

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
COMISSÃO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Mariel Poli Vidal de Oliveira

**MARKETING DE RELACIONAMENTO NO SETOR BANCÁRIO: A
IMPORTÂNCIA DO RELACIONAMENTO DE LONGO PRAZO PARA
CLIENTES INVESTIDORES**

Porto Alegre

2008

Mariel Poli Vidal de Oliveira

**MARKETING DE RELACIONAMENTO NO SETOR BANCÁRIO: A
IMPORTÂNCIA DO RELACIONAMENTO DE LONGO PRAZO PARA
CLIENTES INVESTIDORES**

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande
do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de
Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Antônio Slongo

Porto Alegre

2008

Mariel Poli Vidal de Oliveira

**MARKETING DE RELACIONAMENTO NO SETOR BANCÁRIO: A
IMPORTÂNCIA DO RELACIONAMENTO DE LONGO PRAZO PARA
CLIENTES INVESTIDORES**

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande
do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de
Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Antônio Slongo

Conceito Final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. – Escola de Administração

Prof. Dr. – Escola de Administração

Orientador - Prof. Dr. Luiz Antônio Slongo – Escola de Administração

RESUMO

O marketing de relacionamento é considerado na atualidade uma ferramenta fundamental para a permanência e desenvolvimento de uma organização. Estimuladas pela crescente concorrência e desenvolvimento tecnológico, as ações de marketing de relacionamento visam estreitar a ligação entre empresa e cliente. Buscam sua fidelidade e conseqüente rentabilidade a partir de uma série de negociações com um único cliente ao longo do tempo. Os investimentos em marketing de relacionamento só podem ser justificados caso a empresa conquiste seus objetivos e se aproprie de benefícios que essas ações podem trazer. Nesse contexto, este estudo enfoca a avaliação de vantagens que uma campanha de marketing de relacionamento pode proporcionar a uma organização, voltando-se para o relacionamento que o Banco Citibank possui com seus clientes investidores. O tema é tratado com base em uma revisão teórica que trabalha os fundamentos do marketing de relacionamento, especialmente para o consumidor final, os benefícios esperados de suas ações e as práticas a serem trabalhadas. É desenvolvida uma pesquisa de natureza qualitativa e caráter exploratório, utilizando o método de entrevistas em profundidade com clientes do segmento investidor, por apresentar grande prática na aplicação do marketing de relacionamento. Busca-se analisar a viabilidade e condições para o desenvolvimento do marketing de relacionamento com clientes deste segmento, assim como saber qual a percepção e atitude dos clientes deste segmento quanto à importância de manter um relacionamento estreito com seus gerentes e com o banco. O trabalho é finalizado com a análise das variáveis mais citadas por esses clientes e posterior sugestão de ações para aplicação e desenvolvimento do marketing de relacionamento na organização futuramente.

Palavras-chave: marketing de relacionamento, setor bancário, relacionamento de longo prazo.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Objetivos das ações de marketing de relacionamento do Citibank.....	15
Gráfico 1 – Participação de mercado e participação no cliente.	19
Quadro 2 – Benefícios do marketing de relacionamento	25
Figura 2 – Quando utilizar o marketing de relacionamento	27
Gráfico 2 – Evolução do Crédito (% em relação ao PIB)	29
Gráfico 3 – Ativos Totais do consolidado bancário	30
Gráfico 4 – Principais modalidades de captações.....	31
Quadro 3 – Variáveis que influenciam o relacionamento entre as partes.....	38
Quadro 4 – Principais condições para a viabilidade de relacionamentos	56

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	OBJETIVOS	11
2.1	OBJETIVO GERAL	11
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
3	O CITIBANK	12
3.1	HISTÓRICO DA EMPRESA NO MUNDO	12
3.2	HISTÓRICO DA EMPRESA NO BRASIL	13
3.3	AÇÕES DE MARKETING DE RELACIONAMENTO NO CITIBANK.....	14
3.4	OBJETIVOS DAS AÇÕES PRATICADAS	15
4	FUNDAMENTOS DO MARKETING DE RELACIONAMENTO	17
4.1	MARKETING DE RELACIONAMENTO	17
4.2	MARKETING DE RELACIONAMENTO PARA O CONSUMIDOR FINAL.....	21
4.3	BENEFÍCIOS DO MARKETING DE RELACIONAMENTO	24
4.4	PRÁTICAS VOLTADAS AO MARKETING DE RELACIONAMENTO	26
5	O SETOR BANCÁRIO	29
5.1	CONTEXTO BRASILEIRO.....	29
5.2	CARACTERÍSTICAS DO SETOR.....	31
5.3	MARKETING DE RELACIONAMENTO DO SETOR BANCÁRIO.....	32
6	MÉTODO	36
6.1	ELEMENTOS DA PESQUISA	36
6.2	PROCEDIMENTOS DE COLETA.....	37
6.3	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	39
7	ANÁLISE DOS RESULTADOS	41
7.1	INVESTIMENTO NO RELACIONAMENTO	41
7.2	IMPORTÂNCIA DO RELACIONAMENTO.....	43
7.3	ENCERRAR O RELACIONAMENTO	44
7.4	COMPARAÇÃO COM CONCORRENTES.....	45
7.5	TROCA DE INFORMAÇÕES	47
7.6	CONFIANÇA	48
7.7	COMPROMETIMENTO.....	50
7.8	DEPENDÊNCIA.....	51

