

UFRGS – UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS

Euzébio Luiz Ritter

**O MARKETING DE RELACIONAMENTO NA CONQUISTA E
MANUTENÇÃO DE CLIENTES PESSOAS JURÍDICAS DA
AGÊNCIA ARMAZÉM-SC DO BANCO DO BRASIL**

Porto Alegre (RS)
2009

Euzébio Luiz Ritter

**O MARKETING DE RELACIONAMENTO NA CONQUISTA E
MANUTENÇÃO DE CLIENTES PESSOAS JURÍDICAS DA
AGÊNCIA ARMAZÉM-SC DO BANCO DO BRASIL**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização 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.

Orientador: Prof. Ivan A. Pinheiro

Tutor: Prof. Martin M. Petroll

Porto Alegre (RS)
2009

Euzébio Luiz Ritter

**O MARKETING DE RELACIONAMENTO NA CONQUISTA E
MANUTENÇÃO DE CLIENTES PESSOAS JURÍDICAS DA
AGÊNCIA ARMAZÉM-SC DO BANCO DO BRASIL**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização 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.

Conceito final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. – Instituição

Prof. Dr. – Instituição

Prof. Dr. – Instituição

Orientador – Prof. Dr. Ivan A. Pinheiro – Instituição

RESUMO

Conquistar e manter clientes são a chave da sobrevivência das instituições financeiras num mercado de concorrência acirrada. Hoje os clientes estão mais exigentes e dificilmente são fiéis a uma marca. A agência Armazém-SC do Banco do Brasil tem a meta de aumentar as atuais 117 contas especiais de clientes Pessoa Jurídica para 150 nos próximos dois anos. Este estudo se propôs sugerir ações para aperfeiçoar o Marketing de Relacionamento na carteira PJ da agência Armazém-SC, a partir da identificação dos instrumentos e ações atualmente utilizados e a verificação dos seus aspectos positivos e negativos. Para sua elaboração, utilizou-se numa abordagem qualitativa, um estudo de caso com levantamento de dados secundários e entrevista. Na análise dos dados identificou-se o atendimento pessoal e o gerenciador financeiro como principais aspectos positivos do relacionamento. A falta de visitas e proatividade, a fila do caixa e o atendimento telefônico foram os aspectos negativos destacados pelos clientes. Finalizando, o autor sugere a intensificação das visitas e a melhoria do atendimento telefônico e no caixa para que a agência Armazém-SC possa melhorar o seu relacionamento com os clientes PJ.

Palavras-chave: segmentação, marketing, marketing de serviços e marketing de relacionamento.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
2 REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1 MARKETING	10
2.2 MARKETING DE SERVIÇOS	12
2.3 SEGMENTAÇÃO	14
2.4 COMPORTAMENTO DO CLIENTE	16
2.5 MARKETING DE RELACIONAMENTO	18
2.5.1 Marketing de relacionamento com os clientes PJ da agência Armazém-SC	19
3 METODOLOGIA	24
3.1 O BANCO DO BRASIL	24
3.2 A AGÊNCIA ARMAZÉM-SC	26
3.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS	29
4 ANÁLISE DOS DADOS	31
4.1 IDENTIFICAÇÃO DOS INSTRUMENTOS E AÇÕES DE MARKETING DE RELACIONAMENTO ATUALMENTE UTILIZADAS PELA AGÊNCIA ARMAZÉM-SC	31
4.2 VERIFICAÇÃO DOS ASPECTOS POSITIVOS E NEGATIVOS JUNTO AOS CLIENTES INSERIDOS NA CARTEIRA PJ DA AGÊNCIA ARMAZÉM-SC	32
4.3 PROPOSIÇÃO DE AÇÕES QUE PERMITAM APERFEIÇOAR O MARKETING DE RELACIONAMENTO NA CARTEIRA PJ DA AGÊNCIA ARMAZÉM-SC	35
5 CONCLUSÃO	37
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	40
ANEXO 1 - ROTEIRO DE ENTREVISTA	42
ANEXO 2 - PERFIL DOS ENTREVISTADOS	43
ANEXO 2 - MODELO DE CARTÃO DE ANIVERSÁRIO	44

1 INTRODUÇÃO

A concorrência acirrada no mercado financeiro do país fez com que o setor bancário se desenvolvesse a ponto de se tornar um dos melhores do mundo em tecnologia e governança. Os investimentos em tecnologia e marketing foram consideráveis e o resultado foi o surgimento de mega-instituições e conglomerados empresariais no setor, como o Banco do Brasil. Assim, o marketing assumiu papel fundamental no crescimento dessas instituições na medida em que os resultados financeiros ficaram cada vez mais atrelados ao tamanho da base de clientes de cada banco, no caso do mercado de bancos de varejo.

Portanto, conquistar e manter clientes é o ponto chave para a sobrevivência dessas instituições financeiras. O Banco do Brasil tem apelos de marketing muito fortes como a tradição e a marca BB, constantemente valorizados pela sua propaganda institucional. Mas hoje isso só não basta. Os clientes estão cada vez mais exigentes e voláteis e dificilmente se tornam fiéis a uma marca ou instituição.

Nesse ponto, a evolução no conceito de marketing para o Marketing de Relacionamento trouxe significativa contribuição ao enfatizar que o relacionamento é o segredo para a satisfação e manutenção dos clientes. Sendo assim, Nickels e Wood (1999) afirmam que o marketing de relacionamento tem foco em relações de longo prazo e na continuidade das relações de troca entre as partes, formando um elo de fortalecimento e compromisso entre a empresa e seus colaboradores.

Acompanhando essa evolução, o Banco do Brasil instituiu, no início da década atual, o “encarteiramento” de clientes por nível de relacionamento e a figura do Gerente de Contas, que seria o responsável pelo aperfeiçoamento do contato com os clientes e pelo desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo.

Na agência de Armazém-SC, a conquista de novos clientes no segmento empresarial (clientes Pessoa Jurídica ou PJ) é uma tarefa difícil se for considerado, além dos concorrentes da praça, a participação de bancos de municípios vizinhos. Além disso, a predominância de microempresas com faturamento mensal pequeno traz a influência dos custos das tarifas de manutenção da conta bancária. Muitas empresas se utilizam da conta particular do proprietário (Pessoa Física ou PF) para fazer a movimentação financeira da empresa, porque a manutenção da conta PJ é mais cara do que a de uma conta PF. Outras, que têm interesse em manter contas

correntes em mais de uma instituição, escolhem um banco para a conta PF e outro para a conta PJ. Nessa última situação, o Banco do Brasil tem levado desvantagem por ter sido a última instituição a se instalar no município e por praticar tarifas mais altas que a concorrência local. Isso porque oferece um portfólio de produtos e serviços mais amplo mas que não sensibiliza a maioria das empresas por não serem, geralmente, tomadoras de crédito.

Da mesma forma, manter os clientes PJ na carteira requer muito esforço de toda a equipe. O desafio é disponibilizar produtos e serviços ágeis e eficientes e ao mesmo tempo agregar receitas para o banco e gerar satisfação para os clientes através do atendimento de suas necessidades. O portfólio básico de produtos e serviços que o Banco oferece ao seu público de microempresas em muito se assemelha àqueles oferecidos pelos concorrentes. Sendo assim, acredita-se que a qualidade do atendimento e o relacionamento mantido com os clientes é o diferencial que levará ao atingimento desses objetivos.

Para efeito deste estudo, consideram-se Clientes PJ apenas as empresas que possuem contas especiais, pois estas pressupõem empresas com cadastro sem restrições e limite de crédito estabelecido, que são os dois requisitos essenciais para prospecção de negócios que envolvam a área de crédito, onde são geradas as maiores receitas para o Banco. Isso não quer dizer que outros clientes não estejam incluídos na carteira de relacionamentos do Gerente de Contas PJ, como por exemplo: Clientes sem limite de crédito mas que geram receitas pelo consumo de produtos e serviços, sem demandar de crédito; Clientes sem limite de crédito por circunstâncias contingenciais, mas com perspectivas de negócios num futuro próximo; Clientes que tenham ligações com órgãos e empresas de interesse estratégico na rede de relacionamentos. Todavia, o foco no presente estudo é para aqueles clientes PJ mencionados no início do atual parágrafo.

O Marketing de Relacionamento tem sido uma ferramenta valiosa que permitiu à agência Armazém-SC alcançar um ótimo resultado nos últimos dois anos no que se refere ao número de contas especiais, que saltou de 76 para 117. Porém, a meta para os próximos dois anos é desafiadora: a agência pretende atingir a marca de 150 contas especiais, de forma que a carteira PJ atinja níveis compatíveis com o crescimento esperado para a agência. E os critérios para mensuração do crescimento da carteira são: rentabilidade e número de contas especiais.

Dessa forma, a questão que surge a partir desse desafio é: como aprimorar o marketing de relacionamento para conquistar esses novos clientes PJ e manter aqueles já existentes na agência Armazém-SC?

Pretende-se, portanto e como objetivo principal do estudo, propor ações que permitam aperfeiçoar o Marketing de Relacionamento na carteira PJ da agência Armazém-SC, a partir dos seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar os instrumentos e as ações de marketing de relacionamento atualmente utilizadas pela agência Armazém-SC;
- b) Verificar os seus aspectos positivos e negativos junto aos clientes inseridos na carteira PJ da agência Armazém-SC;
- c) Propor ações que permitam aperfeiçoar o Marketing de Relacionamento na carteira PJ da agência Armazém-SC.

