

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

Valdirene Bortolini

**MARKETING DE RELACIONAMENTO NO BANCO DO BRASIL NO MERCADO DAS
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SERAFINA CORRÊA**

Porto Alegre

2007

Valdirene Bortolini

**MARKETING DE RELACIONAMENTO NO BANCO DO BRASIL NO MERCADO DAS
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SERAFINA CORRÊA**

**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. Luis Antonio Slongo

Porto Alegre

2007

Valdirene Bortolini

**MARKETING DE RELACIONAMENTO NO BANCO DO BRASIL NO MERCADO DAS
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SERAFINA CORRÊA**

Material para consulta na homepage da Biblioteca da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, disponível em <http://biblioteca.ea.ufrgs.br/> publicações / Normas para Apresentação de Monografias.

Conceito final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

Profa. Rosinha Carrion – UFRGS

Profa. Carmen Grisci – UFRGS

Orientador - Prof. Luiz Antonio Slongo - UFRGS

Dedicatória

Dedico este trabalho a minha família, principalmente aos
meus filhos queridos que souberam
entender a minha ausência nos momentos de estudo.

AGRADECIMENTOS

A UFRGS, que me trouxe o conhecimento necessário ao desenvolvimento deste trabalho, com professores sempre tão atenciosos e competentes.

Ao Banco do Brasil por me proporcionar esta oportunidade.

Aos colegas e clientes que deram a sua contribuição e tornaram possível a realização deste trabalho.

RESUMO

O objetivo principal deste trabalho foi apurar como está atualmente o marketing de relacionamento do Banco do Brasil com as micro e pequenas empresas de Serafina Corrêa. Compará-lo com o relacionamento desses clientes com a concorrência, e levantar opiniões sobre o que pode ser feito a fim de melhorá-lo foram objetivos secundários. A maioria dos grandes bancos que atuam no mercado brasileiro utilizam estratégias de relacionamento para maximizar a rentabilidade de seus clientes pessoa jurídica, e o Banco do Brasil não foge a esta realidade. Para micro e pequenas empresas observa-se um número maior de soluções massificadas e automatizadas para ganhos de escala e de eficiência. Cabe destacar o papel cada vez mais importante da tecnologia nas estratégias de relacionamento e venda e da capacitação dos gerentes responsáveis pelo atendimento. Para a realização do presente trabalho foi utilizada uma pesquisa de caráter exploratório, de abordagem qualitativa com o método de entrevista em profundidade. Foram entrevistados dez dirigentes de micro e pequenas empresas clientes do Banco do Brasil da Agência de Serafina Corrêa e dois interlocutores responsáveis pelo atendimento na agência. As entrevistas foram elaboradas com base na escala de Wilson & Vlosky (1997). Também realizou-se a coleta de dados secundários diretamente no sistema de informações do Banco do Brasil. Como principal resultado podemos citar que os construtos da confiança e do comprometimento encontravam-se bem consolidados no relacionamento.

Palavras-chave: Marketing, relacionamento, microempresa, pequena empresa

SUMÁRIO

	LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	9
	LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	10
1	INTRODUÇÃO	11
2	A EMPRESA	15
2.1	O BANCO DO BRASIL.....	15
2.1.1	O Banco do Brasil e o modelo de relacionamento MPE	15
2.1.2	A Agência de Serafina Corrêa/RS	16
3	MARKETING.....	18
3.1	CONCEITOS CENTRAIS DE MARKETING	18
3.1.1	Necessidade, desejos e demandas.....	19
3.1.2	Produtos e serviços	20
3.1.3	Valor, satisfação e qualidade	20
3.1.4	Troca, transações e relacionamentos.....	21
3.1.5	Mercados.....	21
3.2	MARKETING DE RELACIONAMENTO (MR).....	21
3.2.1	Razões para ambos os lados	23

3.2.2	Confiança mútua e respeito.....	23
3.2.3	Motivação e comprometimento dos funcionários	24
3.2.4	Comprometimento mútuo.....	25
3.3	MARKETING DE SERVIÇOS.....	25
3.3.1	Serviços e marketing de relacionamento	27
3.4	MARKETING APLICADO A BANCOS.....	27
3.5	A ESCALA DE WILSON E VLOSKY	30
4	METODOLOGIA DE PESQUISA	32
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	35
5.1	QUALIDADE DO MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	35
5.1.1	Visão dos dirigentes das MPE's.....	36
5.1.2	Visão dos interlocutores responsáveis pelo atendimento às MPE's	37
5.2	COMPARAÇÃO COM A CONCORRÊNCIA.....	39
5.2.1	Visão dos dirigentes das MPE's.....	40
5.2.2	Visão dos interlocutores responsáveis pelo atendimento às MPE's	41
5.3	SUGESTÕES DE MELHORIA NO RELACIONAMENTO NA OPINIÃO DOS DIRIGENTES DAS MPE'S.....	41
5.4	SUGESTÕES DE MELHORIA NO RELACIONAMENTO NA OPINIÃO DOS INTERLOCUTORES RESPONSÁVEIS PELO ATENDIMENTO ÀS MPE'S.....	43
6	CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES	45
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	49
	ANEXO A – Entrevista estruturada com os clientes micro e pequenas empresas do BB da Agência de Serafina Corrêa.....	52

ANEXO B – Entrevista estruturada com os interlocutores responsáveis pelo atendimento aos clientes micro e pequenas do BB Agência de Serafina Corrêa	54
ANEXO C – A Escala de Wilson & Vloski para mensuração do MR	56

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BB – Banco do Brasil

CABB – Central de Auto Atendimento do Banco do Brasil

CEF – Caixa Econômica Federal

EP – Entrevista em profundidade

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MPE's – Micro e pequenas empresas

MR – Marketing de relacionamento

PIB – Produto Interno Bruto

SISBB – Sistema de Informações do Banco do Brasil

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Principais conceitos de Marketing.....	19
Figura 2 – A escada do marketing de relacionamento	22
Figura 3 – Alicerces do marketing de relacionamento.....	23
Quadro 1 – Empresas entrevistadas.....	33

1. INTRODUÇÃO

O avanço tecnológico, a evolução dos meios de comunicação, a abertura de mercado e a globalização têm sido em grande parte responsáveis pelo acirramento da concorrência e, conseqüentemente, pelas mudanças que vêm ocorrendo no comportamento dos consumidores, que estão cada vez mais bem informados, mais exigentes e também menos fiéis às empresas.

Esse fato tem levado as empresas a também modificarem sua forma de atuação. Uma estratégia focada em vendas, sem considerar um relacionamento de longo prazo com o cliente, não é suficiente para assegurar a manutenção da empresa no mercado. É preciso encantar o cliente para mantê-lo fiel à empresa, o que significa, na perspectiva do resultado financeiro, uma fonte permanente e segura de renda, sobretudo porque é bem mais fácil e mais barato manter um cliente do que conquistar um novo. E mais difícil ainda é reconquistar um cliente que perdemos para a concorrência.

Segundo Kotler (1998), as empresas inteligentes tentam desenvolver confiança e relacionamentos “ganha-ganha” a longo prazo com consumidores, distribuidores, revendedores e fornecedores (stakeholders), prometendo e entregando alta qualidade, bons serviços e preços justos as outras partes no decorrer do tempo. Ainda Kotler (1998) nos diz que o marketing de relacionamento resulta em fortes vínculos econômicos, técnicos e sociais entre os stakeholders.

Por que é tão importante satisfazer os clientes? Kotler (1998), nos afirma que segundo a Fórum Company atrair um novo cliente pode custar cinco vezes mais do que

agradar um cliente leal e pode custar dezesseis vezes mais trazer um novo cliente ao mesmo nível de rentabilidade de um cliente perdido.

Conforme Banco do Brasil (2000c), várias estratégias podem ser adotadas para garantir a fidelidade dos clientes e a melhoria dos resultados da empresa. No âmbito dos valores da organização: a ética no relacionamento com a clientela, no âmbito das políticas de atendimento: a segmentação, e como ferramenta gerencial: ouvir o cliente e valorizar suas reclamações.

Seguindo essas tendências, a partir de 1996 o Banco do Brasil (BB) iniciou o processo de implantação da estratégia de segmentação criando um Modelo de Relacionamento que divide o mercado em 3 níveis, cada um com a sua política de atuação: Pessoa Jurídica, Pessoa Física e Governo.

São classificadas como micro e pequenas empresas (MPE's) pelo Conglomerado Banco do Brasil as Pessoas Jurídicas, inclusive as Cooperativas e Associações Urbanas, com faturamento bruto anual de até R\$ 15 milhões para comércio e serviços e de até R\$ 10 milhões para indústria. Dentre as principais características do segmento destaca-se a concentração dos recursos em até três instituições financeiras, sendo que há uma maior fidelidade com a principal instituição de relacionamento.

Na agência de Serafina Corrêa a segmentação começou a ser implantada por volta de 2001. Os clientes foram divididos de acordo com o modelo de segmentação existente. A primeira carteira a ser efetivamente criada foi a da Pessoa Jurídica, em 2003, com pouco mais de cento e quarenta clientes. Dentre esses clientes existem atualmente três médias empresas, duas Prefeituras Municipais, a de Serafina Corrêa e a de Montauri, e o restante se constitui em micro e pequenas empresas.

O principal interlocutor, é o Gerente de Módulo Pessoa Jurídica, para tratativas e originação de negócios, tendo ainda como apoio negocial uma Assistente "A". As formas de atendimento mais utilizadas são: atendimento no ambiente da agência, realização de visitas de forma a intensificar o relacionamento, direcionamento para canais de auto-atendimento como Internet, terminais de auto-atendimento, telefone e fax. O atendimento tem como premissa básica o fortalecimento da parceria entre o BB e

a empresa com a identificação de oportunidades de geração ou ampliação de negócios com a cadeia produtiva da empresa – fornecedores, clientes e funcionários.

O presente estudo foi realizado com base em informações que foram levantadas na agência de Serafina Corrêa – Rio Grande do Sul.

