

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS**  
**FINANCEIROS**

**Lucia Dinnies Santos**

***MARKETING DE RELACIONAMENTO E SUA APLICAÇÃO NA***  
***CARTEIRA ESTILO DO BANCO DO BRASIL DA AGÊNCIA ALFA***

**Porto Alegre**

**2011**

Lucia Dinnies Santos

***MARKETING DE RELACIONAMENTO E SUA APLICAÇÃO NA  
CARTEIRA ESTILO DO BANCO DO BRASIL DA AGÊNCIA ALFA***

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

Orientador: Prof. Dr. Luiz Antonio Slongo

Tutora-orientadora: MSc. Priscila Silva Esteves

**Porto Alegre**

**2011**

## RESUMO

O presente estudo tem como objetivo verificar como as estratégias de *marketing* de relacionamento podem contribuir para a fidelização dos clientes da carteira Estilo do Banco do Brasil, da agência Alfa. A relevância do tema pode ser verificada pela intensificação da concorrência, resultando na percepção das empresas sobre a necessidade de tratar os clientes de maneira diferenciada. Essa realidade resulta na busca de ferramentas para gerenciar com eficiência os relacionamentos com os clientes, a fim de mantê-los fiéis. Baseado nesse cenário surge a necessidade de analisar e aperfeiçoar as estratégias para intensificar o relacionamento com os clientes, assim como a fidelização e satisfação dos mesmos. Assim, a literatura sobre estratégias e ações mercadológicas consultada sugere que as empresas agreguem valor aos produtos e serviços ofertados ao mercado através de estratégias de fidelização de clientes. Para melhor compreender a temática num contexto específico, elaborou-se o presente projeto, que utilizou como metodologia a pesquisa exploratória qualitativa não-dirigida, de modo a conhecer com maior profundidade o assunto, obter maiores informações e entender as particularidades do comportamento dos indivíduos. Os dados foram coletados através de entrevistas com clientes da carteira Estilo e com os gerentes da agência Alfa, com a finalidade de obter a percepção do quadro interno da empresa sobre o *marketing* de relacionamento aplicado, e como os clientes avaliam sua utilização para fidelização e satisfação. Os dados coletados foram analisados seguindo-se a técnica de análise de conteúdo. Após a análise dos dados pode-se concluir que os clientes percebem a aplicação das ferramentas de *marketing* de relacionamento na carteira Estilo e enfatizam a qualidade do atendimento prestado, sendo este, muitas vezes, o fator decisivo para a compra.

**Palavras-chave:** *marketing*, relacionamento, fidelização, satisfação.

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Perfil dos clientes entrevistados.....	21
---	----

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>7</b>
1.1	OBJETIVO GERAL: .....	8
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS: .....	8
<b>2</b>	<b>O BANCO DO BRASIL</b> .....	<b>10</b>
2.1	A CARTEIRA ESTILO .....	10
2.2	O MARKETING NO SETOR BANCÁRIO .....	11
2.3	MARKETING DE RELACIONAMENTO .....	12
2.4	CRM - CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT .....	16
2.5	SATISFAÇÃO DE CLIENTES .....	17
2.6	FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES .....	18
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>20</b>
3.1	MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA .....	20
3.2	INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS E APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA .....	20
3.3	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....	22
<b>4</b>	<b>RESULTADOS</b> .....	<b>23</b>
4.1	APLICAÇÃO DO <i>MARKETING</i> DE RELACIONAMENTO NA CARTEIRA ESTILO .....	23
4.2	CONTRIBUIÇÃO DESSA FERRAMENTA PARA A FIDELIZAÇÃO E SATISFAÇÃO DOS CLIENTES .....	25
4.3	COMPORTAMENTO DOS FUNCIONÁRIOS E O ATENDIMENTO PARA A CONSTRUÇÃO DE RELACIONAMENTO DE LONGO PRAZO COM OS CLIENTES .....	26
4.5	SUGESTÕES PARA MELHORIA NO ATENDIMENTO, COM A FINALIDADE DE CONSTRUIR UM RELACIONAMENTO DE LONGO PRAZO .....	28
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>30</b>
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>32</b>

<b>7</b>	<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO AOS GERENTES DA AGÊNCIA.....</b>	<b>35</b>
<b>8</b>	<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO AOS CLIENTES .....</b>	<b>36</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Com a intensificação da concorrência, as empresas perceberam que precisam tratar os clientes de maneira diferenciada. Essa realidade resulta na busca de ferramentas para gerenciar com eficiência os relacionamentos com os clientes, a fim de mantê-los fiéis.

O setor bancário é um setor de fundamental importância, tendo em vista o seu papel na economia nacional. Apenas recentemente, entretanto, os bancos brasileiros colocaram os clientes como centro das atenções na definição do foco de seus produtos e serviços. Na área bancária, o produto vendido é um composto de confiança e credibilidade, somado ao desenvolvimento eficaz de soluções financeiras para necessidades imediatistas (taxas de remuneração atraentes) e de longo prazo (administração do patrimônio do cliente). Para tal, é necessário que tanto produtos financeiros quanto serviços de atendimento estejam em sintonia e tenham como objetivo atender às necessidades dos clientes.

É uma das tendências de *marketing*, a crescente ênfase em desenvolver o relacionamento e em fidelizar seus clientes. No passado, o *marketing* focava a rentabilidade de uma transação, o fechamento de uma venda. Atualmente, a rentabilidade é vista em longo prazo, na manutenção do cliente. Muda a idéia de transação, para a construção de relacionamento. Indiretamente, pode-se considerar tal concepção a visualização da sobrevivência da organização em longo prazo, porque tendo clientes fiéis obtém-se o lucro que dá sustentabilidade à empresa.

Dentro deste contexto, para a construção da fidelização, é essencial o entendimento das necessidades, desejos e valores dos clientes.

Os serviços ou os elementos de serviços nos relacionamentos com o cliente estão se tornando uma forma importante de criar vantagem competitiva. Os componentes dos produtos estão se tornando cada vez mais similares entre os concorrentes, que meras soluções técnicas oferecidas aos clientes não bastam para garantir o sucesso no mercado; há que se oferecer um diferencial ao consumidor. Dentro desse contexto, observa-se que os clientes só podem ser conquistados com um serviço excelente e com produtos comprovadamente confiáveis e eficazes.

É neste momento que a função do *marketing* torna-se necessária, justamente pela busca permanente de estabelecer, manter e melhorar as relações entre instituições bancárias e

clientes, num ponto em que os objetivos das partes sejam alcançados. Isto pode ser obtido através do *marketing* de relacionamento, que enfatiza a manutenção dos clientes atuais, através da busca por relacionamentos duradouros, ao invés de focar na aquisição de novos clientes. É considerado um processo contínuo de construção de alianças de longo prazo com os clientes, com o intuito de alcançar objetivos comuns. Como exemplo de *marketing* de relacionamento, pode-se citar o Banco do Brasil que, recentemente, passou por uma reestruturação, a qual resultou em uma segmentação diferenciada, enfatizando o atendimento de excelência e a fidelização/rentabilização dos clientes. Essa reestruturação permitiu a criação da carteira de clientes Estilo na agência Alfa, que é composta por clientes com renda média mensal superior a R\$ 6.000,00, ou aplicadores com saldo médio de R\$ 100.000,00.

