

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

Eloise Caroline Rodrigues

**RETENÇÃO DE CLIENTES:
Rentabilizando Clientes Insatisfeitos**

**Londrina
2007**

Eloise Caroline Rodrigues

**RETENÇÃO DE CLIENTES:
Rentabilizando Clientes Insatisfeitos**

Monografia de especialização apresentada 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 Negócios Financeiros.

Tutor: M.Sc. Daniel von der Heyde Fernandes

Orientadora: Prof^a Cristiane Pizzutti dos Santos

Londrina

2007

Eloise Caroline Rodrigues

RETENÇÃO DE CLIENTES:

Rentabilizando Clientes Insatisfeitos

Monografia de especialização apresentada 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 Negócios Financeiros.

Orientadora: Prof^a Cristiane Pizzutti dos Santos

Tutor: M.Sc. Daniel von der Heyde Fernandes

Conceito final:

Aprovado em dede.....

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Marina Nakayama

Prof. Clésio Saldanha

Orientadora – Prof.^a Cristiane Pizzutti dos Santos

Tutor – Prof. M.Sc Daniel von der Heyde Fernandes

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	05
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	07
1.2	OBJETIVO DO ESTUDO.....	08
1.2.1	Objetivo Principal	08
1.2.2	Objetivos Específicos.....	08
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	09
2.1	CARACTERIZAÇÃO DOS PRODUTOS E SERVIÇOS BANCÁRIOS .	09
2.2	AVALIAÇÃO DO SERVIÇO BANCÁRIO	10
2.3	MARKETING DE RELACIONAMENTO BANCÁRIO	11
2.4	RETENÇÃO DE CLIENTES	11
2.5	PROGRAMA DE RETENÇÃO DE CLIENTES.....	13
3	MÉTODO	15
3.1	CAMPO DE ESTUDO.....	15
3.2	ETAPA QUALITATIVA.....	16
3.3	ETAPA QUANTITATIVA.....	17
3.4	AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS	18
4	CONCLUSÃO	20
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	23
	ANEXO 1	25
	ANEXO 2	27

1 INTRODUÇÃO

A retenção de clientes é um trabalho que começa no primeiro contato com o cliente e estende-se por todo o ciclo de um relacionamento. Com a concorrência cada vez mais acirrada entre bancos e empresas de serviços financeiros, onde a concorrência vem de todos os lados e crescerá cada vez mais, deve-se antes de buscar novos clientes, manter os que já estão na base, criando-se dessa forma uma nova ênfase sobre o valor da retenção de clientes.

A retenção de clientes é um projeto que envolve organização e análise de grandes quantidades de dados. Além disso, o mercado competitivo de hoje exige que os bancos e empresas de serviços entendam claramente o comportamento e os valores dos clientes e tenham com eles um relacionamento mais individualizado.

Pode-se afirmar que manter clientes custa bem menos do que os gastos para atraírem novos, a preservação dos clientes é um meio para se alcançar a geração de lucros. O valor de um cliente para a empresa é igual ao lucro potencial que o mesmo pode proporcionar ao longo dos negócios com essa empresa, à medida que o tempo passa, crescem os negócios efetuados com o cliente, caindo os custos de retê-lo.

Atualmente, o que realmente diferencia os prestadores de serviços, como os bancos, é o atendimento prestado, a satisfação do cliente com a atenção dispensada pelo seu Gerente de Relacionamento, é o que faz um cliente ser fiel ou partir em busca do diferencial não encontrado, na concorrência. A retenção de clientes passa a ser de fundamental importância, fazendo parte da estratégia comercial dos bancos.

Conforme afirma Sola (2004), a fidelização é um processo que se desenvolve em etapas, que progredem e se aperfeiçoam ao longo do tempo. Cada contato entre cliente e empresa é importante na construção do relacionamento. O elemento-chave é o conhecimento profundo da base de clientes, para que se possa reter e fidelizar o cliente certo que irá promover o retorno desejado.

Além disso, clientes satisfeitos recomendam o prestador de serviços a outros potenciais clientes, servindo como referência. Por outro lado, um cliente insatisfeito, com tendência a sair da empresa, pode representar perdas a serem acumuladas no longo prazo, cujo efeito pode se difundir para os demais. As perdas de clientes

invariavelmente estão relacionadas às deficiências no atendimento e a pouca atenção e interesse que a empresa destina para ele.

Este estudo, de caráter teórico-prático, procura levantar as causas para o cliente querer migrar para outra instituição bancária, discute a necessidade de um envolvimento maior por parte do Gerente de Relacionamento na condução e na utilização das ferramentas disponibilizadas para o acompanhamento dos indícios de saída e revela qual é a percepção do cliente em relação ao Banco do Brasil, em específico a agência Arapoti, objeto da análise.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O Banco do Brasil possui o programa de Retenção de Clientes, que sinaliza os clientes com indícios de saída do banco, que devem ser acompanhados pelo Gerente de Relacionamento.

O que podemos observar, especificamente na Agência Arapoti, é que na maioria da vezes apenas é feito o contato com o cliente, sem saber se o mesmo está satisfeito ou não com o atendimento prestado, além de não se buscar sua fidelização e satisfação, uma das formas de evitar a sua saída, tornando o contato dessa forma, mais efetivo.

Tendo em vista a acirrada concorrência entre as instituições da cidade de Arapoti, em especial com o Banco Sicredi e o custo relativamente elevado na prospecção de novos clientes, devemos intensificar as ações voltadas para reter os clientes na agência do Banco do Brasil.

Para isso teremos que responder as seguintes questões levantadas na problemática do tema:

- a) Por que o programa de retenção de clientes não é eficiente na agência Arapoti?
- b) Como transformar o contato com cliente em fidelização, satisfação e retenção?
- c) Quais ações devem ser intensificadas para aprimorar o Programa de Retenção de Clientes na Agência Arapoti?
- d) Há um real interesse dos funcionários envolvidos no processo de retenção de clientes?