7.9	SATISFAÇÃO.....	52
7.10	CREDIBILIDADE.....	54
7.11	HONESTIDADE E LEALDADE.....	55
8	DIMENSÕES FUNDAMENTAIS DA ANÁLISE	56
9	CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
9.1	IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS.....	59
9.2	IMPLICAÇÕES PARA A EMPRESA	60
9.3	LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DO ESTUDO.....	61
	REFERÊNCIAS	62
	ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	66

1 INTRODUÇÃO

É de extrema relevância relacionar o marketing e suas estratégias com a melhoria de desempenho dos bancos nos dias de hoje. Na medida em que o setor está utilizando o marketing de forma intensiva, os bancos têm investindo seus recursos financeiros, operacionais e humanos na intenção de obter maiores resultados.

O setor bancário tem características que devem ser destacadas para efeito de estudos de mercado. A primeira delas é que ele sofre crescente modificação no que tange aos seus canais de vendas e comunicações com os clientes. O atendimento, que antes era feito através de interações entre clientes e funcionários, vem sendo substituído por interações entre máquinas e funcionários e entre máquinas e clientes. Essas mudanças diminuem as possibilidades de interações interpessoais, ponto essencial para o desenvolvimento de um marketing de relacionamento adequado.

Conforme Philip Kotler e Armstrong (1998, p. 397):

Marketing de relacionamento significa criar, manter e acentuar sólidos relacionamentos com os clientes e outros públicos. Cada vez mais, o marketing vem transferindo o foco das transações individuais para a construção de relacionamento que contém valor e redes de oferta de valor. O marketing de relacionamento está mais voltado para o longo prazo. Sua meta é oferecer valor de longo prazo aos clientes, e a medida do sucesso é dar-lhes satisfação a longo prazo.

No Brasil, o setor bancário é um dos poucos serviços em que a oferta de múltiplos canais de atendimento está consolidada. Com o advento dos serviços via *internet* e a maior conveniência de horário e localização dos pontos de atendimento eletrônico, os bancos diversificam seus serviços, porém acabam perdendo em qualidade no atendimento pessoal e, principalmente, relacionamento com seus clientes.

Em que pese os esforços dos bancos em incentivar o uso e proporcionar sistemas de auto-serviço confiáveis e convenientes, boa parte das transações bancárias ainda são feitas através de canais de atendimento interpessoal. Neste sentido, podemos verificar que diferentes canais não devem ser vistos como substitutos entre si, mas como complementares, sendo razoável crer que uma expressiva parcela de clientes utilize sistemas interpessoais e sistemas baseados em tecnologia concomitantemente.

Juntamente a isso, outra razão pela qual a interação entre clientes e seus bancos tem se tornado menos freqüente é que o setor bancário passou por uma transformação nas últimas décadas. Na busca em adequar-se a novas, crescentes e mutantes necessidades dos

consumidores, ocorreram mudanças estruturais no setor, com alterações na natureza dos produtos, dos mercados e da organização das atividades e processos internos. Tais alterações interferiram significativamente nas condições de trabalho, constituindo o setor bancário em um caso ilustrativo das implicações sociais da automação e da reorganização do trabalho ocorridas nos anos 90.

A fim de atrair maior clientela, os bancos que atuam no mercado de varejo têm desenvolvido estratégias de relacionamento com clientes por meio de programa de vantagens e atendimento diferenciado para clientes considerados especiais. Com o intuito de estreitar e solidificar relações, tem-se tornado usual que as instituições bancárias segmentem sua clientela, atribuindo atenções diferenciadas a clientes diferenciados, valorizando seu potencial econômico-financeiro, sua representatividade e sua idoneidade. Essa segmentação nada mais é do que um artifício para que a instituição capture clientes, crie um forte relacionamento de longo prazo com estes e evite encerramentos dos mesmos, gerando, assim, crescimento e lucro.

Este é um momento no qual a empresa, para se destacar no mercado, obtém um diferencial competitivo. Os produtos e serviços oferecidos para estes clientes distintos poderão ser semelhantes aos que outros bancos oferecem, porém, o atendimento e relacionamento serão o diferencial desta organização na tentativa de envolver o cliente com o negócio e de fidelizá-lo.

