, já que a propaganda de boca, como é chamada, rende muitos novos clientes para qualquer marca. Na área de serviços bancários, esta importância torna-se ainda maior, pois não há, hoje, quem não necessite ter uma conta em um banco e a pessoa, certamente, pedirá informações, recomendações, até decidir de qual banco adquirirá serviços. Esta é a força de uma instituição para sobreviver no mercado: seu cliente. É importante, assim, conhecer quais as ferramentas capazes de atingir, com eficácia, o público-alvo de uma empresa.

### 2.5.1 Ferramentas do Marketing Direto

O marketing direto tornou-se eficiente e rápido nas reivindicações de cada cliente. Pode-se afirmar que é o atalho mais curto à lucratividade. Ouvir, acatar, e anteciparem-se às solicitações dos mesmos. De acordo com Kotler (2006), o melhor marketing direto, atualmente em prática, é impulsionado pela tecnologia. As empresas não poderiam direcionar boletins informativos tão bem, por exemplo, não fossem os avanços em *softwares* de banco de dados. Não fossem os avanços em tecnologia da *Web*, empresas não poderiam customizar os pedidos para seus clientes empresariais globais. As companhias estão utilizando *e-mails*, sítios na Internet, centrais de atendimento telefônico, banco de dados e *software* de banco de dados para nutrir o contato contínuo entre empresa e cliente.

Bernardes (2001, p. 83), adverte que os sites dos bancos brasileiros são “sinônimo de telas coloridas, cheias de recursos sofisticados, em que o freguês pode escolher entre dezenas de fundos das mais diversas espécies. Pena que o consumidor não esteja interessado nisso”. Salaria que em uma pesquisa efetuada pelo Bradesco para avaliar os hábitos de navegação e consumo dos brasileiros, concluiu que o modelo de *e-banking* brasileiro é feito para não oferecer aquilo que os clientes precisam e sim para oferecer aquilo que não lhe interessam.

O telefone há muito tempo é um meio para o desenvolvimento de relacionamento com clientes. A central de atendimento telefônico automatizado é uma poderosa ferramenta tecnológica para extrair o máximo de cada interação com o cliente. A central de atendimento é uma operação de telemarketing de tecnologia de ponta que permite que as empresas se direcionem para os clientes mais lucrativos, aumentem suas compras por clientes regulares, impeçam o abandono de clientes, atraiam clientes dos concorrentes e muito mais (DUARTE, 2006).

Enfim, são diversas as ferramentas das quais se utiliza o marketing direto, entretanto aqui serão observadas resumidamente algumas das mais importantes para o caso em estudo:

1) Mala direta: de acordo com Kotler (2006, p. 609) “o marketing de mala direta consiste em enviar uma oferta, anúncio, lembrete ou outro item a uma pessoa num endereço específico”. Pode ser considerado um popular de contato. Pode ser personalizada, é flexível, e possibilita realização prévia de testes de mensuração das respostas. O envelope deve conter o endereço do cliente e o nome da empresa ou logotipo no envelope. Assim, fica mais fácil o cliente se interessar. A mala direta também objetiva produzir clientes potenciais, fortalecer relacionamentos e informar sobre as últimas ofertas de serviços mais recentes.

2) Tele-marketing: observa Stone (1992, p. 268) que o tele-marketing é um veículo de propaganda de resposta direta e, por isso, torna-se poderoso. O poder do tele-marketing restringe usá-lo de forma discreta, pois evidencia melhores resultados quando mantém diálogos úteis com aqueles que já são clientes potenciais qualificados. Para Dantas (2000, p.69), o telemarketing é a “utilização planejada de recursos de telecomunicações e informática como forma de se obter lucro direto ou indireto através da satisfação do mercado consumidor de qualquer produto ou serviço”. Uma das principais características do telemarketing é a garantia de manutenção de contatos permanentes com as pessoas, facilitando muitas ações de pós-venda e fidelização com os clientes.

3) Marketing interativo: para Kotler (2006), a Internet oferece às empresas e consumidores a oportunidade de maior interação e individualização, uma vez que pode enviar conteúdo individualizado aos consumidores. As empresas podem interagir e dialogar com grupos em escalas cada vez maiores. “A internet pode alcançar o consumidor quando ele de fato já iniciou o processo de compra” (KOTLER, 2006, p.615). É fundamental que o sítio, no caso dos Bancos, tenha uma interface acessível, informações suficientes que permitem ao cliente, inclusive de forma intuitiva, navegar pelo sítio e utilizar diversos serviços. O sítio deve proporcionar uma experiência agradável e o cliente deve estar apto a encontrar solução para os mais variados serviços financeiros. A disponibilização de um “Fale conosco” é fundamental para que a relação seja satisfatória para o cliente. Assim, a Internet ganha cada vez mais força como instrumento de satisfação e fidelização do

cliente. Conforme Castro (2000), a Internet é a única mídia que permite combinar o poder da comunicação de massa de emitir uma mensagem e alcançar grande audiência com as possibilidades de interação e *feedback*.

4) Impressos: a elaboração de jornais ou revistas informativas tem recebido cuidado das empresas, para que a linguagem e a formatação sejam de fácil aceitação pelos seus clientes. Um veículo impresso ainda recebe grande atenção do público-alvo e é onde a empresa comunica seus serviços, suas propostas, suas intenções no mercado e para com a sociedade e outras informações que interessem ao seu público, com o fim de informar e conquistar.

5) Catálogos: segundo Kotler (2006), no marketing de catálogos, as empresas enviam para clientes selecionados um ou mais catálogos de toda linha de serviços. Em muitas vezes, o catálogo é sobre uma única nova oferta de serviços, que recebe um tratamento especial e indica com o cliente pode adquiri-lo, através de telefones ou endereços eletrônicos para maiores informações.

Desta forma, o marketing direto permite a relação direta com o cliente, mantendo um relacionamento duradouro, cativando e fidelizando os clientes. No atual mercado competitivo - e em crise para os bancos - esta pode ser considerada uma ótima estratégia para as organizações atuantes e as que querem ingressar no mercado.

## **2.6 SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL: BREVE HISTÓRIA**

O Sistema Financeiro Nacional é o conjunto de instituições financeiras e instrumentos financeiros que possibilitam a transferência de recursos dos ofertadores finais, para os tomadores finais, e criam condições para que os títulos e valores mobiliários tenham liquidez no mercado (FORTUNA, 2005).

A primeira instituição financeira, criada no país, em outubro de 1808, foi o Banco do Brasil. Instituído intencionalmente, como organização comercial autônoma, o Banco contava com a captação de recurso privado para dar início às atividades. As notas emitidas pelo Banco do Brasil circulavam, no Rio de Janeiro, e as suas emissões cobriam os *déficits* orçamentários provocados pela manutenção de uma corte numerosa e pela política externa expansionista de Dom João VI. O Banco do Brasil, na qualidade de banco comercial, exercia, desde a sua criação, as atribuições de um banco central.

O Sistema Financeiro Nacional foi estruturado e regulado pela Lei da Reforma Bancária, em 1964, através da edição da Lei nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964, que criou o Banco Central do Brasil, e que teve suas atividades iniciadas em abril de 1965. Esta reforma foi significativa, porque, até aquele momento, o Brasil não tinha um banco central. Antes de 1945, o Banco do Brasil, na qualidade de banco comercial, funcionava, também, com as atribuições de um banco central.

Em 1945, foi criada a Superintendência da Moeda e do Crédito (SUMOC), dirigida por um Conselho presidido pelo Ministro da Fazenda, que seria o embrião do futuro Banco Central.

Em 1964 aconteceu a Reforma Bancária, com a criação do Banco Central e a concessão de autonomia das Autoridades Monetárias em relação ao Governo. Contudo, a Reforma Bancária não impediu o Banco Central de exercer atividades que, segundo o modelo existente na maioria dos países, não competem a um banco central, como as de banco de fomento, subsidiar setores da economia e fiscalizar certas atividades como os consórcios de automóveis, além de financiar o Tesouro, através da emissão de papéis. Este processo terminou, recentemente, por volta dos anos de 1998 (BACEN, 2009).

A Constituição de 1988 ratificou esta permissão ao estabelecer que o Banco Central pode comprar e vender títulos de emissão do Tesouro Nacional, com o objetivo de regular a oferta de moeda ou a taxa de juros.

Pode-se, de forma sucinta, afirmar que a composição do SFN (Sistema Financeiro Nacional) está oficialmente definida no art. 1º da Lei nº 4.595/95:

O sistema Financeiro Nacional, estruturado e regulado pela presente Lei, será constituído: I. do Conselho Monetário Nacional; II. do Banco Central do Brasil; (Redação dada pelo Decreto-lei 278, de 28/02/67); III. do Banco do Brasil S. A.; IV. do Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico; V. das demais instituições financeiras públicas e privadas (Lei nº 4.595/95, art. 1º).

### 2.6.1 Os Bancos

Os bancos, principalmente os comerciais, representam a base do sistema monetário brasileiro. Eles estão sob a supervisão, regulamentação e fiscalização do Bacen e são classificados de acordo com a atividade que exercem. Segundo Fortuna (2005), no agrupamento das instituições financeiras, os bancos comerciais,

por suas múltiplas funções, constituem a base do sistema monetário e, devido aos serviços prestados, são, sem dúvida, a mais conhecida das instituições financeiras.

O Manual de Normas e Instruções (MNI), preparado e editado pelo Banco Central - BACEN, estabelece, entre outras, as normas operacionais de todas as instituições financeiras. Fortuna (2005, p.27-36) observa que “Instituições Financeiras Monetárias são aquelas que possuem depósito à vista e, portanto, multiplicam a moeda”.

Os bancos comerciais são instituições financeiras - privadas ou públicas - que têm, como objetivo principal, proporcionar suprimento de recursos necessários para financiar, em curto e médio prazos, o comércio, a indústria, as empresas prestadoras de serviços, as pessoas físicas e terceiros, em geral. A captação de depósitos à vista, livremente movimentáveis, é atividade típica do banco comercial, o qual pode, também, captar depósitos a prazo. Deve ser constituído sob a forma de sociedade anônima e na sua denominação social deve constar a expressão "Banco" (Resolução CMN nº 2.099, de 1994) (CNB, 2009).

Já os bancos múltiplos são instituições financeiras - privadas ou públicas - que realizam as operações ativas, passivas e acessórias das diversas instituições financeiras, por intermédio das seguintes carteiras: comercial, de investimento e/ou de desenvolvimento, de crédito imobiliário, de arrendamento mercantil e de crédito, financiamento e investimento. Essas operações estão sujeitas às mesmas normas legais e regulamentares, aplicáveis às instituições singulares correspondentes às suas carteiras. A carteira de desenvolvimento somente poderá ser operada por banco público.

O banco múltiplo deve ser constituído com, no mínimo, duas carteiras, sendo que uma delas deve ser, obrigatoriamente, comercial ou de investimento, e organizado sob a forma de sociedade anônima. As instituições com carteira comercial podem captar depósitos à vista. Na sua denominação social deve constar a expressão "Banco" (Resolução CMN nº 2.099, de 1994).

## **2.7 MERCADO BANCÁRIO**

Fortuna (2005, p.139) explica que “o banco comercial, ou o banco múltiplo com carteira comercial, pode ser considerado como a sua instituição mais popular, e, pela sua abrangência, a mais importante”. Existe uma classificação informal desses

bancos, de acordo com a sua segmentação de mercado, como segue:

a) Bancos de negócios: dedicam-se à intermediação de grandes operações, tradicionalmente conhecidas como de engenharia financeira;

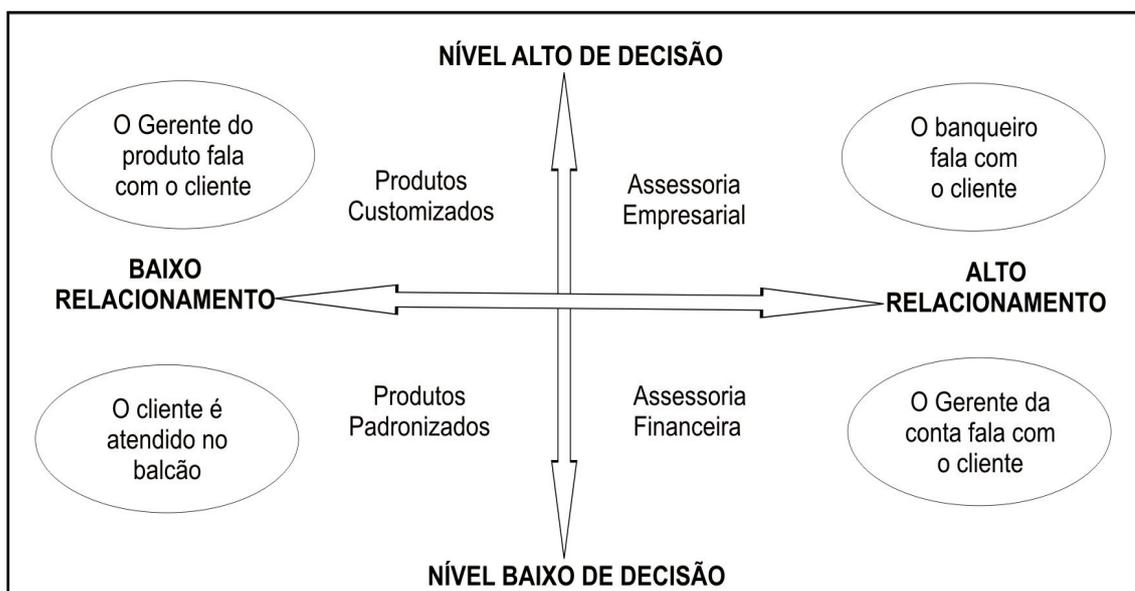
b) Bancos de atacado: trabalham com poucos e grandes clientes;

c) Bancos de varejo: trabalham com o grande público, muitos clientes, independente de tamanho;

d) Bancos de nicho: trabalham apenas um segmento específico do mercado. Em alguns casos, os bancos estão, formalmente, segmentando sua atuação em grupos de atendimento específico, como, por exemplo: (a) *corporate bank*, que dá atendimento a grandes empresas e, algumas vezes, até a bancos de menor porte. Neste grupo podem segmentar as empresas de porte médio, dentro do conceito de *middle market*; (b) *private bank*, que fornece atendimento a clientes, como pessoas físicas especiais de altíssima renda e/ou elevado patrimônio; (c) *personal bank*, que presta atendimento a clientes que sejam pessoas físicas de alta renda, pequenas e médias empresas.

A segmentação dos clientes, consoante Fortuna (2005), em função do relacionamento daqueles com o banco e do nível de decisão que o banco lhes provê, pode ser dividida da maneira como apresenta a ilustração a seguir.

**Ilustração 1 - Segmentação de Clientes**



Fonte: FORTUNA (2005, p.139).

O sistema financeiro brasileiro apresenta características bem particulares se comparado aos sistemas de outros países, porém, nações desenvolvidas e subdesenvolvidas apresentam, em sua grande maioria, sistemas financeiros que se resumem à existência de bancos comerciais. Eles possuem funções básicas como a captação de depósitos e a realização de empréstimos. O mercado bancário nacional é bastante diversificado, com a busca constante das instituições em oferecer serviços e produtos cada vez mais variados, que atendam às necessidades, tanto dos aplicadores, como dos tomadores de recursos (MARQUES *et al.*, 2004).

## **2.8 MARKETING DE SERVIÇOS BANCÁRIOS**

O setor de serviços está presente em mais da metade da economia brasileira e engloba múltiplas atividades, envolvendo empresas, profissionais liberais, instituições públicas e privadas, e organizações sem fins lucrativos. Ele se apóia nos mesmos fundamentos do marketing de produtos, porém possui estratégias específicas. Conhecer, entender o comportamento dos clientes e buscar a sua satisfação, levam a empresa que quer sucesso a agregar, em sua estrutura gerencial, conceitos de excelência, melhoria contínua e inovação.

