

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

**Marcelo Alessandro Mariano**

**FIDELIZAÇÃO E RENTABILIZAÇÃO DE CLIENTES – FOCO NOS  
FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS DO ESTADO DO PARANÁ**

Porto Alegre  
2007

**Marcelo Alessandro Mariano**

**FIDELIZAÇÃO E RENTABILIZAÇÃO DE CLIENTES – FOCO NOS  
FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS DO ESTADO DO PARANÁ**

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

Orientador: Prof. Luiz Antonio Slongo

Porto Alegre  
2007

**Marcelo Alessandro Mariano**

**FIDELIZAÇÃO E RENTABILIZAÇÃO DE CLIENTES – FOCO NOS  
FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS DO ESTADO DO PARANÁ**

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

Conceito final:

Aprovado em ..... de ..... de .....

BANCA EXAMINADORA

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

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

\_\_\_\_\_  
Orientador – Prof. Luiz Antonio Slongo - UFRGS

Dedico este trabalho a minha esposa Cláudia e a minha filha Marcela, que nasceu no decorrer do curso de pós-graduação, graças a elas e por elas e que chego ao final desse curso.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente e acima de tudo a Deus.

Agradeço a minha família, pela paciência e apoio nos momentos mais difíceis.

Agradeço ao Banco do Brasil pela oportunidade de ter participado de um curso de pós-graduação de alto nível.

Agradeço ao Professor Marcelo Nonohai pelas orientações dadas de maneira clara, objetivas e ágeis que colaboraram muito a realização do presente trabalho.

“Não é o empregador que paga os salários: é o cliente.” (Henry Ford).

## RESUMO

Atualmente, em contraste com os relacionamentos superficiais que as empresas mantêm com seus clientes, é necessário que elas os conquistem para poder atendê-los durante muito tempo. É necessário considerar que relacionamentos de longo prazo com clientes são especialmente importantes e mais vantajosos porque os de curto prazo são, normalmente, muito mais dispendiosos em seu desenvolvimento. Apesar de ser cada vez mais difícil, a conquista da lealdade dos clientes é indispensável à consecução dos mais diversos objetivos aos quais as organizações se propõem, especialmente aquelas que envolvem o lucro. Neste sentido, o presente trabalho tem como objetivo principal identificar e descrever a percepção dos servidores do estado do Paraná em relação ao atendimento prestado pelo Banco do Brasil. Para isto, foram aplicados questionários a 100 funcionários públicos estaduais, que procuraram identificar seu conhecimento e seu nível de satisfação sobre os produtos e serviços prestados pelo BB.

Palavras-chave: satisfação, marketing de relacionamento, cliente.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01	Elementos selecionados de Marketing de relacionamento .....	27
FIGURA 02	Gênero .....	37
FIGURA 03	Idade .....	38
FIGURA 04	Quanto tempo é cliente do Banco do Brasil .....	39
FIGURA 05	Grau de satisfação quanto à mudança da conta para o Banco do Brasil .....	40
FIGURA 06	Continua mantendo conta corrente na instituição anterior .....	41
FIGURA 07	Você conhece todos os serviços que o Banco do Brasil oferece .	41
FIGURA 08	Quais os serviços do Banco do Brasil são utilizados por você ....	42
FIGURA 09	Qual a frequência que você vai à agência bancária .....	43
FIGURA 10	Você conhece o gerente de sua conta .....	43
FIGURA 11	O número de funcionários é suficiente para prestar um serviço de qualidade e eficiente .....	44
FIGURA 12	Que itens são mais importantes para construir um bom relacionamento entre o cliente e o banco .....	45



## LISTA DE QUADROS

QUADRO 01	Empresas em transição .....	20
QUADRO 02	Pessoal de marketing e marketing de relacionamento .....	28
QUADRO 03	Os 11 C's do marketing .....	30

## LISTA DE TABELAS

TABELA 01	Atendimento pessoal .....	46
TABELA 02	Atendimento telefônico .....	47
TABELA 03	Gerência .....	47
TABELA 04	Produtos e serviços .....	48
TABELA 05	Recursos materiais de sua agência .....	49
TABELA 06	Recursos tecnológicos .....	49
TABELA 07	Análise institucional .....	50

## SUMÁRIO

RESUMO .....	08
LISTA DE FIGURAS .....	09
LISTA DE QUADROS .....	10
1 INTRODUÇÃO .....	12
1.1 Tema e Delimitação do Tema .....	12
1.2 Objetivos .....	15
1.2.1 Objetivo geral .....	15
1.2.2 Objetivos específicos .....	15
1.3 Justificativa .....	16
1.4 Estrutura do Trabalho .....	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	18
2.1 Conceito de Marketing .....	18
2.2 Importância do Marketing no Cenário Atual .....	19
2.3 Marketing de Relacionamento .....	22
2.4 Satisfação do Cliente .....	31
3 METODOLOGIA DA PESQUISA .....	34
3.1 Quanto a Natureza da Pesquisa .....	34
3.2 Quanto as Características .....	34
3.3 Coleta e Análise de Dados .....	35
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	37
4.1 Caracterização da Amostra .....	37
4.2 Utilização de Serviços e conhecimento sobre o Banco .....	39
4.3 Nível de Satisfação dos Entrevistados .....	45
5 CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES .....	51
REFERÊNCIAS .....	53
APÊNDICE .....	55

## 1 INTRODUÇÃO

Na atualidade, os produtos e serviços oferecidos pelos bancos de um modo geral são muito parecidos, o que faz com que a disputa pelos clientes seja muito acirrada, essa disputa não é só pela conquista de novos clientes, mas também e principalmente pela manutenção da base já existente, segundo Reichheld e Sasser (1990) reter e manter clientes passou a ser mais importante do que adquirir novos.

É sabido que conquistar um novo cliente é bem mais oneroso que manter um cliente já existente. Segundo Kotler (1998) o custo de se manter um cliente na empresa é cinco vezes menor do que conquistar um novo cliente, aí entra o aspecto da fidelização dos clientes como ponto fundamental para sua rentabilização, um cliente fiel não será obrigatoriamente rentável a um banco, mas com certeza terá muito mais condições de se tornar rentável do que um cliente que não demonstra essa fidelidade.

O marketing de relacionamento, se usado de maneira correta é uma estratégia muito eficiente na manutenção e conseqüente fidelização da base de clientes, mas para que ele funcione é preciso que a empresa, na figura de seus funcionários, conheça a fundo seus clientes, atendendo suas expectativas, satisfazendo suas necessidades e criando uma relação de parceria onde os dois lados possam sair ganhando.

### 1.1 Tema e Delimitação do Tema

No ano de 2005, o Governo do Estado do Paraná decidiu migrar a folha de pagamento de seus servidores, para o Banco do Brasil, o que repercutiu na imprensa estadual, em reportagens como: “Folha de pagamento dos servidores públicos do Paraná migra para o BB”.

“O governo do Paraná decidiu centralizar sua folha de pagamento, da ordem de R\$ 440 milhões, no Banco do Brasil”. “Já a partir deste mês, os 200 mil servidores públicos do estado passam a receber seus proventos através do BB.”

Notícia veiculada na agência de notícias do Banco do Brasil em 07/11/2005.

Excluído: n

“Servidor do Paraná vai receber salário pelo Banco do Brasil”, jornal Gazeta do Povo, edição de 08/11/2005. A referida matéria fala sobre a migração para o BB da folha de pagamento dos servidores estaduais e menciona que R\$ 360 milhões do orçamento estadual serão repassados mensalmente para o banco para pagamento dos 216 mil servidores, sendo 124 mil ativos e 92 mil inativos.

Os números diferem um pouco, mas o que eles demonstram é que o BB conseguiu com esse acordo, um aporte de cerca de 200 mil novos clientes e, num setor onde a disputa por novos clientes é acirrada, o Banco do Brasil com toda a certeza só tem a comemorar.

Contudo, a vinda desses novos clientes gerou uma série de desafios ao banco, os servidores estaduais não foram consultados sobre essa migração o que causou certo grau de insatisfação com a mudança repentina de banco e por outro lado o BB em muitas localidades não estava preparado para a chegada desses novos clientes, já que eles demandariam mais funcionários, melhores estrutura nas agências existentes e até a necessidade de abertura de novas agências.

Como forma de compensação pelo "transtorno" causado pela mudança e buscando uma forma de fidelização, o banco na época decidiu oferecer um diferencial aos servidores e criou um pacote de benefícios, como isenção de tarifa na manutenção da conta corrente, isenção da anuidade de cartão de crédito, descontos especiais na contratação de seguros, taxas diferenciadas em empréstimos, dentre outras, sendo que algumas dessas vantagens ainda estão em vigor, outras já terminaram.

No setor financeiro, onde atualmente os bancos oferecem produtos e serviços muito parecidos, a disputa pelo cliente que já é muito acirrada, deve ter esse cenário ainda mais complicado, já que com as novas medidas que vêm sendo implantadas pelo CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL, as taxas de juros devem baixar e a oferta de crédito aumentar, e os clientes, como os funcionários públicos estaduais poderão migrar livremente seus negócios para outra instituição financeira assim, com a competição se acirrando ainda mais o marketing de relacionamento será um diferencial indispensável para que o BANCO DO BRASIL fidelize e rentabilize seus clientes.

Focando os servidores públicos do estado do Paraná que trabalham na região de Francisco Beltrão, Marmeleiro e Renascença, municípios do sudoeste paranaense, essa monografia pretende tratar da fidelização e rentabilização de clientes através do marketing de relacionamento sobretudo o aspecto do atendimento como fator primordial para que isso ocorra.

O que vale para os servidores paranaenses vale para todos os clientes, ou seja, a fidelização e a rentabilização do cliente só se dá por um atendimento de excelência com ênfase no relacionamento. Como disse Almeida (2001) "Um fantástico atendimento ao cliente é uma das mais eficazes estratégias para fidelizar o cliente. E, tem mais, é mais barata também".

Excluído: SÉRGIO

Mas afinal, o que é marketing de relacionamento? Quando surgiu o seu conceito?

O conceito de marketing de relacionamento surgiu no início dos anos 80, com Berry (1983), na literatura de marketing de serviços, marketing de relacionamento consiste em atrair, manter e, em organizações de serviços múltiplos, ampliar o relacionamento com os clientes. Pode-se entender, no âmbito dessa monografia "organizações de serviços múltiplos" como sendo os bancos. No conceito do autor a idéia chave é que o investimento para atrair novos clientes é maior que o investimento para manter os clientes atuais, cerca de 6 vezes maior.

O marketing de relacionamento ganhou força nos anos 90 onde o foco no cliente passou a ser mais importante para as organizações e essa tendência deverá se manter, ou seja, o cliente terá o poder. Essa idéia é confirmada por Palmer (2002) que afirma que "o marketing de relacionamento não é novo nem uma mania passageira, existem inúmeras razões para explicar seu surgimento".