Neste cenário o Banco Citibank criou, dentro de sua divisão, um segmento voltado a estabelecer relacionamentos de longo prazo com seus clientes especiais. Como cliente especial, entende-se como aquele que possui investimentos que somam, ou tem potencial para somar, acima de R\$ 300.000,00 (trezentos mil reais), sendo que este pode ser subdividido em:

- a) *Wealth 4* – clientes com investimentos a partir de 300 mil reais
- b) *Wealth 5* - clientes com investimentos a partir de 1 milhão de reais
- c) *Wealth 6* - clientes com investimentos a partir de 3 milhões de reais
- d) *Private* - clientes com investimentos a partir de 7 milhões de reais

No dia-a-dia das agências constata-se que gerentes do segmento *Wealth*, devido ao grande volume de clientes que atendem e a conseqüente falta de tempo para atender a todos, têm sentido dificuldades para criar vínculos interpessoais. Assim, perdem de realizar negócios que poderiam incrementar suas relações com estes.

Dentro do banco, a alta administração e gerentes da área percebem uma elevada demanda por parte dos clientes deste segmento em obter uma relação mais forte e estreita com

o banco. Esta demanda pode ser justificada pela grande necessidade de contato, seja por ligações ou por reuniões periódicas.

Com o objetivo de proporcionar um estudo voltado a aprimorar as relações comerciais do Citibank e gerentes da área *Wealth* com sua clientela, optou-se por realizar esta pesquisa especificamente com clientes deste segmento.

Com base no panorama recém descrito, tem-se, logo, o seguinte problema da pesquisa: Quais as condições para o desenvolvimento de marketing de relacionamento com clientes do segmento *Wealth* do Banco Citibank? A hipótese de que haja condições para se criar vantagem competitiva via marketing de relacionamento dá a motivação para o desenvolvimento desta pesquisa.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Analisar a viabilidade e condições para o desenvolvimento do marketing de relacionamento com clientes do segmento *Wealth* do Banco Citibank, assim como a importância para estes de manter um relacionamento interpessoal com seus gerentes. E, ao mesmo tempo, fornecer informações e subsídios para a instituição estudada a fim de possibilitar o sucesso de futuras ações de marketing voltadas ao desenvolvimento das relações com seus clientes.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Evidenciar as ações atuais da instituição voltadas ao marketing de relacionamento.
- Analisar as vantagens que ações adequadas de marketing de relacionamento podem proporcionar a uma organização.
- Enumerar e analisar os principais fatores que influenciam na composição e na manutenção de um relacionamento de longo prazo entre banco, gerente e cliente.
- Relacionar tal estudo com a teoria do Marketing de Relacionamento, de modo que se possa sugerir ações a serem adotadas pela organização e seus funcionários com a finalidade de estreitar relacionamento com seus clientes.

3 O CITIBANK

A escolha do Banco Citibank S/A e, especificamente do segmento *Wealth*, não só vem ao encontro dos propósitos deste trabalho como também enriquece o estudo que aqui se pretende realizar. Primeiro porque a autora trabalha na instituição, tendo atendido durante o ano de 2007 os clientes da área foco do estudo. Isso facilitou o contato com os clientes a serem entrevistados, já que estes conheciam a entrevistadora. Dessa forma não houve resistência no momento da divulgação dos dados e, inclusive, auxiliou na qualidade das informações prestadas.

Segundo porque, por conhecer uma grande parte da carteira de clientes do segmento, a autora foi capaz de escolher os clientes que mais poderiam contribuir para o desenvolver desta análise. Assim, teve-se a oportunidade de entrevistar aqueles que, por algumas vezes, se demonstraram propensos ao relacionamento com o Banco e quem interesse em colaborar com o assunto.

E por último e, sobretudo, porque o Citibank sempre teve uma estratégia no Brasil voltada ao atendimento de clientes de alta renda. Neste segmento mostra-se propício o desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo, conforme será evidenciado no decorrer deste trabalho.

Diante dessas razões, decidiu-se por estudar a viabilidade e condições de se aplicar estratégias de marketing de relacionamento no segmento de clientes investidores do Citibank. Neste sentido, nos capítulos seguintes serão expostos um breve histórico da empresa e as ações da mesma no intuito de desenvolver o relacionamento com clientes e seus objetivos com tais práticas.

3.1 HISTÓRICO DA EMPRESA NO MUNDO

No mundo, o Citi¹ soma quase dois séculos de história na prestação de serviços financeiros globais. O Citibank, que faz parte do Citi, um dos maiores grupos financeiros do mundo, segundo dados disponíveis em sua intranet, possui mais de 8.500 agências bancárias,

¹ No ano de 2007, a denominação Citigroup, utilizada para representar todo o conglomerado de empresas que o compõem, passou a se chamar unicamente Citi.

escritórios em mais de 100 países ao redor do mundo e mais de 200 milhões de clientes. De acordo com dados disponibilizados pela revista *Forbes Global 2000*, em Março de 2008, possui ativos mundiais na ordem de US\$ 1.8 trilhões (data base dezembro de 2007).

3.2 HISTÓRICO DA EMPRESA NO BRASIL

Há 90 anos no Brasil, desde que o Citibank instalou sua primeira agência no Rio de Janeiro em 5 de Abril de 1915, o Citi vem investindo cada vez mais no país. Disponibiliza um portfólio de produtos e serviços capaz de atender desde as demandas mais simples, como rotinas bancárias, até sofisticadas operações financeiras globais. O Citi no Brasil atende 1,6 milhão de clientes, com a ajuda de uma equipe de mais de 2,8 mil funcionários e uma estrutura de 123 agências do Citibank e 134 lojas da Citifinancial espalhadas por todo o Brasil, até junho de 2008.

