

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO – ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE  
NEGÓCIOS FINANCEIROS**

**VALQUÍRIA APARECIDA BORGES DOS SANTOS**

**MARKETING DE RELACIONAMENTO E A PERCEPÇÃO DA QUALIDADE DO  
ATENDIMENTO DOS CLIENTES DA AGÊNCIA CHAMPAGNAT**

**Rio Grande do Sul**

**2009**

**VALQUÍRIA APARECIDA BORGES DOS SANTOS**

**MARKETING DE RELACIONAMENTO E A PERCEPÇÃO DA QUALIDADE DO  
ATENDIMENTO DOS CLIENTES DA AGÊNCIA CHAMPAGNAT**

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

Orientador: Prof. Paulo César Delayti Motta

**Rio Grande do Sul**

**2009**

**Valquíria Aparecida Borges dos Santos**

**MARKETING DE RELACIONAMENTO E A PERCEPÇÃO DA QUALIDADE DO  
ATENDIMENTO DOS CLIENTES DA AGÊNCIA CHAMPAGNAT**

Material para consulta na homepage da Biblioteca da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, disponível em <http://biblioteca.ea.ufrgs.br/Index.asp> / Normas para Apresentação de Trabalhos Acadêmicos.

Conceito Final:

Aprovado em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2009.

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. \_\_\_\_\_ - Instituição

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. \_\_\_\_\_ - Instituição

\_\_\_\_\_  
Orientador – Prof. Paulo César Delayti Motta

## RESUMO

Os bancos passaram a investir em ações de marketing voltadas ao relacionamento com seus clientes, buscando criar laços de fidelidade e manter esses clientes mais próximos à instituição, ouvindo suas necessidades, reclamações e sugestões. O objetivo geral foi estudar as ações de marketing de relacionamento e a percepção da qualidade do atendimento dos clientes da agência Champagnat. Os objetivos específicos foram: apresentar as ações de marketing de relacionamento implantadas pelo Banco do Brasil atualmente; explicar as ações de fidelização utilizadas pela concorrência no setor bancário; identificar a percepção dos clientes quanto às ações do Banco do Brasil. O método de pesquisa foi considerado o estudo de caso, realizado no Banco do Brasil, com delineamento quantitativo dos dados. Os dados foram coletados através de questionário, documentos do Banco do Brasil e material bibliográfico. Após a coleta dos dados através do questionário aplicado aos clientes, percebeu-se que muitos pontos estão gerando satisfação e insatisfação com os clientes. A maioria dos clientes que participaram da pesquisa encontra-se muito satisfeita com as opções de acesso virtual, tais como a Internet, CABB, celular, terminais de autoatendimento. Por outro lado, foram identificados resultados em relação à insatisfação dos clientes com o atendimento do BB. As recomendações foram: treinamento aos funcionários, estudo quanto à quantidade de funcionários necessária que atenda à demanda de clientes de cada agência, supervisão quanto ao atendimento telefônico prestado aos clientes.

Palavras-chave: Clientes. Marketing de Relacionamento. Fidelização.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1: Funções do marketing de relacionamento .....	16
Figura 1: Trocas relacionais em marketing de relacionamento .....	18
Quadro 2: Expectativa do cliente .....	20
Figura 2: Faixa etária dos clientes .....	42
Figura 3: Tempo que é cliente do BB .....	43
Figura 4: Conta corrente/poupança em outro banco .....	43
Figura 5: Banco do Brasil valoriza seu cliente .....	44
Figura 6: Satisfação quanto ao atendimento do BB .....	45
Figura 7: Satisfação em relação aos produtos e serviços .....	45
Figura 8: Pontos fortes do relacionamento .....	46
Figura 9: Pontos fracos do relacionamento .....	47
Figura 10: Resolução de problemas .....	48
Figura 11: Motivos para mudar de banco .....	48

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
1.1 TEMA E DELIMITAÇÃO DO TEMA .....	9
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA .....	9
1.3 OBJETIVOS .....	9
1.4 JUSTIFICATIVA .....	10
1.5 SUMÁRIO DO MÉTODO .....	10
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	10
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>12</b>
2.1 MARKETING .....	12
2.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO .....	13
<b>2.2.1 Fidelização .....</b>	<b>22</b>
<b>2.2.2 Marketing bancário .....</b>	<b>24</b>
<b>3 UNIDADE DE ANÁLISE .....</b>	<b>27</b>
<b>4 MÉTODO UTILIZADO .....</b>	<b>31</b>
4.1 MÉTODO DE PESQUISA E JUSTIFICATIVA .....	31
4.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	32
4.3 AMOSTRA DOS RESPONDENTES DO INSTRUMENTO DE PESQUISA .....	32
4.4 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA .....	33
4.5 ANÁLISE DOS DADOS .....	33
<b>5 DADOS (RESULTADOS) E ANÁLISES E AS IMPLICAÇÕES .....</b>	<b>34</b>
5.1 AÇÕES DE MARKETING DE RELACIONAMENTO DO BANCO DO BRASIL .....	34
5.2 AÇÕES PRATICADAS NO SETOR BANCÁRIO .....	39
5.3 PERCEPÇÃO DOS CLIENTES DA AGÊNCIA CHAMPAGNAT .....	41

<b>5.4 RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>49</b>
<b>6 CONCLUSÕES .....</b>	<b>51</b>
<b>7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>52</b>
<b>8 APÊNDICE .....</b>	<b>54</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Pode-se verificar o aumento da competitividade em todos os segmentos da economia, onde as organizações buscam estar à frente de seus concorrentes através de novos serviços, produtos, eficiência no atendimento e ações de fidelização que mantenham os clientes pelo maior número de tempo em sua carteira de clientes ativos.

O estudo do marketing tem despertado o interesse das empresas e instituições. Comerciantes, bancos, políticos, hospitais, clínicas, administradores em geral e indústrias são alguns exemplos daqueles que descobriram a força do mercado no desenvolvimento de suas atividades. As organizações que se preocupam em pesquisar e observar como o mercado se comporta têm maiores chances de sucesso em suas atividades.

Estudiosos do marketing indicam que a chave para o sucesso está em se concentrar nas necessidades dos clientes ou prever necessidades futuras, suprindo produtos e serviços que atendam a essas necessidades e, portanto, administrem o relacionamento com o cliente para garantir a sua satisfação e a seqüência de compras.

O Sistema Financeiro, como sendo do setor de prestação de serviços e tendo como característica a intangibilidade, merece atenção especial em sua forma de gestão, almejando-se sempre a excelência com a qual é prestado, haja vista que os serviços possuem características e atuam sobre a satisfação do cliente de modo diferente de um produto.

Para se adequar ao mercado e às exigências cada vez maiores dos clientes na prestação de serviços com excelência, as Instituições Financeiras Brasileiras segmentaram o atendimento aos clientes, com vistas à prestação de serviços com qualidade e satisfação, em busca do aumento de suas participações nos negócios das empresas e pessoas físicas de cada segmento, na busca da fidelização e aumento da rentabilidade dos clientes em carteira.



## 1.1 TEMA E DELIMITAÇÃO DO TEMA

Os bancos passaram a investir em ações de marketing voltadas ao relacionamento com seus clientes, buscando criar laços de fidelidade e manter esses clientes mais próximos à instituição, ouvindo suas necessidades, reclamações e sugestões.

Relacionamento com o cliente é parte integrante do atendimento de qualidade, e relacionamento se faz com pontualidade, confiança, cordialidade e simpatia, devendo ser prioridade diária das empresas em relação aos seus clientes, traduzindo-se em ampliação dos negócios e na criação de parcerias.

Nesse sentido, este estudo buscou avaliar as ações de marketing de relacionamento implantadas pelo Banco do Brasil, destacando a percepção dos clientes quanto às ações através de seu grau de satisfação.

## 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Em relação às ações de marketing de relacionamento implantadas pelo Banco do Brasil, percebem-se que existem pontos deficientes, que estão gerando um baixo grau de satisfação dos clientes em relação aos atendimentos. Apesar dos cursos de reciclagem e treinamento, e produtos inovadores, as reclamações dos clientes possuem maior incidência em relação ao atendimento.

## 1.3 OBJETIVOS

O objetivo geral foi estudar as ações de marketing de relacionamento e a percepção da qualidade do atendimento dos clientes da agência Champagnat.

Os objetivos específicos foram:

- apresentar as ações de marketing de relacionamento implantadas pelo Banco do Brasil atualmente;

- explicar as ações utilizadas pela concorrência no setor bancário;
- identificar a percepção dos clientes quanto à qualidade do atendimento na agência Champagnat do Banco do Brasil.

#### 1.4 JUSTIFICATIVA

Para a acadêmica, a importância deste trabalho foi a aplicação de seu conhecimento teórico para a formulação da pesquisa e análise dos dados coletados.

A viabilidade do estudo se deve à acadêmica fazer parte do quadro de funcionários e ter acesso aos dados necessários para a pesquisa.

Quanto à importância, a pesquisa buscou apresentar a percepção dos clientes quanto às ações de marketing de relacionamento e fidelização implantadas pelo Banco do Brasil, propondo novas ações e/ou postura das gerências do banco.

#### 1.5 SUMÁRIO DO MÉTODO

O método de pesquisa foi considerado o estudo de caso, realizado no Banco do Brasil, agência Champagnat, localizado na cidade de Curitiba/PR, com delineamento quantitativo dos dados. Os dados foram coletados através de fontes primárias e secundárias.

#### 1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

A primeira parte do trabalho apresenta a introdução, o tema e delimitação do tema, o problema de pesquisa, bem como a identificação dos objetivos a serem cumpridos, a justificativa e o sumário do método.

O segundo capítulo apresenta o embasamento teórico de autores da área de marketing, marketing de relacionamento, fidelização e marketing bancário, que direcionou o trabalho para sua realização.

O terceiro capítulo apresenta a unidade de análise, o Banco do Brasil S.A., e dados sobre a agência Champagnat, foco deste estudo.

O quarto capítulo refere-se à metodologia utilizada para a coleta, apresentação, e caracterização da pesquisa, definindo o delineamento que foi utilizado.

Assim, o quinto capítulo a seguir apresenta os resultados da pesquisa coletados pela acadêmica através da aplicação de questionários, bem como a análise dos dados e possíveis recomendações.

O sexto capítulo apresenta as considerações finais da acadêmica acerca do estudo realizado, bem como uma análise dos objetivos propostos que foram alcançados durante o decorrer do trabalho.

Por fim, são apresentadas as referências bibliográficas dos autores citados no trabalho.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo apresenta os conceitos de marketing, marketing de relacionamento, fidelização e marketing bancário, tópicos esses que auxiliaram na realização da pesquisa.

### 2.1 MARKETING

O marketing do século XXI deve estar orientado para o cliente e o mercado. Com tantas inovações tecnológicas e na era da informação, os consumidores ditam as regras, conforme destaca Kotler (2006). Portanto, atualmente é necessário transformar as necessidades em oportunidades.

Destaca Las Casas (2005) que o marketing, nas organizações, possui uma função de sempre estar em contato com seus clientes, procurando buscar as informações sobre as necessidades dos mesmos. Além disso, o marketing deve estar ligado à área do planejamento estratégico da empresa, para poder simplificar melhor o processo.

De acordo com Churchill e Peter (2000), marketing é o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de idéias, produtos e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais. A essência do marketing é o desenvolvimento de trocas em que organizações e clientes participam voluntariamente de transações destinadas a trazer benefícios para ambos.

É muito importante que as organizações identifiquem as necessidades de seus consumidores e mensurem a qualidade de seus produtos. Por isso, no entendimento de Cobra (2001), o papel do marketing é o de identificar as necessidades não satisfeitas dos consumidores, de forma a colocar no mercado produtos ou serviços que, ao mesmo tempo, proporcionem satisfação, gerem resultados auspiciosos aos acionistas e ajudem a melhorar a qualidade de vida das pessoas e da comunidade em geral.

Segundo McKenna (1997), o marketing refere-se à criação de mercado e não

a participação de mercado: a maioria das pessoas que trabalham com marketing possui o que se chama de mentalidade *market share*. Eles identificam mercados já conhecidos e tentam encontrar uma maneira de ganhar uma fatia desses mercados.

