

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

Maria Arnilda Favaretto Mattos

**BENEFÍCIOS DA APLICAÇÃO DO MARKETING DE
RELACIONAMENTO PARA A RETENÇÃO DE CLIENTES PESSOA
FÍSICA NO BANCO DO BRASIL NA REGIÃO DE SALDANHA
MARINHO-RS**

**Porto Alegre
2007**

Maria Arnilda Favaretto Mattos

**BENEFÍCIOS DA APLICAÇÃO DO MARKETING DE
RELACIONAMENTO PARA A RETENÇÃO DE CLIENTES PESSOA
FÍSICA NO BANCO DO BRASIL NA REGIÃO DE SALDANHA
MARINHO**

**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 Gestão de Negócios
Financeiros.**

Orientador: Prof. Antonio Domingos Slongo

Tutor: Fabiano Larentis

Porto Alegre

2007

Maria Arnilda Favaretto Mattos

**BENEFÍCIOS DA APLICAÇÃO DO MARKETING DE RELACIONAMENTO PARA
A RETENÇÃO DE CLIENTES PESSOA FÍSICA NO BANCO DO BRASIL NA
REGIÃO DE SALDANHA MARINHO**

**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 Gestão de Negócios
Financeiros.**

BANCA EXAMINADORA

Prof.

Prof.

Orientador – Prof. Antonio Domingos Slongo

**“Obstáculos em nosso caminho,
são como um carinho
que nosso Amigão
nos apresenta,
e que apenas representa
um teste para nossa alma...
Devemos encará-los,
com determinação enfrentá-los,
se possível vencê-los, ou então contorná-los.
Nunca desistir
ou deles fugir...”**
(Marcial Salaverry)

AGRADECIMENTOS

Ao tutor Fabiano Larentis, por sua habilidade e colaboração na orientação e condução da monografia.

Aos meus filhos Daniela e Rafael,
Pelo apoio e compreensão em todos os momentos,
muitas vezes privando-os de momentos de descontração
em finais de semana e feriados,
pela presença constante e alento na minha vida.

A todos os professores e tutores do curso de pós-graduação,
pela oportunidade de um novo aprendizado,
e que com muito esforço viabilizaram a realização desse curso.

Aos colegas de curso pelo intercâmbio de informações
e experiências profissionais.

Valeu pela perseverança e força de vontade!

Agradeço a Deus pela vida.

RESUMO

Esse trabalho se propõe a analisar as contribuições que a estratégia de marketing de relacionamento pode trazer para a gestão e retenção de clientes pessoa física do Banco do Brasil. O Banco utiliza estratégia de marketing de relacionamento com clientes pessoas físicas para criar diferencial competitivo, pela busca de melhor performance e para apropriar valor aos acionistas por meio de transações diárias com seus clientes. O trabalho foi desenvolvido, buscando evidenciar as potencialidades do Marketing de relacionamento com pessoas físicas, uma vez que a competitividade nos faz agir de forma diferenciada e rápida no intuito de fidelizar os clientes e estreitar o relacionamento, na busca de melhores resultados. O desenvolvimento teórico é resultante, principalmente, de temas atualizados identificados em livros especializadas em administração e marketing, sustentados por vários autores, entre eles, Philip Kotler, tais como, a importância do desenvolvimento de marketing de relacionamento em mercados altamente competitivos, para obtenção de desempenho superior de uma instituição bancária em relação a seus concorrentes. A pesquisa de campo foi conduzida junto a clientes e funcionários do Banco do Brasil, da agência de Saldanha Marinho e região. Através da análise de informações resultantes da pesquisa, foi identificado o perfil e necessidades de consumidores bem como as deficiências nas estratégias de marketing de relacionamento adotadas pelo Banco do Brasil. Os resultados permitiram observar a impossibilidade de uma instituição financeira efetuar uma adequada gestão de sua base de clientes sem a utilização de elementos teóricos de segmentação e do marketing de relacionamento apresentados ao longo desse trabalho.

Palavras-chave: marketing de relacionamento; valor do cliente; retenção do cliente.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	8
1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO.....	9
1.3 JUSTIFICATIVA	10
1.4 MÉTODO.....	11
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 CONCEITOS DE MARKETING.....	13
2.2 IMPORTÂNCIA DOS CLIENTES	15
2.3 SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES.....	16
2.4 MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	18
2.5 FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES	20
2.6 GERENCIAMENTO DO CLIENTE	22
2.7 MARKETING DE RELACIONAMENTO PARA CLIENTES DE BANCOS	22
2.8 VALOR DO CLIENTE.....	25
3 METODOLOGIA	29
3.1 TIPO DE PESQUISA E CARACTERIZAÇÃO	29
3.2 PESQUISA.....	30
3.3 INSTRUMENTOS DE ANÁLISE E COLETA DE DADOS	30
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	32
4.1 ANÁLISE QUANTITATIVA	32
4.2 ANÁLISE QUALITATIVA.....	43
5 CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES	45
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	49
ANEXO 01 – MODELO DE QUESTÕES APLICADA AOS CLIENTES	51
ANEXO 02 – MODELO DE ENTREVISTA APLICADAS AOS FUNCIONÁRIOS	53

1 INTRODUÇÃO

Como todos os conceitos da área de administração, o marketing de relacionamento também surgiu de uma necessidade imposta pelo mercado. Uma necessidade de reformulação da relação empresa/consumidor. À medida que as organizações se aprimoram e investem esforços na tentativa de conquistar a fidelidade e ampliar sua gama de clientes, novas relações com parceiros e clientes estão sendo implementadas, transformando o relacionamento no principal bem da empresa e, conseqüentemente, impulsionando o desenvolvimento de uma área dentro da disciplina de marketing, conhecida como marketing de relacionamento. Quanto mais fortes e consistentes os relacionamentos, mais eles duram e menores as probabilidades de acabarem.

O marketing de relacionamento objetiva estabelecer relacionamentos mutuamente satisfatórios de longo prazo entre clientes, fornecedores e/ou distribuidores, de maneira a ganhar e reter sua preferência no longo prazo. Estes relacionamentos estabelecem sólidas ligações econômicas, técnicas e sociais, entre as partes, resultando na construção de um patrimônio corporativo singular, denominado rede de marketing.

No momento em que as fusões e aquisições entre grandes Bancos internacionais estão se tornando constantes não só no Brasil, mas em todo o mundo, as Instituições Financeiras estão em busca da melhor estratégia para conquistar novos mercados e manutenção de clientes, que resulte em negócios lucrativos para a empresa.

Atento as condições do mercado, e principalmente seu público alvo, para poder atender da melhor forma suas necessidades, o Banco do Brasil disponibiliza aos seus funcionários inúmeras ferramentas negociais e de gestão de clientes pessoas física adequado ao nível de relacionamento e ao segmento comportamental a que pertencem. Adota procedimentos para a busca constante de retenção dos clientes por meio do incremento e manutenção de negócios.

Uma das estratégias do Banco é a segmentação da base de clientes. A partir da segmentação é possível identificar as faixas de clientes através de sua renda e de suas necessidades. Isso permite a empresa desenvolver produtos e canais de atendimento que proporcionem valores para os clientes e também melhores resultados para a empresa.

Outro mecanismo adotado pelo Banco, para a manutenção de clientes é a disponibilização de sistemas de informações contendo dados sobre o cliente: produtos que cada cliente possui e sua respectiva margem de contribuição, histórico de utilização dos produtos do Banco. O Banco também utiliza como ferramenta a margem de contribuição mínima e a esperada de cada cliente. Ou seja, informa quanto cada cliente precisa contribuir para ser rentável ao Banco.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Reconhecendo que os clientes não são iguais e que a capacidade de geração de lucro apresentada por cada um é variável, o grande desafio dos funcionários é identificar o valor essencial que deve ser entregue ao cliente. A partir do momento em que o segmento passa a ser o cliente, ele deve ser tratado como único. Com tantas empresas oferecendo produtos, a fidelização do cliente no Banco do Brasil é tarefa para todos os funcionários envolvidos com atendimento ao público, é necessário estabelecer uma real interação empresa-cliente.

No setor financeiro, a concorrência e a necessidade de ganho em escala, tem desencadeado um processo acirrado na disputa por novos mercados, manutenção de clientes e competitividade. Outro fator decisivo na sustentabilidade das instituições diz respeito ao comportamento dos clientes frente a essas mudanças. O desafio, portanto, ultrapassa as delimitações de buscar novos clientes, e sim priorizar a retenção dos atuais, tema principal desse estudo.

Embora, uma das características do Banco do Brasil seja sua atuação em todos os segmentos do mercado financeiro brasileiro, considerado banco de varejo com estruturas comerciais especializadas para atender os segmentos de pessoas físicas, pequenas, médias e grandes empresas e governo, esse trabalho está

limitado à aplicação da estratégia de marketing de relacionamento para retenção de clientes pessoa física.

O município de Saldanha Marinho, está localizado na região norte do Estado, tem 19 anos de emancipação e sua economia está baseada essencialmente na agropecuária, possui 2.926 habitantes, o comércio é muito reduzido, possui apenas uma indústria de móveis. A agência do Banco em Saldanha Marinho, está instalada no município há 16 anos e possui 1.250 clientes pessoa física, na sua maioria agricultores de pequeno e médio porte.

Para atender a demanda dos clientes, considerando que o consumidor esta melhor informado sobre os produtos e também à grande concorrência entre as instituições bancárias, devemos agir para intensificar o marketing de relacionamento e criar oportunidades de negócios com clientes potenciais. Temos que ter em mente que a cada dia, os consumidores detém uma maior quantidade de informações e se dirigem à uma posição mais privilegiada na relação com as empresas, e que são os consumidores quem estão ditando as regras em diversos segmentos de mercado.

Sendo assim, a questão principal que norteia essa pesquisa é a seguinte: Como a estratégia de marketing de relacionamento do Banco do Brasil pode contribuir para a gestão e retenção dos clientes pessoa física da região de Saldanha Marinho-RS?

1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO

Considerando a questão de pesquisa a ser abordada, define-se o objetivo geral do trabalho como sendo de demonstrar as contribuições que a estratégia de marketing de relacionamento pode trazer para a gestão e retenção dos clientes pessoa física do Banco do Brasil na região de Saldanha Marinho-RS.

Os objetivos específicos estão definidos a seguir:

- a) avaliar a aplicação das ferramentas de gestão de relacionamento utilizadas pelo Banco do Brasil, região Saldanha Marinho-RS;

- b) verificar o envolvimento dos funcionários do Banco do Brasil, região de Saldanha Marinho, na aplicação do marketing de relacionamento;
- c) avaliar o nível de satisfação dos clientes pessoas físicas da agência de Saldanha Marinho;
- d) identificar fatores que devem ser levados em consideração para uma aplicação eficaz do marketing de relacionamento pessoa física no Banco.

1.3 JUSTIFICATIVA

O Banco utiliza estratégia de marketing de relacionamento com clientes pessoas físicas para criar diferencial competitivo e pela busca de melhor performance para apropriar valor aos acionistas por meio de transações diárias com seus clientes.

Para atuar efetivamente no marketing de relacionamento, é necessário uma mudança de mentalidade dentro da empresa: alterações em ações, atitudes e valores da administração e funcionários. É preciso que não só o produto ou serviço ofertado esteja orientado para o cliente, mas a organização como um todo.

Todos devem estar envolvidos com o compromisso das atividades de pós-marketing, cada atitude, de cada funcionário deve estar baseada em um único fundamento: a satisfação do cliente, indiferente de lidar, diretamente ou não, com ele. Deve haver integração dos diversos setores da empresa imbuídos no mesmo propósito.

Em fim, deve haver uma alteração na cadeia de valores do tradicional para o “customer driven”, marketing voltado para o cliente, o cliente é o começo de tudo, ele suas expectativas, preferências e necessidades, o cliente deve ser a prioridade.

A estratégia de relacionamento constante com o cliente é tentadora por levar à conquista de sua lealdade e confiança e para que isso aconteça é preciso funcionários preparados e recursos adequados, que vão desde treinamento de pessoal, para que toda a força de trabalho compreenda os objetivos corporativos. Qualquer funcionário deve conhecer: os tipos de clientes da organização; os produtos e serviços ofertados; a aplicação desses produtos para os clientes.

Estratégias focadas na retenção de clientes nunca podem ser bem sucedidas sem qualidade, pois elas visam satisfazer o cliente. A qualidade do atendimento e a adaptação de ações em cada etapa da relação com o cliente é fundamental, pois é ela o que o cliente realmente percebe.

O fortalecimento da lealdade dos clientes é algo crucial para o Banco que investe na retenção de clientes. Maximizar a satisfação dos clientes atuais é o objetivo principal da atividade do marketing de relacionamento, que reconhece o valor do foco na retenção de clientes. A prática do marketing de relacionamento deve incluir esforços para aumentar, cada vez mais, a probabilidade dos atuais consumidores comprarem novamente o produto ou serviço do Banco em ocasiões futuras de compras além de adquirirem outros produtos ou serviços.

É importante ressaltar que as atividades inerentes ao marketing de relacionamento, além de objetivarem aumento da base de clientes, são focadas principalmente em clientes atuais, pois são destinadas a aumentar o grau de satisfação em relação as atividades do Banco e ao desempenho de seus produtos e serviços, visando sua retenção.

1.4 MÉTODO

O método utilizado na realização do trabalho foi o da pesquisa Survey, considerando que a pesquisa foi efetuada através da coleta de informações sobre características, percepções ou opiniões relativas a um grupo de pessoas, clientes e funcionários, com coleta de dados, via questionários, junto a uma fração da população, cujo objetivo era demonstrar os benefícios do marketing de relacionamento e retenção de clientes pessoas física do Banco do Brasil. Foram pesquisados clientes e funcionários do Banco da região de Saldanha Marinho-RS. Foi considerado, também na busca dos referenciais teóricos, a pesquisa bibliográfica que é de grande eficácia porque permite obter uma postura científica quanto à elaboração de informações da produção científica já existente.