Referência no sistema financeiro e aliado no processo de modernização e crescimento do país, o Citi tem atuação marcante em projetos estratégicos de infra-estrutura e desenvolvimento. Com a contribuição do Citibank construíram-se obras de infra-estrutura vitais para o Brasil, como a ponte Rio-Niterói, as hidrelétricas de Itaipu e Tucuruí, os pólos petroquímicos da Bahia e Rio Grande do Sul. A indústria automobilística consolidou-se e a rede telefônica foi expandida.

Em 1998, ano da fusão do Citicorp com o Travelers Group, formando o Citigroup, a organização consolidou no país os serviços de *asset management*, lançando um segmento de negócios específico – desde 1970 são oferecidos produtos de administração de recursos de terceiros.

Desde então, esta diversificação só evoluiu. Sob o escopo do *Global Consumer Group* operam o Citibank, com atendimento bancário a pessoas físicas e jurídicas, o CitiCards, segmento que oferece serviços de cartões de crédito, a Corretora de Seguros e a CitiFinancial, que atua na distribuição de crédito pessoal às classes C e D.

Empresas de grande porte contam com o *Global Corporate and Investment Bank*, e pequenas e médias empresas com o *CitiBusiness*, oferecendo linhas de crédito, cartão de débito, serviços de câmbio e cobrança. O *Citi Global Markets* oferece assessoria financeira em operações estruturais e *know-how* internacional em produtos de banco de investimento.

Na área de administração de fundos, os clientes contam com a unidade de negócios *Citi Asset Management*. Com estrutura internacional de atendimento, o segmento *Citi Private Bank* dedica-se à administração de grandes patrimônios individuais e familiares. As soluções da *CitiInsurance* baseiam-se na experiência da Travelers, uma das maiores seguradoras dos Estados Unidos.

Por fim, para o Citi, o Brasil é um dos mercados mais importantes da América Latina. Por isso a organização mantém a estratégia de expansão e de investimentos, ampliando a diversidade de negócios no país.

3.3 AÇÕES DE MARKETING DE RELACIONAMENTO NO CITIBANK

Para o Citi, o cliente é a razão de existência das organizações. Foco no cliente é um dos fundamentos dos seus valores. A fim de pôr em prática esta orientação, o Citi montou, em Julho de 2004, um programa chamado “Sempre + o Cliente”, que pretende estabelecer uma relação de troca positiva, estabelecer relacionamentos produtivos e duradouros, e “pensar sempre mais no cliente”.

Entretanto, a prática de uma orientação voltada para o cliente depende da atitude única e intransferível de cada um de seus colaboradores e também, principalmente, da percepção dos clientes, que confirmam ou não se este método está sendo eficaz. Sem esta confirmação, não adianta ser o melhor, ter os melhores produtos, ter tecnologia e inovar. Todo este esforço de liderar só tem sentido se o cliente perceber, em seus contatos diários, com qualquer um de nós, um interesse em atender suas necessidades com excelência, energia e integridade. Cuidar do cliente, construir com ele relacionamentos produtivos e duradouros é para esta instituição, ao mesmo tempo, uma necessidade básica - questão de sobrevivência - e também a única maneira de crescer, evoluir, competir e liderar. Isto é, o cliente deve sempre ser o centro das ações do banco.

Ser e parecer, na percepção do cliente Citi, uma empresa que o respeita, valoriza e o trata como seu principal patrimônio, independente das situações difíceis ou complexas que aconteçam, não é obra do somente do esforço de talentos individuais. É um projeto coletivo que envolve tomada de consciência, alinhamento de visão, liderança e motivação, foco e mudança de atitude, e um padrão consistente de relacionamento em toda a cadeia de serviços. Assim, com o intuito de alinhar a sua campanha em todos locais que o Citi possui um

negócio, ele dispõe em sua intranet o Guia Prático de Relacionamento, para que cada funcionário ajude a construir, praticar, manter e melhorar o padrão de relacionamento com clientes.

Um bom relacionamento só se constrói com base em uma somatória de experiências positivas entre cliente e banco, onde a satisfação mútua de necessidades e expectativas se consolida no médio e longo prazo. Durante este tempo, podem ocorrer problemas que são superados em função da qualidade da relação ou também desgastes na mesma. Portanto, ilusão de que o cliente está ganhando, ou que não vai faltar, pode arruinar os negócios. Finalmente, a campanha “Sempre + o Cliente” do Citi tem como conceito central a idéia de que relacionar-se com clientes é, sobretudo, cuidar da percepção de valor que sua prestação de serviços e seus produtos estão tendo por parte de seus clientes.

3.4 OBJETIVOS DAS AÇÕES PRATICADAS

O Citi busca essencialmente, através de suas ações voltadas aos clientes, a construção de relacionamentos duradouros. Para que isso se torne possível, a organização definiu uma série de parâmetros e objetivos, que podem ser resumidos no quadro a seguir.