Acredita-se que este estudo está sendo realizado num momento muito oportuno, dadas as circunstâncias atuais que o mercado apresenta: As metas de crescimento para a carteira pessoa jurídica da agência são ambiciosas e além disso existe o processo de incorporação do banco do Estado - BESC - em andamento. Este fato gera incertezas quanto ao futuro da agência, pois poderá haver um concorrente a menos na praça, se o Banco optar pelo seu fechamento, mas por outro lado, poderá haver um concorrente com os mesmos produtos e serviços e os mesmos recursos tecnológicos.

Qualquer que seja o desfecho dessa incorporação, que ainda pode levar um ou dois anos, a justificativa deste trabalho de pesquisa prende-se ao fato de que a agência de Armazém-SC conta com um número de funcionários muito pequeno para realizar um bom atendimento aos clientes PJ atuais, quanto mais para a conquista de novos clientes que se pretende alcançar. Então, sem perspectiva de aumento de funcionários num curto prazo, este trabalho poderá mostrar à agência os caminhos para um melhor relacionamento com os clientes PJ a partir das sugestões dos próprios clientes.

Para elaboração deste trabalho de pesquisa efetua-se um estudo de caso em duas frentes: a primeira refere-se ao levantamento de dados secundários para poder identificar os instrumentos e ações do Marketing de Relacionamento utilizadas atualmente pela agência Armazém-SC; e a segunda refere-se a entrevistas em

profundidade com os clientes PJ que já estão inseridos no Marketing de Relacionamento, abordando uma amostra não probabilística de 10 empresas (escolhidas aleatoriamente) do total de 117 clientes especiais PJ da agência Armazém-SC no intuito de identificar os aspectos positivos e negativos do Marketing de Relacionamento atualmente utilizado. Com tudo isso, pretendeu-se propor ações que permitam aperfeiçoar o Marketing de Relacionamento na carteira PJ da agência Armazém-SC do Banco do Brasil.

Para tanto, o estudo está dividido nos seguintes capítulos: o próximo trata do referencial teórico, cujo objetivo é trazer obras e conceitos que ajudem a corroborar com estudo como um todo. Sendo assim, o primeiro tópico do referencial trata do marketing, seguido pelo marketing de serviços, depois pela segmentação, pelo comportamento do cliente, pelo marketing de relacionamento e por último um tópico que trata do marketing de relacionamento com os clientes PJ na agência Armazém-SC, Após tudo isso, parte-se para o capítulo do método, que trata justamente de informações sobre a forma com que foi feita a coleta de dados, além de um breve histórico do Banco do Brasil e da agência Armazém-SC. Em seguida, o capítulo da análise dos dados, como o próprio nome já diz, trata da análise dos dados coletados pelo pesquisador. Finalmente, no último capítulo fazem-se as conclusões cabíveis ao trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo discorre sobre os assuntos mais importantes relacionados ao tema principal objeto deste estudo. Para isso, dividiu-se em quatro tópicos com definições propostas pela literatura em cada assunto tratado: no primeiro, faz-se um relato sobre conceito, evolução e objetivos do marketing; no segundo é apresentada uma versão sobre marketing de serviços com uma abordagem voltada para a importância dos serviços e suas características; no terceiro tópico, o marketing de relacionamento surge como um desafio para as empresas prestadoras de serviços; e por fim, o tópico mais específico que trata sobre o marketing de relacionamento com os clientes PJ da agência de Armazém-SC, em que se utilizou muito do levantamentos de dados internos.

2.1 MARKETING

A definição básica do marketing segundo Kotler (2000) é de ser um agente catalisador de trocas, que trata de identificar e atender necessidades humanas e sociais. O conceito de Marketing pressupõe que as empresas alcançam o lucro através da satisfação do consumidor. Marketing também pode ser definido como "a chave para atingir os objetivos organizacionais consiste em a empresa ser mais eficaz que os concorrentes na criação, na entrega e na comunicação de um valor superior (na opinião do cliente)" (KOTLER e KELLER, 2006, p. 14).

O objetivo do marketing para McKenna (1993) é a liderança do mercado, não apenas fazer ou vender produtos e serviços. Através do marketing uma empresa define qual o seu mercado, de que forma pretende atendê-lo e em que ponto está a sua liderança, para se tornar vencedora.

Para Kotler e Keller (2006, p. 4) "o objetivo do marketing é tornar supérfluo o esforço de venda. [...] É conhecer e entender o cliente tão bem que o produto ou o serviço seja adequado a ele e se venda sozinho"

No pensamento de McKenna (1993), a evolução do marketing está relacionada com o avanço tecnológico. A disseminação da tecnologia está presente

nos produtos e serviços de maneira muito visível e revolucionou os hábitos dos consumidores e as relações entre empresas e clientes. Há varias décadas, as empresas concentravam seus esforços na tentativa de fazer com que os consumidores se adaptassem e passassem a aceitar seus produtos, num claro direcionamento do marketing para as vendas. Mais tarde, sob o impulso tecnológico e o conseqüente aumento da competitividade, as empresas passaram a se orientar pelos clientes e neles se inspirando para adaptar seus produtos, em uma manifesta orientação do marketing para o consumidor.

Numa abordagem interessante, Kotler e Keller (2006) comparam o marketing orientado para vendas a uma filosofia de “produzir-e-vender”, com foco no produto, e o marketing orientado para o cliente a uma filosofia mais atual de “sentir-e-responder”, com foco no cliente. Completam ainda os autores, que hoje é necessário criar os produtos certos para os clientes, ao invés de procurar clientes certos para os produtos. Levitt, citado pelos autores (p. 14), compara: “A venda está voltada para as necessidades do vendedor; o marketing, para as necessidades do comprador.”

Sobre o marketing atual, McKenna (1993, p. 6) afirma:

Hoje, o marketing [...] é uma forma de fazer negócios. O Marketing não é uma campanha de publicidade ou a promoção desse mês. Tem que ser uma atividade difundida, parte do trabalho de todos, das recepcionistas à diretoria. Sua tarefa não é enganar o cliente, nem falsificar a imagem da empresa. É integrar o cliente à elaboração do produto e desenvolver um processo sistemático de interação que dará firmeza à relação.

Numa economia globalizada, com forte concorrência e abundância de oferta, como é o mercado financeiro brasileiro de um modo geral, o marketing voltado para o cliente é uma estratégia com maior chance de sucesso, ao passo que a orientação para a venda pode ser uma estratégia interessante em uma outra situação, onde haja escassez de produtos e poucos concorrentes, conforme ensaiam Kotler e Keller (2006).

Percebe-se que a história do marketing é marcada por uma evolução constante e que, na verdade, o conceito de marketing não mudou: ele apenas evoluiu. Certamente foi moldado pelas necessidades e conjunturas que se apresentaram durante a trajetória das empresas e da própria sociedade ao longo do tempo.

Desde o primeiro conceito de marketing que surgiu até os tempos atuais o cliente sempre esteve envolvido no processo. Talvez antes como um mero figurante-comprador. Mas hoje o cliente é parte do marketing como foco principal e tem o papel mais importante: a majestade a quem todos se curvam e procuram conhecer, sentir e servir.

2.2 MARKETING DE SERVIÇOS

O setor de serviços tem crescido e se diversificado muito nas últimas décadas e passaram a ganhar maior importância, caminhando numa trajetória de crescimento e complexidade a ponto de representarem, atualmente, aproximadamente 60% do PIB brasileiro, segundo dados do IBGE de 2006. O estímulo ao crescimento do setor de serviços vem da constante inovação tecnológica, que afeta os processos de criação, os sistemas de informações e as estruturas de produção e levam ao crescimento econômico. O mercado bancário, por exemplo, essencialmente prestador de serviços, tem exigido uma atenção redobrada das empresas para as necessidades de consumidores cada vez mais exigentes, num ambiente de extrema concorrência.

Em uma definição proposta por Ferreira, apud EA/UFRGS (2007, p. 28), serviço é “um produto da atividade humana, que, sem assumir a forma de um bem material, satisfaz uma necessidade”.

A **intangibilidade** é uma característica marcante do serviço, como se observa na definição de Kotler e Keller (2006, p. 397), para os quais “serviço é qualquer ato ou desempenho intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto”. Essa característica intrínseca do serviço gera uma insegurança no consumidor e as empresas tentam ao máximo “materializar” o serviço, já que não tem como mostrar ao cliente, antecipadamente, o resultado do serviço que será prestado.

Na busca das empresas em tangibilizar o serviço, Kotler e Keller (2006) citam a existência de “sinais de contexto e desempenho” (p. 399) que nada mais é do que a empresa montar um ambiente ou cenário que remeta ao consumidor uma idéia da

qualidade que ele espera receber do serviço ou atendimento que está comprando. No exemplo de um banco, esses sinais podem ser a existência de pessoas disponíveis para atender e a maneira como elas estão vestidas; a existência de equipamentos modernos; a cordialidade e a presteza dos atendentes e até mesmo a inexistência de longas filas no caixa. No Banco do Brasil esse conjunto de sinais de contexto é denominado de “ambiência” e é abordado quase que diariamente nos informativos eletrônicos aos gerentes e funcionários.

Outra característica inerente ao serviço é a **inseparabilidade**, que significa que o serviço está estreitamente ligado à pessoa que o presta. O serviço é “produzido” ou prestado ao mesmo tempo em que é consumido ou “comprado” pelo cliente. Essa limitação de tempo é difícil de ser superada e por isso a pessoa que presta o serviço geralmente faz parte dele. E como o consumidor também está presente nesse momento, “a interação prestador de serviços-cliente é uma característica especial do marketing de serviços” (KOTLER e KELLER 2006, p. 400). Esses “momentos da verdade” como são chamados os encontros de serviços, “ocorrem toda vez que um cliente interage com a organização prestadora de serviço” (EA/UFRGS 2007, p. 30). No caso dos bancos, atualmente a maioria desses encontros não são pessoais e a interação do cliente com a organização se dá através de recursos tecnológicos, os “canais alternativos” ou de auto-atendimento, citados no item 2.3.1 adiante, como caixas eletrônicos, internet ou telefone.