Tradicionalmente, segundo Zeithaml e Bitner (2003, p.140), serviços são definidos como “atividades econômicas, cujo produto não é uma construção ou um produto físico, mas ‘ações, processos e atuações’, geralmente consumidas no momento em que são produzidas”. Kotler e Armstrong (1995) definem o marketing de serviços como toda atividade ou benefício, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer à outra e que não resulte na posse de algum bem. Suas principais características seriam a intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade. Ignorar estes fatores pode colocar em risco o gerenciamento das atividades de marketing, visto que estas são orientadas pela teoria prevalecente, voltada para produtos como bens industrializados.

Para que se possa compreender, a intangibilidade se dá porque as ofertas são abstratas, que não possuem características que atraem os sentidos de visão, audição, sabor e tato dos consumidores. Desta forma, não podem ser provados, apalpadados, ouvidos e cheirados, antes de serem comprados. A inseparabilidade se refere à ligação física e ao envolvimento, tanto do prestador como do próprio cliente, no processo de produção do serviço. Por depender essencialmente das partes envolvidas, as empresas encontram dificuldades em padronizar suas ofertas, o que

exige um esforço grande de treinamento dos funcionários, quanto suas habilidades técnicas (ZEITHAML e BITNER, 2003).

A variabilidade, ainda de acordo com estes autores, traz a necessidade de buscar uma forma de padronização dos serviços prestados. Por dependerem essencialmente das partes envolvidas (produtor e consumidor), acredita-se que ações devam ser voltadas, tanto para o público externo, como interno. Nas instituições bancárias, os riscos associados à variabilidade dos serviços vêm sendo reduzidos através da automação comercial. Caixas automáticos e *internet banking* permitem que os serviços sejam altamente padronizados, além de contribuírem para a conveniência do cliente. Já a perecibilidade e o consumo ocorrem conjuntamente, ou seja, os serviços não podem ser preservados, estocados, revendidos ou devolvidos.

Cobra (2003) conta que o marketing foi introduzido nos bancos e nas instituições financeiras não na forma de “conceito de marketing”, mas na forma de “conceito de propaganda e promoção de vendas”. Os bancos estavam enfrentando crescente concorrência por poupança. Alguns deles passaram a investir fortemente em propaganda e promoção de vendas. Os concorrentes foram forçados a adotar as mesmas estratégias. Para muitas instituições financeiras, marketing é sorriso e uma atmosfera agradável. Os bancos aprenderam que é fácil atrair clientes para as suas agências por meios remotos; o difícil é convertê-los em clientes leais. Assim, o marketing passou a ser visto como indispensável.

Em alguns segmentos da indústria de produtos e serviços financeiros é difícil pensar em clientes trocando com frequência, e em curto espaço de tempo, a empresa que lhe presta o serviço. No caso de financiamentos e empréstimos de longo prazo, por exemplo, os clientes estão comprometidos com a instituição financeira de forma que, mesmo estando insatisfeitos, eles permanecerão leais. Mas há evidência de que os consumidores que possuem mais liberdade no relacionamento tendem a evitar a mudança mesmo quando recebem uma oferta melhor de outra instituição.

Ehrlich e Fanelli (2004) explicam que, sabendo que as características intrínsecas de uma oferta têm repercussão direta nas ações de marketing, defini-la como produto ou serviço faz-se necessário e chamam a atenção para o fato de que serviços financeiros não são produtos nem serviços puros, mas um conjunto de

atividades que mistura elementos, tanto de um, como de outro.

Segundo Cobra e Rangel (1993, p.37):

Os padrões de qualidade estabelecidos no campo mundial afetam até mesmo as empresas de atuação regional. E isso se deve à existência de mercados cada vez mais globais, que estão derrubando as reservas de mercado, os oligopólios e os monopólios de países e de regiões.

Para que a qualidade do serviço seja efetivamente um fator de diferenciação estratégica, é necessário que os funcionários da empresa tenham conhecimento acerca de como prestar o melhor serviço, habilidade para executar as tarefas e, acima de tudo, desenvolvam uma atitude positiva em relação à forma de realizá-las (COBRA E RANGEL, 1993).

Por serem facilmente copiados pelos concorrentes, os serviços financeiros são, em grande parte, pouco diferenciados entre as diferentes instituições. Isso exige que todo investimento voltado para a geração de valor para o cliente seja realizado em outros elementos da oferta e não do produto em si. E é justamente quando o serviço - como um conjunto de ações, processos e atuações e não como produto físico - busca por estratégias de diferenciação pode se tornar mais eficiente e eficaz.

Por esta razão, o conceito de marketing bancário se fortalece, justamente em função do crescimento dos bancos, do aumento da complexidade dos problemas existentes, bem como da competição interbancária. Outra consequência desse novo cenário é a melhoria da imagem dos bancos perante a sociedade. “Os bancos começaram a adotar a postura de orientação para o mercado, em substituição da orientação para vendas” (SCHWINGEL, 2001, p.31-32).

É através do gerenciamento das ações de marketing que as empresas, não só as instituições financeiras, conseguem gerenciar um melhor relacionamento com o cliente e com os demais públicos de interesse. Para tanto, gerenciar a qualidade dos serviços prestados passa a ser um dos maiores desafios, pois depende, essencialmente, das pessoas que interagem com os clientes. Entretanto, ao mesmo tempo em que são elementos fundamentais no processo de geração de valor, essas mesmas pessoas podem destruir todo um esforço de posicionamento e diferenciação à medida que não correspondem às expectativas dos clientes, não proporcionam o atendimento adequado ou, simplesmente, não apresentam

habilidades interpessoais.

Cobra (2003, p.33) aponta que:

No terceiro milênio, o grande diferencial não serão os produtos, que serão padronizados, mas as pessoas e suas necessidades financeiras que serão diferentes. Diferentes e ao mesmo tempo comuns, pois essas pessoas servirão de base para uma nova segmentação de mercado financeiro que se esboça, por meio de grandes e ampliadas comunidades financeiras resultantes de associações e fusões.

O autor acredita que, breve, haverá um só mercado financeiro com particularidades regionais, por meio de zonas de livre comércio financeiro, conectado à Internet. Assim, os clientes de serviços financeiros estarão sob as mesmas tendências e modismos, com muitas facilidades.

“O bancos estão tornando-se marcas mundiais e procuram oferecer soluções sob medida para seus clientes”, salienta Cobra (2003, p.34). Por esta razão, e em face da crescente globalização da economia, é preciso reposicionar as empresas financeiras, para que possam se tornar competitivas, seja agregando valor a seus produtos ou serviços, seja, ainda, impulsionando qualidade do atendimento aos seus clientes. A organização financeira precisa, de acordo com o autor, estar apta a atender às expectativas de seus clientes e, para tanto, precisa saber ouvir seus anseios e sugestões, procurando realizar até mesmo as suas fantasias inusitadas. Daí a importância do marketing direto, que permite esta estreita e personalizada relação entre empresa e cliente.

O marketing direto possibilita a personalização, ou seja, as organizações podem combinar suas ofertas com as necessidades dos diferentes segmentos com os quais trabalha, além disso, pode resolver os problemas do cliente com maior conhecimento, uma vez que este cliente pode se expressar diretamente com a empresa, através de um funcionário.

Ehrlich e Fanelli (2004) salientam, por sua vez, que a criatividade também pode ser um diferencial, principalmente quando valoriza, nas peças de comunicação, atributos que afetam de forma significativa o consumidor. De acordo com os autores, mesmo em se tratando de decisões sobre serviços financeiros, os consumidores tendem a ser mais responsivos quando as empresas estabelecem uma conexão emocional e instigam, no consumidor, sentimentos positivos.

Até mesmo a Internet permite essa aproximação com o cliente, uma vez que ela permite manter um canal de comunicação mais estreito com os clientes, tendendo, inclusive, à personalização. No entanto, há muitas empresas que não exploram nem mesmo o e-mail, como uma ferramenta potencial de comunicação com o cliente.

Assim, pode-se afirmar que um marketing bem feito no setor de serviços bancários promove a confiança do cliente, reduzindo riscos e aumentando a segurança quanto à continuidade do relacionamento. A existência de confiança possibilita relações de valor superior, fazendo com que as partes se satisfaçam com esta relação.

## **2.9 O DESENVOLVIMENTO DAS RELAÇÕES DE CREDIBILIDADE E O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR**

Para McKenna (1997) o sucesso no mercado é um reforço para a credibilidade. As pessoas buscam indícios do desempenho da empresa, porém alerta que o desenvolvimento da credibilidade é um processo lento e difícil, que pode ser realizado e é vital para o sucesso no mercado.

Dentre vários fatores que podem levar à credibilidade da empresa, McKenna (1997) cita justamente a relação estratégica com o cliente, o marketing direto.

A criação de relações sólidas e duradouras é uma tarefa árdua, de difícil manutenção. Mas acredito que, em um mundo onde o cliente tem tantas opções, mesmo em segmentos limitados, uma relação pessoal é a única forma de manter a fidelidade do cliente (MCKENNA, 1997, p.105).

A confiança do consumidor também pode ser definida como as expectativas, mantidas pelo consumidor, de que o provedor de serviço é responsável e pode ser confiável no cumprimento de suas promessas (SIRDESHMUKH *et al.*, 2002).

Em setores com rápida transformação, como o setor bancário, as relações tornam-se cada vez mais importantes, pois, na medida em que as tecnologias avançam e se sobrepõem, nenhuma empresa, sozinha, tem a capacidade e os conhecimentos necessários para levar serviços e soluções ao mercado, na hora certa, e de forma eficaz. Por esta razão, diz McKenna (1997, p.121), os esforços de comunicação estão se proliferando e as relações estratégicas precisam ser formadas para conferir credibilidade.

A comunicação é um diálogo. Quando eficaz, as duas partes ganham. No novo marketing, comunicar-se com o cliente compreende tanto ouvir quanto falar. É através do diálogo que as relações são construídas e os produtos são concebidos, adaptados e aceitos.

Para o autor, a comunicação é muito mais ampla do que a publicidade, a mala direta ou as relações públicas. Desenvolver uma estratégia e um processo de comunicação, e garantir uma experiência positiva para os clientes, garantem a credibilidade destes em relação à empresa. Na era do cliente, a comunicação é tão importante quanto o produto.

Quando o consumidor percebe a *performance* da empresa como justa e satisfatória, seus sentimentos de confiança tendem a ser reforçados. Situações de conflito podem ser ainda mais relevantes nesse sentido, sob a idéia de que é na adversidade que os parceiros são postos à prova (SMITH *et al.*, 1999). Mas como se deve observar o comportamento do consumidor?

Solomon (2002) explica que o estudo do comportamento do consumidor tornou-se parte importante do planejamento estratégico de marketing, uma vez que todas as ações táticas aí previstas visam atender as necessidades do cliente. E lembra que o conceito básico de marketing sustenta que as empresas existem para satisfazer as suas necessidades. Entretanto, estas necessidades só podem ser satisfeitas na medida em que a empresa consegue compreender as pessoas que usarão os serviços que ela está produzindo.

É relevante explicar que, após a aquisição de um serviço, neste caso o bancário, o cliente experimenta algum nível de satisfação ou insatisfação. O trabalho do profissional de marketing não termina quando o produto é comprado: ele deve monitorar a satisfação, as ações e a utilização em relação ao produto, depois de efetuada a transação, uma vez que a satisfação do consumidor é derivada da proximidade entre as suas expectativas e o desempenho percebido da instituição (SHETH e MITTAL, 2001).

Por esta razão, pode-se concluir que, caso o cliente não fique satisfeito com um serviço que adquiriu de sua instituição bancária, ele ficará desapontado. E, pior, se ele tiver alguma reclamação e ninguém o ouvir e solucionar o problema como ele espera, ele aceitará a primeira oferta do concorrente, podendo trocar de fornecedor de serviços bancários e nunca mais retornar. Pior, passará a fazer propaganda de

boca para a nova instituição. Assim, tem-se que quanto maior a defasagem entre as expectativas e o desempenho, maior a insatisfação do consumidor, que perde a confiança, a credibilidade naquela instituição.

A lealdade apresenta conseqüências comportamentais e atitudinais do consumidor. Entre elas estão a recompra, menor sensibilidade a preço, formação de laços afetivos e recomendações da empresa por meio de comunicação boca-a-boca positiva (SIRDESHMUKH *et al.*, 2002). “As expectativas dos clientes são crenças a respeito da execução do serviço que funcionam como padrões ou pontos de referência com relação aos quais o desempenho é julgado” (ZAITHAML; BITNER, 2003, p. 66).

De acordo com Kotler (2006), um cliente altamente satisfeito proporciona os seguintes benefícios para a empresa: (a) permanece fiel por mais tempo; (b) compra mais à medida que a empresa lança novos produtos ou aperfeiçoa produtos existentes; (c) fala favoravelmente da empresa e de seus produtos; (d) dá menos atenção a marcas e propagandas concorrentes e é menos sensível a preços; (e) apresenta idéias sobre produtos ou serviços à empresa; (f) custa menos para ser atendido do que novos clientes, uma vez que as transações são rotineiras.

Por esta importância relevante, as empresas devem avaliar a satisfação de seus clientes regularmente. Um alto nível de satisfação ou encantamento cria um vínculo emocional do cliente - com a instituição que lhe presta os serviços bancários, neste caso -, não apenas uma preferência racional. O resultado é um alto grau de fidelidade do cliente.

A partir do referencial selecionado, há subsídios suficientes para buscar soluções à situação problemática desta pesquisa, cuja metodologia e desenvolvimento são apresentados no capítulo a seguir.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1. O BANCO DO BRASIL**

Como este estudo de caso se dá em uma agência do banco do Brasil, considera-se oportuno apresentar a instituição.

Em 12 de outubro de 1808, através de um alvará do príncipe regente D. João, foi criado o Banco do Brasil. O capital da instituição seria constituído de 1.200 ações de um conto de réis cada uma. O lançamento público destinava-se à subscrição por grandes negociantes ou pessoas abastadas. Em janeiro de 1809, D. João buscou apoio junto aos governadores das Capitanias, determinando que buscassem acionistas para o Banco do Brasil. O Banco do Brasil, instalado em prédio da antiga Rua Direita, esquina da Rua de São Pedro, iniciou suas atividades em 11 de dezembro de 1809 (BANCO DO BRASIL, 2009).

O Decreto nº 1.455, de 30 de setembro de 1905, aprovou os estatutos do Banco do Brasil; e em novembro de 1936 era criada uma das mais importantes ferramentas de atuação econômica do Banco do Brasil: a Carteira de Crédito Agrícola e Industrial. No período pós-1945, o Banco atuou decisivamente no desenvolvimento industrial, com destaque na implantação da Companhia Siderúrgica Nacional, um dos marcos mais significativos da industrialização brasileira.

Uma das principais transformações na história recente do Banco deu-se em 1986, quando o Governo decidiu extinguir a Conta Movimento, mantida pelo Banco Central, mecanismo que assegurava ao BB suprimento automático de recursos para as operações permitidas aos demais intermediários financeiros. Em contrapartida, o Banco foi autorizado a atuar em todos os segmentos de mercado franqueados às demais instituições financeiras. Em 15 de maio de 1986, o Banco constituiu a BB Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários S.A. Inicia-se, assim, a transformação do Banco em conglomerado financeiro.

Em 2001, o Banco do Brasil adotou a configuração de Banco Múltiplo, trazendo vantagens como redução dos custos, racionalização de processos e otimização da gestão financeira e fisco-tributária. Também foi adotada nova configuração para o Conglomerado, visando agilidade, autonomia e segurança nos processos decisórios. A Diretoria Executiva passou a ser composta pelo Conselho Diretor (Presidente de Vice-Presidentes) e demais Diretores; e foram criados

comitês, sub-comitês e comissões para ambos os níveis. Essa nova estrutura configurou o Banco em três pilares negociais - Atacado, Varejo, Governo, além de Recursos de Terceiros.