O marketing de relacionamento está focado em relações de longo prazo do tipo "ganha ganha" onde ambas as partes são beneficiadas, essa idéia é confirmada por alguns autores, Evans e Laskin (1994) definiram marketing de relacionamento como "um processo onde a firma constrói alianças de longo prazo tanto com clientes atuais e em perspectiva, de forma que o comprador e o vendedor trabalham em direção de um conjunto comum de objetivos específicos". Gordon (1998) fala que marketing de relacionamento "é o processo contínuo de identificação e criação de

novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria".

O conceito acima também sugere que um projeto de bom relacionamento com os clientes nunca se acaba e deve ser implantado diariamente, a cada atendimento realizado, pois a cada contato feito, temos uma nova oportunidade de fazer melhor e surpreender nosso cliente.

Mas quem garante que o relacionamento é a melhor estratégia de fidelização? Pesquisa realizada pelo IBRC-Instituto Brasileiro de relações com o cliente e publicada na revista Consumidor Moderno em seu número 76 de dezembro de 2003 comprova a tese.

A pergunta: "O que é mais importante para que uma empresa respeite o consumidor?" foi feita para 1800 pessoas em várias cidades, e o resultado foi:

43% atendimento; 29% qualidade; 17% responsabilidade social; 9% preço; 2% propaganda, ou seja, o relacionamento através de um bom atendimento é a melhor saída.

Então fica a questão principal, na visão dos funcionários públicos estaduais como está o atendimento do Banco do Brasil?

## 1.2 Objetivos

### 1.2.1 Objetivo Geral

Identificar e descrever a percepção dos servidores do estado do Paraná em relação ao atendimento prestado pelo Banco do Brasil, nas agências de Marmeleiro, Francisco Beltrão e Renascença - PR.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

1. Analisar as expectativas dos clientes em relação aos produtos e serviços do BB;

**Excluído:** Partindo dessa questão principal surgem outros questionamentos como o que esses clientes esperam do banco? os servidores estaduais tem conhecimento de todos os produtos e serviços que o BB tem a lhes oferecer? ¶

2. Verificar o nível de conhecimento e aceitabilidade dos clientes funcionários públicos em relação aos produtos e serviços oferecidos pelo BB;
3. Identificar se existe algum ponto falho identificado pelos clientes no relacionamento com o banco.
4. Apresentar sugestões de melhoria, caso necessário.

### **1.3 Justificativa**

O bem mais importante que um banco ou que qualquer empresa tem é o cliente, em outros tempos já tivemos o foco das empresas voltadas para a produção ou para vendas, hoje em dia o foco é o cliente assim, considero que um trabalho que se proponha a estudar aspectos que visem à melhoria no relacionamento entre empresa e clientes com certeza se torna muito importante. No que se refere ao público alvo específico da presente monografia, os funcionários públicos estaduais são clientes até certo ponto recentes dentro do Banco do Brasil e pode-se dizer que ainda não os conhecemos bem, contudo, para que possamos conseguir um atendimento de excelência para esse público, é fundamental que os conheçamos, dessa maneira, qualquer forma de estudo que possibilite uma interação com esses clientes, onde possamos analisar o seu ponto de vista, suas necessidades, suas expectativas em relação ao banco, torna-se de vital importância para que possamos identificar se o atendimento que estamos prestando a eles está de acordo com o esperado, ai então poderemos começar a pensar a estabelecer um relacionamento de longo prazo o que permitirá que sejam criadas condições que levem a sua fidelização e rentabilização.

### **1.4 Estrutura do Trabalho**

O presente trabalho foi estruturado da seguinte forma, no primeiro capítulo está a introdução, que apresenta os objetivos gerais e específicos, tema e delimitação do tema, e justificativa do estudo.



A segunda parte é o referencial teórico em que estão apresentados conceitos de marketing, sua importância no cenário atual, além disso, traz a conceituação do marketing de relacionamento que é um dos focos centrais do trabalho, e, por fim, aborda conceitos de satisfação dos clientes. Esta conceituação teórica é de extrema importância para melhor compreensão da parte prática do trabalho.

A terceira parte do trabalho apresenta os resultados da entrevista realizada com clientes do Banco do Brasil, demonstrando sua caracterização, o conhecimento que estes têm do BB e mensurando seu nível de satisfação em relação a vários aspectos do cotidiano bancário. Por fim, são apresentadas as considerações finais do trabalho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Conceito de Marketing

O marketing pode ser definido de diversas maneiras, isto porque abrange as necessidades, desejos e demandas, produtos (bens serviços e idéias), valores, custos e satisfação, troca e transações, mercados, empresas e consumidores em potencial, e devido a isto, tem despertado a curiosidade, de estudantes, empresários, administradores, todos em busca de uma base mais segura para o futuro dos negócios em geral [\(DIAS, 2003, p.2\)](#).

Na visão de Dias (2003, p.2).

Marketing é uma palavra em inglês derivada *market*, que significa *mercado*. É utilizada para expressar ação voltada para o mercado. Assim, entende-se que a empresa que pratica o *marketing* tem o mercado como a razão e o foco de suas ações.

Para acompanhar as modificações do mercado, e as necessidades das empresas, a definição de Marketing foi recebendo diferentes abordagens e caracterizações. No ano de 1948 a American Marketing Association, através do *Journal of Marketing* cita pela primeira vez uma definição para Marketing, sendo ela “a execução de atividades e negócios que encaminham o fluxo de mercadorias e serviços, partindo do produto até os consumidores finais” (MANZO, 1996, p.19).

Em sua caracterização atual, Manzo (1996, p.65) afirma que o marketing abrange necessidades comerciais ligadas ao movimento de mercadorias e serviços “desde sua produção até seu consumo final, implica em conhecer o que o consumidor deseja; implica em estudar a produção dessa necessidade, produzi-la, distribuí-la e vendê-la”.

De acordo com Kotler (1999, p.30).

O Marketing tem sido descrito por uma ou outra pessoa como uma atividade de negócios; como um grupo de atividades de negócios; como um fenômeno de comércio, como um estado de espírito; como uma função coordenadora, integradora, na definição de políticas; como um senso de propósitos dos negócios; como um processo econômico; como uma estrutura das instituições; como um processo de troca ou transferência de propriedade de produtos; como um processo de concentração, equalização e dispersão, como a criação do tempo, lugar e posse de coisas úteis; como um processo de ajustamento da demanda e oferta, e muitas outras coisas.

Atualmente, o marketing não pode mais ser entendido como modismo, como era considerado há algum tempo. As empresas precisam compreender que a tarefa do marketing abrange um horizonte muito mais amplo do que o imaginado há alguns anos, ele vai além da simples tarefa de aumentar a demanda de um serviço ou produto.

Las Casas (1999) apresenta uma definição bastante abrangente para o marketing. Segundo o autor:

Marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade (LAS CASAS, 1999, p.26).

As empresas devem utilizar o marketing durante todo o seu processo, desde a identificação dos produtos ou serviços a serem oferecidos e do ponto de venda, até os processos de pós-venda.

O marketing é entendido ainda, segundo Kotler (2000), como o conjunto de atividades que tem como principal objetivo facilitar e consumar as relações de troca. Para completar esta definição o autor destaca alguns aspectos que devem ser levados em consideração, são eles:

- O Marketing está localizado no campo das atividades humanas.
- As relações de troca abrangem relações contínuas.
- É deliberada a indefinição do que está sendo trocado. Poderão ser bens e serviços, que tenham valor.

## **2.2 Importância do Marketing no Cenário Atual**

Diante das mudanças no comportamento do consumidor, as empresas não podem mais confiar em suas antigas práticas de negócios para manter a tão almejada prosperidade. Isto porque os consumidores esperam e demandam maior variedade de produtos e serviços que estavam comprando. Com o esforço de

marketing nas necessidades do mercado, os tipos e espécies de produtos e serviços expandiram-se para melhor satisfazer essas necessidades mais especializadas.

Kotler (1999, p. 18) compara os pressupostos e práticas de antes nos negócios com aqueles mais utilizados hoje em dia.

Quadro 01 – Empresas em Transição.

<b>ANTES</b>	<b>AGORA</b>
Faz tudo na própria empresa	Compra mais de fora (terceirização)
Melhora por si mesma	Melhora por competição com os concorrentes
Vai adiante sozinha	Colabora em rede com outras empresas
Opera com departamentos divididos por função	Gerência processos de negócios com equipes multidisciplinares
Foco doméstico	Foco global e local
Voltada para o produto	Voltada para o mercado e o cliente
Produtos padronizados	Produtos adaptados e/ou personalizados
Prática marketing de massa	Prática marketing direcionado
Foco no produto	Foco na cadeia de valor
Encontra uma vantagem competitiva sustentável	Continua inventando vantagens
Desenvolve novos produtos vagarosa e cuidadosamente	Acelera o ciclo de desenvolvimento de novo produtos
Utiliza muitos fornecedores	Utiliza poucos fornecedores
Gerência de cima para baixo	Gerência para baixo, para cima e transversalmente
Opera no mercado físico	Opera também no mercado virtual

Fonte: Kotler, 1999, p. 18.

Através do quadro acima pode-se perceber que a transição sofrida pelas empresas nos últimos anos, provocou diretamente uma maior orientação para o marketing. Estas empresas acreditam que a chave para atingir bons resultados nos

negócios consiste em determinar as necessidades e os desejos do mercado e satisfazê-las de modo mais efetivo do que os competidores.

Essa orientação passou a ganhar mais força a partir da década de 90, em resposta ao imperativo posto às companhias de criar e manter clientes cada vez mais exigentes num mercado mais aquecido pela globalização. Para Levitt (1985, p.13):

A orientação para a venda não é capaz de reter clientes. Pelo contrário, o processo de venda carrega uma contradição insolúvel: o conflito de interesses entre o produtor; que deseja ganhar o máximo na venda de produtos que envolvam o menor custo possível, e o consumidor; que deseja despende o mínimo na compra de produtos que tenham a maior qualidade possível.

A partir disto, pode-se dizer que só o marketing é uma ferramenta que pode resolver essa posição, ao atrelar os lucros da empresa à satisfação das necessidades do consumidor, e não à mera produção e venda de bens.

Na visão de Porter (1996) uma empresa tem uma boa estratégia de mudança, voltada para o crescimento, quando tem pontos fortes que a diferenciam da estratégia dos concorrentes. Consiste em desenvolver um domínio completo do marketing direto, e conseguir convencer os clientes sobre a superioridade do seu valor e se seu atendimento. Exemplo dessa estratégia em algumas empresas foi utilizar a Internet como canal de vendas. Hoje, se vende diariamente mais de três milhões de dólares em computadores pela Internet.

Contudo, é certamente improvável que os profissionais de marketing já tenham competido anteriormente em mercados como o de hoje, este é mais agressivo e composto de muitos concorrentes, cada um deles oferecendo produtos ou serviços relativamente equivalentes. Os consumidores, às vezes caracterizados como volúveis, flertam de uma marca a outra sem sentimento de "traição" a marca favorita ou temor de perder valor ou mudar entre as marcas disponíveis.