As questões de pesquisa foram:

- 1) Como está atualmente o marketing de relacionamento (MR) do BB com as MPE's de Serafina Corrêa, na opinião de ambas as partes?
- 2) Fazendo-se uma comparação com a concorrência, como está o MR do BB com as MPE's de Serafina Corrêa, na opinião de ambas as partes?
- 3) Na opinião dos clientes MPE's do BB de Serafina Corrêa o que pode ser feito para melhorar esse relacionamento?
- 4) Na opinião dos interlocutores responsáveis pelo atendimento às carteiras de MPE's do BB de Serafina Corrêa o que pode ser feito para melhorar esse relacionamento?

O objetivo principal deste trabalho foi apurar como estava o marketing de relacionamento do BB com as micro e pequenas empresas de Serafina Corrêa.

E os objetivos mais específicos foram:

- 1) Levantar informações sobre a qualidade do marketing de relacionamento do BB com as micro e pequenas empresas de Serafina Corrêa.
- 2) Comparar a qualidade do marketing de relacionamento do BB com as micro e pequenas empresas de Serafina Corrêa com a concorrência.
- 3) Levantar informações sobre a opinião dos clientes micro e pequenas empresas do BB de Serafina Corrêa sobre o que pode ser feito para melhorar esse relacionamento.

- 4) Levantar informações sobre a opinião dos interlocutores responsáveis pelo atendimento às carteiras de micro e pequenas empresas do BB de Serafina Corrêa sobre o que pode ser feito para melhorar esse relacionamento.

Tendo em vista o fato de que pouco se sabe sobre o assunto pesquisado, a pesquisa utilizada foi de caráter exploratório, baseada numa pequena amostra da população, que permitiu melhor compreensão do contexto do problema.

A técnica utilizada foi a entrevista em profundidade (EP) e a busca de dados secundários. Foram utilizadas duas entrevistas: a primeira aplicada aos dirigentes de MPE's clientes da agência de Serafina Corrêa do BB; e a segunda aplicada aos interlocutores responsáveis pelo atendimento a esses clientes. Os dados secundários foram coletados diretamente do sistema de informações do Banco do Brasil (SISBB).

A técnica de análise utilizada foi a análise interpretativa, buscando atingir os objetivos propostos. Embora o BB possua o mesmo modelo de atendimento em todas as suas agências, o presente trabalho se aplica apenas à agência de Serafina Corrêa, não podendo, portanto, haver generalizações.

Este trabalho aborda primeiramente conceitos centrais de marketing, seguido de aspectos relacionados ao marketing de relacionamento, marketing de serviços, e o marketing aplicado a bancos. Também traz a escala de Wilson & Vloski (1997) já que o instrumento de pesquisa foi baseado nela. Finalizando relata os resultados obtidos com a pesquisa realizada com os dirigentes de MPE's e interlocutores responsáveis pelo atendimento a estas empresas no BB na agência de Serafina Corrêa.

2. A EMPRESA

2.1 O BANCO DO BRASIL

O Banco do Brasil foi fundado em 12 de outubro de 1808 por Dom João VI.

Atualmente com 24,6 milhões de clientes correntistas, 15,1 mil pontos de atendimentos em 3,1 mil cidades e 22 países, 82,5 mil funcionários, é a maior instituição financeira do País, atendendo a todos os segmentos do mercado financeiro.

O mercado bancário brasileiro é altamente competitivo. Atuam neste mercado, como principais concorrentes, instituições públicas e privadas como Bradesco, Itaú, Unibanco e CEF. Mais especificamente no RS observa-se a concorrência do Banrisul, que é maior no interior. Nos últimos anos observa-se concorrência crescente de bancos estrangeiros como Santander, Citibank, ABN AMRO e o HSBC.

O BB tem atualmente como missão “Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e contribuir para o desenvolvimento do País.”

2.1.1 O Banco do Brasil e o modelo de relacionamento MPE

O mercado bancário vem adotando vários modelos de segmentação dos seus clientes, procurando aprofundar o conhecimento das suas necessidades e desenvolver

produtos e serviços que melhor se ajustem às características de cada um. O BB adota como principal critério de segmentação o faturamento bruto anual, adotando dois níveis de relacionamento:

a) microempresa: até R\$ 500 mil;

b) pequena empresa:

I – indústria: acima de R\$ 500 mil e até R\$ 10 milhões,

II – comércio e serviços: acima de R\$ 500 mil e até R\$ 15 milhões.

Existem em torno de 5 milhões de MPE's no Brasil hoje (IBGE). Elas representam 98% das pessoas jurídicas do país, 56% dos empregos formais e 20% do PIB. Trata-se de um segmento de grande importância no cenário econômico nacional e vem recebendo grande estímulo pelas políticas públicas atuais, sendo grande gerador de recursos e empregos. O BB reconhecendo a importância do segmento criou em 2004 a Diretoria de Micro e Pequenas Empresas para melhor atender esses empreendedores. A base de clientes MPE alcançou 1,6 milhão no final de Junho do corrente ano, representando mais de 62% da margem de contribuição de pessoas jurídicas. O saldo das operações para capital de giro atingiu R\$ 15,3 bilhões. (Banco do Brasil, Agosto/2007).

No BB o responsável direto pelo atendimento às MPE's é o Gerente de Módulo Pessoa Jurídica em Unidade de Negócios da Rede de Varejo, ou resumidamente Gerente de Módulo Pessoa Jurídica; e sua equipe. É o responsável por tarefas como: analisar crédito, identificando fatores de risco – pontos fortes e fracos de um cliente, bem como as ameaças e oportunidades que a ele se apresentam.

2.1.2 A Agência de Serafina Corrêa/RS

A agência de Serafina Corrêa foi fundada em 1982, e conta atualmente com 9 funcionários, além de mais 7 colaboradores para atividades auxiliares.

Com seus 198 clientes MPE's, 26 entidades, 3 médias empresas, 2 clientes

governo e mais de 6 mil clientes pessoa física, é hoje uma agência de nível 3 – numa escala de classificação quanto ao porte que vai de 1 a 4, sendo o nível 1 o maior.

3. MARKETING

Atualmente as empresas bem sucedidas possuem algo em comum: são voltadas para o cliente e totalmente comprometidas com o marketing. Dedicam-se a entender seus clientes e satisfazer suas necessidades em mercados segmentados. Elas motivam todas as pessoas da organização a produzir e entregar valor superior para os clientes, tendo assim um alto nível de satisfação dos clientes (Kotler e Armstrong, 2003).

3.1 CONCEITOS CENTRAIS DE MARKETING

O que é marketing? A função do marketing, nos negócios, na definição de Kotler e Armstrong (2003) é entender, criar, comunicar e proporcionar ao cliente valor e satisfação, sendo que os dois principais objetivos do marketing são: atrair novos clientes, prometendo-lhes valor superior, e manter os clientes atuais, propiciando-lhes satisfação.

Para explicar melhor a definição de marketing examinaremos alguns termos: necessidades, desejos e demandas; produtos e serviços; valor, satisfação e qualidade; troca, transações e relacionamentos; e mercados. A figura 1 mostra a vinculação desses conceitos:

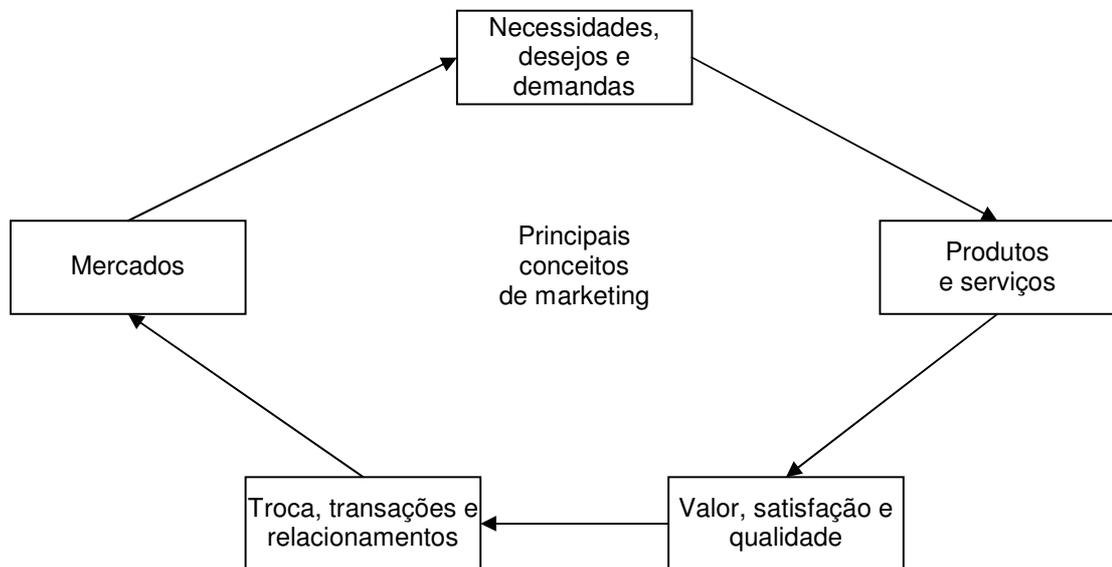


FIGURA 1 – Principais conceitos de Marketing.
 Fonte: Kotler e Armstrong (2003, p. 4).

3.1.1 Necessidade, desejos e demandas

Segundo Kotler (2000), os profissionais de marketing precisam entender as necessidades de seus mercados-alvo, bem como seus desejos e demandas. Necessidades são exigências humanas básicas – comida, ar, água. Também podem ser sociais, de afeto e aceitação, ou de auto-realização. Elas se tornam desejos quando dirigidas a objetos específicos e são particularizadas por determinada cultura e pela personalidade individual. Por exemplo, um cliente necessita receber seu salário no Banco do Brasil e deseja abrir uma conta corrente especial eletrônica para este fim. “No presente e no futuro, em nossas escolhas de consumo, vamos sempre optar por produtos ou serviços que realmente sejam uma solução para desejos e necessidades.” Poser (2005).

Já a demanda para Kotler e Armstrong (2003) são os desejos apoiados pelo poder de compra.

3.1.2 Produtos e serviços

Segundo Kotler (2000) um produto é qualquer oferta que possa satisfazer a uma necessidade ou a um desejo.

“Além dos bens tangíveis, podemos considerar como produtos os serviços – atividades ou benefícios para venda, os quais são essencialmente intangíveis e não resultam na posse de nada. Alguns exemplos são bancos, companhias aéreas, hotéis, escritórios contábeis e serviços domésticos.” (Kotler e Armstrong, 2003, p.4-5).