Dentro de todas as organizações, o papel da área de marketing está sendo muito abrangente, tendo que saber sempre o que o cliente pensa, qual seu perfil, e o que ele pretende, pois a empresa deve atender e prever as necessidades e desejos de seus clientes.

É importante compreender quais são as necessidades e os desejos dos usuários, pagantes e compradores. São as necessidades e os desejos dos consumidores que os profissionais de marketing devem satisfazer. A diferença entre uma necessidade e um desejo é que o surgimento da necessidade é guiado pelo desconforto nas condições físicas e psicológicas da pessoa, enquanto que o desejo acontece quando as pessoas querem levar suas condições físicas e psicológicas além do estado de conforto mínimo.

Fundamenta Kotler (2006), que as organizações focadas no marketing são as organizações que acreditam que a melhor maneira para atingir seus objetivos consiste em determinar os desejos e necessidades do mercado e assim satisfazê-las de modo mais efetivo que os concorrentes.

A empresa fornecerá o produto ou serviço que venha satisfazer à necessidade do consumidor, em troca de recursos financeiros que lhe possibilitem ao menos cobrir os custos incorridos. Por outro lado, o consumidor estará disposto a efetuar a troca de seu dinheiro pelo produto, caso sinta que suas necessidades ou desejos serão satisfeitos.

## 2.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Embora o marketing tenha evoluído no sentido de valorizar mais o consumidor, identificando suas necessidades, uma nova vertente surge. Atualmente, as empresas têm que desenvolver estratégias para reter seus clientes. Surge então, no novo cenário, o marketing de relacionamento.

Na década de 70, as organizações passaram a reconhecer de que a retenção do cliente era crucial para o marketing de serviços, e focalizou a atenção na idéia de criar relacionamentos de serviço.

A expressão marketing de relacionamento surgiu na década de 80, na área acadêmica, que contestava a baixa eficácia do marketing convencional para muitas situações, e atualmente toma um lugar de importância nas organizações (KOTLER, 2006).

O marketing de relacionamento se desenvolveu em contextos do marketing industrial e de serviços como uma reação contras as limitações da corrente principal do marketing (transacional). Inicialmente desprezado por fabricantes interessados em mercados de consumo de massa por causa da eficiência do paradigma do gerenciamento do mix de marketing, as mudanças no clima competitivo no final da década de 1980 e início da década de 1990 alimentaram o interesse no marketing de relacionamento em mercados de consumo de massa (BAKER, 2005, p.27).

Kotler e Armstrong (2003) destacam que marketing de relacionamento significa criar, manter e acentuar sólidos relacionamentos com os clientes e outros públicos. Cada vez mais, o marketing vem transferindo o foco das transações individuais para a construção de relacionamentos que contêm valor e redes de oferta de valor. O marketing de relacionamento está mais voltado para o longo prazo, e sua meta é oferecer valor de longo prazo ao cliente. À medida do sucesso é dar-lhes satisfação ao longo prazo.

Para acontecer, é necessário uma total sintonia entre os vários níveis da empresa com o setor de marketing, necessitando criar bons níveis de relacionamentos nos campos econômicos, técnicos, jurídico e social, que resultam em alta lealdade do cliente.

Para Kotler (2006, p.16):

Um dos principais objetivos do marketing é, cada vez mais, desenvolver relacionamentos profundos e duradouros com todas as pessoas ou organizações que podem, direta ou indiretamente, afetar o sucesso das atividades de marketing da empresa.

Kotler (2006) e Madruga (2004) compartilham a idéia de que o marketing de relacionamento tem como principal meta a longevidade da relação entre empresa e cliente.

Destaca Gordon (1998, p.16) que “marketing de relacionamento: o processo contínuo de criação e compartilhamento de valores com os clientes que a empresa escolhe para atender”.

Baker (2005) apresenta alguns conceitos a respeito do marketing de relacionamento:

- marketing de relacionamento refere-se a relacionamentos comerciais entre parceiros econômicos, provedores de serviços e clientes em vários níveis do canal de marketing e do ambiente mais amplo de negócios;
- reconhecer isso resulta em um foco sobre a criação, manutenção e extinção desses relacionamentos comerciais de modo que os participantes do relacionamento alcancem seus objetivos (benefício mútuo);
- o lucro continua sendo uma preocupação subjacente ao negócio e os objetivos relacionais são atingidos mediante o cumprimento de promessas;
- confiança é essencial para esse processo de desenvolvimento de relacionamento e está centrada na manutenção de promessas.

As organizações perceberam que perder um cliente significa mais do que perder uma única venda, ou seja, significa perder toda a corrente de compras que o cliente faria ao longo de uma vida inteira de consumo.

Referenciam Kotler e Armstrong (2003) que se podem distinguir cinco diferentes níveis de relacionamento com clientes, independentemente da natureza dos produtos transacionados, que são:

- Básico: o vendedor vende o produto, mas não faz qualquer acompanhamento posterior.
- Reativo: o vendedor vende o produto e incentiva os clientes a ligarem sempre que tiverem algum problema ou dúvida.
- Confiável: o vendedor liga para o cliente após a venda para verificar se o produto satisfaz suas expectativas ou se houve decepções; pede sugestões para melhorar o produto, o que ajudará a empresa a aperfeiçoar continuamente suas ofertas.
- Proativo: o vendedor ou outra pessoa da empresa liga para o cliente de tempos em tempos com sugestões para usar melhor o produto ou oferecer novos produtos.

- **Parceria:** a empresa trabalha continuamente com o cliente para identificar meios de oferecer melhor valor.

As ações de marketing de relacionamento dependem sempre do apoio de uma *database* consistente e atualizada. Entretanto, não se pode aceitar que um banco de dados possa resolver tudo. O que contará é a inteligência de marketing por trás das informações coletadas, não devendo desprezar os benefícios do cruzamento de dados, gerando estatísticas importantíssimas para a criação de estratégias originais.

Uma empresa que decide praticar conscientemente o marketing de relacionamento na sua plenitude precisará desenvolver, conforme Madruga (2004), pelo menos seis funções, conforme quadro 1:

**Quadro 1: Funções do marketing de relacionamento.**

Elaboração conjunta de uma nova visão e cultura empresarial voltada para os clientes e parceiros. A empresa deseja e age de forma integrada na busca da excelência no relacionamento interno e externo.
Construção de objetivos de marketing de relacionamento conectados à visão e sempre de natureza límpida. Os objetivos são entendidos, negociados e acompanhados por toda a organização.
Estabelecimento das estratégias de marketing de relacionamento voltadas para a criação de valores em conjunto com os clientes. As trocas relacionais de sucesso e as estratégias são inúmeras, claras e focadas.
Implementação de ações táticas com foco no relacionamento colaborativo com clientes. Elas são apoiadas por uma infra-estrutura que traz segurança e precisão para os funcionários que estão na linha de frente com o cliente.
Obtenção de benefícios mútuos, isto é, empresas e clientes tiram proveito da cooperação ocorrida em vários momentos de contato. A empresa entende melhor as necessidades do cliente, que se prontifica a fornecer informações valiosas a seu respeito, produtos e serviços.
Direção da ação, capacitação e envolvimento dos colaboradores da empresa para relacionamentos superiores. A maior contribuição para gerar diferenciais competitivos no contato com o cliente sempre é dada pelos colaboradores, desde que treinados, encorajados e motivados.



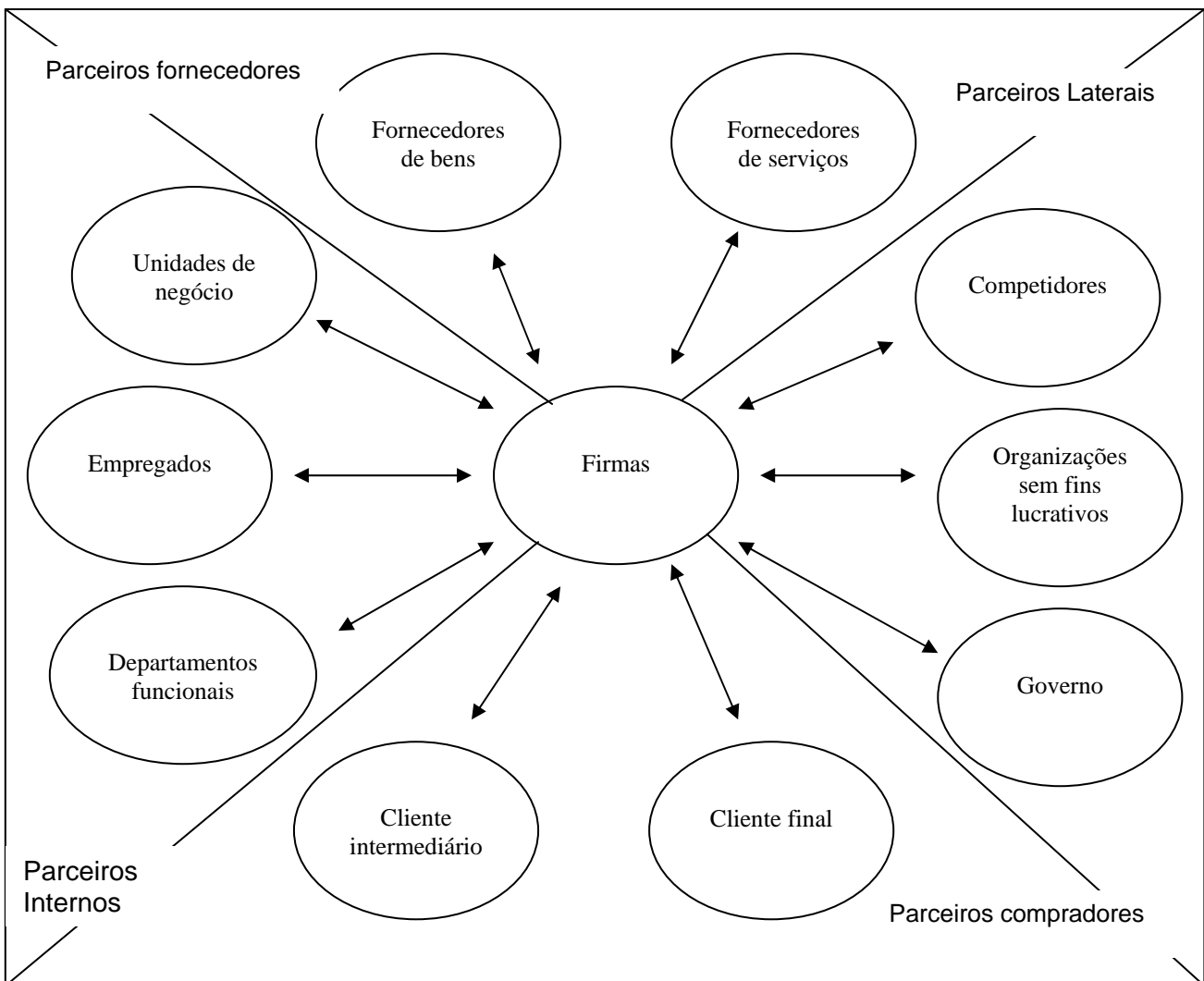
Assim, o marketing de relacionamento deve ser praticado prevendo-se a sustentação de suas estratégias. Para que seja viável, é necessário um processo contínuo de identificação e criação de novos valores com os clientes, através do compartilhamento de seus benefícios durante toda a parceria.

Dentro de um relacionamento duradouro, espera-se um fluxo de benefícios futuros com os clientes, mas para promovê-lo a organização estará também despendendo um fluxo de despesas futuras.

A importante tarefa de construção do relacionamento com os consumidores pressupõe que o profissional de marketing tenha um conhecimento prévio das diversas categorias dos clientes de uma organização e dos diferentes níveis de vínculos que podem ser estabelecidos entre as empresas e os seus clientes.

O cliente hoje quer escolher em que meio fazer negócios, e ele espera ser conhecido, entendido e servido da mesma forma em cada canal, em cada ponto de contato onde se comunicar.

Morgan e Hunt (*apud* SLONGO; LIBERALI, 2004) identificam que a construção de relacionamentos pode ser traçada em um amplo sistema de troca e com diversos parceiros. Conforme a Figura 1, a idéia de relacionamento, em sua proposta, não se restringe a clientes corporativos ou aos consumidores finais.



**Figura 1: Trocas relacionais em marketing de relacionamento.**

Fonte: Adaptado de Slongo e Liberali (2004, p.32).