Relacionamento de longo prazo com o cliente
Relação ética com o cliente
Qualidade de produtos e serviços
Excelência no atendimento
Orientação para necessidades e expectativas do cliente
Profissionais motivados
Reconhecimento pelos resultados
Oportunidade de desenvolvimento profissional
Equilíbrio entre vida profissional e pessoal
Foco no resultado do curto, médio e longo prazo
Visão de futuro mobilizadora
Prática consistente com valores
Consistência entre discurso e prática

Quadro 1 – Objetivos das ações de marketing de relacionamento do Citibank.

Fonte: desenvolvido pela autora.

Um primeiro parâmetro é o pressuposto de que ter uma relação ética com o cliente é vital para a construção da relação. Assim, a organização como um todo difunde o princípio de que seus funcionários devem escutar a seus clientes. Ouvindo às reclamações, elogios e sugestões dos clientes, o Citi pode compreender quais são suas necessidades e expectativas, e

a organização pode melhor direcionar suas ações e campanhas para atendimento das mesmas. Neste sentido, devem ser adotadas práticas consistentes com os valores da organização, sempre oferecendo a seus clientes produtos e serviços que condizem com as suas reais necessidades, e que ao mesmo tempo contenham a qualidade e excelência exigidas pelo Banco.

Partindo do pressuposto de que uma relação se dá entre duas partes, é necessário que a organização invista nos lados: cliente e funcionário. Se uma empresa objetiva o relacionamento próximo a seus clientes, ela precisa se compor de uma equipe de profissionais motivada que permita o cumprimento deste fim. Assim, os funcionários do Citi são reconhecidos através de seus resultados, e, além disso, o ambiente de trabalho permite a criação oportunidades de desenvolvimento profissional daqueles que se destacam.

Por fim, as ações de marketing de relacionamento que o Citi promove estão sempre visualizando o foco no resultado de longo prazo. Como não existe garantia que ao oferecer um produto ou serviço de qualidade, o cliente deixará de procurar outra relação que lhe ofereça mais vantagens, investir no longo prazo torna-se uma forma mais eficiente de fidelizar o cliente.

4 FUNDAMENTOS DO MARKETING DE RELACIONAMENTO

Inicialmente, é imprescindível que seja feita uma revisão dos principais conceitos e informações disponíveis na literatura que envolvem direta ou indiretamente este trabalho e os objetivos a que ele se propõe. Nas próximas páginas, portanto, será feita uma apresentação dos mesmos.

4.1 MARKETING DE RELACIONAMENTO

A terminologia Marketing de Relacionamento surgiu com Berry, na literatura de marketing de serviços, em 1983. O autor reconheceu a fidelização de clientes como forma de alcançar maior competitividade das empresas e maior satisfação dos clientes. Berry definiu marketing de relacionamento como a atração, a manutenção e o aumento de relacionamentos com clientes. Solidificar relacionamentos, transformar clientes indiferentes em leais e servi-los é que deveriam ser consideradas estratégias de marketing (Berry, 1995).

Muitos autores têm buscado definir marketing de relacionamento. Por algum tempo, ele foi considerado por autores, como Vavra (1993) e Berry (1995), uma abordagem que se referia somente às relações entre comprador e vendedor, por meio das quais uma organização buscava estabelecer, fortalecer e desenvolver relações de longo prazo com clientes potenciais e atuais.

Entretanto, mais recentemente, autores, tais como McKenna (1992) e Morgan e Hunt (1994), alertaram para outros relacionamentos relevantes para a oferta de valor aos clientes. Segundo esta visão mais ampla, o marketing de relacionamento deve considerar todas as relações que possam influenciar na satisfação dos clientes, tais como: relacionamentos com fornecedores, concorrência, organizações não lucrativas, governo, relações internas entre unidades de negócios, áreas funcionais, empregados, e com compradores intermediários ou consumidores finais. Sendo assim, Morgan e Hunt (1994) definem o marketing de relacionamento como todas as atividades dirigidas a estabelecer, desenvolver e manter as trocas relacionais de sucesso.

Neste sentido, o marketing de relacionamento está baseado no esforço da empresa em se relacionar com os atuais clientes de maior valor, visando compreender suas necessidades e

adaptar-se a elas com a intenção de gerar fidelidade e, por conseguinte, garantir a lucratividade a partir do histórico de transações com cada cliente.

Com a crescente competitividade vivida hoje nos mercados, as organizações estão cada vez mais preocupadas em desenvolver e manter relações com seus clientes, uma vez que, produtos e serviços são facilmente copiados ou substituídos. O marketing de relacionamento se mostra, nesse contexto, como uma forma de aumentar o valor percebido pelo cliente e, assim, criar vantagem competitiva por meio do foco no cliente, do entendimento de suas necessidades e da adaptação dos produtos.

