

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

Ricardo João Negretto

**FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES BANCÁRIOS: MARKETING DE
RELACIONAMENTO COMO BASE NA ESTRATÉGIA DE LEALDADE**

**Porto Alegre
2007**

Ricardo João Negretto

**FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES BANCARIOS: MARKETING DE
RELACIONAMENTO COMO BASE NA ESTRATÉGIA DE LEALDADE**

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

Orientador: Prof. Luis Antonio Slongo

Porto Alegre

2007

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela sabedoria; à minha esposa Luciane, pelo incentivo constante; à minha família e ao meu orientador prof. Martin de La Martinière Petroll.
Obrigado a todos.

RESUMO

A competitividade do mercado, cada vez mais acirrada, tem levado organizações a buscar novas estratégias para sobreviver. O marketing de relacionamento, ou novo marketing, aquele embasado em relacionamentos de longo prazo, duradouros e na satisfação das necessidades e expectativas dos clientes, tem sido a estratégia cada vez mais utilizada para a fidelização, retenção e conseqüentemente aumento da lucratividade. Muitas são as instituições financeiras cuja estratégia está voltada para o mercado. O Banco do Brasil atento as mudanças que vem ocorrendo, implanta o seu novo modelo de Relacionamento para pessoas físicas, que neste estudo é demonstrado através da agencia Xanxerê – SC. Esta pesquisa foi desenvolvida com um segmento de clientes denominados contas salários como proposta de fidelização e ganho de rentabilidade a partir desta carteira. O ingresso constante de novos consumidores também tem ocorrido o que evidencia a importância do marketing de relacionamento como estratégia competitiva em tempos de mudanças.

Palavras-chave: Fidelidade. Satisfação. Relacionamento.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Idade dos Respondentes	32
Figura 2 – Sexo dos Respondentes	33
Figura 3 – Estado Civil dos Respondentes	33
Figura 4 – Renda Bruta Mensal Individual dos Respondentes	34
Figura 5 – Escolaridade dos Respondentes.....	35
Figura 6 – Profissão dos Respondentes	35
Figura 7 – Por que você possui conta salário no Banco do Brasil	36
Quadro 1 – Quanto à opção por uma instituição financeira.....	37
Figura 8 – Montante (valor em R\$) que você tem aplicado no BB até este momento	37
Quadro 2 – Fatores determinantes na escolha de um banco	Erro! Indicador não definido. 9
Figura 9 – Demonstrativo da pontuação total por fator.....	Erro! Indicador não definido.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 REVISÃO DE LITERATURA	13
2.1 MARKETING: CONCEITOS E EVOLUÇÃO.....	13
2.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO	16
2.2.1 Fidelização	22
2.2.1.1 Programas de fidelização.....	23
2.2.2 Satisfação do Consumidor	24
2.3 MARKETING NO SETOR BANCÁRIO.....	25
3 METODOLOGIA	29
3.1 UNIDADE DE ANÁLISE.....	30
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	31
3.3 COLETA DE DADOS.....	31
4 ANÁLISE DOS DADOS	32
4.1 PERFIL DA AMOSTRA.....	32
4.2 DEMAIS QUESTÕES	36
5 CONCLUSÕES	47
REFERÊNCIAS	50
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PROPOSTO	52

1 INTRODUÇÃO

As grandes transformações de ordem política e econômica mundial que vêm ocorrendo nas duas últimas décadas têm provocado significativas mudanças nos mercados e nas organizações. A globalização, impulsionada pela evolução da tecnologia e dos meios de comunicação, tem desenvolvido papel preponderante na enorme redução das distâncias entre as nações, tornando os mercados mais próximos e competitivos.

Segundo Naisbitt (1999), as telecomunicações são a força que impulsiona a gigantesca economia global e ao mesmo tempo torna as suas partes menores e mais poderosas. As grandes mudanças que vêm ocorrendo na economia globalizada trouxeram como consequência um acirramento da concorrência e competição, mais riscos e oportunidades para todos e têm forçado empresas a fazer melhorias significativas não apenas para competir e prosperar, mas simplesmente para sobreviver.

Ninguém está imune ao impacto da globalização e muitas organizações têm sido impelidas a mudanças através de novas estratégias, programas de qualidade, reestruturação ou fusões e aquisições para fazer frente às transformações que vêm ocorrendo, pois as estratégias utilizadas anteriormente não produzem os mesmos resultados nesta nova era competitiva que vêm se constituindo rapidamente nas empresas.

Vavra (1993, p. 17) expressa enfaticamente que o mercado atual difere de qualquer situação vivenciada até então:

É certamente improvável que os profissionais de marketing já tenham competido anteriormente em mercado como o de hoje, mais agressivo e composto de muitos concorrentes, cada um deles oferecendo produtos ou serviços relativamente equivalente.

A competitividade do mercado e a acessibilidade à informação têm provocado também mudanças no comportamento dos consumidores que se tornam cada vez mais exigentes e menos fiéis às empresas. E, algumas organizações bem-sucedidas estão se voltando para o mercado, adaptando seus produtos às estratégias dos clientes com o intuito de assegurar a fidelidade do cliente e a lucratividade.

A economia de escala vem sendo substituída por uma economia preocupada com a sinergia, flexibilidade e velocidade. Deixa-se o foco em produtos massificados e volta-se ao aspecto artesanal, ao produto customizado, ao marketing um a um (Mckenna, 1999). A preocupação deixa de ser o foco no cliente e sim o foco do cliente, que vive momentos diferentes a cada circunstância da sua vida e as suas experiências de desempenho de produtos financeiros variam no tempo e no espaço.

É voz corrente que oferecer um bom negócio deve, portanto, ser à base de qualquer estratégia para retenção dos clientes (Cobra, 2000). Tomando-se por base a idéia proposta por Cobra (2000), supracitada, entende-se que a gama de clientes que circula por uma agência bancária diariamente é diversa. Além de correntistas e consumidores de produtos e serviços específicos oferecidos pelo Banco do Brasil, circulam nas agências pessoas que não possuem nenhum vínculo de relacionamento com a instituição.

Nos bancos, a necessidade de agilidade nas negociações para atender os usuários fez com que as decisões fossem descentralizadas, com maior autonomia aos gerentes e operadores das agências. Para sustentar e acompanhar essa autonomia, é necessária a tecnologia de informação (Santos, 2000). Embora a descentralização seja um fator positivo na busca e captação de novos clientes, muitas agências deixam que os usuários passem despercebidos, sem sequer, possuírem informações a respeito destes indivíduos.

No Brasil, antes do Plano Real, havia grande instabilidade econômica, aonde o lucro vinha com o ganho inflacionário e fazia com que as instituições financeiras não se preocupassem com posicionamento no mercado nem com estratégias mercadológicas competitivas. Os resultados eram fáceis e os clientes eram vistos apenas como fonte de renda. Os bancos não se preocupavam com a satisfação das necessidades daqueles, afirma Cobra (2000). Para o Banco Central e para autores como Baldin, citado por Gusmão e Watanabe (2001), a quantidade de bancos que

atua no varejo do País ainda é grande para o tamanho do mercado brasileiro, dando a entender que novas e importantes fusões poderão ocorrer no sistema.

A estabilidade econômica atraiu para o mercado alguns nomes que no passado mantinham distância do Brasil super inflacionado. O Banco do Brasil tem hoje concorrentes internacionais, que até então não tinham interesse em atuar na economia brasileira. Os clientes que antes eram acumulados, agora são divididos. Acostumados a operações de larga escala, com acesso aberto aos recursos captados pelas matrizes no mercado internacional, esses bancos entraram no Brasil para competir pelo mercado.

Com a globalização e formação de blocos econômicos, observa-se a dimensão das oportunidades e ameaças a que as empresas são expostas. Foi dada a largada para uma grande maratona em busca das alternativas que lhes permitam serem competitivas num mercado globalizado. Mesmo aquelas com vocação para mercados locais estão expostas à concorrência de empresas que agem globalmente.

No setor financeiro, a concorrência e a necessidade de ganho em escala, têm desencadeado um processo acirrado na disputa por novos mercados, manutenção de clientes e conseqüente 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 fidelização dos atuais.

No setor bancário, várias são as instituições financeiras que segmentam seus clientes e adotam formas de relacionamento diferenciadas de acordo com o potencial do cliente com o intuito de mantê-los.

O Banco do Brasil, atento às pressões de mercado e consciente de que a construção dos relacionamentos com o cliente depende de que se tenha uma visão mais precisa de suas necessidades e expectativas em relação a um banco, desenvolveu o Programa de Segmentação de clientes pessoas físicas que foi desenvolvido a partir de estudos das suas Unidades de Varejo e Serviços, Estratégia, Marketing e Comunicação, Tecnologia e Distribuição, com o suporte técnico e metodológico da Eurogroup Consultores, uma consultoria francesa com atuação em diversos países.

O Programa de segmentação comportamental foi dividido em duas partes: a Segmentação Comportamental, que oferece informações sobre o comportamento de consumo de produtos bancários e o Modelo de Relacionamento que estabelece como a empresa se relacionará com cada tipo de cliente.

O Banco do Brasil já adotou diversos parâmetros para segmentar os clientes pessoas físicas. Durante muitos anos, a instituição optou atuar pela segmentação por produtos e verificou-se que desta maneira era difícil perceber as diferentes necessidades e comportamentos de seus clientes. Outra maneira de segmentar os clientes pessoas físicas foi por tipo de conta-corrente, isto é, cliente com cheque especial e cliente de conta comum. Esta forma também não se mostrou eficiente, pois se percebeu que havia clientes com contas comuns que possuíam investimentos e, portanto, merecedores de atendimento diferenciado tanto quanto o cliente com cheque especial.

O critério atual considera o cliente de forma ampla, a partir de seu comportamento bancário e a partir daí define estratégias para abordá-lo. Através de critérios preestabelecidos foram identificados sete segmentos comportamentais com valores, necessidades e expectativas semelhantes. Sabendo da inviabilidade de manter um relacionamento intenso com todos os clientes, o Banco do Brasil agrupou-os em três níveis de relacionamento, para o que se verificou o potencial de cada cliente e a atuação da concorrência. Essa classificação definiu o tipo de relacionamento com cada nível, onde são considerados o volume de investimentos e a renda de cada cliente, o que permite atendê-los de forma padronizada em todas as agências do país.

O Banco criou três níveis de relacionamento: exclusivo, preferencial e NR3. Nível de Relacionamento 3 que mais tarde passou a chamar-se apenas pessoa física. O nível de relacionamento Exclusivo é composto de clientes com renda acima de R\$ 4.000,00 e (ou) com investimentos acima de R\$ 50.000,00 e (ou) acionistas com mais de oito milhões e quinhentas mil ações e (ou) pessoas de interesse que tem por objetivo ser o principal banco do cliente. O nível de relacionamento Preferencial compõe-se de clientes com renda entre R\$1.000,00 e R\$ 4.000,00 e (ou) com investimentos entre R\$ 5.000,00 e R\$ 50.000,00 e (ou) acionistas com volume de ações entre uma e oito milhões e quinhentas mil ações cujo objetivo é ampliar o relacionamento, buscando ser o único banco. O nível de relacionamento 3

– NR3 ou pessoa física é composto de clientes com renda inferior a R\$ 1.000,00 e (ou) com investimentos abaixo de R\$ 5.000,00, contas salário, beneficiários do INSS, usuários cujo objetivo é viabilizar economicamente o atendimento.

O presente estudo tomou por base os clientes possuidores conta salário, uma modalidade de conta corrente isenta de tarifas para o cliente, cuja finalidade é o recebimento de proventos, não sendo passível, portanto, de créditos pré-aprovados, entre as quais CDC (credito direto ao consumidor) e cheque especial. Outro fator significativo no que tange à fidelização dos clientes conta salário é que, com o advento da livre movimentação bancária, é grande a migração de recursos para outros bancos. É importante salientar que se entende por livre movimentação bancária a determinação do Banco Central do Brasil que isenta de tarifa as transferências efetuadas dos salários para outras instituições financeiras.

Atualmente na agencia onde foi realizado o presente estudo, a movimentação de correntistas de conta salário é praticamente nula, não gerando receitas nem oportunizando novos negócios. Mesmo detendo as folhas de pagamento de várias empresas de grande porte do município, nenhum trabalho foi realizado até então para identificar o perfil da clientela usuária destas contas e nem o seu potencial de aplicações e consumo de serviços oferecidos pelo Banco do Brasil. Grande parte dos assalariados recebe seus rendimentos e efetua saque do valor total ainda no dia da liberação da folha de pagamento.