Interpretando Clutterbuck et al. (1994, p. 23), na prática, uma abordagem eficaz à mudança orientada para o cliente envolve três abordagens conceituais: gerência de mudanças implementacionais, gerência de mudanças políticas e gerência de mudanças culturais. Elas são definidas a seguir:

1. Gerência de mudanças implementacionais: melhor colocada na expressão do autor "planejar, fazer, avaliar, corrigir". Pressupõe que a mudança seja uma experiência linear que o gerente ou a equipe responsável pela mudança saiba exatamente o que quer fazer e porque, e saiba que as necessidades permanecerão constantes durante o período de implementação.
2. Gerência de mudanças políticas: negociação e criação de alianças dentro da organização. Enfatiza o uso de poder e influencia, especialmente em relação aos recursos e status do projeto.
3. Gerência de mudança cultural: o autor compara o ajuste culturas com o grau de urgência ou crise. Qualquer que seja a comparação, quanto mais rápido o ajuste à cultura existente na organização, mais fácil sua condução. Quando ajuste não ocorre de forma satisfatória, é preciso criar outros mecanismos para forçar a realização da mudança.

Neste aspecto as empresas aspirantes ao sucesso na qualidade de serviço devem seguir o mesmo padrão geral de gerência de mudanças, incluindo uma visão clara de onde desejam chegar, uma compreensão correta e realista de sua posição atual e um plano ordenado para mudança.

Sendo que, desenvolver relacionamentos é a base do sucesso da empresa baseada no marketing com visão de futuro, que se alia ao relacionamento para fidelizar os clientes. Rapp (2000) entende que no futuro o valor se dará pelo retorno do investimento que for feito no desenvolvimento de relações com os clientes. Desta forma, o marketing de relacionamento, que é tema central deste estudo, tem importância impar, no cenário atual, como elemento de fidelização aos clientes.

### **2.3 Marketing de Relacionamento**

Para entender o marketing relacionamento como ferramenta de fidelização do cliente torna-se útil compreender seus conceitos, sua evolução ao longo do tempo, pois a diversidade de significados relacionada a esse termo, gera não só uma diluição conceitual como o emprego inadvertido de um mesmo conceito para designar práticas diferentes.

De acordo com Kotler e Keller (2006), a meta do marketing de relacionamento é a construção em longo prazo de relacionamentos mutuamente satisfatórios com partes-chave – clientes, fornecedores, distribuidores e outros parceiros de marketing –, a fim de conquistar ou manter negócios com elas. Ele constrói fortes ligações econômicas, técnicas e sociais entre as partes.

Isto se deve ao fato de que as empresas não estão apenas procurando melhorar suas relações com seus parceiros. Hoje, elas estão pretendendo desenvolver confiança e lealdade mais fortes junto a seus consumidores finais.

Além disso, algumas das empresas não dispunham de fornecedores alternativos e eram muito deficientes em termos de qualidade e serviços e o mercado crescia tão rápido que as empresas não estavam preocupadas em satisfazê-los plenamente. Uma empresa podia perder 100 consumidores por semana, conquistar outros 100 e ainda considerar suas vendas satisfatórias.

Entretanto, para manter uma movimentação de consumidores o custo real é mais alto do que se a empresa mantivesse todos os 100 consumidores e conquistasse outros novos. É como uma empresa praticando uma teoria de administração de “tina furada”, isto é, sempre existirão consumidores suficientes para substituir aqueles que se retiram (KOTLER, 1999, p.55).

O marketing de relacionamento baseia-se no pressuposto de que os clientes importantes precisam receber atenção contínua. Com um programa de administração do relacionamento, a organização passa a focalizar tanto os seus clientes quanto os seus produtos, devendo julgar que segmentos e que clientes específicos responderão de forma rentável a administração de relacionamento. McKenna (1993) considera que para uma empresa se posicionar no mercado, ela precisa construir relacionamentos duradouros com clientes, distribuidores, bancos e fornecedores. Os investimentos em marketing de relacionamento apresentam retorno altamente compensador junto a clientes de vida longa, especialmente quando envolvem altos custos de transação.

O conceito de marketing ainda se sustenta como a filosofia básica que dirige a prática de marketing. Entretanto, a abordagem do marketing mix é considerada estreita demais em escopo para ser mais do que parcialmente útil, na prática, na maioria das situações de serviço. Segundo Gronroos (1995) a idéia central é de que

o marketing deve estabelecer, manter e ressaltar (normalmente, mas não necessariamente, sempre em longo prazo) os relacionamentos com clientes e outros parceiros, com lucro, de forma que os objetivos das partes envolvidas sejam atendidos. Este relacionamento em longo prazo pode ser alcançado através de troca mútua e de cumprimento das promessas. Portanto o marketing de relacionamento significa que a empresa utiliza uma estratégia de marketing que focaliza a manutenção e a melhoria dos relacionamentos correntes com os clientes.

Gordon (2000, p.31) entende que marketing de relacionamento “é o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria”. O autor afirma ainda que o marketing de relacionamento deriva dos princípios do marketing tradicional, no entanto o define como o processo de identificação e satisfação das necessidades do cliente, de um modo competitivamente superior, de forma a atingir os objetivos da organização.

Para Nickels e Wood (1999, p. 5) o marketing de relacionamento expande o conceito de troca de *marketing* de uma única transação para uma série contínua de transações.

Cada transação é apenas um elo da cadeia do relacionamento entre o vendedor e o cliente ou outros grupos de interesse. Ao longo do tempo, cada transação tem o potencial de fortalecer a ligação de compromisso e confiança entre a empresa e os grupos de interesse.

O marketing de relacionamento é mais comumente usado para descrever uma abordagem da estratégia de marketing em longo prazo, em que desenvolver e manter relacionamentos com clientes é visto como de importância fundamental, contrária à abordagem de uma única venda. É usado também, para indicar o desenvolvimento e o enriquecimento dos relacionamentos que vão além dos clientes, ao envolver os funcionários da própria organização, além de fornecedores, fontes de referência, mercados de influência e mercados de recrutamento (LEWIS e LITTLER, 2001).

De acordo com Kotler e Keller (2006) o resultado do marketing de relacionamento é a solidificação de um ativo insubstituível da empresa chamado rede de marketing. Tal rede consiste na empresa e naqueles que a apóiam, sendo elas clientes, funcionários, fornecedores, distribuidores, revendedores, agências de



propaganda e acadêmicos, dentre outros, sendo com esta rede que a empresa constitui relacionamentos profissionais mutuamente compensadores.

O desenvolvimento de relacionamentos fortes deve ser baseado através do respeito, e do entendimento das capacidades e dos recursos dos diferentes grupos, assim como de suas necessidades, metas e desejos (KOTLER e KELLER, 2006).

Conforme informam Lewis e Littler (2001, p.171) o marketing de relacionamento pode ter se iniciado a partir da crescente bibliografia que mostra a insatisfação com a teoria de marketing convencional, quando aplicado às áreas de marketing *business to business* e marketing de serviços. Os autores destacam que “a lógica para o uso do conceito de marketing de relacionamento nos mercados consumidores está no alto grau de correlação entre retenção do consumidor e rentabilidade”. Os autores afirmam que os consumidores habituais tendem a comprar mais, são previsíveis e, geralmente, exigem menos serviços do que os consumidores recentes. Além disso, tendem a ser menos sensíveis a preços e podem fazer propaganda boca a boca e dar depoimentos favoráveis. “A retenção de consumidores dificulta a entrada de novos concorrentes no mercado ou o aumento da participação de concorrentes existentes” (LEWIS e LITTLER, 2001, p.171).

Em 1990, segundo Lewis e Littler (2001) o conceito de marketing de relacionamento foi estendido à área de marketing de bens de consumo. Naquela ocasião, o termo foi usado em sentido específico para referir-se à construção de um banco de dados de consumidores atuais e potenciais, que registre ampla variedade de dados demográficos, de informações de compras e de estilo de vida. Estes bancos de dados devem ser usados na seleção de alvos adequados de consumidores, para a promoção de produtos ou serviços.

De acordo com Morgan e Hunt (1994), marketing de relacionamento se refere a todas as atividades dirigidas a estabelecer, desenvolver e manter as trocas relacionais de sucesso. Estas relações requerem confiança mútua, pois a confiança é o maior determinante nas relações de compromisso e a base para a lealdade.

Berry (1995) reconhece a fidelização de clientes como forma de alcançar maior competitividade entre as empresas e maior satisfação desses clientes. Segundo ele o marketing de relacionamento consiste na atração, na manutenção e – em organizações multiserviços – no realce (aumento) de relacionamento com

clientes. Ele enfatizou que a atração de novos clientes deveria ser vista apenas como um passo intermediário no processo de marketing. Solidificar relacionamentos, transformar clientes indiferentes em leais e servi-los é que deveria ser considerado marketing.

Conforme de Mckenna (1993) marketing de relacionamento vincula-se em seu desenvolvimento mais recente a assuntos relacionados à estrutura organizacional. Orienta a base do desenho organizacional em torno dos processos mais amplos da empresa, em oposição às funções gerenciais tradicionais. Pressupõe a interatividade, a conectividade e a criatividade, para que o cliente realmente possa ser parte da estratégia da organização no planejamento de produtos e serviços de valor em um processo dinâmico e contínuo.

Gordon (2000, p. 31) entende que marketing de relacionamento “é o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria”. O marketing de relacionamento deriva dos princípios do marketing tradicional, no entanto, define marketing como o processo de identificação e satisfação das necessidades do cliente, de um modo competitivamente superior, de forma a atingir os objetivos da organização.

Dessa forma, o marketing de relacionamento se desenvolve a partir desses aspectos, mas possui algumas dimensões que se diferem materialmente das definições históricas de marketing. Tomadas em conjunto, essas diferenças têm o potencial para transformar a visão da empresa sobre o marketing que ela pratica e sobre quase toda a empresa, desde o trabalho que ela efetua com a tecnologia empregada, passando pelos produtos que fabrica até a estrutura com que ela alcança seus objetivos.

A Figura 1 mostra as várias áreas de *marketing* de relacionamento e exhibe quantas técnicas ou princípios de *marketing* se encaixam dentro do vasto contexto de *marketing* de relacionamento.



**Figura 01 – Elementos Selecionados de Marketing de Relacionamento**

Fonte: Gordon (2000, p.46).