1.2 OBJETIVO DO ESTUDO

1.2.1 Objetivo Principal

Estudar formas de fidelização do cliente, utilizando-se corretamente das ferramentas disponíveis e das sugestões que serão apresentadas ao final desse estudo.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Verificar e contatar clientes com potencial para sair do banco, semanalmente e eventualmente, os clientes que não possuem potencial de saída, mas que, podem influenciar os demais clientes.
- b) Saber as razões de uma possível insatisfação com o Banco do Brasil – Agência Arapoti.
- c) Fazer um levantamento dos produtos e serviços utilizados pelo cliente.
- d) Debater entre os envolvidos no processo de retenção de clientes, formas de abordagem e estratégias de atuação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CARACTERIZAÇÃO DOS SERVIÇOS E PRODUTOS BANCÁRIOS

Somos uma economia de serviços e o crescimento desta é a própria “comoditização” (KAHTALIAN, 2002) dos serviços. Entende-se por comoditização a dificuldade cada vez maior que um produto e/ou serviço tem para se diferenciar de outro, como acontece com os produtos agrícolas. Os produtos e serviços bancários estão cada vez mais parecidos, similares e a profusão de instituições financeiras no mercado, acaba abrindo margem para uma concorrência cada vez mais acirrada.

Apesar de os serviços e produtos bancários estarem cada vez mais similares, eles ainda permitem diferenciação, personalização e customização, centrados no compromisso com o cliente, que é a principal razão da existência da organização, buscando assim, maiores margens de lucro.

O serviço é essencialmente intangível, não resultando na propriedade de algo, podendo ou não estar ligado a um produto físico, gerando valor para o cliente por meio de uma transformação, uma experiência.

As características do serviço são percebidas pelo cliente e serão uma percepção da qualidade do mesmo:

- a) Inseparabilidade: produção e consumo são simultâneos, o prestador de serviço é julgado por tudo que fizer (ou deixar de fazer), o serviço tem que ser adequado no momento em que o cliente necessita, tornando o cliente satisfeito e fiel.
- b) Variabilidade: serviços podem variar conforme o prestador e o cliente. Lado positivo: customização, personalização e atendimento diferenciado. Lado negativo: não há padrão de serviço e de desempenho.
- c) Intangibilidade: todo o serviço é a compra de uma promessa, existe uma confiança dos clientes em relação a prestação do serviço, a percepção de qualidade é fortemente influenciada pela experiência, só podendo ser avaliado depois do uso do serviço.
- d) Perecibilidade: serviços não podem ser estocados.

Deve-se procurar saber o que os clientes desejam e oferecer exatamente o que eles querem, fazendo isto antes dos concorrentes e de forma que os seus produtos se tornem diferentes e atrativos, tendo assim clientes satisfeitos e fiéis.

Considerando que as pessoas e processos são a partes mais importantes de um serviço, deve-se ter e manter as melhores pessoas, mas ao mesmo tempo ser capaz de constituir melhores processos. Deve-se considerar a confiança que o cliente deposita nos funcionários e na empresa, a avaliação de múltiplas facetas pelos dos clientes sobre serviços tem sido suportada por diversos autores como Crosby, Stephens, Doney, Cannon, Singh e Sirdeshmukh (SANTOS; FERNANDES, 2006).

2.2 AVALIAÇÃO DO SERVIÇO BANCÁRIO

A avaliação do serviço bancário é em função da percepção do cliente e demanda uma interação adequada do mesmo com o funcionário e a instituição. A manutenção de relações duradouras entre banco e cliente é outro fator que fundamenta a adequação e a grande chance de êxito de uma estratégia de posicionamento, através de alguma vantagem competitiva.

A conquista de um posicionamento sólido por parte do banco na mente do cliente pode assegurar certa preferência, levando-o a concentrar suas principais operações, ou pelo menos as mais rentáveis, na instituição mais bem posicionada em sua mente.

Segundo a pesquisa *Carlson Relationship Builder 2007: Getting it right in retail*, “considera-se um relacionamento “forte” quando a troca realizada entre a empresa e o cliente tem condições de crescer e perdurar, resistindo a quaisquer forças que possam danificar essa relação. Relacionamentos fortes são caracterizados por confiança, comprometimento, reciprocidade e alinhamento – um diálogo de duas mãos que atende tanto às expectativas da empresa quanto às do cliente” (PEPPERS; ROGER, 2007).

2.3 MARKETING DE RELACIONAMENTO BANCÁRIO

Marketing de relacionamento pode ser entendido como a compreensão, criação e gerenciamento de relacionamento entre parceiros econômicos, implicando em confiança, comprometimento, metas comuns, monitoramento da satisfação com o desempenho e o estabelecimento de vínculos entre as partes, reconhecendo o valor e o potencial de lucro da conservação do cliente, da criação de relações comerciais de longo prazo. A idéia principal é que o investimento em marketing para aquisição de novos clientes é superior ao investimento para manter os clientes existentes.

Os relacionamentos no mercado de consumo bancário apresentam poucos mecanismos legais para evitar que o cliente mantenha relação com outras instituições, isso estimula a criação de estratégias de retenção de clientes.

O relacionamento banco/cliente passa por cinco etapas, a seguir:

- a) Atração – conquista de novos clientes;
- b) Ativação – início de operações com o banco, com consumo de produtos e serviços;
- c) Rentabilização – incremento no volume de negócios, quanto mais negócios com a instituição, menores são as chances de saída do cliente;
- d) Fidelização – valorização do cliente, buscando a sua satisfação, prolongando o relacionamento do mesmo e incrementando a sua capacidade de gerar retorno financeiro;
- e) Retenção – ações para evitar a saída do cliente. A retenção de clientes é um trabalho que começa no primeiro contato com o cliente e se estende por todo o ciclo de um relacionamento.

2.4 RETENÇÃO DE CLIENTES

A retenção de clientes busca obter perda zero de clientes, utilizando toda a sua capacidade para atender as exigências de seus clientes, entende-se que os clientes que trabalham com diversas instituições tendem a manter a sua maior

movimentação, ou no mínimo as mais rentáveis, no banco de sua preferência, devendo-se programar ações que permitam o estabelecimento de um relacionamento verdadeiro entre a organização e o cliente.