A terceira característica dos serviços citada por Kotler e Keller (2006) é a **variabilidade**, e significa que um mesmo serviço pode ser prestado de maneira distinta, melhor, pior ou apenas diferente, dependendo da pessoa, do momento e do local onde foi prestado. Buscar a padronização da execução dos serviços é uma tarefa árdua para o profissional de marketing e requer muito investimento em treinamento e qualificação dos atendentes.

A **percebibilidade** é outra característica dos serviços e significa que eles desaparecem assim que prestados. Ou seja, eles não podem ser armazenados como um bem material; eles são prestados e imediatamente são recebidos pelo consumidor. Por essa característica, a instabilidade da demanda, a que se refere Kotler e Keller (2006), gera transtornos para as empresas. Os bancos, por exemplo, em certos momentos, inesperadamente, são surpreendidos por filas, seja nos atendentes, nos caixas ou às vezes até nos caixas eletrônicos – isso falando de dias e horários normais, não daqueles que habitualmente são de “pico”.

Finalizando, esses autores alertam que as empresas que praticam atendimentos ou serviços diferenciados em função da rentabilidade proporcionada pelo cliente devem ter cuidado ao declarar serviço superior pois podem prejudicar o relacionamento com aqueles clientes que se sentem prejudicados por receber serviço inferior.

2.3 SEGMENTAÇÃO

Sobre segmentação, para o presente estudo o conceito mais interessante é proposto por EA/UFRGS (2006, p. 104): “segmentação é uma separação dos mercados em grupos diferenciados, baseado em características homogêneas e semelhantes”.

O Banco do Brasil atua em um mercado muito amplo e suas estratégias de marketing de relacionamento são diferenciadas para cada público alvo.

Para Kotler (2005, p. 237), “um segmento de mercado consiste em um grande grupo de consumidores que possuem as mesmas preferências” e cabe aos profissionais da área de marketing identificar esses segmentos e tomar decisões acerca de quais deles serão trabalhados. Pode-se dizer que essas decisões se referem também à maneira como esses segmentos serão explorados.

Ainda sobre o mercado de atuação, Kotler e Keller (2005, p. 236) afirmam:

Os mercados não são homogêneos. Uma empresa não pode atender a todos os clientes em mercados amplos ou diversificados. Os consumidores diferem entre si em muitos aspectos e, em geral, podem ser agrupados segundo uma ou mais características. A empresa precisa identificar os segmentos de mercado a que poderá atender com eficácia.

Uma vantagem da segmentação de mercado é que “uma análise e uma compreensão detalhada do mercado permite que a empresa desenvolva e implemente um composto de marketing talhado para as necessidades específicas do mercado” (CZINKOTA et al., 2001, p. 198).

As principais vantagens da segmentação, segundo EA/UFRGS (2007, p. 62), são:

- Permite a definição mais precisa dos mercados de atuação, levando a adoção de programas de marketing mais específicos;
- Possibilita a alocação mais eficiente de recursos;
- Orienta o posicionamento da empresa.

Os critérios atualmente utilizados na segmentação do mercado PJ de varejo do Banco do Brasil são: o segmento de atuação e o porte (faturamento anual) e estão normatizadas no capítulo 6 do Livro de Instruções Codificadas número 440, título 2, subtítulo 1589, versão de 11/09/2008. São classificadas como micro e pequenas empresas as pessoas jurídicas do segmento indústria, cooperativas e associações urbanas com faturamento bruto anual até R\$ 10 milhões e as do segmento comércio e serviços com faturamento bruto anual até R\$ 15 milhões.

Assim, temos a seguinte classificação das MPE, quanto ao porte, seguindo o critério de faturamento bruto anual:

- a) microempresa – até R\$ 500 mil;
- b) pequena empresa:
 - I - indústria – acima de R\$ 500 mil e até R\$ 10 milhões;
 - II - comércio e serviços – acima de R\$ 500 mil e até R\$ 15 milhões;
 - III - cooperativas e associações urbanas com faturamento até R\$ 10 milhões.

Este tipo de segmentação é baseado em variáveis demográficas, as quais Kotler e Keller (2006) julgam serem as mais importantes. Segundo eles (p. 255), “as principais variáveis de segmentação para mercados organizacionais” são, dentre outras:

Demográficas

1. Setor: a que setores devemos atender?
2. Porte de empresa: devemos atender a empresas de que porte?
3. Localização: a que áreas geográficas devemos atender?

Percebe-se que a segmentação das MPE no Banco do Brasil está coerente com o modelo baseado em variáveis demográficas. Mas e quanto à variável geográfica? Para esta variável, cada agência tem uma jurisdição. Significa dizer que nos municípios onde não houver agência do Banco do Brasil, os clientes que ali se estabelecem ou residem são atendidos pela agência mais próxima. No caso da agência Armazém-SC, sua jurisdição abrange também o município de São Martinho.

Quando a segmentação propõe uma idéia de separação e fragmentação do mercado, como o próprio nome sugere, não necessariamente o seu objetivo é reduzir ou restringir a atuação da empresa. O ponto principal é, pelo contrário, aumentar e expandir a atuação da empresa justamente naquele ou naqueles segmentos onde ela se considera mais forte e com possibilidade de superar seus concorrentes.

Numa síntese do que foi tratado neste tópico, pode-se afirmar que segmentar é separar o mercado para poder melhor analisá-lo. A partir daí, pode-se elaborar as estratégias de atuação, que incluem também a definição de quais desses segmentos serão trabalhados pela empresa.

O Banco do Brasil, por exemplo, por ser uma grande corporação, trabalha em quase todos os segmentos do mercado bancário. Mas foi preciso segmentar esse mercado e criar estratégias, produtos e serviços diferentes para cada um deles, para poder explorá-los com mais eficácia.

2.4 COMPORTAMENTO DO CLIENTE

O comportamento do cliente é bem definido por Sheth, Mittal e Newman (1999, p. 29) como sendo “as atividades físicas e mentais realizadas por clientes de bens de consumo e industriais que resultam em decisões e ações como comprar e utilizar produtos e serviços, bem como pagar por eles”. Os autores escrevem que essas atividades resultam em comportamentos e que os clientes podem ser domiciliares (consumidores) ou empresas, e que desempenham papéis distintos no processo da compra: eles podem ser usuários, compradores ou simplesmente pagantes.

O cliente domiciliar, ao qual muitos autores utilizam a denominação consumidor final, é aquele que não só compra bens de consumo, mas todo aquele que compra bens ou serviços para seu uso próprio e particular ou de sua família. O cliente empresa, também denominado consumidor organizacional, é diferenciado porque na maioria das vezes quem compra o produto ou serviço não é o seu usuário final.

Os papéis dos clientes segundo Sheth, Mittal e Newman (1999, p. 30):

O **usuário** é a pessoa que efetivamente consome ou utiliza o produto ou recebe os benefícios do serviço. O **pagante** é a pessoa que financia a compra. Finalmente, o **comprador** é aquele que participa da obtenção do produto no mercado. Cada um desses papéis pode ser desempenhado pela mesma pessoa ou unidade organizacional (por exemplo, um departamento) ou por diferentes pessoas ou departamentos.

Os clientes de hoje estão mais bem informados e, segundo Kotler e Keller (2006, p. 139), tem mais recursos “para verificar os argumentos das empresas e buscar melhores alternativas” e “avaliam qual oferta proporciona maior valor”.

Entender o que realmente tem valor para o comprador e o que o influencia na decisão da compra torna-se importante para a definição das estratégias de marketing das empresas.

O processo de decisão de compra dos consumidores, apresentado na disciplina de Gestão de Negócios de Varejo da EA/UFRGS (2007, p. 15) e baseada em Solomon (2002), inicia com o reconhecimento do problema e passa pelas etapas de busca de informações, avaliação de alternativas e a compra propriamente dita, ou escolha, tendo como última etapa a experiência pós-compra. Este normalmente é o caminho natural de uma decisão de compra e que acontece de forma automática na mente dos consumidores.

Esse autor ainda distingue três tipos de decisões de compra, baseados no esforço e tempo despendido pelo cliente para a tomada de decisão e que estão relacionados ao grau de complexidade da compra, os valores envolvidos e a frequência com que ela ocorre.

Para produtos e serviços de baixo custo e compras frequentes, existe pouco envolvimento e reflexão do consumidor, porque as marcas e tipos de produtos são bem conhecidos; seria como efetuar um depósito em poupança ou pagar um boleto no caixa do banco. Existem também produtos e serviços de custo médio, comprados não com tanta frequência, para os quais o consumidor faz algum tipo de avaliação e se envolve na compra; algo como adquirir um título de capitalização ou descontar cheques pré-datados. Num outro extremo, quando a compra envolve valores maiores e é realizada com pouca frequência, o envolvimento do consumidor é alto e exige dele muito tempo, pesquisa e reflexão, pois o produto ou serviço, nesses casos, não é conhecido em todos os seus detalhes; como exemplo, podemos citar a

obtenção de um financiamento para ampliação da fábrica ou a contratação de uma apólice de seguro para a frota da empresa.

Este tópico apresentou uma breve incursão na literatura do comportamento do cliente, enfatizando que atualmente eles fazem avaliações sobre vários aspectos do produto ou serviço que desejam comprar porque tem mais facilidade de acesso a essas informações.

Além da própria conceituação do assunto, observou-se aqui a distinção entre os dois tipos de consumidores: final e organizacional; a descrição dos papéis desempenhados pelos clientes no processo da compra e, finalmente, uma exemplificação dos tipos de decisão de compra, da mais corriqueira até a mais complexa.