O Banco do Brasil, segunda maior instituição bancária do país<sup>3</sup>, fechou, em 2008, a aquisição da Nossa Caixa, banco do Estado de São Paulo. O valor da operação foi de 5,386 bilhões de reais. O Banco fechou o terceiro trimestre de 2008 com ativos totais de 444,7 bilhões de reais, um crescimento de 10,2% em relação ao trimestre anterior e 30,4% sobre os primeiros nove meses de 2007; registrou, também, um lucro líquido de 5,9 bilhões de reais nos nove primeiros meses de 2008 e de 1,9 bilhões no terceiro trimestre, um crescimento de 36,9% sobre o mesmo período do ano passado e de 13,6% em relação ao trimestre anterior. Atualmente, o Banco do Brasil possui 44,5 milhões de clientes, 15.212 agências, 80.048 funcionários e um patrimônio líquido de 27.889 bilhões de reais. A carteira de crédito alcançou 202,2 bilhões de reais no trimestre passado, uma expansão de 34,6% em 12 meses e de 6,4% sobre o segundo trimestre do ano. A carteira de crédito destinada às pessoas físicas cresceu 45,4% em relação ao mesmo período do ano anterior e 5,9% na comparação trimestral, alcançando 42,9 bilhões de reais (VEJA, 2008).

### 3.1.1 Atendimento ao Cliente BB

O Banco do Brasil possui alguns canais de atendimento direto ao cliente, tais como:

1) O SAC: funciona 24 horas, sete dias por semana. É possível registrar por meio deste canal, pedidos de informação; elogios; sugestões; dúvidas; denúncia; reclamação; e solicitação de cancelamento de produtos e serviços.

2) Central de Atendimento BB - CABB: é um canal de relacionamento que o Banco do Brasil coloca à disposição de seus clientes, oferecendo comodidade, rapidez e segurança na realização de transações bancárias. Por telefone, o cliente tem acesso aos produtos e serviços da instituição em horário ampliado. A Central de

---

<sup>3</sup> O mês de novembro de 2008 foi marcado por dois grandes anúncios no setor financeiro brasileiro. Depois da união das operações financeiras do Itaú e do Unibanco, para a formação do maior banco do país, o Banco do Brasil resolveu antecipar as negociações e desembolsar pouco mais de 5,3 bilhões de reais para a compra de parte da Nossa Caixa, banco estatal do governo paulista.

Atendimento BB funciona ininterruptamente no atendimento eletrônico, bem como via atendente para informações diversas e serviços relativos a cartões. Os demais serviços prestados por meio do atendimento humano estão disponíveis nos dias úteis, das 7 às 22 horas, com diversos tipos de transações, praticamente as mesmas disponíveis nos caixas eletrônicos e na Internet.

3) Ouvidoria BB: faz valer os direitos de Consumidor e Cidadão. É a instância final que clientes e usuários dispõem para revisão de soluções dadas às manifestações registradas, anteriormente, nos canais de atendimento BB. Seu objetivo é tratar de casos não solucionados pelo atendimento convencional e contribuir para a melhoria de processos, produtos e serviços do Banco. Caso a intenção seja fazer uma sugestão, esclarecer dúvidas, reclamar ou elogiar o atendimento, os produtos e serviços, é preciso, antes, falar com o Serviço de Atendimento ao Consumidor. Mas, caso o cliente considere que a solução dada mereça revisão, pode entrar em contato com a Ouvidoria BB pelos telefones: 0800 729 5678, para todo o Brasil, ou 0800 729 0088, para deficientes auditivos, ou, ainda, enviar mensagem ao BB.

### 3.1.2 Agência Tristeza

A Agência Tristeza situa-se na Avenida Wenceslau Escobar, 2923, loja 01, no bairro Tristeza, em Porto Alegre/RS. O horário de funcionamento é das 10 às 16 horas e o *e-mail* para contato é [age2822@bb.com.br](mailto:age2822@bb.com.br) e o telefone é (51) 3269.3300.

A escolha se deu pela proximidade do pesquisador com a agência, posto que é funcionário desta instituição, com o cargo Gerente de Módulo do Setor da Pessoa Física Preferencial, onde o atendimento deve ser massificado, ou seja, pelo canais de auto-atendimento, que são telefone-central, internet, terminais. A tarefa do Gerente deste módulo é atender os clientes que procuram a agência.

Funcionamento: Quando de abertura de conta, uma vez efetivada, ela é separada por setor e pela renda e/ou aplicações. Rendas até R\$ 2 mil e aplicações até R\$ 30 mil ficam neste setor e renda acima de R\$ 2 mil e/ou aplicações acima de R\$ 30 mil, após 30 dias da conta aberta, podem migrar para o setor exclusivo. Na agência Tristeza, são dois gerentes com, aproximadamente, 300 contas cada um. Acima de R\$ 6 mil de renda e R\$ 100 mil de aplicações, o cliente pode passar para o setor estilo que, na Agência Tristeza, está sendo criada uma carteira com um

gerente e 300 contas.

O cargo, para o Banco e para a agência, tem a denominação de Gerente de Módulo, mas, para o cliente, é Gerente de Relacionamento.

Há uma grande dificuldade em relação à alta demanda de atendimento telefônico e presencial, meios até então preferidos dos clientes, dificultando um retorno mais ágil. Por conseguinte, foi fator determinante para a pesquisa, ou seja, descobrir canais de marketing direto para solucionar este problema.

### 3.1.3 Serviços e produtos oferecidos pelo BB

Dentre os principais serviços e produtos oferecidos pelo Banco do Brasil, em todas as suas agências, são: saques, extratos, saldos, investimentos, pagamentos, empréstimos, transferências TED/DOC, aplicações e resgates, recarga de celular pré-pago, seguros, previdência, títulos de capitalização, cartão de crédito, câmbio consórcios, etc.

Os canais de atendimento são: terminais de auto-atendimento BB, auto-atendimento BB pela Internet, Auto-atendimento BB pelo celular, Central de atendimento BB, Banco 24 horas, Atendimento preferencial, Internet, Telefone.

## 3.2. ESTUDO DE CASO

Todo trabalho científico necessita utilizar uma metodologia para seu desenvolvimento. E uma pesquisa não é um processo rápido, pois se desenvolve a partir da existência de um problema e só chegará ao final no momento que tal problema for solucionado por ela (GIL, 1991). Este autor salienta, ainda, que uma pesquisa é resultado de ação iniciada a partir da curiosidade, inquietação de uma ou mais pessoas acerca de determinado assunto. É o instrumento que auxiliará a responder indagações feitas, a resolver problemas que angustiam. E existem dois tipos de pesquisas, quanto à natureza das variáveis: a qualitativa e a quantitativa.

A pesquisa qualitativa é uma ferramenta para determinar o que é importante e porque é importante. Esse tipo de pesquisa se dá a partir de questões-chave, que são identificadas e perguntas são formuladas, descobrindo o que importa e porque. Esse tipo de pesquisa também é usado para identificar a extensão total de respostas ou opiniões que existem em um mercado ou população. A pesquisa qualitativa ajuda a identificar questões e entender porque elas são importantes. Além disso, é especialmente útil em situações que envolvem o desenvolvimento e

aperfeiçoamento de novas idéias. Já a pesquisa quantitativa é utilizada para apurar opiniões e atitudes explícitas e conscientes dos entrevistados, pois utilizam instrumentos estruturados, e representa um determinado universo, já que seus dados podem ser generalizados e projetados. Seu objetivo é mensurar (GIL, 1991).

O questionário semi-estruturado, com perguntas abertas e fechadas é o instrumento mais adequado para uma pesquisa quali-quantitativa, que aborda todos os aspectos referentes ao problema.

Para Malhotra (2001), o objetivo principal é possibilitar a compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador. A pesquisa exploratória é usada em casos nos quais é necessário definir o problema com maior precisão e identificar cursos relevantes de ação ou obter dados adicionais antes que se possa desenvolver uma abordagem. Como o nome sugere, a pesquisa exploratória procura explorar um problema ou uma situação para prover critérios e compreensão.

Entre as várias razões para a utilização da pesquisa quali-quantitativa, a principal está na possibilidade de proporcionar uma visão melhor e a compreensão do contexto do problema. Essa modalidade de investigação vem se sustentando, com firmeza, como uma alternativa de investigação mais global para a descoberta e compreensão do que se passa dentro e fora dos contextos organizacionais e sociais.

Como, para o pesquisador, no caso da instituição estudada e o objetivo da pesquisa, não é importante apenas saber quantos clientes possam estar insatisfeitos, mas porquê eles o estão.

### 3.2.1 População e Amostra

Para Fonseca e Martins (1996, p.177) “o conceito de população é intuitivo; trata-se do conjunto de indivíduos ou objetos que apresentam em comum determinadas características definidas para o estudo”. A população deste trabalho envolveu clientes da agência Tristeza do Banco do Brasil, escolhidos aleatoriamente.

De acordo com Malhotra (2001), a amostra selecionada para gerar o máximo de discernimento envolve, via de regra, um número pequeno de participantes e não representativa de população. Neste sentido, a amostra contou com 42 respondentes, que foram escolhidos aleatoriamente, tanto por telefone, quanto pessoalmente, na agência estudada.

### 3.2.2 Coleta de Dados

Os instrumentos de coleta de dados devem proporcionar interação entre o pesquisador, o informante e a pesquisa (MALHOTRA, 2001). Para este estudo de caso foram usados o questionário semi-estruturado (dados primários), com perguntas fechadas e abertas, além do referencial teórico (dados secundários). O questionário encontra-se anexo a este trabalho.

No próximo capítulo, a análise dos dados coletados com a pesquisa realizada.

## 4 ANÁLISE DE DADOS

A pesquisa realizada junto aos clientes do Banco do Brasil, Agência Tristeza, não tem como objetivo, como se verificou na situação problemática e justificativa do tema, analisar sobre os canais de serviços/produtos, mas explorar a situação dos canais de ligação direta com o cliente. Eles são utilizados? Quais são eles? Eles são satisfatórios? Quais as expectativas do cliente em relação a isso? A meta é qualificar as respostas e não criar um universo quantitativo, posto que isso não atingirá os objetivos do trabalho, principalmente no que tange à problemática.

Por esta razão, fomos até o cliente da agência em estudo do Banco do Brasil, com questões que foram respondidas pelos clientes, conforme anexo.

Foram necessários cerca de oito dias para aplicar o questionário a 42 clientes, por telefone e pessoalmente, na agência bancária. Percebeu-se muito boa vontade dos mesmos em colaborar com a pesquisa e curiosidade em saber se ela será aproveitada pelo banco, após a conclusão do curso de pós-graduação do pesquisador, que, repita-se, é funcionário do Banco do Brasil, na agência estudada.

É importante que se aponte que as questões fundamentais constantes no questionário foram importantes para dimensionar a eficácia do marketing direto para o banco e a agência estudada, cujas teorias foram expostas na revisão da literatura. O objetivo de analisá-las, com a pesquisa qualitativa, é verificar a necessidade de se criar novos canais de marketing direto e/ou qualificar e ampliar os já existentes, independente da heterogeneidade da amostra no que tange a tempo de conta no banco, idade e renda mensal. Todos têm, em comum, a utilização dos serviços e produtos do banco. Além disso, todos se sentem satisfeitos com o Banco do Brasil, apesar dos pequenos problemas que possa apresentar.

Cabe salientar a preocupação dos clientes respondentes em deixar clara sua satisfação com a agência, mesmo com algumas críticas que consideraram construtivas. A maioria ressaltou a tradição do Banco do Brasil e a sua importância na história do país.

A maior parte dos respondentes tem conta por até quatro anos, seguido daqueles que têm de quatro a oito. Portanto, o universo de entrevistados conhece relativamente bem o Banco do Brasil, seus produtos e serviços, embora uma parte

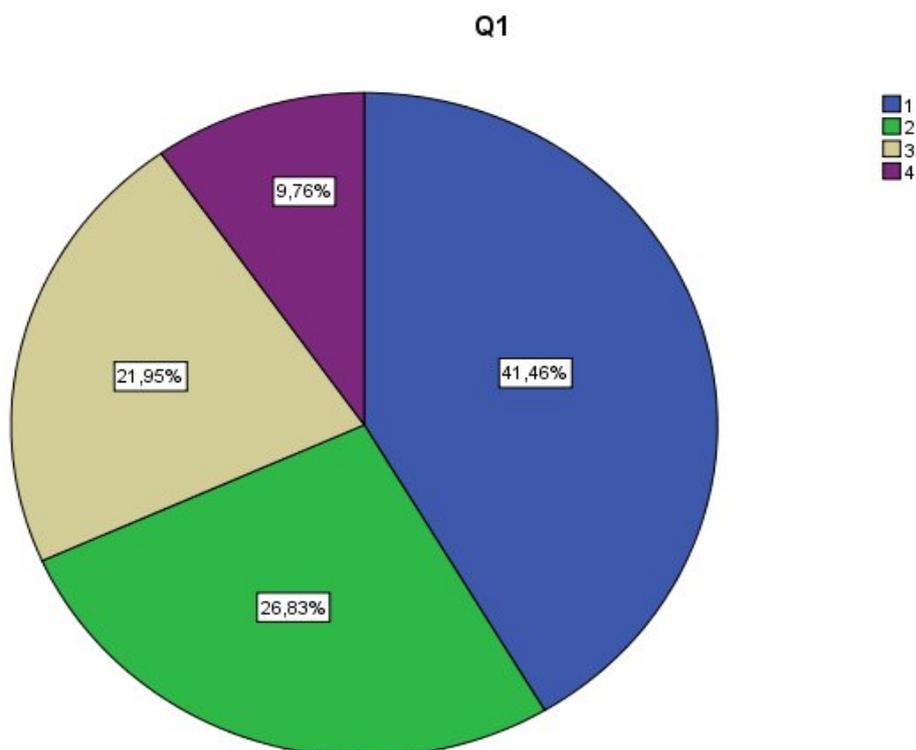
menor de pesquisados conviva com o banco há mais de oito anos. Isso não significa que a avaliação dos primeiros tenha menor importância. Mas, em função também disso, a grande maioria utiliza serviços de conta corrente, sendo que apenas parte dos entrevistados é usuária de cartão de crédito, aplicações e investimentos.

**Tabela 1 – Quanto tempo de conta no BB**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 (0-4)	17	41,5	41,5	41,5
2 (4-8)	11	26,8	26,8	68,3
3 (8-12)	9	22,0	22,0	90,2
4 (+12)	4	9,8	9,8	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Fonte: SPSS

**Gráfico 1 – Tempo de conta no BB**



Quanto aos serviços utilizados, todos os entrevistados utilizam saques, extratos, saldos e pagamentos, relacionados diretamente a conta corrente; aplicações e resgates vêm logo a seguir, com 26 respondentes. Com menor citação vem, em seguida, empréstimos, transferências, investimentos e recarga de celular.

Estas respostas devem levar em consideração o fato de que o Banco do

Brasil é instituição escolhidas por muitas empresas para pagamento de salários. Por esta razão, há movimentação constante de conta corrente, nos fatores extratos, saldos, saques e, também, pagamentos. Quanto a aplicações e investimentos, via de regra, elas acontecem com clientes que possuem uma renda média mensal mais alta, que permita este tipo de movimento.