A coleta de dados foi efetuada através de entrevistas realizadas a partir de um questionário. Os questionários foram realizados a partir de um roteiro elaborado, com questões fechadas para clientes e entrevista aberta a funcionários. A técnica

utilizada para coleta de dados foi de entrevista, realizada através de roteiro semi-estruturado, com análise quali-quantitativa. Os dados quantitativos sofreram tratamento estatístico, enquanto, os dados qualitativos foram analisados com base na revisão bibliográfica.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está estruturado da seguinte forma: primeiro é apresentado o referencial teórico abordando temas como marketing de relacionamento, as estratégias utilizadas pelas organizações na busca pela geração de resultados de longo prazo, necessidade de conquistar o cliente com a oferta de produtos adequados, criação de valor do cliente, importância da fidelização do cliente através das práticas de marketing de relacionamento e da gestão e fidelização de clientes de Bancos.

Num segundo momento, é apresentada a metodologia do trabalho, tipo de pesquisa e caracterização, instrumentos de coleta e análise de dados.

Em seguida, foi efetuada a análise dos dados coletados e a interpretação dos resultados, descreve-se a aplicação do modelo e a avaliação dos resultados obtidos, procurando estabelecer uma correlação entre as práticas de marketing de relacionamento pessoa física utilizadas pelo Banco do Brasil e o resultado da pesquisa realizada.

Finalmente, as contribuições e conclusão do trabalho, resultados alcançados, sugestões para melhorias a partir dos dados analisados e recomendações de ordem prática para fidelização de clientes pessoas físicas do Banco do Brasil.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Em um ambiente caracterizado por acirrada concorrência e mudanças cada vez mais velozes em todos os setores, as organizações estão em busca de soluções que permitam a geração de resultados de longo prazo. Nesse contexto, não é mais suficiente conquistar o cliente com a oferta de produtos adequados, é preciso adotar estratégias para manter sua fidelidade à organização.

No atual mercado competitivo e complexo, o que é consideravelmente mais difícil, é manter os clientes comprando regularmente uma marca ou serviço. Dados os custos decorrentes de conquistar novos clientes, a única maneira de lucrar em tal situação é aumentar o tempo de vida de compra dos clientes atuais. Portanto, a retenção de clientes, é de longe mais importante do que a atração de clientes.

Este trabalho tem o objetivo de reforçar a idéia da importância que deve ser dada pelas organizações à questão da fidelização dos clientes. Nesse ponto nos deparamos com o "como conseguir" aquele que deve ser o principal objetivo de toda a empresa: continuada recompra dos serviços e produtos pelos consumidores. O marketing de relacionamento é apresentado neste trabalho como uma das ferramentas responsáveis pela consecução de tal êxito.

2.1 CONCEITOS DE MARKETING

Na segunda metade do século XX, torna-se evidente que, para que a empresa pudesse vender mais facilmente seus produtos, seria imprescindível planejar a produção com base em informações sobre as necessidades e desejos dos clientes. A demanda por produtos e serviços e a renda pessoal caíram drasticamente após a grande depressão nos Estados Unidos e foi essa tendência, mantida até os dias de hoje, que deu prioridade ao conceito de marketing.

A era do marketing destaca a importância das informações obtidas junto ao mercado e o Marketing passa à linha de frente nas empresas. A satisfação do cliente torna-se responsabilidade de todos dentro da empresa. O profissional de marketing

passou a desempenhar papel importante desde o desenvolvimento do produto e Marketing e venda deixaram de ser sinônimos. O conceito de marketing passa, então, a ser discutido com uma nova concepção.

De acordo com Kotler (1980, p.42), marketing é:

"uma orientação da administração baseada no entendimento de que a tarefa primordial da organização é determinar as necessidades, desejos e valores de um mercado visado e adaptar a organização para promover as satisfações desejadas de forma mais efetiva e eficiente que seus concorrentes."

As premissas básicas desse conceito dão conta de que a missão das organizações objetivam satisfazer a um conjunto de desejos definidos a um determinado grupo de clientes e que ao satisfazer esses clientes, a organização ganha sua lealdade, ou seja a continuidade dos negócios.

A definição de marketing para Kotler (1980) é de orientação para o cliente, dirigido para a realização da satisfação do cliente. A orientação para o cliente é baseada no princípio de que o marketing deve deixar de se concentrar apenas na conquista do cliente e penetração de mercado, mas para enfatizar a importância de se criar o comprometimento, a lealdade, a fidelização do cliente, ou seja o marketing de relacionamento.

Seguindo a mesma linha de pensamento, Churchil e Peter (2000) incluem um novo fator à definição de marketing: a satisfação das metas da organização. Isso também é reforçado por Kotler (2000, p.30), ao considerar o marketing como sendo "um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com os outros". Outros indivíduos ou grupos para os quais exista um valor mútuo dos produtos que foram trocados.

A partir da nova concepção do marketing, o estudo do comportamento dos consumidores e as razões que determinam a sua decisão de compra são vitais para o sucesso das empresas. Pelas definições de Kotler (2000, p.182) a obtenção do lucro das empresas se dá a partir do conhecimento de seus clientes e das razões que os levam a realizar suas compras ou utilizar serviços.

" O propósito do marketing é satisfazer as necessidades e os desejos dos clientes-alvo. O campo do comportamento do consumidor estuda como pessoas, grupos e organizações selecionam, compram, usam, e descartam artigos, serviços, idéias ou experiências para satisfazer suas necessidades e seus desejos. Entender o comportamento do consumidor

e conhecer os clientes não são tarefas simples. Os clientes podem dizer uma coisa e fazer outra. Eles podem não ter consciência de suas motivações mais profundas. Podem responder a influências que façam com que mudem de idéia no último minuto."

Isso justifica a obtenção de lucro de empresas que, a partir do momento em que elas e os que efetuam as suas vendas pesquisam e identificam a forma de agir e de se comportar dos grupos de clientes.

2.2 IMPORTÂNCIA DOS CLIENTES

Reconhecer a importância e dar a devida atenção ao público interessado- funcionários, fornecedores, distribuidores- é o que estão fazendo as empresas para alcançar os lucros desejados. Sem clientes não há negócios, Kotler (2000). Vale salientar que todos os stakeholders são importantes e devem ser considerados como clientes. Não somente objetivando o lucro da empresa, mas uma parceria lucrativa para todos os envolvidos.

Há que se destacar que os concorrentes também oferecem vantagens semelhantes. Kotler (2000, p.69) diz que as empresas estão enfatizando a retenção de clientes, em vez de simplesmente conquistar novos clientes. No entanto, eles já não são leais como antes, possuem múltiplas escolhas no mercado, ao mesmo tempo em que os produtos e serviços de empresas concorrentes estão atingindo uma paridade crescente. No relacionamento empresa e cliente, segundo Gordon (1998), devem ser considerados os seguintes aspectos:

- a) Infra-estrutura tecnológica que apreenda, armazene e processe os dados necessários e que resultem no conhecimento sobre o cliente, além de uma arquitetura tecnológica que coloque esses dados em seu centro estratégico;
- b) Cultura e liderança que enfatize e valorize o conhecimento e a percepção sobre o cliente;
- c) Estratégias explícitas para recrutar, treinar e preservar profissionais que vejam o cliente como centro de seu trabalho; e
- d) Processo de negócios, recompensas e reconhecimento de maneira a enfatizar os níveis de aprendizado sobre o cliente para o pessoal interno: o aprendizado individual; o aprendizado em equipe dentro da empresa; o

aprendizado em equipe entre a empresa e outras empresas com as quais ela faça negócios, tais como fornecedores e os canais intermediários de distribuição; e o aprendizado em equipe com os clientes.

Outro fator importante a ser considerado é que os clientes podem ensinar às empresas como querem que elas lhes sirvam. Empresas de relacionamento captam e utilizam esse conhecimento e tornam difícil para os clientes abandonar essa relação. É o que se pode chamar de aprendizagem contínua sobre os clientes. Desta forma, a capacidade de agradar os clientes é um desafio para as empresas, tendo em vista que eles querem, cada vez mais, produtos superiores e adaptados às suas necessidades, fornecidos com rapidez, pelos menores preços e com serviços adicionais gratuitos.

2.3 SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES

A partir da segmentação da base de clientes é possível identificar as faixas de clientes por meio de sua renda e de suas necessidades dos produtos e dos canais de atendimento. Isso permite à empresa desenvolver produtos e canais de atendimento racionais, que podem proporcionar valores para os clientes e melhores resultados no balanço da empresa, justificando sua permanência no mercado.

Para Kotler (1989, pg 88):

"a segmentação de mercado é o reconhecimento básico de que cada mercado é composto de segmentos distintos, consistindo em compradores com diferentes necessidades e estilos de compra e respostas a variações na oferta. Nenhuma oferta ou enfoque ao mercado satisfará a todos os compradores. Cada segmento de mercado representa uma oportunidade diferente. A empresa deverá estudar as oportunidades em setores diferentes do mercado antes de tomar uma posição".

Segundo Rocha & Christensen (1995, pg.52) para uma bem sucedida segmentação de mercado e uma perfeita definição do mercado alvo é necessário envolver uma sucessão de variáveis, as quais estão concentradas em três grandes grupos, que são as variáveis:

- a) geográficas relacionadas à localização física dos consumidores, tamanho do município, densidade demográfica, clima;

- b) aspecto demográfico, que medirá a faixa de renda, idade, sexo, nível de escolaridade, o tamanho da família, a profissão, a religião, as raças, a nacionalidade e a classe social;
- c) e por fim as variáveis chamadas psicográficas, que podem ser mais difíceis de mensurar, mas tem grande valor para a segmentação de mercado, pois definem estilos de vida, a personalidade, os benefícios procurados, o grau de lealdade, a propensão ao consumo e a sensibilidade aos apelos de marketing.

É importante determinar qual o segmento do mercado que se vai atender para conhecê-lo melhor e, com isso, aumentar o valor para os clientes deste segmento. A fim de obter-se sucesso na segmentação do mercado, é essencial segmentar de forma criativa, buscando identificar nichos novos e potenciais, se possível ainda não detectados pelos concorrentes principais.

Para segmentar o mercado é necessário conhecê-lo profundamente. Para o processo de segmentação, assim como da determinação do alvo e do posicionamento, o primeiro passo é identificar os tipos de consumidores com mais probabilidade de adquirir o produto ou serviço da empresa, como eles efetuam suas compras e o que representa valor para eles. Através do conhecimento obtido em pesquisa, experiência e intuição é que se divide o mercado em segmentos. É preciso observar se o segmento pode ser medido, qual o seu tamanho, potencial de crescimento, concorrência que atua nele, custo do atingimento, se ele está previsto nos objetivos da organização e se esta possui as competências necessárias para atendê-lo ou se pode desenvolvê-las.

Os consumidores possuem características diferentes uns dos outros. É necessário determinar que características modificam o comportamento de compra dos consumidores. Por isso é necessário segmentar o mercado, agrupando os consumidores com comportamento de compra semelhante.

2.4 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Na busca de uma estratégia efetiva para a retenção de clientes nas organizações surge o Marketing de Relacionamento, como um “processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria” (GORDON, 1998, p.31). O Marketing de Relacionamento busca gerar benefícios tanto para o cliente quanto para a organização, ou seja, segundo PECK et al,¹ (apud QUEIROZ YUNES, 2005) visa à “criação de valor, satisfação e lealdade junto ao cliente, o que garante a lucratividade crescente no longo prazo” .

O marketing de relacionamento, de acordo com Bretzke (2001), surgiu com Berry, na literatura de marketing de serviços, em 1983. Naquela época concebeu-se que a fidelização de clientes era uma forma de alcançar maior competitividade das empresas e maior satisfação dos clientes; definiu-se o marketing de relacionamento como a atração, a manutenção e o aprimoramento de relacionamento com clientes. 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 deveria ser considerado marketing.

Conforme constata Kotler (2000, p.49) o marketing de relacionamento objetiva estabelecer relacionamentos mutuamente satisfatórios de longo prazo com partes-chave: clientes, fornecedores e/ou distribuidores, de maneira a ganhar e reter sua preferência no longo prazo. Estes relacionamentos estabelecem sólidas ligações econômicas, técnicas e sociais entre as partes, resultando na construção de um patrimônio corporativo singular, denominado rede de marketing. Seguindo a mesma linha, Grönroos² (apud QUEIROZ YUNES, 2005, p.31) afirma que:

“marketing de relacionamento é identificar, estabelecer, manter, ampliar relacionamentos lucrativos com clientes e outros interessados, de forma que os objetivos de todas as partes envolvidas sejam encontrados; e isto é feito através de troca mútua e cumprimento de promessas”.

Neste contexto, muitas empresas já podem atribuir boa parte de seus lucros à intensificação das relações com o cliente. Manter boas relações com seus clientes pode ser parte de uma estratégia vital para a empresa. Identificando e conhecendo

¹ PECK, H.; PAYNE, A.; CRISTOPHER, M.; CLARK, M. **Relationship marketing: strategy and implementation**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999

² GRONROOS, Christian. **Marketing: Gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro. Campus.1995

de perto seus clientes atuais, a empresa pode concentrar a atenção nos melhores, além de ajudar na identificação de novos clientes potenciais.