As ações de retenção de clientes são necessárias quando há indícios de que sua fidelização está comprometida e tem o objetivo de evitar a perda do cliente e garantir resultados consistentes em longo prazo. Empresas que conseguem identificar prontamente todos os seus clientes estão em ótima posição para medir a retenção de clientes a cada período.

Para Kotler (2007), se uma empresa pode incrementar a retenção de clientes em 5%, isso se refletirá nos resultados econômicos como um incremento de 25%, a rentabilidade das empresas está altamente associada à capacidade na retenção dos seus clientes.

Conforme a pesquisa *Carlson Relationship Builder 2007: Getting it right in retail*, quando o relacionamento é forte, o cliente tem 49% mais propensão a permanecer com a empresa e 55% mais disposição a comprar produtos. Os clientes que têm um relacionamento forte também apresentam uma probabilidade 1,82 vezes maior de recomendar a empresa aos amigos e família (PEPPERS; ROGERS, 2007).

Existem etapas sugeridas por Stone, Woodcock e Machtynger (2002) para definir a melhor estratégia para reter clientes, são elas:

- a) Definir a lealdade, ou seja, o estado de espírito do cliente em fazer negócio com você em vez da concorrência;
- b) Definir objetivos e estes devem conter elementos financeiros para avaliar o desempenho negocial;
- c) Identificar as necessidades dos clientes e a propensão deles à confiança e lealdade;
- d) Desenvolver a abordagem;
- e) Implementar a capacidade de suprir as necessidades identificadas;
- f) Medir e testar. Compreender o valor do cliente é o primeiro passo em qualquer estratégia para conquistar, aumentar e manter clientes rentáveis por mais tempo. Os clientes mais propensos a deixarem uma empresa são identificados – antes de o relacionamento acabar – enquanto as ações previstas são feitas para ganhar sua fidelidade.

2.5 PROGRAMA DE RETENÇÃO DE CLIENTES

O Banco do Brasil implementou um Programa de Retenção de Clientes, visando evitar a evasão dos mesmos, com uma estratégia de atuação proativa baseada num sistema que permite a identificação de risco, além de informações sobre o cliente, ferramentas para ações a serem implementadas, garantindo a permanência do mesmo no banco.

Foi criado um aplicativo específico para identificação dos possíveis clientes com risco de evasão – RTC Retenção de Clientes, com informações relevantes para implementação de ações e gerenciamento dos clientes. Para evitar a evasão de clientes, é necessário, conhecer e ouvir o cliente e atuar para reverter sua saída, eliminando as insatisfações, que dizem respeito a 68% dos motivos de perdas de clientes (PORTO; AFFONSO Neto, 2006). A chave para a retenção de clientes é a sua satisfação.

O sistema RTC gera, mensalmente, as principais informações sobre o cliente, como seu perfil e histórico de relacionamento, verificando os detalhes que levaram o cliente a se distanciar do padrão de consumo esperado. A aquisição de produtos é um ponto forte na retenção de clientes, quanto mais produtos o cliente tiver na instituição bancária, mais eficiente é retenção do mesmo, para tanto, deve-se ficar atento para que o cliente não mantenha apenas uma reserva de sua movimentação no Banco do Brasil, mas busque outro banco para atender suas demandas do dia a dia.

Para a verificação dos indícios de evasão, o sistema RTC leva em conta o histórico do cliente nos últimos 6 meses, referente a movimentação financeira e os dados cadastrais, calculando-se o risco de saída utilizando-se de um modelo estatístico, gerando uma relação de clientes no aplicativo RTC com indicação de fluxo de ação, para contato e acompanhamento. O fluxo de ação para reverter o indício de saída tem duração de 5 meses, a partir da indicação de risco de saída e tem um intervalo de 3 meses, antes que se inicie novo fluxo, se o primeiro fluxo não surtiu o efeito necessário para reverter a saída do cliente.

O Gerente de Relacionamento recebe a sinalização do sistema para entrar em contato com o cliente e quando o faz, anota no próprio aplicativo o resultado da conversa.

Temos verificado na Agência Arapoti (PR) que mesmo com o contato e as anotações efetuadas pelo Gerente de Relacionamento, que é responsável diretamente pela condução do processo, ainda não é eficiente este processo e desejamos levantar as causas da ineficiência e apontar as sugestões de solução para o problema.

3 MÉTODO

Inicialmente, na etapa qualitativa, serão realizadas entrevistas com alguns clientes, em uma pesquisa exploratória. O objetivo dessa etapa é fornecer ao pesquisador um maior conhecimento sobre o fenômeno investigado, bem como a formulação de um questionário. Esse questionário irá conter os fatores de retenção elucidados na etapa qualitativa de pesquisa entre outras questões.

Na etapa quantitativa, o questionário será, então, aplicado, abrangendo uma maior amostragem de clientes. Assim, buscamos identificar os pontos falhos na retenção de clientes.

3.1 CAMPO DE ESTUDO

Utilizaremos uma amostragem da Carteira Exclusivo da agência Arapoti, onde existem 279 clientes encarteirados. A agência está localizada em uma cidade essencialmente agroindustrial, com uma população estimada em torno de 26 mil habitantes¹.

Iremos utilizar uma amostra, composta por 5% de entrevistados para levantamento de dados para a etapa quantitativa, somando-se depois mais 15% de entrevistados via questionário. A amostra de 20% é representativa da população de 279 clientes encarteirados, pois não focamos num perfil específico de pessoas, a escolha foi aleatória e a população é relativamente homogênea, com características similares, conforme os padrões de encarteiramento e segmentação do Banco do Brasil.

1. Informação obtida no site www.arapoti.pr.gov.br

3.2 ETAPA QUALITATIVA

Para efetivarmos a etapa qualitativa, foram entrevistados 5% do total de clientes (representando 14 entrevistados). Uma das vantagens da entrevista é a possibilidade de troca direta de informações com o entrevistado, proporcionando reflexões mais profundas em relação ao tópico investigado.

Os principais pontos levantados pelos entrevistados foram:

Com relação ao atendimento, foram apontados os seguintes canais de utilização, como sendo os principais: atendimento pessoal no ambiente da agência, atendimento telefônico prestado pela agência, internet e auto-atendimento.