O grande desafio das empresas, como resultado, atualmente se refere à capacidade de buscar novas tecnologias e, principalmente, novos mercados, com o intuito de se diferenciar perante a alta concorrência. E é nesse momento em que o marketing de relacionamento torna-se necessário, justamente pela busca para estabelecer, manter e melhorar as relações entre organizações e clientes, até o ponto em que gere benefícios para ambas as partes.

Alcançando o desenvolvimento tecnológico, o mesmo possibilita práticas de marketing de relacionamento, por exemplo, com o uso de banco de dados e a flexibilização dos processos de produção. Tornou-se possível realizar um trabalho eficiente de foco no cliente com essa tecnologia. Com a informação mantida dentro de um único banco de dados a empresa pode, a cada novo contato com o cliente, aprender e compreender suas necessidades e, assim, atendê-los de forma mais adequada. Ao mesmo tempo, a flexibilização dos processos permite que as informações acumuladas sobre os clientes nesse banco de dados sejam utilizadas para criar produtos cada vez mais adequados às necessidades dos consumidores.

Porém, essa adequação dos produtos às necessidades dos consumidores é relativa, pois não seria economicamente factível desenvolver um produto para cada cliente da organização. Gordon (1998, p. 16) define o marketing de relacionamento como: “[...] o processo contínuo de criação e compartilhamento de valores com os clientes que a empresa escolhe para atender”.

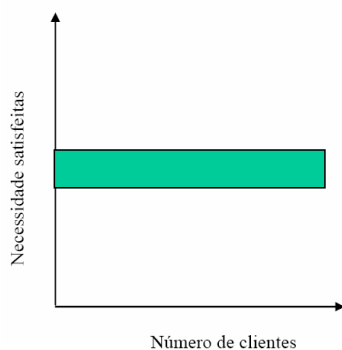
O que se pretende é observar as características principais e os valores comuns entre os consumidores, bem como as características mutáveis e adaptáveis dos produtos e criar um produto ou serviço que possa ser moldável para diferentes clientes. As empresas podem combinar de formas diversas quais aspectos do produto ou serviço serão personalizados e quais serão padronizados.

No entanto, a idéia de que a empresa deve buscar a preferência do cliente por meio da satisfação de suas necessidades não é novidade. O que diferencia e é essencial no marketing

de relacionamento é o foco na continuidade da negociação com os mesmos clientes. O marketing de relacionamento, diferente do marketing tradicional, volta-se ao cliente de forma individualizada, pressupondo relacionamentos duradouros.

O objetivo do marketing de relacionamento não é mais vender para o maior número de clientes, e sim vender mais para cada cliente atual. O que se busca não é a participação de mercado, e sim o que Peppers e Rogers (2001, p 22) chamam de participação no cliente. Empresas focadas em participação de mercado propõem-se identificar quais necessidades estão presentes no maior número de clientes a fim de atender a essas necessidades-padrão de forma uniformizada. Já empresas que buscam participação no cliente buscam identificar o maior número possível de necessidades em cada cliente, como apresentado na ilustração abaixo.

Busca de participação de mercado



Busca de participação no cliente

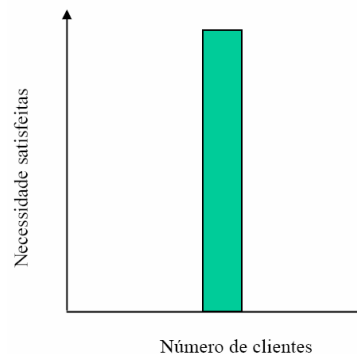


Gráfico 1 – Participação de mercado e participação no cliente.

Fonte: adaptado de Pepper e Rogers (2001, p. 23-25)

Assim, o marketing de relacionamento deve buscar o conhecimento íntimo das necessidades dos clientes para estimular a recompra e a compra de outros produtos da empresa, a chamada venda cruzada. Parte da premissa de que a manutenção de um cliente é menos custosa que a conquista de um novo cliente, e que o cliente fiel tende a realizar mais transações com a mesma empresa. A importância da fidelização do cliente é reforçada pelo potencial destrutivo dos clientes insatisfeitos que deixam de realizar negócios com a organização. Um relacionamento perdido significa mais do que a perda de um cliente. A comunicação negativa de um cliente insatisfeito pode acarretar prejuízos ao desenvolvimento de novos negócios e à conquista de novos clientes.

Deste modo, o marketing de relacionamento tem a finalidade de alcançar a rentabilidade por uma série de negociações com o mesmo cliente ao longo do tempo. O que se

busca é a construção e sustentação de uma infra-estrutura dos relacionamentos de clientes, através da identificação do maior número possível de necessidades de cada um, a fim de, como resultado, estimulá-lo a comprar inúmeras vezes os produtos da empresa. De maneira geral, consiste em uma estratégia de negócios que visa construir pró-ativamente relacionamentos duradouros entre a organização e seus clientes, contribuindo para o aumento do desempenho e para resultados sustentáveis da empresa. Essa estratégia sai da perspectiva de “fechar uma venda” (realizações de negócios pontuais) e passa a operar com a visão de “iniciar um relacionamento” (cadeia de negócios ao longo da vida do cliente com a empresa).