Considerando a importância do marketing de relacionamento, Oliver (1999, p.94), apresenta 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. Considera que 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 . Dessa forma, Oliver (1999, p.94), define:

"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"

Portanto, diferentemente do marketing tradicional, também chamado de Marketing de Transação, que direciona suas ações para a conquista de clientes, com ênfase em transação de vendas, aquisição, conquista, penetração de mercado, valor e quantidade de transações, o Marketing de Relacionamento foca sua atenção na retenção de clientes, voltado para o relacionamento com clientes, comprometimento, fidelidade e valor do relacionamento duradouro. Precisamos considerar, no entanto, que a opção entre Marketing de Transação ou Marketing de Relacionamento deve ser feita, na organização, a partir de uma avaliação das vantagens e desvantagens de cada abordagem sob a ótica dos seus produtos e clientes, considerando quais os custos envolvidos e quais os retornos possíveis.

2.5 FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

A conquista de novos clientes tem sido a busca das empresas para aumentarem os lucros e faturamentos. No entanto, sabemos que o marketing orientado ao consumidor não deve esquecer os clientes atuais. Não devemos pensar que tais clientes já estão satisfeitos e que por isso o apoio e patrocínio deles vão sempre permanecer. Devemos ter em mente que tais clientes alteram seus valores e desejos, de acordo com o momento em que se encontram, e é preciso estar atento a essas alterações, as necessidades atuais ainda não satisfeitas.

Para Kotler (1999, p.155)

"O principal é manter os clientes atuais e desenvolver cada vez mais o relacionamento existente . As empresas gastam muito dinheiro para conseguir cada um de seus clientes atuais e os concorrentes estão sempre tentando fisgá-los. Um cliente perdido representa mais do que a perda da próxima venda; a empresa perde o lucro de todas as compras futuras daquele cliente para sempre".

Em qualquer setor de atividade deve haver a preocupação em conquistar clientela. Todavia tão importante quanto atrair clientes senão de maior valia, é fidelizá-los diz Reichheld (2000). Para se ganhar a fidelidade dos clientes é exigida, além de uma análise cuidadosa, ação coerente, buscando respostas para a tomada de decisão e definição de estratégias, baseando-se principalmente no conhecimento do que é importante e interessa aos mesmos.

A fidelização do cliente diz respeito a duração da relação entre ele e a empresa, porém para que haja garantia de relacionamento de longo prazo é preciso um vínculo cada vez maior entre o cliente e a organização através do atendimento do maior número possível de suas necessidades dentro do ramo de negócios em questão. Para fidelizar é necessário estar atento para a personalização do atendimento, que se refere ao reconhecimento da existência de necessidades diferenciadas, cuja prática se dá através do marketing individualizado ou marketing um a um.

Portanto, o que dá vida ao modelo de "empresa baseada na fidelidade" não é a oferta de utilidades imediatas, mas a criação de valor para os clientes, condição fundamental em todas as empresas bem-sucedidas. Como efeito, a fidelidade mede de forma confiável se a empresa gera valor: os clientes continuam comprando dela

ou preferem outra empresa. Como causa, a fidelidade aumenta as receitas e a participação no mercado, e o crescimento sustentável permite atrair e conservar os melhores funcionários e os investidores fiéis viram sócios.

As empresas que apostam na fidelidade de seus clientes têm obtido bons resultados, conservando os melhores clientes e funcionários, aqui considerados clientes internos. Segundo Kotler (2000, p.80), grandes empresas desenvolveram uma hábil capacidade de obter e manter clientes. Os principais processos envolvidos são: localizar clientes potenciais; vender pela primeira vez para eles, e mantê-los, fazendo com que suas compras cresçam, se possível para sempre. Somente a estratégia de fidelização do cliente pode levar a conquista dia após dia de um relacionamento duradouro embasado na intensificação das relações de lealdade.

Dessa forma, organizações orientadas para o mercado tem uma capacidade elevada de relacionamento com o mercado, que resulta em lealdade dos clientes, conseqüentemente em vantagens sustentáveis. A lógica dessa estrutura é baseada na reciprocidade, compromissos mútuos confiança e elos de ligação, passando pelo compartilhamento de informações, parceria e coordenação conjunta de processos para o desenvolvimento de tecnologia de produto.

O aumento da lealdade conduz a maior lucratividade, inicialmente para ajudar a manter a base de clientes na medida em que ocorre uma redução na sua perda e por conseqüência clientes leais são mais lucrativos e, como os custos para seu atendimento são menores, as compras tendem a ser maiores ocorrendo uma diminuição da sensibilidade em relação aos preços. Para a empresa com o foco na manutenção dos clientes, é garantida em longo prazo a manutenção de seus ativos, e isso é vital para que tenha resultados positivos e seja competitiva. Tschohl (1996), diz que, tendo como conseqüência a perda de clientes pela deslealdade é que se visualiza o valor da lealdade do cliente, ele enfatiza ainda que a empresa deve considerar o cliente como o 'patrocinador' vitalício de seu investimento em marketing.

Todavia, não se pode confundir compras constantes com fidelidade. As atitudes dos clientes são explicadas por Heath³ (apud NEZZE, 2002, p.49) ao citar declaração do presidente da American Marketing Association: "Clientes fiéis são

³ HEATH, P. **O Preço da lealdade**. HSM Management. São Paulo: n.10, p.44-48 set/out 1998.

aqueles que superam qualquer obstáculo para comprar um produto específico e não um equivalente, e têm menos probabilidade de mudar após uma experiência ruim”.

2.6 GERENCIAMENTO DO CLIENTE

Nos últimos anos, de acordo com Peppers e Rogers (2000), foram criadas novas tecnologias e aplicativos informatizados para ajudar as empresas a gerenciarem interações com os clientes. Essas novas tecnologias abrangem todo o processo de relações com os clientes. 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.

A importância do cliente está relacionada ao fato de que é ele quem produz o faturamento da empresa. Hoje é estimado um custo cinco vezes maior para conquistar clientes ao invés de mantê-los satisfeitos. Kotler⁴ (apud PALMA, 2004, p.48) define a importância do cliente:

"Nos anos 90 muitas empresas têm reconhecido a importância crítica de serem orientados para o consumidor, ao mesmo tempo, orientados para o produto ou para a tecnologia. Não é suficiente ser orientada para o produto ou para a tecnologia. Muitas empresas ainda planejam seus produtos sem input do consumidor, apenas para encontrá-los, depois, rejeitados pelo mercado. Esquecem os consumidores após a venda, para perdê-los, depois aos concorrentes”.

Os clientes esperam, segundo Stone e Woodcock (1998), que seus relacionamentos com as empresas sejam gerenciados. Dessa forma, a chave para o marketing competitivo, está na satisfação das expectativas relevantes do cliente de forma melhor que a proporcionada pelo concorrente.

2.7 MARKETING DE RELACIONAMENTO PARA CLIENTES DE BANCOS

De acordo com Stone, Woodcock e Machtynger (2001) o marketing de relacionamento era, inicialmente, tido com uma disciplina resultante da associação

⁴ KOTLER, P. **Administração de marketing: Análise, planejamento, implementação e controle**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

entre marketing de banco de dados, gestão de contas e prestação de serviços ao cliente. Seu sucesso dependia claramente da tecnologia da informação, através de uma aplicação planejada e sensata. Poucos previam, as grandes mudanças na área da tecnologia da informação, sobretudo quanto ao gerenciamento de clientes.

O conceito inicial de marketing para os bancos limitava-se a oferecer atrativos dos mais variados, como brindes e sorteios, objetivando fazer captações em poupança ou abertura de contas correntes, para competir com os concorrentes. Posteriormente, perceberam que havia uma necessidade de fidelizar seus clientes, pois atraí-los era fácil, a dificuldade estava em transformá-los em clientes fiéis. Os bancos remodelaram suas agências transformando-as em um ambiente modernizado, agradável, deixando para trás a austeridade que as caracterizava. Houve também treinamentos de funcionários quanto à qualidade em atendimento. Essa mudança deixou de ser um diferencial, pois foi generalizada, e o cliente já não a considerava na escolha de uma agência.

Rapp (2000, p.58), ao dizer que “a dimensão dos relacionamentos é o novo marketing que a tecnologia tornou possível”, considera que esta é uma das formas de se tratar o cliente individualmente um a um, pois a tecnologia permite formar um Banco de dados dos clientes de instituições financeiras, que traduzem o perfil de cada cliente.

A partir do grau de envolvimento que a organização (Banco) tem com a tarefa de conquistar e manter seus clientes, é que se aplicam os conceitos de marketing de serviços financeiros . Para Cobra (2000, pg. 32):

"As tendências de mercado apontam para a personalização de produtos e de serviços em um ambiente globalizado, exigindo das organizações financeiras uma nova filosofia de atendimento diferenciado. Dessa maneira, o marketing Financeiro pode ser redefinido como a busca da satisfação das necessidades e a realização dos desejos, por meio da concepção de produtos e serviços que surpreendem as expectativas de seus clientes”.

Analisando se o que custa mais caro é conquistar um novo cliente ou reter um cliente atual, verifica-se que a busca de novos clientes pode ser mais atraente e motivadora para a força de vendas nas agências, mas é mais cara do que manter um cliente atual. Esta é uma boa razão para a empresa desenvolver uma estratégia de fidelização de clientes. Além disso, atender as necessidades dos atuais clientes pode ser mais fácil, porque se pode saber melhor quem são, onde estão e quais as suas necessidades.

Oliveira Filho (2004, p.65), concluiu em sua pesquisa sobre gestão e fidelização de clientes do Banco do Brasil que " a segmentação e o relacionamento são vitais para a boa gestão de sua base de clientes". Identificar que a segmentação é essencial para que os Bancos façam a gestão necessária de sua base de clientes, agrupando-os em segmentos que permitam o direcionamento de produtos e serviços adequados a demanda do cliente. Oliveira Filho, ressalta a importância em aprofundar avaliações não só dos resultados financeiros obtidos, como do nível de satisfação de seus clientes.

Existem diferentes maneiras das instituições bancárias buscarem a diferenciação e um posicionamento eficaz. Alguns aspectos são facilmente percebidos pelos clientes, como os preços, taxas e tarifas praticados e a própria ambientação do banco. Aos fatores "materiais" acrescentam-se outros subjetivos, como a qualidade dos serviços, a habilidade dos funcionários em resolver os problemas do cliente, o valor percebido e recebido, o aconselhamento, a conveniência, a tolerância, o zelo, o dinamismo e a competência em servir o cliente.

Nesse contexto, Paiva (2004), ao avaliar o valor percebido pelos clientes (pessoa física) no varejo bancário brasileiro, identificou dez conjuntos de fatores relevantes:

- a) comunicação: os Bancos devem utilizar uma linguagem compreensível em todos os canais de contato com o cliente, supri-lo de informações relevantes e buscar ouvir sua opinião sobre os produtos, serviços e atendimento da instituição;
- b) marca: percepção subjetiva positiva do banco pelo cliente, que faz com que ele se sinta confiante na perenidade do banco e motivado a preservar o relacionamento comercial, levando em consideração o que ele representa para a sociedade;
- c) confiabilidade: confiança percebida pelo cliente em relação ao banco quanto à honestidade no cumprimento das transações com ele realizadas, seja por intermédio dos funcionários, como pelos meios físicos e eletrônicos;
- d) custo-benefício: relação custo-benefício percebida como positiva para o cliente, como relação ao preço pago na utilização de produtos e investimentos;

- e) conveniência: facilidade de acessar e efetivar transações com o banco;
- f) prontidão da resposta: rapidez nos contatos e na realização de transações como o banco;
- g) personalização: tratar o cliente de forma individualizada, conhecendo suas preferências e considerando em todas as transações todo o período de relacionamento e negócios mantidos com o banco.
- h) postura funcional: respeito, cortesia, interesse e competência dos funcionários no relacionamento com o cliente, fortalecendo seus laços com o banco;
- i) benevolência: adotar práticas que respeitem e favoreçam as preferências do cliente, acima dos interesses do banco;
- j) instalações físicas: ambientes físicos em que o cliente se sinta à vontade, ambientado e seguro quanto à sua integridade física.

No entanto, é importante ressaltar que nenhuma organização tem condições de ser e oferecer tudo para todos. Ainda, sobre a importância da segmentação, aponta-se para o fato de que diferentes clientes valorizam diferentes pacotes de benefícios. Caberá ao banco desenvolver estratégias de posicionamento e diferenciação focando aqueles atributos dos serviços e produtos financeiros que são efetivamente valorizados pelo seu público-alvo.

2.8 VALOR DO CLIENTE

Gordon (1998) apresenta o marketing de relacionamento como 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. Completa ainda que isso envolve a compreensão, a concentração e a administração de contínua colaboração entre fornecedores e clientes selecionados para a criação e o compartilhamento de valores mútuos por meio de interdependência e alinhamento organizacional.

O marketing de relacionamento com base na criação de valor entre as partes envolvidas, foi definido por Gummesson⁵ (apud QUEIROZ YUNES, 2005, p.28):

"O marketing de relacionamento total é baseado em relacionamentos, redes e interações, reconhecendo que o marketing está inserido na gestão total das redes formadas entre as organizações de venda, mercado e sociedade. Ele está direcionado pelas relações ganha-ganha de longo prazo com clientes individuais e para a criação conjunta de valor pelas partes envolvidas no relacionamento. Ele transcende as fronteiras entre disciplinas e funções especialistas".

Para Rust et al.(2000, p.16) " o valor do cliente de uma empresa é o total dos valores de consumo do cliente ao longo de sua vida de consumo naquela empresa". Ainda, segundo Rust et al. (2000 p.19), o valor do cliente é composto de três elementos. O primeiro deles é o valor do valor, que se refere ao valor percebido pelo cliente em termos de qualidade (produto físico, assistência, prestação de serviço e ambiente), preço e conveniência (localização, facilidade de uso e disponibilidade). Em termos de valor para o cliente, é a percepção em relação ao valor da marca da empresa em sua vida e às suas necessidades e escolhas de consumo.