Sendo assim, o estudo partiu do seguinte questionamento: Como fidelizar os clientes de conta salário da agência do Banco do Brasil de Xanxerê – SC?

Deste modo, o presente trabalho teve por objetivo geral propor um plano de ação de fidelização dos clientes da conta salário da agência do Banco do Brasil da cidade de Xanxerê – SC.

Para atender ao objetivo geral foram respondidos os seguintes objetivos específicos: Verificar os atributos contidos no atual plano de fidelização do BB; identificar os atributos que os clientes pessoa física fiéis levam em conta num relacionamento com o BB; Comparar os atributos do atual plano com os atributos levantados pelos clientes pessoa física fiéis; Propor um novo plano de ação para fidelização dos clientes conta salário.

Verifica-se que os bancos estão preocupados em ampliar o mercado, sua área de atuação, sua base de clientes e a pulverização do crédito, sendo a manutenção e o aumento da base de clientes o fator de maior influência para a diminuição do risco, maior lucratividade e sustentabilidade em longo prazo. Essa preocupação fica ainda maior devido à concorrência acirrada no mercado financeiro brasileiro pela entrada de bancos internacionais, que estão se voltando para as economias emergentes e com potencial de mercado visualizado em longo prazo.

Inicialmente, o tema do presente estudo foi definido a partir de razões pessoais, devido o assunto abordado ser de interesse do pesquisador. A necessidade de aprofundar-se no tema foi impulsionada pela relação próxima com o ambiente profissional. Além das razões pessoais e o interesse pelo material bibliográfico, existem motivos de cunho profissional para a elaboração do estudo. As mudanças ocorridas na política de atendimento, para clientes pessoas físicas no Banco do Brasil, onde a empresa realizou a segmentação de seus clientes e procura atuar e traçar estratégias específicas para cada segmento, não é suficiente para mantê-los fiel à empresa.

Com a segmentação comportamental, a Instituição procura satisfazer as necessidades de seus clientes com produtos e serviços mais adequados. Mas, para conquistá-lo definitivamente, a literatura mostra que é necessário que haja um relacionamento de longo prazo entre cliente e empresa.

Estas mudanças profundas ocorridas na Instituição, que se equipara à atuação da concorrência, justifica a elaboração deste trabalho. O estudo visa explorar as oportunidades da prática do marketing de relacionamento em uma agência bancária.

A importância de as instituições financeiras criarem estratégias e formas de manutenção de seus clientes é vital para o sucesso de qualquer organização. Assim sendo este estudo é relevante na medida em que busca viabilizar estes conceitos e propor um plano de fidelização, focando usuários de conta salário na agência Banco do Brasil Xanxerê – SC.

Os fatores de fidelização serão levantados do ponto de vista estritamente do cliente; o resultado será suporte para instrumentalizar um plano de ação que contemple um processo de organização de aprendizagem; que permita antecipar e

aferir distorções e inadequações na prática de relacionamento com os clientes. Justifica-se também a proposta pela oportunidade de aprendizagem na prática da pesquisa para levantar tais fatores.

O presente estudo apresenta, além da parte introdutória, uma revisão da literatura pertinente ao problema e objetivos da pesquisa, iniciando com os conceitos de marketing, passando para conceitos de marketing de relacionamento e importância do mesmo para a busca da fidelização de clientes, passando depois para o marketing no setor bancário, cenário no qual será desenvolvido a presente pesquisa. Na seqüência encontra-se descrito o método utilizado para a seleção da amostra, coleta e posterior tabulação e apresentação dos dados obtidos.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Antes de abordar o assunto do relacionamento e da fidelização do cliente, é interessante e necessário verificar como se tem definido marketing ao longo do tempo, além de perscrutar a sua evolução e as suas mudanças ocorridas ao longo do tempo.

2.1 MARKETING: CONCEITOS E EVOLUÇÃO

Em 1960, de acordo com a American Marketing Association, marketing era tido como “o desempenho das atividades de negócios que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou utilizador”.

A Ohio State University, em 1965, definia marketing como sendo “o processo na sociedade pelo qual a estrutura da demanda para bens econômicos e serviços é antecipada ou abrangida e satisfeita através da concepção, promoção, troca e distribuição física de bens e serviços”.

Já Philip Kotler e Sidney Levy, em 1969, sugeriram que o conceito de marketing deveria abranger também as instituições não lucrativas. No mesmo ano, William Lazer afirmava que o marketing deveria levar em conta as mudanças verificadas nas relações sociais e David Luck colocava que “o marketing deve limitar-se às atividades que resultam em transações de mercado. Ainda naquele ano, Philip Kotler e Gerald Zaltman estabeleciam a expressão marketing social como a criação, implementação e controle de programas calculados para influenciar a aceitabilidade das idéias sociais e envolvendo considerações de planejamento de produto, preço, comunicação, distribuição e pesquisa de marketing.

Em 1974, Robert Bartls afirmava que se o marketing é para ser olhado como abrangendo as atividades econômicas e não econômicas, talvez o marketing como foi originalmente concebido reaparecesse bem breve como outro nome. E o mesmo autor, em 1978, definia marketing como sendo o processo de descoberta e interpretação das necessidades e desejos do consumidor para as especificações de produto e serviço, criar a demanda para esses produtos e serviços e continuar a expandi-la.

Em 1980, Philip Kotler definia marketing como uma atividade humana orientada a satisfazer necessidades e desejos através do processo de trocas. E, em 1998, Kotler alterava a sua definição de marketing para um processo social e gerencial pelo qual o indivíduo e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros. Para o autor a definição de marketing está baseada nos conceitos centrais de: necessidades, desejos e demandas; produtos; valor, custo e satisfação; troca e transações; relacionamentos e redes; mercados; e empresas e consumidores potenciais.

Churchill e Peter (2000) colocam que a essência do marketing é o desenvolvimento de trocas nas quais as empresas e clientes participam voluntariamente de transações destinadas a trazer benefícios para ambos.

Percebe-se, portanto, que ao longo do tempo as orientações de marketing vão se modificando de acordo com as mudanças do mercado. Primeiramente, as orientações tradicionais de marketing focavam a produção, passando posteriormente para as vendas e, finalmente, para o marketing.

A orientação para a produção centra-se em produzir bens e serviços eficientemente, informar os clientes sobre eles e esperar que efetuem a compra. Já a orientação para vendas preocupa-se em produzir produtos e serviços e levar os clientes a comprá-los. Por fim, a orientação para marketing concentra-se em descobrir o que os clientes desejam e precisam e produzir produtos e serviços para oferecer a esses potenciais consumidores.

Ainda tem-se o marketing voltado para o valor que, para Churchill e Peter (2000), preocupa-se em compreender os clientes e ambientes, criar um valor superior para os clientes e, quando apropriado, construir relacionamentos duradouros. Os autores informam ainda que valor para o cliente, nesse caso, é

a diferença entre as percepções quanto aos benefícios e quanto aos custos de comprar e usar produtos e serviços.

Além de tudo isso, ao estudar os conceitos de marketing, verifica-se que estes estão evoluindo, passando por fases complementares, que podem chegar até mesmo a serem conflitantes. A seguir algumas dessas definições. Considerando-se a definição segundo a qual marketing é uma filosofia de negócios (SEMENIK; BAMOSSY, 1995), toda a estratégia de planejamento e execução dos projetos de marketing da empresa tem como propósito fundamental a satisfação das necessidades de seus clientes. Tal definição restringe a função de marketing que é muito mais abrangente.

Entende-se por desenvolvimento de trocas o ato de se obter alguma coisa de alguém oferecendo algo em contrapartida, e do qual participam indivíduos e organizações, a fim de que estas transações proporcionem satisfação e tragam benefícios para ambos os lados.

Todavia, alguns autores ampliam a definição de marketing. Comentando a idéia de Light (1998), a satisfação deixa de ser o fim da tarefa do marketing, mas passa a ser o começo de uma oportunidade de transformar um comprador satisfeito em um cliente leal à marca. Com essa transformação de cliente satisfeito em cliente fiel é que se possibilita à organização a sua lucratividade e continuidade. Essa definição vem ao encontro do novo enfoque dado ao marketing por Mckenna (1999), de acordo com qual se deixa de lado a visão de que o marketing era somente uma forma de vender produtos e (ou) serviços de uma empresa; na transição ele passa a atender as necessidades dos clientes e não “manipular” suas mentes. É então dedutível que o cliente sabe exatamente o que quer, e tem ofertas e oportunidades de escolha, não sendo mais possível oferecer-lhe o que a empresa tem, mas aquilo que o cliente, em conjunto com a mesma, definirem como o melhor.

A revolução que pode estar acontecendo nessa área sugere que sejam redefinidos os conceitos de marketing e posicionamento para os produtos e serviços de qualquer empresa, inclusive para os bancos. Para que estes sejam capazes de detectar as necessidades de seus clientes, deve ser desenvolvida uma reestruturação interna. Neste caso o marketing não pode ter uma ação isolada, toda a organização precisa estar voltada para ele.

Tal afirmação se confirma com a definição de Joseph e McBurnie (1991), em que o autor diz ser o marketing algo muito maior que venda e promoção. É, acima de tudo, uma filosofia de administração total, que envolve todas as pessoas de uma organização, no intuito de compreender e assegurar a satisfação das necessidades do consumidor. A meta de lucratividade do marketing, não se traduz somente em ganhar dinheiro, mas assegurar a sustentabilidade das empresas em ambientes de mudanças constantes.

Assim, desenvolver relacionamentos é à base do sucesso da empresa baseada no marketing com visão de futuro, que se alia à tecnologia 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. Com isto ele prevê o marketing de valor futuro que a tecnologia torna possível. O marketing está constantemente sendo redefinido e incorporando novas responsabilidades. Era considerado “a arte de vender produtos”, agora passa a ser a ciência e a arte de conquistar clientes, mantê-los e aprofundar o relacionamento com eles aumentando sua lucratividade (KOTLER, 2000).

Com base no acima exposto, conclui-se que nenhuma organização, seja qual for seu ramo de atividade consegue permanecer no mercado e ganhar a confiança do consumidor sem estabelecer vínculos de relacionamento com ele. O marketing de relacionamento se torna indispensável para a sustentação de uma empresa na atualidade. No segmento bancário isto não é diferente, pois com o advento da livre movimentação bancária, grande quantidade de instituições e similaridade em produtos os serviços a fidelidade dos clientes torna-se um desafio diário.

2.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Atualmente, as transformações ocorrem tão rapidamente e são tão imprevisíveis que os padrões e comportamento já estabelecidos no mercado não conseguem sustentar-se.

Mckenna (1999, p. 21) diz que:

Nessa nova era competitiva acontecem várias coisas: 1. A diversidade de produtos e serviços aumenta até em pequenos segmentos de mercado. 2. A competição mundial aumenta. 3. Os mercados ficam tão segmentados que os nichos tornam-se soberanos. 4. As distinções entre produtos ficam pouco nítidas. 5. Os ciclos de vida dos produtos são acelerados. 6. Os canais de distribuição estão em um fluxo constante. Embora ficar ao lado do cliente seja preeminente, os canais muitas vezes obscurecem o diálogo com o cliente. 7. A mídia promocional tradicional amplifica o nível de barulho e não consegue comunicar mensagens claras. Reina a confusão. 8. As organizações diminuem e se reestruturam, procurando novas formas de fazer negócios. 9. O ambiente de negócios e o curso dos eventos competitivos são imprevisíveis. 10. A previsão e as pesquisas não proporcionam um caminho de ação nítido.

Os 10 itens relacionados por McKenna (1999) refletem a competitividade existente também no setor bancário, onde a oferta de produtos e serviços é semelhante, assim como o trabalho exercido na mídia. Os Bancos, em sua maioria, estão buscando fortalecimento através de fusões, reestruturando, assim, sua forma de buscar e manter seus clientes. Num setor tão competitivo, a simples união entre estabelecimentos bancários não garante sua permanência no mercado, sendo necessário continuar crescendo, tanto em número como em base de clientes. A busca pela segmentação e fidelização de clientes tornou-se peça chave para o sucesso no mercado financeiro, onde o grande diferencial tornou-se a forma como o cliente e suas necessidades são atendidos.

Vavra (1993, p. 26) coloca que a literatura atual e a *American Marketing Association* definem marketing como “um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e mudança de produtos, bens e serviços de valor entre si”. Segundo o autor nesta definição de marketing foram associados 6 elementos-chave:

- a) seleção de um mercado ou mercado-alvo;
- b) identificação dos desejos, necessidades e demandas de um grupo selecionado de mercado;
- c) combinação de produtos, bens e serviços existentes ou novos para atender esses desejos, necessidades e demandas;
- d) entrega de satisfação;

- e) estabelecimento e administração de um “processo de mudança” para fixar preço, promover e entregar produtos, bens ou serviços logisticamente;
- f) antecipação da mudança que ocorrerá no mercado-alvo e no ambiente.