Diante desse novo cenário no setor bancário, torna-se imprescindível responder à seguinte questão: **como as estratégias de *marketing* de relacionamento podem contribuir para a fidelização dos clientes da carteira Estilo do Banco do Brasil?**

Sendo assim, pode-se perceber claramente a necessidade de se conhecer as estratégias utilizadas para desenvolver e manter bons relacionamentos com os clientes e seus possíveis parceiros em negócios, resultando na fidelização e manutenção da base de clientes.

Para responder à questão acima, este trabalho será estruturado da seguinte forma: introdução, seguida de uma revisão da literatura sobre o tema e o quadro teórico. Após esse estudo, serão apresentados os procedimentos metodológicos, técnica utilizada e análise dos dados, resultados e considerações finais.

### 1.1 OBJETIVO GERAL:

Verificar como as estratégias de *marketing* de relacionamento podem contribuir para a fidelização dos clientes da carteira Estilo do Banco do Brasil.

### 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificar as técnicas e aplicação do *marketing* de relacionamento na carteira Estilo;

- Verificar como o *marketing* de relacionamento pode auxiliar a oferta de produtos e/ou serviços mais adequados ao perfil e às expectativas dos clientes.

- Verificar como os clientes da carteira Estilo avaliam a aplicação do *marketing* de relacionamento pelo Banco.

## **2 O BANCO DO BRASIL**

O Banco do Brasil foi o primeiro banco a operar no País e, hoje, é a maior instituição financeira do Brasil. Em seus mais de 200 anos de existência, acumulou experiências e pioneirismos, participando vivamente da história e da cultura brasileira. Sua marca é uma das mais conhecidas e valiosas do País, acumulando ao longo de sua história atributos de confiança, segurança, modernidade e credibilidade. Com sólida função social e com competência para lidar com os negócios financeiros, o Banco do Brasil demonstrou que é possível ser uma empresa lucrativa sem perder o núcleo de valores - o que sempre o diferenciou da concorrência (BANCO DO BRASIL).

Segundo o Banco do Brasil, a saturação do modelo de relacionamento, com grande quantidade de carteiras sem gerente e o excesso de clientes em carteiras, aliada à sobrecarga de trabalho dos gerentes, foram os sinais adicionais que levaram à mudança. A partir de estudos feitos pelo Banco, com o apoio de consultoria externa, foi evidenciada a necessidade não só de mudar o modelo, mas também de explorar a oportunidade de rentabilização da base de clientes. As análises apontaram para um potencial de incremento de margem de contribuição de até R\$ 6 bilhões/ano, os quais necessitam de investimentos para serem alcançados. No novo modelo, foram alteradas as faixas de renda e de investimento para classificação nos segmentos.

### **2.1 A CARTEIRA ESTILO**

A Carteira Estilo do Banco do Brasil é um novo conceito em relacionamento, desenvolvido para pessoas físicas com renda igual ou superior a R\$ 6 mil ou investimentos a partir de R\$ 100 mil, e que oferece um atendimento personalizado, completa assessoria financeira, além de produtos e serviços diferenciados. Disponibiliza uma equipe de profissionais capacitados e com ampla visão de mercado, preparados para encontrar junto com o cliente as melhores estratégias para atingir seus objetivos (BANCO DO BRASIL, 2011a).

Segundo o Banco do Brasil, 2011b, o atendimento é realizado em ambientes desenvolvidos para oferecer segurança e privacidade, com o máximo de conforto e sofisticação: são as agências e espaços Estilo. Além disso, o cliente tem à disposição a maior rede de autoatendimento do País, ambiente exclusivo na internet e Central de Atendimento.

## 2.2 O MARKETING NO SETOR BANCÁRIO

Segundo Damke e Pereira (2004), o setor bancário brasileiro sofreu alterações que o tornaram mais competitivo. O investimento em expansão dos serviços, aumento de escala e estratégias de marketing são aparentes nessa nova realidade marcada pela perda dos ganhos inflacionários, entrada de fortes concorrentes estrangeiros e fusões de concorrentes nacionais, além de mudanças nas regras legais do setor. Os estudos de estratégias de marketing direcionam-se cada vez mais para a pesquisa de estratégias de crescimento, ou posicionamento mais rentáveis que gerem mais valor para os bancos.

Segundo Kotler (1998), com o passar dos tempos os bancos aprenderam que atrair pessoas para as suas agências era fácil; difícil era convertê-las em cliente leais. Então eles formularam programas para agradar os clientes e o interior das agências foi redesenhado para proporcionar um ambiente agradável. Logo, todos os bancos estavam com um ambiente acolhedor, e este atrativo deixou de ser fator decisivo na escolha de uma agência.

Nogueira (1992) afirma que manter um diálogo com os clientes é importantíssimo para a conquista da lealdade dos mesmos, pois serve para comunicá-los que eles são importantes e que a empresa se interessa pelo atendimento de suas necessidades. Um colóquio comandado com cortêsias e atenção faz com que uma opção de compra torne-se um ato concreto, ou seja, a concretização do negócio.

De acordo com Xavier (1992), a ideologia da supremacia do cliente propõe um novo modelo de marketing, fundamentado na pessoa, e o retorno ao banco é garantido pelos níveis e qualidade das relações com os clientes. Perante essa consciência, as instituições bancárias passam a prestar serviço de qualidade elevada de atendimento ao cliente.

Um aspecto importante que precisa ser considerado como ponto positivo para a adoção do marketing no setor bancário é a alta qualificação dos seus funcionários. Conforme Segnini (1999, *apud* GOSLING, 2001), a categoria bancária distingue-se, a muito tempo, de outras categorias profissionais do Brasil, por ser altamente escolarizada. Além disso, as instituições estão investindo cada vez mais na qualificação de seu contingente, com o intuito de melhorar a qualidade no atendimento, acompanhar as inovações tecnológicas e aumentar a competitividade e o nível de relacionamento com os clientes.

### 2.3 MARKETING DE RELACIONAMENTO

O conceito de marketing de relacionamento não é recente. O primeiro autor a utilizar a expressão foi Berry (1983), definindo como a atração, manutenção e – em organizações multisserviços – a ênfase no relacionamento com os clientes. Para Berry, a atração de novos clientes deveria ser vista apenas como um passo intermediário no processo de marketing. Solidificar relacionamentos, transformando clientes indiferentes em leais, e servi-los é que deveria ser considerado marketing.

Para Kotler (1998), 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 longo prazo. Sua meta é oferecer valor de longo prazo aos clientes, e a medida do sucesso é dar-lhes satisfação a longo prazo. Para isso é preciso que todos os departamentos da empresa trabalhem em conjunto com o de marketing para servir o cliente.

Marketing de relacionamento é o processo pelo qual uma empresa constrói alianças de longo prazo com clientes atuais e potenciais de tal forma que ambos, vendedor e comprador, trabalhem em busca de um conjunto específico de objetivos comuns. Estes objetivos, de acordo com Evans e Laskin (1994, *apud* GROFF, 2001), são alcançados quando:

- São entendidas as necessidades dos clientes;
- Os clientes são tratados como parceiros de serviço;

- É assegurado que os funcionários satisfaçam as necessidades dos clientes;
- Quando a melhor qualidade possível é entregue aos clientes, relativamente às necessidades individuais.