Para Slongo e Liberali (2004), o processo de construção de relacionamentos com estes parceiros envolve cinco fases. São elas:

- conscientização: refere-se ao reconhecimento da outra parte como possível parceria de troca. A consciência, dentro do processo de relacionamento, é muito influenciada pela consideração e confiança no parceiro;
- exploração: nessa fase, os parceiros consideram as obrigações, os benefícios, as responsabilidades e a possibilidade de troca. Um dos aspectos importantes no processo de exploração refere-se a uma fase experimental, observando-se uma gradual integração a partir de cinco subfases: (a) atração,

processo inicial de análise de custos-benefícios e das recompensas que podem advir da relação; (b) comunicação e barganha, momento do rearranjo das obrigações, benefícios e custos, no objetivo de entendimento e satisfação mútua; (c) poder e justiça, na qual se dá o exercício do poder, que deve ser justo e promover metas coletivas e confiança; (d) desenvolvimento e formalização das normas, que levarão ao contrato relacional, incluindo padrões para mensuração de *performance*; (e) desenvolvimento de expectativas, através da integração gradual e dos testes mútuos de confiança, nos quais as partes formam suas crenças a respeito da palavra do outro;

- expansão: refere-se ao aumento de benefícios obtidos pelos parceiros e pelo aprofundamento da interdependência. O processo de expansão é consequência da satisfação de cada parceiro da troca. Assim, mútua satisfação reforça uma profunda interdependência;
- comprometimento: refere-se à implícita ou explícita promessa de continuidade relacional entre os parceiros. O comprometimento representa o mais alto estágio na união do relacionamento;
- dissolução: refere-se ao processo de afastamento ou rompimento da relação comercial. Quando as partes atingem alta interdependência, o rompimento do relacionamento é marcado por amplo estresse físico e emocional. Essa dissolução dos relacionamentos entre compradores e vendedores é efetuada em quatro estágios: estágio intrapsíquico da avaliação do relacionamento; estágio interativo da discussão do relacionamento; estágio social do anúncio público; e, por fim, restabelecimento social e psicológico.

Com base nestas etapas, verifica-se que a construção do marketing de relacionamento é um processo de relacionamento, aceitação e comprometimento. Além disso, é importante que haja expansão mútua entre os parceiros, pois oferece constantes benefícios que envolve um processo de melhoria contínua e, se uma das partes não estiver ajustada, pode afetar o relacionamento e levar ao desligamento.

O início do relacionamento com o cliente deve ser iniciado pelas organizações a partir das seguintes premissas, conforme Stone e Woodcock (1998):

- a identificação e análise das necessidades específicas de relacionamento dos seus clientes;

- o planejamento de como a empresa irá atender tais necessidades;
- a implementação de um processo de organização para fazer isso;
- a monitoração desse processo em operação.

Os clientes esperam cada vez mais que seus relacionamentos, principalmente com empresas de grande porte, sejam gerenciados. Esses clientes sabem que deram um volume enorme de informações para os fornecedores por meio de compras, pagamentos, solicitações e recebimentos de serviços, preenchimento de questionários, e esperam que tais informações sejam usadas para melhorar a maneira como as empresas gerenciam o relacionamento.

Estas atitudes dos clientes geram expectativas em relação ao relacionamento que mantêm com a empresa, e podem ser visualizadas conforme o quadro 2.

**Quadro 2: Expectativas do cliente.**

<b>O cliente espera....</b>
Quando os clientes solicitam um serviço, esperam que os detalhes do relacionamento entre eles e a sua empresa fiquem disponíveis, para qualquer pessoa que estiver prestando o serviço, a fim de serem usados se forem relevantes.
Esperam que a informação dada a sua empresa quanto às necessidades deles, não apenas recentemente, mas ao longo dos anos, seja usada para identificar quais produtos ou serviços são mais adequados para eles no momento em que os estiverem solicitando.
Esperam que as ações dos profissionais da sua empresa sejam coordenadas no momento em que estiverem em contato com os diversos membros da equipe dessa empresa.
Esperam que sua empresa considere as necessidades deles para um relacionamento, não apenas para transações específicas dentro do relacionamento.
Esperam que os relacionamentos anteriores com sua empresa sejam levados em consideração se surgirem problemas do lado deles, por exemplo, atrasos de pagamento e problemas de manutenção, que são culpa do cliente.
Esperam lealdade da sua empresa os clientes leais que, sendo assim, esperam ter melhores relacionamentos.

No quadro 2, pode-se observar apenas algumas das expectativas que os clientes podem ter em relação à empresa, haja vista que cada cliente possui expectativas diferentes.

Para o autor Costa (2004), os sistemas mais avançados de automação do relacionamento com clientes, denominados CRM (*Customer Relationship Management*), são na maior parte das vezes implantados para atingir objetivos imediatos, tipicamente tarefas operacionais como atender passivamente a uma grande base de clientes, ou realizar programas de venda por telefone.

O desenvolvimento com o cliente se tornou mais notável nas organizações com o desenvolvimento do CRM - *Customer Relationship Marketing* (Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente), que entende as interações entre demanda e oferta (cliente e organizações) e as ferramentas tecnológicas necessárias para melhor aproveitá-las, regido pelos princípios e práticas da administração.

Atualmente, a missão central dos profissionais de marketing é o CRM, que requer muito mais do que a venda de produtos que está ocorrendo atualmente na Internet, e exige novas ferramentas de comunicação com o cliente.

O marketing de relacionamento utiliza as ferramentas de *database marketing*, telemarketing e comunicação dirigida, assentando-se sobre informações, conhecimento e experiência.

Este conceito é definido por McKenna (1997), conforme as seguintes premissas: sobre a tecnologia na qual compete; sobre sua concorrência; sobre os seus clientes; sobre novas fontes de tecnologia que podem alterar o ambiente competitivo; sobre a sua própria organização. Quanto às características do Marketing de Relacionamento, podem ser definidas como:

- 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. Válido principalmente para o 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 de infra-estrutura de fornecedores, vendas, parceiros, governo e clientes, onde o relacionamento irá ajudar a criar e sustentar a imagem da empresa e o seu desenvolvimento tecnológico.
- 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 às decisões mercadológicas, possuindo um afinado sistema de *Market Intelligence* integrando toda a empresa.
- Monitoramento constante da concorrência, visto que esta análise é usada como importante ponto de partida para prever as condições futuras da indústria. Em que prováveis movimentos de cada concorrente e de sua capacidade de responder às mudanças pode determinar a perda ou ganho de vantagem competitiva da empresa.
- Desenvolvimento de um sistema de análise mercadológica, que pelo *feedback* retorna a informação sobre mercado, concorrência e comportamento de clientes e fornecedores, 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.

### **2.2.1 Fidelização**

As velhas formas de tratar com o cliente foram substituídas. O marketing tradicional hoje não se aplica mais. A solução aparece com o surgimento desse novo conceito de marketing, o marketing de relacionamentos.

Estudos comprovam que desenvolver relações sólidas com seus clientes aumenta vendas e reduzem despesas, porque conquistar novos clientes tem custo mais alto que manter os já existentes. Muitas empresas ainda não dimensionam corretamente o poder de um banco de dados com informações completas e atualizadas sobre seus clientes.

Os clientes muito satisfeitos produzem diversos benefícios para a empresa, pois os clientes satisfeitos tendem a falar bem da empresa e de seus produtos e serviços, além de permanecerem fiéis por um longo período de tempo.

Kotler (2006) define a fidelização como retenção de consumidores. As empresas não apenas procuram melhorar suas relações com seus parceiros na rede de suprimentos, mas também pretendem desenvolver confiança e lealdade mais fortes junto a seus consumidores finais.

Para Kotler e Armstrong (2003), a satisfação do cliente continua sendo um importante componente da fidelidade do cliente. Qualquer empresa verificará que é difícil conseguir a fidelidade do cliente se antes atingir altos níveis de satisfação para ele.

Ainda conforme Kotler e Armstrong (2003), além de oferecer consistentemente alto valor e alta satisfação, elas podem usar uma série de ferramentas de marketing específicas para desenvolver vínculos mais fortes com os consumidores, que podem ser:

- uma empresa pode construir valor e satisfação adicionando benefícios financeiros ao relacionamento com o consumidor. Outras empresas patrocinam programas de marketing de clube de satisfação, que oferecem a seus membros descontos especiais e outros benefícios;
- a empresa pode acrescentar benefícios sociais, bem como benefícios financeiros. Nesse caso, a empresa aumenta seus vínculos sociais com os clientes procurando saber quais são suas necessidades e desejos individuais para então personalizar seus produtos e serviços;
- a construção de relacionamentos com os clientes adicionam vínculos estruturais, bem como benefícios financeiros e sociais.

O marketing de relacionamento significa que as empresas devem focar não somente o gerenciamento de produtos, mas o de clientes também. Ao mesmo tempo, não querem manter relacionamentos com todos os clientes, buscando atrair, manter e cultivar clientes lucrativos.

### 2.2.2 Marketing bancário

O marketing bancário possui as características do marketing de serviços no que se refere a intangibilidade, inseparabilidade, perecibilidade e variabilidade. Suas principais características específicas são, conforme explicam a Fundação Getúlio Vargas e a Universidade Corporativa do BB (2008):

- os clientes finais geralmente são desconhecedores dos produtos bancários e das vantagens de sua utilização. Neste caso, o atendente deve prover mais detalhes sobre o produto, tornando-se um prestador de serviços que agrega consultoria e orientação para aplicações financeiras e investimentos;
- os clientes empresariais (pessoas jurídicas) têm exigências mais técnicas e demandam maior profissionalismo dos prestadores de serviço. Os funcionários precisam demonstrar experiência e conhecimento, para gerar confiança no atendimento a gerentes e diretores financeiros de grandes organizações;
- há dualidade nas relações banco-mercado: o banco está duplamente orientado para a clientela, quer como agente fornecedor e aplicador de capitais quer como tomador de recursos, sofrendo concorrência nos demais mercados;
- as instituições financeiras sofrem forte regulamentação. O governo pode agir limitando/orientando a oferta de dinheiro ou inibindo determinadas práticas concorrenciais;
- a aversão ao risco é muito arraigada entre os clientes de bancos, resultando na formação inconsciente de atitudes contrárias a inovações ou ao lançamento de novos produtos;
- o cliente apresenta pouca familiaridade com o aspecto abstrato de muitos serviços bancários;
- os bancos podem estabelecer relações permanentes com determinados clientes (desde a juventude até a maturidade).



No entendimento de Kotler (1998), a postura dos bancos antes da era de marketing era:

- marketing é propaganda, promoção de vendas e publicidade: o marketing chegou nos bancos não na forma de conceito de marketing, mas na forma de conceito de propaganda e promoção. Os bancos estavam enfrentando crescente concorrência por poupança. Alguns deles passaram a investir fortemente em propaganda e promoção de vendas. Ofereciam guarda-chuvas, rádios e outros atrativos para conquistar contas de novos clientes. Seus concorrentes foram forçados a adotar as mesmas providências e se apressaram em contratar agências de propaganda e especialistas em promoção de vendas;
- marketing é sorriso e uma atmosfera agradável: os bancos aprenderam que é fácil atrair pessoas para suas agências; difícil é convertê-los em clientes leais. Esses bancos começaram a formular programas para agradar os clientes. Os banqueiros aprenderam a sorrir e as barras foram removidas das janelas dos caixas. Rapidamente, os concorrentes lançaram programas de treinamento semelhantes e melhoramentos na decoração. Logo, todos os bancos estavam tão agradáveis que este atrativo deixou de ser fator decisivo na escolha de uma agência;
- marketing é segmentação e inovação: os bancos encontraram uma nova ferramenta competitiva quando começaram a segmentar seus mercados e criaram novos produtos destinados a cada segmento-alvo. Os serviços financeiros são, atualmente, facilmente copiados e vantagens específicas têm vida curta. Entretanto, se o mesmo banco investir em inovação contínua, pode ficar na frente dos concorrentes;
- marketing é posicionamento: quando todos os bancos anunciam e inovam, começam a procurar algo diferente. São forçados a encontrar nova base para competir. Começam a perceber que nenhum banco pode oferecer todos os produtos e ser o melhor banco para todos os clientes. Um banco deve examinar suas oportunidades e assumir uma posição no mercado;
- marketing é análise, planejamento, implementação e controle: há um conceito mais elevado de marketing bancário. O problema é se o banco instalou sistemas eficazes para análise, planejamento, implementação e

controle. Um grande banco tinha atingido grande sofisticação, cordialidade, segmentação, inovação e posicionamento. Todavia, faltaram-lhe bons sistemas de planejamento e controle de marketing. Cada ano fiscal, encarregados de empréstimos comerciais apresentavam suas metas de volume, geralmente 10% maiores do que o ano anterior. Eles também solicitavam um aumento de orçamento de 10%, sem qualquer justificativa ou plano. A alta administração estava satisfeita com os encarregados que atingiam suas metas. Um deles, considerado como bom profissional aposentou-se e foi substituído por alguém mais jovem que prometeu aumentar o volume de empréstimos em 50% no ano seguinte. O banco aprendeu dolorosamente que tinha falhado em não fazer pesquisa de marketing para mensurar os potenciais de seus vários mercados, exigir planos de marketing, estabelecer quotas e desenvolver sistemas de administração de incentivos apropriados.