Esses elementos colocam uma perspectiva que pode ser denominada “marketing de conquista” que tem como objetivo principal canalizar todos os esforços a gerar cada vez mais novos clientes.

Para Vavra (1993, p. 26), na conquista de novos clientes, as organizações têm priorizado os seguintes passos:

- identificar um mercado-alvo;
- determinar as necessidades do mercado-alvo;
- combinar um produto ou serviço que elas possam produzir para atender as necessidades do mercado;
- atrair um número máximo de consumidores no mercado-alvo para experimentar o produto ou serviço.

Esta seqüência repete-se nas organizações na tentativa de conquistar cada vez mais novos clientes. Muitas organizações têm fixado seus objetivos em conquistar novos clientes com a intenção de aumentar seus faturamentos e lucros.

Vavra (1993, p. 17) coloca que “a busca por novos clientes envia profissionais de marketing para missões quixotescas, enquanto as empresas mantêm garantida sua base atual de clientes”. Para o autor, as empresas focadas em conquistar novos clientes concentram seus esforços e capital sobre esses prováveis clientes potenciais, mas freqüentemente negligenciam os atuais clientes. Presume-se que a satisfação do cliente atual continue. Muitas organizações falham na sua manutenção e quando esses clientes deixam de ser fiéis, suas mudanças de preferência são justificadas racionalmente como “não podemos satisfazer a todos”.

A atração de novos clientes tem se tornado um esforço de custos crescentes, pois manter o nível de propaganda necessário para a participação do mercado pretendido exige um nível de gastos que normalmente excedem o que a maioria das organizações podem arcar atualmente. E, mesmo que o nível de gastos de propaganda seja viável, é questionável seu valor para atrair novos clientes.

Competir neste novo mercado, mais competitivo e agressivo, para conquistar novos clientes é a preocupação aparente da maioria dos profissionais de marketing contemporâneo, pode ser fácil, mas os clientes demonstram lealdade de marca muito pequena. O que é consideravelmente mais difícil é manter os clientes comprando regularmente a mesma marca ou serviço. Considerando 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. Logo, a retenção de clientes é mais importante do que a atração de clientes (VAVRA, 1993).

Devido às mudanças de mercado, os profissionais de marketing estão constantemente de prontidão; planos atuais são ajustados e planos futuros são estruturados tomando como base as novas alterações no mercado. As profundas mudanças que têm ocorrido atualmente, levam à necessidade de novas abordagens para conduzir os negócios e o mercado mostra que se pode estar em tempos de “reinventar” marketing (NAISBITT, 1987).

Há a oportunidade da prática do marketing de relacionamento, estratégia que introduz um novo paradigma para as relações de troca. Ao contrário do marketing tradicional, o marketing de relações baseia-se na necessidade do relacionamento de longo prazo com o mercado, buscando a fidelização do cliente. As empresas tornam-se mais competitivas quando alicerçadas na satisfação dos clientes (FERREIRA; SGANZERLLA, 2000).

Nesse sentido, o marketing de relacionamento pode ser definido como a atração, a manutenção e, em organizações multi serviços, o realce (aumento) de relacionamento com clientes. A atração de novos clientes deve ser vista como um passo intermediário no processo de marketing e solidificar relacionamentos, transformar clientes em leais consumidores e servi-los é de fato marketing (BERRY, 1995).

Vários são os autores que têm definido marketing de relacionamento como a relação entre comprador e vendedor, que uma empresa busca alcançar fortalecer e desenvolver através de relações de longo prazo com clientes potenciais atuais. Para Kotler (1998, p. 30), marketing de relacionamento “é a prática da construção de relações satisfatórias em longo prazo com partes-chaves – consumidores, fornecedores e distribuidores – para reter sua preferência e negócios em longo prazo”.

O marketing de relacionamento é um desafio que compromete a empresa integralmente e todos devem estar sintonizados com os objetivos propostos, as condições que lhes são requeridas e suas implicações para a empresa. Esta precisa ampliar sua capacidade de aprendizagem do mercado para fortalecer a posição competitiva, o que implica redirecionar aspectos e clima organizacional (FERREIRA; SGANZERLLA, 2000).

Marketing de relacionamento é a utilização de uma ampla gama de abordagens de marketing, vendas, comunicação, serviço e atendimento ao cliente para identificar os clientes individuais de uma empresa, criar um relacionamento duradouro e vantajoso entre a empresa e os clientes que ela possui e gerenciar esse relacionamento para beneficiar os clientes e a própria empresa (STONE, 2001).

Vários são os autores que têm enriquecido com contribuições para o conceito de marketing de relacionamento; porém, todos os conceitos convergem para o atendimento cada vez melhor das necessidades dos clientes, buscando assim um relacionamento duradouro de longo prazo que conduza à fidelização e ao aumento da lucratividade.

Nesse sentido, as principais características do Marketing de Relacionamento relacionadas com o paradigma de "knowledge-based", segundo McKenna (1999) são:

- a) A integração do cliente no processo de planejamento dos produtos ou serviços, para garantir que os mesmos sejam desenvolvidos, não somente em função das necessidades e desejos do cliente, mas também de acordo com a estratégia do cliente. Isto é válido, principalmente, no mercado "business-to-business";
- b) O desenvolvimento de nichos de mercado onde, o conhecimento da empresa sobre canais de distribuição e identificação de segmentos, leva a um ganho de mercado;
- c) Desenvolvimento da infra-estrutura de fornecedores, vendas, parceiros, governo, e clientes, em que o relacionamento irá ajudar a criar e sustentar a imagem da empresa e o seu desenvolvimento tecnológico.

Quanto aos aspectos de "experience-based", o Marketing de Relacionamento, conforme McKenna (1999) enfatiza a interatividade, conectividade e criatividade, significando que:

- a) A empresa irá despender esforços mercadológicos e tempo com os seus clientes, monitorando constantemente as mudanças que ocorrem no ambiente competitivo, através de um Sistema de Suporte a Decisões Mercadológicas, possuindo um afinado sistema de "Market Intelligence" integrado a toda a empresa.
- b) Monitoramento constante da Concorrência, dentro do conceito definido por Porter (1989) onde uma análise da concorrência é usado como um importante ponto de partida para prever as condições futuras da indústria. Em que os prováveis movimentos de cada concorrente e da sua capacidade de responder a mudanças pode determinar a perda ou ganho de vantagem competitiva da empresa.
- c) Desenvolvimento de um Sistema de Análise Mercadológica, que pelo "feedback", (principalmente pela mensurabilidade) retorna a informação sobre mercado, concorrência, e comportamento dos clientes, fornecedores e outros intermediários, para o Sistema de Suporte à Decisão, aperfeiçoando o próprio sistema e permitindo uma tomada de decisão ágil e consistente, num processo contínuo de adaptação às condições mutantes do ambiente competitivo.

Muito mais do que manter relacionamento com o cliente, as empresas devem buscar constantemente atualizar seus bancos de dados com relação ao perfil de seus consumidores, identificando suas necessidades e buscando alternativas capazes de surpreendê-los e criar necessidades antes mesmo que o consumidor se dêem conta delas. Para tanto, a análise da concorrência e o estudo mercado são ferramentas poderosas na busca pela fidelização de um consumidor.

2.2.1 Fidelização

A retenção de clientes é a válvula central que integra todas as dimensões de uma empresa e mede seu desempenho na criação de valor para seus clientes que constitui alicerce de qualquer sistema de negócios bem-sucedidos. A criação de valor para o cliente gera fidelidade e essa, por sua vez, gera crescimento, lucros e mais valor. Embora o lucro sempre tenha ocupado o papel central no pensamento convencional sobre os sistemas de negócios, ele não é o principal. O lucro, obviamente, é indispensável, mas é uma consequência da criação de valor, o que, junto com a fidelidade, compõe a verdadeira essência de qualquer instituição comercial duradoura e bem-sucedida.

O conceito de fidelidade do cliente volta-se mais para o comportamento do que para a atitude. Quando um cliente é fiel, ele apresenta um comportamento de compra definido como não aleatório expresso ao longo do tempo por algumas tomadas de decisões. O cliente tem uma tendência específica em relação àquilo que compra e de quem compra. Além disso, o termo fidelidade denota uma condição relativamente duradoura e exige que a ação de comprar ocorra no mínimo duas vezes.

Dessa forma, a fidelidade é o resultado da atenção dada àquilo que é necessário para manter um cliente, seguida pela execução constante desse requisito. Assim, o aumento da fidelidade dos clientes leva à maior lucratividade, maior manutenção dos clientes e a uma base financeira mais estável. A definição de cliente fiel pode ser entendida como aquele que: Realiza compras regulares e repetidas; Compra as diversas linhas de produtos e serviços; Recomenda os produtos e serviços a outras pessoas; Mostra-se imune aos apelos da concorrência.

Existe um denominador comum que permeia todos esses comportamentos e ajuda a explicar por que a fidelidade e a lucratividade estão tão estreitamente vinculadas; cada componente desse comportamento contribui direta ou indiretamente para as vendas (GRIFFIN,1998).

2.2.1.1 Programas de fidelização

Os programas de fidelização buscam através de campanhas de persuasão customizada, construir e manter a fidelidade dos clientes e consumidores. A fidelização de clientes é basicamente construída pelo relacionamento constante, diferenciado e personalizado com os mesmos.

Exemplos de programas de fidelização podem ser encontrados nas companhias aéreas com o "*frequent flyer program*", aonde um plano de milhagem vai concedendo vantagens progressivas recompensando o uso constante. Outro exemplo são os programas do "comprador freqüente" desenvolvido por algumas lojas de departamento, hotéis, locadora de automóveis, etc. Estes concedem descontos diferenciados aos portadores de cartões, bem como promoções e descontos especiais por volume e freqüência de compra ou utilização dos serviços.

O pressuposto de um programa de fidelização é de que 80% das vendas repetidas vem de 20% da base de clientes, segundo Stone (2001). Todo o esforço de segmentação, portanto, concentra-se em identificar esses 20% da base de clientes e desenvolver uma série de atividades de relacionamento que mantém o cliente e consumidor constantemente motivado a repetir a compra.

Dentro do contexto do Marketing de Relacionamento, os Programas de Fidelização, seja qual for a sua amplitude, são considerados de extrema importância na construção de relacionamentos estáveis e duradouros. A decisão de repetir a compra pode estar baseada em fatores objetivos e subjetivos. A fidelização pode resultar de características intrínsecas e extrínsecas dos produtos ou de valores. Nos dois casos, a fidelidade se relaciona com a satisfação com o produto ou seus atributos - essa satisfação pode ser real ou apenas uma percepção.

Estimular a repetição da compra, através de um círculo vicioso de desconto e promoções, faz com que os consumidores comprem o produto ou serviço por razões periféricas às qualidades dos mesmos. Para construir a fidelização é essencial entender as necessidades, desejos e valores, pois constantemente a comunicação, nesse contexto, deve reforçar a percepção sobre o produto ou serviço com a mensagem certa, na hora certa.

2.2.2 Satisfação do Consumidor

A satisfação do consumidor pode ser entendida como o ponto em que o desempenho de um produto corresponde às expectativas do comprador (BRETZKE, 2000).

Conforme Kotler (1998, p. 53), satisfação “é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa”. Essa definição enfatiza que a satisfação é função do desempenho percebido e das expectativas. Kotler (1998) ainda afirma que, se o desempenho ficar longe das expectativas, o consumidor estará insatisfeito e que, se o desempenho atender às expectativas, o consumidor estará satisfeito e, finalmente que, se excedê-las, o cliente estará altamente satisfeito ou encantado.

As expectativas dos clientes são influenciadas pela experiência anterior de compra, recomendação de amigos e colegas e informações e promessas das empresas e dos concorrentes.

Para Giancesi e Corrêa (1994, p. 82) existem quatro fatores que influenciam as expectativas do cliente, os quais 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.