Gordon (2000) afirma que a era de marketing de relacionamento difere bastante da do marketing tradicional e argumenta que as pessoas que o praticam se defrontarão com uma função expandida e redimensionada em suas empresas, pois algumas mudanças devem ser esperadas por parte das pessoas que ocupam funções de marketing de relacionamento. Estas mudanças podem acontecer com base na lucratividade do cliente, na participação dos gastos dos clientes em produtos e processos relacionados e no crescimento do rendimento para a empresa. Para isso, GORDON (2000) faz uma relação entre o pessoal de marketing e o marketing de relacionamento que pode ser verificado no quadro 02:

Quadro 02 - Pessoal de Marketing e Marketing de Relacionamento

<b>Questão</b>	<b>Pessoal de Marketing – Marketing Tradicional</b>	<b>Com o Marketing de Relacionamento</b>
Relacionamento c/ organização	Agentes motivadores e facilitadores, que buscam realizar o rendimento e a lucratividade do produto.	Gerentes de equipes integram as iniciativas dos clientes com outros que administrem processos relacionados ao cliente.
Planejamento	Planejamento de mercado e Segmento em um ciclo de planejamento centralizado, anual e baseado em pesquisa.	Planejamento de cliente através de banco de dados e em equipe para adequação ao ciclo de planejamento do cliente.
Recompensas	Baseadas em resultados financeiros individuais alcançados e participação de expectativas de mercado para o produto.	Baseadas em avaliações individuais e grupais para o cliente, incluindo avaliações de Cartão de Pontuação Equilibrada e participação do cliente.
Aprendizado	Geralmente treinamentos em grupos com utilização de conteúdos padronizados.	Necessidades de aprendizado voltadas para atender as exigências individuais dos clientes. Poderia se focar inicialmente a comunicação interna, dentro da equipe e com os clientes, treinamento nos processos que oferecem valor ao cliente, treinamento de habilidades técnicas e treinamento de administração de mudanças.
Variáveis administrativas	Seleções de alvos de mercado e o 4 Ps do marketing: produto, preço, promoção, praça/distribuição.	Os 11 Cs do marketing de relacionamento: cliente; categorias; capacidade; custo, lucratividade e valor; controle do contato para processos monetários; colaboração e interação; customização em massa; comunicações, interação e posicionamento; cálculos sobre o cliente; cuidados com o cliente; cadeia de relacionamentos.

Fonte: Gordon (2000, p.85).

Considerando as idéias de Gordon (2000), cada uma destas variáveis deve ser administrada de maneira que os objetivos a serem alcançados e as estratégias a serem seguidas no trabalho com os clientes-alvo consigam mútuos benefícios.

A abertura de mercados leva as empresas a adotarem e praticarem o marketing de relacionamento forçando-as à adoção de uma perspectiva voltada para o consumidor, em lugar de uma mentalidade de distribuição, ou seja, o reconhecimento da importância de tratar cada cliente individualmente e conduzir negócios de forma totalmente “sob medida” é o mesmo que reconhecer a importância dos clientes, procurando compreender suas necessidades e tratá-los

como parceiros, assegurando sua satisfação e provendo melhor qualidade possível em relação às suas necessidades individuais (VAVRA, 1993).

A implantação do conceito de marketing de relacionamento, segundo Las Casas (1999), envolve mudanças na cultura de valores organizacionais, alterações na forma e capacitação dos recursos humanos, inovações na sistematização de processos, capacitação tecnológica, e aperfeiçoamento da gestão, incluindo o estilo de liderança de que a empresa dispõe.

É importante salientar que o marketing de relacionamento se baseia no conhecimento e na experiência. O conhecimento da tecnologia pertinente, da concorrência, de seus clientes e da própria organização, seus recursos, planos e formas de fazer negócios, tudo isso é meio de integração do cliente, gerando produtos que o satisfaçam e também atendam a estratégia da empresa. Valoriza e volta à mente deste último para os chamados nichos de mercados através da segmentação, verificando onde estão suas melhores potencialidades, como também desenvolvendo relações de infra-estrutura com fornecedores, revendedores, sócios e usuários que ajudarão a conferir-lhe vantagem tecnológica (OLIVER, 1999).

Oliver (1999), também apresenta como uma nova denominação para um marketing de relacionamento evoluído: o Marketing da intimidade, que dá ênfase a intimidade com o consumidor, tem como objetivo exceder suas expectativas e a ação envolve a participação do consumidor e o público que eram os nichos passa a ser individual. Segundo o autor a crescente dificuldade econômica que chegou com o século XXI, seus consumidores sofisticados e bem informados, e a concorrência global intensificada é que forçou outra abordagem do marketing.

No marketing da intimidade, o sucesso está nos produtores que conseguem efetiva e eficientemente envolver o consumidor individual no processo de criar e entregar o exato produto ou serviço desejado. O objetivo é desenvolver uma situação na qual a venda é o ápice de um longo processo de integração do consumidor em estágios significativos da atividade comercial. Os conceitos de massa e grupos de consumidores deram lugar, em última análise, à idéia de um único indivíduo como segmento (OLIVER, 1999, p. 94).

Com o passar dos anos foram sendo criadas, de acordo com Peppers e Rogers (2000), novas tecnologias e aplicativos informatizados para ajudar as empresas a gerenciarem suas interações com os clientes. Com isto, cada vez mais as empresas estão aprendendo a personalizar em massa seus produtos e serviços,

de forma a oferecer produtos configurados com exclusividade para clientes únicos em resposta às suas interações e especificações individuais.

Este processo exigiu maior reflexão por parte das empresas, a respeito da mecânica do desenvolvimento e gerência dos relacionamentos com os clientes. O resultado, segundo os Peppers e Rogers (2000), foi que a teoria e a prática da gerência do relacionamento com os clientes foram refinadas, aprimoradas e, construíram assim, um grande centro de conhecimentos. Os resultados esperados são: centro de relacionamento ágil e eficiente, conhecimento do mercado; facilidade na fidelização dos consumidores à marca e aos canais de venda; e, o fortalecimento da imagem da marca junto aos clientes.

Fazendo um paralelo aos quatro pilares do marketing, Gordon (1998) apresenta os 11 C's do marketing de relacionamento (quadro 03), que contribui substancialmente para a teoria e sintetiza as novas idéias de administrar.

Quadro 03 - Os 11 C's do Marketing

<b>OS 11 CS DO MARKETING DE RELACIONAMENTO</b>	
<b>1. Cliente</b>	Definir quais os clientes a atender, o vínculo e outros objetivos a serem alcançados, além da estratégia a seguir;
<b>2. Categorias</b>	A definição do alcance das ofertas de produto e serviço a serem ofertadas aos clientes;
<b>3. Capacidades</b>	Estabelecer quais as capacidades necessárias à empresa para ofertar o valor desejável pelos clientes;
<b>4. Custo, lucratividade e valor</b>	A construção da lucratividade do cliente, por meio da criação de novos valores como clientes e com a partilha dos mesmos;
<b>5. Controle do contato com os processos monetários</b>	A administração e controle dos processos associados aos contatos da conta através garantia de recolhimento de dinheiro e, assegurar que os mesmos sejam desempenhados efetivamente no interesse mútuo: cliente-empresa;
<b>6. Colaboração e integração</b>	A atuação na garantia de acesso aos principais tomadores de decisão, no apoio aprendizado conjunto, na divisão e colaboração estratégica operacional para integração de aspectos de negócios do cliente com os do fornecedor;
<b>7. Customização</b>	A criação de valor para o cliente implicará na customização de aspectos desenvolvimento do produto e serviços, e da produção e distribuição dos mesmos durante toda a sua vida útil;
<b>8. Comunicação, interação e posicionamento</b>	Envolvimento do cliente com comunicações interativas em tempo real, além da administração do posicionamento da empresa em relação ao cliente;
<b>9. Cálculos sobre o cliente</b>	O acompanhamento do desempenho da empresa na mente do cliente, bom como avaliações do cliente e o progresso no aprofundamento do vínculo com o mesmo;

<b>10. Cuidados com o cliente</b>	O desenvolvimento e a administração de processos, para fornecimento de informação em tempo real, bem como treinamento, retorno e restituição, e quaisquer outros serviços relevantes exigidos para aumentar o valor do produto ou serviço ao cliente;
<b>11. Cadeia de relacionamento</b>	Compreende as ligações formais dentro da empresa e com os participantes externos, permitindo à empresa criar o valor final que os clientes desejam, centrada no cliente.

Fonte: Adaptado de Gordon (1998).

A importância de atender as necessidades dos clientes é sem dúvida a essência do marketing de relacionamento. É justamente por isso, que ultimamente, “relacionamento” vem se tornando uma espécie de palavra-chave, porém, fazê-lo funcionar na prática não é tão simples. Para gerenciar os relacionamentos é preciso combinar algumas disciplinas-chave tais como: atendimento, comunicações de marketing, marca e marketing de banco de dados. É necessário levar em consideração que o marketing de relacionamento enfoca o uso de técnicas específicas de marketing enquanto o gerenciamento do relacionamento descreve como toda a organização funciona junto ao cliente.

## **2.4 Satisfação do Cliente**

**Formatado:** Recuo: Primeira linha: 0"

**Formatado:** Fonte: Negrito

Os profissionais de marketing devem saber identificar as necessidades de compras dos clientes, que se apresentam de formas variadas, mas impulsionam os consumidores a comprar, para poder atender suas reais necessidades e seus desejos. É necessário destacar que compra tanto pode se referir a aquisições de produtos ou a contratação de serviços, que partem dos mesmos princípios para a percepção de satisfação.

De acordo com Las Casas (2004) o fator desencadeador de um processo de compras é a necessidade, o que se segue é a procura por informações tanto de especificações técnicas, quanto de empresas que oferecem produtos ou serviços que satisfaçam estas necessidades. Após concluída esta etapa será feita a avaliação.

Finalmente ela [o consumidor] decide qual o produto que irá proporcionar-lhe maior vantagem e decide sua compra. Entretanto, após a compra

poderá sentir um desequilíbrio psicológico, um estado de dúvida por não ter certeza se a compra foi bem feita ou não. Neste estágio procurará elementos que justifiquem e confirmem sua escolha (LAS CASAS, 2004, p.137).

Compreender o comportamento dos consumidores é bastante relevante para as empresas, uma vez que é necessário identificar e agrupar os comportamentos semelhantes para poder atendê-los da melhor forma. Estes comportamentos são derivados das necessidades e desejos dos consumidores, que segundo Sheth (2001, p.136) são diferentes:

Necessidades são condições insatisfatórias do consumidor, que o levam a ações que melhorarão estas condições. Desejos são aspirações de obter mais satisfação do que o absolutamente necessário para melhorar uma condição insatisfatória.

As atenções devem ser voltadas, para o atendimento destas necessidades e desejos, visando à conquista dos clientes, e que estes pratiquem uma das melhores formas de marketing, o boca-a-boca.

A satisfação deve estar implícita no cliente, e ele pode apresentá-la de várias formas, pois trata-se de uma percepção, Kotler e Keller (2006, p.53) afirmam que “satisfação é o sentido de prazer ou de desapontamento resultante da comparação de desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa”.

O nível de satisfação do cliente é inversamente proporcional ao desempenho percebido do produto/serviço, de acordo com Harrington (1998), o autor deixa claro que não é o desempenho real que conta nesta fase, mas sim aqueles que alcançam as expectativas dos clientes. Sendo que atualmente as expectativas dos consumidores tendem a ser cada vez maiores e mais complexas, tornando um desafio para as empresas entendê-las e saná-las.