**Tabela 2 – Serviços utilizados**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
saques	1 - sim	41	100,0	100,0	100,0

**Q2extratos**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
extratos	1 - sim	41	100,0	100,0	100,0

**Q2saldos**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
saldos	1 - sim	41	100,0	100,0	100,0

**Q2investimentos**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
investimentos	1 - sim	6	14,6	14,6	14,6
	2 - não	35	85,4	85,4	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

**Q2pgtos**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
pagamentos	1 - sim	37	90,2	90,2	90,2
	2 - não	4	9,8	9,8	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

**Q2empréstimos**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
empréstimos	1 - sim	7	17,1	17,1	17,1
	2 - não	34	82,9	82,9	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

**Q2transferências**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
transferências	1 - sim	6	14,6	14,6	14,6
	2 - não	35	85,4	85,4	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

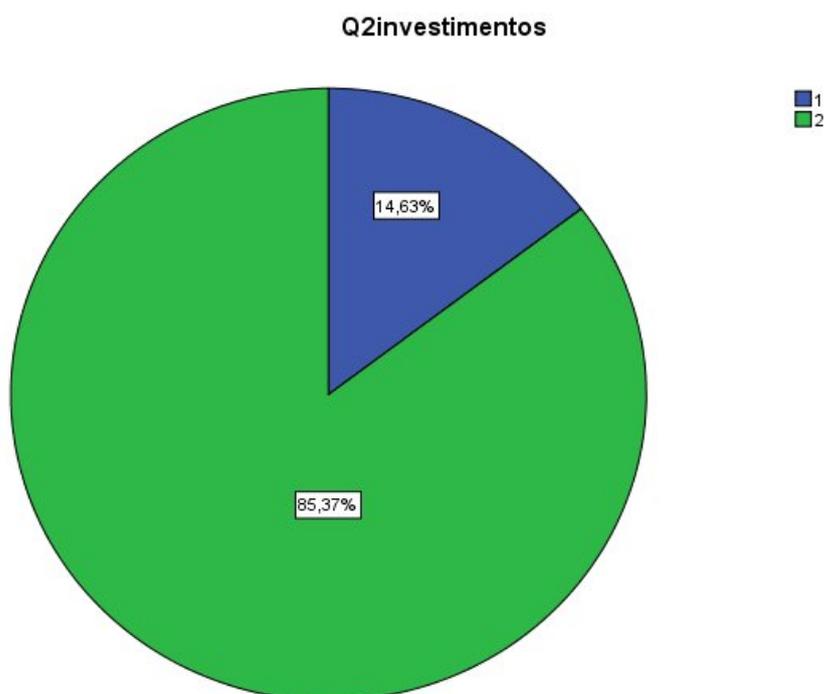
**Q2aplicaçõesresgates**

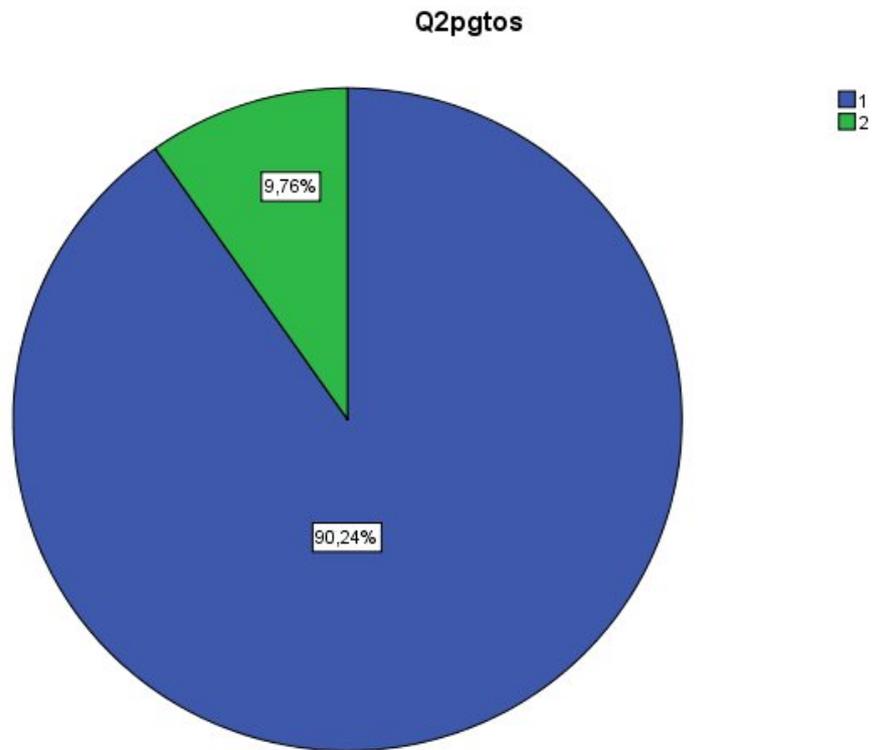
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
aplicações/resgates	1 - sim	28	68,3	68,3	68,3
	2 - não	13	31,7	31,7	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

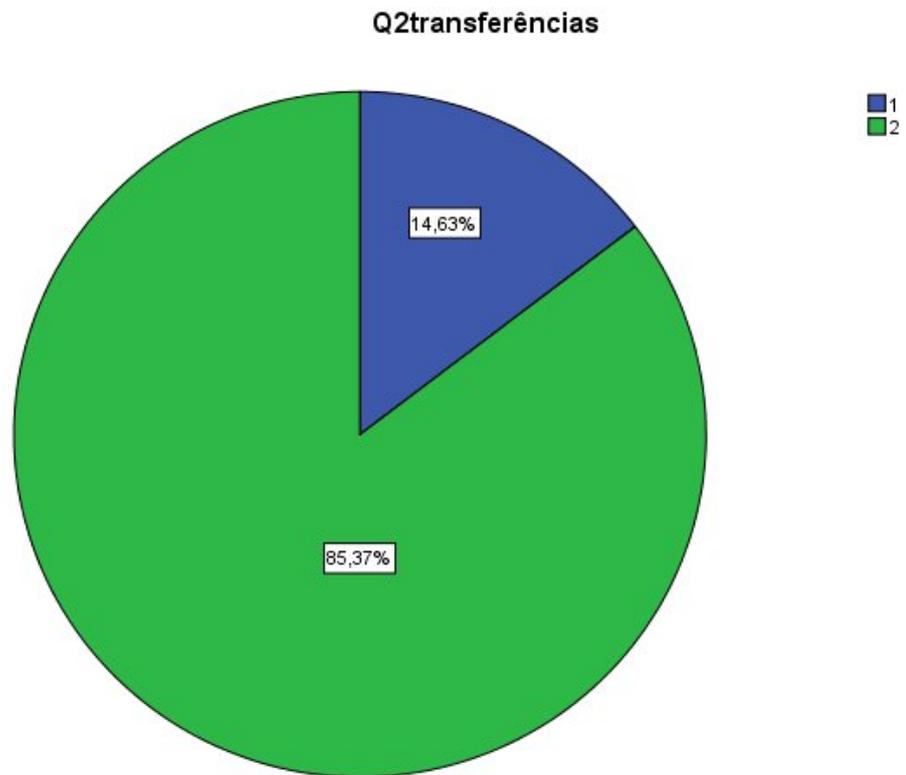
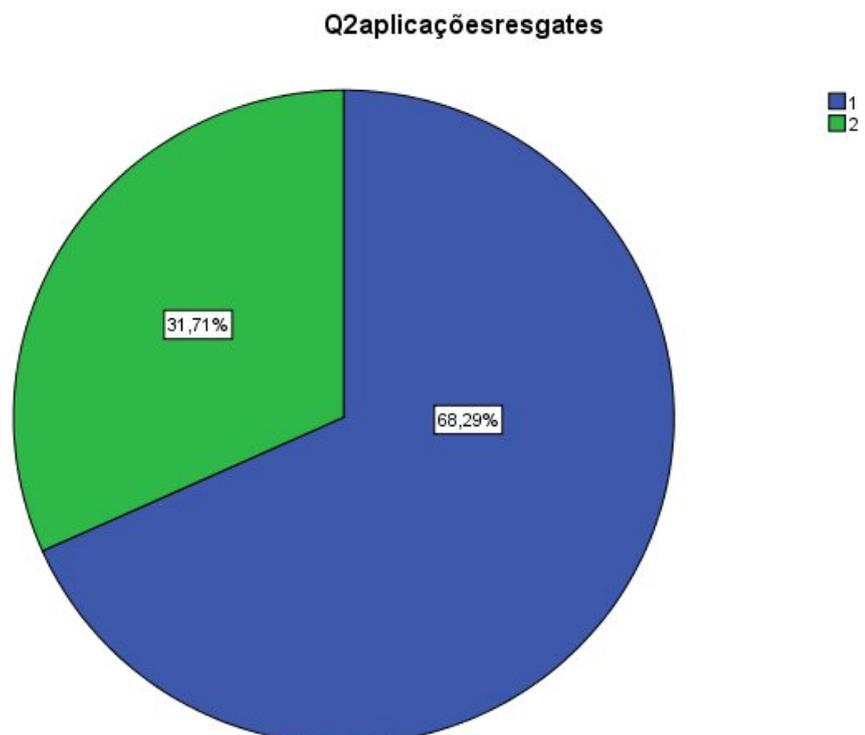
**Q2recargadecelularprepago**

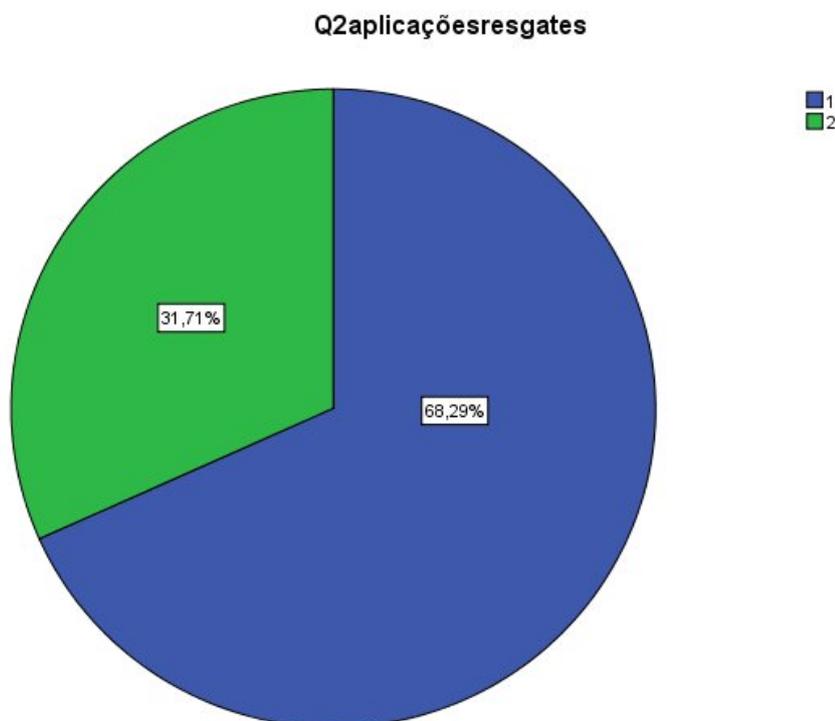
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
recarga celular pré	1 - sim	3	7,3	7,3	7,3
	2 - não	38	92,7	92,7	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Fonte: SPSS

**Gráfico 2 – Serviços utilizados - investimentos**

**Gráfico 3 – Serviços utilizados – pagamentos****Gráfico 4 – Serviços utilizados – empréstimos**

**Gráfico 5 – Serviços utilizados – transferências****Gráfico 6 – Serviços utilizados – aplicações e resgates**

**Gráfico 7 – Serviços utilizados – recarga de celular pré-pago**

Pode-se afirmar que todos se sentem satisfeitos com os serviços do BB, uma vez que apenas um cliente se disse “não totalmente”, por achar que falta mais atenção dos funcionários aos problemas dos clientes. Acreditamos que esta resposta se deu em função de um fato pontual com o entrevistado – relatado no momento da questão -, não se relacionando a todos os serviços/produtos que utiliza. Isto também se comprova com as respostas “bom, ótimo e excelente” para a avaliação do atendimento do Banco do Brasil, na agência Tristeza.

É importante verificar as razões que levam à satisfação – ou não – do cliente, que é a razão de ser da instituição. Por esta razão, grandes organizações investem na avaliação da satisfação de seus clientes regularmente e tentam exceder as expectativas, não apenas atendê-las. Algumas empresas pensam estar obtendo uma indicação da satisfação de clientes por meio do registro de reclamações, mas esquecem que a maioria de clientes insatisfeitos não reclama.

Uma vez que todos os clientes responderam ter computador em casa e/ou no trabalho, causa estranhamento ao pesquisador que a internet não seja mais bem

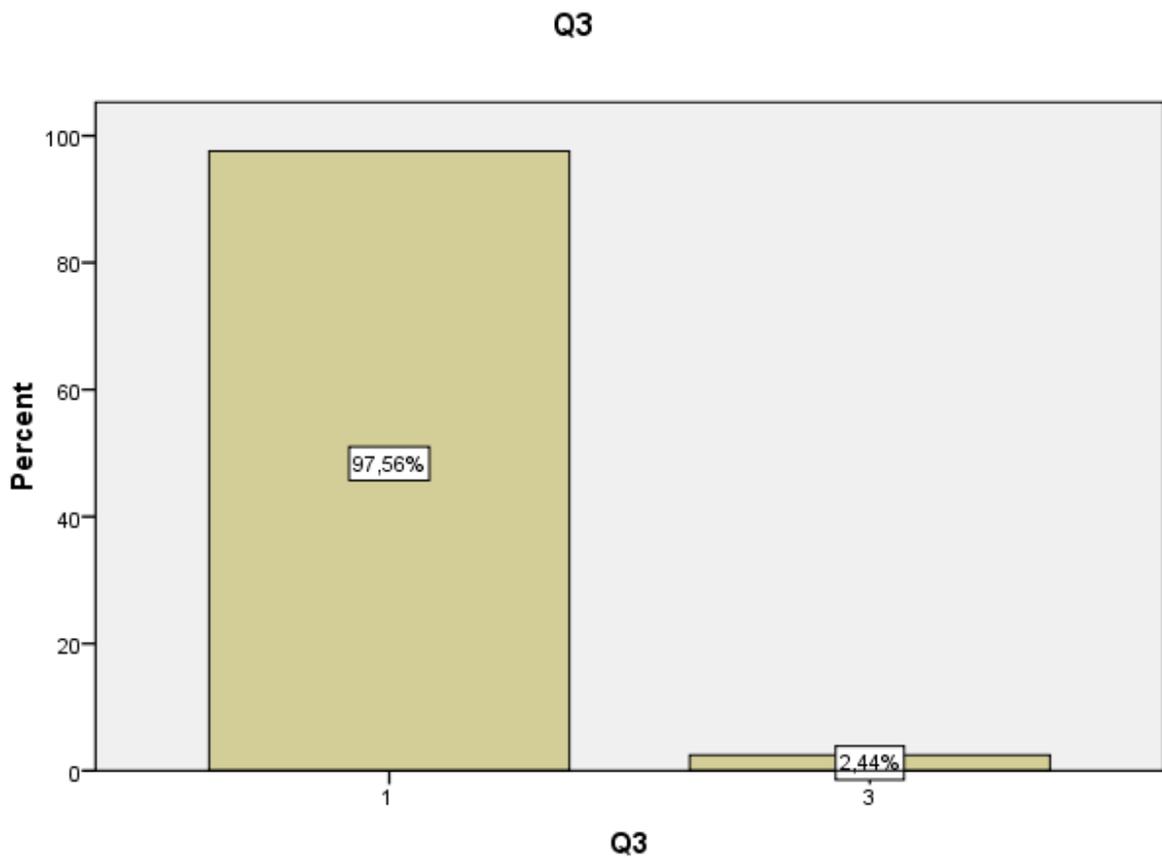
explorada por eles.