Os mesmos autores afirmam ainda que existem dois principais fatores que influenciam na percepção do serviço prestado ao cliente, os quais são a prestação do serviço e a comunicação transmitida ao cliente durante ou após o processo. À parte do serviço que está sendo prestada, a comunicação transmitida ao cliente pode modificar sua percepção, pois muitas vezes os clientes não estão cientes de

tudo o que acontece no sistema de operações para que eles possam ser servidos. A prestação do serviço é a principal responsável pela percepção do cliente em relação ao serviço. Para simbolizar o momento de contato entre fornecedor do serviço e o cliente foi criada a expressão “momento da verdade”. A percepção do cliente a respeito de um serviço é formada em cada um dos momentos da verdade, ou seja, em cada momento em que o cliente entra em contato com qualquer aspecto da empresa fornecedora de serviços. Durante a prestação do serviço, o cliente vivencia uma série de momentos da verdade que ocorrem numa seqüência específica e denomina-se ciclo de serviços.

Identificar os critérios segundo os quais os clientes avaliam os serviços é uma forma de compreender melhor as expectativas dos clientes. A determinação dos critérios priorizados pelos clientes, em determinado par serviço-mercado, permite que a gestão das operações de serviço, desde o projeto do serviço até o projeto e operação do sistema de operações, possa garantir o desempenho nestes critérios priorizados. Estes critérios de avaliação devem refletir os fatores que determinam a satisfação do cliente ou, em outras palavras, a qualidade do projeto e da prestação do serviço (GIANESI; CORRÊA, 1994)

2.3 MARKETING NO SETOR BANCÁRIO

O setor bancário, caracteristicamente de prestação de serviços, é um setor de fundamental importância, tendo em vista o seu papel na economia nacional. Mas apenas recentemente os bancos brasileiros colocaram os clientes como centro das atenções na definição do foco de seus produtos e serviços.

Eles não tinham o menor interesse por marketing ou sequer consideração, relata Kotler (1998). As agências bancárias eram formadas em estilo pomposo, que impressionava o público. Essa suntuosidade demonstrava o grau de importância transmitida ao cliente que, ao procurar o banco, justificava a sua necessidade de empréstimo parecendo estar pedindo um favor.

O setor permaneceu imutável, conservador e estável por muito tempo, até a chegada das grandes mudanças no mercado: as novas regulamentações, os clientes, a globalização, e as fusões que criaram mega-bancos. Os clientes, tanto de bancos comerciais como os de varejo, passaram a ser considerados alvo de conquista, tornando-se mais exigentes, demandando mais e melhores produtos e serviços.

Os bancos passaram a fazer muitas pesquisas de marketing para saber o que os clientes queriam. A mudança de postura, em entrar definitivamente na era do marketing fez com que essas organizações passassem por um aprendizado lento do marketing bancário. Houve cinco estágios resumidos por Kotler (1998):

1º fase Marketing é propaganda, promoção de vendas e publicidade.

2º fase Marketing é sorriso e uma atmosfera agradável.

3º fase Marketing é segmentação e inovação.

4º fase Marketing é posicionamento.

5º fase Marketing é análise, planejamento, implementação e controle.

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 no atendimento. Essa mudança deixou de ser um diferencial, pois foi generalizada, e o cliente já não a considerava na escolha de uma agência.

Já na fase 2, a nova ferramenta encontrada foi a inovação dos produtos e segmentação de seus mercados. Criar produtos novos para cada segmento-alvo também é facilmente copiado pelos concorrentes; entretanto, a diferenciação está na habilidade de inovação contínua, estando sempre na frente dos concorrentes.

A segmentação apresenta-se como diferencial estratégico, desde que o banco tenha um posicionamento de mercado e se estruture para atender a cada nicho. Posicionamento era o que estava faltando para complementar a segmentação. Isso foi implementado na fase 4, quando se percebeu que nenhum banco pode ser o melhor em tudo, e oferecer todos os produtos a todos os tipos de clientes. Se todos anunciam, inovam, sorriem é necessário que cada um analise suas possibilidades e oportunidades, e defina com quem, com o que, e como vai trabalhar. Posicionamento é distinguir-se dos demais em certos segmentos de mercado, mostrando ao cliente essa distinção com a qual ele se identifique e que melhor lhe satisfaça.

Na última fase, verificou-se a necessidade de se ter um sistema eficaz de planejamento e controle de marketing. Um banco pode ser ótimo em: propaganda, cordialidade, inovação e posicionamento, mas precisa do planejamento e controle para obter o conhecimento que lhe oriente na mensuração do potencial de seu mercado, para planejar suas metas, ações e incentivos, inclusive medir seus resultados; do contrário, terá grandes problemas no seu desempenho.

É então, uma das tendências de marketing, a crescente ênfase em desenvolver o relacionamento e em fidelizar seus clientes (KOTLER, 1998). A teoria do passado focava a rentabilidade de uma transação, o fechamento de uma venda; atualmente, porém, a rentabilidade é vista em longo prazo, na manutenção do cliente. Ou seja, muda a idéia de transação para a construção de relacionamento. Indiretamente pode-se considerar tal concepção a visualização da sustentabilidade da organização em longo prazo, porque tendo clientes fiéis obtém-se o lucro que dá a sustentabilidade à empresa.

O sustentáculo do relacionamento com os clientes de qualquer setor, mas principalmente do setor bancário, seria então a tecnologia? Para Rapp (2000, p. 58), a resposta é sim, ao dizer que “a dimensão dos relacionamentos é o novo marketing que a tecnologia tornou possível”. Ou seja, a tecnologia auxilia a empresa a tratar o cliente individualmente um a um, através da criação de um banco de dados dos clientes.

Esses bancos de dados podem conter informações demográficas e de estilo de vida, níveis de resposta a diferentes estímulos e transações anteriores feitas pelos clientes (Kotler, 1998). Há, porém, que se considerar que as empresas que

possuem bancos de dados devem ter pleno conhecimento do que fazer com as informações provenientes dos mesmos; do contrário estarão perdendo tempo e ocupando espaço na empresa. Portanto, se houver o domínio e o planejamento necessário para tratar essas informações de acordo com o seu objetivo, as empresas poderão orquestrar ofertas para obter consumidores satisfeitos ou encantados, os quais permanecerão leais à empresa.

3 METODOLOGIA

Nesta seção procura-se identificar o método utilizado e a natureza metodológica da pesquisa. O método escolhido para realização desta pesquisa foi o qualitativo, considerado fundamental porque parte da satisfação que os colaboradores da organização pesquisados têm sobre o fenômeno que ora se está pesquisando.

A pesquisa qualitativa se debruça sobre o conhecimento de um objeto complexo: a subjetividade, cujos elementos estão implicados simultaneamente em diferentes processos constitutivos do todo, os quais mudam em face do contexto em que se expressa o sujeito concreto (GONZÁLES REY, 2002, p. 50).

O interesse dos pesquisadores qualitativos está na verificação de como determinado fenômeno se manifesta, seja nas atividades, nos procedimentos ou nas interações diárias. Quanto aos objetivos da pesquisa, caracteriza-se como descritiva, pois o interesse está em descrever um fato ou fenômeno ocorrido (SANTOS, 1999). Nesse tipo de investigação o pesquisador descobre e observa os fenômenos, e a partir daí procura descrever, classificar e interpretar (RAUEN, 1999).

No que se referem aos procedimentos técnicos adotados, estes são utilizados para buscar as informações necessárias para a construção dos raciocínios em torno de um fato/fenômeno/problema (SANTOS, 1999).

A pesquisa também pode ser caracterizada como descritiva, pois compreendeu levantamentos de fontes primárias, através de aplicação de questionário, e fontes secundárias obtidas através de análise de manuais e livros de instruções codificadas utilizados pela instituição Banco do Brasil.

A pesquisa foi distribuída por etapas que se descreve a seguir.

- a) A primeira etapa caracteriza-se como exploratória, tendo em vista a consulta de livros, revistas, periódicos, *sites*, entre outras formas encontradas para explorar o assunto em busca de maior aprofundamento da temática em questão. Santos (1999) diz que explorar é tipicamente a primeira aproximação de um tema e visa criar maior familiaridade em relação a um fato ou fenômeno.
- b) A segunda etapa foi constituída pela elaboração de questionário aplicado para os clientes da agencia Banco do Brasil Xanxerê, que englobou 11 questões referentes à identificação do perfil do publico alvo do estudo (escolaridade, profissão, renda, idade), nível de satisfação com os produtos oferecidos e serviços prestados pela instituição, aplicações financeiras e renda mensal individual.
- c) A terceira etapa caracterizou-se pela pesquisa de campo propriamente dita realizada não probabilística de usuários conta salário da agencia Banco do Brasil Xanxerê.

3.1 UNIDADE DE ANÁLISE

O Banco do Brasil é um banco comercial e esta no mercado há 199 anos, com mais de 5000 pontos de atendimento em todo o Brasil, além de agencias nas principais capitais da economia mundial. É o principal banco de fomento do governo federal atuando fortemente no desenvolvimento da economia nacional com credito direcionado às empresas, pessoas físicas e produtores rurais.

A agencia do Banco do Brasil na qual foi realizado o presente estudo está situada no município do Xanxerê, região Oeste do estado de Santa Catarina, o qual possui hoje 45.000 habitantes entre moradores do perímetro urbano e rural. A economia do município tem seu alicerce na indústria metal mecânica e na economia agrícola mais especificamente no cultivo de soja, milho.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A amostra do presente estudo caracterizou-se como sendo não probabilística, pois foram entrevistados 58 clientes de conta salário da agencia Xanxerê escolhidos por conveniência, desta forma, os resultados não podem ser generalizados.

3.3 COLETA DE DADOS

Por ser um estudo de caso descritivo, utilizou-se um questionário para a coleta dos dados. Richardson (1999) define questionário como a técnica de pesquisa que cumpre as funções de descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social.

O questionário proposto visa identificar o perfil dos clientes de conta salário da agencia Banco do Brasil Xanxerê, bem como verificar o nível de conhecimento dos mesmos com relação aos produtos e serviços oferecidos.

Para tanto se iniciou a pesquisa questionando os entrevistados quanto a valores aplicados junto à instituição, fatores considerados determinantes na escolha de um banco atribuindo notas de 1 (um) a 9 (nove), sendo um o de maior importância e o nove o de menor importância, avaliação dos correntistas quanto ao nível de serviços. Ver questionário em Apêndice 1. Estruturado, formado por 11 questões enunciadas como fechadas, de forma organizada e sistematizada, objetivando identificar a opinião da amostra objeto de pesquisa.

Os dados foram coletados quando da entrada dos clientes na agência da instituição financeira em estudo de 20 de junho a 15 de julho de 2007.

Devido ao pouco tempo para realização da pesquisa, os clientes conta salário foram abordados quando de sua chegada a agencia Bando do Brasil Xanxerê. Após a abordagem realizada pelo pesquisador a amostra foi convidada a responder as questões acima citadas.

4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados se deu a partir da utilização do software SSPS 15.0.

4.1 PERFIL DA AMOSTRA

O perfil do usuário de conta salário na agência Banco do Brasil Xanxerê.

Foram entrevistados 58 clientes usuários de conta salário na agência de Xanxerê (SC) do Banco do Brasil. Desses, 22 têm idade entre 18 e 30 anos e 24 têm idade entre 31 e 40 anos. Para melhor visualização, veja a Figura 1.

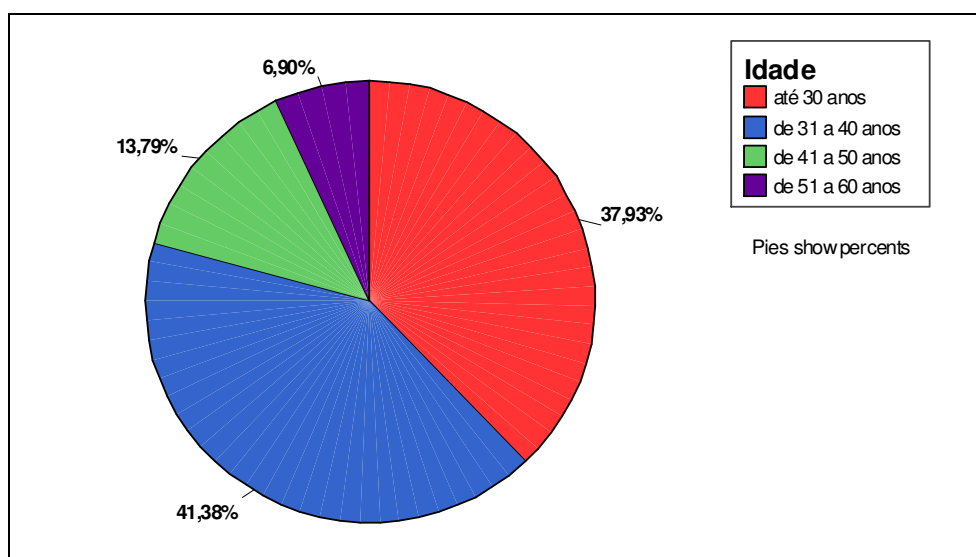


Figura 1 – Idade dos Respondentes

Fonte: o autor.