3.1.3 Valor, satisfação e qualidade

Hoje, há uma grande variedade de escolha de produtos e marcas, preços e fornecedores a disposição dos clientes. Mas como eles escolhem? Eles compram o produto ou serviço da empresa que oferece o mais alto valor entregue. Segundo Kotler (2000) valor para o cliente é a razão entre o que ele recebe – benefícios, ao adquirir um produto ou serviço e o que ele dá – custos. No geral os clientes não julgam os valores e os custos de maneira precisa e objetiva, eles agem de acordo com o valor percebido. Atributos como a marca e a confiabilidade podem fazer a diferença. “Não importa quanto custa um produto ou serviço, o que importa é quanto ele vale” (Poser, 2005).

A satisfação do cliente, para Kotler e Armstrong (2003) tem a ver com o que ele percebe sobre o desempenho do produto em relação às suas expectativas. Se não corresponder às expectativas ele ficará insatisfeito. Se corresponder ele ficará satisfeito. Se exceder ele ficará maravilhado. “Empresas inteligentes têm como objetivo maravilhar o cliente, prometendo somente aquilo que podem oferecer e entregando mais do que prometeram” (Kotler e Armstrong, 2003).

Valor e satisfação para o cliente são as pedras fundamentais para a construção de relacionamentos duradouros, afinal, clientes satisfeitos têm maior probabilidade de se tornarem fiéis, e por conseqüência, dar à empresa uma maior participação em sua preferência (Kotler e Armstrong, 2003).

3.1.4 Troca, transações e relacionamentos

O marketing para Kotler e Armstrong (2003), acontece quando alguém decide satisfazer suas necessidades e seus desejos por meio da troca. “A troca é o ato de obter de alguém um objeto desejado oferecendo alguma coisa em troca.” Por isso é que se diz que a troca é o conceito central do marketing. Já a transação é a unidade de avaliação da troca, e consiste na troca de valores entre duas partes, ou seja, uma parte dá X para outra parte e obtém Y em troca.

“O marketing de transações é parte de uma idéia maior denominada marketing de relacionamento. O marketing de relacionamento tem como objetivo estabelecer relacionamentos mutuamente satisfatórios de longo prazo com partes-chave – clientes, fornecedores, distribuidores -, a fim de ganhar e reter sua preferência e seus negócios no longo prazo. Empresas de marketing realizam isso prometendo e fornecendo produtos e serviços de alta qualidade a preços justos às outras partes ao longo do tempo. O marketing de relacionamento estabelece sólidas ligações econômicas, técnicas e sociais entre as partes. Ele reduz o dinheiro e o tempo investidos nas transações. Nos casos mais bem sucedidos, as transações deixam de ser negociadas de tempos em tempos e se tornam rotineiras.” (Kotler, 2000, p.35).

3.1.5 Mercados

Segundo Kotler e Armstrong (2003) mercado é o conjunto de compradores atuais e potenciais de um produto que compartilham um desejo ou necessidade que pode ser satisfeita por meio de trocas e relacionamentos.

3.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO (MR)

“A retenção dos clientes está se tornando um indicador chave do lucro.” Hooley et al. (2005). Ainda segundo Hooley et al. (2005) a fim de melhorar a probabilidade de retenção dos clientes, as empresas estão se voltando cada vez mais para o marketing de relacionamento. Na figura 2 vemos “a escada do marketing de relacionamento” que mostra os estágios identificáveis na construção do relacionamento. No primeiro nível

está o cliente em potencial, sendo que a ênfase neste caso é transformá-lo em cliente efetivo. O MR busca converter os clientes em apoiadores ou mesmo defensores da empresa, que têm sentimentos positivos em relação a ela e a recomendem ativamente a outras pessoas. O topo da escada é o parceiro, onde fornecedor e cliente trabalham juntos para o benefício mútuo. Numa estratégia bem-sucedida de MR é preciso visar a clientes com valor suficiente (real ou potencial), que possam garantir ou justificar o investimento num relacionamento.

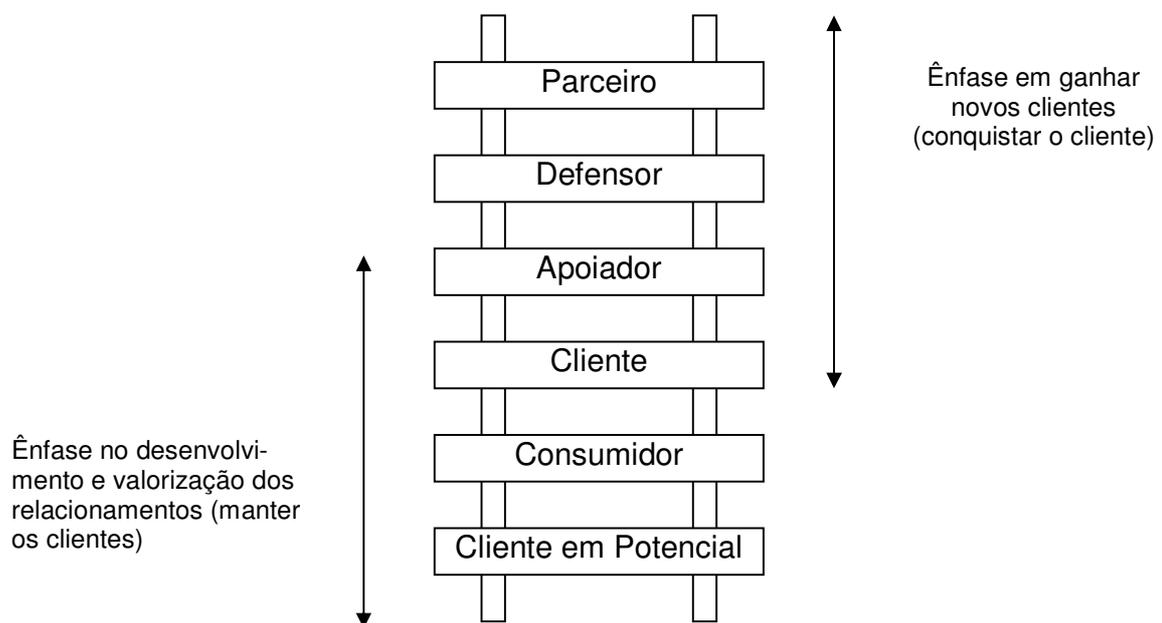


FIGURA 2 – A escada do marketing de relacionamento.

Fonte: Hooley et al. (2005, p. 335) apud Payne, Christopher, Clark & Peck (1995), Relationship Marketing for Competitive Advantage.

Para a eficácia do MR, conforme Hooley et al. (2005), faz-se necessário que haja vantagens bem claras para ambas as partes envolvidas, conforme figura 3. Slongo et al. (2004) apud Morgan e Hunt (1994) afirmam que a confiança e o comprometimento são essências para o sucesso do MR, pois induzem ao comportamento cooperativo.

“...os conceitos são centrais devido a: trabalharem para preservar os investimentos nos relacionamentos através da cooperação com parceiros de troca; serem responsáveis pela resistência a alternativas de curto prazo em favor dos benefícios de longo prazo; passarem a visão de que ações de alto risco potencial são prudentes devido à crença de que os parceiros não irão agir de forma oportunista.” (Slongo et al., 2004 apud Morgan e Hunt, 1994).

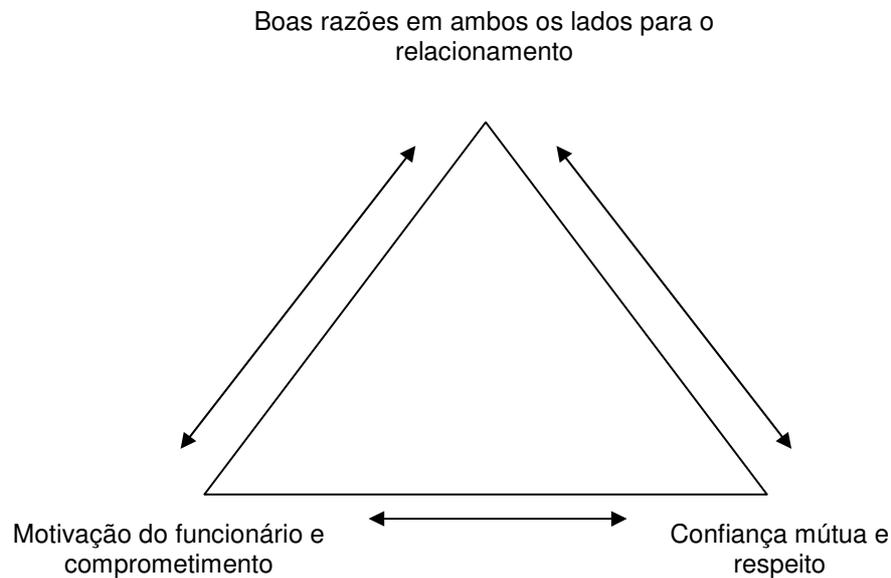


FIGURA 3 – Alicerces do marketing de relacionamento.

Fonte: Hooley et al. (2005, p. 335)

3.2.1 Razões para ambos os lados

Para Hooley et al. (2005), é fundamental estabelecer o que cada parte recebe com esse relacionamento. Muitas organizações ainda reconhecem o valor da retenção e da fidelidade dos clientes mas não raciocinam claramente sobre o que o cliente ganhará com o relacionamento. Mas também, segundo Hooley et al. (2005), muitas empresas estão percebendo que levantar o tipo de relacionamento que os clientes querem estabelecer com seus fornecedores constitui-se num meio eficaz de segmentar os mercados em torno das necessidades fundamentais desses clientes.

3.2.2 Confiança mútua e respeito

Nos relacionamentos mais avançados, como nas parcerias, é essencial o estabelecimento de confiança e respeito mútuos (Hooley et al., 2005). Para Morgan e Hunt (1994), a confiança juntamente com o comprometimento é tida como um construto central para o MR. Ela existe quando uma parte acredita na integridade do parceiro de troca, sendo que existe uma relação negativa entre a confiança e a propensão à saída. Isso porque, uma empresa que confia em seu fornecedor é mais comprometida e tem mais intenções de continuar com o relacionamento.