No que diz respeito à qualidade no atendimento, houve variações entre bom e regular (70%). Baseado nessas informações foi solicitado o que era desagradável no atendimento prestado, e as principais reclamações são referentes a tempo de espera, seja no atendimento ou nas dúvidas e propostas de custeio e financiamento apresentadas ao banco e a inexperiência do interlocutor, uma vez que a agência está apresentando um alto índice de funcionários recém-empossados.

Quando os entrevistados foram indagados se trabalham com mais de um banco, todos afirmaram que sim, com pelo menos mais um banco, além do Banco do Brasil. Em comparação aos outros bancos, o que precisaria ser melhorado é a burocracia do processo, filas nos caixas e máquinas de auto-atendimento, pois muitos reclamaram da quantidade de vezes de máquinas indisponíveis para transações.

Muitos não se lembraram de ter utilizado algum produto/serviço recentemente, porém, toda e qualquer movimentação que ocorra na conta corrente do mesmo é uma forma de utilização dos serviços do Banco do Brasil.

Sobre a indicação do Banco do Brasil para outras pessoas, 80% afirmaram que indicariam o banco.

Com os dados fornecidos pelos entrevistados, montamos um questionário com múltiplas escolhas, incluindo ainda, alguns pontos não abordados pelos clientes (ANEXO 1) e selecionamos mais 15% de amostra dos clientes encarteirados, sendo desde total, no mínimo 28 clientes que constem no aplicativo RTC.

3.3 ETAPA QUANTITATIVA

Foram entrevistados 59 clientes, com o formulário que consta no ANEXO 1 e tivemos o seguinte resultado na tabulação, que consta no ANEXO 2:

O principal meio utilizado e/ou preferido pelos clientes é o atendimento pessoal na agência (35,59%), seguido do atendimento telefônico (33,89%). A internet (13,55%) e o auto-atendimento (10,16%) estão ganhando espaço, porém, em comparação aos dois primeiros, ainda há muito ser trabalhado. As outras formas de atendimento, citadas no questionário, são utilizadas, mas de forma menos expressiva. O atendimento pessoal tem a vantagem do contato diretamente com o cliente, permitindo que haja uma interação muito maior do que apenas por telefone, mas no ambiente da agência pode ser algo conflitante, uma vez que, pode ocasionar filas e demora no atendimento.

Em maioria, os clientes sabem quem é seu Gerente de Relacionamento (85%), apesar de terem ocorrido alguns equívocos, como o cliente achar que o seu Gerente de Relacionamento é o Gerente da Agência, o Assistente do Gerente de Relacionamento ou algum outro funcionário do atendimento.

A avaliação sobre o atendimento, confirmou o que as entrevistas tinham apresentado, com avaliação entre bom e regular, somando 81,35% das opiniões. O que mais incomoda os clientes é o tempo de espera (61,01%), seguido do não atendimento do que foi solicitado (22,03%) e atraso nas respostas (13,55%). Inexperiência do interlocutor e rapidez no atendimento não foram citadas.

Na cidade de Arapoti, o maior concorrente do Banco do Brasil é o Sicredi (48% da preferência), por tratar-se de uma cooperativa de crédito formada, em sua maioria, pelos cooperados da CAPAL, que são produtores rurais encarteirados na Carteira Exclusivo. Outro aspecto relevante é que a agência do Sicredi em Arapoti, fica a 200 metros da agência do Banco do Brasil, facilitando a troca de informações dos bancos pelos clientes. A burocracia foi o item mais citado no que tange o que deveria ser melhorado em comparação a outros bancos (42,37%), seguido de filas no caixa (37,28%) e máquinas do auto-atendimento (18,64%).

O produto mais lembrado de utilização são os títulos de capitalização (18,18%), seguidos do cheque especial (16%), cartões de crédito (15,63%), empréstimos (14,54%), seguros (14,18%) e consócios (9,81%). Porém, os outros

produtos aparecem com uma boa margem de conhecimento dos clientes. Nas entrevistas, alguns clientes lembraram de alguns produtos utilizados, porém, com a múltipla escolha, eles puderam verificar que possuem bem mais produtos do que imaginam.

Sobre a indicação do Banco do Brasil para outras pessoas, 67,69% afirmaram que indicariam o banco.

3.4 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS

Os dados apresentados acima, incluem a avaliação de todas as respostas dos 59 formulários preenchidos, mas nos detendo um pouco mais na avaliação dos 28 formulários dos clientes que se encontram no sistema RTC, com indícios de saída do Banco do Brasil, encontramos alguns pontos em comum, que devem ser analisados.

Os clientes com indícios de saída, utilizam como meio de atendimento preferencial, o telefônico prestado pela agência (42,85%). O atendimento telefônico nesse caso, não é o mais indicado, pois o cliente, muitas vezes, não dispõe de tempo para ouvir uma explicação sobre determinado produto, fazer uma cotação de seguro ou saber qual é o melhor aplicação. Por outro lado, muitas vezes o funcionário também não dispõe de tempo ou estrutura para demandar mais atenção ao cliente no telefone, pois, existem os clientes que estão na agência esperando atendimento, funcionário solicitando informações e outras ligações em espera.

A maioria dos clientes com indícios de saída não sabiam quem era seu Gerente de Relacionamento (60%), confundindo com o Assistente de Negócios ou por outro atendente. A Carteira Exclusivo é formada por um número menor de clientes, exatamente para se ter um maior contato do Gerente de Relacionamento com seus clientes.

Devido o atendimento ser prestado em sua maioria pelo Assistente de Negócios, muitas negociações ficam em suspenso até que passe pelo Gerente de Relacionamento, o que acaba gerando o atraso nas respostas e a avaliação de atendimento regular.

O outro banco preferido dos clientes com indícios de saída é o Sicredi, que conforme informações dos próprios clientes, eles possuem uma parte no banco, através das ações que são adquiridas quando da abertura da conta corrente e os financiamentos saem mais rápido e com menos burocracia.