Já na Figura 2, nota-se que 53,4% da amostra é composta por clientes do sexo feminino e 46,6% do sexo masculino.

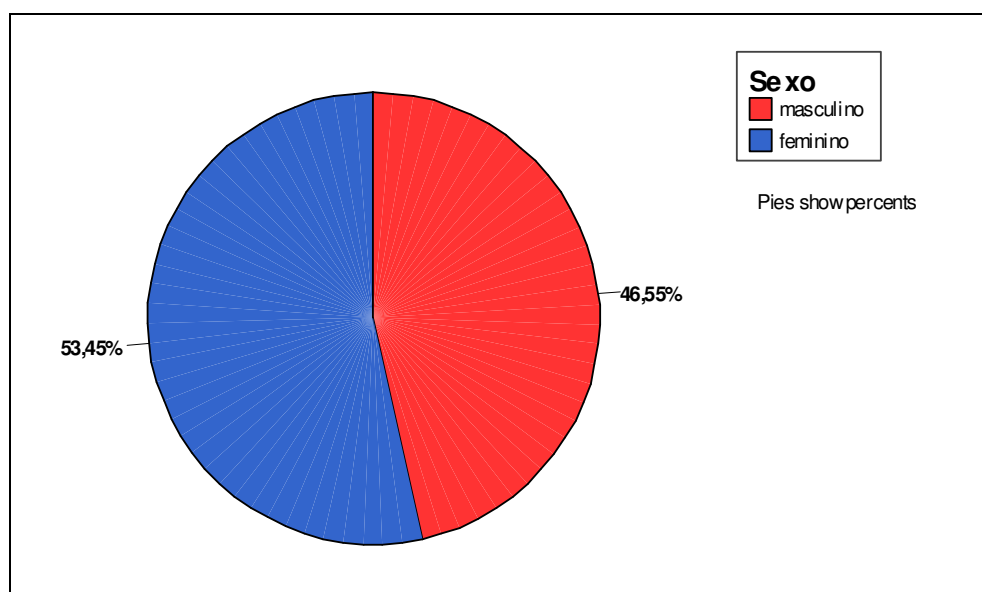


Figura 2 – Sexo dos Respondentes

Fonte: o autor.

Com relação ao estado civil, a Figura 3 mostra que apenas 25,9% dos entrevistados é casado, 53,45% da amostra é composta por pessoas solteiras, 13,79% são viúvos e 6,9% convivem com companheiro ou companheira.

O fato de a amostra ser em sua grande maioria de solteiros, incentiva a proposta do presente estudo, uma vez que grande parte da clientela não possui despesas com família e pode investir seus rendimentos com maior facilidade.

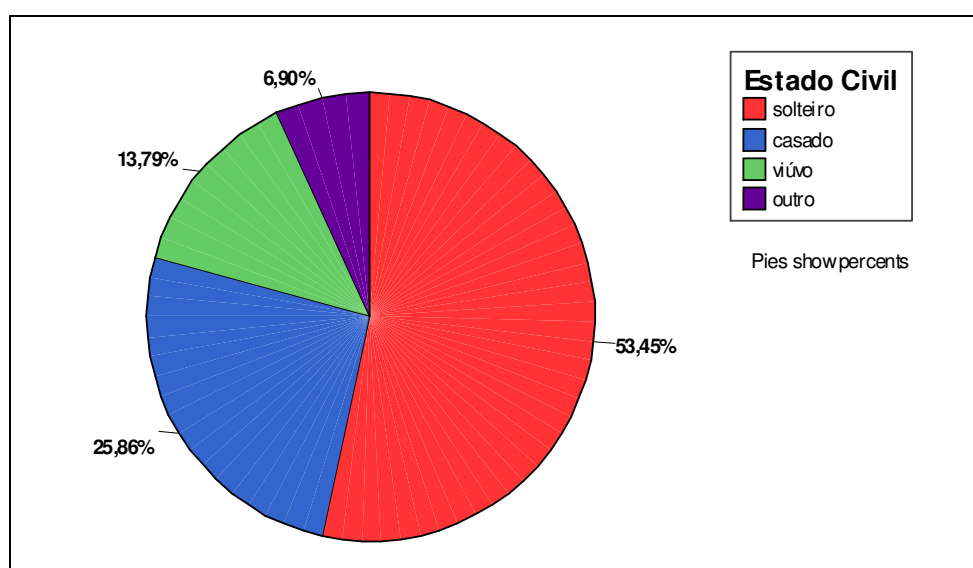


Figura 3 – Estado Civil dos Respondentes

Fonte: o autor.

Quanto à renda bruta mensal individual, percebe-se, conforme a Figura 4, que 53,46% dos entrevistados possuem salário mensal inferior ou igual a R\$ 500,00 (quinhentos reais), enquanto que 29,31% possuem renda mensal entre R\$ 501,00 (quinhentos e um reais) e R\$ 1.000,00 (mil reais).

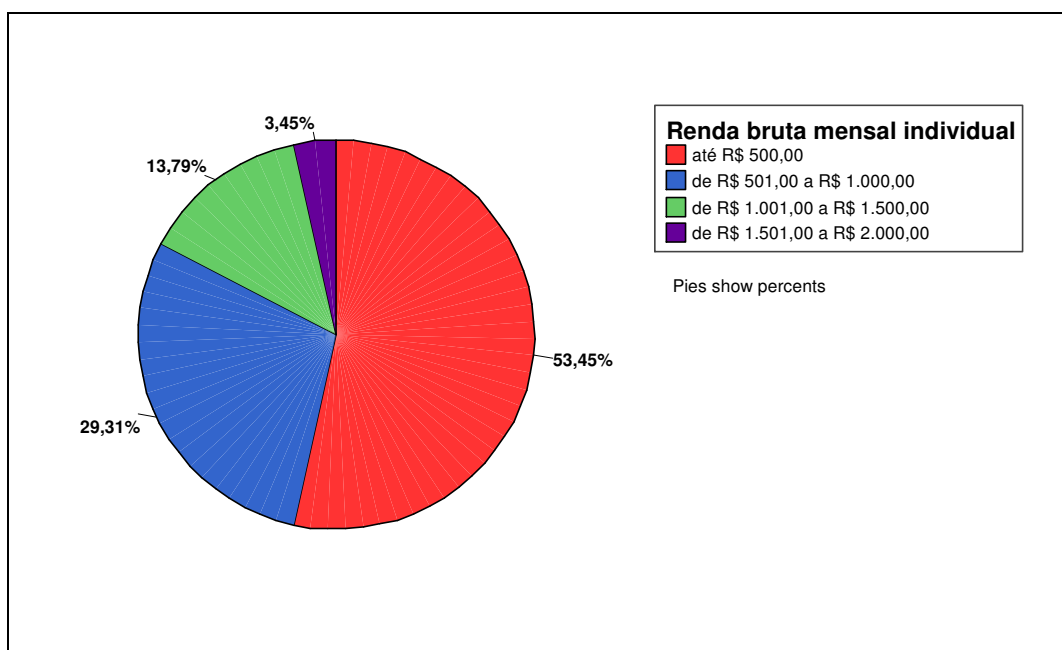


Figura 4 – Renda Bruta Mensal Individual dos Respondentes

Fonte: o autor.

Segundo esta informação, percebe-se a necessidade de criação de pacote diferenciado de valores de serviços para fidelizar esta clientela, uma vez que os rendimentos dos mesmos são restritos. Um fator que chama atenção é o fato de que mesmo ganhando pouco, grande parcela dos entrevistados com renda entre R\$ 500,00 e R\$ 1000,00 reais mensais possui valores aplicados em caderneta de poupança.

Quanto ao grau de escolaridade, percebe-se, conforme figura 5 que 29,3% dos entrevistados possuem grau superior incompleto, 20,69% dos entrevistados já concluíram o ensino médio, 13,8% possuem ensino fundamental incompleto juntamente com outros 13,79% já com ensino superior completo, 10,34% da amostra possui título de pós-graduação, 8,62% da amostra não completou o ensino fundamental e 3,45% não completou o ensino médio.

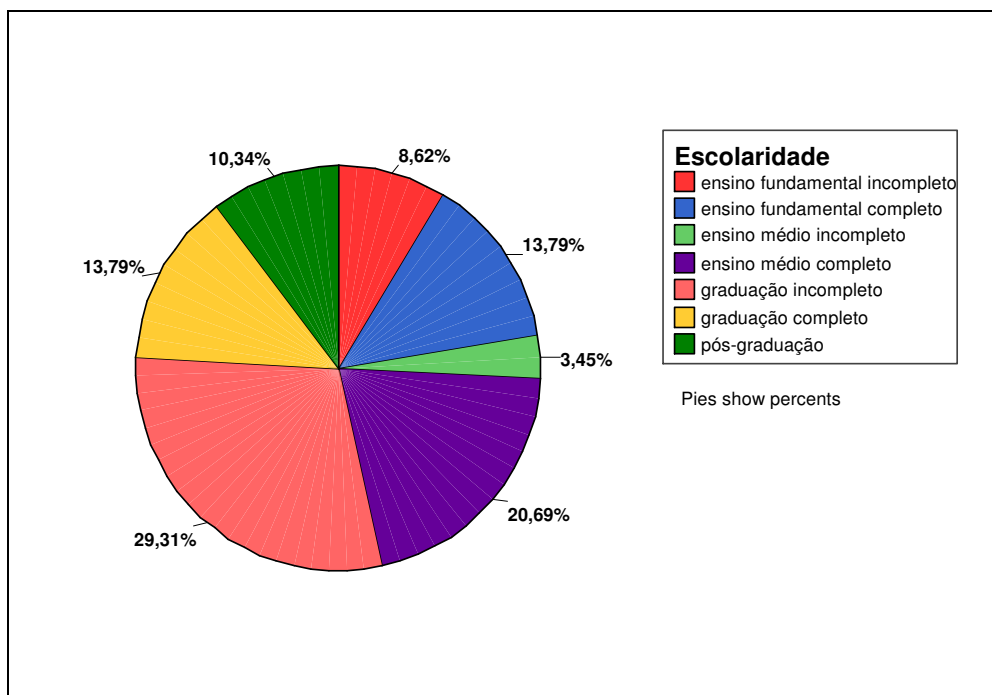


Figura 5 – Escolaridade dos Respondentes

Fonte: o autor.

Com relação às profissões exercidas pela amostra, percebeu-se, conforme figura 6 que, 63,79% dos entrevistados é empregado em empresas públicas ou de economia mista e 36,21% é funcionário de empresa do setor privado.

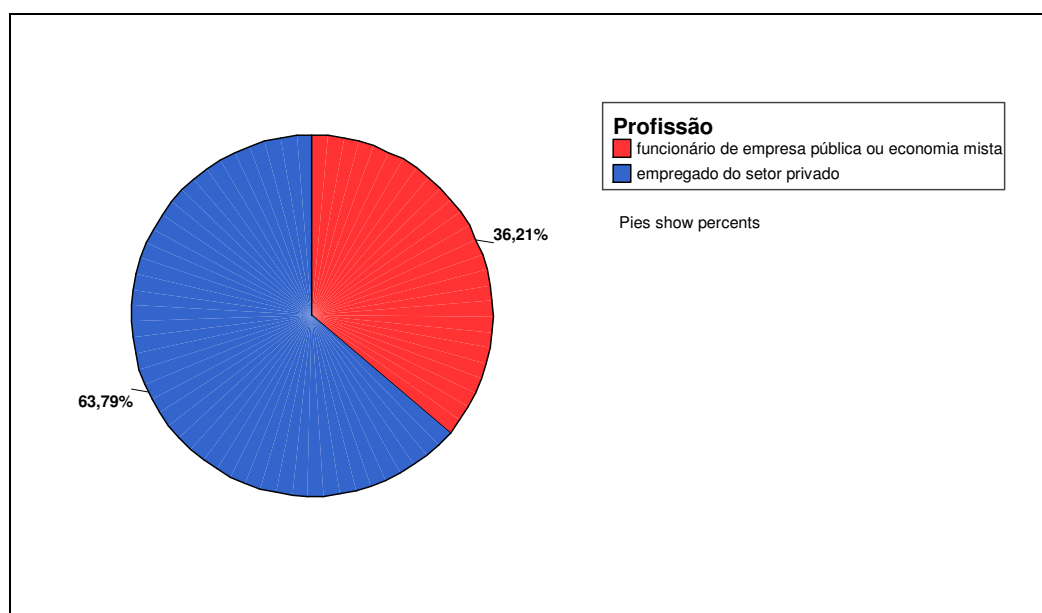


Figura 6 – Profissão dos Respondentes

Fonte: o autor.