Relacionamentos de longo prazo tem dois fatores fundamentais: dependência mútua e confiança, que estão relacionados com outros fatores, como incerteza do ambiente, investimentos em transações específicas, reputação e satisfação no relacionamento entre compradores e vendedores (Slongo et al., 2004 apud Ganesan, 1994). Além disso a confiança tem papel-chave na efetividade da parceria, uma vez que leva ao comprometimento e, indiretamente, à satisfação geral com o relacionamento.

3.2.3 Motivação e comprometimento dos funcionários

Outro construto central para o MR é o comprometimento e o envolvimento dos funcionários na construção e manutenção do mesmo. Muito embora as empresas estabeleçam suas estratégias na cúpula da empresa, o sucesso dessas depende dos funcionários que as colocarão em prática. Até porque, na visão do cliente o funcionário que o atende é a empresa e a sua marca (Hooley et al., 2005). Hoje exige-se dos funcionários que desenvolvam e gerenciem relacionamentos com os clientes, ao invés de limitarem-se unicamente à comercialização de produtos e serviços. A amizade decorrente do contato entre prestadores de serviços e seus clientes é vista como uma modalidade de MR, dada sua importância (Slongo et al., 2004 apud Price e Arnould, 1999).

Conforme Slongo et al. (2004) para a empresa a relação cliente-funcionário é portadora de um paradoxo. Se por um lado ela constitui vantagem competitiva por fortalecer o relacionamento e levar à lealdade, por outro abre a possibilidade de que o

relacionamento fique restrito ao consumidor e ao funcionário, não se estendendo à empresa.

“A diferença entre relacionamentos consumidor-funcionário e consumidor-empresa não é sutil e sua disparidade faz-se visível no momento da saída de determinados profissionais: a reação dos consumidores pode oscilar da desconfiança e/ou insatisfação até a troca de fornecedor, migrando com o profissional para a concorrência.” (Slongo et al., 2004 apud Duboff e Heaton, 1999; Bendapudi e Leone, 2001 e 2002).

3.2.4 Comprometimento mútuo

Morgan e Hunt (1994) definem comprometimento no relacionamento como a crença de um parceiro de que o relacionamento com o outro é tão importante que fará o máximo de esforço para mantê-lo, isto é, a parte comprometida acredita que o relacionamento está funcionando tão bem a ponto de querer mantê-lo indefinidamente. Slongo et al. (2004) apud Dwyer et al. (1987) nos diz que as relações vão desde simples transações unilaterais até um tipo bilateral de relacionamento em que as duas partes estão altamente comprometidas. Elas aprendem a confiar umas nas outras e isto aumenta o comprometimento. Assim o comprometimento mútuo é a habilidade de fazer sacrifícios de curto prazo em nome de benefícios de longo prazo.

“Em um estudo que buscou verificar a influência do comprometimento na lealdade, Pritchard et al. (1999) verificaram que o comprometimento tende a ser maior quando as pessoas sentem que suas decisões não são tão facilmente reversíveis, são significativas para os outros e foram tomadas no exercício da livre escolha.” (Slongo et al., 2004).

3.3 MARKETING DE SERVIÇOS

De acordo com Neto e Porto (2006) o setor de serviços detém, atualmente, a maior participação no PIB dos países desenvolvidos e em muitos dos países em desenvolvimento. É o setor que mais emprega mão-de-obra. Os serviços, no Brasil, representam mais de 55% da economia brasileira, representando mais da metade da produção e dos empregos brasileiros.

O marketing de serviços tem como foco três dimensões principais: a) os clientes atuais e potenciais; b) os funcionários; c) a interação cliente-prestador de serviço, a chamada hora da verdade. Somente quando essas três dimensões são bem atendidas é que o marketing de serviços pode alcançar os resultados desejados. Existem inúmeras diferenças entre a Administração Mercadológica de Produtos e a de Serviços. Para conhecer um serviço, o cliente tem de experimentá-lo já na situação de usuário, de compra realizada. Por isso, a percepção de risco tende a ser muito elevada nos serviços, pois eles não podem ser tocados, cheirados, degustados ou até mesmo provados antes do ato da compra. A percepção da qualidade, portanto, é fortemente influenciada pela experiência, um atributo que só pode ser avaliado depois do uso do serviço. A qualidade do serviço é a base do Marketing de Serviços, enquanto no Marketing de Produtos é o seu desempenho (Neto e Porto, 2006).

As principais características dos serviços, segundo Neto e Porto (2006), são:

1. Intangibilidade – os serviços não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados. O desafio para a área de marketing é a de evidenciar a qualidade dos serviços, tangibilizando-o. Isto pode ser feito por meio da estrutura física em que o serviço está sendo prestado, e dos seus equipamentos de apoio.

2. Inseparabilidade – o contato direto com o cliente é uma característica do serviço. Os serviços são produzidos, entregues e consumidos simultaneamente; o mesmo vale para os serviços bancários. Os funcionários que estão em contato direto com o cliente são chamados de front office. E os que participam “por trás” do processo são chamados de back romm.

3. Variabilidade ou heterogeneidade – a tentativa de padronização do serviço é um desafio aos profissionais. Um serviço prestado a um cliente não é exatamente o mesmo serviço para o próximo cliente.

4. Perecibilidade – Os serviços não podem ser estocados, obrigando o gestor a estabelecer um grande equilíbrio entre a demanda e a oferta. No caso dos bancos, se não for bem gerenciado, pode acarretar filas e mau atendimento nos dias de maior movimento, geralmente no início de cada mês.

3.3.1 Serviços e marketing de relacionamento

Para Slongo et al. (2004) alguns autores defendem que o MR é parte do Marketing de Serviços, enquanto outros argumentam que o primeiro originou-se do segundo e agora está tornando-se uma disciplina em si.

A gestão de relacionamentos, segundo Slongo et al. (2004), surge como a melhor estratégia para lidar com a intangibilidade típica de serviços, sendo os eventuais problemas no provimento do serviço contornados através da criação de vínculos duradouros entre fornecedores e clientes. Slongo et al. (2004) apud Grönroos (In: Sheth e Parvatiyar, 2000, p. 97) afirmam que “gerenciar serviços está no centro da construção e manutenção de relacionamentos, ainda que o MR esteja baseado também em outros aspectos, como a construção de redes e o estabelecimento de acordos de alianças e parcerias estratégicas”.

Slongo et al. (2004) apud Grönroos (1995, p. 183) citam que “na implementação de uma estratégia de serviços, uma abordagem do MR e uma capacidade excelente de marketing interativo fazem-se essenciais”.

3.4 MARKETING APLICADO A BANCOS

Às empresas de serviços financeiros, também se aplicam os conceitos de intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade. Existem outras características que devemos considerar, em se tratando de estratégias em bancos, que os diferenciam de outro tipo de empresa de serviços que são as seguintes: dupla relação, elevada regulamentação, relação estável com o cliente, risco elevado, inexistência de patente (Neto e Porto, 2006). Mais adiante, detalharemos melhor as mais importantes.

Segundo Neto e Porto (2006), a formulação das estratégias de marketing em bancos tem como objetivo a criação de valor para o acionista e o cliente. A segmentação de mercado deve orientar esta estratégia, que começa com a distinção de

interesses ou necessidades de clientes, dando condições para a empresa concentrar os esforços de marketing em determinados alvos que entende serem favoráveis para serem explorados comercialmente, em decorrência de sua capacidade de satisfazer a demanda dos focos de maneira mais adequada.

A função da segmentação de mercado, portanto, é agrupar indivíduos cujas ações esperadas aos esforços de marketing sejam semelhantes ao longo de determinado período. O passo seguinte à segmentação é a definição do público-alvo. Entre os grupos mapeados, seleciona-se os de consumidores que parecem mais convenientes para se concentrar esforços. O critério usual para definição do alvo é identificar que grupos valorizam o que a empresa faz de melhor e que não é atendido pela concorrência. Uma vez definido o alvo é preciso definir o posicionamento. (Neto e Porto, 2006).

Neto e Porto (2006) afirmam: “Nenhum banco pode oferecer todos os produtos/serviços e ser o melhor banco para todos os clientes.”

Pelo fato da atividade bancária ser fortemente regulamentada, Neto e Porto (2006), a diferenciação de produtos e serviços fica de certa forma prejudicada. Outro aspecto importante para justificar a necessidade do banco construir um posicionamento sólido é quanto a ausência de proteção a inovação. Como exemplo podemos citar o cheque especial, que ao que tudo indica, foi adotado pela primeira vez pelo Banco do Brasil e, com o passar dos anos, acabou sendo copiado por outras instituições financeiras.

A manutenção de relações normalmente duradouras entre banco e cliente é outro fator que fundamenta a adequação e a grande chance de êxito de uma estratégia de posicionamento bem formulada; sendo o posicionamento algo somente obtido a longo prazo, ele pressupõe relacionamentos estáveis do banco com a sua clientela para que o posicionamento se construa e se efetive. Outro fator importante que podemos considerar, é a tendência a uma baixa fidelidade do cliente para com um determinado banco. Em que pese o custo elevado de oportunidade que representa a troca de uma instituição para outra, normalmente o cliente de banco mantém relacionamentos simultâneos com diversos bancos (Neto e Porto, 2006).

Neste caso, a conquista de um posicionamento sólido por parte do banco na mente do cliente pode assegurar uma certa preferência, levando-o a concentrar suas principais operações, ou pelo menos as mais rentáveis sob a ótica do banco, na instituição mais bem posicionada em sua mente em termos de algum fator que o cliente julgue relevante, como solidez da instituição, rentabilidade, qualidade dos serviços ou mesmo capacitação dos gerentes de conta. Toda questão do posicionamento com relação a bancos está na diferença significativa entre um e outro banco e decorre principalmente de dois fatores. O primeiro deles é a identificação do segmento ou dos segmentos-alvo que o banco irá atender; e o segundo, a definição de uma vantagem comparativa na qual o banco pretenda ancorar a sua estratégia de posicionamento. (Neto e Porto, 2006, p.111).

O posicionamento é de vital importância para a rentabilidade do banco. É através dele que a instituição bancária consolida sua imagem junto ao target, sendo o resultado da percepção do cliente quanto ao diferencial entre uma instituição bancária e outra (Neto e Porto, 2006).