O posicionamento de um banco vai além da criação de imagem, onde deve-se cultivar a imagem de um banco grande, agradável ou eficiente na mente do cliente.

Para Kotler (1998), posicionamento é a tentativa de distinguir o banco de seus concorrentes ao longo de dimensões reais para ser o preferido em certos segmentos de mercado. Propõe ajudar os clientes a conhecer as diferenças reais entre bancos concorrentes, de modo que possam identificar-se com aquele capaz de satisfazer suas melhores necessidades.

### 3 UNIDADE DE ANÁLISE

Conforme dados do Banco do Brasil (2009), 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.

Apesar do esforço para que se buscassem acionistas para o Banco do Brasil desde 1809, em fins de 1812, somente 126 ações haviam sido subscritas. Nove anos após a fundação, encerrou-se a oferta pública de ações do Banco do Brasil, completando-se o capital de 1.200 contos de réis. O lançamento das ações do Banco do Brasil foi a primeira e mais longa das operações desse tipo no mercado brasileiro de capitais (BANCO DO BRASIL, 2009).

Em 1819, D. João VI determinou a construção de uma sede para a Bolsa do Rio de Janeiro. Esta foi mais uma das sólidas vinculações do Banco do Brasil com o nascente mercado de capitais do País. O Banco financiou integralmente a construção da primeira Bolsa brasileira: no balanço de 1821 constava uma rubrica referente ao custo do empreendimento, no valor de cento e sessenta e oito contos, trezentos e cinqüenta e seis mil, quatrocentos e trinta e três réis (BANCO DO BRASIL, 2009).

Já em 25 de abril de 1821, D. João VI e a Corte retornaram à Portugal, levando os recursos depositados no Banco, já em crise devido à sua profunda vinculação com os interesses da Coroa. Em 07 de setembro, D. Pedro I declara a independência do Brasil. O apoio do Banco foi decisivo para que as autoridades da época custeassem escolas e hospitais e equipassem os navios que minaram as últimas resistências lusitanas e asseguraram a Independência.

Em 1853, o Banco do Brasil de Mauá se fusionaria com o Comercial do Rio de Janeiro, por uma determinação legislativa liderada pelo Visconde de Itaboraí, considerado o fundador do Banco de hoje. Essa fusão propiciou um aumento de capital para 30.000 contos de réis. A fusão também foi responsável pela conversão dos bancos emissores das províncias em caixas filiais do novo BB. Cerca de 53% das ações foram atribuídos aos acionistas dos bancos que se uniram e 47%

distribuídos ao público na capital do País e nas províncias. O lançamento foi um grande sucesso (BANCO DO BRASIL, 2009).

O novo BB iniciou suas operações sem intervenção do governo na condução das operações comerciais, restabelecendo os principais conceitos e objetivos de caráter nacional do Banco do Brasil de 1808. Em 19 de abril de 1854, a Diretoria do Banco resolveu que, para nomeação de novos empregados, 'se abrissem concursos para se escolherem os mais idôneos e preencherem-se assim as vagas dos lugares de escriturários' (BANCO DO BRASIL, 2009).

Em 29 de dezembro de 1953, através da Lei nº 2.145, foi criada a Carteira de Comércio Exterior (CACEX), em substituição à antiga Carteira de Exportação e Importação do Banco do Brasil, instalada em 21 de maio de 1941. À CACEX cabia, entre outras atribuições, a emissão de licenças de importação e o estabelecimento de sobretaxas de câmbio (BANCO DO BRASIL, 2009).

No período pós-1945, o Banco atuou decisivamente também no desenvolvimento industrial, com destaque na implantação da Companhia Siderúrgica Nacional, um dos marcos mais significativos da industrialização brasileira.

O Banco do Brasil inaugura, em 15 de novembro de 1976, na cidade mato-grossense de Barra dos Bugres, sua milésima agência, um marco na expansão da rede bancária nacional (BANCO DO BRASIL, 2009).

O BB, em sua atuação como agente de transformação, passou a contar com outro importante instrumento: a Fundação Banco do Brasil, FBB. Sem fins lucrativos e patrocinada pelo Banco, que também lhe empresta suporte operacional, a FBB vem se consolidando como grande parceira nos campos educacional, cultural, social e filantrópico, recreativo e esportivo, e de assistência a comunidades urbano-rurais.

O ano 2000 marcou a expansão do BB na Internet, com o lançamento do Portal Banco do Brasil, abrigando *sites* de investimentos, agronegócios, negócios internacionais, relações com investidores, notícias, cultura e esportes; consolidando-se como a instituição financeira brasileira com maior presença na rede mundial.

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 e Vice-Presidente) e demais Diretores; e foram criados comitês,

subcomitês e comissões para ambos os níveis. Essa nova estrutura configurou o Banco em três pilares negociais - Atacado, Varejo, Governo, além de Recursos de Terceiros (BANCO DO BRASIL, 2009).

Com 24,6 milhões de clientes correntistas, 15,1 mil pontos de atendimentos em 3,1 mil cidades e 22 países, o Banco do Brasil é hoje a maior instituição financeira do País, atendendo a todos os segmentos do mercado financeiro.

Em 200 anos de existência, o primeiro banco a operar no País coleciona histórias de pioneirismo e liderança. Foi o primeiro a entrar para a bolsa de valores; a lançar cartão de múltiplas funções; a lançar o serviço de *mobile banking*, a se comprometer com uma Agenda 21 Empresarial e a aderir aos Princípios do Equador. Hoje é líder em ativos, depósitos totais, câmbio exportação, carteira de crédito, base de correntistas, rede própria de atendimento no país, entre outros (BANCO DO BRASIL, 2009).

Essas vitórias são resultado dos investimentos em tecnologia, do treinamento de 82,5 mil funcionários, da estratégia de segmentação dos mercados, do atendimento especializado e da busca constante por eficiência. Tudo isso, aliado à tradição da Empresa, fez do Banco do Brasil uma organização ágil, moderna e competitiva, com capacidade de atender às mais diversas demandas de negócios do País (BANCO DO BRASIL, 2009).

Assim, o Banco do Brasil (2009) tem definida a seguinte missão: “Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e contribuir para o desenvolvimento do País”.

O estudo foi realizado na agência Champagnat, nr. 1519, localizada na Rua Padre Anchieta, nº. 2.061, bairro Bigorriho, na cidade de Curitiba, Paraná.

A agência Champagnat possui em seu quadro 24 colaboradores, distribuídos nos seguintes cargos:

- 01 gerente geral da unidade;
- 01 gerente de segmento;
- 02 gerentes módulo 04686;
- 02 gerentes módulo 04688;
- 02 gerentes módulo 04690;
- 04 assistentes administrativos;

- 06 caixas executivos;
- 06 escriturários.

A agência possui vários PABs (Postos de Atendimento Bancário) e TAAs (Terminais de Autoatendimento) espalhados pelo bairro onde a agência está instalada e bairros próximos.

O Banco hoje funciona em Pilares: Atacado, Alta Renda, Varejo, entre outros. A agência Champagnat pertence ao pilar Varejo, que atende clientes Pessoa Jurídica com faturamento até 10 milhões de reais/mês, e clientes Pessoa Física, com renda até 6 mil reais/mês ou aplicações acima de 100 mil reais.

A agência Champagnat possui uma carteira Preferencial, duas carteiras Exclusivo, duas carteiras Pessoa Jurídica, além de carteiras em formação (Exclusiva e Pessoa Jurídica).

Possui também um espaço exclusivo para atendimento ao pilar Alta Renda, vinculado à agência 4818, com dois gerentes de contas e um assistente.

O banco disponibiliza muitos canais de atendimento aos clientes, além do atendimento feito pelos funcionários da agência Champagnat. Uma das premissas dos gerentes é mostrar aos funcionários que o diferencial entre os bancos é somente o atendimento. Os produtos bancários são *commodities* qualquer banco tem.

Além dos pilares do atendimento aos clientes, o banco vem passando os processos internos para outra instância (CSL e CSO) deixando somente a parte do atendimento ao cliente nas agências, liberando mão de obra para o negócio.

## 4 MÉTODO UTILIZADO

Este capítulo apresenta o delineamento do estudo, bem como os instrumentos de coleta de dados, a amostra que participou da pesquisa e a forma como os dados foram tabulados e apresentados.

### 4.1 MÉTODO DE PESQUISA E JUSTIFICATIVA

O método de pesquisa foi considerado o estudo de caso, realizado no Banco do Brasil, com delineamento quantitativo dos dados.

A estratégia considerada para este trabalho foi o estudo de caso, pois permitiu o estudo de processos em profundidade na instituição, com o objetivo de buscar respostas, identificar problemas ou oportunidades de melhorias na organização.

Para Roesch (1996, p.66):

O estudo de caso é um tipo de pesquisa, cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. O estudo de caso pode ser interpretado como uma categoria de pesquisa que tem o objetivo de retratar uma configuração, funcionando como ponto de partida para uma análise que busque o estabelecimento de relações sociais mais amplas de um determinado objeto de estudo.

O delineamento da pesquisa teve uma abordagem quantitativa. O caráter quantitativo, para Roesch (1996) tem o propósito no projeto de obter informações sobre determinada população, pois busca medir alguma coisa de forma objetiva, o quantitativo é o observável e o mensurável, ou seja, significa quantificar dados na forma de coleta de informações.

O método quantitativo foi empregado para quantificar os dados coletados através dos questionários aplicados aos clientes.

## 4.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados através de fontes primárias e secundárias. Para Mattar (1996), os dados primários são aqueles coletados com o único objetivo de satisfazer às necessidades da pesquisa, e os dados secundários, são aqueles que já foram coletados e catalogados outrora pela empresa e que já estão disponíveis para consulta.

A coleta de dados primários foi realizada através da aplicação de questionários. O questionário foi escolhido como instrumento de pesquisa por ter informações rápidas sem afetar o tempo e as atividades dos clientes e de forma mais abrangente. De acordo com Pontes (2000, p.52), o questionário é um “método rápido para a obtenção das informações” e “é o mais econômico dos métodos”. O questionário deve ser elaborado de forma simples e clara, devendo, se necessário, ser acompanhado de instruções. As vantagens do questionário são: método rápido para a obtenção das informações; é o mais econômico dos métodos.

Mas, o método através do questionário também tem suas desvantagens, de acordo com Chiavenato (2000, p.312), que são:

O questionário não é indicado para os setores em cargos de baixo nível, pois o ocupante tem dificuldade em interpretá-lo e de responder por escrito. Exige planejamento e cuidadosa montagem. Tende a ser superficial ou distorcido, ante a qualidade das respostas escritas.

Já os dados secundários foram coletados através de informações disponibilizadas no *site* do Banco do Brasil e pesquisas em livros, revistas e *sites* relacionados às ações de marketing de relacionamento praticadas pelo Banco do Brasil e demais bancos.

## 4.3 AMOSTRA DOS RESPONDENTES DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

Buscando embasamento ao presente estudo, foi realizada uma pesquisa junto aos clientes do Banco do Brasil, dentro da metodologia indicada. Assim, foram



aplicados questionários a 100 clientes, pertencentes a todos os segmentos alvo, contemplados na agência Champagnat, prefixo 1519, situada no prédio da CSO, em Curitiba/PR, sendo os clientes escolhidos de maneira aleatória.