Com base nas descrições acima, pode-se perceber que a clientela usuária de conta salário é relativamente jovem, e tem grandes possibilidades de gerar receitas em longo prazo pela instituição. O fato de grande parte da amostra ser empregada de organizações do setor público garante a estabilidade e minimiza o risco oferecido em operações financeiras. Outro fator que chama a atenção refere-se ao fato de grande parte da amostra fazer reservas em caderneta de poupança, mesmo com renda mensal restrita. Acredita-se que isto ocorra pelo fato de grande parte da amostra ser solteira e não possuir obrigações familiares significativas.

4.2 DEMAIS QUESTÕES

De acordo com a Figura 7, verificou-se que 60,3% das pessoas entrevistadas abrem contas salário no Banco do Brasil por imposição da empresa para a qual prestam serviço, contra 27,6% de correntistas que afirmam escolher o banco devido a sua fácil localização. No caso da amostra pesquisada, apenas 5,2% optou pelo Banco do Brasil devido à segurança oferecida pela instituição.

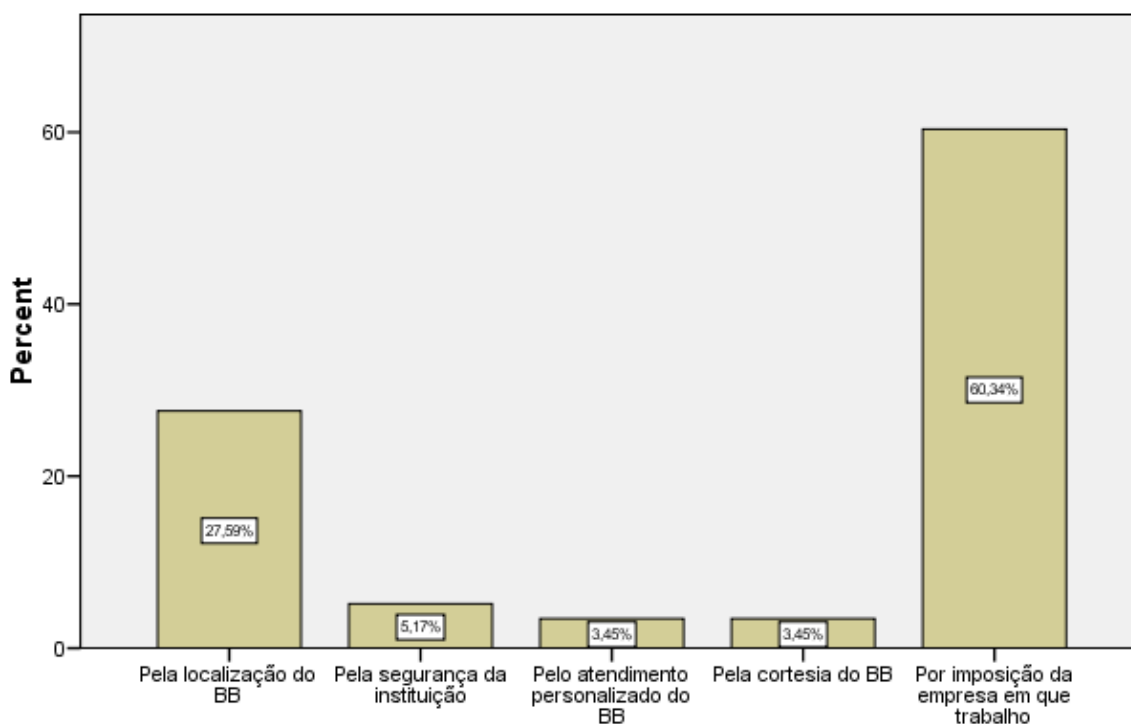


Figura 7 – Por que você possui conta salário no Banco do Brasil

Fonte: o autor.

Embora a obrigatoriedade de abertura da conta por parte da empresa tenha levado a grande maioria dos entrevistados a possuírem conta no Banco do Brasil, o Quadro 1 mostra que 43,1% dos entrevistados trabalham apenas com o Banco do Brasil. Enquanto que 36,2% possuem conta do banco do Brasil, porém movimentam e investem seus rendimentos em outra instituição financeira.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Possuo conta só no Banco do Brasil	25	43,1	43,1	43,1
	Possuo conta em outro Banco, mas o Banco do Brasil é o principal Banco	12	20,7	20,7	63,8
	Possuo conta em outro Banco e o Banco do Brasil não é o principal Banco	21	36,2	36,2	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

Quadro 1 – Quanto à opção por uma instituição financeira

Fonte: o autor.

Esta análise demonstra o grande potencial deste grupo de clientes, uma vez desenvolvida uma estratégia para fidelização e aumento de utilização de serviços oferecidos pelo BB.

Já na Figura 8, nota-se que quanto às aplicações financeiras realizadas junto ao Banco do Brasil agência Xanxerê pelos clientes de conta salário, a grande maioria dos entrevistados possuem de R\$ 0,00 a R\$ 5.000,00 aplicados na instituição.

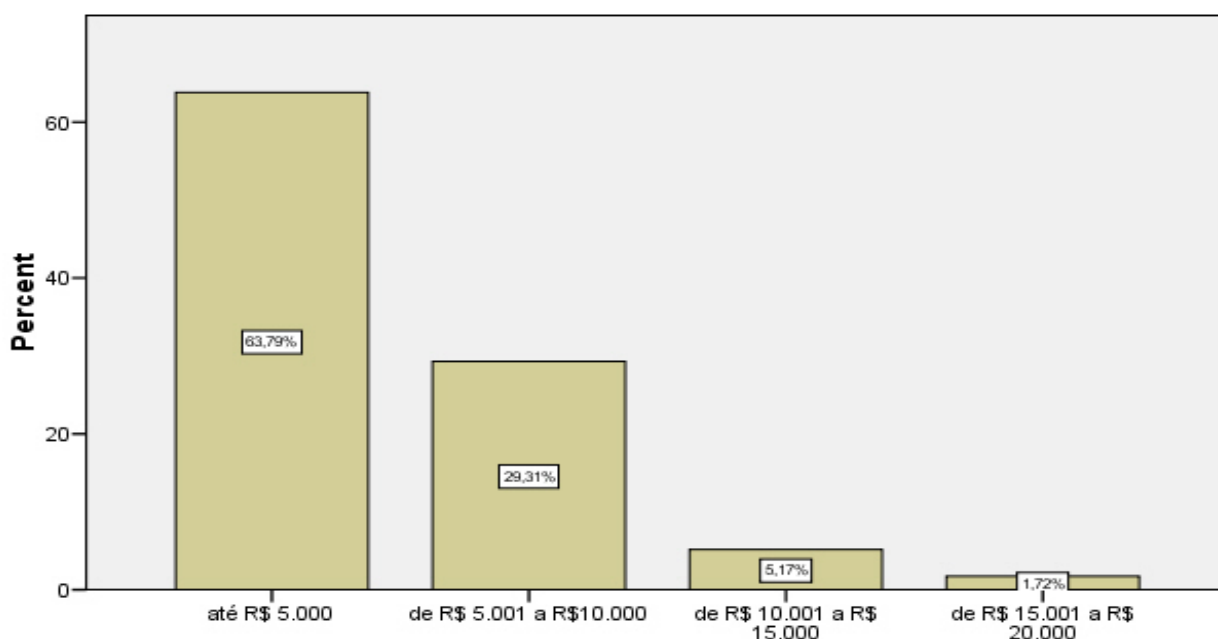


Figura 8 – Montante (valor em R\$) que você tem aplicado no BB até este momento

Fonte: o autor.

A informação acima demonstra que um grande potencial está deixando de ser explorado, uma vez que atualmente são cerca de 1200 contas salário cadastradas na agência.

Todos os entrevistados se manifestaram quanto à qualidade de atendimento prestado pelos funcionários da agência, quanto à rentabilidade das aplicações financeiras e quanto aos produtos oferecidos pela instituição financeira em questão e falaram sobre os fatores que consideram importantes no momento de optar por utilizar os serviços de um banco.

Na seqüência serão descritas as informações repassadas pelos entrevistados. Para o melhor entendimento das informações e separação dos dados, a seguinte forma foi utilizada para análise: os entrevistados foram instigados a atribuir notas de 1 a 9 para critérios como, localização, tarifas, taxa de juros, rentabilidade, prontidão, segurança, atendimento, cortesia, outros (onde ficou evidente a imposição da empresa para abertura da conta), sendo um o fator de maior importância e nove o fator de menor importância na opinião dos clientes. Para um melhor entendimento do leitor, no que se refere a ordem dos fatores, foi atribuída a seguinte pontuação conforme segue:

Nota 1 = 9 pontos

Nota 2 = 8 pontos

Nota 3 = 7 pontos

Nota 4 = 6 pontos

Nota 5 = 5 pontos

Nota 6 = 4 pontos

Nota 7 = 3 pontos

Nota 8 = 2 pontos

Nota 9 = 1 ponto

Fatores determinantes para escolha de um banco										
	Localização	Tarifas	Taxas de juros	rentabilidade	prontidão	segurança	Atendimento	cortesia	outro	soma
1	17	8	0	0	4	6	5	2	16	58
2	19	3	1	6	3	7	4	1	14	58
3	3	1	4	1	5	16	11	3	14	58
4	6	4	1	0	14	11	5	9	8	58
5	9	1	7	12	11	9	8	1	0	58
6	3	9	13	2	7	3	20	1	0	58
7	1	4	12	12	10	4	5	10	0	58
8	0	8	17	23	0	0	0	8	2	58
9	0	20	3	2	4	2	0	23	4	58
soma	58	58	58	58	58	58	58	58	58	

Quadro 2 – Fatores determinantes na escolha de um banco

Fonte: o autor

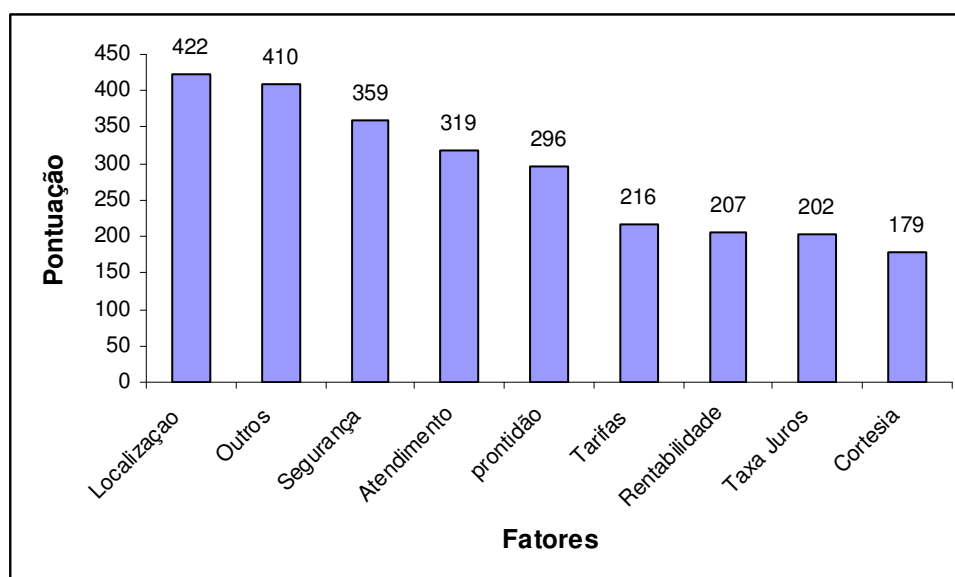


Figura 9 - Demonstrativo da Pontuação Total por Fator

Fonte: o autor

A figura acima reflete a pontuação final da pesquisa elaborada junto aos clientes conta salário da agência Xanxere – SC. O fator localização foi considerado o de maior importância pelos entrevistados, recebendo 422 pontos, seguido do fator obrigatoriedade da empresa (representado no gráfico por “outros”) com 410 pontos. Segurança está em terceiro lugar na escala, tendo recebido uma pontuação de 359. Atendimento obteve uma pontuação de 319, seguido por prontidão com 296 pontos.