A elaboração mental de associação de múltiplos sinais como: apelos da propaganda, maneiras de atendimento, identidade visual, tecnologia utilizada na prestação de serviços, rede de dependências, política tarifária, marca, dentre outros, irão compor a imagem global da instituição bancária para o cliente. A crescente sofisticação do marketing, notadamente com relação ao negócio bancário, sinaliza na direção de um aumento na complexidade das estratégias de posicionamento das instituições bancárias de forma a assegurar vantagens competitivas sustentáveis (Neto e Porto, 2006).

Para Neto e Porto (2006), é por meio do chamado marketing mix que o banco torna tangível a sua estratégia competitiva e de posicionamento de forma que o mercado a perceba. Esta interação se processa através dos chamados 4 P's (Produto, Preço, Promoção e Place, que é distribuição). Entre os requisitos para um marketing mix eficaz, estão a coerência entre os elementos do mix de forma que a estratégia de um reforce a estratégia do outro; a coerência entre os elementos do mix e os objetivos da empresa, já que é por meio da estratégia de mix que o banco implementa a sua

estratégia mercadológica; e a flexibilidade do mix quanto à dinâmica do ambiente, do mercado e da empresa de forma que a estratégia de composto comporte as mudanças nestas variáveis. Além da preocupação em atender aos requisitos exigidos pelo mix de marketing, o banco deve melhorar e sustentar a sua posição competitiva com a visão do marketing e sua orientação para o cliente, a partir desta visão, o banco passa a conhecer quem são os clientes atuais e os potenciais, onde encontrá-los e quais as suas necessidades atuais e futuras.

3.5 A ESCALA DE WILSON E VLOSKY

Segundo Vanzellotti (2003) o estudo do relacionamento entre organizações e clientes tem sido tema de várias pesquisas. Mensurar algo tão intangível e subjetivo é uma tarefa muito difícil, “uma vez que nem sempre os envolvidos têm consciência da relação que têm com seus parceiros”.

No estudo aqui apresentado, utilizou-se a escala para mensuração de marketing de relacionamento de Wilson e Vlosky (1997), que é composta de seis variáveis latentes que desempenham papel determinante na diferenciação entre os relacionamentos tradicionais e os de parceria. Essas variáveis são: (1) dependência; (2) nível de comparação; (3) investimentos específicos no relacionamento; (4) partilha de informações; (5) confiança e (6) comprometimento.

Para a construção do instrumento de pesquisa do presente trabalho foram realizadas algumas adaptações como o agrupamento dos itens (1) dependência e (3) investimentos específicos no relacionamento no item (1) grau de dependência com o BB. Foi também suprimido o item partilha de informações, tendo em vista a irrelevância do mesmo para o estudo em questão.

Entre os estudos realizados no ambiente brasileiro que se basearam na escala de Wilson & Vloski citamos o de Viana et. al. (1999) com empresas do setor metalmeccânico do Rio Grande do Sul e o da Professora Caroline Agne Vanzellotti (2003) sobre Marketing de Relacionamento na Gillette do Brasil.

A escala de Wilson & Vlosky (1997), como traduzida (apud GROFF, 2001), está apresentada no ANEXO C.

4 METODOLOGIA DE PESQUISA

O presente trabalho foi realizado utilizando o método científico. Ressalta-se que até o momento da realização deste trabalho, não existia nenhum estudo similar para o tema em questão. Como o assunto pesquisado é pouco conhecido, o tipo de pesquisa utilizada foi a pesquisa exploratória. Segundo Vergara (2000), ela é utilizada em áreas em que existe pouco conhecimento acumulado e sistematizado. É, portanto, adequada para o objetivo de aumentar o número de conhecimentos sobre o assunto. Ainda, Lakatos, Marconi (2001) consideram que a pesquisa exploratória deve estar voltada para a formulação de questões ou de problemas de investigação, que aumentem a familiaridade do pesquisador com o assunto.

A abordagem foi qualitativa. Segundo Malhotra (2001) a pesquisa qualitativa é uma metodologia de caráter exploratório, que se baseia em pequenas amostras e permite melhor compreensão do contexto do problema. Ressalta-se que o problema em estudo envolve a percepção dos sujeitos pesquisados, e por isso, foi melhor trabalhado por intermédio da pesquisa qualitativa.

Foi utilizada a abordagem direta, ou seja, sem disfarce, pois o propósito do projeto foi revelado aos entrevistados pelas próprias perguntas feitas.

Quanto à técnica de coleta de dados, foram utilizadas duas: a busca de dados secundários, pesquisados diretamente nos sistemas do BB, e a entrevista em profundidade (EP) estruturada. Foram utilizados 2 modelos de entrevistas: 1 para os dirigentes das MPE's clientes da agência – Anexo A; e outra para os interlocutores responsáveis pelo atendimento às MPE's na agência – Anexo B.

Os dados secundários já foram aqui apresentados: número de funcionários e colaboradores da agência, número de clientes e fundação da agência.

Já os dados primários coletados através de entrevistas em profundidade estruturadas foram analisados mais detalhadamente no capítulo 5 de Análise dos Resultados. A construção do instrumento de pesquisa baseou-se na escala de Wilson & Vloski – ANEXO C – adaptada do trabalho “Marketing de Relacionamento na Gillette do Brasil” realizado pela professora Caroline Agne Vanzellotti e também no livro “Marketing de Relacionamento – Estudos, Cases, e Proposições de Pesquisa” do professor Luiz Antonio Slongo et.al.

As entrevistas foram realizadas pessoalmente, na sede das empresas, e foram gravadas com o consentimento verbal dos dirigentes entrevistados. Tiveram a duração média de 20 minutos e foram agendadas previamente. Seu propósito ficou totalmente esclarecido, não tendo ocorrido problemas de recusas de participação.

Os dirigentes entrevistados foram selecionados de um público alvo de 198 clientes MPE's e constitui-se num total de 10. Procurou-se diversificar os clientes entrevistados pelo ramo de atividade e pelo faturamento da empresa. Segundo Malhotra (2001) a pesquisa qualitativa é baseada em amostras pequenas e não-representativas, e os dados não são analisados estatisticamente.

Apresentamos as empresas entrevistadas:

Cliente	Ramo de atividade	Segmento	Cliente desde	Produtos/ serviços
1	Farmácia de manipulação	Microempresa	22/08/02	8
2	Mini-mercado	Microempresa	03/11/05	9
3	Loja de informática	Microempresa	06/08/04	13
4	Gráfica	Microempresa	22/05/03	12
5	Academia de ginástica	Microempresa	09/03/05	5
6	Loja de tintas	Pequena empresa I	10/10/03	6

Cliente	Ramo de atividade	Segmento	Cliente desde	Produtos/ serviços
7	Indústria e comércio de lingerie	Pequena empresa I	15/08/05	11
8	Posto de gasolina	Pequena empresa II	30/09/03	16
9	Transporte de cargas	Pequena empresa II	17/10/86	22
10	Comércio de vestuário	Pequena empresa I	15/08/00	8

Quadro 1 – Empresas entrevistadas

Fonte: a autora

A técnica de análise utilizada foi a análise interpretativa. O trabalho de interpretação e análise dos dados foi realizado em várias etapas. Primeiramente as fitas contendo as gravações foram ouvidas a fim de se obter possíveis informações que não haviam sido escritas nos formulários das entrevistas. Em seguida, foram lidas a fim de verificar sua integridade e qualidade, questões sem respostas, inconsistentes ou ambíguas. Não houve a necessidade de descarte de nenhuma entrevista, e nem de voltar a campo a fim de colher novas informações. A partir daí, os dados coletados foram analisados e os resultados foram obtidos agrupando-se as respostas de mesmo significado.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este trabalho teve como objetivo principal apurar como está atualmente o Marketing de Relacionamento do BB com as micro e pequenas empresas de Serafina Corrêa, na opinião dos dirigentes das mesmas e dos locutores responsáveis pelo atendimento a estas empresas. E como objetivos específicos levantar informações sobre a qualidade deste relacionamento, compará-lo com o relacionamento destes clientes com a concorrência e ainda colher opiniões sobre o que pode ser feito para melhorá-lo.

A fim de atender os objetivos propostos foram realizadas dez entrevistas baseadas na escala de Wilson & Vloski (1997), adaptadas para a pesquisa qualitativa em questão, com dirigentes de MPE's de Serafina Corrêa clientes do BB. E também 2 entrevistas com locutores responsáveis pelo atendimento a essas empresas na agência de Serafina Corrêa.

5.1 QUALIDADE DO MARKETING DE RELACIONAMENTO

Segundo a escala de Wilson & Vloski (1997) existem 6 construtos centrais para mensurar o marketing de relacionamento. Dentre todos eles, verificou-se que a construção do relacionamento dos clientes MPE's com o BB em Serafina Corrêa se dá principalmente pela confiança e pelo comprometimento. Abordaremos aqui os construtos da dependência, investimentos no relacionamento, confiança e

comprometimento, na visão dos clientes MPE's e na visão dos interlocutores responsáveis pelo atendimento.

5.1.1 Visão dos dirigentes das MPE's

Quanto à dependência verificou-se que metade dos entrevistados sentem-se dependentes do BB. Alguns pelo fato de serem clientes desde o início de suas atividades, outros afirmam que os negócios da empresa estão intimamente ligados aos negócios com o banco e que seria extremamente difícil manter suas atividades sem o BB. Todos admitem a importância estratégica do BB para suas empresas. Seja pelo financiamento de equipamentos essenciais ao seu funcionamento, ou pelo suprimento do capital de giro necessário ao seu fluxo financeiro. Quanto ao encerramento do relacionamento todos afirmaram que seria muito difícil para a empresa, em virtude dos negócios que mantêm com o BB no momento. Alguns recebem créditos de fornecedores através de convênios diretamente em suas contas correntes. Um cliente em específico possui o convênio de comércio eletrônico com o BB, o que aumenta consideravelmente o seu grau de dependência. Todos teriam muitos transtornos com quitação de empréstimos, transferência de créditos, enfim, teriam altos custos de mudança. O fator humano também foi inúmeras vezes mencionado, como sendo um diferencial. O relacionamento com os interlocutores responsáveis pelo atendimento é classificado como muito bom.