De acordo com Gordon (1999), os relacionamentos são os bens fundamentais da empresa. Mais do que tudo – até mais do que a fábrica física, as patentes, os produtos ou os mercados –, os relacionamentos determinam o futuro da empresa. Essas relações predizem se o novo valor continuará a ser criado e compartilhado com a empresa. Se os clientes forem receptivos a um vínculo aprofundado, eles farão mais negócios com ela. Se os funcionários gostarem de trabalhar na empresa, prosseguirão com sua curva de aprendizado e produzirão mais e melhor. Se os investidores e os banqueiros estiverem felizes com seus retornos, continuarão a manter seus fundos na empresa e ajudarão a garantir seu apoio financeiro. O mesmo ocorre com os demais participantes do negócio.

Como o marketing de relacionamento torna-se um esforço contínuo, ele busca unir progressivamente a empresa aos clientes, constrói uma cadeia de relacionamentos a partir do reconhecimento do valor dos clientes por seu período de vida de consumo e não como clientes que devem ser abordados a cada ocasião de compra. Em síntese, significa trazer o cliente externo para dentro da empresa, ajudando-o a definir seus próprios interesses (GORDON, 1999).

Segundo Kotler e Armstrong (1999), o marketing de relacionamento possui seis dimensões que diferem materialmente das definições históricas do marketing. Analisadas em conjunto, essas diferenças têm potencial para transformar a visão da empresa sobre o marketing que ela pratica, desde a forma que administra seu relacionamento com as tecnologias empregadas, o trabalho que ela efetua com essa tecnologia, passando pelos serviços que oferece, até a estrutura com que ela alcança seus objetivos. O marketing de relacionamento:

- Procura criar novo valor para os clientes e compartilhar esse valor entre o produtor e o consumidor;
- Reconhece o papel fundamental que os clientes individuais têm, não apenas como compradores, mas na definição do valor que desejam. Com o marketing de relacionamento, entende-se que o cliente ajuda a empresa a fornecer o pacote de benefícios que ele valoriza. Assim, o valor é criado com os clientes e não por eles;

- Exige que uma empresa, como consequência de sua estratégia de marketing e de seu foco sobre o cliente, planeje e alinhe seus processos de negociação, suas políticas de comunicação, sua tecnologia e seu pessoal para manter o valor que o cliente individual deseja;
- É um esforço contínuo e colaborativo entre comprador e vendedor. Desse modo, funciona em tempo real;
- Reconhece o valor dos clientes por seu período de vida de consumo e não como clientes ou organizações individuais que devem ser abordados a cada ocasião de compra. Ao reconhecer o valor do período de vida, o marketing de relacionamento procura unir progressivamente a empresa aos clientes;
- Procura construir uma cadeia de relacionamentos dentro da organização para criar o valor desejado pelos clientes, assim como entre a organização e seus principais participantes, incluindo fornecedores, canais de distribuição intermediários e acionistas.

Segundo Gordon (1999), a grande maioria das empresas necessita da tecnologia para permitir que o relacionamento com o cliente se processe em toda a sua cadeia de valor. O grande avanço tecnológico ocorrido nos últimos tempos tem permitido a produção e entrega de produtos e serviços ao cliente, à empresa e aos fornecedores, com menor custo.

A tecnologia da informação, como a globalização, aparece fundamentalmente como um modo de desempenhar velhas funções gastando menos e sendo mais eficiente. Os impactos sobre a produtividade e a forma geral de organização dos bancos são muito significativos porque a tecnologia da informação (TI) é diferente de outras formas de tecnologia, afetando as tarefas de produção, coordenação e conhecimento do cliente, bem como expandindo a memória organizacional (ALBRECHT, 2000).

Albrecht (2000) afirma que, se usada adequadamente, a tecnologia pode ajudar a empresa a aprender a partir de cada interação com o cliente e aprofundar o relacionamento, ao promover idéias e soluções que provavelmente serão úteis para o próprio cliente e fazer perguntas tais que, na próxima vez, ele possa ser ainda mais bem servido.

A informação é a grande vedete na era do marketing de relacionamento, pois permite um maior conhecimento do cliente através da tecnologia da informação, com banco de dados, softwares inteligentes, que facilitam a aprendizagem eficiente sobre os

usuários dos serviços e produtos e o desempenho das atividades do marketing de relacionamento, como afirma Berry (2001).

No que diz respeito à tecnologia aplicada aos bancos, a implantação de sistemas de informação mais avançados com equipamentos mais sofisticados pode ser de grande valia no processo de diferenciação na prestação de serviços. O uso da tecnologia tem servido para criar, intensificar e transformar os relacionamentos (BERRY, 2001).

Conforme Berry (2001), o incremento da tecnologia tem proporcionado uma mudança nos canais de distribuição dos bancos. A maioria das transações já é feita em terminais de autoatendimento, internet ou até mesmo por meio de telefone, liberando, assim, as agências para a prestação de serviço de forma mais eficaz, além de atuar na área de assistência e consultoria negocial.

A tecnologia da informação passa a ser usada como uma ferramenta que permite às empresas ou organizações conhecer melhor e segmentar os seus clientes, criando assim canais de acesso e comunicação com os mesmos, dando-lhes soluções mais personalizadas. Aumentando os canais de acessos e interface, automaticamente a empresa está possibilitando marketing interativo com seus clientes, aumentando o relacionamento. Isso é confirmado por Rapp (2000, p. 60), que afirma que “no mundo interconectado em que vivemos, a competência essencial de qualquer empresa não é senão o relacionamento que mantém com o cliente”.

A interconectividade, ao mesmo tempo em que induz novos investimentos para a administração, abre um novo leque de possibilidades de conexão entre empresas e dentro da própria. Entre empresas, por exemplo, a consulta eletrônica que os bancos fazem junto ao Banco Central e ao SERASA - (Centralização dos Serviços dos Bancos S.A.), descrita por Cobra (2000), e entre os próprios bancos comercializando títulos, ou com os clientes através do *Home e Office Banking*. Dentro do próprio banco, as informações sobre os clientes ficam disponíveis a quem necessitar, de maneira rápida e organizada, fornecendo subsídio para conhecer, conquistar e aumentar o relacionamento com os clientes de forma muito mais segura (NEZZE, 2002).

## 2.4 CRM - CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

É certo que a revolução tecnológica coloca várias ferramentas à disposição das empresas com o objetivo de que elas possam criar um ambiente interativo com seus clientes e captar, através dessas interações, as informações necessárias para o seu sucesso. Entretanto, para que estas informações advindas dos setores de vendas, atendimento, pós-venda, finanças, compras, dentre outros, sejam tratadas eficientemente, a administração necessita incorporar à sua estratégia de marketing filosofias e procedimentos defendidos pelo marketing de relacionamento com o cliente (BRETZKE, 2000).

Segundo Bretzke (2000), é a partir da conscientização dessa necessidade que se verifica, atualmente, um crescimento expressivo dos investimentos de âmbito nacional e internacional em solução de CRM por parte das empresas. Entretanto, esses investimentos devem ser aplicados de forma eficiente e eficaz, através da observância de projetos e pesquisas que demonstrem como otimizar estes processos e, conseqüentemente, diminuam o risco de fracasso na implementação de suas soluções.