2.5 MARKETING DE RELACIONAMENTO

O conceito de Marketing evoluiu ainda mais e atualmente a literatura aborda também um conceito moderno que passou a ser de Marketing de Relacionamento (MR), no qual as empresas se dedicam ao aperfeiçoamento dos contatos com os clientes, a fim de mantê-los, numa perspectiva de continuidade dos negócios num horizonte de longo prazo. Ou seja, "Marketing de relacionamento consiste em atrair, manter e - em organizações de serviços múltiplos - ampliar o relacionamento com os clientes" (BERRY, apud EA/UFRGS 2006, p. 66).

O marketing de relacionamento pode ser melhor compreendido pela definição proposta por Gummesson (2005, p. 22), que afirma que o "marketing de relacionamento é o marketing baseado em interações dentro da rede de relacionamentos". Entendendo-se por rede de relacionamentos aquele grupo de relacionamentos um indivíduo ou empresa possui, pois dificilmente encontra-se alguém que não se relaciona com ninguém, que viveria como um ermitão, ou que se relaciona somente com um indivíduo. Sabe-se que ao longo da vida se vai construindo relacionamentos dos mais variados com outras pessoas e que essas outras pessoas também se relacionam com outras pessoas e isso certamente vai se configurar num complexo emaranhado de relacionamentos e vínculos pessoais e comerciais. Muitos desses relacionamentos terminam ou são menos duradouros que

outros, mas também surgem novos relacionamentos e isso proporciona uma característica dinâmica à rede de relacionamentos.

Kotler (2000) afirma que o marketing de relacionamento é uma atividade de criar relacionamentos satisfatórios e duradouros com os principais colaboradores da empresa, no intuito de conseguir sua preferência e manter suas transações comerciais. O conceito atual de marketing remete ao conceito básico de troca, que é "uma atividade em que duas ou mais partes dão algo de valor a outras a fim de satisfazer necessidades percebidas" (EA/UFRGS, 2006, p. 8). As trocas no mercado financeiro envolvem basicamente a prestação de serviços, e esta assume foco principal, já que a maioria dos produtos deste mercado são intangíveis.

O marketing de relacionamento, aplicado aos serviços de varejo, torna-se ainda mais desafiador. McKenna, citado por EA/UFRGS (2007, p. 29), diz que "na maioria das vezes, o que os consumidores mais desejam de um produto é qualitativo e intangível; é o serviço, um aspecto essencial do produto". Ou seja, o serviço não pode ser armazenado. Ele é consumido pelo cliente no momento em que lhe é prestado, conferindo-lhe assim uma característica muito peculiar. Outra característica importante do serviço para este estudo é a heterogeneidade (variabilidade), sobre o que Parasuraman, Berry e Zeithaml, apud EA/UFRGS (2007, p. 29), afirmam que "sua performance varia de produtor para produtor, de cliente para cliente e até mesmo de um dia para outro".

Com essa assertiva, pode-se perceber a importância do prestador do serviço conhecer o cliente e estar preparado para o momento da venda, o "momento da verdade", o qual é chamado de Encontro de Serviços. Ou seja, "um encontro de serviço ocorre toda vez que um cliente interage com a organização prestadora de serviço" (EA/UFRGS, 2007, p. 30).

2.5.1 Marketing de relacionamento com os clientes PJ na agência Amazém-SC

O Banco do Brasil desenvolveu um modelo de relacionamento para pessoas físicas diferente do modelo direcionado para as pessoas jurídicas. Ainda dentro do segmento pessoa jurídica, existe uma diferenciação no modelo de relacionamento com micro e pequenas empresas (MPE) daquele direcionado para médias e grandes

empresas e daquele voltado para grandes corporações. Para estas últimas, o Banco do Brasil atua com agências “Empresariais” e “Corporate” que pertencem a uma estrutura diferente denominada “ pilar atacado”. Elas atendem esses clientes, ainda que situados fora de sua jurisdição geográfica. Existe também o “ pilar governo”, estrutura voltada para o atendimento de grandes clientes do setor público como a União, os Estados, grandes municípios, autarquias e outros. A agência Armazém-SC faz parte da estrutura do “ pilar varejo”, assim como também são todas as agências conhecidas da população em geral, voltadas ao atendimento das pessoas físicas e das pessoas jurídicas e entes públicos não atendidos pelos demais pilares.

Diferentemente de outros mercados, o varejo apresenta como suas principais características (EA/URGS, 2006, p. 56):

- Oferecer grande variedade de produtos e serviços;
- Apresentar baixo grau de personalização da oferta;
- Lidar com transações de pequeno valor individual;
- Processar grande volume de transações.

Mesmo sendo mercado de varejo, a carteira de cliente Pessoa Jurídica precisa ter também um enfoque de mercado organizacional, pois esses clientes são empresas que utilizam os produtos e serviços do Banco como parte operacional do seu negócio, seja comércio ou indústria. A esse respeito, Kotler e Keller (2006, p. 208), afirma que:

O mercado organizacional é formado por todas as organizações que produzem bens e serviços utilizados na produção de outros produtos ou serviços que são vendidos, alugados ou fornecidos a terceiros. Os principais setores que compõem o mercado organizacional são agricultura, [...] manufatura; construção; transporte; comunicação; serviços públicos; setor bancário, financeiro e segurador; distribuição e serviços. As compras feitas por empresas envolvem mais dinheiro e maior quantidade de produtos do que as feitas por consumidores.

No mercado financeiro essa diferenciação entre mercado organizacional e mercado consumidor também é percebida nos valores dos limites de cheque especial, na quantia de folhas de cheques disponibilizada aos clientes, dentre outras. O valor máximo para as operações de financiamento na linha de Proger Urbano, por exemplo, para pessoa física é de R\$ 10.000,00 enquanto para empresas é de R\$ 400.000,00 (BANCO DO BRASIL, 2009a).

Na agência Armazém-SC, o mercado PJ é restrito a micro e pequenas empresas e para elas o modelo de relacionamento está inserido no subtítulo 1590

do normativo citado no tópico 2.3, versão de 09/08/2008, que prevê uma carteira de clientes empresas e um grupo de clientes microempresas. Atualmente a carteira empresas possui 73 clientes e o grupo microempresas, 44 (BANCO DO BRASIL, 2009b).

Para a carteira empresas está normatizado que o relacionamento deve ser especializado e diferenciado, atento às necessidades dos clientes; proativo e focado na rentabilização, fidelização e retenção do cliente; intenso e estreito, para a realização de negócios. E o atendimento deve ser pessoal, especializado e diferenciado, realizado por um gerente de relacionamento auxiliado por um assistente, capacitados para atuar como assessor de negócios via contatos por telefone, internet ou pessoalmente, suportado por ferramentas tecnológicas. O atendimento na agência deve ocorrer em ambiente do público em geral, num espaço destinado à pessoa jurídica.

No seu endereço eletrônico, o Banco do Brasil (2009c) divulga que: “Você também conta com a assessoria de uma **equipe de atendimento** (grifo do autor), para identificar oportunidades de negócios e orientar na escolha de produtos e serviços mais indicados para as necessidades da sua Empresa.”

Para o grupo microempresas o normativo estabelece um nível de relacionamento simples, prático, conveniente, com atendimento massificado e direcionado para as soluções de auto-atendimento. O atendimento na agência será efetuado pelos funcionários da equipe de atendimento, que incentivarão o uso dos terminais eletrônicos e orientarão os clientes para a utilização dos canais facilitadores, como ferramenta na realização de negócios.

A classificação de agências do “ pilar varejo ” tem uma escala que vai de 1 a 5 onde 1 é o nível das grandes agências e 5 é o das menores. Até alguns anos atrás essa classificação era de 1 a 4, quando o Banco criou então o nível 5, para transformar em agências autônomas os postos de atendimento antes vinculados a uma outra agência, mas que tinham uma boa performance, como foi o caso de Armazém-SC. Essas agências nível 5 teriam um “engessamento” do quadro funcional, ou seja, teriam no máximo cinco funcionários e algumas limitações administrativas, como na formação de comitês e nos valores de alçadas, dentre outras. No Estado de Santa Catarina, das atuais 189 agências somente seis pertencem ao nível 5; a maior concentração está no nível 3 (89) e depois no nível 4 (55), seguida do nível 2 (26) e do nível 1 com 13 agências.

Por ser Armazém-SC uma agência classificada pelo Banco do Brasil como “nível 5”, ela possui uma estrutura atípica, pois o quadro de funcionários é pequeno, onde não existem as figuras do gerente de relacionamento e do assistente previstas no Marketing de Relacionamento e a equipe de atendimento da agência é composta por um ou, raramente, dois funcionários. Isto dificulta o relacionamento com os clientes e, nessa situação, o atendimento especializado e diferenciado, proativo, intenso e estreito, num espaço destinado à pessoa jurídica preconizado no Marketing de Relacionamento da empresa não é efetivo, uma vez que não existe uma equipe para atendimento exclusivamente dos clientes PJ da agência. As visitas aos clientes são raras, como informou pessoalmente o gerente de módulo da agência.

O atendimento pessoal da carteira empresas e do grupo microempresas na agência Armazém-SC (exceto o processamento de pagamentos e recebimentos via caixa) é efetuado, então, pelo gerente de módulo e pelo gerente geral, que também atuam no setor administrativo da agência (gerência, serviços internos e tesouraria) e alguns atendimentos a pessoas físicas e produtores rurais. O atendimento telefônico é precário, pois só existe uma linha telefônica, sem ramais para transferência das chamadas.