Cobra (2001, p.45) destaca que “a satisfação de um cliente é decorrência de uma série de eventos que começa quando a empresa procura pela primeira vez o cliente e é uma tarefa que, na verdade nunca termina”. Esta definição direciona a idéia de que o cliente satisfeito é aquele que retorna a empresa (ou a adquirir os



produtos da marca, ou a procurar serviços), e também faz boas menções indicando a outros.

Destaca-se, portanto, que os clientes satisfeitos são a base para os futuros negócios da empresa. Além disso, deve-se lembrar que é muito mais barato manter um cliente que já conhece a empresa do que conquistar novos clientes (KOTLER e KELLER, 2006).

Através disto é possível afirmar que a satisfação do cliente não se trata de uma opção para as empresas, mas sim uma questão de sobrevivência. Desta forma, todas as áreas da empresa devem trabalhar para alcançar este objetivo, e não somente a equipe de vendas e de marketing.

As empresas devem ficar atentas aos fatores que influenciam nas expectativas dos consumidores, que segundo Giansesi e Corrêa (1994, p.82) são:

- a) Comunicação boca-a-boca: representa as recomendações que os clientes recebem de terceiros, outros clientes que já receberam o serviço do fornecedor considerado e ou de outros.
- b) Experiência anterior: o conhecimento prévio do serviço, através de experiência anterior, pode influenciar as expectativas que o cliente tem a respeito deste serviço.
- c) Necessidades pessoais: é o principal fator formador das expectativas dos clientes, pois é visando atender estas necessidades que os clientes procuram um serviço.
- d) Comunicações externas: podem ser através de anúncios, propaganda, panfletagem.

Além destes, outros fatores também são importantes e influenciam na percepção do serviço prestado ao cliente, que são: a prestação do serviço e a comunicação transmitida ao cliente, durante ou após o processo de venda.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo serão apresentados os métodos adotados para a realização da pesquisa, de maneira a contribuir com o alcance dos objetivos. Apresentam-se tópicos abordando a natureza da pesquisa, suas características, e a coleta e análise de dados.

#### 3.1 Quanto a Natureza da Pesquisa

A pesquisa foi constituída apresentando características tanto qualitativas como quantitativas. A pesquisa qualitativa “responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado” (MINAYO, 2001, p.21). Desta forma, para atender aos objetivos do estudo, faz-se necessária a utilização tanto da natureza quantitativa quanto da qualitativa.

**Excluído:** Como a pesquisa estudou o clima da organização, que é um universo cultural essencialmente simbólico, foi necessária sua análise qualitativa. ¶

A pesquisa de natureza quantitativa tem a intenção de garantir a precisão de seus resultados, possibilitando certa margem de segurança quanto às inferências (RICHARDSON, 1989). A pesquisa possui caráter quantitativo, pois a análise foi feita pela comparação de questões que receberam pontuação em sua classificação.

A natureza das pesquisas qualitativa e quantitativa são aparentemente opostas, mas não necessariamente contraditórias, podendo ser complementadas. Segundo Minayo (2001, p.247)

Se a relação entre quantitativo e qualitativo, entre objetividade e subjetividade, não se reduz a um *continuum*, ela não pode ser pensada como oposição contraditória. Pelo contrário, é de se desejar que as relações sociais possam ser analisadas em seus aspectos mais ‘ecológicos’ e ‘concretos’ e aprofundadas em seus significados mais essenciais. Assim, o estudo quantitativo pode gerar questões para serem aprofundadas qualitativamente, e vice-versa.

#### 3.2 Quanto as Características

Quanto as suas características a pesquisa é exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória é aquela que tem como objetivo proporcionar proximidade com

o problema de pesquisa e torná-lo explícito ou construir hipóteses a seu respeito (GIL, 1995).

Triviños (1987, p.109) destaca que:

Os estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema. O pesquisador parte de uma hipótese e aprofunda seu estudo nos limites de uma realidade específica, buscando antecedentes, maior conhecimento [...] planeja um estudo exploratório para encontrar elementos necessários que lhe permitam, em contato com determinada população, obter os resultados que deseja. Um estudo exploratório, por outro lado, pode servir para levantar possíveis problemas de pesquisa.

A pesquisa descritiva procura descrever a realidade como ela é, sem a preocupação em modificá-la. Pode apresentar caráter avaliativo quanto há preocupação em verificar se existem, ou não, similaridade nas dimensões apontadas pelo pesquisador (RICHARDSON, 1989).

Para Vergara (2003, p.47)

A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

### **3.3 Coleta e Análise de Dados**

Como instrumento de coleta de dados foi aplicado questionário que segundo Vergara (2003, p.54).

Caracteriza-se por uma série de questões apresentadas ao respondente, por escrito. [...] O questionário pode ser aberto, pouco ou não estruturado, ou fechado, estruturado. No questionário aberto as respostas livres são dadas pelos respondentes; no fechado, o respondente faz escolhas, ou pondera, diante de alternativas apresentadas.

O questionário aplicado é composto por questões abertas e fechadas, uma vez que em algumas questões é necessário saber a opinião dos entrevistados, e em outras é suficiente para o pesquisador as respostas delimitadas.

Além disso, foi realizada observação sobre o tema pesquisado, uma vez que “observar é aplicar atentamente os sentidos físicos a um objeto, para dele adquirir

um conhecimento claro e preciso” (CERVO e BERVIAN, 2002, p.27). Ou seja, através da observação foi possível analisar outros aspectos além do que estará explícito no questionário, auxiliando o pesquisador a atingir seu objetivo.

Foram aplicados questionários a 100 clientes do Banco do Brasil, funcionários públicos das cidades de Francisco Beltrão, Marmeleiro e Renascença. Os respondentes foram sorteados com a listagem dos clientes do Banco, e os questionários foram entregues pessoalmente.

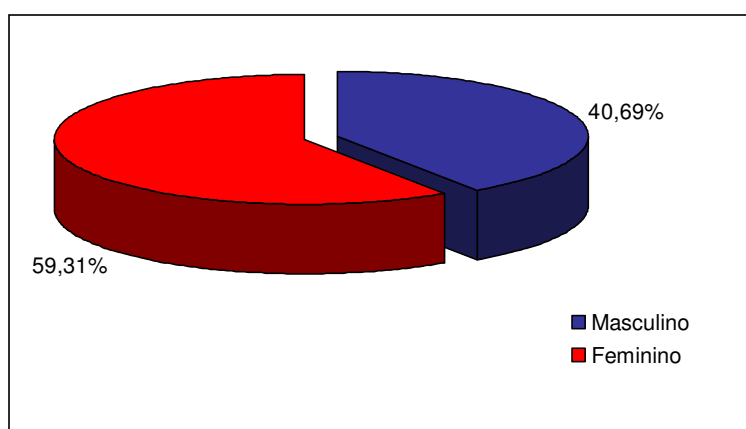
## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para a realização do presente estudo foram aplicados 100 questionários a funcionários públicos do Estado do Paraná, que possuem conta no Banco do Brasil, conforme demonstrado na metodologia da pesquisa, sendo que do total da amostra, 86 responderam e devolveram os questionários, sendo que estes fazem parte da amostra da pesquisa.

### 4.1 Caracterização da Amostra

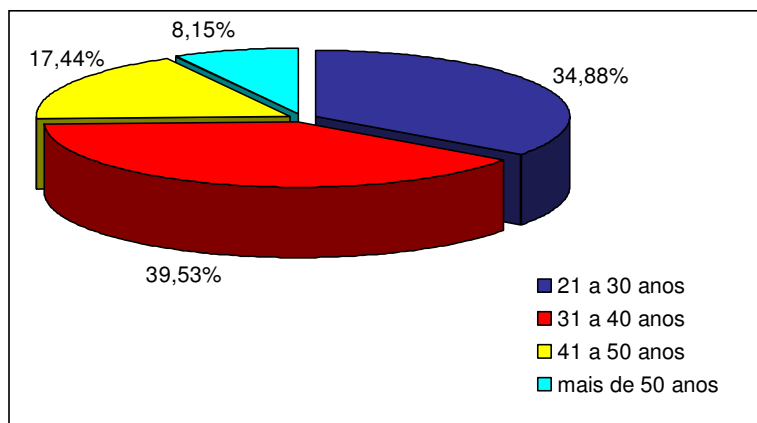
Para poder compreender melhor as respostas dos entrevistados, é importante conhecê-los, identificando aspectos como gênero, idade e o tempo que é cliente da empresa em estudo.

A figura 02 demonstra o gênero dos clientes entrevistados, sendo que dos 86 respondentes, 59,31% são mulheres e 40,69% são homens. Isto demonstra que os gêneros dos entrevistados não estão completamente em equilíbrio, ainda deve-se destacar que as mulheres, de modo geral, são mais ligadas aos detalhes, o que pode refletir nas respostas das próximas questões.



**Figura 02 - Gênero**

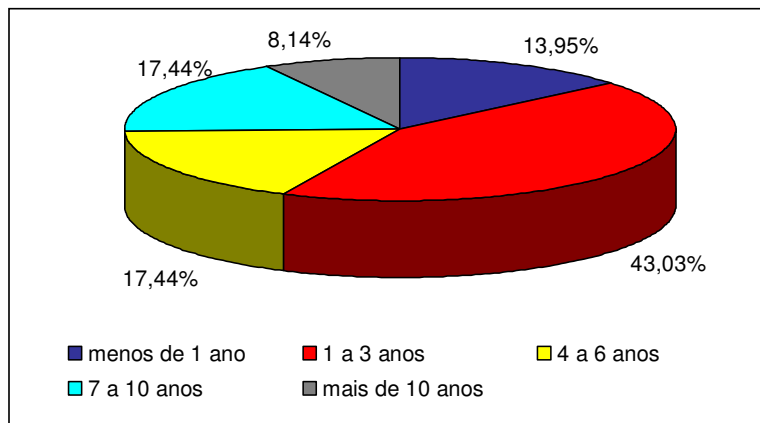
Quanto à idade dos respondentes, apresentada na figura 03, 39,53% se enquadram na faixa etária dos 31 aos 40 anos, 34,88% têm entre 21 e 30 anos, 17,44% correspondem a idade entre 41 e 50 anos, e apenas 8,15% têm mais que 50 anos. Através da faixa etária dos entrevistados percebe-se que é composta por pessoas de até 40 anos, sendo que nesta faixa etária, a maioria das pessoas, está aberta a aprender sobre novas tecnologias e pode, facilmente, aprender a utilizar as novas tecnologias que o banco vem inserindo.



**Figura 03 – Idade**

A figura 04 demonstra há quanto tempo os entrevistados são clientes do Banco do Brasil, sendo que a maioria, 43,03% são clientes entre 1 a 3 anos, 17,44% são clientes entre 4 e 6 anos, sendo a mesma porcentagem, entre 7 e 10 anos, já 13,95% trabalham com o banco a menos de um ano, e 8,14% a mais de 10 anos.