De acordo com Xavier e Dornelas (2006), CRM ou Gerenciamento de Relacionamento com o Cliente é a combinação da filosofia do marketing de relacionamento, que mostra a importância de atrair e reter clientes, cultivando um relacionamento estável e duradouro, com a infraestrutura da tecnologia da informação, que provê recursos integrados de informática e telecomunicações, provocando impacto na gestão da empresa quanto aos comportamentos de recursos humanos e processos.

O CRM fornece as capacidades para gerar produtos, serviços, respostas, individualização, personalização em massa e satisfação do cliente. É um processo interativo que transforma informações sobre clientes em relacionamentos com clientes por meio da utilização ativa e do aprendizado a partir das informações. O ideal é que essas relações sejam duradouras, baseadas na confiança, interação e compromisso, com os olhos voltados para o lucro tanto da empresa quanto de seus clientes. O marketing de relacionamento concentra-se nos processos e no que for necessário para aprimorar o relacionamento com o cliente e encantá-lo (GORDON, 1999).

Portanto, adotar o quanto antes o método do CRM é uma questão de manter a competitividade, pois os clientes, foco da atenção de muitas empresas, aumentaram as

suas expectativas e não se contentam simplesmente com um acesso rápido e fácil, a qualquer hora, às centrais de atendimento (BELITARDO, 2000).

## 2.5 SATISFAÇÃO DE CLIENTES

Quando as pessoas compram produtos complexos ou caros, em geral confiam em referências pessoais. Procuram um amigo ou colega que tenha comprado o produto e verificam se está satisfeito. Uma regra prática: se o consumidor tiver tido uma experiência boa, dirá a três outras pessoas; se tiver tido uma experiência ruim, dirá a outras dez (MCKENNA, 1999).

De acordo com Kotler (1998), a satisfação do cliente após a aquisição do serviço depende do desempenho da oferta em relação às expectativas do cliente. Em geral, satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto ou serviço em relação às expectativas do cliente (KOTLER, 1998).

Como esta definição deixa claro, a satisfação é função de desempenho e expectativas percebidos. Se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se o desempenho alcançar as expectativas, o cliente ficará satisfeito. Se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado (KOTLER, 1998).

Muitas empresas visam à alta satisfação porque clientes meramente satisfeitos mudam facilmente de fornecedor quando aparece uma oferta melhor. Os que estão altamente satisfeitos são muito menos propensos a mudar. Um alto nível de satisfação ou encantamento cria um vínculo emocional com a marca, não apenas uma preferência racional. O resultado é um alto grau de fidelidade do cliente (KOTLER, 1998).

Segundo Hoffman (2003), não se pode minimizar a importância da satisfação do cliente. Sem clientes, a empresa de serviço não tem razão de existir. Todas as empresas de serviço precisam definir e medir proativamente a satisfação do cliente. Esperar que os clientes reclamem para identificar problemas no sistema de prestação de serviço ou medir o progresso da empresa no que diz respeito à satisfação do cliente com base no número de queixas recebidas é uma atitude ingênua.

Hoffman (2003) afirma que os clientes altamente satisfeitos trazem diversos benefícios para as empresas: são menos suscetíveis a preço e permanecem clientes durante muito tempo, compram produtos adicionais à medida que a empresa lança produtos vinculados ou acrescenta melhoramentos e falam de modo favorável sobre a empresa e seus produtos para outras pessoas. De acordo com o autor, as empresas que detêm altas taxas de satisfação do cliente também parecem ter habilidade de isolar-se de pressões competitivas, principalmente a competição de preços. Os clientes muitas vezes preferem pagar mais e ficar com uma empresa que satisfaça suas necessidades a assumir o risco de ir para uma oferta de serviço de preço mais baixo. Finalmente, as empresas que se orgulham de seus esforços para a satisfação dos clientes, em geral são melhores para o trabalho. Oferecem ambientes de trabalho positivos, nos quais desenvolvem culturas organizacionais que desafiam os funcionários a ter bom desempenho e os recompensam por seus esforços.

## 2.6 FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

Bogmann (2002) define como cliente fiel o que sempre volta à organização por ocasião de novas transações ou aquisições, por estar satisfeito com o produto ou serviço.

O cliente fiel é caracterizado por Griffin (2001) pelo seu comportamento de compras, por repetir suas compras regularmente, por recomendar a empresa, seus produtos e serviços a outras pessoas, por ser imune à pressão da concorrência, por tolerar eventuais falhas no atendimento que recebe sem desertar, em função do relacionamento estabelecido por um serviço habitualmente bom.

Kotler (2002) diz que empresas inteligentes, hoje em dia, não se vêem como vendedoras de produtos, mas como criadoras de clientes lucrativos. Não querem apenas gerar uma carteira de clientes, mas serem ‘donas’ desses clientes para sempre. Isso não significa que o cliente deseje ter um dono. Na verdade, ele quer manter suas opções em aberto. Contudo, o profissional de marketing quer possuir o cliente e torná-lo fiel.

O profissional de marketing quer sempre aumentar sua participação nos negócios do cliente. Ele quer não apenas ser o único fornecedor de um determinado produto, mas também fornecer tudo que puder dentro o que o cliente consome. Isso é

conhecido como perseguir a *participação do cliente*. Os bancos querem aumentar sua participação no ‘bolso’ do cliente (KOTLER, 2002).

Fidelização nasce do marketing de relacionamento; vendas repetidas do esforço de vendas. Hoje, as pessoas desejam fazer negócios com empresas de serviço que ofereçam serviços agregados a seus produtos antes, durante e após a venda. Procuram um relacionamento de longo prazo, onde as necessidades individuais possam ser atendidas não somente hoje, mas também no futuro (KOTLER, 2002).

Em vista do declínio da lealdade à marca, sugere-se o estabelecimento de relações sólidas com os clientes para envolvê-los e assim manter sua fidelidade. Isso não significa que a empresa vai apertar a mão de todos os clientes, mas estabelecer relações mediante um processo contínuo de comunicação (BOGMANN, 2002).

Bogmann (2002) afirma que, para conseguir o envolvimento dos clientes, dois pontos são importantes: os serviços e a expectativa dos clientes. O serviço é a melhor forma de envolvimento. A fidelização não ocorre só pelo produto, pois este é só uma parte do que a empresa está vendendo.

O envolvimento deve ser buscado nos momentos em que o cliente entra em contato com a organização. A hora da verdade é qualquer episódio no qual o cliente entre em contato com qualquer setor da organização e obtém uma impressão da qualidade de seu serviço (BOGMANN, 2002).

Segundo Bogmann (2002), as expectativas dos clientes são os padrões que vão avaliar a qualidade do serviço. Compreender a natureza e os verdadeiros fatores determinantes dessas expectativas é essencial para assegurar que a execução do serviço tenha qualidade.

Criar valor é oferecer algo que destaca um produto ou serviço sob a visão do cliente. Não é o que o produto faz, mas o que aquele espera que o produto faça por ele de maneira destacada e, se possível, única (BOGMANN, 2002).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Neste capítulo, foram abordados o método utilizado para alcançar os objetivos a que este trabalho se propôs, bem como os procedimentos metodológicos utilizados para obter as informações necessárias para conclusão da pesquisa.