O segundo elemento é o valor da marca, que se refere as percepções que os clientes têm de uma marca, não explicadas pelos atributos objetivos da empresa. Essas percepções tendem a ser emocionais, subjetivas e irracionais. Uma organização pode fazer crescer esse valor aumentando a conscientização e o reconhecimento dos seus produtos ou serviços pelo cliente, fornecendo-lhes lembretes e desenvolvendo um vínculo emocional com ele. Os principais influenciadores do valor da marca são a consciência da marca pelo cliente, a atitude do cliente com relação a marca e a percepção da ética da marca pelo cliente.

O terceiro elemento é o valor da retenção, que provém do fato do cliente optar por fazer negócios com a organização (e não com o concorrente). Para aumentar esse valor, a organização pode criar programas de retenção de clientes, que devem ser concebidos para corresponder às necessidades específicas de cada cliente.

Rust et al. (2000, p.69) recomendam quatro fases para a construção do valor do cliente: entender as conexões dos clientes com a empresa; examinar os fatores que influenciam a força de cada conexão; comparar a posição da empresa em

⁵ GUMMESSON, E. **Total relationship marketing**: rethinking marketing management – from 4 Ps to 30 Rs. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999.

relação aos principais concorrentes; e investir nas áreas em que o retorno é maior para o valor do cliente.

Para Rust et al. (2000, p.66) a estrutura proposta para o valor do cliente é eficiente por trabalhar estratégias e táticas naquilo que é importante para o cliente, indo além, porque baseia-se em ações que a empresa pode tomar para gerar as conexões de marca e valor de retenção. Assim, obtém-se uma segmentação eficiente dos clientes, porque há uma estrutura dinâmica que permite acompanhar as mudanças no mercado e permite direcionar os recursos para onde terão o máximo impacto.

Entre os elementos-chave para o desenvolvimento do valor do cliente, o Banco do Brasil tem foco nos três elementos:

- a) valor(value equity): o BB tem estratégias consistentes de valor focando qualidade, preço e conveniência para os clientes;
- b) marca (brand equity): a imagem e o significado que a marca do BB tem no mercado, uma das mais lembradas e valorizadas do País, com certeza atrai novos clientes, relembra os produtos e serviços aos clientes;
- c) relacionamento (retention equity): é prática consolidada a política de relacionamento que o BB tem com seus clientes, como o programa de relacionamento, o contrato de pacote de serviços, e a segmentação, na qual cada cliente tem seu atendimento definido pelo seu perfil.

Os benefícios do Marketing de Relacionamento, segundo Berry⁶ (apud QUEIROZ YUNES, 2005, p.53), para o cliente consistem em:

- a) obtenção contínua ou periódica de serviços que são pessoalmente importantes e customizados às suas necessidades;
- b) redução do risco da compra, por já conhecerem o fornecedor;
- c) oferta benefício social (status) por estarem recebendo um serviço personalizado;

⁶ BERRY L. **Relationship marketing of services – growing interest, emerging perspectives.** *Journal of the Academy of Marketing Services*, v. 23, n. 4, p. 236-245, 1995.

- d) maior bem-estar e qualidade de vida, por facilitar o processo decisório de compra, principalmente quando se trata de situações tais como, adquirirem um produto ou serviço mais complexo, que envolva o ego dos clientes ou riscos financeiros.

O relacionamento é o fator-chave de sucesso para a diferenciação da oferta no mercado, uma vez que a oferta de valor só é possível por meio do conhecimento adquirido. A estratégia de Marketing de Relacionamento, portanto, possibilita a oferta contínua de valor superior, trazendo um grande potencial de benefícios tanto para o fornecedor quanto para o cliente.

3 METODOLOGIA

A questão de pesquisa do presente estudo foi à análise dos benefícios do marketing de relacionamento para retenção de clientes pessoa física no Banco do Brasil, da região de Saldanha Marinho-RS. Considerando que a pesquisa foi efetuada através da coleta de informações sobre características, percepções ou opiniões relativas a um grupo de pessoas, clientes e funcionários e a coleta de dados foi via questionário junto a uma fração da população, o método utilizado foi o da pesquisa Survey.

Foram pesquisados clientes e funcionários do Banco da região de Saldanha Marinho-RS. Foi considerado, também na busca dos referenciais teóricos, a pesquisa bibliográfica que é de grande eficácia porque permite obter uma postura científica quanto à elaboração de informações da produção científica já existente.

3.1 TIPO DE PESQUISA E CARACTERIZAÇÃO

Esta pesquisa é do tipo Survey. Este tipo pode ser definido como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinados grupos de pessoas, indicada como representante de uma população alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário.

Segundo definição de Pinsonneault e Kraemer⁷ (apud FREITAS et al, 2000), a pesquisa survey pode ser classificada quanto ao seu propósito em confirmatória, exploratória ou descritiva. Este trabalho possui características de pesquisa descritiva. A pesquisa do tipo descritiva busca identificar quais as situações, eventos, atitudes ou opiniões estão manifestas numa população. Assim este trabalho, descreve uma determinada realidade.

⁷ PINSONNEAULT, A. KRAEMER, K. L. **Survey research methodology in Management information systems: an assessment.** Journal of Management Information Systems, Autumn, v.10, n.2, 1993

Quanto aos meios utilizados, a pesquisa desenvolvida foi:

- a) qualitativa – consulta realizada de forma padronizada ou estruturada, direcionada aos funcionários do Banco de agências da Região de Saldanha Marinho-RS, com a finalidade de permitir ao questionador ter a liberdade de condução na direção considerada adequada, possibilitando explorar amplamente o assunto. Seguiu-se um roteiro de tópicos a fim de compreender as relações entre as avaliações dos colaboradores e as estratégias de marketing de relacionamento do Banco do Brasil;
- b) quantitativa – questões fechadas direcionadas aos clientes da região de Saldanha Marinho-RS. Os dados quantitativos tiveram tratamento estatístico.

3.2 PESQUISA

A pesquisa foi realizada com 70 clientes pessoas física e 08 funcionários do Banco do Brasil da região de Saldanha Marinho-RS, A opção por clientes da região levou em consideração o fato de que a pesquisadora trabalha em Saldanha Marinho e a identificação de cultura e economia dos clientes da região.

O questionário foi direcionado aos clientes pessoas física usuários de produtos e serviços do Banco do Brasil, abrangendo diferentes níveis sócio-econômicos e grau de instrução, assim foram recolhidas opiniões de 70 (setenta) clientes, realizada através de questionário e entrevista com 08 (oito) funcionários, 02 administradores, 03 gerentes de conta e 03 assistentes de negócio, todos envolvidos com atendimento a clientes pessoa física.

3.3 INSTRUMENTOS DE ANÁLISE E COLETA DE DADOS

Como instrumento de coleta de dados, foi utilizada pesquisa quantitativa, através de questionário com perguntas objetivas, questões fechadas. Esse questionário foi desenvolvido para mensurar a satisfação dos clientes pessoas física

do Banco com atendimento e produtos disponibilizados. Também foi utilizada pesquisa qualitativa através de questionário com perguntas abertas, direcionado aos funcionários para verificação da adequação dos sistemas, produtos e programas de gerenciamento de clientes pessoa física, bem como das estratégias de marketing de relacionamento adotadas pelo Banco.

A coleta de dados foi efetuada através da pesquisa Survey, com entrevistas realizadas a partir de um questionário. Os questionários, cujos modelos utilizados se encontram anexos, foram realizados a partir de um roteiro elaborado, com quinze questões fechadas para clientes da região de Saldanha Marinho, pesquisa quantitativa e uma pesquisa qualitativa com entrevista aberta, com sete questões, a funcionários da região de Saldanha Marinho. A pesquisa foi realizada no período de 10 a 18 de julho/2007.

A análise dos dados coletados para a pesquisa quantitativa foi estatística, com a utilização de planilha Excel® – compreendendo freqüências e médias e os questionários foram verificados para ver se não existiam questões não respondidas e padrões de resposta, descartados os questionários inadequados;

Por fim, análise de conteúdo das entrevistas com os funcionários, com uma pesquisa de abordagem qualitativa. A construção do conhecimento nessa pesquisa foi efetuada através da descrição e interpretação dos dados. Os dados foram organizados em tópicos e apresentados numa narrativa.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para que possamos concluir com sucesso a investigação realizada, é necessário olhar atentamente para os dados coletados, realizando o que se chama de análise. Gomes⁸ (apud QUEIROZ YUNES, 2005) ressalta três finalidades para esta etapa de pesquisa:

“estabelecer uma compreensão dos dados coletados, confirmar ou não os pressupostos da pesquisa e/ou responder às questões formuladas, e ampliar o conhecimento sobre o assunto pesquisado, articulando-o ao contexto cultural do qual faz parte”.

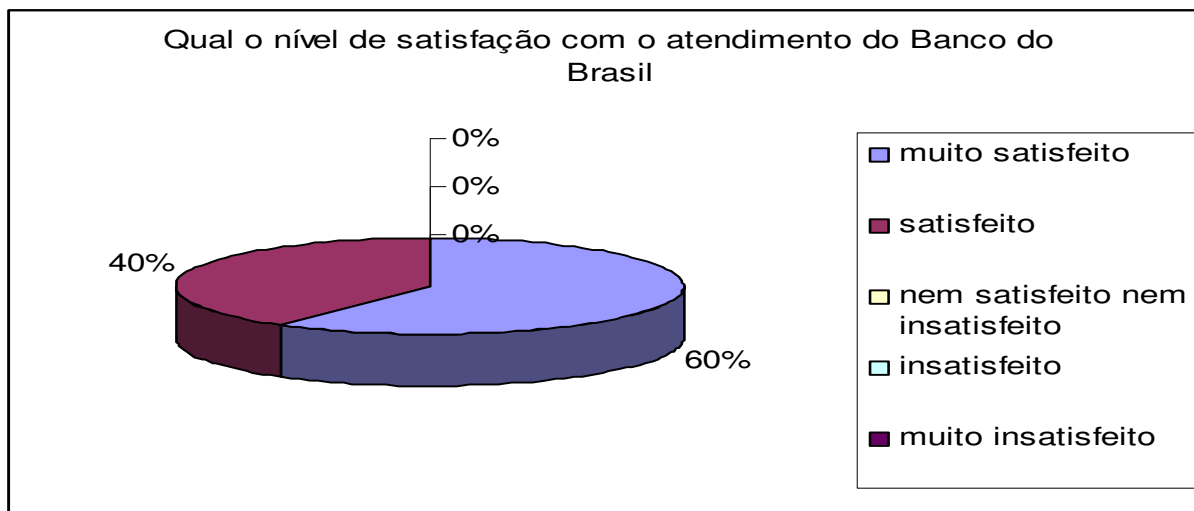
A finalidade deste capítulo é apresentar os resultados de dois momentos do trabalho. Num primeiro momento foi efetuada a análise quantitativa a partir dos dados obtidos na pesquisa com clientes e em seguida a análise qualitativa a partir das questões respondidas pelos funcionários entrevistados sobre as estratégias de marketing de relacionamento pessoa física adotadas pelo Banco.

4.1 ANÁLISE QUANTITATIVA

Inicialmente a pesquisa avaliou o nível da satisfação dos clientes com o atendimento do Banco do Brasil, da região de Saldanha Marinho-RS.

⁸ GOMES, R. **A análise de dados em pesquisa qualitativa**. In: MINAYO, M. C. S. (Org.), DESLANDES, S. F., CRUZ NETO, O., GOMES, R. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis. Vozes, 1994

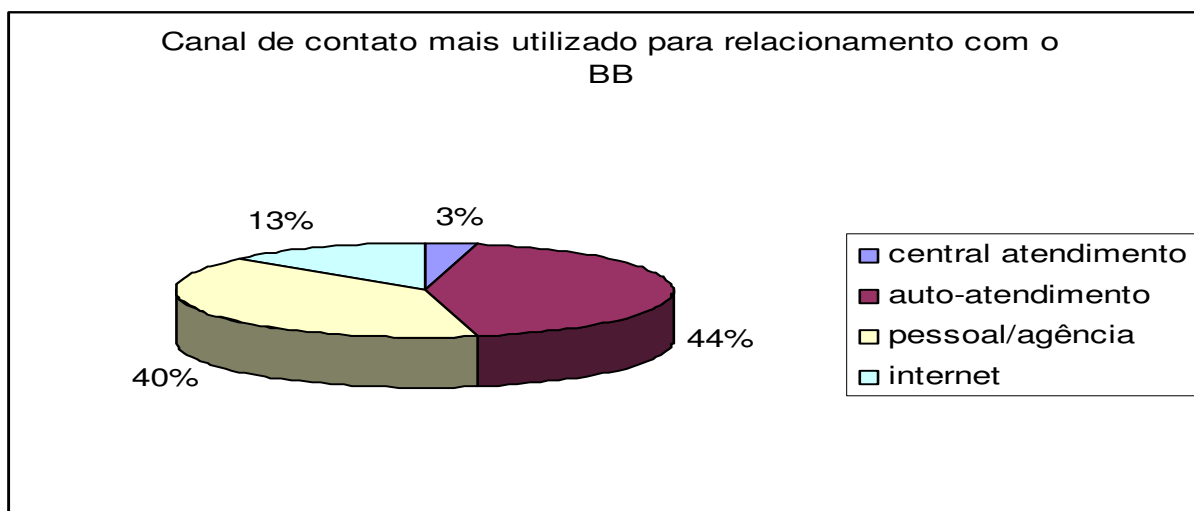
Gráfico 01: Nível de satisfação dos clientes com o atendimento.



O resultado mostra que a maioria dos clientes pesquisados apresenta alto nível de satisfação com o atendimento prestado pelas agências da região de Saldanha Marinho do Banco do Brasil, sendo que 60% dos clientes pesquisados disseram estar muito satisfeitos com o atendimento e 40% estão satisfeitos, nenhum cliente demonstrou insatisfação com o atendimento. Isso denota que o Banco está criando formas de manter seus clientes, valorizando o relacionamento, levando-os a perceberem a diferenciação com a concorrência

Os resultados com relação ao canal de contato mais utilizado pelos clientes para se relacionar com o Banco estão no gráfico a seguir.