Através desta questão é possível identificar que mais da metade dos clientes entrevistados mudou para o Banco do Brasil, devido à mudança do pagamento do salário, pelo Governo do Estado em 2005. No entanto, outra parte, considerável, já era cliente do Banco do Brasil e, provavelmente, só agregaram o recebimento dos salários aos serviços que já tinham contratado com o banco.



**Figura 04 – Há quanto tempo é cliente do Banco do Brasil**

Pode-se observar, através da apresentação e análise dos dados anteriormente expostos, que a maioria dos clientes entrevistados são mulheres, a faixa etária predominante está entre os 31 e 40 anos, e a grande maioria começou a se utilizar dos serviços do Banco do Brasil devido à mudança no pagamento dos salários, imposta pelo Governo do Estado.

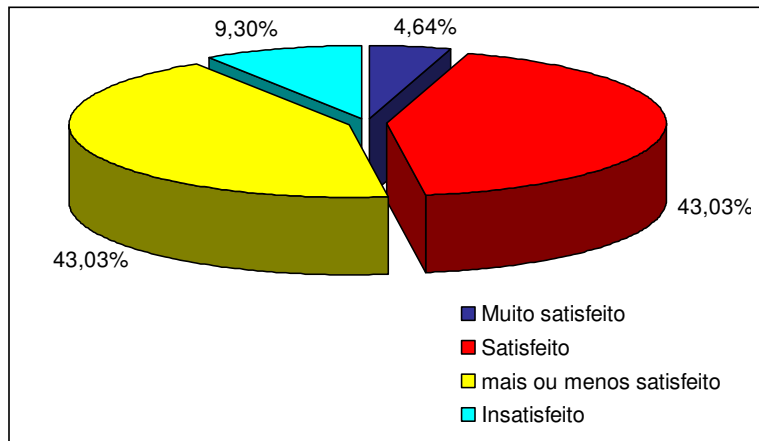
#### **4.2 Utilização de Serviços e Conhecimento sobre o Banco**

A pesquisa, num segundo momento, busca identificar quais os serviços o cliente utiliza, e o que conhece sobre o Banco do Brasil, e, desta forma, verificar quais são os serviços mais contratados, e quais os motivos que levam a esta contratação.

Quando questionados sobre o grau de satisfação no que concerne a mudança da conta para o Banco do Brasil, 43,03% dizem estar satisfeitos e a mesma porcentagem afirma estar mais ou menos satisfeita, 9,3% estão insatisfeitos e 4,64% estão muito satisfeitos com a mudança.

As respostas demonstram que é necessário fazer algum trabalho com o objetivo de aumentar a satisfação dos clientes quanto aos serviços oferecidos, especialmente devido ao fato de que alguns não estão utilizando os serviços do Banco do Brasil por escolha própria, mas sim, por uma espécie de imposição.

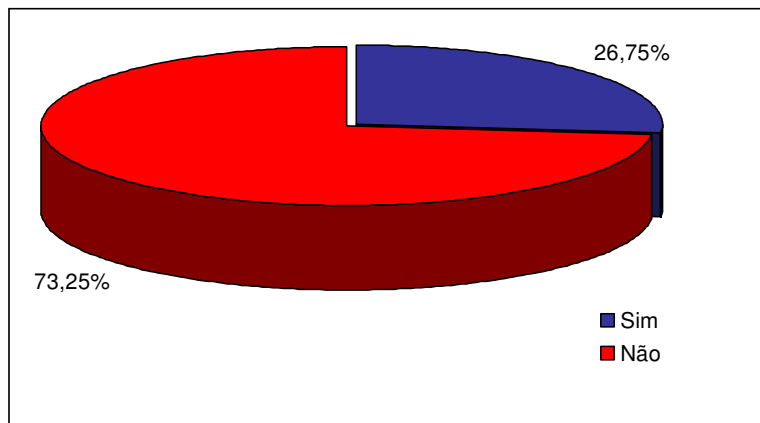
É possível identificar que o trabalho deve ser feito visando, especialmente, aquelas pessoas que estão mais ou menos satisfeitas, pois será mais fácil torná-las satisfeitas. Já aquelas pessoas que afirmam insatisfação é necessário um trabalho mais elaborado, para transformar totalmente sua opinião.



**Figura 05 – Grau de satisfação quanto à mudança da conta para o Banco do Brasil**

A figura 06 demonstra quantos dos entrevistados continuam mantendo conta corrente na instituição financeira anterior. Verifica-se que 73,25% não mantêm mais a conta, e 26,75% continuam com a conta anterior. Pode-se verificar que a maioria dos entrevistados decidiu eliminar a conta corrente com o banco anterior, o que abre um grande leque de possibilidade do banco oferecer novos serviços a estes clientes.

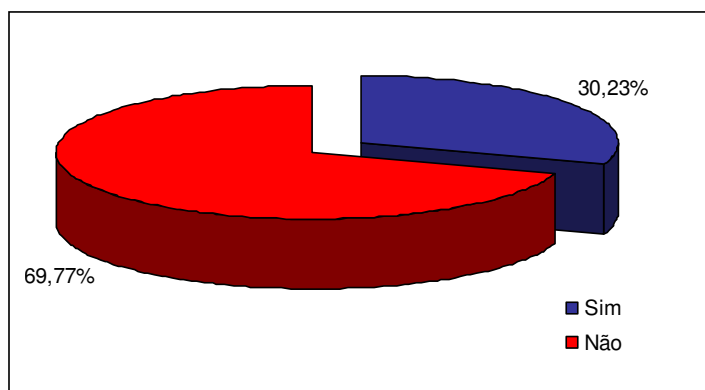




**Figura 06 – Continua mantendo conta corrente na instituição anterior**

Quando questionados sobre o conhecimento dos serviços oferecidos pelo Banco do Brasil, 69,77% afirmam que não conhecem todos os serviços oferecidos, enquanto 30,23% dizem conhecer.

Para a empresa em estudo é importante que a maioria dos clientes conheça seus serviços, especialmente para que não procure em outras instituições o que o Banco oferece.

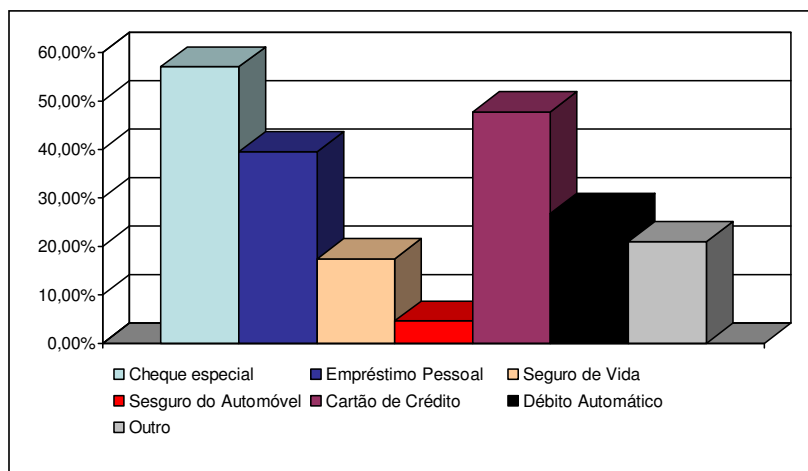


**Figura 07 – Você conhece todos os serviços que o Banco do Brasil oferece**

A figura 08 demonstra quais os serviços do Banco do Brasil que são utilizados pelos entrevistados, sendo que o cheque especial é o mais utilizado, com 56,97%, o

cartão de crédito é utilizado por 47,67% dos entrevistados, 39,53% fizeram empréstimo pessoal, 26,74% mantêm débito automático em suas contas, 17,44% têm seguro de vida e 4,65% de automóvel, e 20,93% contratam outros tipos de serviços.

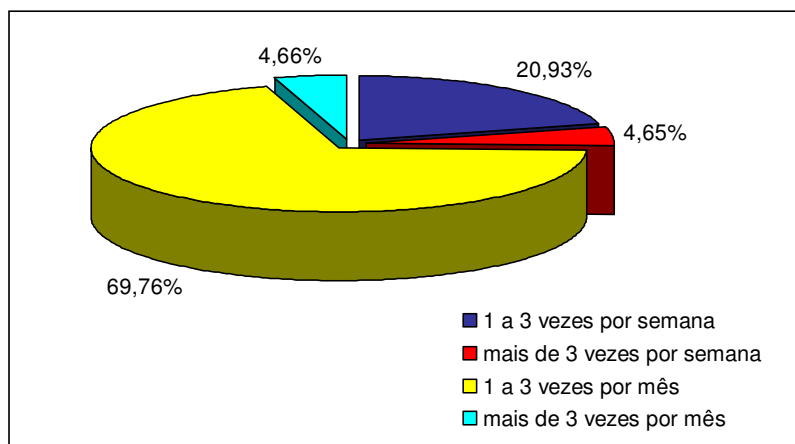
A análise acima demonstra que os clientes utilizam-se na grande maioria dos serviços mais rotineiros, que é o cheque especial e o cartão de crédito, no entanto, os outros serviços também apresentam boa aceitação pelos entrevistados. É importante destacar que um cliente pode contratar mais que um serviço, se preferir.



**Figura 08 – Quais os serviços do Banco do Brasil são utilizados por você**

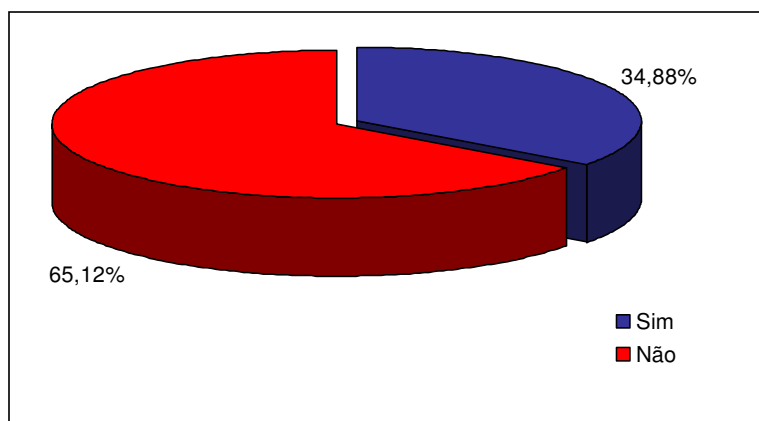
Os entrevistados também foram questionados sobre a frequência que vão à agência bancária, conforme demonstrado na figura 09, 69,76% vão à agência entre 1 a 3 vezes por mês, 20,93% de 1 a 3 vezes por semana, 4,66%, mais que 3 vezes por semana e 4,65% mais que 3 vezes por mês.

Percebe-se que os clientes vão constantemente as agências bancárias, mas não quer dizer que seja em horário de expediente bancário, o que pode gerar uma falta de integração entre o banco e o cliente. Desta forma é importante que os sistemas utilizados sejam simples, e que quando os clientes procurarem informações para o auto-atendimento sejam sempre bem atendidas para sentirem-se satisfeitas.