**Tabela 3 - Grau de satisfação**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Grau satisfação	satisfeito	40	97,6	97,6	97,6
	não totalmente	1	2,4	2,4	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Fonte: SPSS

**Gráfico 8 – Grau de satisfação**



**Tabela 4 – Presença de computador em casa/trabalho**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
micro casa/trabalho.	1 - sim	41	100,0	100,0	100,0

Fonte: SPSS

A questão sobre os canais de atendimento utilizados pelo cliente é uma das mais importantes do questionário, pois é a que determina o cenário de alta demanda da agência, e o que motivou este estudo.

Parece oportuno acrescentar que o Banco do Brasil, na busca pela excelência no atendimento, visando o aprimoramento da gestão e a melhoria no atendimento ao cliente, implementou o Gerenciador de Atendimento – GAT – o módulo de Retorno de Ligações Telefônicas. O processo se dá da seguinte forma: as telefonistas registram as ligações recebidas e, posteriormente, os funcionários retornam a ligação junto ao cliente. Ocorre que ainda não existe eficácia com este canal, já que o telefone, embora não tenha recebido duras críticas, também não foi apontado como o canal mais satisfatório. E o telefone, há muito tempo, é um canal para o desenvolvimento de relacionamento com clientes.

**Tabela 5 – Canais de atendimento utilizados**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Telefone	1 - sim	24	58,5	58,5	58,5
	2 - não	17	41,5	41,5	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

**Q5email**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
e-mail	2 - não	41	100,0	100,0	100,0

**Q5atendimentopreferencial**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
at. preferencial	1 - sim	24	58,5	58,5	58,5
	2 - não	17	41,5	41,5	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
internet	1 - sim	14	34,1	34,1	34,1
	2 - não	27	65,9	65,9	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

**Q5Terminais**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
terminais	1 - sim	39	95,1	95,1	95,1
	2 - não	2	4,9	4,9	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

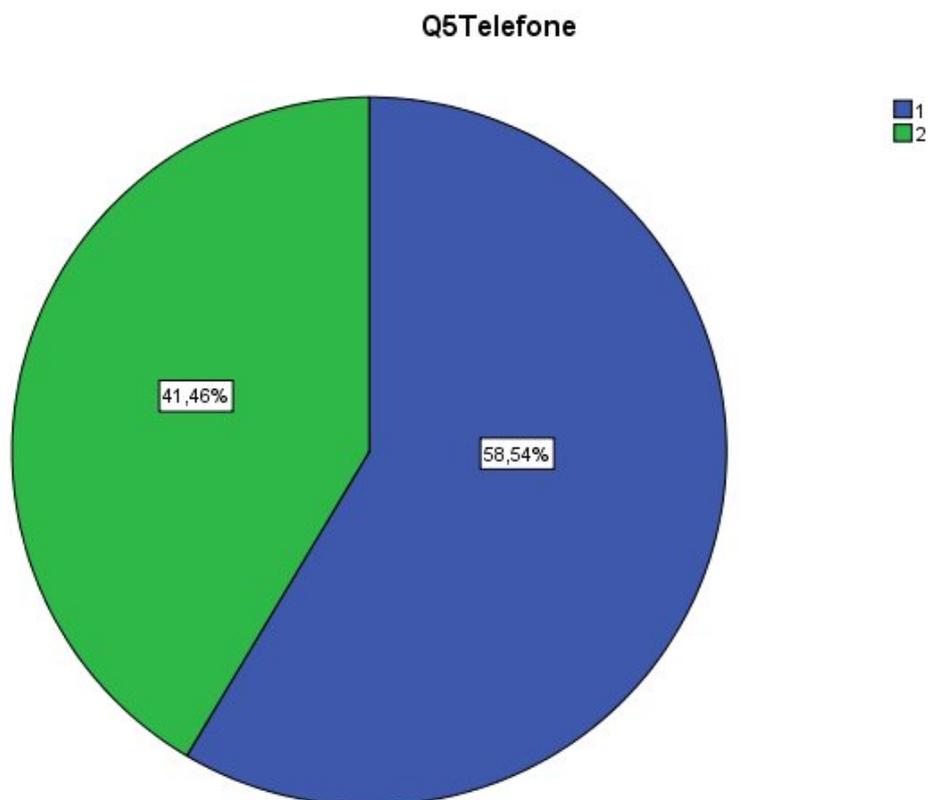
**Q5InternetBanking**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
banking	2 - não	41	100,0	100,0	100,0

**Q5Outro**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
outro	2 - não	41	100,0	100,0	100,0

Fonte: SPSS

**Gráfico 9 – Canais de atendimento utilizados – telefone**

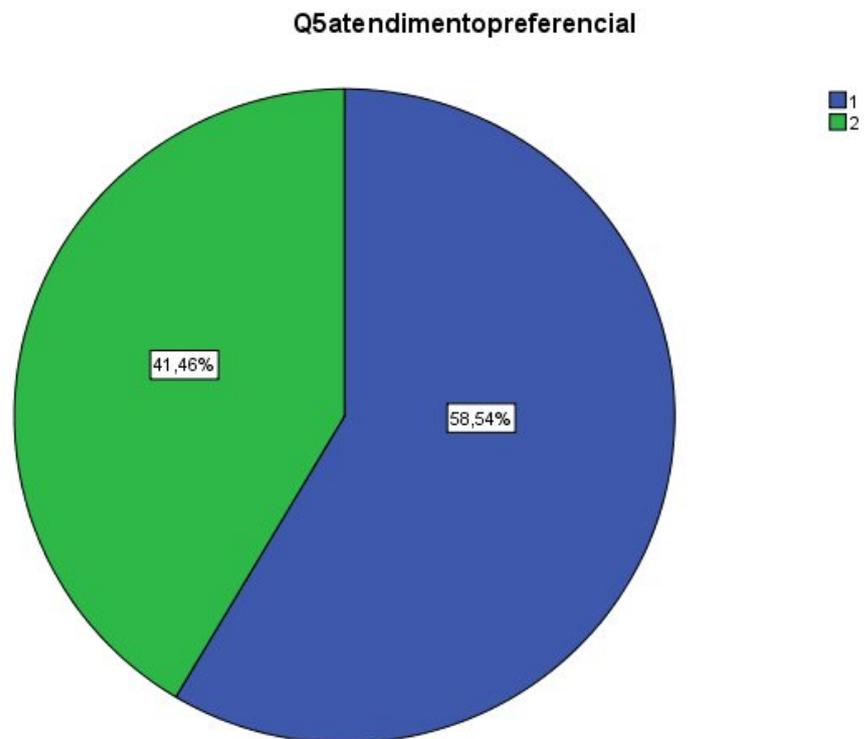
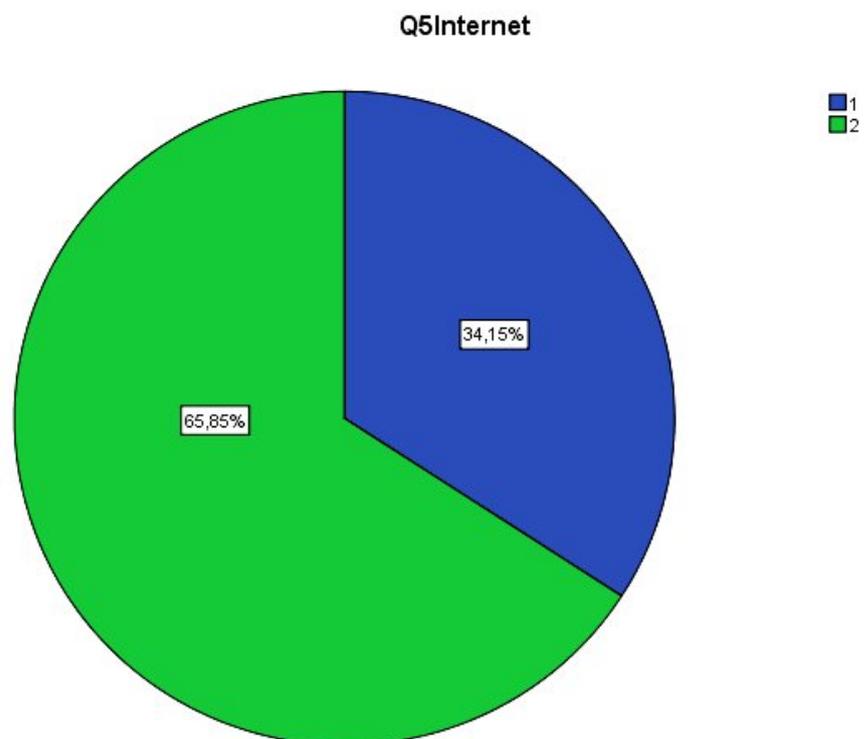
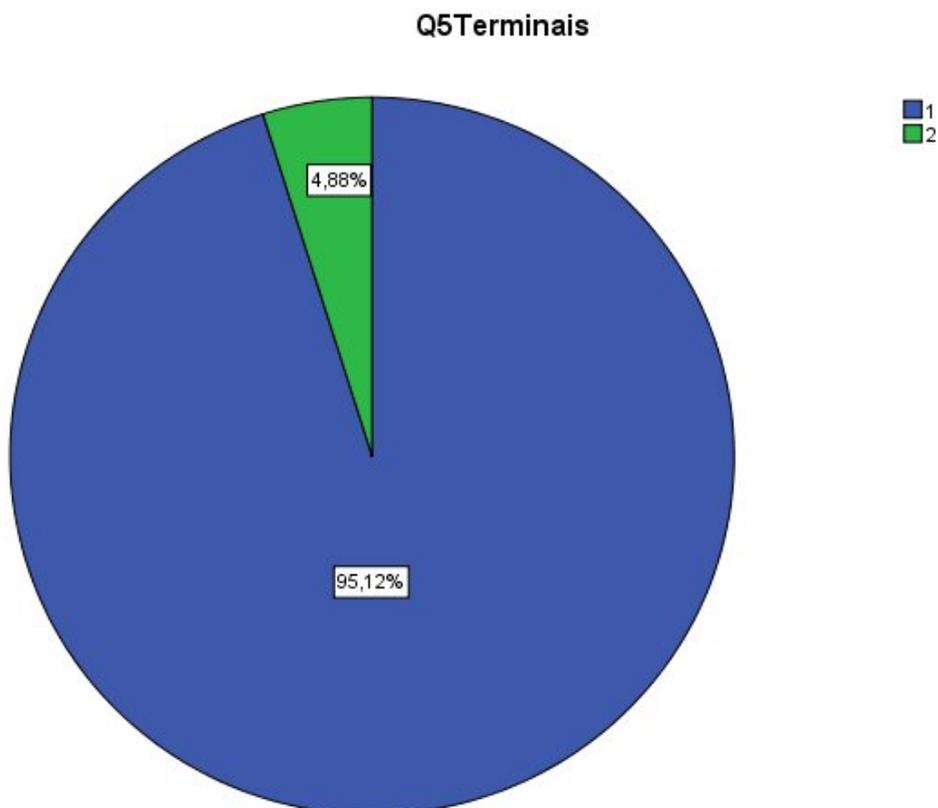
**Gráfico 10 – Canais de atendimento utilizados – atendimento preferencial****Gráfico 11 – Canais de atendimento utilizados – internet**

Gráfico 12 – Canais de atendimento utilizados – terminais



Tomando por base as questões abertas, constatou-se que os canais telefone e atendimento preferencial recebem críticas em relação à demora no atendimento, não às soluções apresentadas aos problemas dos clientes. Como funcionário do setor, afirmo que não há tempo suficiente para atender a demanda de ligações e, também, o tempo de espera na fila para o atendimento preferencial se torna mais extenso. Os clientes que apontaram este problema da agilidade no questionário são os de faixa de idade superior a 40 anos de idade e com mais tempo de conta no banco. Não se pode esquecer que as capacitações necessárias para a elaboração e a implementação de uma estratégia de marketing de relacionamento estão associadas ao entendimento do comportamento do consumidor.

O uso dos terminais se dá, via de regra, para o tratamento da conta corrente, em termos de saques, depósitos, pagamentos e aplicações. Entretanto, quando se questiona quais os canais utilizados, de modo geral, aparecem telefone, internet,

terminais e atendimento preferencial. Dentre estes, os terminais são o único canal apontado como satisfatório para todos os clientes.

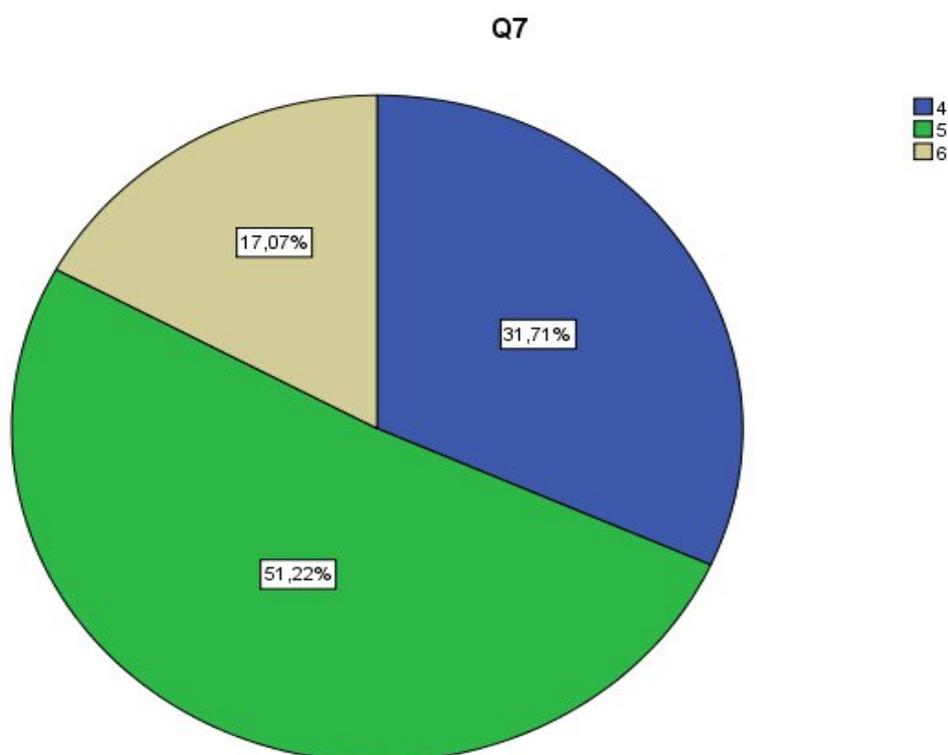
A opinião dos entrevistados sobre o atendimento do Banco do Brasil, na agência Tristeza, divide-se de forma quase equânime em boa e ótima, com algumas considerações excelentes. Nenhum dos colaboradores respondeu como péssima, ruim ou regular. Isso, ao mesmo tempo em que é positivo, pois mostra satisfação do cliente em relação a sua agência, acende o sinal de alerta, pois não se pode deixar de aplicar ações de marketing para atender as expectativas do seu público e superá-las, criando serviços e produtos novos, que venham garantir ainda maior satisfação e posterior fidelidade. Buscar a excelência é uma obrigação do quadro de funcionários e das estratégias que se deve aplicar.

**Tabela 6 – Avaliação do atendimento da agência Tristeza BB**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Avaliação	4 - bom	13	31,7	31,7	31,7
	5 - ótimo	21	51,2	51,2	82,9
	6 - excelente	7	17,1	17,1	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Fonte: SPSS

**Gráfico 13 – Avaliação do atendimento da agência Tristeza BB**



A questão seguinte questiona qual o canal de atendimento preferido dos clientes para cada tipo de serviços. E isso vem, novamente, ao encontro das questões 2 e 5. Para movimentação da conta corrente, os terminais de caixa eletrônico e internet são os mais utilizados, em razão da rapidez e agilidade que oferecem. Alguns clientes, durante a aplicação do questionário, teceram comentários e, ao relatar que, no começo, foi difícil a adaptação aos novos meios de tecnologia, em seguida perceberam a facilidade e a rapidez adquiridas com estes canais.