#### 4.4 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

O questionário foi aplicado pela acadêmica, sendo informado aos clientes que se tratava de um trabalho acadêmico de conclusão de curso.

#### 4.5 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram tabulados com o auxílio do Programa Excel para elaboração das figuras. Os dados foram apresentados através de figuras e textos de forma conclusiva.

## 5 DADOS (RESULTADOS) E ANÁLISES E AS IMPLICAÇÕES

### 5.1 AÇÕES DE MARKETING DE RELACIONAMENTO DO BANCO DO BRASIL

O Banco do Brasil, por meio do Plano Ouro de Serviços e do Clube Ouro, dispõe de instrumentos de recompensas aos clientes atuais e/ou conquista de clientes potenciais. O Clube Ouro, especificamente, hoje voltado aos portadores de cartões, poderá inclusive ser estendido aos demais produtos e serviços do Conglomerado, constituindo um clube de associados com pacote de benefícios aos clientes-foco do Banco.

Conforme a Fundação Getúlio Vargas e a Universidade Corporativa do BB (2008), a maior recompensa percebida pelo cliente é a promoção, por parte da organização, da mudança necessária para atendimento de suas necessidades, seja:

- implantando as inovações no produto por ele requeridas;
- alterando suas linhas de produtos;
- fazendo uso de uma comunicação que melhor o atinja;
- adequando os preços dos produtos ou serviços ao valor por ele atribuído;
- antecipando-se no atendimento de necessidades que o próprio cliente ainda nem percebeu.

Uma iniciativa importante de uma organização que atua no marketing de relacionamento é a instituição da figura do *ombudsman*, que constitui a última instância a que o cliente pode recorrer para obter respostas ou soluções por parte da organização.

De acordo com a Fundação Getúlio Vargas e a Universidade Corporativa do BB (2008), a Ouvidoria BB é a instância que atua como canal de comunicação entre o BB e os clientes e usuários de produtos e serviços. Ela é vinculada à Diretoria de Marketing e Comunicação e tem atribuições como:

- receber e dar tratamento formal e adequado às reclamações, elogios e sugestões dos clientes e usuários de produtos e serviços do Banco, que não foram solucionadas pelo atendimento habitual;

- prestar os esclarecimentos necessários e dar ciência aos reclamantes acerca do andamento de suas demandas e das providências adotadas;
- informar aos reclamantes o prazo previsto para a resposta final;
- encaminhar resposta conclusiva para os reclamantes até o prazo informado;
- participar do 'Comitê de Atendimento de Excelência', coordenado pela Diretoria de Distribuição e de Canais Varejo, apresentando dados das reclamações recebidas;
- propor ao Conselho de Administração e ao Conselho Diretor medidas corretivas ou aprimoramento de procedimentos e rotinas, em decorrência da análise das reclamações recebidas;
- monitorar, por amostragem, a qualidade das respostas, os prazos e a satisfação dos clientes e usuários;
- monitorar e orientar o atendimento de Ouvidoria dos *scripts* e atendimento às demandas na Central de Atendimento Banco do Brasil;
- elaborar relatório semestral, na forma definida pelo Banco Central do Brasil, relativo às atividades da Ouvidoria nas datas-bases de 30 de junho e 31 de dezembro e sempre que identificada ocorrência relevante;
- encaminhar à Auditoria Interna, ao Comitê de Auditoria e ao Conselho de Administração, ao final de cada semestre, o relatório quantitativo e qualitativo acerca da atuação da Ouvidoria BB.

Os Modelos de Relacionamento adotados pelo Banco foram estabelecidos levando-se em conta a Segmentação Estratégica praticada e as Áreas Estratégicas de Negócios definidas, segundo mencionam a Fundação Getúlio Vargas e a Universidade Corporativa do BB (2008):

- Segmentação Estratégica: contempla os segmentos de mercado que a empresa atende ou pretende atender, considerando a estrutura dos pilares negociais (Varejo, Atacado e Governo) e a atuação do Banco no país e no exterior;
- Áreas Estratégicas de Negócios: a partir da análise do potencial de mercado, os negócios do Banco do Brasil foram agrupados em seis Áreas Estratégicas de Negócios (AEN): Captação e Serviços, Crédito,

Agronegócios, Seguridade, Mercado de Capitais e Tesouraria e Administração de Recursos de Terceiros, conforme ECBB – OGN 2009-2013 (Estratégia Corporativa e Orientação Geral de Negócios).

No âmbito de cada uma dessas Áreas Estratégicas de Negócios – AENs, é definido um conjunto de produtos e serviços adequado para atender às necessidades específicas de cada segmento de mercado, com o objetivo de aproveitar as melhores oportunidades negociais.

De acordo com a Fundação Getúlio Vargas e a Universidade Corporativa do BB (2008), os segmentos de cada Pilar são:

- Varejo: no Brasil, fazem parte deste pilar negocial os segmentos Alta Renda (Private e Estilo), Exclusivo, Preferencial, Menor Renda (PF BPB), Microempreendedores (PF e PJ, inclui BPB), Não-correntista (PF e PJ, inclui BPB), Microempresas, Pequenas Empresas, Cooperativas Rurais e Urbanas. Já no exterior, fazem parte deste pilar os segmentos Alta Renda (Private e Estilo – residentes no Brasil), Correntistas e Não-correntistas.
- Atacado: no Brasil, fazem parte deste pilar os segmentos Médias Empresas, Grandes Empresas, Corporate, Investidores Institucionais (Entidades privadas – fundos de pensão e seguradoras) e Instituições Financeiras. Já no exterior, fazem parte deste pilar os segmentos Grandes Empresas, Corporate, Investidores Institucionais e Instituições Financeiras.
- Governo: fazem parte do pilar Governo os segmentos Executivo – nas esferas federal, estadual e municipal -, Legislativo e Judiciário. No Executivo, são atendidas a administração direta e indireta, contidas nessa última as autarquias, fundações, sociedades de economia mista e empresas públicas.

O Modelo de Relacionamento Pessoa Física do Banco do Brasil é baseado em um sistema de encarteiramento. O tipo de carteira ou grupo no qual o cliente está inserido é que determina o atendimento que será oferecido, bem como seus diferenciais (oferta de produtos e serviços).

Para facilitar o atendimento, os clientes são incluídos em carteiras e grupos negociais ou em grupos informativos, conforme Fundação Getúlio Vargas e a Universidade Corporativa do BB (2008):

- carteiras negociais: conjunto de clientes com alto potencial de negócios. As carteiras negociais podem ser Private, Estilo ou Exclusivo;
- grupos negociais: conjunto de clientes com baixo potencial de negócios. Os grupos negociais são os grupos preferenciais;
- grupos informativos: conjunto de clientes com baixo potencial de negócios, organizados por características específicas dos clientes, de forma a facilitar a prospecção de novos negócios.

O CRM tem-se tornado uma ferramenta de grande importância para o setor bancário. Para o BB, o CRM refere-se à transformação do conhecimento do cliente e de seu relacionamento com o conglomerado, coligadas e parceiros em oportunidades de entrega de valor, aumento de rentabilidade e manutenção do relacionamento a longo prazo.

Referenciam a Fundação Getúlio Vargas e a Universidade Corporativa do BB (2008) que o BB está finalizando o desenvolvimento do seu sistema de CRM no Projeto GRC (Gestão do Relacionamento com Clientes), cujos objetivos são:

1. Aumentar o LTV (*Lifetime Value*<sup>1</sup>):
  - a) Aumentar o tempo de relacionamento BB/cliente;
  - b) diminuir o custo do relacionamento;
  - c) aumentar a participação nos negócios do cliente;
  - d) aumentar o tempo de vida do cliente (longevidade);
  - e) aperfeiçoar a metodologia de cálculo do LTV.
2. Melhorar a satisfação do cliente:
  - a) acompanhar os índices de satisfação dos clientes;
  - b) racionalizar o uso dos canais;
  - c) promover recompensas ao relacionamento;
  - d) melhorar a qualidade no atendimento;
  - e) gerenciar expectativas;
  - f) promover ofertas adequadas;
  - g) promover a continuidade do atendimento.
3. Aumentar a efetividade negocial:
  - a) racionalizar o uso dos canais;

---

<sup>1</sup> *Lifetime Value* ou valor vitalício é uma representação, ao longo do tempo, da lucratividade que um cliente ou grupo de clientes pode fornecer à organização por meio de transações constantes.

- b) gerenciar (acompanhamento e controle) abordagens e ofertas;
- c) adequar produtos e serviços ao cliente;
- d) consolidar cultura organizacional voltada para a gestão do relacionamento com o cliente;
- e) transformar contatos em oportunidades negociais e sistematização de atuação;
- f) automatizar ofertas e contatos;
- g) disponibilizar suporte ao processo de atendimento ao cliente.

Com o avanço dos meios de comunicação e da Tecnologia da Informação (TI), propiciada pela evolução da Informática, surge um novo tipo de relacionamento da organização com seu cliente, em que este não necessita se deslocar até o ponto de venda para pesquisar o preço, escolher o produto e efetuar a compra. Trata-se do e-marketing, relacionamento mercadológico via Internet.

O BB Estilo é um moderno conceito de relacionamento bancário que oferece atendimento personalizado, uma completa assessoria financeira e serviços feitos especialmente para pessoas exigentes e que possuem renda a partir de R\$ 6 mil/mês e/ou investimentos superiores a R\$ 100 mil (FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS; UNIVERSIDADE CORPORATIVA DO BB, 2008).

Criado em 2004, consolidou-se nos dois anos subsequentes, com resultados diretos nos índices de satisfação dos clientes. Investimentos de grande porte foram feitos para proporcionar qualificação e certificação dos gerentes (tornando-os assessores financeiros). Além disso, houve inaugurações de novas agências de atendimento exclusivo e de espaços compartilhados com as agências convencionais, os chamados Espaços Estilo. O resultado foi o crescimento de cerca de 300% em pouco mais de 2 anos (FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS; UNIVERSIDADE CORPORATIVA DO BB, 2008).

“Hoje o cliente não quer um banco que preste apenas os serviços convencionais de qualquer instituição, mas que o acompanhe nas suas necessidades e conquistas ao longo da vida, com orientação personalizada e especializada. Esse é o conceito do BB Estilo” (FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS; UNIVERSIDADE CORPORATIVA DO BB, 2008).

O BB Estilo oferece atendimento personalizado, em ambiente diferenciado ou no local de escolha do cliente, com discrição e sigilo. Dentre os serviços oferecidos

destaca-se a personalização de talões de cheque, módulo especializado na Central de Atendimento e entrega de documento em domicílio.

O BB costumava freqüentar as primeiras posições do *ranking* Banco Central (BACEN), figurando entre os cinco bancos com maior número de reclamações. Em novembro de 2007, completaram-se 17 meses consecutivos em que o BB se manteve fora deste *ranking* (FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS; UNIVERSIDADE CORPORATIVA DO BB, 2008).

O fato reafirma o acerto da estratégia do BB para a manutenção e expansão da base de clientes e incremento de negócios. O atendimento tempestivo às demandas dos clientes, além de auxiliar no relacionamento, evita riscos financeiros e de imagem para o Banco decorrentes de denúncias no BACEN e nos órgãos de defesa do consumidor. Obteve destaque o trabalho feito pela rede de agências e demais áreas na busca do atendimento de excelência. O ótimo resultado foi fruto do envolvimento e do empenho dos funcionários, principalmente daqueles que estão no dia-a-dia das agências, atentos aos padrões de atendimento baseados, principalmente, na atenção e cortesia no encontro do serviço (FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS; UNIVERSIDADE CORPORATIVA DO BB, 2008).

## 5.2 AÇÕES PRATICADAS NO SETOR BANCÁRIO

O setor bancário caminha para a formação de mega bancos, através de processos de fusão e aquisição.

Exemplo disto foi a fusão Itaú Unibanco, na arena dos bancos privados, seguida pela incorporação do ABN AMRO Real ao Grupo Santander. O Banco Central aprovou a transferência do controle acionário da operação brasileira do holandês ABN Amro para o grupo espanhol Santander. No Brasil, o ABN usa a marca ABN Amro Real. A compra do ABN envolveu um consórcio de bancos liderado pelo Royal Bank of Scotland (RBS) e que contou com a participação dos também europeus Santander e Fortis. O grupo pagou 71,1 bilhões de euros (cerca de US\$ 100 bilhões) pelo ABN em todo o mundo. A operação foi a maior já realizada até agora no sistema bancário mundial. Com a compra, o Santander avança no *ranking* dos maiores bancos em operação no Brasil. Dados de março de 2008 do

Banco Central mostram que, juntos, Santander e ABN Amro têm ativos de R\$ 282 bilhões (AGÊNCIA ESTADO, 2009).