Gráfico 2: Canal de contato mais utilizado para relacionar-se com o Banco.



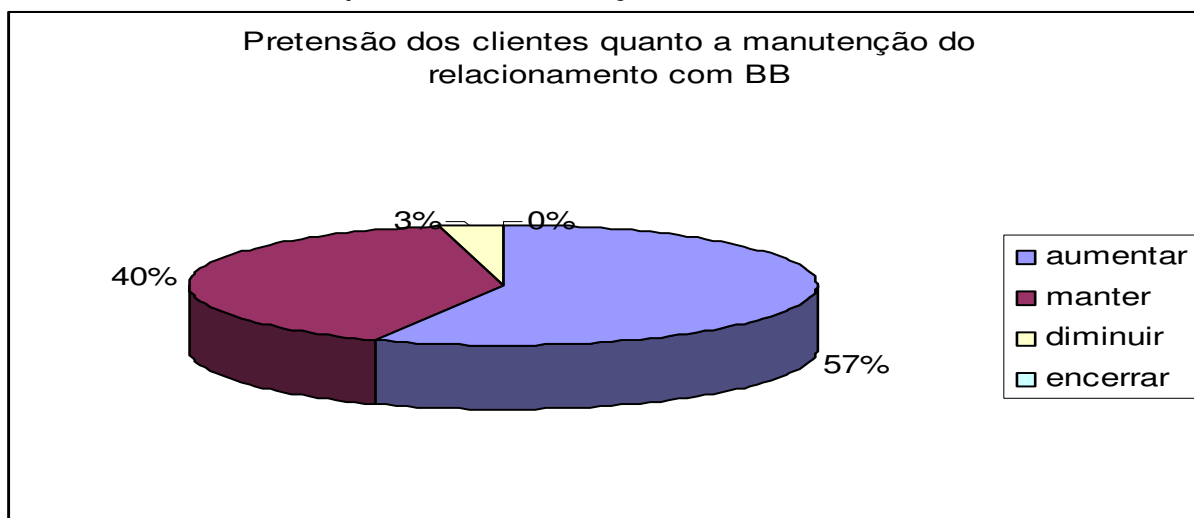
O canal de contato mais utilizado pelos clientes para se relacionar com o Banco do Brasil, os serviços oferecidos através do auto-atendimento, estão com

44% da preferência, o que demonstra que grande parte das operações anteriormente realizadas nas agências com contato pessoal, foram transferidas para o auto-atendimento. O atendimento pessoal tem a preferência de 40% dos pesquisados, detectando a necessidade do atendimento de funcionários, para fechamento de negócios e contratação de serviços.

A utilização da rede de agências perde a preferência apenas para a utilização do auto-atendimento que oferece maior agilidade, comodidade e acessibilidade. Isso colabora para a redução dos custos para o Banco na gestão de seus clientes, evidenciando que a tecnologia bancária vem ao encontro das necessidades de rapidez, agilidade, segurança e economia de tempo.

Em relação à questão que trata da pretensão dos clientes em aumentar, manter, diminuir ou encerrar relacionamento com o Banco os resultados podem ser vistos a seguir.

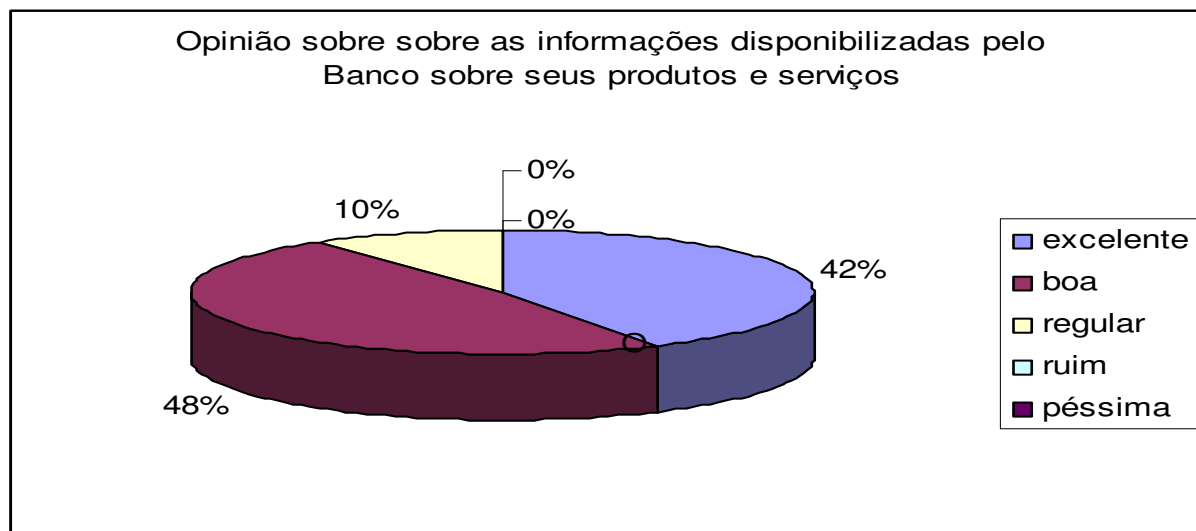
Gráfico 3: Pretensão quanto à manutenção de relacionamento com o Banco.



A questão teve como finalidade identificar a pretensão do cliente em aumentar, manter, diminuir ou encerrar relacionamento com o Banco. O resultado desta variável aponta que 40% dos clientes pretendem manter o nível de relacionamento com o Banco. Entre os que desejam aumentar o seu relacionamento com o Banco, encontram-se 57% dos clientes pesquisados, deixando claro que os métodos utilizados pelo Banco, para a fidelização estão alcançando os objetivos desejados. Somente 3% dos clientes pesquisados assinalaram que pretendem diminuir o relacionamento com o Banco.

Em relação à questão que trata das informações disponibilizadas pelo Banco sobre seus produtos e serviços, os resultados podem ser vistos a seguir.

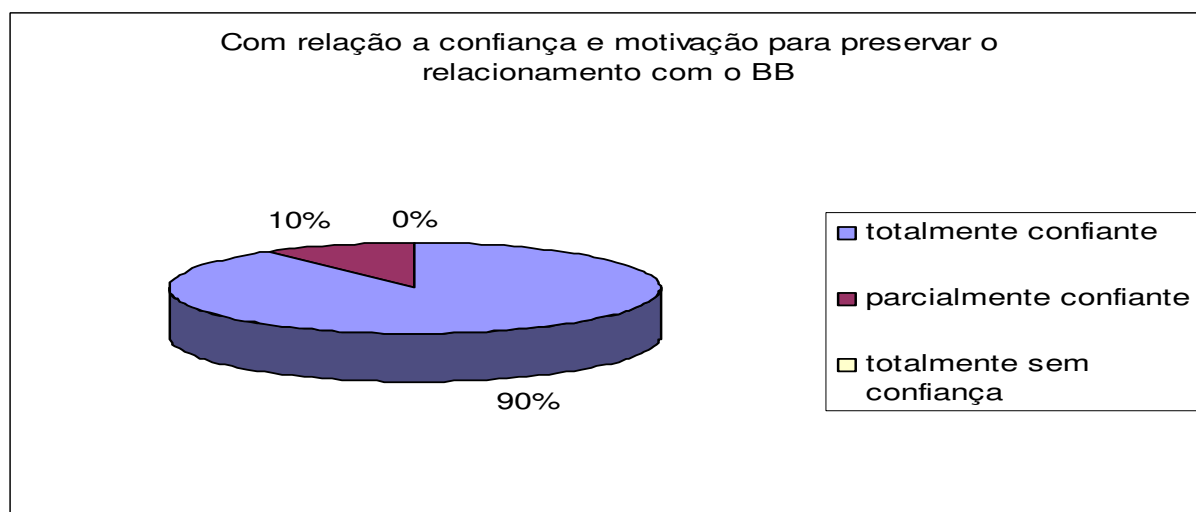
Gráfico 4: Informações disponibilizadas pelo Banco sobre seus produtos e serviços.



A grande maioria dos clientes considera boa ou excelente as informações disponibilizadas pelo Banco sobre seus produtos ou serviços. Apenas 10% dos entrevistados considera regular às informações sobre produtos e serviços. Conclui-se que ao adquirirem os produtos ou serviços disponibilizados pelo Banco, os clientes tem conhecimento sobre sua funcionalidade, custos, benefícios, prazos, enfim, sobre todas as suas características.

O nível de confiança e motivação dos clientes para preservar o relacionamento comercial com o Banco do Brasil, está demonstrado no gráfico a seguir:

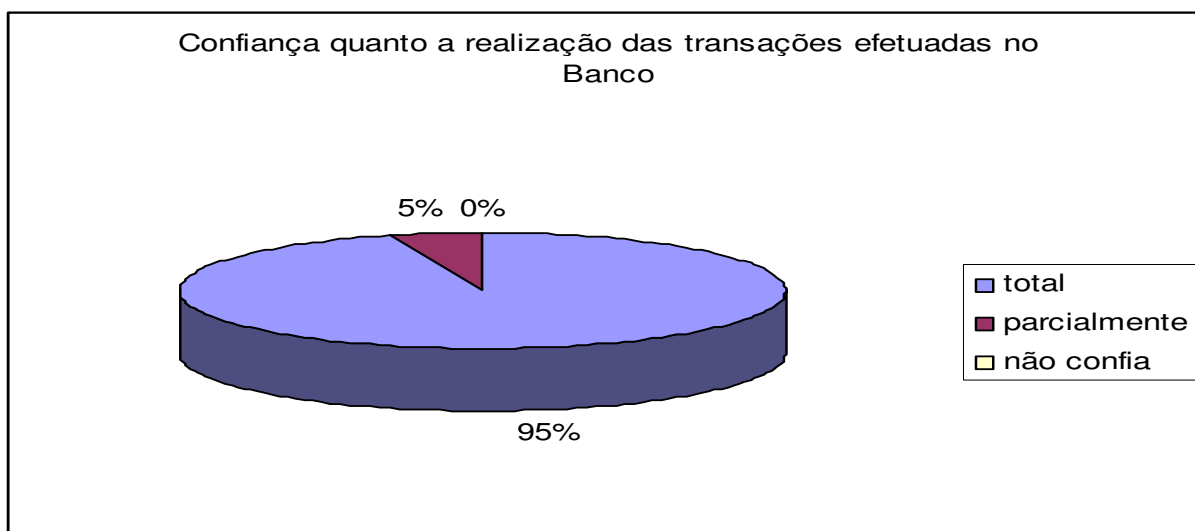
Gráfico 05: Confiança e motivação para preservar o relacionamento comercial com o Banco.



A confiança e motivação foram confirmadas por 90% dos clientes pesquisados, ratificando mais uma vez que os Bancos que agem corretamente transmitem confiança. Mckenna (1999) afirma que a credibilidade de uma empresa depende das relações que ela forja, que essas relações são a base para a escolha do cliente, e esta depende da credibilidade. É dedutível que manter um relacionamento de confiança, é uma necessidade sentida pelo cliente, uma vez que a confiança estabelecida lhe traz também resultados intangíveis tais como: comodidade e segurança por já conhecer a Instituição.

Quanto ao nível de confiança na realização das transações com o Banco, seja por intermédio dos funcionários, como pelos meios físicos e eletrônicos, o resultado é apresentado a seguir.

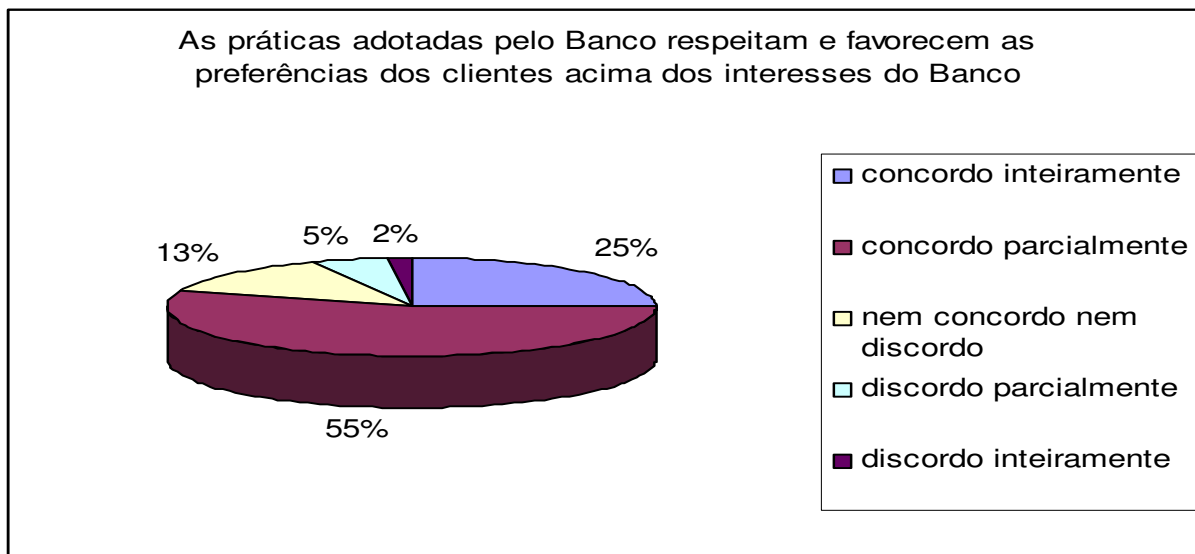
Gráfico 6: Confiança na realização das transações com o Banco, seja por intermédio dos funcionários, como pelos meios físicos e eletrônicos.



Ao analisar o resultado da questão verifica-se que a grande maioria dos clientes pesquisados, ou seja, 95% deles têm total confiança ao realizar as transações junto ao Banco.