O contexto de administrar o relacionamento com o cliente serve para que a empresa adquira vantagem competitiva e se destaque perante a concorrência. O objetivo maior torna-se manter o cliente através de sentimentos como confiança, credibilidade e sensação de segurança, transmitidos pela organização.

Com uma visão semelhante, Zeithaml e Bitner (2003) definem o marketing de relacionamento com uma representação da migração do foco em transações para o foco em retenção do cliente. Ou seja, trabalha-se com a retenção e com o aperfeiçoamento das relações com os clientes atuais, e não com a conquista de novos clientes. Logo, de acordo com as autoras, o marketing de relacionamento está baseado em pesquisas de relacionamento e banco de dados que possibilitam à empresa o entendimento das necessidades e percepções dos seus clientes.

Da mesma forma, para Ribeiro, Grisi e Saliby (1999), ações de marketing de relacionamento precisam estar necessariamente vinculadas às respostas do consumidor. Estas respostas são essenciais para que a empresa tenha intimidade com o mercado e possa, assim, prever alterações de comportamento dos consumidores e se adaptar a elas. Portanto, nessa visão, ações que não estiverem comprometidas com as respostas dos clientes não estarão alinhadas com a estratégia de marketing de relacionamento.

De um modo geral, a teoria de marketing de relacionamento como um todo pode ser bastante eficaz para qualquer que seja a sua aplicação. Este trabalho, entretanto, destina-se a descrever a relação especificamente entre empresa e cliente final. Por essa razão, na próxima seção será dada uma atenção maior a este foco do marketing de relacionamento.

4.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO PARA O CONSUMIDOR FINAL

Muitas das literaturas correntes consideram marketing de relacionamento, especialmente em mercados de consumidores finais, um novo fenômeno ainda a ser estudado.

Existem diversos autores que tratam sobre o tema, como Mckenna (1992), Berry (1995), Gordon (1998), Sheth e Parvatiyar (1999), Peppers e Rogers (2005), Zeithaml e Bitner (2003). Na leitura das obras dos mesmos, percebe-se que não há um enfoque claro sobre o que engloba, de fato, as ações de marketing de relacionamento para o consumidor final. Grande parte afirma que essas ações visam à retenção de clientes atuais, porém inexiste consenso sobre o foco de como essa retenção deve ser operacionalizada. Essa discordância entre os autores dá-se pela atualidade do assunto sobre o marketing de relacionamento para o cliente final.

Por muito tempo, o marketing de relacionamento foi tratado apenas como uma possibilidade de trabalho na relação entre empresas, *Business to Business (B2B)*². Contudo, quando falamos em marketing de relacionamento voltado para clientes finais, existem diversas particularidades que devemos levar em conta a fim de formular uma estratégia de ação. Na relação *Business to Consumer (B2C)*³ trata-se diretamente com o consumidor, ser humano com todas as suas necessidades, desejos, qualidades e defeitos. Isso a torna uma relação muito mais complexa e individual. Há uma maior dificuldade de manutenção da relação a longo prazo, pois é constantemente testada a sua capacidade de adaptação às mudanças do comportamento humano. Destaca-se a seguir no que se diferencia a teoria de marketing de relacionamento voltado para o consumidor final.

A teoria do marketing de relacionamento diz que consumidores gostam de reduzir suas escolhas aumentando sua lealdade em relacionamentos correntes. Quando um cliente decide optar por tal comprometimento, ele transaciona repetidamente com o mesmo vendedor ou escolhe o mesmo fornecedor de determinado produto e serviço. Isso se deve ao fato de que, como originalmente proposto por Howard e Sheth⁴ (*apud* SHETH; PARVATIYAR, 1999, p.175), consumidores gostam de simplificar seu extenso conjunto de situações de decisão em comportamentos rotineiros, reduzindo o número de produtos e marcas a considerar, que passará a ser apenas uma fatia do que está disponível e que é familiar para o consumidor.

² *Business to Business* são negociações entre empresas (cliente – pessoa jurídica)

³ *Business to Consumer* são negociações entre empresa e consumidor final (cliente – pessoa física)

⁴ HOWARD, J. A.; SHETH, J. N. **The theory of buyer behavior**. New York: John Wiley. 1969.

Diminuir opções de escolhas e, por conseqüência, se engajar em um comportamento de mercado relacional é uma prática natural e normal de consumidores. Segundo os autores Sheth e Parvatiyar⁵ (*apud* SHETH; PARVATIYAR,1999, p. 173) estima-se que em aproximadamente 90% do tempo, consumidores vão ao mesmo supermercado e ao mesmo *shopping center* para compras de produtos e serviços. Eles demonstram consistentemente preferências a comprar os mesmos produtos ou serviços, freqüentar as mesmas lojas, usar os mesmos métodos de compra e visitar os mesmos provedores de serviços. Tudo isso devido ao seu desejo de reduzir a complexidade das situações de compra. No caso de um produto ou serviço e seu provedor serem inseparáveis, como é o caso de cuidados com saúde e médicos, cortes de cabelo e cabeleireiros, consumidores também desenvolvem relacionamentos com produtos ou sua simbologia. Lealdade à marca é a primeira medida de relacionamento que consumidores desenvolvem com produtos e símbolos de uma companhia.