Os canais de auto-atendimento, também chamados de facilitadores de atendimento, que o Banco disponibiliza a seus clientes do segmento MPE e que permitem consultas e transações bancárias são: o Gerenciador Financeiro (via Internet), o Débito em Conta automático, a CABB – Central de Atendimento Banco do Brasil (via telefone/fax 0-800), os Cobans (Correspondentes Bancários) e os TAAs – terminais de auto atendimento (localizados nas agências e locais externos de grande concentração de clientes – shopping centers, órgãos públicos, grandes empresas, etc.). O índice de utilização desses canais, o IEC, embora esteja um pouco abaixo da média do Estado, evoluiu 3% no período de out/2007 a out/2008 (BANCO DO BRASIL, Gestão do ATB 2009, p. 68) e é o segundo melhor dentre as agências nível 5.

O Banco também disponibiliza material de relacionamento (subtítulo 1593 do normativo interno mencionado no tópico 2.3, versão de 29/01/2009), que consiste no conjunto de peças publicitárias para a prospecção, rentabilização e fidelização de pessoas jurídicas do segmento de MPE, visando o apoio à venda de produtos e serviços a este público.

As principais peças são:

- livreto com os principais grupos de produtos e serviços oferecidos pelo Banco às MPE, denominado “Soluções para Micro e Pequenas Empresas”;
- CD para instalação do Gerenciador Financeiro;
- kit de abertura de conta corrente PJ, detalhando os documentos necessários para a abertura de conta e os principais produtos e serviços do BB para as MPE;

Também são disponibilizados para o relacionamento com novos clientes PJ, os seguintes formulários:

- Carta de apresentação do Gerente de Relacionamento;
- Cadastramento de pessoa jurídica;
- Coleta de dados da empresa;
- Relatório de faturamento;
- Termo de adesão ao Pacote de Serviços - pessoa jurídica;
- Proposta de Abertura de Conta Corrente;

Além desses formulários padronizados, a agência Armazém-SC desenvolveu um cartão de felicitações - reproduzido no anexo 2 - que é entregue pessoalmente pelo gerente geral na data do aniversário do sócio, diretor ou proprietário da empresa. Eventualmente, quando a entrega do cartão se torna inviável, por qualquer razão, ele é substituído por um telefonema.

Outra iniciativa desenvolvida pela agência Armazém-SC é entregar, juntamente com o cartão, uma caneta personalizada e com estojo, aos maiores clientes da agência em termos de rentabilidade. Eventualmente, em razão da indisponibilidade desse material na central de suprimentos, a agência substitui por outro material adquirido em estabelecimentos locais.

Um aspecto muito importante no relacionamento com os clientes em cidades pequenas é o relacionamento do gerente e dos funcionários na comunidade, como é o caso de Armazém e São Martinho. Este aspecto, embora não expressamente normatizado pela empresa, está implícito nas normas de conduta dos funcionários, livro 505. É de conhecimento do Banco que, nessas cidades, é um diferencial para a empresa ter seus funcionários participativos e com bom relacionamento nos assuntos e eventos da comunidade.

3 METODOLOGIA

Este trabalho de pesquisa foi realizado na agência do Banco do Brasil localizada na cidade de Armazém, Estado de Santa Catarina. Seu objetivo é promover o conhecimento a partir da constatação de uma situação-problema e de uma questão de pesquisa, conforme proposto na introdução do trabalho.

A construção do conhecimento não se dá por bases empíricas, ou seja, oriundo do senso comum, da sabedoria popular. Para que um conhecimento possa ser comprovado, ele deve ser construído em bases científicas. A literatura sobre conhecimento científico está sintetizada na definição obtida em EA/UFRGS (2007) que afirma ser este uma “espécie de conhecimento proveniente de um processo (método), cujas características principais são a intencionalidade, a sistematização e a busca da verdade” (p. 4). O ‘processo’ que o autor cita corresponde à pesquisa científica que, segundo ele, “deve ser promovida de maneira que os seus resultados possam, responsavelmente, contribuir para uma melhor compreensão do objeto (fenômeno) investigado” (p. 5). Ainda seguindo esse autor, a pesquisa para ser considerada científica deve atender a três requisitos: ser realizada a partir de um planejamento; proporcionar a evolução do conhecimento; e propiciar uma visão crítica da realidade.

Uma pesquisa, então, é um processo e envolve diversas etapas, que Malhotra (2001) enumera de 1 a 6 a fim de sistematizar sua elaboração.

Muitos autores elegem a etapa da definição do problema como a etapa crucial de uma pesquisa de marketing. Para se definir corretamente um problema, ou uma situação-problema de pesquisa, é necessário ter o cuidado para que essa definição não seja nem muito ampla nem muito restrita (MALHOTRA et al., 2005). Se for muito ampla, poderá comprometer o direcionamento correto da pesquisa para algo que, a princípio, não é o que realmente se quer investigar. Por outro lado, se a definição do problema tiver um foco muito estreito, poderá deixar de abordar algum ponto importante ou inovador para a pesquisa ou até torná-la incompleta.

Ainda segundo Malhotra et al. (2005, p. 38), deve-se definir a situação-problema de pesquisa “de maneira suficientemente ampla para não deixar passar nenhum aspecto relevante”.

“De todas as tarefas de um projeto de pesquisa de marketing, nenhuma é mais vital para a satisfação das necessidades do cliente do que a definição adequada do problema de pesquisa. Todo o esforço, tempo e dinheiro gastos a partir deste ponto serão desperdiçados se o problema for mal compreendido ou mal definido.” (MALHOTRA, 2001, p. 65)

Estas definições explicam, por si só, a ênfase dada neste trabalho à contextualização do problema de marketing de relacionamento e sua importância para a manutenção e conquista de clientes na carteira PJ da agência Armazém-SC.

3.1 O BANCO DO BRASIL

O Banco do Brasil é uma sociedade de economia mista, com sede em Brasília (DF). É controlado pela União e é um dos principais executores da política monetária do governo federal. Tem como 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” e como visão de futuro ser “o primeiro banco dos brasileiros no Brasil e no exterior, o melhor banco para trabalhar e referência em desempenho, negócios sustentáveis e responsabilidade socioambiental” (BANCO DO BRASIL, 2009d).

Foi fundado em 12 de outubro de 1808, antes mesmo de o Brasil tornar-se independente. E desde então, seu pioneirismo e liderança marcaram presença em todos os momentos decisivos da nossa história.

Em 1822, na Independência, foi o principal parceiro para custear as escolas e hospitais do país que nascia. No fim da década de 1880, destacou-se como indutor do fomento econômico, destinando as primeiras linhas de crédito para a agricultura, em especial a do café. Com a Proclamação da República, em 1889, atuou decisivamente para equilibrar os impactos financeiros causados pelo fim da Monarquia.

O compromisso com o desenvolvimento do país continuou ao longo dos anos, sempre pautado pelos princípios de ética, responsabilidade socioambiental e valorização cultural, intrínsecos ao Banco do Brasil.

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 um dos líderes em ativos, depósitos totais, câmbio exportação, carteira de crédito, base de correntistas, rede própria de atendimento no país, entre outros. É a única instituição financeira a entrar no *novo mercado* da BOVESPA - Bolsa de Valores de São Paulo, que é uma listagem de empresas que se comprometem com um nível elevado de governança corporativa, muito além do que é exigido pela legislação.

Esses dados são resultado dos investimentos em tecnologia, do treinamento de 85,3 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 as mais diversas demandas de negócios do País.

Com mais de 30 milhões de clientes correntistas, 85,3 mil funcionários, mais de 4 mil agências e mais de 40 mil caixas eletrônicos, o Banco do Brasil é hoje uma das maiores instituições financeiras do país, atendendo a todos os segmentos do mercado financeiro. Além disso, o Banco do Brasil vem ampliando sua presença internacional contando hoje com mais de 40 pontos de atendimento no exterior.

Quando se fala em Banco do Brasil, fala-se em números grandiosos e que não param de crescer, como os apresentados a seguir:

Cientes	Set/07	Set/08
Pessoas Físicas	24.999	28.044
Pessoas Jurídicas	1.637	2.023
Total	26.636	30.067

Quadro 1 – Evolução do número de correntistas do Banco do Brasil (em mil)
 Fonte: adaptado de <http://www.bb.com.br> >>> Banco do Brasil >>> Conheça o BB

Carteira de Crédito por Cliente	Set/07	Set/08
No País	137.626	189.301
- Pessoa Física	29.486	43.435
- Pessoa Jurídica	59.693	85.343
- Agronegócios	48.447	60.524
No Exterior	12.558	12.900
Total	150.184	202.201

Tabela 1 – Evolução do volume das carteiras de crédito do Banco do Brasil (em milhões)

Fonte: <http://www.bb.com.br> >>o Banco do Brasil>>Conheça o BB

3.2 A AGÊNCIA ARMAZÉM-SC

A agência Armazém-SC está localizada na Rua Antonio Diomário da Rosa, nº 151 – Centro. Foi elevada à categoria de agência autônoma de nível 5, com o prefixo 4642-6, em 22 de novembro de 2004 - até então funcionava como um posto de atendimento vinculado à agência de Gravatal (SC).

O quadro funcional da agência Armazém-SC (BANCO DO BRASIL, 2009e) é composto de: a) Funcionários de carreira: um Gerente Geral, um Gerente de Módulo, um Caixa-Executivo e dois Escriturários; b) Outros colaboradores: um Menor Aprendiz.

A agência conta com uma sala de auto atendimento (SAA) com três terminais, um para cada função básica: Depósitos, Saques e Dispensador de Cheques. Além disso, conveniou cinco empresas para atuarem como correspondentes bancários (Coban), que realizam recebimentos de boletos e contas diversas. Os Cobans fazem parte dos canais alternativos de atendimento.

O atendimento pessoal dos clientes Pessoa Jurídica na agência Armazém-SC, com exceção dos pagamentos e recebimentos no caixa, é efetuado principalmente, pelo Gerente de Módulo e pelo Gerente Geral. Os Escriturários dedicam-se principalmente ao atendimento das pessoas físicas e produtores rurais.