A questão a seguir avalia se há concordância que as práticas de negociação adotadas pelo Banco respeitam e favorecem as preferências dos clientes, acima dos interesses do Banco.

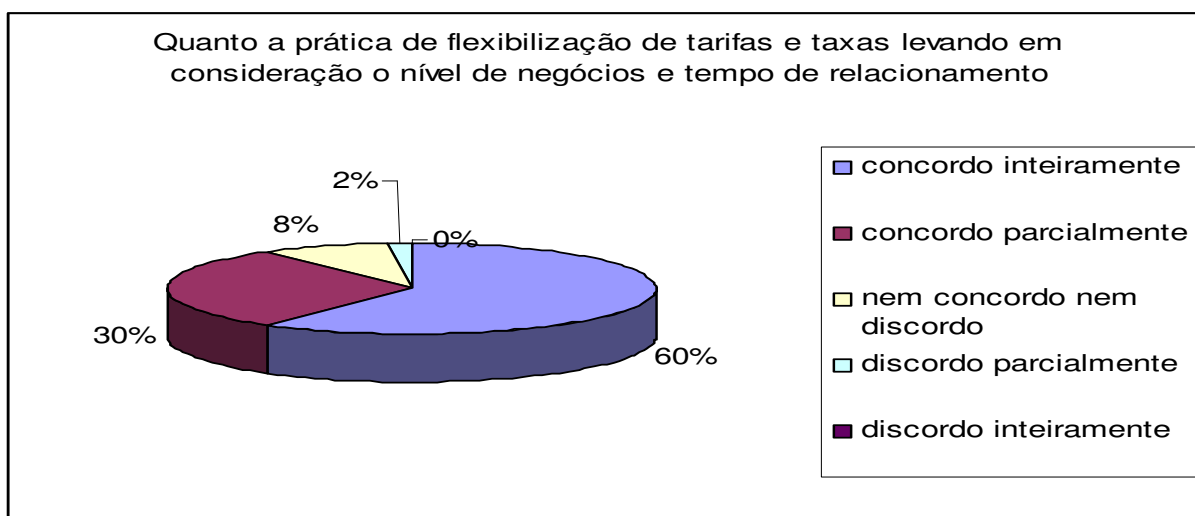
Gráfico 07: As práticas de negociação adotadas respeitam e favorecem as preferências dos clientes, acima dos interesses do Banco.



O resultado da pesquisa mostra que 50% dos clientes concordam parcialmente que as práticas de negociação adotadas pelo Banco respeitam e favorecem as preferências dos clientes e 25% concordam inteiramente. Apenas 2% dos pesquisados discorda inteiramente.

A questão a seguir teve por objetivo avaliar a estratégia de flexibilização de taxas e tarifas, adotada pelo Banco, levando em consideração o nível de negócios e tempo de relacionamento do cliente.

Gráfico 8: Quanto a prática adotada pelo Banco de flexibilizar taxas e tarifas considerando o nível de negócios e tempo de relacionamento do cliente.

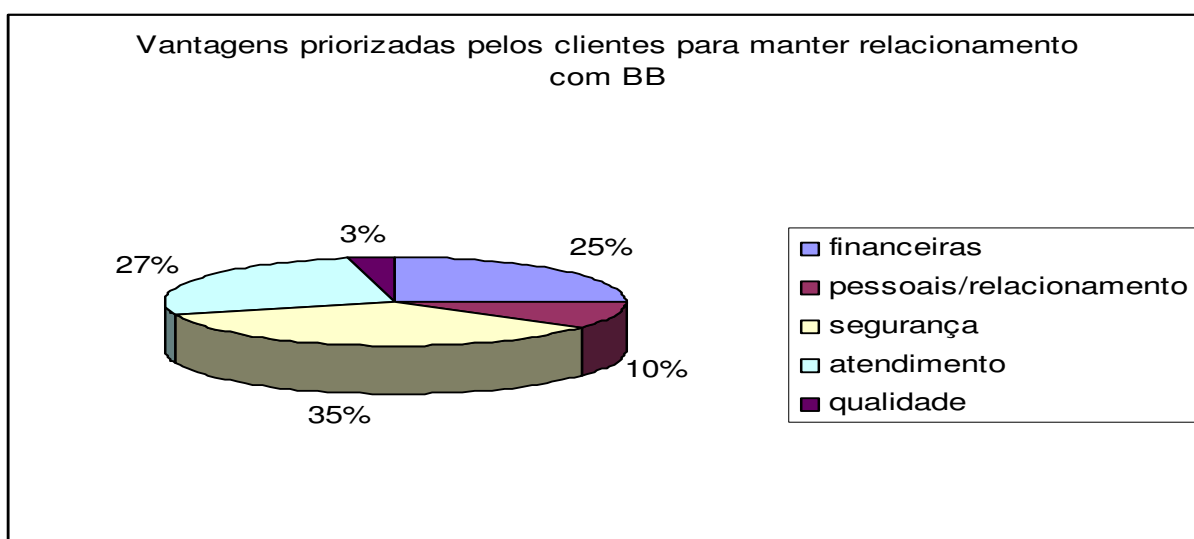


Em relação à apresentação da questão que verifica a concordância do cliente com o fato do Banco flexibilizar taxas e tarifas considerando o nível de negócios e

tempo de relacionamento, o resultado apresentado aponta que a grande maioria dos clientes (60%), concorda totalmente com que o Banco deva flexibilizar taxas e tarifas, considerando a fidelidade do cliente. Dos clientes pesquisados 30% concordam parcialmente. Nenhum cliente discorda totalmente e somente 2% discordam parcialmente.

A questão sobre as vantagens para o cliente manter-se fiel, centralizando negócios no Banco tem o resultado de sua verificação na tabela a seguir.

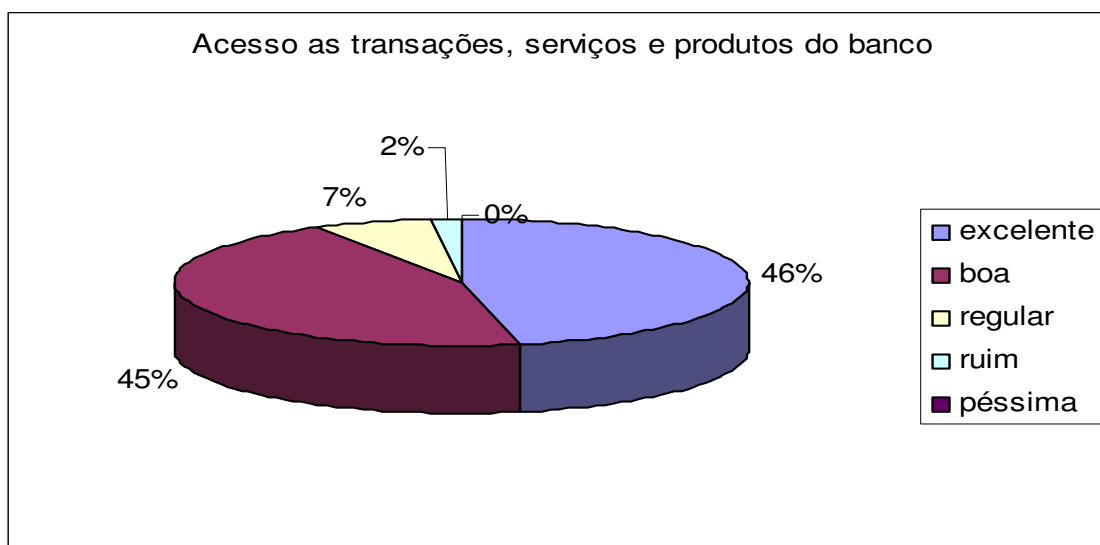
Gráfico 09: Vantagens priorizadas pelos clientes para manter seu relacionamento com o Banco.



A segurança, ou seja, honestidade no cumprimento das transações com ele realizadas, seja por intermédio dos funcionários, como pelos meios físicos e eletrônicos, transparência na condução dos negócios efetuados com o Banco, na opinião dos clientes pesquisados é vantagem priorizada para a grande maioria, com 35% da pontuação, e 27% consideram o atendimento prestado como vantagem para manterem seu relacionamento com o Banco.

Quanto ao acesso, a realização das transações, serviços e produtos do Banco, os resultados são apresentados a seguir.

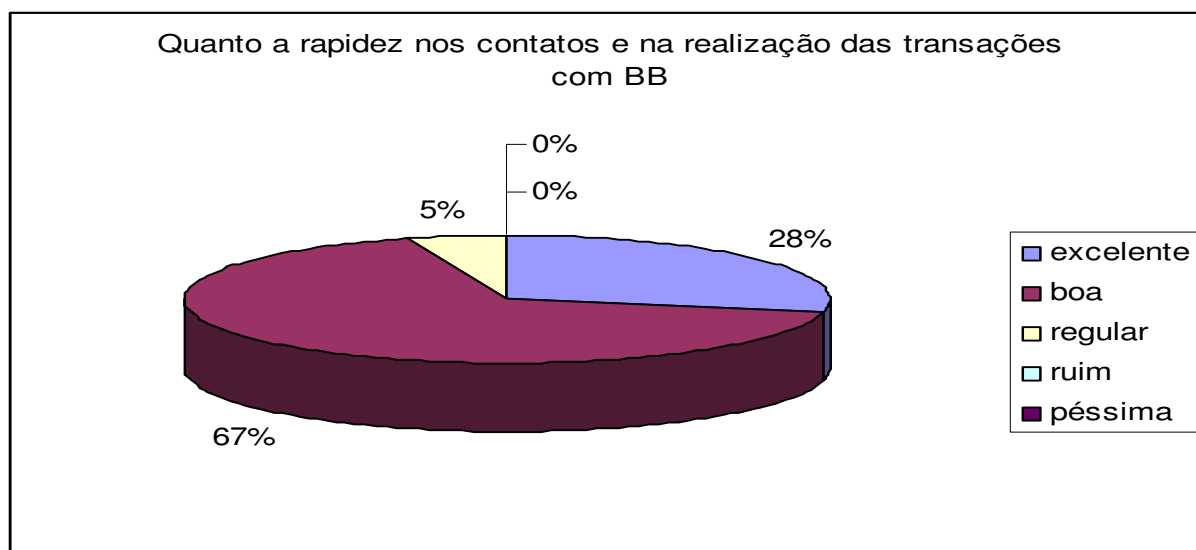
Gráfico 10: Acesso, realização das transações, serviços e produtos



Dos clientes pesquisados a maioria deles considera excelente e boa a acessibilidade aos produtos e serviços, bem como a realização das transações no Banco. Somente 7% dos clientes consideram regular.

A questão a seguir, avaliou a rapidez nos contatos e na realização de transações com o Banco:

Gráfico 11- Rapidez nos contatos e na realização das transações.

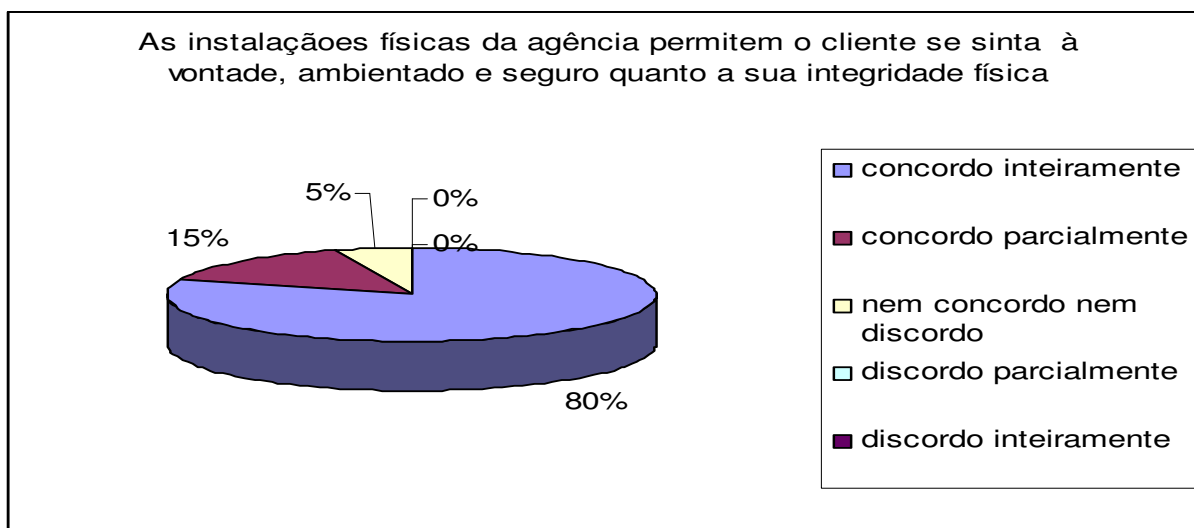


No aspecto velocidade das transações e contatos com os clientes, 28% consideram excelente e 67% dos clientes pesquisados consideram boa. A pontuação da pesquisa demonstra que a velocidade nas realizações de transações e nos contatos com clientes, que é uma das dimensões importantes no

relacionamento entre Banco e clientes, pois, se traduz em prestação de serviços em tempo real, agregando valor ao cliente, pode ser melhorada.

A próxima questão avalia as condições das instalações físicas da agência, ambiência e segurança.