As informações com maior pontuação, indicam a baixa movimentação desta clientela com o Banco do Brasil, pois se os produtos e serviços fossem consumidos,

o conhecimento a cerca de opções de investimento, qualidade de atendimento e pratica de taxas de juros e tarifas teriam uma maior relevancia na concepção da amostra. A irrelevancia de tais fatores é comprovada, segundo demonstrado na figura 9, quando tarifas recebeu apenas 216 pontos. Vale lembrar aqui que as contas salário são isentas de cobrança de tarifas, o que justifica a baixa pontuação deste fator. A questão rentabilidade recebeu 207 pontos o que reflete também, que grande parte desta clientela recebe seus proventos e saca-os ou transfere para outras intuições sem condições de efetuar aplicações. O fator taxa de juros recebeu apenas 202 pontos, pois a maioria do publico alvo entrevistado não possui limite de credito pre aprovado, portanto, não paga juros. O fator cortesia foi considerado o de menor importancia pelos entrevistados, isto se dá devido as transações ocorrerem, em sua grande maioria, nos terminais de auto-atendimento da agencia, não necessitando de contato pessoal com os funcionários da mesma. Este fator obteve 179 pontos.

Quando questionados sobre a rentabilidade das aplicações financeiras oferecidas pelo Banco do Brasil, a grande maioria se manifestou de forma negativa.

Esta questão se explica devido ao baixo volume de aplicações realizadas pela clientela em estudo e pelo desconhecimento dos produtos e serviços oferecidos pelo BB. Da mesma forma, os entrevistados consideraram inadequadas as taxas de juros cobradas pelo Banco do Brasil, mas cabe aqui dizer que nenhuma conta salário possui limite de crédito pré-aprovado que torne possível o usuário de conta salário ter tido contato com tais taxas.

Ainda com o propósito de responder aos objetivos propostos no inicio do presente estudo, buscou-se verificar se o Banco do Brasil possui algum plano de fidelização e observou-se que até então nenhuma estratégia havia sido traçada no sentido de desenvolver um vinculo mais duradouro com clientes de conta salário. De certa forma, este fato facilitou a elaboração de um plano específico. Assim, tomou-se por base um plano proposto pelo Banco do Brasil a partir do ano 2000 através da implantação do sistema CRM, ou Customer Relationship Management, ou marketing de relacionamento, que inicialmente segmentou seus clientes através da análise de seu perfil a partir do consumo de produtos bancários. Os canais que utilizam os dados cadastrais, a movimentação da conta-corrente e a rentabilidade. Esta fase foi caracterizada como Fase de

Identificação, que partiu do pressuposto que não se consegue estabelecer relacionamento com quem não se conhece. O objetivo desta fase foi conhecer os clientes, individualmente, com maior número de detalhes possível de maneira a reconhecê-los em todos os pontos de contato.

Na fase seguinte, a Fase da Diferenciação, foram estabelecidos os níveis de relacionamento, que considerou o grau de exigência, complexidade de demandas e potencial de cada cliente, definindo o atendimento diferenciado e adequado em todas as agências do país, de forma a contribuir para o reconhecimento e a fidelização desses clientes. Foram criados os níveis de relacionamento para cliente exclusivo, preferencial e pessoa física.

Cada nível de relacionamento tem uma importância estratégica para o Banco. O nível de relacionamento Exclusivo, por exemplo, é visto como potencial de negócios, gerador das maiores receitas, formador de opinião e por isso deve ser fortemente protegido da concorrência. O nível de relacionamento Preferencial é importante como potencial de novos negócios e gerador de receitas. E, o nível de relacionamento Pessoa Física, com o maior número de clientes, preserva a participação do Banco no mercado. Aqui se pode utilizar o nível de relacionamento de pessoa física, porém, com foco bem direcionado a venda e consumo em longo prazo de produtos oferecidos pelo banco pelos clientes de conta salário.

Para a instituição, todo cliente deve ser conhecido, ter suas necessidades e desejos satisfeitos de maneira que se mantenham sempre clientes do Banco. A terceira fase, a Fase da Interação, tem como objetivo conhecer melhor cada cliente, identificar suas necessidades e alimentar o sistema do Banco para que se tenha um banco de dados com informações precisas e confiáveis. Na última fase, a Fase da Personalização, o objetivo é tratar clientes diferentes de modo diferente. Esta fase está intimamente ligada às anteriores, pois através delas podem-se ter as informações necessárias para a personalização e o seu intuito é conquistar a fidelidade do cliente.

Para desenvolver o gerenciamento do relacionamento com o cliente exclusivo, O Banco do Brasil instituiu o Gerente de Relacionamento para administrar um grupo de clientes denominado carteira de clientes exclusivos. A atuação deste profissional é considerada de fundamental importância em todos os contatos com o cliente e por isso os funcionários escolhidos foram os mais qualificados para esta

nova realidade em termos de atendimento e negócios. Tornar confiáveis os dados no sistema e a atualização dos cadastros deve fazer parte da rotina diária deste profissional, pois possibilitará ao Banco interagir com o cliente em todos os canais de comunicação. O esperado do Gerente de Relacionamento é atitude pro - ativa, empreendedora e focada em resultados.

Ainda, tomando-se por base estudos já realizados anteriormente, tem crescido consideravelmente o nível de exigência de consumidores, no que se refere à qualidade de produtos ou serviços, devido à evolução dos meios de comunicação e ao acesso a informação, principalmente com os de maior nível de renda. Considerando-se também o nível de escolaridade da amostra, pode-se supor que quanto maior a escolaridade maior a renda bruta individual dos pesquisados.

Os dados verificados quanto ao nível de escolaridade, aliados a renda bruta mensal encontrada na amostra pressupõem que indivíduos com maiores rendas e níveis de escolaridade mais alto são capazes de efetuar reservas financeiras para necessidades futuras. A figura abaixo demonstra o grau de escolaridade da amostra entrevistada.

Através da análise dos dados, observa-se que 63,8% dos clientes entrevistados são funcionários de empresas do setor privado, enquanto que 36,2% são funcionários de empresa pública ou economia mista. Percebe-se através dos dados levantados que a grande maioria dos clientes tem o Banco do Brasil como principal instituição financeira e este fator é demonstrativo de fidelidade.

Proposta de um plano de fidelização para clientes conta salário da agência Banco do Brasil Xanxerê

Baseando-se em dados colhidos neste estudo são apresentadas propostas de ações de relacionamento para fidelização de clientes conforme segue:

A primeira e principal ação deve ser institucional: a fidelização de clientes deve fazer parte do planejamento estratégico da empresa. Uma empresa, qualquer que seja o seu ramo de atuação, para ser competitiva no mundo globalizado, necessita estar voltada para o mercado. A preocupação constante com a satisfação do cliente é condição necessária para a sobrevivência, pois produzir bens e serviços sem considerar o consumidor certamente conduz a organização para um rumo incerto. Considerando-se também, que o custo de retenção de clientes é muitas

vezes menor do que atrair novos clientes, então é de extremo interesse que organizações empenhem seus esforços na retenção e fidelização de clientes. Mas, para que isto ocorra se faz necessário que essa estratégia seja institucional para que abranja realmente toda a organização. A fidelização de clientes deve fazer parte do planejamento estratégico da empresa e não apenas do planejamento tático ou operacional. É de muita importância que a preocupação na retenção de clientes e a sua fidelização partam da alta administração e sejam propagadas por toda a organização. A atenção constante no cliente, procurando a sua retenção e fidelização, gera a satisfação do cliente e para a empresa o provável aumento da lucratividade e a sua manutenção no mercado.

Toda a organização, nos mais variados setores deve atuar com o foco no cliente. A organização deve ser capaz de reorientar-se constantemente com o objetivo de produzir uma clara imagem para o cliente de que está focada nos seus interesses. Quando o cliente percebe que a organização se preocupa com o atendimento de suas necessidades, os relacionamentos tornam-se mais consistentes e duradouros, ocorrendo à fidelização. A organização que tem seu foco orientado apenas para o lucro tem sua longevidade afetada, pois há a percepção pelos clientes de que não existe parceria, já se o foco for na atividade do cliente, acaba desencadeando uma parceria onde ambos ganham, aumentando o comprometimento do cliente com o seu fornecedor e conseqüentemente proporcionando maiores lucros a longo prazo.

É necessária a segmentação dos clientes para que se selecione o alvo para produtos específicos. Para aplicar o marketing de relacionamento com clientes de maneira eficaz, é preciso segmentá-los de acordo com algum critério, pois para relacionar-se de forma individual não pode ser extensivo a todos os clientes, que neste caso tornariam elevados o custo e tempo despendidos. Com a utilização da tecnologia da informação se pode obter o conhecimento básico de clientes e a partir de uma base de dados existente e confiável e identificar o seu público-alvo. Após a identificação do público alvo, pode-se estabelecer relacionamentos com cada cliente para conhecê-los individualmente com maior número de detalhes possível e ser capaz de reconhecê-lo em todos os pontos de contato. Somente através do conhecimento de cada cliente consegue-se fornecer o que ele espera e da forma que ele espera.

Selecionar um Gerente de Relacionamento e um funcionário operacional, treinados e que atuem de acordo com as normas e diretrizes da empresa para atendimento exclusivo destes clientes. Selecionar dentre o quadro de funcionários aquele que detém mais habilidades para desenvolver o trabalho como gerente de relacionamento, e treiná-lo em marketing de relacionamento, pois este profissional deve ser capaz de atender cada cliente-alvo. O gerente de relacionamento é responsável pelo cliente e deve ser o ponto central das informações e também aquele que procura mostrar os produtos e serviços da empresa para o cliente. Além de deter informações, relacionar-se com os clientes constantemente, este profissional deve atuar de acordo com as normas e diretrizes da empresa e deve desenvolver um plano a longo prazo e um plano anual de relacionamento com o cliente. Este plano anual deve definir objetivos, estratégias, os recursos necessários, etc. Para que o gerente de relacionamento consiga desempenhar suas funções gerenciais e de relacionamento, é necessário que tenha pelo menos um funcionário que auxilie nos serviços operacionais e que trabalhe em afinação com o seu superior.

Reservar espaço físico diferenciado na agência para atendimento dos clientes. Como o atendimento por parte do gerente de relacionamento, se faz de forma diferenciada e personalizada, é adequado que seja reservado um espaço físico no ambiente da agência também diferenciado de maneira que os clientes se sintam à vontade. A adequação do *lay out* para um ambiente reservado onde se possa conversar livremente sem interrupções ou trânsito de pessoas conduz a um clima favorável para negociações evitando desvios do foco de atenção.

Adotar o atendimento personalizado, individualizado. Para o marketing de relacionamento cada cliente é distinto e diferente e deve ser tratado diferentemente. O atendimento personalizado permite conhecer melhor o cliente e a uma melhor adequação de produtos e serviços para cada necessidade. Este diferencial oferecido é extremamente valorizado pelo cliente por que percebe que o atendimento foi feito exclusivamente para ele, gerando satisfação.

Disponibilizar um banco de dados para que se conheça o cliente. A tecnologia da informação influencia profundamente o modo de fazer negócios, pois permite que a empresa implante estratégias de relacionamento com clientes, utilizando efetivamente o marketing de relacionamento. Pode-se, por exemplo, através de uma base de dados atualizados e confiáveis obter-se informações para auxílio no

gerenciamento de relacionamento com clientes. Justifica-se a necessidade de um banco de dados pelo fato de que não se consegue estabelecer relacionamento com quem não se consegue identificar. Qualquer que seja o nível de interação como cliente, o marketing de relacionamento necessita de ferramentas que contribuam para a construção de relacionamentos de longo prazo e produtivos com o cliente.

Preocupar-se constantemente em conhecer as necessidades do cliente O atendimento das necessidades dos clientes é um dos pontos cruciais no marketing de relacionamento. Conhecer e preocupar-se constantemente em atender as necessidades dos clientes-alvo faz parte das atribuições do gerente de relacionamento que a cada contato obtém informações e tem oportunidades negociais. Conhecer suas necessidades, o que realmente agrega valor e se os clientes têm suas necessidades satisfeitas são condições necessárias para que se realizem relacionamentos duradouros. Oferecer produtos e serviços sem a preocupação constante no atendimento da necessidade do cliente não gera fidelização.

Informar o cliente que ele possui um contato na agência. Após a escolha do gerente de relacionamento, do público-alvo selecionado, da preocupação da organização como um todo atuar com o foco no cliente, se faz necessária a divulgação de que existe na empresa uma pessoa que gerencia seus interesses. Esta divulgação pode ser feita no primeiro instante através de mala direta e após o recebimento da correspondência, ou seja, depois de quinze dias aproximadamente, um contato via telefone para informar que agora existe uma pessoa responsável e capacitada para dar assessoria e consultoria sobre produtos e serviços. Esta carta via correio e o contato telefônico são extremamente importantes, pois representam o marco inicial para os relacionamentos duradouros que se pretendem.