**Tabela 7 – Canal utilizado para cada movimentação**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
saque	2 – c.elet.	41	100,0	100,0	100,0

**Q9Depósito**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
depósito	2 – c.elet.	41	100,0	100,0	100,0

**Q9PgtoContas**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
pagamentos	2 – c.elet.	38	92,7	92,7	92,7
	3 – não responderam	3	7,3	7,3	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

**Q9Empréstimos**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
empréstimos	2 – c.elet.	3	7,3	7,3	7,3
	3 – não responderam	38	92,7	92,7	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

**Q9Extratos**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
extratos	2 – c.elet.	40	97,6	97,6	97,6
	3 – não responderam	1	2,4	2,4	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
investimentos	1 – at.pref.	5	12,2	12,2	12,2
	2 – c.elet.	23	56,1	56,1	68,3
	3 – não responderam	13	31,7	31,7	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

#### Q9Transferências

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
transferências	1 – at.pref.	2	4,9	4,9	4,9
	2 – c.elet.	6	14,6	14,6	19,5
	3 – não responderam	33	80,5	80,5	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Fonte: SPSS

Gráfico 14 - Canal utilizado para pagamento de contas

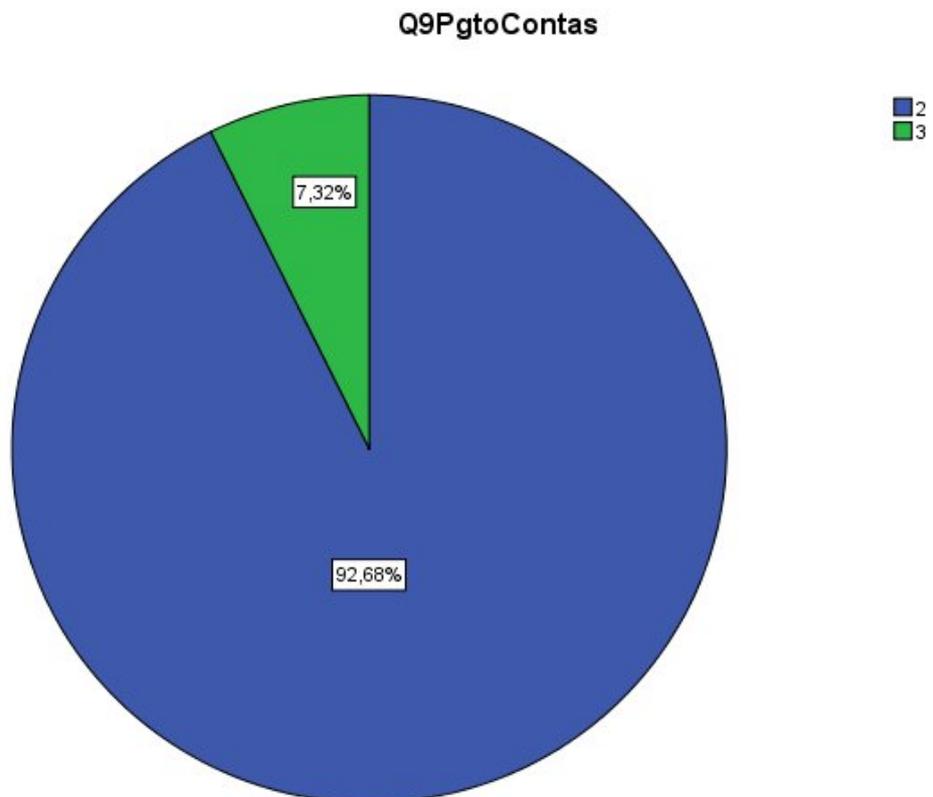


Gráfico 15 - Canal utilizado para empréstimos

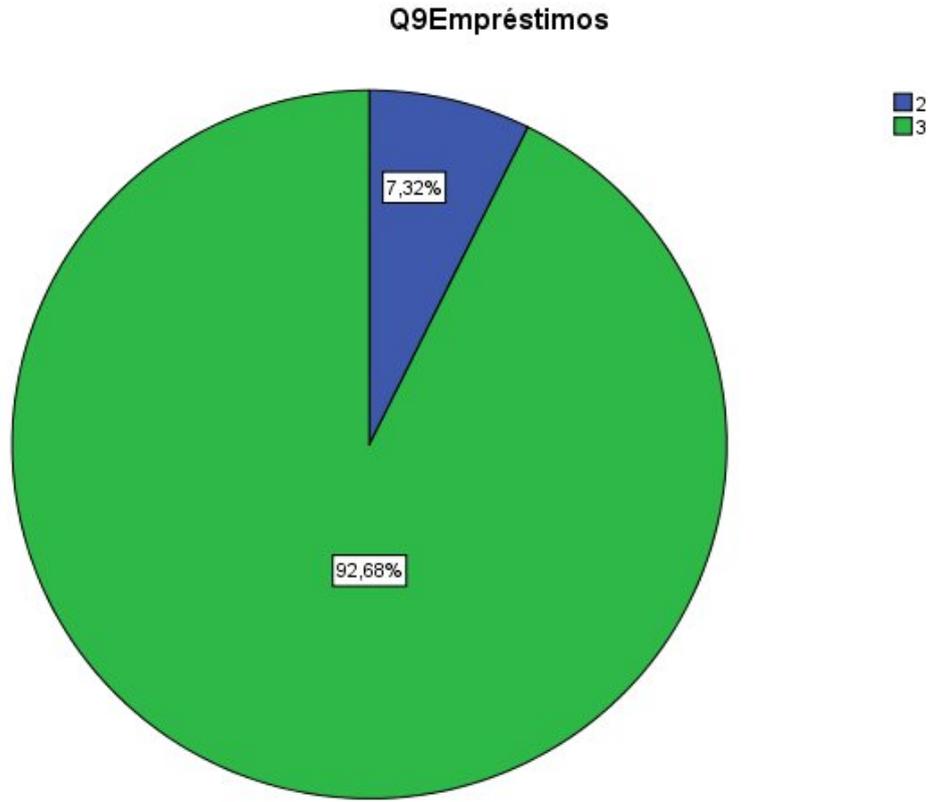


Gráfico 16 - Canal utilizado para extratos

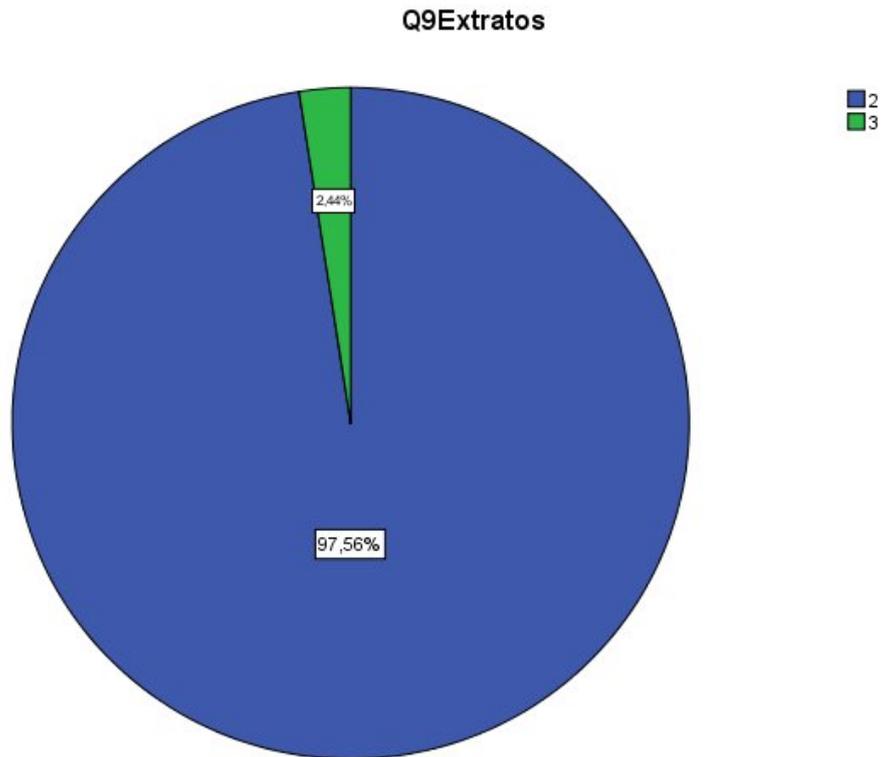


Gráfico 17 – Canal utilizado para investimentos

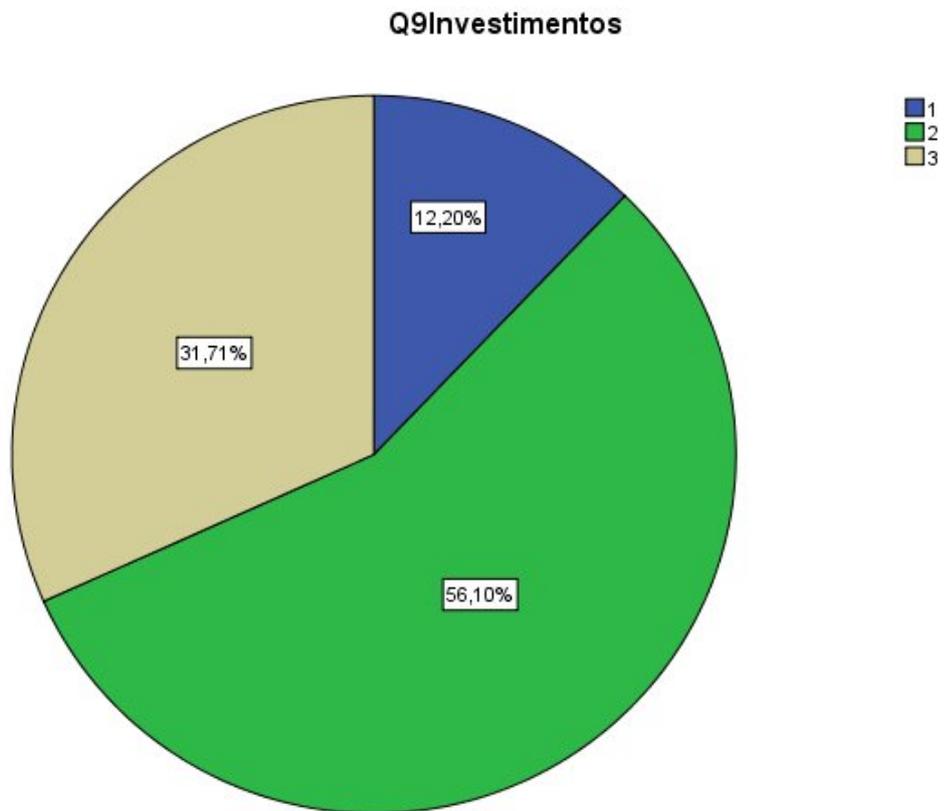
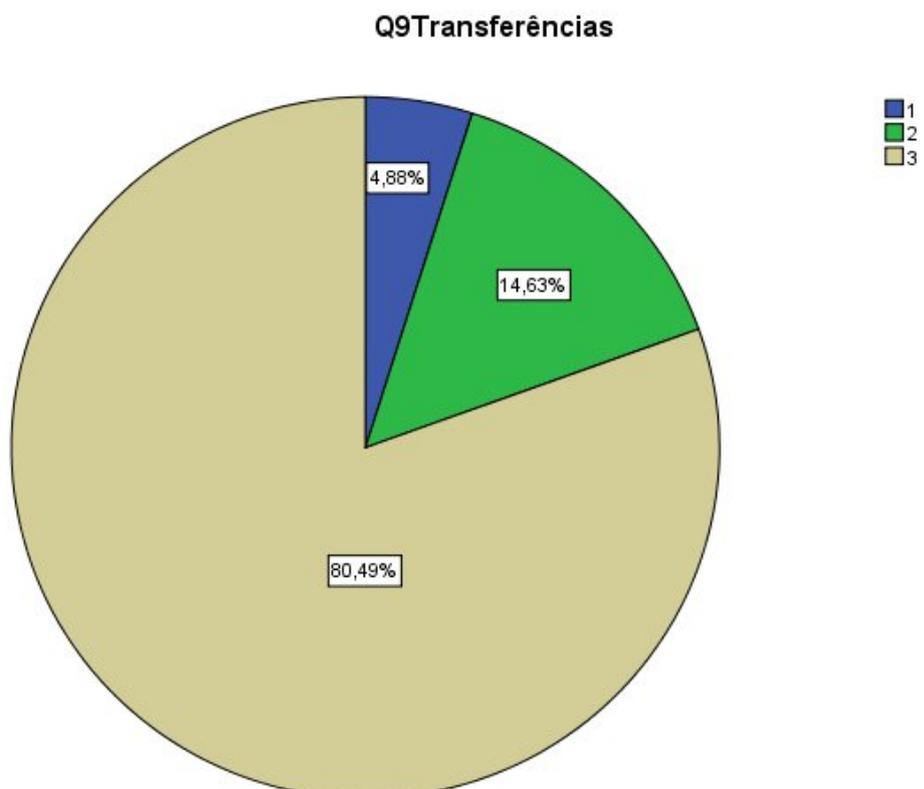


Gráfico 18 – Canal utilizado para transferências



Para satisfação daqueles que fazem o Banco do Brasil, com suas idéias, trabalho, atendimento, interesse pelo cliente, todos os entrevistados afirmaram que indicariam o banco para outras pessoas. A imagem do Banco do Brasil também é responsável por esta credibilidade. Uma marca como o BB, que transmite segurança, bom atendimento, bons produtos e serviços, auxilia na escolha do cliente, entretanto, sem que isso seja traduzido diretamente pelo funcionário ao cliente, nenhuma história é capaz de fidelizá-lo.

**Tabela 8 – Disposição em indicar o BB para outras pessoas**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Indica BB?	1 - sim	41	100,0	100,0	100,0

**Fonte: SPSS**

É oportuno registrar que 19 entrevistados têm até 30 anos de idade; dez têm entre 31 a 40 anos; cinco têm entre 41 e 50, o mesmo número para 51 a 60 anos; e apenas três têm mais de 60 anos de idade. Todos têm, no mínimo, o ensino médio completo, sendo que uma parcela significativa tem ensino superior completo. Dos entrevistados, em relação à renda mensal média, tem-se que 11 ficam entre R\$ 1 e R\$ 2 mil; outros 11 entre R\$ 2 e R\$ 3 mil; seis entre R\$ 3 e R\$ 4 mil; e 14 com mais de R\$ 4 mil. Comprovou-se, também, através das respostas, que a maioria procura investir parte de seus ganhos.

Foi interessante perceber que o cliente, ao ser abordado sobre os aspectos do questionário, sentiu-se próximo do entrevistador para emitir algumas opiniões, elogios, críticas e, até mesmo, alguns aspectos de sua vida pessoal. Concluiu-se, assim, que o contato aproximado com o cliente traz inúmeros benefícios para a instituição, que pode aprender sobre seu público-alvo, além do que se encontra nos bancos de dados usuais.