Para os dirigentes entrevistados não é difícil para o BB substituir um cliente MPE por outro de igual “valor” – volume de negócios e conseqüente rentabilidade.

Quase todos os entrevistados acreditam que possuem uma relação de parceria com o BB e investem nela. Possuem produtos de seguridade, como planos de previdência, seguros e títulos de capitalização. Para eles o BB sempre atende às suas necessidades com os produtos e serviços que possui e coloca à sua disposição. Por isso, também acreditam que o BB investe nesta parceria, por todo o investimento em sua estrutura de atendimento, principalmente em tecnologia. Os que não acreditam na

parceria entendem o relacionamento como uma relação comercial, meramente uma compra e venda de produtos/serviços entre as partes.

A maioria dos entrevistados utiliza os canais alternativos de atendimento como o Gerenciador Financeiro – acesso ao banco pela internet; terminais de auto-atendimento – presentes nas salas de auto-atendimento das agências e quiosques espalhados pelo Brasil e exterior; e também o atendimento via CABB – Central de auto atendimento BB, fone-fax; estando satisfeitos com este atendimento. Os que não utilizam estes canais alternativos afirmam que não se habituaram a eles e preferem o atendimento convencional.

Todos os clientes esperam que o relacionamento com o BB continue por longo tempo. Alguns afirmam que enquanto durarem as atividades da empresa, o relacionamento existirá. Pretendem aumentar o seu volume de negócios a curto e médio prazo, fortalecendo ainda mais este relacionamento. Alguns pretendem financiar máquinas e equipamentos necessários as suas atividades, mas conscientes do seu fluxo de caixa. Outros pretendem aumentar seu volume de negócios conforme o crescimento da empresa. Outros ainda pretendem firmar convênios para recebimento de créditos de seus clientes, como por exemplo, carteira de cobrança. A totalidade dos entrevistados confirmam que suas empresas estão comprometidas com o BB.

A respeito da confiança, percebeu-se com mais intensidade que o relacionamento entre os clientes MPE's e o BB na agência, está melhor consolidado. Todos os entrevistados confiam totalmente no BB e também confiam muito nos interlocutores responsáveis pelo atendimento. Os atributos mais valorizados são a tradição, a marca, a solidez do BB e o próprio relacionamento. Os clientes confiam na veracidade das informações prestadas pelo banco, e afirmam que os negócios precisam ser supervisionados sim, dentro da normalidade, mas o nível de detalhamento não é tão aprofundado, pois a confiança depositada na instituição não requer.

5.1.2 Visão dos interlocutores responsáveis pelo atendimento às MPE's

Na opinião dos interlocutores responsáveis pelo atendimento às MPE's no BB de Serafina Corrêa as micro e pequenas empresas são estrategicamente muito importantes para o banco. Trata-se de um nicho de mercado onde a quantidade faz a diferença. Empresas de pequeno porte, contratam operações de baixo valor e diluem o risco para o banco. Daí sua importância estratégica para o BB.

Ao contrário do que pensam os dirigentes das MPE's, os interlocutores responsáveis pelo atendimento a essas empresas afirmam que é difícil para o BB substituir um cliente MPE por outro de mesmo "valor" – volume de negócios e conseqüente rentabilidade. O tempo e o custo de se conquistar um novo cliente, e rentabilizá-lo até atingir o "valor" do cliente perdido são muito valiosos para o BB.

Acreditam que têm uma relação de parceria com os seus clientes MPE's, procurando sempre ofertar o melhor produto/serviço para atender à necessidade do momento do seu cliente, ou seja, aquele que melhor se adequa à situação vivenciada pela empresa. A orientação na utilização correta dos produtos/serviços do BB é extremamente importante para o cliente sentir-se satisfeito, e perceber que há uma parceria entre o BB e sua empresa.

Sobre comprometimento verificou-se que os interlocutores estão comprometidos com esses clientes. Com o modelo de segmentação existente no BB, ficou mais fácil prestar um atendimento de qualidade. Os clientes são classificados como MPE's automaticamente pelo sistema, de acordo com o seu faturamento e rentabilidade para o banco. Existe toda uma gama de produtos e serviços desenvolvidos pelo BB para esses clientes. Desde linhas de crédito para capital de giro a taxas bastante atrativas até opções para investimento com reposição a longo prazo. O desenvolvimento de todos estes produtos/serviços aliado ao investimento em tecnologia, a fim de ofertar os mais variados canais de atendimento, evidencia o comprometimento do BB para com os seus clientes MPE's.

A documentação necessária para fins de cadastro, limite de crédito e contratação de operações é sempre a mínima exigida pelas normas do BB. Documentos disponíveis na internet não se pedem ao cliente, sendo acessados pela própria agência. A troca de documentação entre o contador da empresa e a agência, ou entre os cartórios de

registro e tabelionatos, também é feita pela própria agência com o prévio consentimento por parte do(s) dirigente(s) da empresa. Enfim, evita-se a burocratização dos processos quanto à documentação necessária, facilitando a realização das operações.

A relação de parceria e o comprometimento com os clientes se verifica também na orientação dada no momento da concessão do crédito, na utilização correta do crédito. É importante adequar as amortizações das dívidas com o fluxo financeiro da empresa, a fim de que a empresa possa honrar os seus compromissos nas datas corretas, evitando desgastes no relacionamento. O controle da inadimplência é extremamente importante para o BB, influenciando diretamente no cálculo do resultado das agências.

Um dos interlocutores entrevistados afirma que o comprometimento com os clientes MPE's é tanto que, muitas vezes, assume o problema do cliente e esgota todas as possibilidades existentes, antes de lhe comunicar que não é possível atendê-lo em sua necessidade. Isso ocorre por muitos motivos, falta de limite de crédito, falta de garantias, falta de capacidade de pagamento, restrições cadastrais, não adequação da empresa à linha de crédito, etc...

Ainda sobre confiança, consideram de fundamental importância a confiança mútua no relacionamento com os clientes MPE's. O estabelecimento de uma relação de confiança é a base para a satisfação e fidelização do cliente. Procura-se transmitir total confiança, seja na correta orientação prestada, ou na veracidade das informações repassadas aos clientes. O BB prima pela ética e transparência no atendimento aos seus clientes, estando atualmente no Novo Mercado¹. A solidez, a tradição da marca, a longevidade da instituição, são atributos muito importantes e valorizados pelos clientes.

5.2 COMPARAÇÃO COM A CONCORRÊNCIA

¹ Dentre as empresas que negociam na Bovespa, existem níveis diferenciados de governança corporativa. O Novo Mercado é um segmento de listagem destinado à negociação de ações emitidas por companhias que se comprometem, voluntariamente, com a adoção de práticas de governança corporativa adicionais ao que é exigido pela legislação.

A agência do BB em Serafina Corrêa tem a concorrência dos bancos Banrisul, Caixa Econômica Federal e Sicredi. Abordaremos aqui o construto nível de comparação com fornecedores alternativos, na visão dos dirigentes das MPE's e na visão dos interlocutores responsáveis pelo atendimento a essas empresas.

5.2.1 Visão dos dirigentes das MPE's

Na opinião de todos os dirigentes entrevistados o BB em Serafina Corrêa é o melhor banco da praça. Quando comparado a outros bancos o relacionamento da empresa com o BB foi considerado melhor. Das empresas que participaram do presente trabalho quase todos possuem conta no BB desde a sua abertura e possuem uma média de consumo de produtos/serviços de 10,5. O BB considera fidelizado o cliente que possui 6 produtos/serviços.

Alguns poucos não trabalham com outros bancos, e afirmam que não há esta necessidade devido ao porte de sua empresa, e devido ao fato de se sentirem bem atendidos em suas necessidades. São assediados pela concorrência mas não procuram por informação quanto à produtos/serviços de outros bancos pois afirmam não sentirem esta necessidade.

Os demais possuem conta em outros bancos sendo que alguns em bancos que não têm agência na praça, como é o caso do Bradesco e o Unibanco. Metade das empresas possuem conta em 3 bancos ou mais, devido ao seu porte. Afirmam que facilita nas transações financeiras, recebimento de valores, convênios existentes, etc...

Verificou-se ainda que para a maior parte dos dirigentes entrevistados sua empresa não teria ou não têm os mesmos benefícios em outros bancos. Dentre os benefícios os mais citados foram: melhores taxas de juros, melhor atendimento, maior agilidade no atendimento, melhor relacionamento, maior agilidade no retorno de informações solicitadas, maior rede de agências e de terminais de auto-atendimento, oferta de canais alternativos, melhor acessibilidade, maior discrição no atendimento, atendimento mais personalizado, melhor conhecimento por parte dos interlocutores

responsáveis pelo atendimento sobre a empresa, ampla oferta de produtos/serviços, maior confiança, dentre outros.

Portanto, para eles, há muitos bancos alternativos na praça ou até mesmo fora dela para atender sua empresa, mas não têm o mesmo “valor” para a empresa que o BB.

5.2.2 Visão dos interlocutores responsáveis pelo atendimento às MPE's

Na opinião dos interlocutores responsáveis pelo atendimento, no caso das MPE's, os produtos/serviços são bastante similares em todos os bancos, com algumas exceções. O grande diferencial no mercado bancário é a construção do relacionamento. Um bom atendimento, que significa, não somente atender bem, mas sim, atender bem às necessidades do cliente, faz muita diferença. O BB tem benefícios a oferecer aos clientes MPE's sobre os demais bancos: maior rede de atendimento, maior e melhor oferta de canais alternativos de atendimento, funcionários qualificados para prestar o atendimento.

A ambiência da agência é considerada compatível com a da concorrência. O espaço é amplo, bem arejado, bem iluminado. Existem cadeiras de espera para os clientes aguardarem pelo atendimento. O tempo médio de espera não é superior ao dos demais bancos da praça.

Considera-se que não há muitos bancos alternativos que tenham o mesmo “valor” para o cliente MPE do BB.

5.3 SUGESTÕES DE MELHORIA NO RELACIONAMENTO NA OPINIÃO DOS DIRIGENTES DAS MPE'S

Na realização do presente trabalho foram colhidas opiniões dos dirigentes das MPE's entrevistados sobre o que pode ser feito por parte da agência de Serafina

Corrêa a fim de melhorar o relacionamento entre as partes. Várias sugestões foram apresentadas, dentre as quais listamos as mais citadas pelos entrevistados.