O número de poupadores não-correntistas, correntistas e quantos desses correntistas possuem contas especiais é apresentado no quadro 3 abaixo:

Clientes	PJ	PF	Total
Poupadores não-correntistas	-	1.403	1.403
Correntistas	178	1.512	1.690
Contas especiais	117	814	931

Quadro 2 – Número de correntistas e poupadores da agência Armazém-SC – fev/09
 Fonte: Banco do Brasil – Sisbb/ORC

A agência Armazém-SC faz parte da rede de agências Tubarão, vinculadas à Superintendência Regional de Florianópolis, uma das quatro regionais da Superintendência Estadual de Santa Catarina. Sua jurisdição compreende Armazém e São Martinho, municípios próximos ao litoral sul do Estado, pertencentes à microrregião de Tubarão, cujos dados geográficos, sociais e econômicos são apresentados no quadro 3 a seguir, além do número de empresas por segmento.

Observa-se nesse quadro que em 2006 o potencial de mercado de clientes especiais PJ em Armazém já era de 309 empresas e em São Martinho era 151, totalizando 460 empresas – não foram consideradas aí as próprias instituições financeiras e outros serviços, que presume-se sejam, em sua maioria, associações e entidades sem fins lucrativos, as quais não são prospectadas para a realização de negócios.

Apesar de São Martinho ter uma boa quantidade de empresas, ponderando-se o número de habitantes, apurou-se que o faturamento da indústria e serviços correspondia a apenas 52,5% do faturamento total do município, enquanto que em Armazém o faturamento desses segmentos correspondia a 70,8% do total.

No município de Armazém os segmentos da indústria e dos serviços são mais desenvolvidos. Em São Martinho, por outro lado, o segmento da agropecuária tem maior peso econômico, fato que se deve principalmente porque o município tem maior extensão territorial. Um segmento mais desenvolvido em São Martinho do que em Armazém é o de alojamento e alimentação, sabidamente pela sua estrutura de turismo rural e religioso.

Dados econômicos (2006)	Armazém	São Martinho
População (2007)	7.312	3.194
Área territorial km ²	173	225
Valor adicionado na agropecuária (mil reais)	16.070	13.198
Valor adicionado na indústria (mil reais)	13.639	2.547
Valor adicionado no serviço (mil reais)	25.383	12.070
PIB a preço de mercado corrente (mil reais)	58.196	28.619
PIB per capita (reais)	7.815	8.952
indústrias extrativas	4	2
Indústrias de transformação	107	41
Construção	-	4
Transporte, armazenagem e comunicações	31	3
Comércio, reparação de veículos, objetos pessoais e domésticos	145	71
Produção e distribuição de eletricidade, gás e água	2	2
Atividades imobiliárias, aluguéis e serviços prestados às empresas	10	9
Alojamento e alimentação	10	19
Intermediação financeira, seguros, previdência e serviços afins	3	3
Outros serviços coletivos, sociais e pessoais	70	52

Quadro 3 – Dados Sócio-econômicos dos municípios de jurisdição da agência Armazém-SC
 Fonte: adaptado de <http://www.ibge.gov.br/cidades>

Para se ter uma idéia da expressão do segmento MPE na agência Armazém-SC, de acordo com dados do Extrato do Sinergia (BANCO DO BRASIL, 2009), somente as operações de capital de giro PJ (excluem-se as operações de investimento) ultrapassam o volume de crédito total das carteiras PF (não incluídas aqui as operações rurais, que apesar de serem tomadas por clientes PF, pertencem a um segmento de crédito diferenciado, para efeito de análise do Banco).

3.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Utilizou-se um estudo de caso, em duas frentes: um levantamento de dados secundários para poder identificar os instrumentos e ações do Marketing de Relacionamento utilizadas atualmente pela agência Armazém-SC; e entrevistas em profundidade com aqueles clientes PJ que já estão inseridos no Marketing de Relacionamento, abordando uma amostra de 10 empresas do total de 117 clientes especiais PJ da agência Armazém-SC, com o firme propósito de identificar os aspectos positivos e negativos do Marketing de Relacionamento utilizado atualmente.

A escolha do método decorreu da análise do problema e da questão de pesquisa: estudo de caso, com abordagem qualitativa, utilizando-se várias técnicas de coleta de dados: entrevistas em profundidade, observação do participante e pesquisa documental. O método é adequado para este estudo porque pretende-se saber a opinião dos clientes sobre o relacionamento da agência do Banco com sua empresa. Dessa forma, possibilita-se aumentar o conhecimento sobre a realidade dos clientes que se relacionam com a agência

Outro ponto abordado na entrevista de pesquisa foi colher sugestões dos respondentes para ações que a agência poderia adotar para melhorar esse relacionamento.

A estratégia de abordagem qualitativa escolhida, “possibilita obter informações mais específicas e precisas sobre o fenômeno estudado. Todavia, elas não podem ser generalizadas” porque não é certo que a percepção de um cliente sobre o relacionamento seja a mesma daquela percebida por outro, ou seja, essa abordagem “não permite extrapolação dos resultados” (EA/UFRGS, 2007, p. 8).

Estas assertivas são confirmadas por Malhotra et al. (2005, p. 113), ao afirmar que a pesquisa qualitativa “proporciona melhor visão e compreensão do problema. Ela o explora com poucas idéias preconcebidas sobre o resultado dessa investigação”. Esse autor também explica que “a pesquisa qualitativa é baseada em amostras pequenas e não-representativas, e os dados não são analisados estatisticamente”.

Os dados primários foram coletados através da aplicação de uma entrevista realizada pessoalmente pelo pesquisador, que anotava as respostas no formulário

de coleta de dados. O local escolhido foi o estabelecimento de cada cliente entrevistado, para assegurar maior reserva ao assunto e isenção da influência do ambiente da agência nas respostas.

O formulário que serviu de roteiro para a entrevista e coleta de dados encontra-se reproduzido no anexo 1 e inicia com a identificação da empresa e um breve conceito de marketing de relacionamento, seguido da descrição dos modelos de relacionamento normatizados pelo Banco e terminando com três perguntas abertas sobre os aspectos positivos e negativos do modelo de relacionamento e sugestões de ações para melhoria do MR da agência.

O método estudo de caso mostrou-se muito prático e pouco dispendioso, pois os clientes entrevistados situam-se num raio de 2.000 metros de distância da agência. As entrevistas, realizadas num período de 10 dias, tiveram um tempo médio de realização de 40 minutos por cliente entrevistado.

Por ter sido uma amostra pequena (menos de 9% do universo de clientes objeto do estudo), o resultado da pesquisa que em seguida será apresentado não pode ser inferido ao universo de clientes PJ da agência.

Para o levantamento de dados secundários foram utilizados: observação pessoal do pesquisador, relatórios gerenciais, informações do portal eletrônico da internet – <http://www.bb.com.br>, o Sisbb – Sistema de Informações do Banco do Brasil e o normativo interno do Banco, o LIC – Livro de Instruções Codificadas.

A análise dos dados será efetuada com a descrição de uma síntese de todas as respostas obtidas nas duas primeiras perguntas da entrevista, e num segundo momento, serão descritas e enumeradas as respostas à terceira pergunta, eliminando-se as repetições. Dessa forma o pesquisador pederá efetuar as sugestões de melhoria a que se propõe.

Este terceiro capítulo trouxe um pouco de informações importantes sobre a história e a estrutura da empresa, da agência e sobre a economia dos municípios de sua jurisdição. Tudo isso com a finalidade propiciar um entendimento do contexto de mercado e da empresa em que está inserida a agência onde é realizado o trabalho de pesquisa. Por fim, este capítulo apresentou o método de pesquisa e descreveu como foi a forma de coleta de dados e de como será realizada a sua análise abordada no próximo capítulo.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo pretende-se concretizar os objetivos específicos do trabalho de pesquisa. Para isso, procede-se a leitura e avaliação das informações obtidas através dos levantamentos de dados propostos inicialmente. Em seguida, o autor lança as suas sugestões para que a agência Armazém-SC possa, efetivamente, melhorar o seu relacionamento com os clientes PJ – Pessoa Jurídica.

4.1 IDENTIFICAÇÃO DOS INSTRUMENTOS E AÇÕES DE MARKETING DE RELACIONAMENTO ATUALMENTE UTILIZADAS PELA AGÊNCIA ARMAZÉM-SC

O marketing de relacionamento com os clientes PJ na agência Armazém-SC é realizado de três formas, conforme foi apurado no capítulo 3: a) através da utilização de material de relacionamento; b) através dos canais alternativos; e c) atendimento pessoal. A seguir apresenta-se uma análise individual de cada um deles:

a) material de relacionamento: A agência faz uso das peças publicitárias e dos formulários disponibilizados pelo Banco e aprimorou este portfólio com a criação de um cartão de aniversário e com um brinde para os maiores clientes;

b) canais alternativos: A agência beneficia-se de todos os canais facilitadores de atendimento disponibilizados pelo Banco, com um *plus* de ter efetuado cinco convênios de correspondentes bancários (Cobans), que automaticamente reduzem o consumo de estrutura de caixas da agência. A utilização desses canais evoluiu três por cento no período de out/07 a out/08 mas ainda está abaixo da média estadual.

c) atendimento pessoal: especificamente para a carteira empresas, esta última forma de relacionamento deixa muito a desejar em relação ao modelo previsto pelo Banco para utilização nas agências, em função de o próprio Banco não dotar a agência Armazém-SC de uma estrutura suficiente para tal. Percebe-se que os funcionários, ainda que estejam suportados por ferramentas tecnológicas, não tem

atribuições exclusivas de atendimento ao público PJ da agência e nem contam com o auxílio de um assistente, tampouco de um espaço destinado às empresas. As visitas aos clientes, principal instrumento de proatividade e estreitamento do relacionamento vem acontecendo raramente. Com isso verifica-se que os funcionários responsáveis pelo marketing de relacionamento da carteira empresas da agência Armazém-SC não tem dedicação exclusiva para essa função e portanto não podem manter um relacionamento “proativo, focado, intenso e estreito, para a realização de negócios”. Para o grupo microempresas esta forma de relacionamento atende ao previsto no MR do Banco, citado no item 2.5.1, ainda que o atendimento pessoal não seja efetuado pela equipe de atendimento da agência, mas sim pelos mesmos funcionários que atendem os clientes da carteira empresas.