#### **3.1 MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA**

A natureza da pesquisa foi de caráter exploratório, de modo a conhecer com maior profundidade o assunto e torná-lo mais claro ou construir questões importantes para a condução da pesquisa. Esse tipo de pesquisa pode proporcionar maiores informações sobre o assunto que se vai investigar, facilita a delimitação do tema da pesquisa e orienta a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses (ANDRADE, 2002).

Para tal, foi utilizada a abordagem qualitativa, que pode contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos. Não se emprega um instrumento estatístico como base do processo de análise do problema. Na abordagem qualitativa, não se pretende numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas (RICHARDSON, 1999).

Destaca ainda que abordar um problema qualitativamente pode ser uma forma adequada para conhecer a natureza de um fenômeno social. Isso justifica a existência de problemas que podem ser investigados com uma metodologia quantitativa e outros que exigem um enfoque diferente, necessitando-se da metodologia qualitativa.

#### **3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS E APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA**

Os dados foram coletados através de entrevistas em profundidade e não dirigidas, nas quais, evitando-se perguntas que poderiam dirigir respostas para o que se

tem em mente, procurou-se dialogar com o entrevistado dentro de um campo descontraído, em que se propiciou o máximo de liberdade de expressão. Esse tipo de entrevista tem por finalidade obter o máximo de informações que o indivíduo entrevistado possa oferecer (TRIGO, 1992).

A coleta de dados foi realizada no ambiente da agência, com a presença dos clientes que costumam comparecer ao atendimento, e também através de contato telefônico. Na impossibilidade desse tipo de contato, foi realizada visita a determinados clientes, para que pudessem ser abordados todos os perfis presentes da carteira Estilo.

A entrevista foi realizada utilizando-se uma amostra aleatória de clientes da carteira Estilo da agência Alfa e os gerentes da respectiva agência, com a finalidade de compreender a percepção do mercado e a visão estratégica em relação ao cliente, além de mapear as estratégias implementadas e pretendidas para fidelizar os clientes.

No quadro 1, a seguir, estão relacionados os perfis dos entrevistados:

<b>Entrevistado</b>	<b>Idade</b>	<b>Sexo</b>	<b>Profissão</b>
1	33	M	Médico
2	38	M	Dentista
3	41	F	Juíza
4	68	M	Aposentado
5	63	M	Aposentado
6	44	F	Servidora Pública
7	31	M	Engenheiro Agrônomo
8	29	F	Médica
9	42	F	Advogada
10	46	M	Analista de Sistema
11	32	M	Analista de Sistema
12	49	M	Médico
13	41	M	Bancário
14	35	F	Advogada
15	38	M	Delegado
16	52	F	Aplicadora
17	37	M	Médico
18	53	M	Servidor Público
19	69	M	Aposentado
20	40	F	Promotora
21	34	F	Médica

Quadro 1 - Perfil dos clientes entrevistados

Fonte: Elaborado pela autora

O roteiro de perguntas aplicado aos entrevistados teve o propósito de coletar dados qualitativos sobre o modelo de *marketing* de relacionamento atual da empresa e

da concorrência, bem como sugestões para aperfeiçoamento das estratégias de fidelização e satisfação dos clientes.

### 3.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Os dados foram analisados utilizando-se a técnica de análise de conteúdo de Bardin (1977), a qual a define como um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens (quantitativas ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

A análise de conteúdo constitui uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos. Essa análise, conduzindo a descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum (MORAES, 1999).

Neste caso, foi utilizada como ferramenta de pesquisa a observação dos procedimentos já utilizados pela empresa com a finalidade de avaliar o êxito que a empresa vem obtendo na fidelização dos clientes através do *marketing* de relacionamento. Os dados foram analisados com base no relato dos gerentes da agência, a fim de identificar as técnicas e estratégias utilizadas para obter resultados satisfatórios, e também foram analisadas as entrevistas com os clientes, para verificar qual a visão que os mesmos possuem com relação à postura dos gerentes no aspecto de relacionamento, fidelização e satisfação.

## 4 RESULTADOS

Considerando as respostas fornecidas nas entrevistas aplicadas aos gerentes e clientes do Banco Alfa, da carteira Estilo, pode-se afirmar que estas geraram respostas convergentes, considerando as particularidades de cada grupo. Os grupos foram divididos em gerentes e clientes, sendo nove o número de gerentes entrevistados e vinte e um o grupo de clientes com diferentes perfis.

Aqui serão apresentados os resultados da pesquisa realizada, baseando-se na análise das respostas obtidas nas entrevistas.

### 4.1 APLICAÇÃO DO *MARKETING* DE RELACIONAMENTO NA CARTEIRA ESTILO

Os entrevistados seguiram o mesmo raciocínio nas respostas a esse questionamento. Isso indica que, na concepção dos gerentes, o Banco do Brasil, neste caso especificamente a carteira Estilo da agência Alfa, está utilizando o *marketing* de relacionamento para atingir suas metas e fidelizar os clientes.

O Banco do Brasil desenvolveu no ano de 2010 o Projeto BB 2.0, através do qual os clientes foram segmentados por diferentes critérios, foram contratados mais funcionários, as agências foram reestruturadas e o atendimento ao cliente foi aperfeiçoado, enfatizando a criação e manutenção de relacionamentos de longo prazo com os clientes.

Outra ferramenta utilizada pelo Banco do Brasil, que se aplica a todas as carteiras, porém com mais ênfase à carteira Estilo, é a chamada Plataforma de Negócios, semelhante ao CRM, a qual traz informações importantes sobre os clientes, como tempo de conta, faixa etária, produtos/serviços que já possuem, assim como aqueles com propensão de aquisição, os contatos realizados pelos gerentes da carteira, dentre outros. Essa ferramenta permite que os funcionários saibam o histórico do cliente que está sendo atendido, e com isso possam oferecer um produto e/ou serviço mais adequado as suas necessidades naquele momento.

Com essas ferramentas, a aplicação do *marketing* de relacionamento tornou-se mais ágil e mais eficiente, conforme relatos abaixo:

O Banco do Brasil, com o lançamento do Projeto BB 2.0 está alinhado com as estratégias de mercado para a criação e manutenção de relacionamentos de longo prazo, utilizando o *marketing* de relacionamento como ferramenta. (GERENTE 1)

Acredita-se que, desde o início deste ano, o Banco do Brasil está preparado para desenvolver as estratégias de *marketing* de relacionamento, resultando na melhoria do atendimento e conseqüente fidelização dos clientes. (GERENTE 4)

O meu gerente sempre me oferece produtos bons, e já adquiri alguns pela praticidade e agilidade do seu atendimento. (CLIENTE 20)

Gosto de ter a liberdade de conversar com o gerente Estilo pelo fato de já me conhecer e saber que sou uma pessoa exigente com relação à qualidade dos serviços do banco. (CLIENTE 13)

O que dou muita importância e percebo que meu gerente está alinhado a isso, é o fato de não oferecer produtos que não me interessam, e nem ser insistente para que eu o adquira. (CLIENTE 10)

De acordo com os depoimentos dos entrevistados, percebe-se que esse é um grupo de clientes que gosta de ser conhecido pelos funcionários da carteira Estilo. Apreciam o fato de terem seus gostos, hábitos, preferências conhecidos, sem precisar se “apresentar” cada vez que conversam com o seu gerente. Importam-se, também, com o contato fora do ambiente de trabalho, com a disposição do gerente em atendê-los prontamente.