E não podemos deixar de avaliar que a grande maioria dos clientes nem sabia quais produtos ou serviços tem no Banco do Brasil, além dos empréstimos. Sabemos que a aquisição de produtos e utilização de serviços, implica em fidelização do cliente, ponto chave para a retenção dos clientes, conforme afirma Sola (2004), onde cada contato entre cliente e empresa é importante na construção do relacionamento, sendo o elemento-chave o conhecimento, para que se possa reter e fidelizar o cliente certo que irá promover o retorno desejado.

O cliente possuindo a cesta de produtos oferecida pelo banco, pensará um pouco mais, antes de migrar para a concorrência, sendo, neste caso, o custo da mudança que acabaria por reter o cliente, conforme a análise de Gastal (2005).

Apesar de tudo, 53,57% dos clientes com indícios de saída, indicariam o Banco do Brasil para outras pessoas. Porém 39,28% não indicariam e 7,14% não quiseram opinar sobre o assunto, o que é um dado preocupante, pois 46,42%, provavelmente, não indicariam o Banco do Brasil.

4 CONCLUSÃO

Analisando os dados coletados, podemos verificar quais são as limitações apresentadas para o Programa de Retenção de Clientes da Agência Arapoti e apresentamos algumas soluções que podem ser imediatamente implementadas:

Existe uma concorrência acirrada, devido à proximidade entre as agências do Banco do Brasil e Sicredi, portanto, existe a facilidade de o cliente buscar barganhar a melhor opção de atendimento, bem como as melhores taxas e tarifas. O que pode ser feito nesse caso, além da evidente melhora no atendimento ao cliente, aprofundando o relacionamento com os clientes, obtendo um fluxo contínuo no crescimento de negócios, será apresentando e valorizando as vantagens do Banco do Brasil, criando uma barreira poderosa contra a concorrência, conforme sugere Michael Ghilissen (2007).

As visitas aos clientes estão muito escassas, não sendo dada a devida atenção tanto aos clientes satisfeitos quanto insatisfeitos, lembrando o que “a ausência de insatisfação não é satisfação, mas abre caminho para a satisfação” (ALMEIDA; TOLEDO, 2006). Não basta apenas fornecer um pacote que satisfaça o cliente ou trabalhar para eliminar a insatisfação do mesmo, é necessário trabalhar ambos: satisfazer o cliente e eliminar pontos de insatisfação.

O Gerente de Relacionamento pode e deve efetuar visitas aos clientes, uma vez que o mesmo irá se sentir valorizado e poderá assim, detalhar ao gerente, qual é sua visão sobre o atendimento e procedimentos adotados e porque existe a possibilidade de estar indo para outro banco. Na grande maioria das vezes, o cliente quer apenas um pouco mais de atenção, não sendo o seu desejo, migrar para outro banco.

Ocorrendo as visitas, o contato maior hoje, que é por telefone ou no próprio ambiente da agência, seria reduzido, melhorando dessa forma, os processos que, ficam sem andamento, para que se possa prestar o atendimento ao cliente que compareceu ou ligou para agência. O Assistente de Negócios, também deve ter mais autonomia nas negociações, para que, isso também auxilie na rapidez de respostas aos clientes.

Outra questão que seria resolvida com as visitas aos clientes, seria a dúvida com relação à “quem é o Gerente da minha conta”, estabelecendo-se dessa forma,

um elo com o cliente, facilitando a oferta de produtos e serviços. O cliente passará a conhecer e confiar em seu Gerente de Relacionamento e sentirá uma maior propensão para consumir o que lhe for ofertado. Tal necessidade de maior elo com o cliente vai ao encontro da literatura em marketing, pois existe um suporte consistente de pesquisas empíricas que reforçam a necessidade de uma relação interpessoal, e não somente comercial, para a construção de um relacionamento duradouro com o cliente baseado na confiança mútua entre as partes numa troca (Stone, Woodcock e Machtynger, 2002; Peppers e Rogers, 2007; Santos e Fernandes, 2006).

Treinamento é um ponto importante na retenção de clientes, os funcionários envolvidos na condução do processo devem esforçar-se em manter os clientes porque eles são lucrativos e por motivos estratégicos, ou seja, manter clientes que atraem clientes. Para mantê-los, é fundamental o comprometimento de todos, em especial do Gerente de Relacionamento em bem atender e estar atento a possíveis alterações no comportamento bancário de seus clientes. Conscientizar os funcionários da agência Arapoti sobre a necessidade de se prestar de fato um atendimento exemplar aos clientes, motivando-os a uma atuação cordial e pró-ativa.

Dessa forma, estará se fazendo um atendimento mais adequado e focado na identificação das necessidades do cliente, gerando maior confiança no relacionamento entre a organização e os clientes. O atendimento torna-se mais coerente com as necessidades dos mesmos, numa postura em que o principal é o atendimento ético, transparente e eficiente, conforme a FEBRABAN exemplifica no Manual de Atendimento Bancário (2007).

Toda vez que nos comunicamos com um cliente, temos a oportunidade de causar um impacto, de melhorar a experiência dele com o banco e receber *feedbacks* (ROGERS, 2006). Estas oportunidades são preciosas e raras, devemos aproveitá-las sempre, buscando a rentabilização e a fidelização de nossos clientes. Os esforços pós-venda também se tornam peça fundamental quando se trata de retenção de clientes, é uma prova do quanto a empresa preza pelo seu cliente e valoriza sua escolha, minimizando a chances do mesmo ir para a concorrência.

Segundo Kotler (2001), estima-se que atrair um novo cliente pode custar cinco vezes mais do que ajudar um cliente leal e que se pode custar dezesseis vezes mais, trazer um novo cliente ao mesmo nível de rentabilidade de um cliente perdido. A chave para a retenção de clientes é a satisfação, que deve ser alcançada

através de visitas e contatos periódicos com os clientes. Para isso, o Banco do Brasil disponibiliza as ferramentas para controle de indícios de saída e para relacionamento e manutenção da carteira, que devem ser muito bem utilizados pelos Gerentes de Relacionamento.

Percebe-se que toda a atividade bancária fundamenta-se em interação humana com o público, a ação pessoal no atendimento se confunde com o próprio produto, possuindo o poder de desenvolver no cliente, o sentimento de fidelidade (Scheuer, 2001).