**Figura 09 – Qual a frequência que você vai a Agência Bancária**

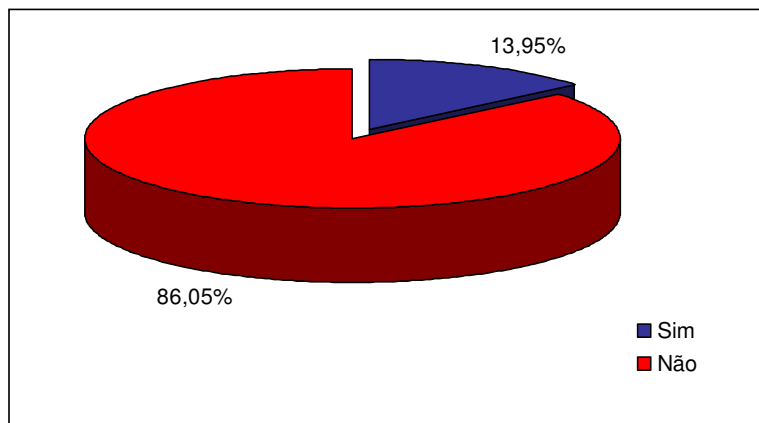
A figura abaixo apresenta quantas pessoas conhecem o gerente de sua conta. O resultado demonstra que 65,12% dos entrevistados não conhecem o gerente da conta, e 34,88% conhecem. Isto demonstra que falta uma relação pessoal entre o gerente e os clientes. Este fato não é necessariamente culpa do banco, pois alguns clientes procuram o gerente somente tem problemas financeiros e precisam de empréstimos, ou então, quando ocorreu algum problema com a conta. Mas, é importante que os clientes conheçam o gerente de sua conta, e que haja uma relação de confiança de ambos os lados, assim o cliente sente-se mais seguro com as atitudes do banco.



**Figura 10 – Você conhece o gerente de sua conta**

A figura 11 demonstra a percepção dos entrevistados sobre o número de funcionários ser suficiente para prestar um serviço de qualidade e eficiente, sendo que a grande maioria 86,05% afirma que não é, e apenas 13,95% considera suficiente o número de funcionários.

Esta resposta pode revelar um dos motivos de insatisfação dos clientes, a falta de profissionais para atender rapidamente, com eficiência e qualidade, os clientes. Esta falta de profissionais pode ocasionar espera durante bastante tempo nas filas, falta de atendimento, insuficiência em informações, dentre outros. Isto pode gerar a insatisfação dos clientes em relação ao atendimento.

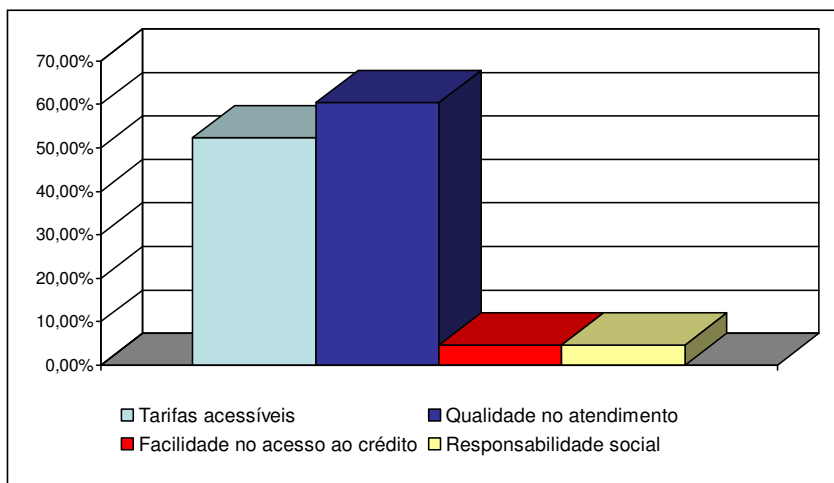


**Figura 11 – O número de funcionários é suficiente para prestar um serviço de qualidade e eficiente**

Ao serem questionados sobre quais itens são mais importantes para a construção de um bom relacionamento entre o banco e o cliente, as respostas foram, de acordo com a figura 12: 60,46% consideram que a qualidade no atendimento é o mais importante, 52,32% as tarifas acessíveis, 4,65% consideram a facilidade no acesso ao crédito e a mesma porcentagem considera a responsabilidade social.

Pode-se perceber que um dos itens mais importantes na visão dos entrevistados, para a construção de um bom relacionamento depende da qualidade do atendimento, ou seja, diretamente dos funcionários que fazem o atendimento. Ou seja, através do contato direto é possível fazer com que os clientes sintam-se

satisfeitos e confiantes com o banco. Os demais itens não dependem diretamente dos funcionários agência, sendo instruções que devem ser seguidas pelos funcionários.



**Figura 12 – Que itens são mais importantes para construir um bom relacionamento entre o cliente e o banco**

Através do que foi apresentado neste item, pode-se dizer que os clientes estão com um bom nível de satisfação com os serviços prestados pelo banco. No entanto, é importante prestar um bom atendimento, de forma rápida e precisa, para manter um relacionamento mais próximo com o cliente, pois, como foi visto, a maioria dos clientes não conhecem o gerente da conta. Neste sentido, é importante que todos tenham o objetivo de atender bem aos clientes facilitando ao máximo suas atividades, e procurando satisfazê-los da melhor forma possível.

#### **4.3 Nível de Satisfação dos Entrevistados**

A terceira etapa do questionário procura identificar o nível de satisfação dos entrevistados quanto aos seguintes grupos: atendimento pessoal, atendimento telefônico, gerência, produtos e serviços, recursos materiais de sua agência,

recursos tecnológicos e análise institucional. Cada um destes grupos foram divididos em itens, que caracterizam as várias atividades do Banco.

Para cada item os entrevistados deveriam colocar a numeração de 0 a 5, sendo que o zero corresponde a não saber a resposta ou não querer responder, o número 1 corresponde a muito insatisfeito, 2 insatisfeito, 3 nem satisfeito nem insatisfeito, 4 satisfeito e o 5 muito satisfeito. Para a análise, foi feita a média da resposta de cada item, e depois a média geral, para caracterizar o nível de satisfação para os grupos. Através desta forma de tabulação, as respostas que apresentam média 3 ou superior demonstram maior grau de satisfação, já aquelas menores de 3 precisam ser melhoradas pela empresa pesquisada.

No que se refere ao atendimento pessoal a média de todas as respostas do grupo é 2,87, o que caracteriza que o atendimento pessoal não está atendendo a todos os requisitos, para que os clientes fiquem satisfeitos.

Na visão dos clientes, como pode ser observado no quadro 04, os itens como educação e cortesia, interesse do funcionário em resolver os problemas, conhecimento sobre os produtos e serviços, qualidade nas informações e segurança dos funcionários, estão mais próximos da média que apresenta satisfação. Desta forma, precisam ser mais trabalhados, mas não de forma tão profunda para atender ao objetivo de satisfazer os clientes. Ao contrário dos demais itens, que apresentam média abaixo de três, que devem ser melhor observados.

Tabela 01 – Atendimento Pessoal

<b>Itens</b>	<b>Média</b>
Rapidez e dinamismo dos funcionários.	2,50
Educação e cortesia no atendimento.	3,17
Interesse do funcionário em resolver os problemas.	3,26
Funcionário demonstra motivação no atendimento.	2,97
Funcionários demonstram conhecimento dos produtos e serviços de um modo geral.	3,30
Qualidade nas informações prestadas pelos funcionários.	3,31
Os funcionários demonstram segurança no que fazem.	3,17
Em relação ao número de funcionários para atendimento aos clientes.	1,93

No que diz respeito ao atendimento telefônico, como pode ser observado na tabela 01, as médias dos itens são bastante baixas, ou seja, o banco, na visão dos entrevistados, está deixando um pouco a desejar no que se refere a rapidez no

atendimento telefônico, solução de problemas pelo telefone, retorno de ligações, variedade de serviços e canais de comunicação. Esta insatisfação reflete na média do grupo, que é de 1,45 o que demonstra que os clientes estão muito insatisfeitos com o atendimento telefônico do Banco do Brasil.

Tabela 02 – Atendimento Telefônico

<b>Itens</b>	<b>Média</b>
Rapidez no atendimento telefônico	1,59
Solução de problemas pelo telefone	1,59
Retorno de ligações / recados	1,90
Variedade dos serviços prestados pelo telefone	1,31
Canais de comunicação que banco possui para ouvir o cliente (BB Responde, CABB 4004-0001, Central Ourocard)	1,18

A tabela 02 demonstra o grupo gerência, e seus itens consistem em facilidade de falar com o gerente, orientações, capacidade em resolver problemas, nível de conhecimento, poder de decisão e atendimento, a média do grupo é 2,30. A média deste grupo pode ter esse resultado devido ao que foi observado na figura 10, onde mais de 60% dos entrevistados não conhecem o gerente de sua conta.

É importante que o cliente e o gerente tenham um bom relacionamento, uma vez que o cliente deve recorrer ao gerente quando precisar fazer algum investimento, tiver dúvidas ou problemas com a conta, se eles se conhecerem e tiverem um bom relacionamento a imagem do banco pode ficar, de certa forma, comprometida.

Tabela 03 - Gerência

<b>Itens</b>	<b>Média</b>
Facilidade em falar com a gerência (disponibilidade)	2,45
Orientações dadas pela gerência ao cliente	2,31
Capacidade da gerência em resolver os problemas	2,40
Nível de conhecimento do gerente	2,40
Poder de decisão do gerente responsável pela conta	2,04
Atendimento do gerente responsável pela conta	2,31

O grupo produtos e serviços apresentou média 2,49, e os itens apresentados na tabela 03, demonstram que as taxas de juros, com média 1,90, vantagens e benefícios adicionais, 1,95 e facilidade para se obter informações sobre os produtos

existentes, 1,50, são os itens com menor média, ou seja, que mais geram insatisfação aos clientes. Destes itens o que pode ser modificado na agência é o que aborda a facilidade no acesso a informações.

Os demais itens obtiveram uma média pouco maior, sendo que o que obteve melhor média foi o de qualidade e clareza das informações sobre produtos, serviços, juros e tarifas do Banco do Brasil, com 3,22 de média. Isto demonstra uma contradição, visto que a facilidade para obter informações não é satisfatória, mas as informações obtidas geram maior satisfação, este fato deve ser observado pela empresa pesquisada. Isto porque se existem pessoas capacitadas e que podem oferecer informações de qualidade, é mais indicado que estas pessoas tenham fácil acesso pelos clientes, para aumentar a satisfação destes.