4.2 VERIFICAÇÃO DOS ASPECTOS POSITIVOS E NEGATIVOS JUNTO AOS CLIENTES INSERIDOS NA CARTEIRA PJ DA AGÊNCIA ARMAZÉM-SC

Dos clientes entrevistados, oito pertencem à carteira empresas e dois ao grupo microempresas.

Durante a entrevista, ao citar os aspectos positivos os clientes entrevistados falaram:

- empresa 1: a localização da empresa em frente à agência, o atendimento prestado pelos funcionários e o atendimento diferenciado no caixa, através de malote;
- empresa 2: o atendimento dos funcionários;
- empresa 3: agilidade nas informações, segurança nas contas, possui muitos recursos empresariais, possui um contato mais próximo e o recebimento das vendas por cartões de crédito/débito;
- empresa 4: o gerenciador financeiro e o atendimento dos funcionários - pessoalmente e por telefone;
- empresa 5: o gerenciador financeiro e o atendimento dos funcionários;
- empresa 6: o gerenciador financeiro e o atendimento dos funcionários;
- empresa 7: o Coban, o gerenciador financeiro e as linhas de crédito e financiamento;

- empresa 8: o auto atendimento nos caixas eletrônicos e o atendimento dos funcionários;
- empresa 9: o gerenciador financeiro;
- empresa 10: o gerenciador financeiro, o auto atendimento nos caixas eletrônicos e o atendimento dos funcionários;

Ainda na mesma entrevista, ao citar os aspectos negativos os clientes entrevistados disseram:

- empresa 1: a falta de visitas do gerente de relacionamento e o atendimento por telefone;
- empresa 2: a fila no caixa;
- empresa 3: é muito técnico no atendimento, realiza poucas transações no caixa, sempre direcionando para os caixas eletrônicos, a demora no atendimento e os juros altíssimos;
- empresa 4: muita demora e burocracia no encaminhamento de financiamentos, deveria ter mais visitas na empresa, a falta de proatividade – mostrar o que o banco tem para oferecer e as vantagens para a empresa;
- empresa 5: o atendimento pessoal por telefone, a fila no caixa, a falta de caixa nos quinze minutos de lanche do funcionário e a falta de proatividade para oferecer soluções e novidades para a empresa;
- empresa 6: os juros e tarifas muito altos;
- empresa 7: o atendimento prestado no caixa (falta cordialidade e respeito), a recente mudança do gerente responsável pelo relacionamento e a falta de visitas à empresa;
- empresa 8: não utiliza o gerenciador financeiro porque tem pouco movimento e desconhece a sua praticidade;
- empresa 9: a fila nos caixas eletrônicos em certos horários - porque tem poucas máquinas, o atendimento prestado no caixa, a fila no caixa nos horários de pico e a insistência do caixa em direcionar para o auto atendimento mesmo quando não tem fila;
- empresa 10: a falta de orientação sobre as melhores opções de empréstimos para a empresa, pois procurou a agência para fazer um financiamento de investimento e foi sugerido tomar empréstimo para capital de giro;

Diante das respostas obtidas durante as entrevistas realizadas, percebe-se que foram mencionados pelas empresas mais de dez aspectos positivos diferentes, confirmando, assim a restrição do método quanto à generalização, comentada anteriormente no tópico 3.3, o mesmo acontecendo com os aspectos negativos levantados pelas empresas. Mesmo assim, não se pode deixar de mencionar o fato de que o atendimento e o gerenciador financeiro foram considerados aspectos positivos do MR pela maioria das empresas, com 7 e 6 citações, respectivamente. Por outro lado, como aspectos negativos do MR, a falta de visitas/proatividade foi citada por 5 empresas, a fila do caixa citada 4 vezes e o atendimento telefônico 2 vezes.

Ao serem questionados sobre o que a agência Armazém-SC poderia fazer para melhorar o relacionamento com a sua empresa, os entrevistados sugeriram:

- empresa 1: visitar a empresa com mais frequência e melhorar o atendimento telefônico;
- empresa 2: aumentar o número de atendentes no caixa;
- empresa 3: aumentar o número de atendentes no caixa;
- empresa 4: intensificar as visitas e dar mais agilidade nos financiamentos;
- empresa 5: prestar atendimento telefônico na agência fora do horário de atendimento ao público;
- empresa 6: reduzir os juros e as tarifas;
- empresa 7: visitar a empresa para melhor conhecer sua realidade e saber suas necessidades;
- empresa 8: está contente com o modelo atual;
- empresa 9: aumentar o número de atendentes no caixa e a quantidade de caixas eletrônicos;
- empresa 10: capacitar melhor os funcionários para o atendimento de empresas;

Ao analisar as respostas dos entrevistados a esta última pergunta, nota-se que a quantidade de citações foi menor e desse fato pode-se deduzir que, de vários aspectos negativos apontados por uma determinada empresa, um ou dois aspectos são realmente os mais importantes e que podem, se eliminados, melhorar o relacionamento da agência com o cliente. Dentre as sugestões apresentadas pelos clientes entrevistados, podem-se destacar três que foram citadas por mais de uma empresa: a realização/intensificação das visitas, o aumento de atendentes no caixa e melhorar/ampliar o atendimento telefônico da agência.

4.3 PROPOSIÇÃO DE AÇÕES QUE PERMITAM APERFEIÇOAR O MARKETING DE RELACIONAMENTO NA CARTEIRA PJ DA AGÊNCIA ARMAZÉM-SC.

Depois que as informações dos clientes entrevistados foram sintetizadas nos dois tópicos precedentes, a sua análise permite que agora, ainda sob a luz do referencial teórico e do levantamento de dados secundários até aqui trabalhados, se faça sugestões de ações que permitam à agência de Armazém-SC melhorar e aperfeiçoar o marketing de relacionamento com os seus clientes da carteira PJ – Pessoa Jurídica.

Por uma questão lógica, volta-se a atenção para os temas das sugestões mais citadas pelos próprios clientes em suas entrevistas, que coincidem com os aspectos negativos mais vezes apontados por eles: a visitação, o caixa e o atendimento telefônico.

Primeira sugestão: **Ação:** intensificar as visitas aos clientes da carteira empresas; **Executor da ação:** Gerente de Módulo; **Supervisor da ação:** Gerente Geral; **Objetivo da ação:** sistematizar e organizar as visitas, instalar o gerenciador financeiro nas empresas que ainda não utilizam, estreitar o vínculo com o cliente e atingir os padrões de relacionamento e atendimento normatizados pelo Banco; **Como fazer:** reservar uma hora por dia para visitar os clientes, realizando no mínimo uma visita por dia, com um roteiro pré-estabelecido, de maneira que praticamente todos os clientes da carteira recebam ao menos uma visita a cada noventa dias;

Segunda sugestão: **Ação:** incentivar o uso dos canais alternativos de atendimento e melhorar do atendimento no guichê de caixa; **Executores:** Caixa-Executivo e Escriturários; **Supervisor da ação:** Gerente Geral; **Objetivo da ação:** reduzir a fila do caixa, melhorar o atendimento no guichê de caixa e melhorar o índice de utilização dos canais de auto atendimento; **Como fazer:** participar de cursos de reciclagem e de atendimento ao cliente, efetuar rodízio de funcionários no atendimento do caixa, divulgar os canais de atendimento alternativos em todos os contatos, incentivar o seu uso e cadastrar as senhas especiais de acesso aos canais que assim o exijam;

Terceira sugestão: **Ação:** iniciar o processo de aquisição de uma central telefônica e indicar a contratação de um colaborador para a função de telefonista; **Executor da ação:** Gerente Geral; **Objetivo da ação:** melhorar o atendimento telefônico aos clientes PJ da agência; **Como fazer:** solicitar a aquisição de uma central telefônica e a contratação de um telefonista ao(s) respectivo(s) departamento(s) responsável(is).

5 CONCLUSÃO

Para o encerramento deste trabalho, deve-se repassar agora os principais resultados obtidos, não com intenção de redundância, mas para uma melhor avaliação ao confrontá-los com os objetivos principal e específicos inicialmente planejados. Com as carências e limitações do trabalho, não se pretende aqui que o assunto esteja concluído ou que o problema que originou a pesquisa esteja resolvido. Pelo contrário, percebeu-se, durante o seu desenvolvimento, que o tema escolhido é atualíssimo e poderá ser desmembrado ou focado em novas abordagens para futuras pesquisas.

Ao se obter, através do levantamento de dados secundários, os instrumentos e ações de marketing de relacionamento atualmente utilizadas pela agência Armazém-SC, responde-se de maneira muito clara ao primeiro objetivo específico da pesquisa que era de identificá-los. Além disso, ao verificar-se que a agência ampliou com criações próprias o portfolio de instrumentos para melhorar o marketing de relacionamento com os clientes PJ, é obrigação deste trabalho elogiar a iniciativa e incentivar os funcionários para que novas idéias como estas possam surgir.

A amostra de dez clientes escolhidos para a entrevista pode ser uma limitação deste trabalho. Ainda que justificado na metodologia, essa amostra relativamente pequena não contemplou nenhum cliente do município de São Martinho.