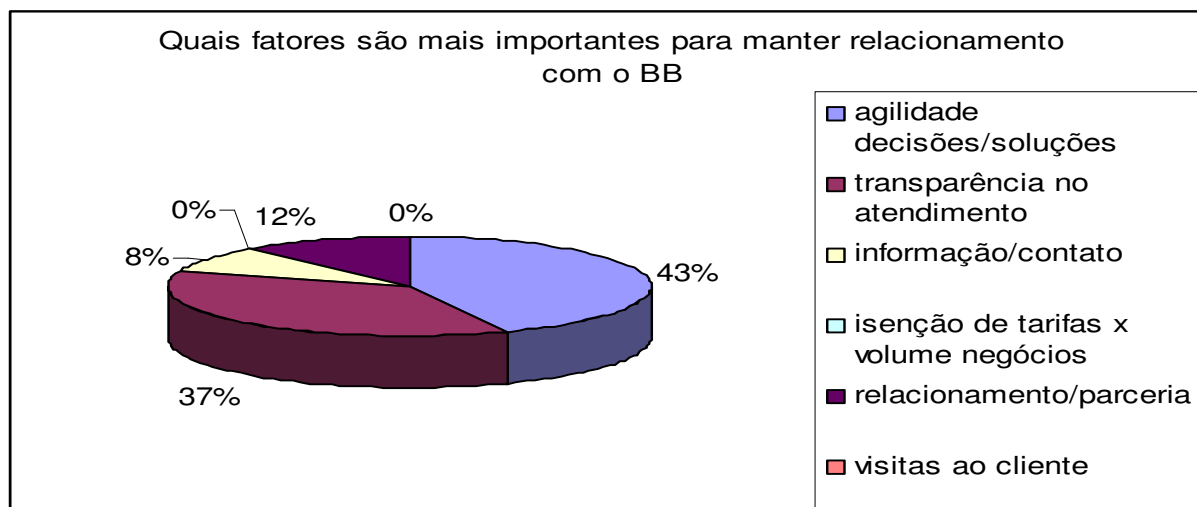
Gráfico 12- As instalações físicas da agência permitem que o cliente se sinta à vontade, ambientado e seguro quanto à sua integridade física.



A maioria dos pesquisados, 80%, respondeu que se sente ambientado e seguro nas instalações físicas da agência. Dos entrevistados, 15% concordam parcialmente com a adequação e segurança do ambiente da agência. O ambiente físico influencia as percepções do consumidor por meio dos mecanismos sensoriais de visão, audição, olfato e tato. O ambiente físico tem implicação importante para a construção da imagem da agência. A percepção de segurança, também é controlado pelo ambiente físico. O ambiente torna-se cada vez mais importante, na medida em que o número de concorrentes aumenta e a diferença de produtos e preços decrescem.

A questão que verificou o que os clientes consideram mais importante para manter relacionamento com o Banco é apresentada na tabela a seguir.

Gráfico 13: Fatores que são mais importantes para manter relacionamento com o Banco do Brasil.

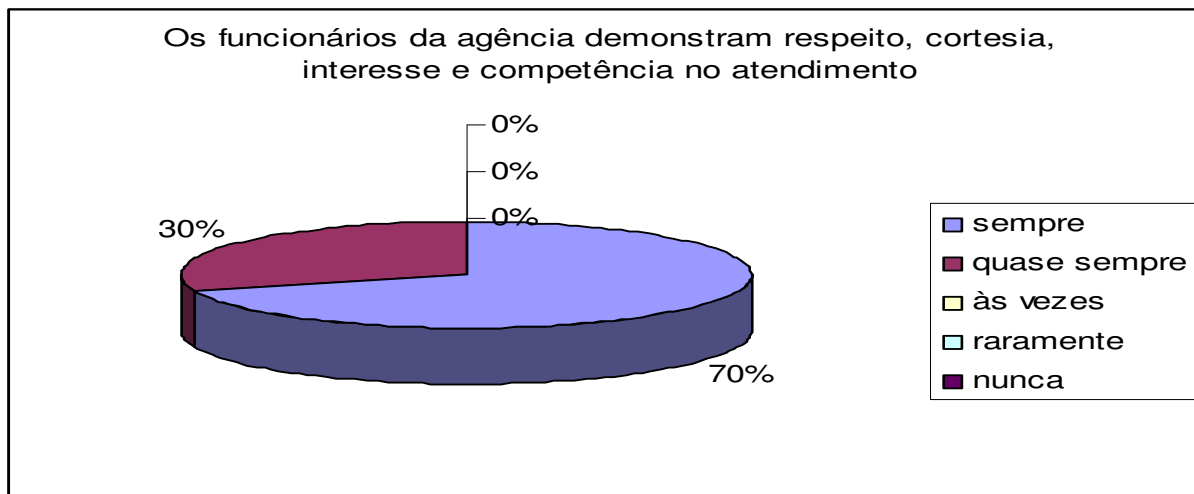


Os resultados apresentados na questão apontam que os clientes pesquisados consideram que para manter relacionamento com o Banco, a maior pontuação com 43% recai no item: agilidade de decisões e soluções do Banco. Conclui-se, que os clientes, para manter uma conta e aumentar o relacionamento, buscam um banco ágil. O Banco pode adotar em seus serviços as características e fatores de sucesso citados por Kotler (2001): a especialização técnica e velocidade de soluções.

Em segundo lugar ficou o item transparência no atendimento, com 37% da preferência dos pesquisados. O Banco, usando a ética e clareza ao vender produtos e serviços, ganha a confiança do cliente e não o perde para a concorrência. Com 12% da pontuação, em terceiro lugar no grau de importância em um relacionamento Banco/cliente, fica a parceria. O resultado demonstra que a visita do gerente ao cliente e o fator preço, ficaram em último lugar.

Com relação à satisfação dos clientes sobre o atendimento dos funcionários da agência, o resultado será apresentado a seguir:

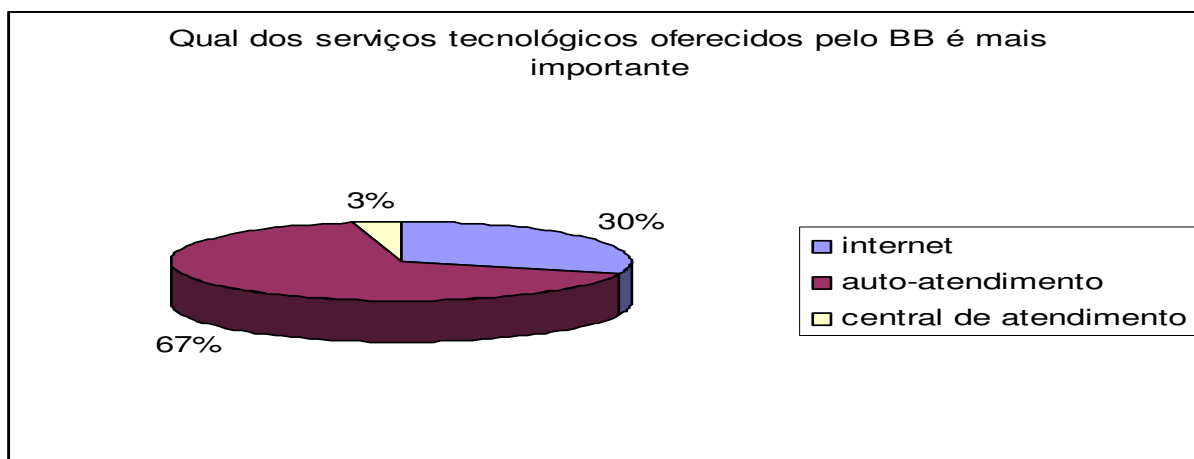
Gráfico14: Os funcionários da agência demonstram respeito, cortesia, interesse e competência no atendimento.



Os resultados apontam que a maioria dos clientes sempre são tratados com respeito, cortesia, interesse e competência, sendo que 30% responderam que nem sempre são atendidos da forma como gostariam.

A questão a seguir avalia a importância dos serviços tecnológicos oferecidos pelo Banco é mostrada no gráfico a seguir.

Gráfico 15: Importância dos serviços tecnológicos oferecidos pelo Banco.



Dos serviços tecnológicos oferecidos pelo Banco em ordem de classificação, em primeiro lugar esta o auto-atendimento com 67% da pontuação, seguida pela internet com 30%. Verifica-se que a central de atendimento é o mecanismo menos utilizado pelos clientes pesquisados.

O cliente tem hoje várias opções em fazer uso de um serviço ou produto bancário: através do telefone, terminais de auto-atendimento e internet. Essa

personalização só melhora e torna mais forte o relacionamento entre o cliente e o Banco.

4.2. ANÁLISE QUALITATIVA

Com relação a percepção dos funcionários sobre cooperação entre as áreas de estratégia do Banco (diretorias e órgãos internos) e as agências que atuam no atendimento ao cliente, dos funcionários pesquisados, a maioria (6 funcionários) respondeu que falta cooperação entre as áreas de estratégia do Banco e agências. As alternativas apresentadas pelos funcionários, são:

- a) as ações estratégicas devem ser negociadas conjuntamente entre todas as áreas envolvidas;
- b) adotar estratégias de publicidade direcionadas para produtos e serviços pessoa física; e
- c) autonomia e recursos às agências para implementação de publicidade de produtos e serviços am âmbito local.

Sobre a eficácia dos sistemas de gerenciamento de clientes pessoa física do Banco, mais da metade dos funcionários pesquisados respondeu afirmativamente a questão. A segmentação de clientes adotada pelo Banco, foi o fator que contribuiu para a melhora de gerenciamento de clientes. Dos funcionários pesquisados, apenas 3 responderam que os sistemas não são eficazes e apontaram como causa a falta de um sistema de gerenciamento com avaliação diária; os instrumentos de pesquisa para oferta de produtos são precários, com informações defasadas.

Quanto a adequação das estratégias de satisfação e fidelização de clientes Pessoa física, adotadas pelo Banco, metade dos funcionários pesquisados responderam que são adequadas. Os fatores que podem ser melhorados, são:

- a) levar em consideração aspectos culturais, sociais e econômicos regionais e/ou locais, na disponibilização de produtos e serviços;
- b) disponibilizar ferramentas que auxiliem para melhorar a qualidade do atendimento.

O nível de envolvimento dos funcionários do Banco, no atendimento ao cliente foi considerado bom por mais de metade dos funcionários. Os demais disseram que pode ser melhorado. As ferramentas utilizadas pelos funcionários para melhorar o relacionamento com o cliente são: paciência, tolerância, aprendizado contínuo, comunicação clara, atenção às necessidades dos clientes, saber ouvir, empatia, transmitir confiança, busca de soluções.

Na avaliação sobre o número de funcionários encarregados do atendimento ao público, no Banco foi considerado que é insuficiente, por 7 dos 8 funcionários pesquisados e que com o aumento do número de funcionários para atendimento pode melhorar o nível de satisfação dos clientes.

Sobre os produtos e serviços disponibilizados pelo Banco, foram considerados adequados e que atendem as necessidades dos clientes. Os fatores que deveriam ser levados em consideração na formatação de produtos, são a adequação as peculiaridades regionais tais como economia e cultura, melhorar a divulgação dos produtos ao público, através de uma linguagem mais simples e direta e treinamento de funcionários.

Na questão que avalia os fatores mais importantes para a satisfação dos clientes do Banco, o atendimento especializado teve a preferência de metade dos pesquisados, sendo que 3 dos pesquisados entende que a rapidez no atendimento e qualificação dos profissionais do atendimento são os aspectos mais valorizados pelos clientes; o item baixo índice de erros também mereceu destaque dos pesquisados.

5 CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES

A partir da revisão de literatura realizada concluiu-se que as empresas que mais se beneficiam pelo Marketing de Relacionamento são as organizações prestadoras de serviço, incluindo os bancos, caracterizadas pela possibilidade de um contato próximo com os clientes, criação de valor mútuo e por situações de alto envolvimento psicológico e social entre empresa e cliente. Entretanto, a oferta contínua de valor ao cliente só é possível a partir de um planejamento e de um alinhamento organizacional que permitam uma adequada e consistente infraestrutura de apoio.

Nas situações em que é aplicável, o marketing de relacionamento só se torna efetivo caso a empresa consiga gerenciar a hierarquia contato-transação-relacionamento. O objetivo é que um cliente potencial se torne um experimentador, estabelecendo uma primeira transação, sinta-se satisfeito, efetue novas transações bem-sucedidas e passe a manter um relacionamento duradouro com a empresa, de modo a se tornar um cliente regular e, numa escala de vínculo maior, um defensor. No entanto, temos que considerar que, muito embora existam fortes argumentos a favor do marketing de relacionamento, existem situações em que ele não é viável para a organização ou não é desejável para os clientes.

Percebe-se, nas várias definições da literatura que, para viabilizar um canal de relacionamento, muitas vezes são necessárias mudanças estratégicas, avaliações dos processos e das dimensões de contatos com os clientes. Sendo os relacionamentos bens essenciais para a empresa, é imprescindível que todos os componentes da organização estejam unidos no sentido de construí-los.

É comum o questionamento com relação aos benefícios do marketing de relacionamento para a empresa. Autores como Berry e Gronroos, dentre outros, afirmam os seguintes resultados positivos: maior qualidade de produtos e serviços; maior satisfação do cliente; lealdade do cliente e maior lucratividade.

A maior qualidade de produtos e serviços é alcançada através do conhecimento do valor demandado pelo cliente. A oferta de valor adequado leva à maior satisfação e maior probabilidade para a manutenção de um relacionamento de longo prazo. A lealdade, por sua vez, leva à maior lucratividade.

Contatos são relacionamentos, se feitos de forma qualificada e eficaz, a questão de fidelidade estará alavancada. Assim, o Banco, para ser bem sucedido, precisa de funcionários com habilidades e atitudes certas para distingui-lo de seus concorrentes.

Ficou demonstrado através da pesquisa com clientes que a postura do Banco do Brasil, enquanto instituição financeira, é a de empresa que conhece o seu cliente, que identifica as razões que o levam a adquirir seus produtos, que formata o produto adequado ao perfil do seu consumidor, buscando o melhor canal de distribuição e de comunicação de seus serviços. Desta forma, o Banco assegura a comercialização de seus produtos e serviços, e a satisfação e fidelização de seus clientes.