Sendo assim, nota-se a importância do *marketing* de relacionamento que, através da utilização do seu banco de dados, permite que se tenha um conhecimento mais “íntimo” dos clientes, ou seja, que os funcionários conheçam seus hábitos, costumes, os produtos que já possuem, a maneira como desejam ser tratados, o que esperam do atendimento.

Isso permite que o funcionário ofereça durante o atendimento produtos ou serviços que o cliente está almejando no momento, sem que seja desperdiçado tempo com ofertas maçantes ou até mesmo de produtos que o cliente já possui.

A utilização dessa ferramenta faz com o que o cliente perceba que os funcionários da carteira Estilo conhecem suas necessidades e se importam com seu bem-estar, resultando, muitas vezes, na criação de relacionamentos que irão perdurar

por muitos anos, proporcionando incremento na carteira, através da rentabilidade gerada por esse cliente.

#### 4.2 CONTRIBUIÇÃO DESSA FERRAMENTA PARA A FIDELIZAÇÃO E SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

Bogman (2002) define como cliente fiel aquele que sempre volta à organização por ocasião de novas transações ou aquisições, por estar satisfeito com o produto ou serviço. Os relatos explicam essa situação:

Nos dias de hoje, as pessoas querem fazer negócios com empresas que ofereçam serviços agregados a seus produtos antes, durante e depois da venda. Isso faz com que se crie um relacionamento. (GERENTE 9)

O *marketing* de relacionamento possibilita a criação de um bom relacionamento, fazendo com que o cliente torne-se fiel pelo seu comportamento de compras. (GERENTE 6)

Hoffman (2003) afirma que os clientes altamente satisfeitos trazem diversos benefícios para as empresas: são menos suscetíveis a preço e permanecem clientes durante muito tempo, compram produtos adicionais à medida que a empresa lança produtos vinculados ou acrescenta melhoramentos e falam de modo favorável sobre a empresa e seus produtos para outras pessoas.

Hoje as pessoas desejam fazer negócios com empresas de serviço que ofereçam serviços agregados a seus produtos antes, durante e após a venda. Procuram um relacionamento de longo prazo, onde as necessidades individuais possam ser atendidas não somente hoje, mas também no futuro (KOTLER, 2002). Essa afirmação pode ser observada nos trechos citados:

O que me faz ser um cliente fiel é o atendimento prestado pelo funcionário. Aprecio a atenção do atendente e sua disponibilidade. (CLIENTE 1)

Acredito que a qualidade dos serviços é muito importante para a fidelização, mas o atendimento é fundamental. Considero essencial o contato pós-venda que alguns funcionários efetuam. (CLIENTE 9)

As instituições financeiras possuem produtos e/ou serviços muito semelhantes, dificultando a decisão do cliente simplesmente pelas características básicas dos serviços. Sendo assim, o estabelecimento de relações sólidas com os clientes faz com que estes se tornem mais envolvidos com a instituição e mantenham sua fidelidade.

#### 4.3 COMPORTAMENTO DOS FUNCIONÁRIOS E O ATENDIMENTO PARA A CONSTRUÇÃO DE RELACIONAMENTO DE LONGO PRAZO COM OS CLIENTES

Cobra (2000, p. 71) diz que:

[...] o grande diferencial não são os serviços, são as pessoas, uma vez que os serviços dependem do desempenho das pessoas e não apenas de máquinas e equipamentos destinados a prestação dos serviços financeiros por meio de cartões inteligentes, atendimentos a segurados, emissão de bilhetes aéreos.

O Banco do Brasil, através de seus cursos e treinamentos para os funcionários, destaca a importância do bom atendimento aos clientes. Conforme relatos dos gerentes, o atendimento de excelência pode resultar em grandes negócios para a instituição.

O sucesso do *marketing* de relacionamento nos bancos está interligado a qualidade dos produtos e serviços oferecidos, como também de pessoas comprometidas e motivadas. (GERENTE 1)

Os serviços realizados diretamente para os clientes são inseparáveis das pessoas que os realizam. Sendo assim, podemos perceber que os serviços são contatos que resultam em relacionamentos. (GERENTE 5)

Toda e qualquer interação com o cliente - tais como novas oportunidades de venda ou o tratamento dado a uma reclamação - são chances para desenvolver um relacionamento e construir ligações emocionais. Funcionários que apresentam serviços melhores e mais consistentes aos clientes sempre conseguem índices melhores de recomendação e de retorno da visita dos clientes. Essa é a estratégia chave para o

crescimento dos negócios (DESVENDANDO A EXCELÊNCIA NO SERVIÇO AO CLIENTE, 2011).

Tenho um relacionamento muito bom com o gerente da Carteira Estilo. Sempre esclarece minhas dúvidas, está disposto a me atender e facilita meu acesso aos serviços bancários. (CLIENTE 5)

Alguns clientes citaram a importância do bom relacionamento e das atitudes dos funcionários. Enfatizaram a relação pessoal que alguns funcionários da agência desenvolvem com os clientes, até mesmo fora do ambiente profissional. Conforme citado no trecho a seguir, os clientes gostam de sentirem-se à vontade, acolhidos, durante o atendimento.

Quando retornamos a um estabelecimento e o funcionário lembra-se da última visita, sabe das nossas preferências, mostrando que há um relacionamento, nos sentimos reconhecidos, valorizados e importantes. (CLIENTE 8)

#### 4.4 RELEVÂNCIA DO FATOR PREÇO

Muitas decisões de compras são feitas com base nos preços dos produtos. A maioria dos consumidores possuem desejos e necessidades ilimitadas, porém recursos limitados. A alocação desses recursos de forma eficiente otimizará a satisfação dos indivíduos de uma sociedade.

Analisando as respostas obtidas, a maioria dos clientes não considera o fator preço como item determinante para a decisão de compra, talvez por possuírem uma condição financeira confortável. Além do preço, consideram a qualidade dos produtos e/ou serviços e o atendimento prestado pelo funcionário, conforme citaram alguns clientes:

Os clientes muitas vezes preferem pagar mais e ficar com uma empresa que satisfaça suas necessidades a assumir o risco de ir para uma oferta de serviço de preço mais baixo. (CLIENTE 8)

Já deixei de concretizar uma compra devido ao péssimo atendimento prestado por um funcionário. Para mim, o respeito e a educação vêm em primeiro lugar (CLIENTE 13).

Procuro sempre produtos e/ou serviços de qualidade, e, muitas vezes, me disponho a pagar um preço mais elevado para ter a qualidade garantida. (CLIENTE 17)

Considero o preço como fator mais importante, pois atualmente temos grande variedade do mesmo produto ou serviço, o que permite que busquemos um produto com preço mais baixo e boa qualidade (CLIENTE 11)

Alguns clientes não colocaram o fator preço em primeiro lugar, porém também não o deixaram sem importância. Pode-se observar que a decisão de compra, para alguns clientes, é baseada em um conjunto de fatores. De acordo com o cliente 5, pode-se observar essa afirmação:

Para mim, o que faz decidir pela compra é um conjunto de fatores, dentre eles o preço, a qualidade, o atendimento, a disponibilidade dos funcionários da empresa. Se um desses fatores me desagrada, dificilmente permito que outro fator prevaleça (CLIENTE 5).