A realização da entrevista com os clientes da carteira PJ permitiu que o segundo objetivo específico da pesquisa fosse plenamente alcançado. Os aspectos positivos e negativos do modelo de relacionamento relatados pelos clientes foram de uma objetividade impressionante e, com certeza, contribuirão para as análises da empresa assim como contribuíram que este trabalho retratasse com tamanha transparência a percepção do marketing de relacionamento da agência Armazém-SC.

Dos aspectos positivos percebidos pelos clientes PJ no modelo de relacionamento, o atendimento e o gerenciador financeiro se destacaram por terem sido citados por mais da metade dos entrevistados.

Dos aspectos negativos percebidos pelos clientes PJ no modelo de relacionamento, a falta de visitas, a proatividade e a fila do caixa foram os destaques

e por isso mereceram as sugestões de melhorias propostas na sequência do trabalho.

O resultado da entrevista é um *feedback* do relacionamento da agência com seus clientes PJ. Os aspectos negativos devem ser encarados com maior atenção pois nem sempre se obtém dos clientes esse tipo de manifestação. A escolha de se realizar a entrevista na empresa, longe do ambiente do banco, foi uma decisão acertada e certamente contribuiu para essa espontaneidade, ainda que a entrevista tenha sido efetuada por um funcionário da agência.

Em alguns aspectos negativos relatados é sabido que agência não tem ingerência, como a questão de preços (tarifas e juros) altos, que decorrem da política de preços da empresa. Desta mesma forma, isso ocorre em aspectos negativos implícitos nas respostas, como a falta de funcionários.

Com a sugestão de ações para aperfeiçoar o Marketing de Relacionamento na carteira PJ da agência Armazém-SC, tratada no tópico 4.3, tanto o terceiro objetivo específico quanto o objetivo principal deste trabalho foram atingidos. As ações sugeridas de realização e intensificação das visitas, melhoria do atendimento no caixa e melhoria do atendimento telefônico da agência partiram da observação dos principais aspectos negativos apontados e das próprias sugestões que os clientes deram ao responder a terceira pergunta da entrevista.

Seria muito cômodo sugerir à agência Armazém-SC **o que** fazer. Por isso, as sugestões propostas neste trabalho detalham **quem** vai fazer, **porque** fazer e **como** fazer. As ações foram, assim, detalhadas de maneira prática para que a agência possa aplicar imediatamente, se for de seu interesse.

De acordo com os dados apresentados, a agência Armazém-SC passa por um dilema: está num processo de crescimento da base de clientes e ao mesmo tempo carece de estrutura que não pode ser resolvida em seu âmbito. Conjectura-se que esta situação deva ser diferente nas agências mais “velhas”, onde a sua estrutura já esteja dimensionada de acordo com o seu mercado e sua respectiva tendência de crescimento.

Por outro lado, pode-se acreditar, que essa expansão esteja ocorrendo nos demais segmentos atendidos pela agência, como o mercado de pessoas físicas e o de produtores rurais já mencionados na descrição do quadro de funcionários e funções. Dessa maneira é lógico deduzir que o atendimento geral da agência esteja,

no mínimo, em situação parecida com o atendimento prestado ao segmento de micro e pequenas empresas objeto desta análise.

Mas isso deverá ser aprofundado com novos estudos, pois certamente trata-se de modelos de segmentação e de relacionamento diferentes dos modelos aplicados ao segmento de micro e pequenas empresas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BANCO DO BRASIL. Superintendência de Varejo e Governo Santa Catarina **Gestão do ATB 2009 - relatórios**. Florianópolis, fev/2009.

BANCO DO BRASIL. Diretoria de Micro e Pequenas Empresas. **LIC - Livro de Instruções Codificadas**. Sisbb - Sistema de Informações do Banco do Brasil. Consulta em 18/02/09.

BANCO DO BRASIL. Diretoria de Distribuição e Varejo. **Sinergia 2009 - Extrato da Dependência 4642 Armazém**. Intranet, posição de 11/02/2009.

BANCO DO BRASIL(a). Disponível em <http://www.bb.com.br/portalbb/page45,108,3221,8,0,1,2.bb?codigoMenu=128&codigoNoticia=117&codigoRet=479&bread=6> e <http://www.bb.com.br/portalbb/page58,116,5646,1,1,1,1.bb?codigoMenu=235&codigoNoticia=4843&codigoRet=4077&bread=7>. Acesso em 18/02/2009.

BANCO DO BRASIL(b). Sisbb – Sistema de Informações do Banco do Brasil – aplicativo REL – Relacionamento do Clientes. Consulta em 18/02/09.

BANCO DO BRASIL(c). Disponível em <http://www.bb.com.br/portalbb/page56,108,2558,8,0,1,2.bb?codigoNoticia=2124&codigoMenu=1843>. Acesso em 18/02/2009.

BANCO DO BRASIL(d). Disponível em <http://www.bb.com.br/portalbb/page22,102,2681,0,0,1,6.bb?codigoNoticia=1508&codigoMenu=1208>. Acesso em 18/02/2009.

BANCO DO BRASIL(e). Sisbb – Sistema de Informações do Banco do Brasil – aplicativo ARH – Administração de Recursos Humanos. Consulta em 18/02/09.

BERRY, L.L.; PARASURAMAN A. **Serviços de Marketing competindo através da qualidade**. São Paulo: Maltese, 1995.

COBRA, Marcos. **Administração de Vendas**, 4ª ed. São Paulo, Atlas, 1994.

CZINKOTA, Michael R. et al. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

EA/UFRGS. Curso de Especialização em Negócios Financeiros – **Apostila de Gestão de Marketing**. Porto Alegre: UFRGS, março/abril 2006.

EA/UFRGS. Curso de Especialização em Negócios Financeiros – **Apostila de Gestão de Negócios de Varejo**. Porto Alegre: UFRGS, fevereiro 2007.

EA/UFRGS. Curso de Especialização em Negócios Financeiros – **Apostila de Monografia**. Porto Alegre: UFRGS, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. –3 ed.- São Paulo: Atlas, 1991.

GRIFFIN, Jill. **Como conquistar e manter o cliente fiel: transforme seus clientes em verdadeiros parceiros**. São Paulo: Futura, 1998.

GUMMESSON, E. **Marketing de relacionamento total**, 2ª ed. Porto Alegre: Bookmann, 2005.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **IBGE Cidades@**. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>. Acesso em 18/02/2009.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: a Edição do Novo Milênio**. São Paulo, Atlas, 2000.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing – uma orientação aplicada**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MALHOTRA, Naresh K, et al. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MCKENNA, R. **Marketing de Relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

NICKELS, Willian G.; WOOD, Marian Burk. **Marketing: relacionamentos, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SHETH, Jagdish N.; MITTAL, Banwari; NEWMANN, Bruce I. **Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2001.

SLONGO, Luiz A.; LIBERALI, Guilherme (Org). **Marketing de relacionamento: estudos, cases e proposições de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2004.

ANEXO 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA

O MARKETING DE RELACIONAMENTO NA CONQUISTA E MANUTENÇÃO DE CLIENTES PJ DA AGÊNCIA DO BANCO DO BRASIL DE ARMAZÉM-SC

Empresa: _____

Marketing de relacionamento é uma atividade de criar relacionamentos satisfatórios e duradouros com os principais colaboradores da empresa, no intuito de conseguir sua preferência e manter suas transações comerciais (Kotler, 2000).

O Banco do Brasil adota para os clientes do grupo microempresa um modelo de relacionamento **simples, prático, conveniente, com atendimento massificado e direcionado para as soluções de auto-atendimento.**

Para os clientes da carteira empresas, o modelo de relacionamento adotado é **especializado e diferenciado, atento às necessidades dos clientes; proativo, intenso e estreito, para a realização de negócios. E o atendimento deve ser pessoal, especializado e diferenciado, realizado por um gerente de relacionamento.**

A agência de Armazém, em razão de sua estrutura reduzida, adotou um modelo de relacionamento específico para atendimento dos seus clientes do mercado pessoa jurídica, especificamente para as micro e pequenas empresas (MPE), que consiste numa mescla desses dois modelos de relacionamento.

A partir do seu ponto de vista, quais os aspectos positivos e negativos do modelo de relacionamento adotado pela agência?

Positivos: _____

Negativos: _____

O que a agência de Armazém pode fazer para melhorar o relacionamento com a sua empresa?

ANEXO 2 – PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Cliente	Segmento	Carteira/Grupo	RentabilidadeR\$/mês
Empresa 1	Pequena empresa I	Empresas	563,14
Empresa 2	Pequena empresa I	Empresas	170,72
Empresa 3	Pequena empresa I	Empresas	52,44
Empresa 4	Pequena empresa II	Empresas	2.072,09
Empresa 5	Pequena empresa I	Empresas	200,53
Empresa 6	Micro empresa	Empresas	534,18
Empresa 7	Micro empresa	Empresas	216,25
Empresa 8	Micro empresa	Micro empresas	55,21
Empresa 9	Micro empresa	Empresas	716,55
Empresa 10	Micro empresa	Micro empresas	65,17

ANEXO 3 – MODELO DE CARTÃO DE ANIVERSÁRIO PARA OS CLIENTES PJ DA AGÊNCIA DE ARMAZÉM-SC



Armazém, 29 de setembro de 2008.

Prezado José,

Neste seu aniversário, realize um desejo, acredite num sonho, abrace o mundo e comemore a sua existência, porque o fato de você existir é algo para ser muito comemorado.

Queremos compartilhar desta data tão especial, pois nos sentimos honrados em poder participar dos seus projetos e da história da sua empresa.

Parabéns !

Euzébio Luiz Ritter
Gerente Geral