A ênfase na retenção do cliente é mais importante do que nunca atualmente, conforme diz Mary Pilecki, analista sênior do *Forrester Research*, “Hoje, são os clientes que decidem se desejam continuar com determinado banco ou não” (NEDELKA, 2007).

A retenção de clientes é um trabalho que começa no primeiro contato com o cliente e se estende por todo o ciclo de um relacionamento. Saber aplicar estratégias de retenção e fidelização que consigam manter e desenvolver os clientes rentáveis e fiéis é uma das prioridades de qualquer gestor.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AFFONSO Neto, Aníbal; PORTO, Rafael Barreiros. **Gestão de Marketing**. Editora: INEPAD. Brasília, 2006.

ALMEIDA, Luís Otávio A. de; TOLEDO, Geraldo Luciano. **Retenção de clientes: recuperação de falhas de serviços**. Ensaio VI SEMEAD, 2006. Informação obtida via site: <http://www.ead.fea.usp.br>, 2007.

CHASE, Richard B.; DASU, Sriram. Você sabe o que seu cliente está sentindo? **Exame Harvard Business Review**. São Paulo: 25 de julho de 2001. Páginas 88 – 96.

Coleção Gestão Empresarial FAE Gazeta do Povo. Livro 3 – marketing. Editora Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002. Curitiba. Marketing de serviços (Marcos Kahtalian)

GASTAL, Fernanda. **A Influência da Satisfação e dos Custos de Mudança na Lealdade do Cliente**. Tese de mestrado em Administração pela UFGRS. Porto Alegre, 2005.

GHILISSEN, Michael. **Customer Relationship Management** (27/02/2007). Informação obtida via site: <http://www.martindale-hubbell.com.br>, 2007.

KOTLER, Philip. **Buscando o valor do cliente e a satisfação**. Informação obtida via site: <http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/executivo>, 2007.

KOTLER, Philip. **Princípios de marketing**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

NELDEKA, Jeremy. **Bancos reforçam programas de fidelidade** (01/09/2007). Informação obtida via site: <http://www.genitrix.com.br>, 2007.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **Relacionamento com clientes no varejo**. Informação obtida no site <http://www.1to1.com.br>, 2007.

ROGERS, Martha. **Bancos falham em otimizar a comunicação com clientes** (14/09/2006). Informação obtida via site <http://www.1to1.com.br>, 2007.

ROLLO, Channing. **Roadmap to Retention: Think Customer Loyalty Programs Are Expensive? Try Churn**. (01/07/1991). Informação obtida no site <http://www.copyshark.com/samples/DMA.html>, 2007.

SANTOS, C. P.; FERNANDES, Daniel Von Der Heyde – **Antecedentes e Conseqüências da Confiança do Consumidor no Contexto de Recuperação de Serviços**. Anais do ENANPAD, 2006.

SCHEUER, Lucio. **A Qualidade do Atendimento Eletrônico em uma agência bancária segundo a percepção de seus clientes**. Dissertação. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, setembro de 2001. Informação obtida via site: <http://www.fucape.br>, 2007.

SOLA, Márcia. **Pesquisa Detalhada sobre o Perfil dos Consumidores é a Chave para Retenção de Clientes** (20/07/2004). Informação obtida via site: http://www.empresario.com.br/artigos/artigos_html/artigo_b_200704.html, 2007.

STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil; MACHTYNGER, Liz. CRM – **Marketing de Relacionamento com os Clientes**. 2^o ed. Futura: São Paulo, 2002.