#### 4.5 SUGESTÕES PARA MELHORIA NO ATENDIMENTO, COM A FINALIDADE DE CONSTRUIR UM RELACIONAMENTO DE LONGO PRAZO

Os clientes da carteira Estilo são clientes diferenciados devido a renda e as aplicações financeiras que possuem. Sendo assim, foram desenvolvidos produtos e serviços específicos para esse público, a fim de torná-los fiéis e cada vez mais satisfeitos.

Uma das principais características desses clientes é que se preocupam com o futuro, com o patrimônio que possuem e, alguns deles, com o *status* que o “título” cliente Estilo pode proporcionar. Com isso, buscam produtos como previdência privada, seguro de vida e residencial, crédito imobiliário, cartões de crédito com limites elevados e aceitação privilegiada nos estabelecimentos, dentre outros. Esses fatores elevam a margem de contribuição que cada cliente proporciona ao banco.

Sendo assim, explica-se a grande preocupação dos gerentes e funcionários da agência com o atendimento prestado a esses clientes, pois através do bom atendimento

consegue-se a fidelização, rentabilização e construção de um relacionamento a longo prazo.

Para fazer o fechamento da entrevista com os clientes, foi solicitado aos mesmos que sugerissem melhorias no atendimento prestado. Analisando as respostas ao questionamento proposto aos clientes, as seguintes sugestões foram levantadas:

- Melhoria no contato após a aquisição dos serviços (pós-venda): os clientes entrevistados relataram que algumas vezes precisam de assessoria na utilização do produto/serviço, ou esperam que o funcionário que efetuou a venda entre em contato apenas para saber se estão precisando de alguma coisa.

Sugestão de melhoria: os funcionários precisam ter uma planilha de vendas com os produtos/serviços que o cliente adquiriu e utilizá-la para entrar em contato com cada um e mostrar sua disponibilização para esclarecimentos.

- Maior disponibilidade de atendimento telefônico, ou seja, nem sempre se consegue contato com o funcionário na primeira ligação: muitos clientes reclamaram da dificuldade de contato com os gerentes ou funcionários da carteira Estilo.

- Retorno para contato mais ágil. Muitas vezes espera-se uma resposta imediata e o funcionário retorna após horas de espera: alguns clientes fazem questão de resposta imediata para seu questionamento, ou seja, não toleram tempo de espera elevado,

Sugestão de melhoria para atendimento de ligação e retorno mais rápido: para esse público é necessário disponibilizar um funcionário exclusivo para atendimento telefônico. É preciso que o banco invista em treinamento para esse funcionário, para que possua amplo conhecimento sobre os produtos e serviços específicos para os clientes Estilo e possa esclarecer as possíveis dúvidas. O funcionário manterá os telefones dos clientes atualizados assim como os endereços para que, se necessário, seja realizada uma visita. Com essas providências, os clientes terão atendimento e retorno imediato, e consequentemente, ficarão mais satisfeitos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para sobreviver e ampliar sua participação no mercado, as instituições financeiras precisam conquistar a mente do cliente, bem como reconhecer sua extrema importância. Saber ouvi-lo, trazê-lo para dentro da agência e oferecer produtos e serviços de acordo com as características de cada um. Mais do que vender, é preciso estabelecer relações duradouras e possibilitar a participação dos clientes na elaboração dos produtos. No trabalho em questão, foram solicitadas sugestões dos clientes da carteira Estilo para a elaboração e desenvolvimento de produtos/serviços que atendam suas necessidades diferenciadas.

Ao saber exatamente o que o cliente quer, os esforços passam a ser direcionados de uma maneira mais eficiente e produtiva. A empresa torna-se mais segura em suas decisões e se antecipa em relação aos problemas, posicionando-se para fazer as coisas acontecerem, em vez de ser obrigada a reagir a fatos que já estejam acontecendo. Com isso, as chances de errar ao desenvolver um produto ou serviço diminuem.

O sucesso de um programa de relacionamento é a geração de clientes satisfeitos, que levam consigo uma boa imagem da instituição e dos funcionários, pré-dispostos a retornarem e tornarem-se fiéis e leais.

Tendo conhecimento dessa realidade, esse trabalho se propôs a verificar como o *marketing* de relacionamento está sendo aplicado na carteira Estilo da agência Alfa. As conclusões deste estudo são apresentadas de acordo com os objetivos pretendidos e comparando-os com os resultados obtidos.

O primeiro objetivo específico proposto pelo presente trabalho foi identificar as técnicas e aplicação do *marketing* de relacionamento na carteira Estilo. Conforme citado na análise dos resultados, o Banco do Brasil possui ferramentas de aplicação do *marketing* de relacionamento e vem utilizando-as com grande ênfase para os clientes diferenciados conforme sua segmentação.

Essas ferramentas permitem maior conhecimento dos clientes e de suas preferências, mantem um histórico de contatos com cada cliente, favorecendo a criação e manutenção de relacionamentos.

O segundo objetivo proposto foi verificar como o *marketing* de relacionamento pode auxiliar a oferta de produtos e/ou serviços mais adequados ao perfil e às expectativas dos clientes. De acordo com as ferramentas utilizadas pelo Banco do Brasil (leia-se agência Alfa – carteira Estilo), como a Plataforma de Negócios, a qual utiliza o CRM como base, é possível verificar o perfil de cada cliente, seus hábitos, o que ele costuma adquirir, o que considera importante, e assim oferecer o produto/serviço mais adequado para a necessidade atual.

Quando se oferece exatamente o que o cliente procura, a venda torna-se mais fácil e o cliente se sente mais satisfeito pelo fato de o funcionário conhecê-lo e saber o que precisa naquele momento. Isso favorece a criação de um bom relacionamento,

O último objetivo deste trabalho foi verificar como os clientes da carteira Estilo avaliam a aplicação do *marketing* de relacionamento pelo Banco. Numa visão geral, os clientes avaliaram positivamente a aplicação dessa ferramenta. Porém, o que foi mais citado está relacionado ao atendimento telefônico. Os clientes da carteira Estilo são exigentes com relação ao tempo de resposta e a facilidade em falar com o funcionário pelo telefone.

Essa questão é muito importante para a instituição, pois o atendimento é a base da construção do relacionamento, a porta de entrada para os clientes, fazendo com que tornem-se clientes fiéis e satisfeitos, ou nunca mais retornem à instituição.

Analisando os fatos explanados acima, pode-se perceber que os clientes valorizam muito o atendimento prestado pelos funcionários. Sendo assim, é necessário constante aperfeiçoamento, como treinamento de pessoal, conhecimento do cliente pela utilização do CRM, disponibilidade imediata de resposta a dúvidas e questionamentos, dentre outros, visando sempre o relacionamento a longo prazo.