Identificar o cliente sempre pelo nome, demonstrando conhecê-lo. A utilização da identificação do cliente pelo nome em cada contato pessoal, telefônico ou por outro meio, além de demonstrar que o conhece, mostra o interesse do gerente de relacionamento e da empresa para com o cliente e torna o relacionamento mais próximo, contribuindo para a sua retenção e fidelização.

Ser pro ativo e antecipar-se as solicitações dos clientes. Observa-se que todas as instituições financeiras possuem praticamente o mesmo portfólio de produtos para pessoas físicas, os recursos tecnológicos são muito semelhantes,

mas o grande diferencial que se pode oferecer consiste na agilidade do atendimento. Ser pro ativo e antecipar-se as solicitações do cliente podem ser fatores determinantes para a opção de compra, por exemplo, e além de gerar satisfação, aproximam os relacionamentos e certamente conduzem a fidelização.

A atitude dos funcionários deve ser cortês e educada. As pessoas envolvidas no processo, ou seja, os funcionários responsáveis pelo atendimento os clientes-alvo devem ser treinados de maneira que atuem de forma cortês e educada. O atendimento de maneira ríspida e pouco educada tem sido observado em algumas instituições de atendimento massificado onde o cliente é apenas um número. Porém, quando se necessita de dar um atendimento personalizado e diferenciado para clientes de interesse da empresa, apenas atitudes polidas e com cortesia são importantes. Atitudes estas que são muito valorizadas pelos clientes e que se somando a outros diferenciais podem fidelizá-los.

Há a necessidade de existir confiabilidade nos serviços prestados. Além da confiança na instituição, a habilidade de desempenho do serviço oferecido, isento de erros, falhas, demoras são fatores valorizados pelos clientes e que pelo nível de qualidade demonstrado contribui significativamente para a fidelização dos clientes.

Atuar com pronto atendimento. A rapidez e a prestação imediata do serviço, bem como a boa vontade para orientar os clientes têm sido valorizadas positivamente pelo público-alvo, e em conjunto com outras ações de relacionamento são comprovadamente geradoras de fidelização.

Comunicar-se com clareza. A comunicação tem sua contribuição significativa na fidelização de clientes, pois manter o cliente informado na linguagem que ele possa entender e ouvir auxilia nos relacionamentos e compreensão das necessidades e das variáveis que a compõe.

5 CONCLUSÕES

As transformações nos padrões de relação de trabalho alcançam todos os níveis de organização existentes no mercado, fazendo com que todas contribuam para um importante processo de transformações estruturais. Estas transformações têm impulsionado as empresas a terem uma maior preocupação em conhecer e trabalhar o cliente de forma direcionada e específica, objetivando identificar suas necessidades, expectativas e poder de consumo. Nas instituições financeiras, isto se torna cada vez mais forte, uma vez que as mesmas tem se tornado a cada dia que passa indústrias de serviços de grande utilidade em uma economia instável.

Com a chegada de Bancos Multinacionais no mercado brasileiro, a negociação de folhas de pagamento realizadas com estas instituições entrantes, os bancos nacionais vêem-se forçados a redirecionar foco, mudar estratégia e sair em busca de clientes que, até então, eram trazidos as agencias por fatores como segurança, confiabilidade e tradição, como é o caso do Banco do Brasil.

Tendo conhecimento desta realidade, pretendeu-se a partir do presente estudo, identificar como o Banco do Brasil, mais especificamente a agencia da cidade de Xanxerê, SC vem trabalhando o vinculo de relacionamento com os chamados clientes de conta salário. E as conclusões deste estudo são apresentadas de acordo com os objetivos pretendidos, enumerando-se cada um e comparando-se com os resultados obtidos.

Considera-se que estes resultados podem contribuir para o conhecimento do tema estudado e sendo assim foram feitas algumas recomendações para pesquisas futuras.

O primeiro objetivo específico proposto pelo presente trabalho foi o de identificar os atributos contidos no atual plano de fidelização utilizado pelo BB, conforme descrito na pagina três, a instituição usa a segmentação para classificar e definir sua clientela. Neste momento, verificou-se que a partir do ano 2000, a

instituição tem demonstrado uma preocupação forte em conhecer os clientes que circulam nas agências, utilizam serviços, compram produtos e possuem algum tipo de aplicação e investimento. Como observado e descrito na etapa de apresentação e análise dos dados, a segmentação de clientes por carteiras, a nomeação de gerentes de relacionamento e assistentes de negócios para atendimento específica tem facilitado o trabalho de captação e manutenção da clientela nas agências. Embora a forte tendência ao auto-atendimento persista, o contato olho no olho é considerado pela instituição de fundamental importância para a satisfação das pessoas e para a realização de bons negócios. Observou-se, porém, que para alcançar a fidelidade das pessoas físicas usuárias de conta salário não há um programa específico sendo desenvolvido. Hoje a agência de Xanxerê possui cerca de 1200 contas salário, e não há um programa específico de fidelização para esta clientela. Os usuários de conta salário possuem potencial a ser desenvolvido, e ações utilizando-se por base a estrutura de CRM já existente podem ser implementadas para elevar a rentabilidade destas contas na agência.

Por se tratar de um município de pequeno porte, com grandes indústrias e alto índice de empregabilidade na área de transformação metal mecânica nos arredores do centro da cidade, os entrevistados dizem levar em consideração a fácil localização e acesso à instituição financeira na hora de optar por um banco. Este fator contribui fortemente para a fidelização desta clientela junto ao Banco do Brasil de Xanxerê, já que o mesmo está localizado na rua central do município e nas proximidades da rodoviária municipal.

A cultura de municípios pequenos e população residente no interior, normalmente possuem uma forte tendência a valorizar a cortesia dos funcionários de uma instituição no momento do atendimento, têm ainda uma preferência por atendimento presencial, preferindo permanecer na fila do caixa ao utilizar auto-atendimento para manter o contato com o ser humano. Quanto à satisfação dos usuários de conta salário no que se refere à cortesia dos funcionários da agência Xanxerê, percebe-se que, na concepção dos entrevistados, não há um atendimento personalizado e de qualidade sendo desenvolvido.

O segundo objetivo traçado foi o de levantar os atributos que os clientes pessoa física fiéis levam em conta com o relacionamento com um banco. Este foi atendido a partir do momento que foram analisadas as respostas dos questionários

aplicados, onde a grande maioria dos respondentes fala sobre a segurança que a instituição financeira oferece, sobre a prontidão no atendimento, sobre a qualidade do atendimento prestado e a cortesia dos funcionários que atuam na agência.

O terceiro objetivo específico se propõe a comparar os atributos do atual plano com os atributos levantados pelos clientes. Neste momento foi possível observar que a equipe de funcionários e gestores da agência Xanxerê tem trabalho com foco direcionado ao cliente, e que as carteiras já segmentadas possuem um gerente de relacionamento e um funcionário dando suporte direto aos correntistas e investidores. Outro fator observado e ressaltado por um dos gerentes de relacionamento é o fato de que a partir do ano 2000 e da implementação da CRM a clientela se tornou mais próxima dos funcionários e da própria instituição. Atualmente cada gerente de relacionamento possui uma verba mensal a ser gasta com sua carteira de clientes através da realização de jantares, cafés e outros vários tipos de eventos sociais.

O último objetivo proposto no presente trabalho, refere-se a propor um plano de fidelização a ser utilizado na agência Xanxerê para a fidelização desta clientela. Este propósito deve, segundo o pesquisador, tomar por base o plano de CRM implementado pelo Banco do Brasil a partir do ano 2000. Por se tratar de uma instituição governamental de grande porte, não é possível atuar de forma isolada, não indo de encontro com as propostas estratégicas da empresa. A agência de Xanxerê pode servir de piloto para a criação de uma carteira de negócios específica para clientes conta salário.

REFERÊNCIAS

BERRY, L.; YADAV, M. S. Quanto custa um serviço. **HSM Management**, v. 5, nov./dez. 1995, p. 126-134.

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

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

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

FERREIRA, S.; SGANZERLLA, S. **Conquistando o consumidor**: o marketing de relacionamento como vantagem competitiva das empresas. São Paulo: Gente, 2000.

GIANESI, I. G.N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços**. São Paulo: Atlas, 1994.

GRIFFIN, J. **Como conquistar e manter o cliente fiel**. São Paulo: Futura, 1998.

GUSMÃO, M.; WATANABE, M. O banco de 10 bilhões. **Forbes Brasil**. São Paulo, 14 mar. 2001, p.36-41.

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

KOTLER, P.; LEVY, S. J. Broadening the concept of marketing. **Journal of Marketing**, Jan. 1969, p. 10-15.

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

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

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI**. São Paulo: Futura, 2000.

LIGHT, L. Gerenciando a lealdade. **HSM Management**, v. 7, mar./abr. 1998, p. 76-84.

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

NAISBITT, J.; ABURDENE, P. **Megatendências 2000**. São Paulo: Amana Key Editora, 1987.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de Indústrias e da Concorrência**. 2. ed., São Paulo: Editora Campus, 1989, p. 82-85

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

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, N. **O Valor da Perspectiva de Cliente e o Valor da Perspectiva de Aprendizado e Crescimento**. UFSC, Cascavel, 2000. Mimeo.

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

STONE, Bob. **Successful Direct Marketing Methods**. 4th ed., Lincolnwood, IL, NTC Business Book, 2001.

VAVRA, Terry G. **Marketing de Relacionamento: aftermarketing**, São Paulo: Atlas, 1993.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PROPOSTO

ESTA É UMA PESQUISA E SUA PARTICIPAÇÃO É MUITO IMPORTANTE PARA NÓS. PEDIMOS QUE LEIA E PREENCHA TODAS AS QUESTÕES DO QUESTIONÁRIO. AGRADECEMOS ANTECIPADAMENTE A SUA ATENÇÃO E COLABORAÇÃO

1) Até este momento, qual é o montante (valor em R\$) que você tem aplicado no BB?

- 1 () até R\$ 5.000
 2 () de R\$ 5.001 a R\$10.000
 3 () de R\$ 10.001 a R\$ 15.000
 4 () de R\$ 15.001a R\$ 20.000
 5 () de R\$ 20.001 a 25.000
 6 () mais de R\$ 25.000

2) O que você considera como fator determinante na escolha de um banco?

Responder todos em ordem de importância, sendo o 1 o mais importante e o 9 o menos importante.

- 1 () localização
 2 () tarifas
 3 () taxas de juros
 4 () rentabilidade de investimentos
 5 () prontidão
 6 () segurança da instituição
 7 () atendimento personalizado
 8 () cortesia
 9 () outro: _____

3) Como você avalia (excelente, bom, regular, ruim ou péssimo) os seguintes serviços oferecidos pelo BB: Critério Conceito (em %) Excelente, Bom, Regular, Ruim Péssimo.

	Excelente	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	Desconheço
Localização	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tarifas	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Taxas de juros	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rentabilidade dos investimentos	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prontidão	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Segurança da instituição	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atendimento personalizado	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cortesia	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outros	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4) Quanto a sua opção por instituição financeira:

- () Possuo conta só no Banco do Brasil
 () Possuo conta em outro Banco, mas o Banco do Brasil é o principal Banco
 () Possuo conta em outro Banco e o Banco do Brasil não é o principal Banco.

5) Porque você possui conta salário no Banco do Brasil?

-) Pela localização do BB
-) Pela segurança da instituição
-) Pelo atendimento personalizado do BB
-) Pela cortesia do BB
-) Por imposição da empresa em que trabalho
-) Pelas taxas de juros do BB
-) Pela prontidão do BB nos seus serviços
-) Outros

6) Sexo:

-) masculino) feminino

7) Estado civil:

-) solteiro) casado) viúvo) outro _____

8) Faixa etária:

-) até 30 anos
-) de 31 a 40 anos
-) de 41 a 50 anos
-) de 51 a 60 anos
-) de 61 a 70 anos
-) mais de 70 anos

9) Escolaridade:

-) ensino fundamental incompleto
-) ensino fundamental completo
-) ensino médio incompleto
-) ensino médio completo
-) graduação incompleto
-) graduação completo
-) pós-graduação

10) Renda bruta mensal individual (em R\$ mil).

- 1) até R\$ 500,00
- 2) de R\$ 501,00 a R\$ 1.000,00
- 3) de R\$ 1.001,00 a R\$ 1.500,00
- 4) de R\$ 1.501,00 a R\$ 2.000,00
- 5) acima de R\$ 2.000,00

11) Sua profissão é:

-) profissional liberal
-) funcionário de empresa pública ou economia mista
-) empregador ou proprietário de empresa
-) aposentado/ pensionista
-) empregado do setor privado
-) outro: _____