Alguns dirigentes, afirmam ter certa dificuldade quanto à utilização dos canais alternativos que o banco disponibiliza, preferindo um atendimento mais personalizado, o contato direto com os funcionários. Existem 2 caixas que atendem todos os clientes da agência e mais os usuários, o que consideram pouco. Muitas vezes a demanda pelo atendimento pessoal é grande, devido ao número total de clientes que a agência possui. Afirmam que utilizam o Gerenciador Financeiro – programa que permite à empresa a realização de inúmeras transações via Internet – mas que tem certas dificuldades com a utilização do mesmo e que preferem o atendimento pessoal, diretamente na agência. Sugerem a efetivação de um terceiro caixa a fim de diminuir o tempo de espera.

Outros sugerem a implantação do Gerenciador do Atendimento – GA, sistema que funciona em agências de maior porte no BB. O GA funciona da seguinte forma: quando o cliente entra na agência ele se dirige ao GA e retira sua senha, aguardando sentado pelo seu atendimento.

Um dirigente em particular citou a dificuldade de se conseguir limite de crédito para operações de maior porte. Trata-se de um cliente segmentado como pequena empresa, que afirma se sentir muito bem atendido pela agência e considera o relacionamento muito bom. Mas o indeferimento de uma proposta de financiamento, por falta de limite de crédito, abalou o relacionamento que levou anos para ser construído. Sugere que lhe seja disponibilizado um limite de crédito maior, a fim de poder contratar as suas operações de crédito no banco e evitar a migração para a concorrência.

Também houve citações sobre visitas, nas quais os clientes afirmaram serem mais visitados pela concorrência do que pelo BB. Sugerem uma agenda de visitas, para melhorar o relacionamento, para sentirem que o banco se preocupa com os seus interesses e quer se aproximar mais da empresa, conhecer melhor suas necessidades.

Foi mencionado o fato de o BB ter um programa de relacionamento para pessoas físicas, que funciona da seguinte forma: quanto mais produtos/serviços o cliente adquire do banco mais pontos ele soma no seu programa. Esses pontos lhe dão vantagens,

como por exemplo, desconto em tarifas e taxas. Para as MPE's não existe tal programa de relacionamento, daí a sugestão para que seja implantado.

Em linhas gerais, todos os dirigentes afirmam que se sentem bem atendidos pela agência e pretendem continuar investindo no relacionamento.

5.4 SUGESTÕES DE MELHORIA NO RELACIONAMENTO NA OPINIÃO DOS INTERLOCUTORES RESPONSÁVEIS PELO ATENDIMENTO ÀS MPE'S

Na realização do presente trabalho foram colhidas opiniões dos interlocutores responsáveis pelo atendimento às MPE's entrevistadas sobre o que pode ser feito a fim de melhorar o relacionamento entre as partes.

Primeiramente, quanto aos canais de atendimento que o BB disponibiliza aos clientes MPE's, consideram perfeitamente normal e correta a orientação do banco para a utilização dos canais alternativos, de auto-atendimento. Afirmam que os clientes possuem inúmeras vantagens na utilização dos mesmos, como por exemplo, a ampliação do horário de atendimento, a praticidade, a segurança, a comodidade de realizar transações diretamente com o banco sem sair da própria empresa – via internet ou via fone/fax. Quanto às dificuldades percebidas pelos clientes, sugerem o contato direto com a central de Help-desk colocada à disposição pelo banco. Caso persistam as dúvidas, colocam-se à disposição para resolver eventuais problemas que possam surgir. Afirmam que alguns clientes possuem uma certa resistência à adesão ao auto-atendimento, mas trata-se de uma tendência de todo o SFN, e não apenas do BB, e tem por finalidade, principalmente, reduzir custos operacionais. O contato direto nas agências deve ser, principalmente, para a negociação de operações de crédito. Todavia, se o cliente demonstrar a preferência explícita pelo atendimento pessoal, a agência irá atendê-lo da melhor forma possível, sem sombra de dúvidas.

Também citaram a necessidade da elaboração de uma agenda de visitas por parte da agência. Entendem ser de extrema importância para a construção do

relacionamento, para conhecer melhor as necessidades da empresa. Muitas visitas são realizadas, mas é necessário um sensível incremento neste número.

Quanto à sugestões ao próprio BB foi citado que se poderia contribuir mais no planejamento financeiro das MPE's, na orientação da correta utilização do crédito, desde que os dirigentes também se disponibilizem para a realização deste trabalho.

Em linhas gerais os interlocutores responsáveis pelo atendimento às MPE's na agência de Serafina Corrêa consideram estar realizando um bom trabalho e conseguindo manter um bom relacionamento com estes clientes.

6. CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES

O objetivo principal deste trabalho foi apurar como está atualmente o marketing de relacionamento do BB com as MPE's de Serafina Corrêa, baseado no modelo de Wilson & Vlosky (1997). Este objetivo foi atingido com a constatação de que vem sendo bem conduzido por parte da agência e bem recebido por parte destes clientes.

A partir das entrevistas realizadas, verificou-se que o relacionamento está fortemente embasado nos construtos da confiança e do comprometimento. Existe um sentimento de parceria entre as partes, o que mostra que o relacionamento está consolidado. Outro ponto muito importante a ser ressaltado é a amizade entre os clientes e os dirigentes das empresas entrevistadas, o que torna-se elemento facilitador e integrador, e contribui para a manutenção do relacionamento.

Os dirigentes das MPE's entrevistados ressaltaram que sentem-se muito bem atendidos pelos locutores responsáveis na agência e que os produtos e serviços oferecidos pelo BB atendem às suas necessidades.

A pesquisa revelou um fato importante, enquanto na opinião dos dirigentes das MPE's o BB tem facilidade para substituir a sua empresa como cliente, na opinião dos interlocutores responsáveis essa facilidade não se verifica. De fato, Kotler (1998), nos afirma que segundo a Fórum Company atrair um novo cliente pode custar cinco vezes mais do que agradar um cliente leal e pode custar dezesseis vezes mais trazer um novo cliente ao mesmo nível de rentabilidade de um cliente perdido. Ao que tudo indica os dirigentes entrevistados não têm essa visão.

Existe a percepção da importância estratégica deste relacionamento para ambas as partes. Enquanto para as empresas o BB oferece produtos/serviços cada vez mais essenciais para o seu dia-a-dia, para o BB as MPE's representam um segmento de mercado relevante.

Quanto à concorrência o BB foi citado como sendo o melhor banco da praça por todos os entrevistados, em relação a: taxas de juros melhores, melhor acessibilidade, melhor atendimento entre outros.

Também foram colhidas sugestões para a melhoria do relacionamento, por parte dos dirigentes e por parte dos interlocutores responsáveis pelo atendimento.

A primeira conclusão a que se pode chegar é que o marketing de relacionamento atualmente existente entre as MPE's e a agência do BB em Serafina Corrêa, está fortemente embasado nos construtos centrais apresentados por Wilson & Vlosky (1997). Mas, ainda assim, existem muitas coisas a serem feitas a fim de melhorar este relacionamento.

Dentre as ações possíveis, citamos a orientação para o auto-atendimento. Percebe-se a necessidade de se estabelecer um diálogo constante com estes clientes, a fim de explicar-lhes a importância e a inevitabilidade desta orientação por parte do banco. Muitos clientes possuem reserva a este tipo de atendimento, preferindo o atendimento convencional, com o enfrentamento de filas, principalmente em dias de maior movimento na agência. Neste sentido, entende-se que há um longo caminho a ser percorrido, e que este trabalho apresenta-se como relevante para sua construção. A maior atenção aos clientes poderá evitar possíveis descontentamentos que irão abalar o relacionamento, que foi tão bem construído ao longo do tempo.

Uma outra ação que se percebe como importante para a fortificação do relacionamento é a elaboração de uma agenda de visitas por parte da agência. Esta ação seria valiosa para a agência e representaria boa oportunidade de conhecer melhor o cliente e incrementar o volume de negócios. Já os clientes, sentiriam que o banco os

valoriza, reconhecendo sua importância. Sem dúvida ambas as partes, só teriam a ganhar.

Uma segunda conclusão diz respeito ao grau de dependência entre as partes. Percebe-se que ele é maior nas empresas com maior endividamento, maior volume de operações contratadas. Deste fato, pode-se concluir que o custo de mudança sendo alto diminui fortemente a propensão a saída. Felizmente estas empresas não se mostram descontentes com este fato, muito pelo contrário, têm a pretensão de continuar investindo no relacionamento indefinidamente, enquanto sentirem que lhes é vantajoso.

Na realização deste trabalho ficou evidenciado que o sistema interno do BB o SISBB, que é utilizado para atender os clientes, muitas vezes, é rigoroso na concessão de crédito aos clientes MPE's. Percebe-se que há uma certa dificuldade na disponibilização de limites de crédito mais adequados a realidade das empresas. Enquanto a agência não consegue contratar uma determinada operação de crédito para um determinado cliente por falta de limite de crédito, este mesmo cliente, contrata a mesma operação em outra instituição financeira com relativa facilidade. Este fato mostra-se como prejudicial ao relacionamento, podendo inclusive levar à perda do cliente para a concorrência. Sugere-se uma maior autonomia para as agências quanto ao limite de crédito do cliente, reservando-se alguns itens imprescindíveis quanto ao risco.

A maior dificuldade encontrada foi quanto à disponibilidade dos dirigentes na realização das entrevistas. Muitos deles são pessoas muito ocupadas e em alguns momentos os horários foram de difícil conciliação. Alguns tiveram uma certa dificuldade em responder às perguntas, o que levou à necessidade de maiores explicações.

A subtração de algumas questões na adaptação da escala de Wilson & Vlosky (1997) para as entrevistas utilizadas no presente trabalho, dificultaram a melhor compreensão do fenômeno estudado. Esta subtração foi necessária a fim de se diminuir o número de perguntas e, conseqüentemente, o tempo da entrevista, para

obter uma melhor participação por parte dos entrevistados. Também se fez necessária para reduzir o escopo do presente trabalho.