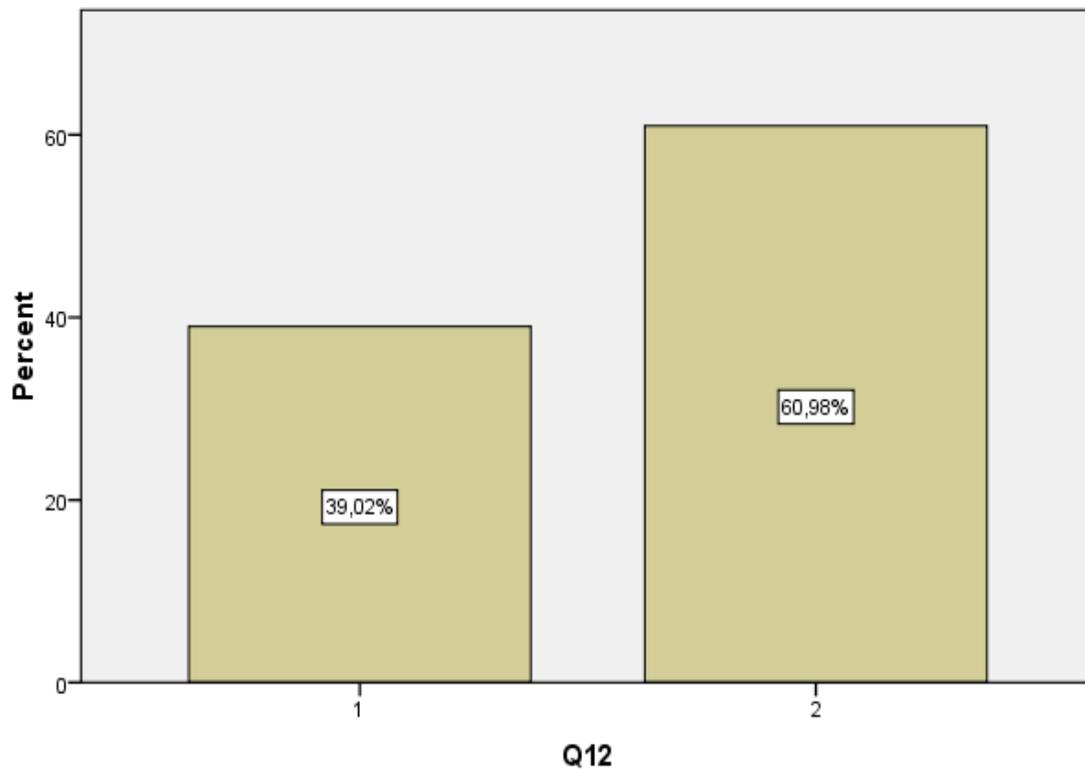
**Tabela 9 – Aspectos demográficos – sexo**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - masculino	16	39,0	39,0	39,0
	2 - feminino	25	61,0	61,0	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Fonte: SPSS

**Gráfico 19 – Aspectos demográficos – sexo**

Q12

**Tabela 10 – Aspectos demográficos – idade**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Idade	1 (até 30)	18	43,9	43,9	43,9
	2 (31-40)	10	24,4	24,4	68,3
	3 (41-50)	5	12,2	12,2	80,5
	4 (51-60)	5	12,2	12,2	92,7
	5 (+60)	3	7,3	7,3	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Fonte: SPSS

Gráfico 20 – Aspectos demográficos – idade

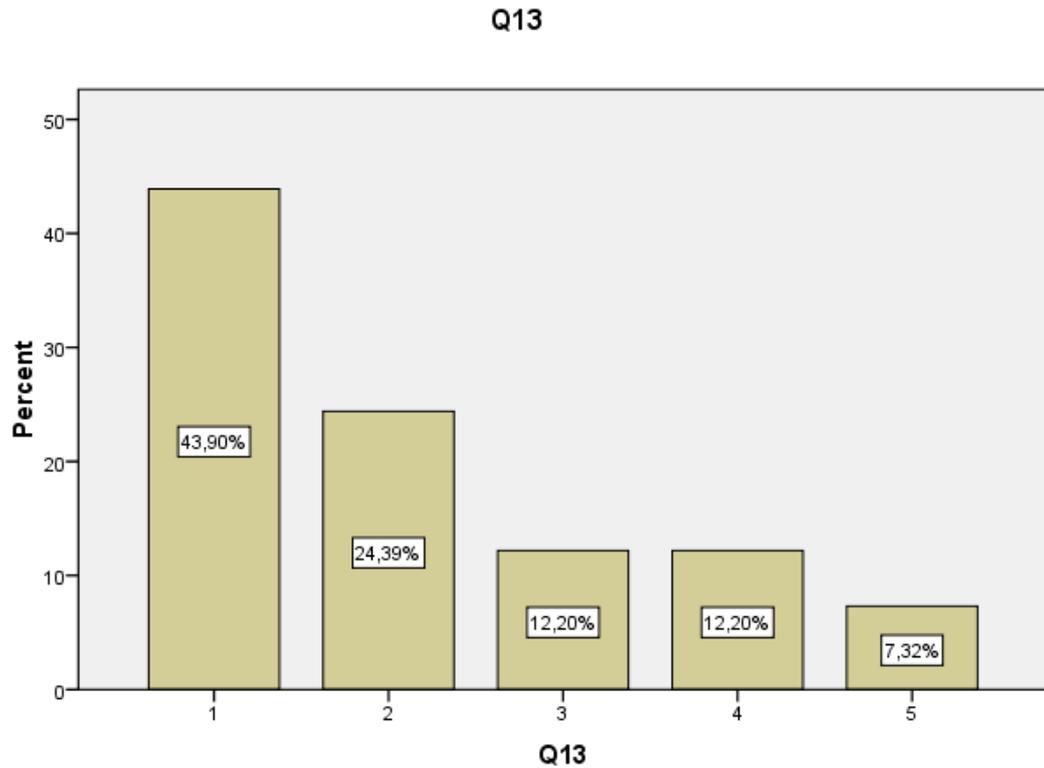


Tabela 11 – Aspectos demográficos – Renda familiar mensal

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Renda fam. mensal	2 (até 1 mil)	11	26,8	26,8	26,8
	3 (de 1 a 2 mil)	10	24,4	24,4	51,2
	4 (de 2 a 3 mil)	6	14,6	14,6	65,9
	5 (de 3 a 4 mil)	14	34,1	34,1	100,0
	Total (+ 4 mil)	41	100,0	100,0	

Fonte: SPSS

Gráfico 21 – Aspectos demográficos – Renda familiar mensal

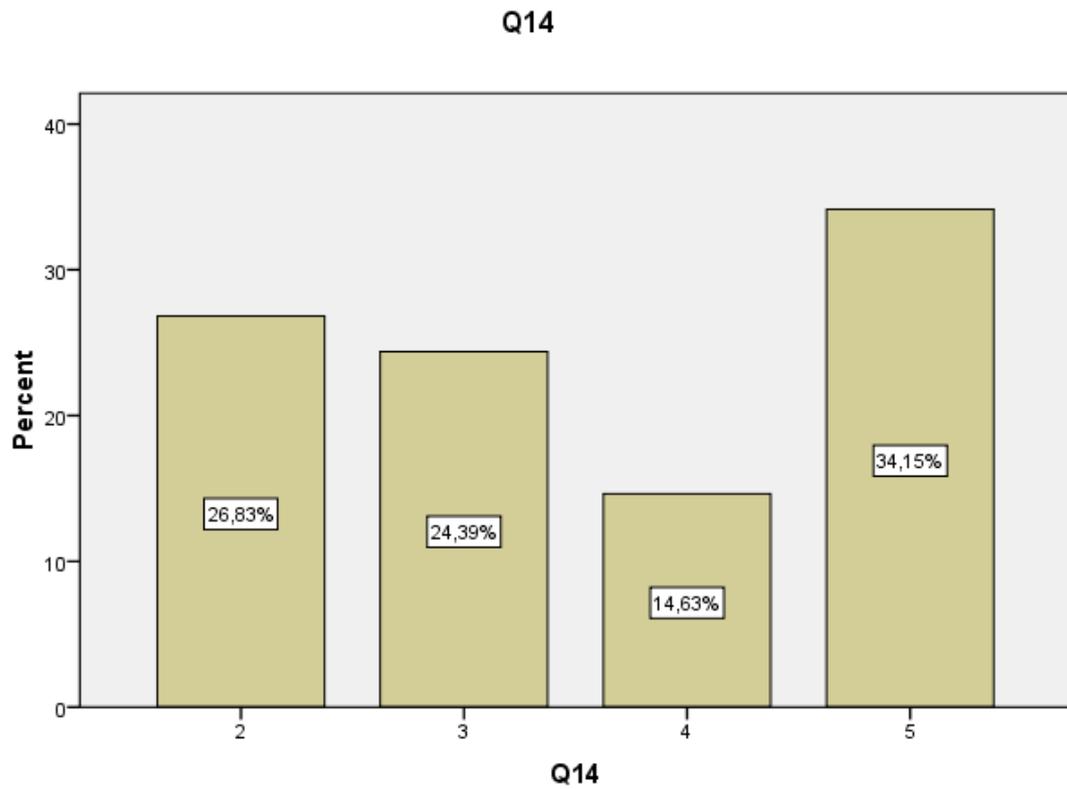
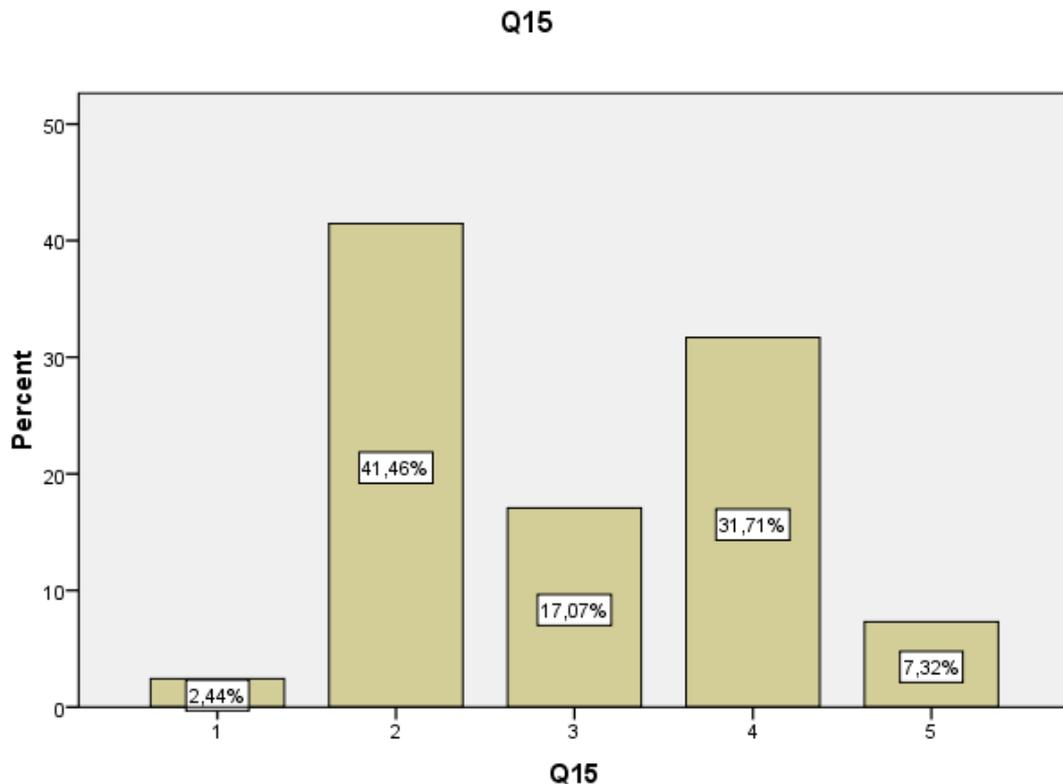


Tabela 12 – Aspectos demográficos – grau de instrução

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Grau de Instrução	1 – E.M/E.F incompleto	1	2,4	2,4	2,4
	2 – E.M/E.F completo	17	41,5	41,5	43,9
	3 – E.S incompleto	7	17,1	17,1	61,0
	4 – E.S completo	13	31,7	31,7	92,7
	5 – Pós/Mestrado	3	7,3	7,3	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Fonte: SPSS

Gráfico 22 - Aspectos demográficos – grau de instrução



Tem-se, então, como resultado da pesquisa - ao que se pretende neste trabalho - que os canais de atendimento não são totalmente utilizados e aqueles que o são ficam sobrecarregados com a demanda. O telefone e o atendimento preferencial são os mais utilizados, depois dos terminais e internet – que se referem a produtos como saques, pagamento de contas, depósitos e transferências. Existem outros canais, mas que não são utilizados ou mesmo não são do conhecimento dos clientes. Eis que isso se refere, mais uma vez, à comunicação com o cliente. Sem uma comunicação eficiente entre instituição e cliente, as ações podem resultar em fracasso, não por sua funcionalidade, mas por pura falta de conhecimento do público-alvo.

De acordo com Kotler (2006), o melhor marketing de relacionamento, atualmente em prática, é impulsionado pela tecnologia. As companhias estão utilizando *e-mails*, sítios na Internet, centrais de atendimento telefônico, banco de dados e *software* de banco de dados para nutrir o contato contínuo entre empresa e cliente. O sítio de uma empresa tornou-se uma mina de ouro para o marketing direto.

Por esta razão, tem-se que as centrais de atendimento não recebem a necessária alimentação de informações, em tempo real, e a divisão dos canais para produtos e serviços pode ser prejudicial ao marketing direto, pois não permite uma relação aprofundada com o cliente. A função de marketing direto é atender às necessidades dos clientes, satisfazendo-os e os mantendo fiéis à organização, como já foi tratado nos capítulos anteriores. Entretanto, esta relação apresenta algumas falhas na agência estudada, mas que podem ser solucionadas com ações pontuais, direcionadas e, de certa forma, de simples aplicação.

Utilizar as novas tecnologias que estão ao alcance de todos garante agilidade e conforto, porém não há uma utilização em massa das mesmas quando se reporta aos serviços. Por isso, conclui-se que ferramentas como internet e e-mail devem ser transformadas em canais efetivos, com ampla divulgação de suas facilidades e eficiência. As ferramentas tecnológicas são utilizadas de maneira ainda tímida, sem o domínio de suas potencialidades. E isto que, hoje, graças ao fantástico desenvolvimento da informática, e a grande redução de custos ocorrida nesse setor, é possível realizar uma comunicação direta, individualizada, e interativa com cada um dos clientes, independente de seu volume.

Outro ponto essencial percebido com a aplicação do questionário, é relativo ao desenvolvimento de uma gestão cuidadosa de recursos humanos. É preciso preparar os funcionários e ampliar o quadro de atendimento ao cliente, em razão da demanda, uma vez que uma filosofia de marketing direto, enfocando simplesmente aspectos operacionais e tecnológicos não é bem sucedida, ou, no mínimo, tem um alcance muito limitado. Não basta satisfazer o cliente, é preciso surpreendê-lo, oferecendo além de suas expectativas.

Sugerem-se, assim, algumas ações que o pesquisador considera fundamentais para atender a demanda do atendimento ao cliente na agência Tristeza, do Banco do Brasil, quais sejam:

- 1) Ampliação do setor de atendimento preferencial, com um quadro maior de funcionários para atender a demanda, na agência;
- 2) Treinamento adequado aos funcionários que fazem o atendimento preferencial, de modo que consigam agilizar a solução de problemas ou questionamentos;

3) Utilizar o *e-mail* como forma de contato direto, entre o banco e o cliente, não apenas com as *newsletters*, mas como um canal efetivo de atendimento e solução de problemas;

4) Inserir, no sítio do Banco do Brasil, na internet, *links* para as agências, onde haverá um espaço de atendimento *on-line* em tempo real, ou seja, nos moldes de *chats* (salas de bate papo);

5) Produzir material de divulgação dos canais de atendimento ao cliente, de modo a referendar os canais interativos, promovendo o “desafogo” das linhas telefônicas e das filas de espera na agência.

Acredita-se que, com estas ações, o marketing direto obterá os resultados que lhe são atribuídos como meta, como manter e atrair novos clientes, oferecer atendimento de excelência, além de proporcionar ações direcionadas ao seu público, com garantia de resultados.