Outra aquisição foi a Nossa Caixa pelo Banco do Brasil. A partir de 12 de março de 2009, os clientes já começaram a fazer saques e consultas de saldo nos mais de 39 mil ATMs do Banco do Brasil, instalados em mais de 70% dos municípios de todo o país.

Segundo o Banco Central, as tarifas dos serviços prioritários terão de ser alinhadas por aquela que for menor. Nos próximos cinco anos, contados a partir da transferência das ações, a manutenção das tarifas dos serviços prioritários, em patamar não superior à média das tarifas cobradas, pelos mesmos serviços, pelos cinco maiores bancos brasileiros. Outro compromisso acordado foi a isenção, para os clientes do Banco Nossa Caixa, da tarifa pela utilização do terminal compartilhado (MARTELLO, 2009).

Já o HSBC lançou o HSBC Direct, um banco virtual que permitirá ao cliente realizar suas transações bancárias por conta própria, utilizando canais de maior conveniência: Internet, caixa eletrônico, celular e central de atendimento telefônico. O cliente paga uma única tarifa mensal e tem à disposição um pacote de serviços com uso ilimitado.

O HSBC Direct traz um conceito moderno ao país e que atende a uma nova demanda dos consumidores, especialmente nos grandes centros. Este é um projeto global do Grupo HSBC, que já conta com 1,5 milhão de clientes em quatro países: EUA, Canadá, Taiwan e Coreia do Sul. Apesar de ter a marca HSBC, o Direct terá política e comunicação visual próprias. A abertura de conta é feita pelo *site* [www.hsbcdirect.com.br](http://www.hsbcdirect.com.br), em até 30 minutos. O cliente terá à disposição um relacionamento virtual via *e-chat* com gerente, *e-commerce*, tarifa única com uso ilimitado dos canais HSBC, limite pré-aprovado de cartão de crédito e cheque especial, portal de compras e senha única usando a tecnologia Direct Token (dispositivo que contribui para a segurança das transações realizadas pela Internet, gerando para cada acesso e a cada transação financeira, uma nova senha).

Com as alterações no cenário econômico resultante da crise mundial, o Banco Central anunciou em 11 de março de 2009 um corte de 1,5 ponto percentual na taxa SELIC. O Itaú Unibanco anunciou um corte de 0,12 ponto percentual por mês no crediário automático, no cheque especial e no capital de giro. Já o Bradesco, que praticou novas taxas a partir de 12 de março de 2009, diminuiu os juros das



operações de cheque especial, crédito especial, CDC Veículos, *Leasing* Veículos, Capital de Giro, Antecipação de Recebíveis e Conta Garantida. As reduções vão de 0,05 a 0,12 ponto percentual por mês. O BB diminuirá juros de algumas linhas de crédito para pessoas físicas e jurídicas a partir do dia 13 de março de 2009. Para empresas, a taxa mensal mínima do Cheque Ouro Empresarial foi de 5,23% para 5,11% e a máxima, de 7,81% para 7,69%. Para pessoas físicas, caíram os juros do cheque especial (para 7,85% ao mês na máxima), BB Crédito Material de Construção e BB Crédito Parcelado Cartão (VALOR ON LINE, 2009).

Os serviços bancários, redução ou isenção de tarifas para determinado segmento de clientes são estratégias utilizadas pelos bancos em geral. Os pontos que os bancos mais prezam é a confiabilidade das informações, atendimento rápido e eficiente, agilidade nas transações bancárias e segurança em suas movimentações financeiras.

As estratégias de fidelização dos clientes serão cada vez mais complexas, exigindo mudanças profundas no modelo de negócio e de abordagem que os bancos realizam atualmente.

### 5.3 PERCEPÇÃO DOS CLIENTES DA AGÊNCIA CHAMPAGNAT

O questionário foi elaborado com o intuito de verificar o grau de satisfação dos clientes do Banco do Brasil em relação às ações de marketing de relacionamento.

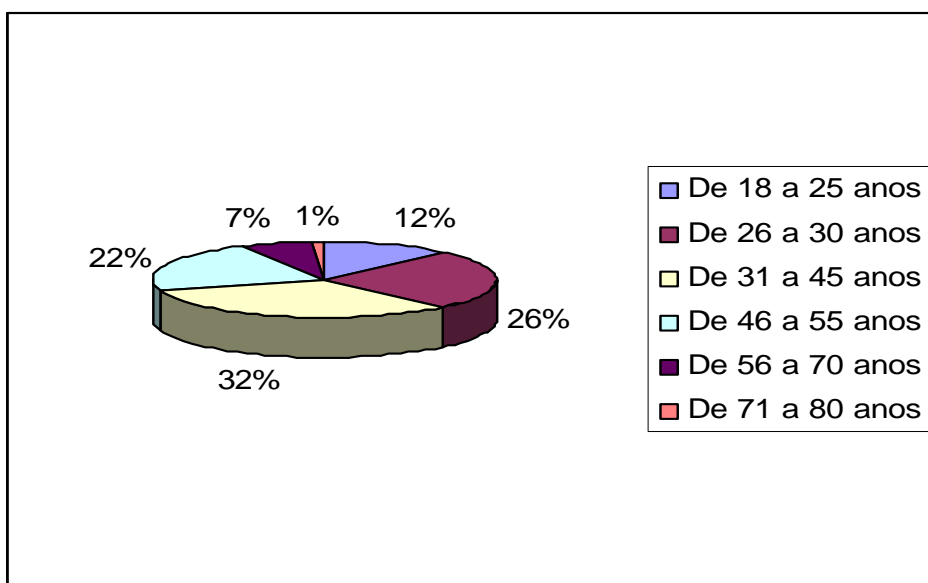
Para Kotler (2006, p.58) “satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador”.

Assim, a satisfação é a percepção de desempenho e expectativas percebidas pelos clientes no momento da compra de um produto ou da realização de um serviço. Se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se o desempenho alcançar as expectativas, o cliente ficará satisfeito. Mas, se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado.

Para Kotler e Keller (2006), a satisfação do comprador após a realização da compra depende do desempenho da oferta em relação às suas expectativas. De modo geral, satisfação é a sensação de prazer e desapontamento resultante da comparação entre o desempenho ou resultado percebido de um produto e as expectativas do comprador. Se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se alcançá-las, ele ficará satisfeito. Se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado.

Nesse sentido, o questionário (Apêndice) elaborado teve nove questões, sendo que sete foram do tipo fechadas e duas abertas. A amostra foi composta de 100 clientes do Banco. Inicialmente, identificou-se o perfil dos clientes e em seguida a percepção dos clientes em relação ao atendimento, produtos e serviços.

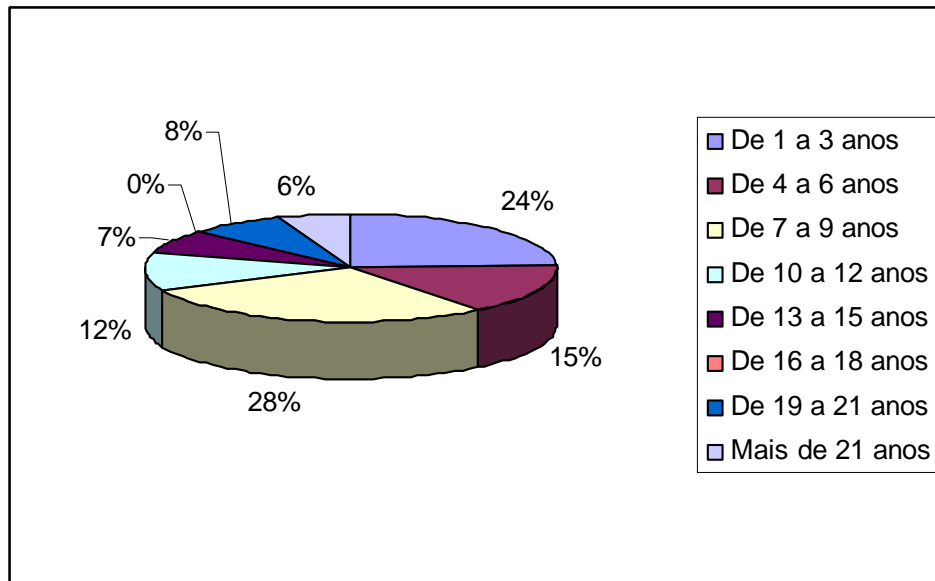
A figura 2 apresenta a faixa etária dos clientes que participaram da pesquisa.



**Figura 2: Faixa etária dos clientes.**

De acordo com a figura 2, 32% dos clientes possuem de 31 a 45 anos; 26% têm entre 26 a 30 anos; 22% dos clientes pesquisados possuem de 46 a 55 anos; 12% compreendem a faixa etária de 18 a 25 anos; 7% têm entre 56 e 70 anos; e 1% dos clientes possui de 70 a 80 anos. Verifica-se que a faixa etária dos clientes do Banco do Brasil é bastante variada, havendo uma maior concentração de clientes que estão entre a faixa etária que compreende de 26 a 55 anos (80%).

A figura 3 mostra o tempo que o entrevistado é cliente do Banco do Brasil.

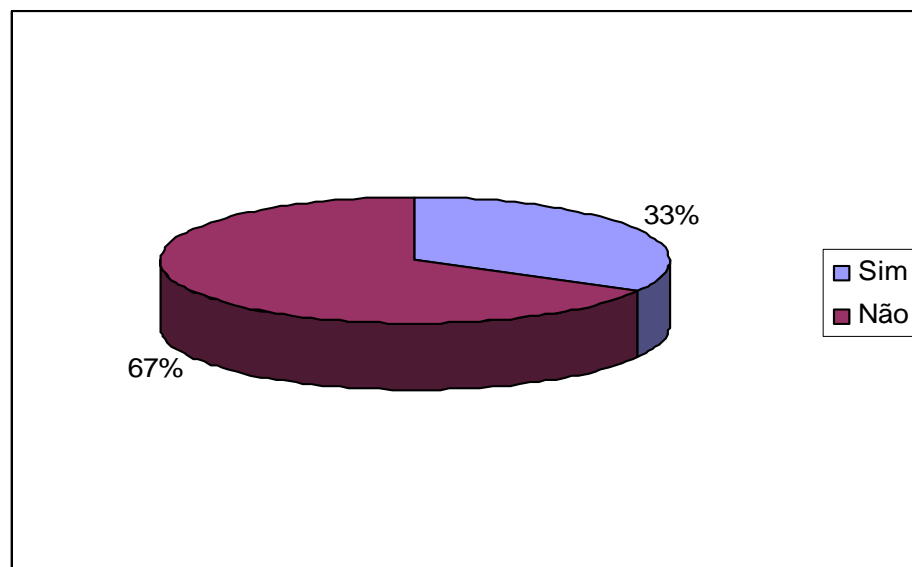


**Figura 3: Tempo que é cliente do BB.**

Segundo a figura 3, 28% dos clientes são clientes do BB entre 7 e 9 anos; 24% são clientes de 1 a 3 anos; 15% entre 4 a 6 anos; 12% são clientes de 10 a 12 anos; 8% entre 19 a 21 anos; 7% de 13 a 15 anos; e 6% são clientes há mais de 21 anos. Nenhum cliente que participou da pesquisa é cliente de 16 a 18 anos.

Verifica-se que a pesquisa abrangeu uma parcela considerável de clientes do BB com relacionamento com o banco há mais de 10 anos (33%).