7. Quais produtos você lembra de ter/utilizar do banco?

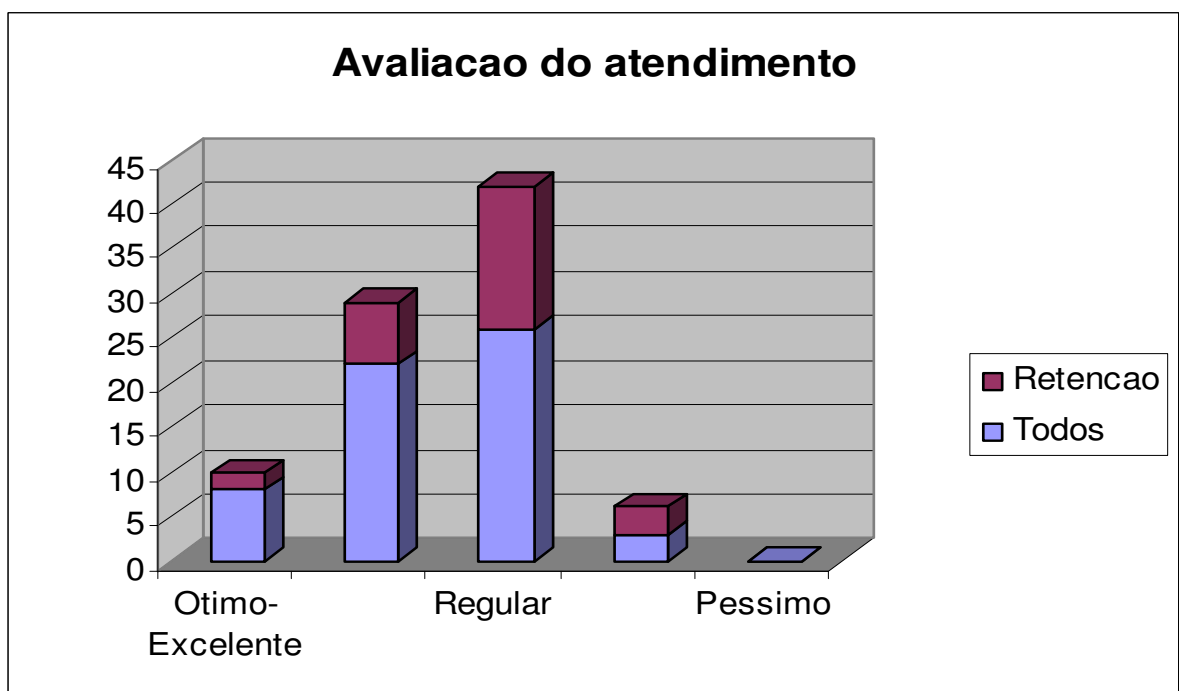
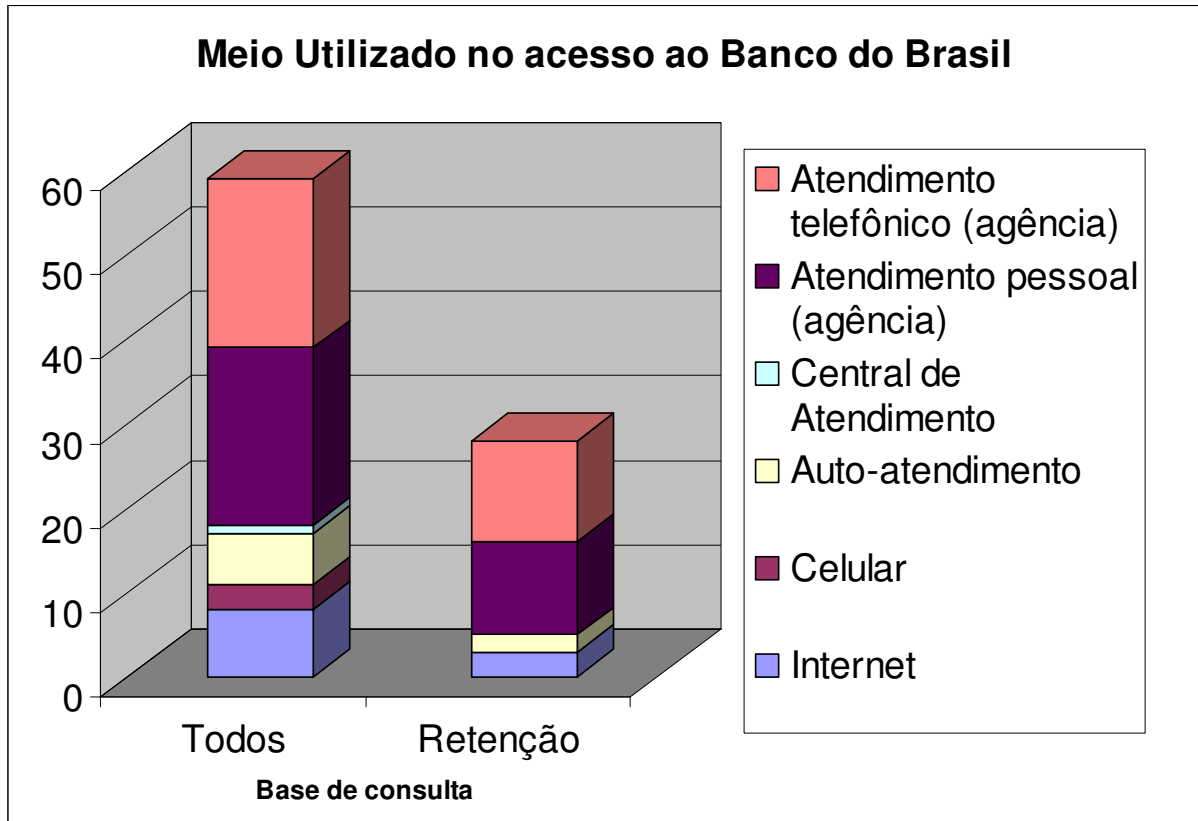
- Internet
- Título de Capitalização
- Plano de Previdência
- Cheque especial
- Empréstimos
- Seguros
- Consórcio
- Cartão de Crédito
- Não sei / não me lembro