O Banco do Brasil tem investido na retenção e fidelização de seus clientes através do marketing de relacionamento, bem como na reestruturação organizacional para que toda a empresa, administração e funcionários trabalhem com o mesmo objetivo, ou seja, na satisfação e retenção de seus clientes.

Do resultado da pesquisa realizada, merecem destaque as questões relacionados a:

- a) satisfação com o atendimento prestado pelo Banco, onde a maioria dos clientes pesquisados respondeu estar muito satisfeito e nenhum cliente demonstrou insatisfação com o atendimento;
- b) vantagem priorizada para a grande maioria dos clientes é a segurança no cumprimento das transações realizadas, seja por intermédio dos funcionários, como pelos meios físicos e eletrônicos, com transparência na condução dos negócios efetuados com o Banco;
- c) confiança ao realizar as transações e negócios junto ao Banco, verifica-se que a grande maioria dos clientes pesquisados, ou seja, 95% deles têm total confiança.

A pesquisa realizada com os funcionários revelou que há uma carência estrutural, pois foi considerado, pela maioria dos pesquisados, que há necessidade de um número maior de funcionários direcionados para o atendimento e que conseqüentemente irá melhorar o nível de satisfação dos clientes. A recomendação sugerida é a contratação de novos funcionários.

Outro item avaliado pelos funcionários com indicação de que não está a contento é a cooperação entre as áreas de estratégia do Banco e agências que atuam no atendimento ao cliente. As alternativas sugeridas para melhoria são adoção de uma estratégia de mídia regionalizada, para divulgação de produtos e serviços, a participação de funcionários de todos os segmentos do Banco para definição de ações de estratégias de marketing, e levar em consideração as peculiaridades, cultura e economia locais, na formatação de produtos.

Os funcionários revelaram em seus apontamentos que estão conscientes da importância da aplicação do marketing de relacionamento para a satisfação dos clientes, e que estão preparados e aptos a utilizar as ferramentas adequadas para maximizar o relacionamento com o cliente obtendo sua fidelidade, o que vem de encontro ao resultado da pesquisa realizada com clientes, que revelou um alto nível de satisfação.

Com relação à aplicação das ferramentas de gestão de relacionamento utilizadas pelo Banco, há necessidade de que o Banco melhore seus instrumentos de gerenciamento de clientes através da disponibilização de informações gerenciais com maior velocidade, as informações devem ser diárias. Também os sistemas devem ser melhorados para disponibilizar informações mais eficazes sobre os clientes.

A pesquisa realizada com clientes revelou que a grande maioria considera boa, as informações disponibilizadas pelo Banco sobre seus produtos e serviços, o que quer dizer que ainda pode ser melhorada, o que vem de encontro as alternativas sugeridas na pesquisa com funcionários, que há necessidade de adoção de uma estratégia de mídia regionalizada, para divulgação de produtos e serviços e participação de funcionários de todos os segmentos do Banco para definição de ações de estratégias de marketing.

A partir da pesquisa efetuada com clientes e funcionários é possível observar que a adoção de estratégias de marketing de relacionamento e ferramentas de gerenciamento de clientes são fundamentais para a retenção de clientes e direcionamento adequado dos produtos e serviços. Após a análise da teoria à realidade do Banco, conclui-se que o marketing de relacionamento, a boa gestão da base de clientes e sua fidelização são essenciais para o resultado financeiro do Banco.

Como recomendação, é necessário que o Banco busque alternativas que agilizem ainda mais o atendimento ao cliente. E, em se tratando de funcionários, o Banco deve adotar uma postura de disseminar conhecimentos sobre produtos e serviços, valorizando seu patrimônio intelectual, possibilitando mais qualidade, agilidade e inovações no atendimento.

Outra recomendação que pode ser implantada é de formatação de produtos com características que atendam as demandas de mercados regionais, minimizando os impactos das diferenças culturais e econômicas, definidas pela atuação em âmbito nacional do Banco.

A limitação encontrada na elaboração do trabalho foi o fato de ter pesquisado clientes de uma região com características sócio-econômicas e culturais semelhantes, cuja base da economia é a agricultura, mas muito diferente de outras regiões em que o Banco atua. Para um trabalho futuro recomenda-se uma pesquisa mais abrangente, uma vez que a atuação do Banco abrange todo o país. Estudos de caso que avaliem as performances de agências de diferentes regiões pode ser uma boa forma de vaibilizar novas pesquisas na mesma linha. Outra limitação foi a falta de mensuração financeira para avaliar e comparar os custos de retenção e de captação de um cliente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

CHURCHILL JR, G.; PETER, J. P. **Criando valor para os clientes.** São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, M. **Marketing de Serviço Financeiro.** São Paulo. Cobra, 2000.

FREITAS (H.), OLIVEIRA (M.), SACCOL (A.Z.) E MOSCAROLA (J.). **O método da pesquisa Survey.** São Paulo. Revista de Administração da USP, v.35, nr.3. 2000. Disponível em http://www.feb.unesp.br/dep/mestrado/upload/ep009/O_método_de_pesquisa_Survey.ppt#260,5. Acesso em 10 abr. 2007.

GOMES, R. **A análise de dados em pesquisa qualitativa.** In: MINAYO, M. C. S. (Org.), DESLANDES, S. F., CRUZ NETO, O., GOMES, R. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** Petrópolis. Vozes, 1994.

GORDON, Ian. **Marketing de Relacionamento. Estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre.** Trad. De Mauro Pinheiro. São Paulo. Futura, 1998.

GORDON, Ian. **Marketing de Relacionamento.** São Paulo. Futura, 2000.

GRONROOS, Christian. **Marketing: Gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade.** Rio de Janeiro. Campus.1995.

KOTLER, Philip. **Marketing.** Edição Compacta. São Paulo. Atlas, 1980.

KOTLER, Philip. **Marketing.** Edição Compacta. São Paulo. Atlas, 1989.

KOTLER, Philip. **Marketing para o Século XXI: Como Criar, Conquistar e Dominar Mercados.** 16. ed. São Paulo, Futura, 1999.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: a Edição do Novo Milênio.** 10.ed. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2000.

MOWEN, John C; Minor, Michael S. **Comportamento do consumidor.** 1. ed. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2003.

NEZZE, Marlene. **Fidelização de cliente bancário: O marketing de relacionamento como base na estratégia de lealdade.** 2002. Dissertação- Mestrado- Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção- Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002. Disponível em: <http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/14517.pdf>. Acesso em 15 mar. 2007.

NOGUEIRA, Marilda Imaculada. **Marketing de Relacionamento-Uma estratégia para retenção de clientes.** 1999. Trabalho de conclusão - Especialização- MBA- Fundação Getúlio Vargas, Brasília, 1999.

OLIVER, R. W. **Como serão as coisas no futuro.** São Paulo. Negócio, 1999.

OLIVEIRA FILHO, Francisco José. **As contribuições da segmentação e do marketing de relacionamento para a gestão e fidelização dos clientes pessoa física do Banco do Brasil.** 2004. Monografia- Especialista em Marketing de Serviços. Faculdades Integradas-UPIS, Brasília, 2004.

PAIVA, João C.N. **A estrutura de valor para o cliente pessoa física no varejo bancário brasileiro: desenvolvimento de uma escala de mensuração.** Dissertação de Mestrado. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

PALMA, Ricardo A. V. **A potencialidade do marketing de relacionamento no setor bancário.** 2004. Trabalho de conclusão - Especialista em Banking, Universidade Presbiteriana Mackenzie, Campinas-SP, 2004.

PEPPERS, D; ROGERS, M. **O gerente um a um.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

QUEIROZ YUNES, Simone Hering de. **Modelo integrador de gestão de pessoas e marketing de relacionamento em organização de serviço: o caso de uma instituição de ensino superior.** 2005. Tese- Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis-SC, 2005. Disponível em: <http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/14517.pdf>. Acesso em 20 mar. 2007.

RAPHEL, M. **A escala da lealdade.** HSM Management. São Paulo: n.13, mar/abr 1999.

RAPP, S. **Pegadas no futuro.** HSM Management. São Paulo: p.56-64, Edição Especial ano 2000.

REICHHELD, F. F. **A estratégia da lealdade.** 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

REICHHELD, F. F. **O valor da fidelidade.** HSM Management. São Paulo. n. 21, p.6-10. Jul./ago 2000. Disponível em: http://www.hsm.com.br/hsmmanagement/edicoes/numero_21. Acesso em 07 abr. 2007.

Rocha, A. da; CHRISTENSEN, C. **Marketing: Teoria e Prática no Brasil.** São Paulo. Atlas, 1995.

RUST, Roland T., ZEITHAML, Valarie A. & LEMON, Katharine N. **O valor do Cliente- O modelo que está reformulando a estratégia corporativa.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

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

STONE, M.; WOODCOCK, N; MACHTYNGER, L. **CRM Marketing de relacionamento com os clientes.** São Paulo: Futura, 2001.

TOLEDO, G. L. **Marketing bancário: análise, planejamento, processo decisório.** São Paulo: Atlas, 1978.

TSCHOHL, J.; FRANZMEIER, S. **A satisfação do cliente.** São Paulo: Makron Books, 1996.

XAVIER, Ernani Pereira. **Marketing Bancário.** Porto Alegre: Ed. Ortiz, 1992

ANEXOS

ANEXO 1: Questões aplicadas aos clientes

1) Qual seu nível de satisfação com o atendimento no Banco do Brasil:

muito satisfeito satisfeito nem satisfeito nem insatisfeito
 insatisfeito muito insatisfeito

2) Canal de contato que você mais utiliza para relacionar-se com o Banco do Brasil:

central atendimento auto-atendimento pessoal/agência internet;

3) Referente seu relacionamento com o Banco do Brasil, sua pretensão é:

aumentar manter diminuir encerrar

- Caso pretenda encerrar quais seriam as razões:

atendimento custos financeiros produtos não adequados a sua necessidade pessoais outros

4) Qual sua opinião sobre as informações disponibilizadas pelo Banco sobre seus produtos e serviços:

excelente boa regular ruim péssima

5) Você se sente confiante e motivado a preservar o relacionamento comercial com o Banco do Brasil:

totalmente confiante/motivado parcialmente confiante/motivado totalmente sem confiança

6) Quanto a realização das transações com o Banco, seja por intermédio dos funcionários, como pelos meios físicos e eletrônicos, você tem:

total confiança confia parcialmente não confia

7) Na sua opinião as práticas adotadas pelo Banco respeitam e favorecem as suas preferências, acima dos interesses do banco.

concordo inteiramente concordo parcialmente nem concordo nem discordo discordo parcialmente discordo inteiramente

8) Você concorda com o fato do banco flexibilizar tarifas/taxas considerando o nível de negócios e tempo o de relacionamento com cliente:

concordo inteiramente concordo parcialmente nem concordo nem discordo discordo parcialmente discordo inteiramente

9) Quais vantagens você prioriza para manter seu relacionamento com o Banco (enumere em ordem de prioridade de 01 a 05, sendo -01- o mais importante e - 5 - o menos importante:

financeiras pessoais/relacionamento segurança atendimento
 qualidade dos produtos e serviços

10) Você considera, o acesso e a realização das transações, serviços e produtos do banco:

excelente boa regular ruim péssima

11) Quanto a rapidez nos contatos e na realização de suas transações com o banco, você considera:

excelente boa regular ruim péssima

12) Na sua opinião as Instalações físicas da agência permitem que você se sinta à vontade, ambientado e seguro quanto à sua integridade física.

concordo inteiramente concordo parcialmente nem concordo nem discordo discordo parcialmente discordo inteiramente

13) Na sua opinião, quais fatores são mais importantes para você manter relacionamento com o Banco do Brasil (enumere em ordem de prioridade de 01 a 06, sendo 01 o mais importante e 6 o menos importante:

agilidade decisão/soluções; isenção de tarifas pelo volume de negócios;
 transparência no atendimento; relacionamento/parceria de longo prazo;
 informação/contato, visitas ao cliente

14) Na sua opinião, os funcionários da agência demonstram respeito, cortesia, interesse e competência no atendimento:

sempre quase sempre às vezes raramente nunca

15) Na sua opinião, qual dos serviços tecnológicos oferecidos pelo Banco do Brasil é mais importante:

internet auto-atendimento; central de atendimento

ANEXO 2: Entrevista aplicada aos funcionários

1) Você percebe cooperação harmoniosa entre as áreas de estratégia do Banco (Diretorias e órgãos internos) e as agências que atuam no atendimento ao cliente? Caso contrário, descreva como poderia ser melhorada essa situação.

2) Na sua opinião, os sistemas de gerenciamento de clientes PF estão funcionando com eficácia no Banco? Qual sua sugestão para melhorar o gerenciamento de clientes PF?

3) Você acha que as estratégias de satisfação e fidelização de clientes PF, do Banco estão adequadas? Que aspectos ou fatores poderiam ser melhorados?

4) Você considera satisfatório o nível de envolvimento dos funcionários do BB, no atendimento ao cliente? Que esforços você faz para melhorar o relacionamento com o cliente?

5) Na sua opinião, o número de funcionários encarregados do atendimento ao público, no BB, é suficiente? Um número maior de funcionários disponibilizados para o atendimento do público poderia melhorar o nível de satisfação dos clientes?

6) Na sua opinião, os produtos e serviços disponibilizados pelo Banco atendem as necessidades dos clientes PF? Quais fatores, deveriam ser levados em consideração pelo Banco para melhorar os produtos e serviços oferecidos aos clientes pessoa física?

7) Para você, quais fatores, em ordem de prioridade, são mais importantes para a satisfação dos clientes do Banco: () atendimento especializado; () ter gerente exclusivo; () rapidez no atendimento, qualidade das pessoas que atendem ; () velocidade na decisão; () facilidade de acesso ao gerente; () rapidez no caixa; () baixo índice de erros.