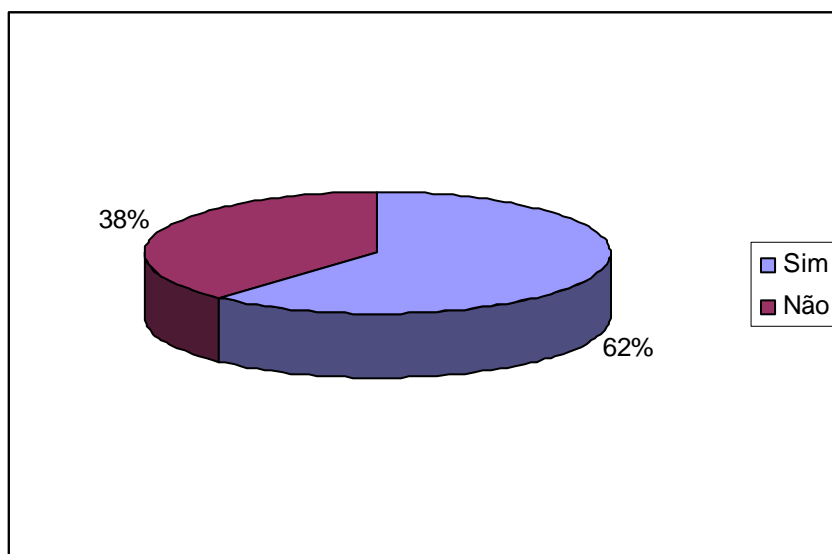
Na figura 4 foi identificado se o cliente pesquisado possui conta corrente ou poupança em outro banco.



**Figura 4: Conta corrente/poupança em outro banco.**

Visualiza-se através da figura 4 que 67% dos clientes pesquisados não possuem conta corrente ou poupança em outros bancos; enquanto que 33% dos clientes possuem conta em outro banco. Destaca-se que nesta opção foi explicado por muitos clientes que a conta que possuem em outros bancos refere-se à conta salário.

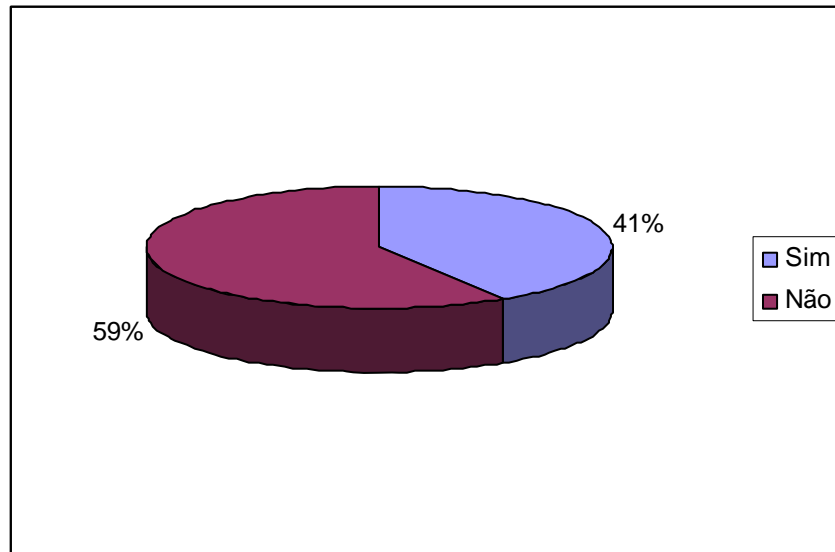
Observa-se na figura 5 a percepção do cliente quanto ao Banco do Brasil valorizar realmente seu cliente.



**Figura 5: Banco do Brasil valoriza seu cliente.**

Conforme a figura 5, para 62% dos clientes o Banco do Brasil realmente valoriza seus clientes; sendo que para 38% o banco não valoriza seus clientes.

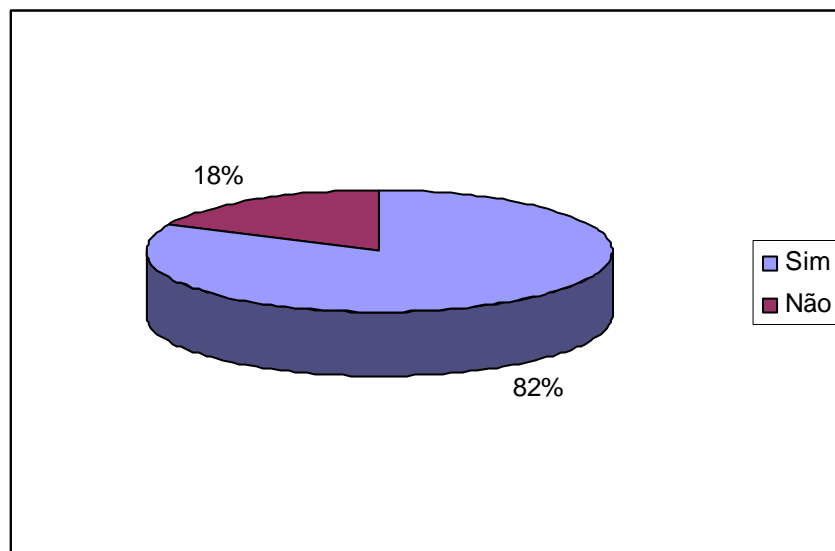
Na figura 6 verifica-se se o cliente está satisfeito com o atendimento do Banco do Brasil.



**Figura 6: Satisfação quanto ao atendimento do BB.**

Em relação ao atendimento oferecido pelo Banco do Brasil aos seus clientes, 59% não estão satisfeitos; enquanto que 41% estão satisfeitos com o atendimento.

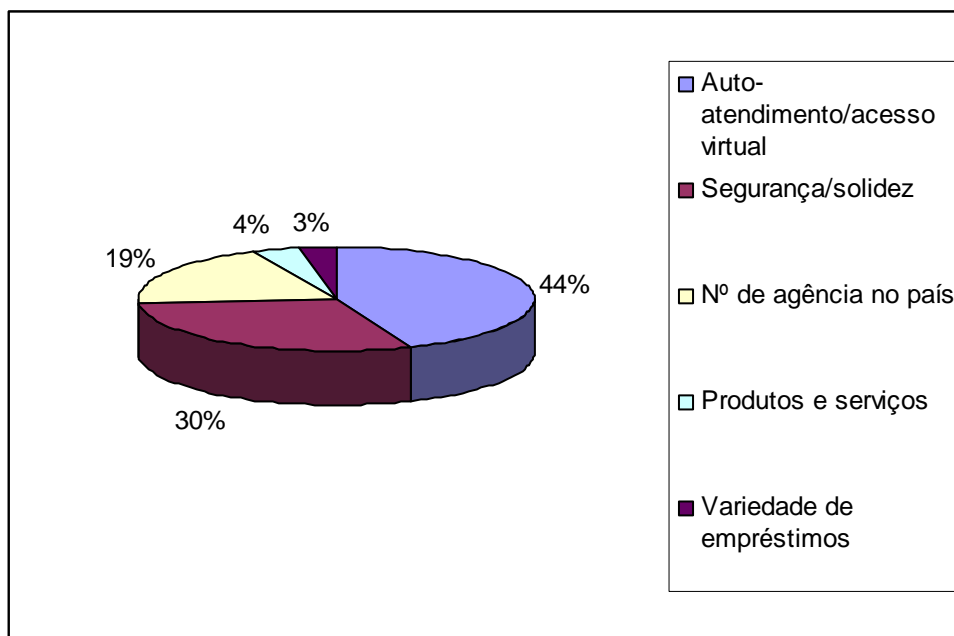
Já na figura 7 é apresentado se o cliente está satisfeito com os produtos e serviços do Banco do Brasil.



**Figura 7: Satisfação em relação aos produtos e serviços.**

Já em relação à satisfação dos clientes em relação aos produtos e serviços do Banco do Brasil oferecidos aos clientes, 82% apontaram estar satisfeitos; enquanto de 18% não estão satisfeitos.

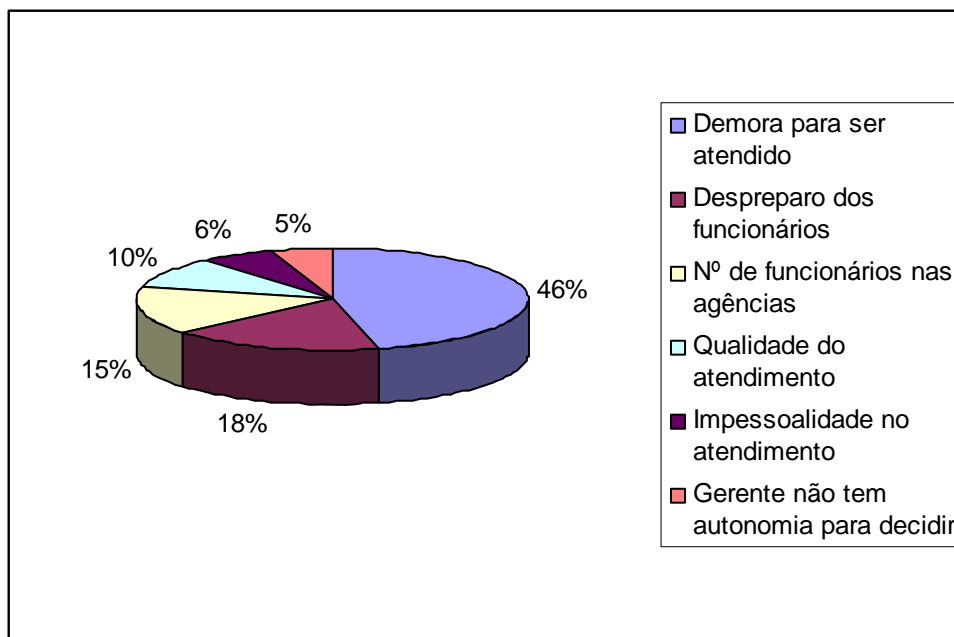
Foi questionado aos clientes que elegessem um ponto forte percebido no seu relacionamento com o Banco do Brasil. Esses pontos fortes são elencados através da figura 8.



**Figura 8: Pontos fortes do relacionamento.**

De acordo com a figura 8, 44% dos clientes apontaram como um ponto forte de seu relacionamento com o Banco do Brasil o auto-atendimento e os acessos virtuais disponibilizados aos correntistas; 30% destacam a segurança e a solidez do banco; 19% apontam o número de agências espalhadas pelo país, que a cada ano é crescente e busca estar em todos os locais do país; 4% afirmaram que um ponto forte são os produtos e serviços em geral criados para suprir todas as necessidades dos clientes; e para 3% os pontos fortes são a variedade de empréstimos, disponibilizados conforme o perfil do cliente, prazos de pagamento e limites.

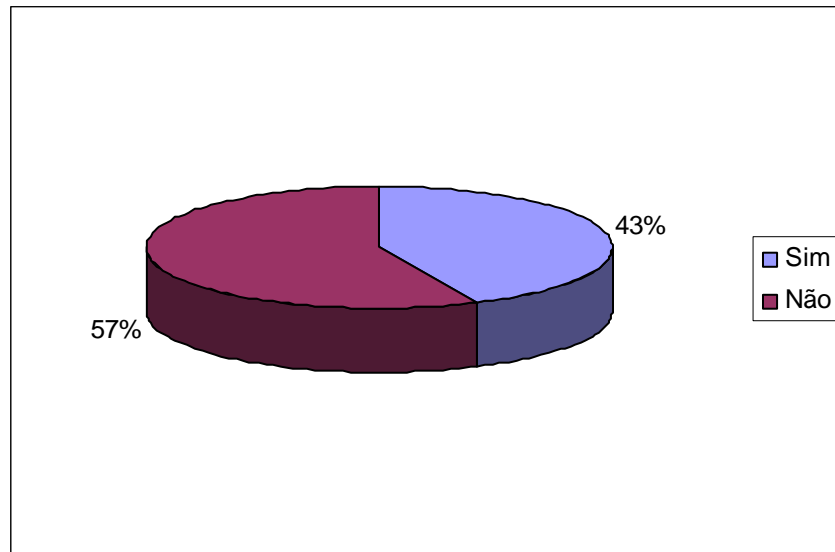
Os pontos fracos também foram apontados pelos clientes em relação ao seu relacionamento com o Banco do Brasil, conforme visualizado através da figura 9.