Acredita-se que os resultados deste estudo possam ajudar a aumentar o conhecimento sobre estratégias de *marketing* de relacionamento aplicadas em instituições bancárias. Ressalta-se ainda que a pesquisa foi realizada com clientes com alto desempenho financeiro, entretanto, o *marketing* de relacionamento pode ser aplicado a qualquer ramo de atividade, e neste caso, poder-se-ia replicar esta pesquisa em outros setores da agência bem como em empresas brasileiras de ramos diferentes.

O presente estudo apresentou algumas limitações como o número de clientes entrevistados. Sugere-se que seja realizado um estudo mais aprofundado e com maior representatividade, para que se possa obter um diagnóstico mais completo.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, K. Vocação para serviço. **Revista HSM Management**. São Paulo: edição especial, p. 47-54, 2000.

ANDRADE, M. M. de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BANCO DO BRASIL, 2011a. Disponível em:  
<<http://www.bb.com.br/portalbb/page3,102,3527,0,0,1,6.bb?codigoMenu=1193&codigoNoticia=691&codigoRet=3095&bread=3>>. Acesso em 03 abr 2011.

BANCO DO BRASIL, 2011b. Disponível em:  
<<http://www.bb.com.br/portalbb/page44,114,5683,6,1,1,1.bb?codigoNoticia=881&codigoMenu=1552>>. Acesso em 03 abr 2011.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BELITARDO, Cristiane. **Modelo de CRM aplicado ao suporte de tecnologia da informação**: estudo de caso. Taubaté, Universidade de Taubaté, 2000. MBA em Gerência Empresarial.

BERRY, L. **Relationship Marketing**: emerging perspectives in services marketing. American Marketing Association. Chicago: Illinois, 1983.

BERRY, L. **Descobrimo a essência do serviço**: os novos geradores de sucesso sustentável nos negócios. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2001.

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

BRETZKE, Miriam. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM**. São Paulo: Atlas, 2000.

DAMKE, Elói Júnior; PEREIRA, Heitor José. Estratégias de relacionamento e gestão da lealdade em instituições financeiras: um estudo empírico. In: **ENANPAD**, 25, 2004, Curitiba. Disponível em:  
<[http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod\\_edicao\\_subsecao=39&cod\\_evento\\_edicao=8&cod\\_edicao\\_trabalho=1127](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=39&cod_evento_edicao=8&cod_edicao_trabalho=1127)>. Acesso em 19 Mar. 2011.

DESVENDANDO A EXCELÊNCIA NO SERVIÇO AO CLIENTE, 2011. Disponível em:<<http://www.gallup.com.br/press/116278/desvendando-no-servi%C3%A7o-cliente.aspx>>. Acesso em 10 jun 2011.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento**: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre. São Paulo: Futura, 1999.

GOSLING, M. **Estratégias de relacionamento no setor bancário brasileiro: um estudo empírico.** Belo Horizonte, Universidade Federal de Minas Gerais, 2001. Tese de Mestrado.

GRIFFIN, Jill. Um programa de fidelização. **HSM Management.** São Paulo. p. 58-64. set/out 2001.

GROFF, R. **Adequação da escala de Wilson & Vloski para mensuração de marketing de relacionamento no mercado de bens de capital: um estudo exploratório.** Porto Alegre, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001. Tese de Mestrado.

HOFFMAN, K. Douglas; BATESON, John E. G. **Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

JOSEPH, D.; MCBURNIE, T. **Marketing plus.** Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 1991.

KOTLER, Philip. **Marketing.** São Paulo: Atlas, 1980.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. Valor com valor se paga. **HSM Management.** São Paulo, n. 19, p. 6-16, mar/abr, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing.** 7 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MORAES, Roque. Análise de Conteúdo. **Revista Educação.** Porto Alegre, v. 22, n. 37, p 7-32, 1999. Disponível em: <[http://cliente.argo.com.br/~mgos/analise\\_de\\_conteudo\\_moraes.html](http://cliente.argo.com.br/~mgos/analise_de_conteudo_moraes.html)>. Acesso em 26 abr 2011.

NEZZE, Marlene. **Fidelização de cliente bancário: o marketing de relacionamento como base na estratégia de lealdade.** Florianópolis, Universidade Federal de Santa Catarina, 2002. Dissertação de Mestrado.

NOGUEIRA, Maria Imaculada. **Marketing de relacionamento – uma estratégia para retenção de clientes.** Brasília: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

RAPP, S. Pegadas no futuro. **HSM Management.** São Paulo, p. 56-64, edição especial, 2000.

RICHARDSON, Roberto Jerry. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SEMENIK, J. R.; BAMOSSY, G. J. **Princípios de marketing: uma perspectiva global**. São Paulo: Makron Books, 1995.

TRIGO, M. H. B.; BRIOSCHI, L. R. Interação e comunicação no processo de pesquisa. In: **Reflexões sobre a pesquisa sociológica**. São Paulo. Centro de Estudos Rurais e Urbanos, 1992.

XAVIER, Ernani Pereira. **Marketing bancário: supremacia do cliente**. Porto Alegre: Ortiz, 1992.

XAVIER, Raquel Oliveira; DORNELAS, Jairo Simão. O papel do gerente num contexto de mudança baseada no uso da tecnologia CRM. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 1, jan/mar 2006. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/periodicos/arq\\_pdf/a\\_151.pdf](http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_151.pdf)>. Acesso em: 20 Mar. 2011.

## **7 APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO AOS GERENTES DA AGÊNCIA**

- 1- Como você acha que o Banco está aplicando as diretrizes propostas para o *marketing* de relacionamento na carteira Estilo?
- 2- A aplicação do *marketing* de relacionamento está contribuindo para a fidelização e conseqüente rentabilização dos clientes? Em caso afirmativo, como?
- 3- Como você acha que os funcionários da carteira Estilo podem contribuir para construir um melhor relacionamento com seus clientes? De que forma?
- 4- Na sua opinião, qual a relevância que o cliente atribui ao fator preço no momento da aquisição de um produto ou serviço bancário?
- 5- Um bom relacionamento contribui para a fidelização e satisfação dos clientes da carteira Estilo? Em caso afirmativo, como? Quais são os benefícios para ambos os lados?
- 6- Como o *marketing* de relacionamento pode auxiliar a oferta de produtos e/ou serviços mais adequados ao perfil e às expectativas dos clientes?
- 7- O que pode ser feito para melhorar o atendimento com a finalidade de construir um relacionamento de longo prazo, primando pela satisfação dos clientes?

## **8 APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO AOS CLIENTES**

- 1- Como você avalia o relacionamento dos funcionários da carteira Estilo com os clientes?
- 2- Na sua opinião, o relacionamento existente facilita o atendimento e a oferta de produtos/serviços mais adequados às expectativas dos clientes? Cite alguns exemplos.
- 3- Para o(a) Sr.(a), qual a relevância do fator preço na aquisição de um produto ou serviço bancário?
- 4- Na sua opinião, as instituições concorrentes empregam maiores esforços para satisfação e fidelização dos clientes através do relacionamento? Qual a diferença que você observa entre os concorrentes e o BB neste aspecto? Cite alguns exemplos.
- 5- O que o(a) Sr.(a) considera importante para fidelizar o cliente?
- 6- Na sua opinião, o que pode ser feito para melhorar o atendimento com a finalidade de construir um relacionamento de longo prazo, primando pela satisfação dos clientes?