Tabela 04 – Produtos e serviços

<b>Itens</b>	<b>Média</b>
Opções de aplicações (investimentos) oferecidos pelo BB.	2,90
Empréstimos e financiamentos oferecidos.	2,68
Taxa de juros dos empréstimos	1,90
Produtos do ramo de seguros e previdência adequados às necessidades.	2,40
Requisitos e exigências necessárias à obtenção de crédito em geral (cdc, cheque-especial, cartão de crédito).	3,13
Qualidade dos produtos/serviços do BB em geral.	2,95
Vantagens e benefícios adicionais oferecidos ao adquirir um produto / serviço.	1,95
Facilidade para se obter informações sobre produtos existentes.	1,50
Qualidade e clareza das informações existentes sobre produtos, serviços, juros e tarifas do BB.	3,22
Os produtos são vendidos de acordo com o desejo do cliente.	2,45

Os itens referentes aos recursos materiais estão apresentados na tabela 04, e o fator que gera maior insatisfação é o número de caixas da agência em funcionamento, o que confirma o apresentado na figura 11, em que mais de 80% dos entrevistados considera o número de funcionários insuficiente para prestar um serviço de qualidade e de forma rápida. E, de encontro a estes fatores está o tempo de espera nas filas para atendimento e a disponibilidade e permanência de aplicativos on-line, que fazem com que o cliente permaneça mais tempo que o esperado na agência.

Por outro lado, o que gera maior satisfação é a segurança dentro da agência, a apresentação visual da agência e seu ambiente interno, isto é um aspecto positivo,



especialmente quando o cliente permanece na agência por um período maior que o esperado.

Tabela 05 – Recursos Materiais de sua Agência

<b>Itens</b>	<b>Média</b>
Número de caixas da agência em funcionamento.	1,50
Tempo de espera nas filas em geral.	1,72
Apresentação visual da agência.	3,31
Estacionamento.	2,50
Ambiente interno da agência (climatização, iluminação, limpeza).	3,36
Acomodações / Conforto.	3,09
Segurança dentro da agência.	3,45
Ambiente físico da sala de auto-atendimento.	3,40
Segurança na sala de auto-atendimento.	3,04
Número de terminais eletrônicos disponíveis.	2,72
Disponibilidade dos sistemas / permanência dos aplicativos on-line.	2,22

O segundo grupo que gera maior insatisfação nos clientes pesquisados é dos recursos tecnológicos, com média 1,93. O item que de maior insatisfação é o segurança na realização das transações (confiança no sistema), com média 1, os serviços oferecidos pelo internet banking, seus aplicativos e facilidade de realizar as transações, também não são considerados fator de satisfação para as empresas.

Neste grupo os itens que são melhores vistos pelos clientes entrevistados são as transações disponíveis nos terminais eletrônicos e seus horários de funcionamento.

Tabela 06 – Recursos Tecnológicos

<b>Itens</b>	<b>Média</b>
Os aplicativos do BB via internet, atendem as suas necessidades.	1,13
Facilidade para realizar consultas e transações via internet	1,09
Segurança na realização das transações (confiança no sistema).	1,00
Serviços oferecidos via internet banking.	1,18
Informações contidas no site do BB.	1,36
Transações disponíveis nos terminais eletrônicos	2,54
Facilidade de utilização dos terminais eletrônicos	2,72
Horário de funcionamento dos terminais eletrônicos	2,95
Localização dos terminais de auto-atendimento	2,50

O grupo que apresentou melhor grau de satisfação foi o da análise institucional, com média 3,34. Sendo que o item que gera maior satisfação a segurança e solidez que o BB passa aos entrevistados. Esta questão é bastante positiva para o banco, uma vez que a instituição passa uma boa imagem, de

confiança e respeito aos clientes, e isto gera neles satisfação, especialmente por saberem que contratam uma instituição séria e com boa imagem.

Tabela 07 – Análise Institucional

<b>Itens</b>	<b>Média</b>
Imagem do BB	3,09
Segurança e solidez que o BB passa ao (à) Sr (a).	4,22
Credibilidade do BB	3,68
O banco como agente de desenvolvimento do País, estando vinculado ao governo federal	3,18
Propagandas do BB	3,90
Clareza das informações na comunicação do Banco	3,09
Iniciativa do Banco para se comunicar com o (a) Sr (a)	2,31

As tabelas, apresentadas até este momento, apresentaram a média de satisfação, ou insatisfação, dos clientes entrevistados, sobre os produtos, serviços e demais fatores relevantes do Banco do Brasil. Através das respostas pode-se observar que alguns itens geram maior ou menor grau de satisfação, mas todos devem ser percebidos pelo Banco, se o objetivo deste for a fidelização destes clientes.

## 5 CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES

Uma das funções do marketing é a conquista e manutenção dos clientes, sendo essa definição que traduz o objetivo de ouro do marketing: fidelizar clientes. Na verdade, nada mais é que um caso de amor bem resolvido entre a empresa e seus clientes.

Neste aspecto, o marketing na sua abordagem mais atual, procura identificar as necessidades, conveniências, desejos e expectativas dos mercados considerados alvos, no intuito de satisfazê-los de tal forma peculiar, criativa e superior à concorrência, desencadeando um sentimento de plenitude que torne os clientes leais.

Atualmente, é imprescindível para as empresas conquistar clientes e atendê-los durante muito tempo em contraste com relacionamentos efêmeros e superficiais, considerando que relacionamentos de longo prazo com clientes são especialmente importantes e mais vantajosos porque os relacionamentos de curto prazo, em que o cliente aparece e vai embora, são, normalmente, muito mais dispendiosos para desenvolver.

Começa a ser mais valorizada a idéia de que é o relacionamento em longo prazo ajudará as empresas durante os períodos de recessão e conturbação orçamentária. São as estratégias de pós-marketing que farão a diferença na retenção e conseqüente obtenção da lealdade dos clientes ao reconhecerem o valor tanto para a empresa quanto para os clientes de um relacionamento duradouro bem como da responsabilidade compartilhada entre as partes.

A conquista da lealdade dos clientes é indispensável à consecução dos mais diversos objetivos aos quais as organizações se propõem, eminentemente em se tratando de lucro.

Sob tais perspectivas, o marketing de relacionamento assume grande importância, fornecendo a chave para reter os clientes, envolvendo laços estruturais para mantê-los fiéis, atendendo a suas necessidades e desejos e ainda individualizando e personalizando seus serviços. Ou seja, é imprescindível o reconhecimento de que para conquistar e manter clientes não basta vender, é preciso administrar o relacionamento com eficiência, pois, uma venda para o

vendedor é o fim do processo e para o comprador é apenas o início. O marketing de relacionamento é baseado na premissa de que os clientes devem merecer atenção contínua, principalmente aqueles tidos como estratégicos.

Assim, satisfazer clientes e mantê-los para aumentar o valor de duração de sua fidelidade é a chave da rentabilidade e o imperativo do marketing de relacionamento, cujos componentes básicos são qualidade, serviços ao cliente e pós-marketing.

Nas respostas obtidas dos entrevistados é possível verificar que muitos migraram para o Banco do Brasil devido à transferência da folha de pagamento do governo do Estado do Paraná, ou seja, de certa forma foram obrigados a contratarem os serviços do BB. Isto pode gerar certa insatisfação uma vez que os clientes obrigaram-se a sair da “zona de conforto”, e mudar suas relações bancárias.

Outro aspecto que deve ser observado é que os clientes entrevistados mantêm certo contato com o banco, mas não com os gerentes de sua conta. Isto não vai de acordo com o que rege o marketing de relacionamento, onde as duas partes devem ser parceiras, e se conhecerem.

No que diz respeito à satisfação dos clientes entrevistados, existem vários aspectos que devem ser melhorados, pois nenhum dos grupos que foi pesquisado apresenta média acima de 4, que significa satisfeito e, a média maior, muito satisfeito. A média da pesquisa se mantém em mais ou menos satisfeito, tendendo para insatisfeito.

Alguns trabalhos devem ser feitos pelo banco para melhorar sua imagem, especialmente no que diz respeito aos grupos de atendimento telefônico, que apresentou a média mais baixa, e recursos tecnológicos, a segunda mais baixa. Isto deve ser observado, uma vez que os clientes já não têm mais tanto tempo e facilidade para irem até a agência resolver seus problemas, e preferem fazer isto através do telefone, e por meios eletrônicos.

Pode-se observar, através da presente pesquisa que os clientes não mantêm um relacionamento direto com o banco, não conhecem amplamente seus produtos e serviços, e algum não tem nem interesse em conhecê-los. Por outro lado, o Banco pode estar com algumas falhas no seu atendimento e na estrutura de suas agências, que pode não causar sentimento de satisfação em seus clientes.

## REFERÊNCIAS

- BERRY, L.L. **Serviços de satisfação máxima**: guia prático de ação. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- CERVO, A.; BERVIAN, P. **Metodologia Científica**. São Paulo: Makron, 1996.
- CLUTTERBUCK, D., *et. al.* **Serviço Inspirado no Cliente**. São Paulo: Imam, 2002.
- COBRA, M. **Marketing de serviços**. São Paulo: Cobra, 2001.
- GIANESI, I.G.N.; CORRÊA, H.L. **Administração estratégica de serviços**. São Paulo: Atlas, 1994.
- GIL, A.C. **Técnicas de Pesquisa em Economia**. São Paulo: Atlas, 1995.
- GORDON, I. **Marketing de relacionamento**: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.
- GRÖNROOS, C. **Marketing gerenciamento e serviços**: a competição por serviços na hora da verdade. 12 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HARRINGTON, H.J. **O processo do aperfeiçoamento**: como as empresas americanas líderes de mercado, aperfeiçoam o controle de qualidade. São Paulo: McGraw-Hill, 1998.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 1999.
- KOTLER, P. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. 6. ed. São Paulo: Futura, 2000.
- KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- LAS CASAS, A. L. **Marketing de varejo**. São Paulo: Atlas, 1999.
- LAS CASAS, A. L. **Marketing**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- LEVITT, T. **A diferenciação de qualquer coisa**. São Paulo: Atlas, 1985.
- LEVITT, T. **A Imaginação de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1990.
- LEWIS, B.R.; LITTLER, D. **Dicionário enciclopédico de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.
- MANZO, J.M.C. **Marketing**: uma ferramenta para o desenvolvimento. 12. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1996.
- MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento**: estratégias bem-sucedidas para a área do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

- MINAYO, M.C.S. (Org.) **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.
- MORGAN, R.; HUNT, S. *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*. **Journal of Marketing**, 58: 20-38, July 1994.
- NICKELS, W.G.; WOOD, M.B. **Marketing**: relacionamentos, qualidade, valor. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 1999.
- OLIVER, R. W. **Como serão as coisas no futuro**. São Paulo: Negócio, 1999.
- PEPPERS, D.; ROGERS, M. **CRM séries marketing 1 to 1**: um guia executivo para entender e implantar estratégias de customer relationship management. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- PORTER, M. **What is Strategy?** Harvard Business Review, novembro/dezembro, 1996.
- RAPP, S. **Pegadas no futuro**. HSM Management. São Paulo: p. 56-64, edição especial, 2000.
- RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.
- SHETH, J. N. **Marketing as Melhores Práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.
- VAVRA, T. G. **Marketing de relacionamento**: after marketing, como manter a fidelidade de clientes através do marketing de relacionamento. São Paulo: Atlas, 1993.
- VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

## **APÊNDICE**