Noções limitadas daquilo que constitui o marketing de relacionamento com o cliente podem conduzir a relação da organização com seu público ao fracasso. O fracasso, por sua vez, leva ao desestímulo, que leva à morosidade e, ao final, desestrutura uma relação que deve ser sólida para se manter saudável. É importante salientar que a tecnologia é apenas o passo final de um processo que começa com a cultura e passa pela estratégia. Os canais advindos das novas tecnologias não devem perder a individualização da relação com o cliente. De forma figurada, é como namorar pela internet, no *msn*, no *messenger* - ou outros programas de relacionamento -, ou seja, é preciso colocar sentimento, oferecer atenção, disponibilidade e proximidade, para que o cliente se sinta importante, único e próximo da sua instituição bancária.

É oportuno lembrar que o marketing direto permite esse contato estreito entre público-alvo e a organização e abre uma oportunidade ímpar de relacionamento, o que, em pleno século XXI, traduz-se em vantagens competitivas, saúde da organização e, até mesmo, liderança no mercado. Uma comunicação dirigida faz parte da inteligência em marketing e é a essência do marketing direto, como visto nos primeiros capítulos deste trabalho, além de possibilitar o desenvolvimento de ações focadas nos clientes - aqueles que já são preferenciais, e os considerados potenciais.

## 5 CONCLUSÕES

As empresas orientadas para o marketing têm uma preocupação constante com os desejos dos clientes e, quando esses desejos mudam, as empresas procuram evoluir, orientando-se pelo que os clientes querem, buscando formas que possam atendê-los. As instituições financeiras precisam se preocupar com esta linha do marketing, uma vez que, em razão de uma economia globalizada e em crise, elas oferecem produtos e serviços muito semelhantes. A “briga” pelo cliente é cada vez mais acirrada, num mercado altamente competitivo. Como se pode observar, no primeiro capítulo, “em um mundo de produção flexível, a contrapartida é o marketing flexível”. É preciso avaliar, criar e aplicar estratégias de marketing direto para satisfazer o cliente.

Kotler, nas obras utilizadas aqui, ensinou que as empresas reúnem importantes informações sobre seus clientes que, diluídas em inúmeros bancos de dados, projetos, relatórios e registros, permitem criar estratégias de ação focadas no público-alvo. A propósito, a organização pode ter diversos grupos de público-alvo, como intermediários, fornecedores, agências de marketing e agências de logística. Para cada um deles, ações de marketing flexíveis voltadas às necessidades individuais.

Um marketing de relacionamento eficaz estabelece sólidas ligações econômicas, técnicas e sociais entre as partes, reduzindo o dinheiro e o tempo investidos nas transações. Nos casos mais bem sucedidos, as transações deixam de ser negociadas de tempos em tempos e se tornam rotineiras. Nas instituições financeiras, em especial, conhecer, entender o comportamento dos clientes e buscar a sua satisfação, levam a instituição que quer sucesso a agregar, em sua estrutura gerencial, conceitos de excelência, melhoria contínua e inovação. Há evidências de que os consumidores que possuem mais liberdade no relacionamento tendem a evitar a mudança mesmo quando recebem uma oferta melhor de outra instituição.

No entanto, para que a qualidade do serviço seja efetivamente um fator de diferenciação estratégica, é necessário que os funcionários da empresa tenham conhecimento acerca de como prestar o melhor serviço, habilidade para executar as tarefas e, acima de tudo, é necessário que desenvolvam uma atitude positiva em

relação à forma de realizá-las.

As novas tecnologias servem para agilizar os procedimentos, facilitar a vida das empresas e de seus clientes, proporcionar conforto e satisfação, mas, se não forem utilizadas com eficiência, podem levar ao fracasso toda a estratégia de marketing de relacionamento direto com o cliente. Agregar a estas tecnologias a atenção, a disponibilidade da instituição, a proximidade relacional, é fundamental para que se obtenha sucesso nos objetivos de manutenção e satisfação do cliente.

Isto foi comprovado com o estudo de caso, realizado junto à agência Tristeza, do Banco do Brasil, através de uma pesquisa qualitativa, com questionário semi-estruturado, apresentando questões abertas e fechadas, aplicado em 42 clientes da agência, escolhidos aleatoriamente, por telefone e pessoalmente.

Foi possível comprovar que as novas tecnologias – com exceção dos terminais e internet para os produtos – não são utilizadas pelos clientes para serviços, provocando congestionamento de linhas telefônicas e filas de espera no atendimento preferencial. Dos clientes entrevistados, aqueles com idade superior a 40 anos e com tempo de conta maior que oito anos, comentaram problemas com estes dois canais de atendimento, solicitando ações para agilizar mais o atendimento. Ressalte-se que a implementação do GAT módulo de Retorno de Ligações Telefônicas é uma ferramenta importante no marketing de relacionamento direto, porém, a alta demanda não permite que se atinja um atendimento de qualidade e excelência.

Mesmo que todos os clientes tenham se mostrado satisfeitos com a agência e afirmarem que indicariam o Banco do Brasil, percebe-se que ações devem ser realizadas, de modo a atender de forma mais satisfatória o cliente bancário. Saliente-se que muitos clientes o são em razão de folha de pagamento, não por opção. Ações de marketing de relacionamento eficazes farão com que estes clientes sejam mantidos fiéis, independentemente das empresas para as quais trabalham. As questões abertas do questionário permitiram que alguns clientes manifestassem algum grau de descontentamento em casos pontuais, sempre ressaltando o problema da espera no retorno das ligações e da demora nas filas do atendimento preferencial.

Por esta razão, foram propostas ações com o objetivo de atender à demanda,

diluindo o atendimento através de outros canais ainda não utilizados pelos clientes, como, ampliação do setor de atendimento preferencial, com um quadro maior de funcionários para atender a demanda, na agência; treinamento adequado aos funcionários que fazem o atendimento preferencial, de modo que consigam agilizar a solução de problemas ou questionamentos; utilização do e-mail como forma de contato direto, entre o banco e o cliente, não apenas com *newsletter*, mas como um canal efetivo de atendimento e solução de problemas; inserir, no sítio do Banco do Brasil, na internet, *links* para as agências, onde haverá um espaço de atendimento *on-line* em tempo real, ou seja, nos moldes de *chats* (salas de bate papo); produzir material de divulgação dos canais de atendimento ao cliente, de modo a referendar os canais interativos, promovendo o “desafogo” das linhas telefônicas e as filas de espera na agência.. As novas tecnologias permitem – ao contrário do que muitos pensam – aproximar as pessoas. Com funcionários bem treinados, estas ações levarão ao atendimento da demanda e à satisfação do cliente. A interatividade, hoje, é fator de aglutinação, de aproximação e, por esta razão, deve ser explorado.

Através da pesquisa bibliográfica, confirmou-se que o marketing direto tem sido uma excelente alternativa para as instituições financeiras manterem e atraírem novos clientes. Assim, é importante afirmar que, numa empresa orientada para o marketing direto, ninguém pode passar ao lado de um telefone tocando, sem atendê-lo, devendo ir até o fim na busca de soluções para o cliente. Todos são responsáveis pelo atendimento dos seus anseios e todos devem estar comprometidos com essa visão.

Por outro lado, é relevante que se promovam outros estudos voltados ao marketing direto nas instituições financeiras, de modo a tecer comparações entre o que recomenda a teoria dominante e aquilo que os bancos têm realizado, avaliando os resultados obtidos. Acredita-se que este estudo de caso pode ser aplicado na agência Tristeza, do Banco do Brasil, obtendo excelentes resultados em curto e médio prazos.

## REFERÊNCIAS

- AMA - American Marketing Association. Disponível em <<http://www.marketingpower.com>> In Conceitos de Marketing e Ambiente de Marketing. Curso de Especialização Gestão de Marketing da UFRGS.
- BACEN - Banco Central. Disponível em <<http://www.bacen.gov.br>> Acesso em: 10 jan. 2009.
- BANCO DO BRASIL. Disponível em <<http://www.bb.com.br>> Acesso em: 17 jan. 2009.
- BERRY, Leonard. (1983); JACKSON, Bárbara B. (1985); PAYNE, Adrian. (1991). In **O Planejamento de Marketing**. Disponível em <http://www.professorcezar.adm.br/Textos/O%20planejamento%20de%20marketing.pdf>> Acesso em: 12 jan. 2009.
- BIRD, Dayton. **Bom senso em marketing**. (2004) Disponível em <<http://design.omnyportal.com/web1/marketingdireto.html#01>> Acesso em: 13 jan. 2009.
- CHASTON, Ian. **Excelência em Marketing**. São Paulo: Makron Books, 1992.
- CNB - Comissão Nacional de Bolsas  
<http://www.cnb.org.br/CNBV/resolucoes/res2099-1994.htm> 09. jan. 2009
- COBRA, Marcos. **Marketing de Serviços Financeiros**. 2.ed. São Paulo: Marcos Cobra Editora Ltda, 2003. Disponível em <[http://books.google.com/books?id=S0Aglw\\_IROsC&hl=pt-BR&output=html](http://books.google.com/books?id=S0Aglw_IROsC&hl=pt-BR&output=html)> Acesso em: 13 jan. 2009.
- COBRA, Marcos; RANGEL, Alexandre. **Serviços ao cliente: uma estratégia competitiva**. 2. ed. São Paulo: Marcos Cobra, 1993.
- DUARTE, Cynthia Maciel. **Estratégias de Relacionamento nas Relações Públicas e no Marketing: o caso Nestlé**. Abr. 2006. Disponível em <<http://www.rpforum.com.br>> Acesso em 16 jan. 2009.
- DRUCKER, Peter F. **Management: Taskes, Responsibilities, Practices**. New York: Harper & Roy, s.d.
- EHRlich, Evelyn; FANELLI, Duke. **The Financial Services Marketing Handbook: tactics and techniques that produce results**. Pinceton: Bloomberg, 2004.

- FONSECA, Jairo Simon da, MARTINS, Gilberto de Andrade. **Curso de estatística**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- FORTUNA, Eduardo. **Mercado Financeiro: Produtos e Serviços**. 15.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas Técnica para o Trabalho Científica**: Nova ABNT. 14.ed. Porto Alegre: s.n., 2006.
- GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas: 1991.
- GORDON, Ian. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Futura, 1999.
- HOOLEY, Graham; SAUNDERS, John A. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 2.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.
- HOWARD, John A. **Gerência de Marketing**. Análise e Planejamento. 2.ed. São Paulo: Livraria Pioneira, 1973.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- \_\_\_\_\_. **Administração de Marketing**: a Edição do Novo Milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- \_\_\_\_\_. **Marketing Para o Século XXI**. Como criar, conquistar e dominar mercados. 14. ed. São Paulo: Futura, 1999.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 1995.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 3ª edição, Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARQUES, F. T.; MATIAS, A. B.; CAMARGO JUNIOR, A.S. **Desempenho dos Bancos Comerciais e Múltiplos de Grande Porte no Brasil**. S.I.: CLADEA, 2004
- MCKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento**. Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. 20.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997/1993
- PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1990.
- PEPPERS, Don e ROGERS, Martha. **CRM Series – Marketing 1 to 1 – Um Guia Executivo Para Entender e Implantar Estratégias de Customer Relationship Management**. Peppers and Rogers Group do Brasil, 2000.
- REVISTA AMANHÃ, 14 jan 2009. **A Era da supereficiência**.  
<http://www.amanha.com.br/NoticiaDetalhe.aspx?NoticialID=865fa13a-9bd7-415c-95f9-6c05907fe0f4>
- REVISTA VEJA ONLINE. Disponível em <<http://veja.abril.com.br/noticia/brasil/ativos-lucros-nossa-caixa-bb-403568.shtml>> Acesso em: 17 jan. 2008.
- SHETH, Jagdish N.; MITTAL, Banwari; NEWMAN, Bruce I. **Comportamento do Cliente**: indo além do comportamento do consumidor. São Paulo: Atlas, 2001.
- SCHWINGEL, Charles Jorge. **A Automação Bancária e a Satisfação do Cliente do Banco do Brasil**. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2001.

SIMPSON, Penny M. Segmentação de mercado e mercados-alvo. In: \_\_\_\_\_. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman: 2001.

SIRDESHMUKH, D.; SINGH, S.; SABOL, B. Consumer trust, value and loyalty in relational exchanges. *Journal of Marketing*, v. 66, n. 1, p. 15-38, 2002. *In* SANTOS, Cristiane Pizzutti dos; FERNANDES, Daniel Von der Heyde. A Recuperação de Serviços como Ferramenta de Relacionamento e Seu Impacto na Confiança e Lealdade dos Clientes. **Revista RAE**. v. 48, n. 1. jan/mar 2008.

SMITH, A. K.; BOLTON, R. N.; WAGNER, J. A model of customer satisfaction with service encounter involving failure and recovery. *Journal of Marketing Research*, v. 36, n. 3, p. 356-372, 1999. *In* SANTOS, Cristiane Pizzutti dos; FERNANDES, Daniel Von der Heyde. A Recuperação de Serviços como Ferramenta de Relacionamento e Seu Impacto na Confiança e Lealdade dos Clientes. **Revista RAE**. v. 48, n. 1. jan/mar 2008.

SOLOMON, Michael R. **O Comportamento do Consumidor: comprando, possuindo e sendo**. Porto Alegre: Bookmann, 2002.

STARKEY, K. **Como as Organizações Aprendem - Relatos do Sucesso das Grandes Empresas**. São Paulo: Futura, 1997.

STONE, B. **Marketing direto**. São Paulo: Nobel, 1992.

## ANEXO – QUESTIONÁRIO APLICADO NA PESQUISA

1. Você é cliente do Banco do Brasil há quanto tempo?
- ( ) 0 a 4 anos ( ) 4 a 8 anos ( ) 8 a 12 anos ( ) mais de 12 anos
2. Quais as aplicações e serviços que você utiliza?
- ( ) saques ( ) extratos ( ) saldos ( ) investimentos ( ) pagamentos ( ) empréstimos ( ) transferências ( ) aplicações e resgates ( ) recarga de celular pré-pago
3. Você considera os serviços do BB satisfatórios?
- ( ) sim ( ) não ( ) não totalmente
- Por que?
4. Você tem computador em casa/trabalho?
- ( ) sim ( ) não
5. Quais os meios de atendimento você costuma utilizar?
- ( ) telefone ( ) e-mail ( ) atendimento preferencial ( ) internet ( ) terminais ( ) internet banking (site) ( ) outro
6. Qual destes meios lhe atendeu de forma mais satisfatória?
7. Qual a avaliação que você faz a respeito do atendimento do BB, em sua agência?
- ( ) péssimo ( ) ruim ( ) regular ( ) bom ( ) ótimo ( ) excelente
8. Você sugeriria algum outro meio de comunicação entre o cliente e a agência? Qual?
9. Qual serviço você prefere utilizar em cada uma das opções abaixo:
- |                      | Atendimento Pessoal | Caixa eletrônico/internet |
|----------------------|---------------------|---------------------------|
| Saque                | ( )                 | ( )                       |
| Depósito             | ( )                 | ( )                       |
| Pagamentos de contas | ( )                 | ( )                       |
| Empréstimos          | ( )                 | ( )                       |

Extratos

Investimentos

Transferências

10. Você indicaria os serviços do BB para algum conhecido?

sim  não

11. Você tem mais alguma observação a fazer que não foi citada neste questionário?

12. Sexo  masculino  feminino

13. Idade:  até 30 anos  de 31 a 40 anos  de 41 a 50 anos

de 51 a 60 anos  mais de 60 anos.

14. Renda familiar mensal:  até R\$ 1000,00  de R\$ 1001,00 a R\$ 2000,00

de R\$ 2001,00 a R\$ 3000,00  de R\$ 3001,00 a R\$ 4000,00

mais de R\$ 4000,00

15. Grau de instrução

Ensino Fundamental/Médio incompleto

Ensino Fundamental/Médio completo

Ensino Superior incompleto

Ensino Superior completo

Pós-Graduação