Conclui-se que a agência do BB em Serafina Corrêa está engajada no constante aperfeiçoamento do relacionamento com seus clientes MPE's, e que pesquisas qualitativas como esta, ampliadas para uma amostra maior, permitiriam encontrar outros pontos a melhorar. O presente estudo permitiu uma melhor compreensão a respeito do atual momento deste relacionamento e trouxe a tona pontos relevantes que são decisivos para a construção de diferencial competitivo para a empresa num contexto cada vez mais competitivo e dinâmico.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

bb.com.você. **Atitude como diferencial do atendimento.** Banco do Brasil: Brasília, ano 5, nº 38 mai/jun 2006.

BENDAPUDI, N.; LEONE, R. **How to lose your star performance without losing customers too.** Harvard Business Review, v. 79, nº 10, 2001.

DUBOFF, R.; HEATON, C. **Employee loyalty; a key to value growth. Strategy & Leadership,** v. 27, nº 1, 1999.

DWYER, F. R. et al. **Developing buyer-seller relationships.** Journal of Marketing, v. 51, p. 11-27, Apr. 1987.

GANESAN, Shankar. **Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships.** Journal of Marketing, v. 58, p. 1-19, Apr. 1994.

GROFF, Rubem. **Adequação da escala de Wilson & Vlosky para mensuração de marketing de relacionamento no mercado de bens de capital: em estudo exploratório.** Rio Grande do Sul. Porto Alegre: UFRGS, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2001.(Dissertação de Mestrado)

GRÖNROSS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços – a competição por services na hora da verdade.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HOOLEY, Graham J. et al. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo.** São Paulo: Pearson Education, 2005.

<<http://www.bb.com.br>> acesso em 02/04/2007.

- KOTLER, Philip. **Administração de marketing - a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Pearson Education, 2000.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios e marketing**. 9. ed. São Paulo: Pearson Education, 2003.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARCONI, Marina A; LAKATOS, Eva M. **Técnicas de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MORGAN, R. M.; HUNT, S. **The commitment-trust theory of relationship marketing**. Journal of Marketing, v. 58, p. 20-38, july, 1994.
- NETO, Anníbal A.; PORTO, Rafael B. **Gestão de marketing**. Brasília: UnB/INEPAD, 2006.
- POSER, Denise von. **Marketing de relacionamento: maior lucratividade para empresas vencedoras**. Barueri.SP: Manole, 2005.
- PRICE, L.; ARNOULD, E. **Commercial friendship: service provider-client relationships in context**. Journal of Marketing, v. 63, Oct. 1999.
- PRITCHARD, M. P. et al. **Analyzing the commitment-loyalty link in service contexts**. Journal of the Academy of Marketing Science, v. 27 (3), p. 333-348, 1999.
- SHETH, Jagdish; PARVATIYAR, Atul. **Handbook of relationship marketing**. Thousand Oaks: Sage, 2000. SHETH, Jagdish; PARVATIYAR, Atul. Handbook of relationship marketing. Thousand Oaks: Sage, 2000.
- SLONGO, Luiz A. et al. **Marketing de relacionamento – estudos, cases e proposições de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2004.
- Universidade Corporativa Banco do Brasil. **Jornada de Crédito MPE. Financiamentos de Investimento**. p. 7-25, Brasília, 2007.

Universidade Corporativa Banco do Brasil. **Gerenciando o Cliente**. p. 40-48, Brasília, 2000.

VANZELOTTI, Caroline Agne. **Marketing de Relacionamento na Gillette do Brasil. Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: UFRGS, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2003.(Dissertação de Mestrado)

VIANA, DEBORA A.; CUNHA Jr. Marcos Vinícius. & SLONGO, Luis Antonio. **Medindo o Conceito de Marketing de Relacionamento no Contexto Brasileiro: A Validação de uma Escala no Setor Industrial**. Anais da ANPAD, 1999.

WILSON, E, & VLOSKY, R. **Partnering Relationship Activities: Building Theory from a Case Study Research**. Journal of Business Research, Vol. 39, p. 59-70, 1997.

ANEXO A - Entrevista estruturada com os clientes micro e pequenas empresas do BB da Agência de Serafina Corrêa

Grau de dependência com o BB:

- 1) A sua empresa sente-se dependente do BB?
- 2) O BB é estrategicamente importante para a empresa?
- 3) Seria difícil para a empresa manter os seus negócios sem o BB? Seria difícil encerrar a conta?
- 4) Seria difícil para o BB substituir vossa empresa como cliente?
- 5) A empresa acredita que tem uma parceria com o BB? Investe nela? Quais são estes investimentos?
- 6) A empresa acredita que o BB investe significativamente para o estabelecimento de uma parceria?

Comprometimento:

- 7) A empresa espera que o relacionamento com o BB continue por um longo tempo?
- 8) A empresa pretende aumentar seu volume de negócios com o BB?
- 9) A empresa está comprometida com o BB?

Confiança:

- 10) A empresa sente que o BB se preocupa com os seus interesses?
- 11) Os negócios com o BB precisam ser supervisionados detalhadamente?
- 12) A empresa tem plena confiança na veracidade das informações prestadas pelo BB?
- 13) O BB tem merecido a plena confiança da empresa?

Comparação com a concorrência:

- 14) Se a empresa trocasse de banco teria os mesmos benefícios? Quais os benefícios que o BB apresenta sobre os demais?
- 15) Comparado com outros bancos o relacionamento da empresa com o BB é melhor? Porque?

16) Há muitos bancos alternativos que têm o mesmo valor para a empresa que o BB?

Sugestões de melhoria no relacionamento:

17) Na opinião da empresa o que pode ser feito para melhorar este relacionamento com o BB? (Troca de informações, canais de atendimento, oferta de produtos e serviços, agilidade dos processos...)

ANEXO B - Entrevista estruturada com os interlocutores responsáveis pelo atendimento aos clientes micro e pequenas empresas do BB da Agência de Serafina Corrêa

Grau de dependência do BB com os clientes micro e pequenas empresas:

- 1) As micro e pequenas empresas são estrategicamente importantes para o BB?
- 2) É difícil para o BB substituir a rentabilidade de um cliente micro ou pequena empresa por outro?
- 3) Você acredita que tem uma relação de parceria com os clientes?
- 4) Você acredita que o BB investe no estabelecimento de relações de parceria com os clientes?

Comprometimento:

- 5) O que é feito para que o relacionamento com os clientes atuais continue por um longo prazo? Procura-se incrementar o volume de negócios a fim de fortificá-lo? De que forma?
- 6) Você se sente comprometido com os seus clientes? Na sua opinião o BB está comprometido com estes clientes?

Confiança:

- 7) Você se preocupa com os interesses dos seus clientes?
- 8) Você procura transmitir confiança para os clientes? De que forma?
- 9) Ao prestar informações, você se sente confiante quanto à veracidade das mesmas?
- 10) Na sua opinião, o BB tem merecido a plena confiança por parte dos clientes?

Comparação com a concorrência:

- 14) Se o cliente trocasse de banco teria os mesmos benefícios? Quais os benefícios que o BB apresenta sobre os demais?
- 15) Há muitos bancos alternativos que têm o mesmo valor para o cliente que o BB?

Sugestões de melhoria no relacionamento:

16) Na sua opinião o que pode ser feito para melhorar este relacionamento com os clientes? (Troca de informações, canais de atendimento, oferta de produtos e serviços, agilidade dos processos...)

ANEXO C – A escala de Wilson & Vloski para mensuração do MR

Dependência do fornecedor

- V1. Nós nos sentimos dependentes desse fornecedor.
- V2. Este fornecedor é estrategicamente importante para nossa empresa.
- V3. Seria difícil para nossa empresa substituir as vendas e lucros gerados por este fornecedor.
- V4. Seria difícil para este fornecedor substituir as vendas e lucros gerados pela nossa empresa.
- V5. Acreditamos que temos uma parceria equilibrada com este fornecedor.

Nível de comparação com fornecedores alternativos

- V6. Há muitos fornecedores alternativos para os produtos que nós compramos deste fornecedor.
- V7. O melhor substituto para este fornecedor teria o mesmo valor para nossa empresa.
- V8. Comparado com outros fornecedores, nosso relacionamento com esse fornecedor é melhor.
- V9. Há muitos fornecedores alternativos que têm o mesmo valor para nossa empresa.

Investimentos no relacionamento

- V10. Seria um transtorno para as operações de nossa empresa encerrar o relacionamento comercial com este fornecedor.
- V11. O investimento que nós temos feito para implementar uma parceria com este fornecedor é significativo.
- V12. Nosso custo total de mudança para um fornecedor alternativo seria muito grande.
- V13. Os investimentos para desenvolver um relacionamento com este fornecedor são facilmente transferíveis para outros processos ou operações em nossa empresa.
- V14. Os mecanismos que nós estabelecemos para esse relacionamento comercial tornariam difícil encerrar o relacionamento com este fornecedor.

Troca de informações

- V15. Nossa empresa troca mais informações com este fornecedor do que com outros fornecedores.
- V16. Nossa empresa compartilha informações com este fornecedor as quais não seriam compartilhadas com outro fornecedor.

Confiança

- V17. Sentimos que este fornecedor se preocupa com os nossos interesses.
- V18. As transações com este fornecedor não precisam ser supervisionadas detalhadamente.
- V19. Nós estamos certos de que este fornecedor respeita a confidencialidade das informações repassadas por nós.
- V20. Temos plena confiança na veracidade das informações que recebemos deste fornecedor.
- V21. Este fornecedor retém para si (omite) importantes informações.
- V22. Nós aceitaríamos produtos deste fornecedor sem conferir a precisão das quantidades.
- V23. Este fornecedor tem merecido nossa confiança.

Comprometimento

- V24. Esperamos que o relacionamento com este fornecedor continue por um longo tempo.
- V25. Esperamos que o relacionamento com este fornecedor se fortifique ao longo do tempo.
- V26. Esperamos aumentar as compras junto a este fornecedor no futuro.
- V27. Estamos dispostos a alocar um considerável esforço e investimento no fortalecimento do relacionamento comercial com este fornecedor.
- V28. Temos nos empenhado muito no relacionamento com este fornecedor.
- V29. Estamos comprometidos com este fornecedor.
- V30. O relacionamento comercial com este fornecedor poderia ser descrito como sendo uma parceria.
-

Fonte: Viana (apud GROFF, 2001, p.89)