8. Você recomendaria o Banco do Brasil para terceiros?

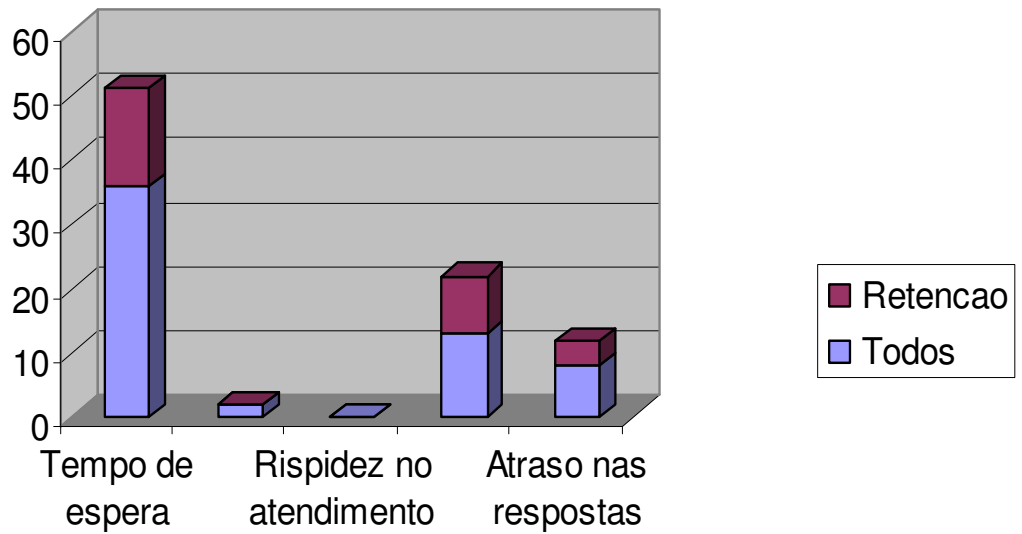
- Sim
- Não
- Não sei/não quero opinar

ANEXO 2

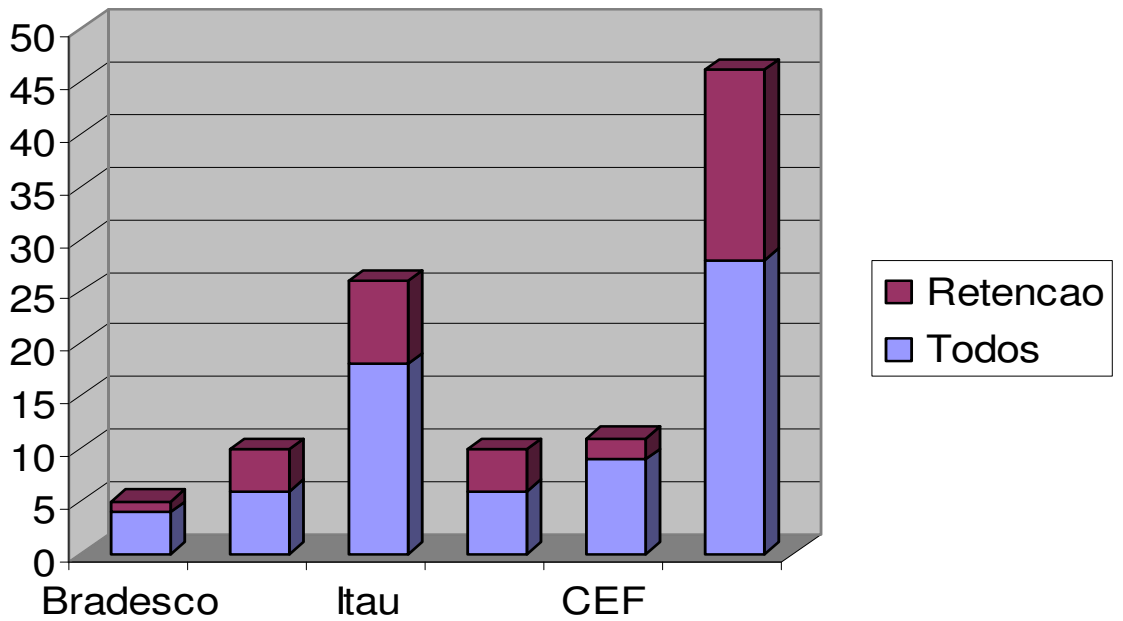
Tabulação dos dados coletados através do questionário constante no Anexo 1



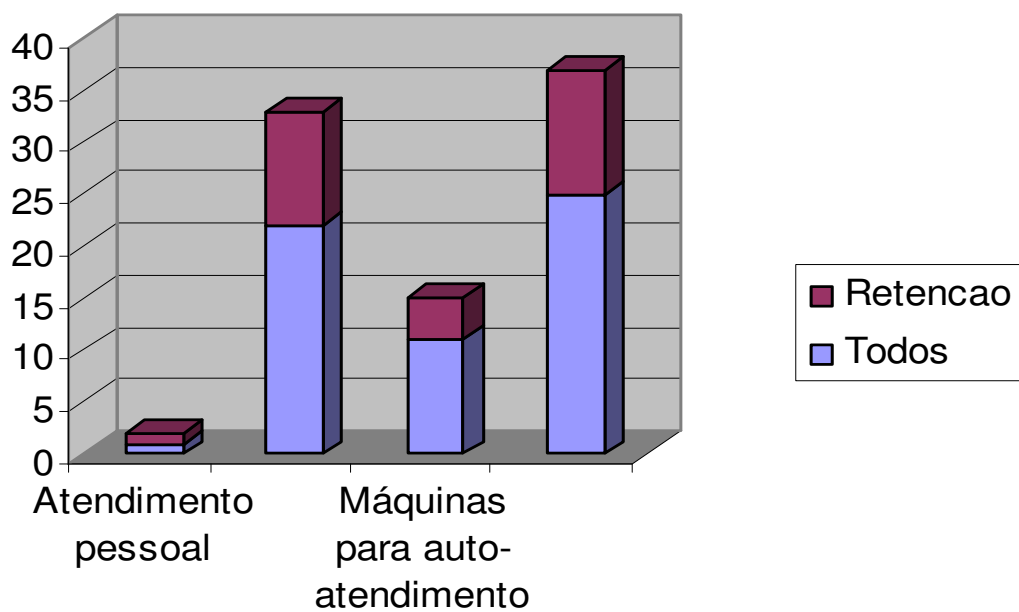
Mais desagradavel no atendimento



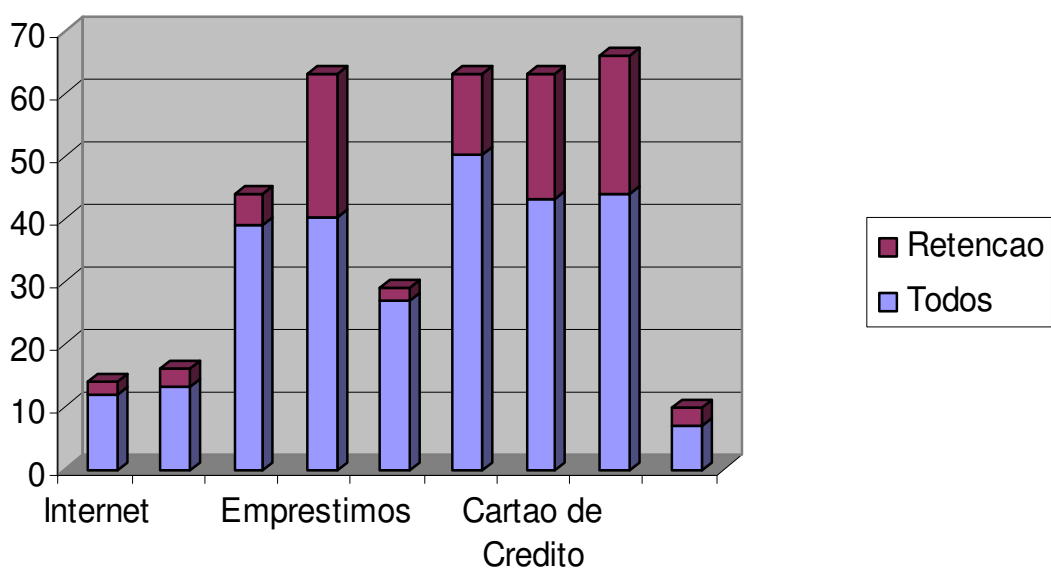
Utilizacao de outros bancos



Comparacao de Atendimento



Utilizacao de Produtos



Recomendaria o Banco do Brasil