**Figura 9: Pontos fracos do relacionamento.**

Os pontos fracos do relacionamento do Banco do Brasil, na percepção de 46% dos clientes é a demora no atendimento; 18% destacam o despreparo dos funcionários, ocasionado pela falta de treinamento; 15% afirmam que um dos pontos fracos é o número reduzido de funcionários nas agência, o que gera filas e atendimento demorado; 10% destacaram a qualidade no atendimento, gerado pela falta de conhecimento e cortesia dos funcionários; 6% apontaram a impessoalidade no atendimento prestado pelos funcionários; e ainda 5% afirmam que um dos pontos fracos é a falta de autonomia do gerente para a tomada de decisões, o que vem a aumentar o tempo de atendimento, devido à estrutura hierárquica complexa e a baixa autonomia dos gerentes na agência quanto à resolução de problemas.

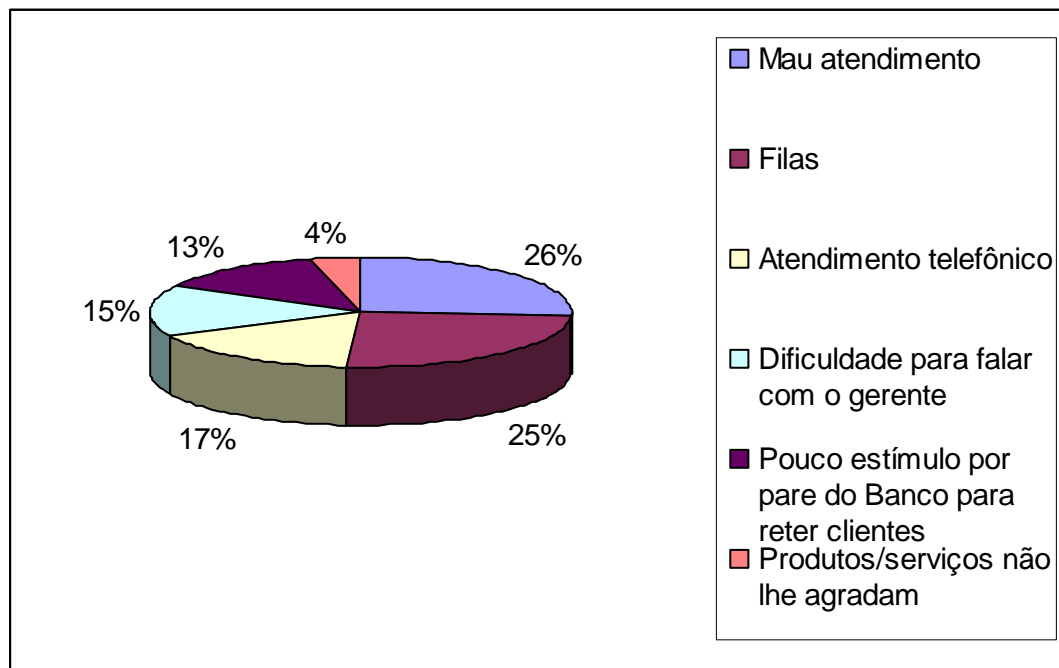
A figura 10 aponta a opinião dos clientes em relação aos funcionários do Banco do Brasil resolverem prontamente suas dúvidas.



**Figura 10: Resolução de problemas.**

Para 57% dos clientes, os funcionários do Banco do Brasil não resolvem prontamente suas dúvidas e problemas; enquanto que para 43% dos clientes suas dúvidas e problemas são prontamente resolvidos.

A figura 11 aponta os principais motivos que fizeram com que os clientes sentissem vontade de mudar de banco.



**Figura 11: Motivos para mudar de banco.**



Conforme a figura 11, 26% dos clientes sentiram vontade de mudar de banco devido ao mau atendimento prestado pelos funcionários, tanto das agências como do auto-atendimento, 25% apontaram que o motivo foi as filas, geradas pelo elevado número de clientes e reduzido número de funcionários disponibilizado nas agências; 17% destacam o atendimento telefônico deficiente, demorado e muitas vezes impossível de ser conseguido pelo congestionamento e linhas ocupadas, sendo mencionado o atendimento telefônico das agências, centrais de cartão, seguros, CABB; 15% apontaram a dificuldade para falar com o gerente, seja pessoalmente ou por telefone; 13% assinalaram o pouco estímulo por parte do Banco para reter clientes; e ainda 4% destacaram que os produtos e serviços não lhe agradam.

#### 5.4 RECOMENDAÇÕES

Após a coleta dos dados através do questionário aplicado aos clientes, percebeu-se que muitos pontos estão gerando satisfação e insatisfação com os clientes.

A maioria dos clientes que participaram da pesquisa encontra-se muito satisfeita com as opções de acesso virtual, tais como a Internet, CABB, celular, terminais de auto-atendimento, conforme comprovado através da figura 8.

Uma parcela significativa (67%) não possui conta ou poupança em outro banco, e 82% dos clientes estão satisfeitos com os produtos e serviços disponibilizados ao Banco para seus clientes.

Os clientes apontaram a segurança e solidez do Banco, que completou 200 anos de existência, além da quantidade de agências espalhadas pelo país.

Por outro lado, 38% dos clientes afirmaram que o Banco do Brasil não valoriza realmente seus clientes, o que é resultado da insatisfação com o atendimento do BB apontado por 59% de entrevistados.

Também na figura 10 a demora no atendimento é mencionada por 46% dos clientes como um dos pontos fracos no relacionamento entre banco e clientes, além do item apontado como despreparo dos funcionários (18%), número de funcionários reduzido nas agências (15%); impessoalidade no atendimento (6%) e falta de autonomia da gerência para a tomada de decisões (5%).

Para 57% dos clientes, os funcionários do BB não resolvem prontamente suas dúvidas, e 26% dos clientes sentiram vontade de mudar de banco devido ao mau atendimento.

Conclui-se que independente do banco criar ações voltadas ao marketing de relacionamento e fidelização, o atendimento dos funcionários faz parte desse processo, e esse é um dos principais pontos apontados pelos clientes como deficiente. Não adianta o banco buscar diferenciar através de produtos e serviços se quando o cliente busca o banco para alguma dúvida, sugestão ou um problema o atendimento não funciona, as filas são demoradas, o gerente não tem autonomia para a resolução de problemas.

Assim, esses problemas deverão ser inicialmente solucionados, seja através de treinamento aos funcionários, estudo quanto à quantidade de funcionários necessária que atenda à demanda de clientes de cada agência, supervisão quanto ao atendimento nas centrais de cartão, seguros, CABB e agências, a fim de dirimir a insatisfação dos clientes no contato telefônico.

A partir da solução desses problemas, é que o banco deverá partir para a implantação e alavancagem das ações voltadas ao marketing de relacionamento.

## 6 CONCLUSÕES

Quando os clientes estão insatisfeitos com o atendimento de uma instituição, eles não voltam. Embora a maioria das organizações afirme tratar o cliente como um rei, a maioria fica longe deste ideal. Sem um excelente atendimento ao cliente, nenhuma organização irá sobreviver ao atual mercado competitivo.

Nesse sentido, este estudo teve como objetivo estudar as ações de marketing de relacionamento e fidelização, apresentando as principais ações do Banco do Brasil e de outros bancos.

A pesquisa quanto à percepção dos clientes mostrou que as ações voltadas ao marketing de relacionamento acabam não sendo tão eficientes, devendo-se solucionar problemas mais básicos como o atendimento nas agências e auto-atendimento, que gera um elevado índice de insatisfação.

Posteriormente, foram propostas algumas recomendações para a instituição, tais como treinamento e estudo de oferta de serviços e demanda de clientes por agência, embasado nos resultados alcançados através da pesquisa realizada com os clientes do Banco do Brasil.

Para a acadêmica, este trabalho contribuiu para o seu desenvolvimento e aprimoramento, reunindo conhecimentos práticos e teóricos no desenvolvimento de um trabalho científico de suma importância para o engrandecimento de sua vida profissional e acadêmica.

O acesso a livros foi bastante facilitado devido à ampla bibliografia, adequada e atual para o desenvolvimento do conteúdo, considerando que o tema enfocado é bastante abordado pelos autores da área de marketing.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGÊNCIA ESTADO. **BC aprova compra do ABN AMRO Real pelo Santander.** Disponível em: <[http://g1.globo.com/Noticias/Economia\\_Negocios/0,,MUL699783-9356,00-bC+APROVA+COMPRA+DO+ABN+AMRO+REAL+PELO+SANTANDER.html](http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MUL699783-9356,00-bC+APROVA+COMPRA+DO+ABN+AMRO+REAL+PELO+SANTANDER.html)>. Acesso em: 15 mar. 2009.

BAKER, M. J. **Administração de marketing.** 5.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

BANCO DO BRASIL. **Histórico.** Disponível em: <<http://www.bb.com.br>>. Disponível em: 14 mar. 2009.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 2000.

CHURCHILL, G.A.; PETER, J.P. **Marketing:** criando valor para os clientes. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, M. **Marketing de Serviços.** São Paulo: Cobra Editora, 2001.

COSTA, C. C. **O verdadeiro valor do cliente:** marketing individual – como ganhar mercado com atendimento customizado. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS; UNIVERSIDADE CORPORATIVA DO BB. **Marketing:** programa Certificação Interna em Conhecimentos. Brasília, 2008.

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

KOTLER, P. **Administração de marketing.** 15.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

\_\_\_\_\_. **Administração de marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip; KELLER, K.L. **Administração de marketing: a Bíblia do marketing**. 12 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, A. L. **Administração de vendas**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MADRUGA, R. P. **Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM**. São Paulo: Atlas, 2004.

MARTELLO, A. **BC aprova compra da Nossa Caixa pelo Banco do Brasil**. Disponível em:  
<[http://g1.globo.com/Noticias/Economia\\_Negocios/0,,MUL1037206-9356,00.html](http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MUL1037206-9356,00.html)>.  
Acesso em: 15 mar. 2009.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

McKENNA, R. **Marketing é tudo**. São Paulo Makron Books, 1997.

PONTES, B.R. **Administração de Cargos e Salários**. 9.ed. São Paulo: LTR, 2000.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio do curso de administração**. São Paulo: Atlas, 1996.

SLONGO, L. A.; LIBERALI, G. **Marketing de relacionamento: estudos, cases e proposições de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2004.

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

VALOR ON LINE. **Itaú Unibanco, BB e Bradesco anunciam redução em juros**. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/economia/mat/2009/03/11/itau-unibanco-bb-bradesco-anunciam-reducao-em-juros-754793400.asp>>. Acesso em: 15 mar. 2009.

## 7 APÊNDICE

**QUESTIONÁRIO**

1. EM QUAL FAIXA ETÁRIA VOCÊ ESTÁ INSERIDO?

18-25 anos                    ( )

25-30 anos                    ( )

30-45 anos                    ( )

45-55 anos                    ( )

55-70 anos                    ( )

2. HÁ QUANTO TEMPO VOCÊ É CLIENTE DO BANCO DO BRASIL?

\_\_\_\_\_

3. VOCÊ POSSUI CONTA CORRENTE/POUPANÇA EM OUTRO BANCO?

SIM ( )                    NÃO ( )

4. VOCÊ ACREDITA QUE O BANCO DO BRASIL VALORIZA REALMENTE SEU CLIENTE?

SIM ( )                    NÃO ( )

5. VOCÊ ESTÁ SATISFEITO COM O ATENDIMENTO DO BANCO DO BRASIL?

SIM ( )                    NÃO ( )

6. VOCÊ ESTÁ SATISFEITO COM OS PRODUTOS/SERVIÇOS DO BANCO DO BRASIL?

SIM ( )                    NÃO ( )

7. SE VOCÊ TIVESSE QUE ELEGER UM PONTO FORTE E UM PONTO FRACO PERCEBIDO NO SEU RELACIONAMENTO COM O BANCO, QUAIS APONTARIA?

Ponto Forte:

Ponto Fraco:

8. VOCÊ ACHA QUE OS FUNCIONÁRIOS DO BANCO DO BRASIL RESOLVEM PRONTAMENTE SUAS DÚVIDAS?

SIM ( )            NÃO ( )

9. VOCÊ JÁ SENTIU OU SENTE VONTADE DE MUDAR DE BANCO POR QUAIS RAZÕES?

- ( ) Mau atendimento
- ( ) Produtos/serviços não lhe agradam
- ( ) Filas
- ( ) Atendimento telefônico
- ( ) Número de terminais na cidade onde mora
- ( ) Pouco estímulo por parte do Banco para reter o cliente
- ( ) Dificuldade para conseguir empréstimo
- ( ) Dificuldade para falar com o gerente