A razão para que indivíduos reduzam suas escolhas e se envolvam em uma relação duradoura é ativar grande eficiência em suas tomadas de decisão, reduzir o tempo de processamento de informações, incrementar mais consistência em suas decisões e reduzir os riscos perceptíveis associados a futuras escolhas. Eles aprendem a generalizar e responder efetivamente por situações similares e circunstâncias de consumos. Contudo, como Webster⁶ (*apud* SHETH; PARVATIYAR,1999, p. 174) aponta, transações repetidas são apenas precursoras de relacionamentos, pois as maiores e mais valiosas relações desenvolvem-se quando consumidores tornam-se ativamente envolvidos em decisões da companhia.

A fim de tentar revelar a razão pela qual consumidores adotam este tipo de comportamento, o argumento central de algumas teorias sobre o comportamento do consumidor e seu processo de escolha é que este, devido a suas limitadas capacidades de processar informações, simplifica suas tomadas de decisão. Para isso, utiliza-se de suas memórias. Dado que o tamanho da memória humana é limitada em capacidade, consumidores tipicamente retêm alguns poucos atributos e alternativas em memória para serem usados posteriormente. Assim, a continuidade de uma relação ajuda pessoas a treinar sua memória, desenvolver expertise com aquela decisão e tornar-se habilitado a gerenciar decisões futuras. Quanto maior a necessidade por informação, conhecimento, e experiência em tomada de decisões, maior será a propensão do cliente a engajar-se em um comportamento relacional. Quanto maior a satisfação com compras no passado e experiências de consumo, menor a

⁵ PARVATIYAR, ATUL & SHETH, JAGDISH. **Relationship Marketing in Consumer Markets:Antecedents and Consequences.** Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 23 , no. 4, p. 255-271,1995.

⁶ WEBSTER, F. E.,Jr. **The changing role of marketing in the corporation.** Journal of Marketing, 56 (4), p. 1-17,1992.

probabilidade de consumidores pesquisar por informações externas em futuras circunstâncias similares.

Outro comportamento típico do consumidor final que a teoria de marketing de relacionamento relata é que pessoas constroem suas opções de consumo de acordo com suas crenças, sentimentos e comportamentos. Consumidores evitam escolher alternativas ou informações que poderiam ser inconsistentes e destoantes com suas crenças atuais. Em essência, teorias cognitivas consistentes suportam a idéia de que consumidores são naturalmente inclinados a reduzir escolhas e engajar-se em relacionamentos já iniciados. Isso acontece também porque consumidores gostam de otimizar seus aprendizados com experiências; porque reduzir escolhas diminui tensões psicológicas; e também porque eles esperam ganhos futuros a partir de comportamentos positivos frente a longos relacionamentos.

Outra razão que faz com que clientes ingressem num relacionamento de longo prazo é que, em meio ao processo de socialização, as pessoas, na maioria das vezes, se tornam membros de múltiplas instituições e grupos sociais que as influem fortemente em termos do que compram e consomem. Consumidores ingressam em relacionamentos por causa das normas de comportamento estipuladas por membros da família, influência de grupos, leis governamentais, tendências religiosas, influências de empregadores e políticas induzidas de marketing. Por natureza, indivíduos comparam-se uns com os outros como referência de um grupo, procurando-o como guia para seu próprio comportamento. Conforme essas influências e pressões, consumidores reduzem conscientemente suas escolhas e se envolvem em apenas certos tipos de parcerias que são aceitáveis ao grupo social que pertencem.

Da mesma forma, para consumos que são compartilhados por uma família ou um grupo, as opções por produtos e serviços a serem consumidos são restringidas a aquelas que terão maior apreciação entre todos membros participantes do grupo. Normas e valores familiares, portanto, direcionam e até definem escolhas individuais.

Finalmente, o objetivo central que cada indivíduo busca com a sua inserção em um relacionamento duradouro com uma empresa é suprir as suas necessidades. Em última análise, o cliente busca a satisfação dos benefícios que deseja para si. Esses benefícios são explicitados a seguir.

4.3 BENEFÍCIOS DO MARKETING DE RELACIONAMENTO

Para que o marketing de relacionamento ocorra, ele deve ser mutuamente benéfico, ou seja, ambas as partes devem receber algum benefício. Pouca atenção, no entanto, vem sendo dada aos benefícios que o marketing de relacionamento deve trazer ao cliente, e aos motivos pelos quais os clientes se deixam engajar em longas relações (SHETH; PARVATIYAR, 1999).

Os benefícios para o consumidor, muito mais do que as particularidades do produto ou serviço comprado, são muitas vezes os responsáveis pelo cliente se manter fiel a uma empresa. Essas vantagens comumente consistem em: obtenção contínua ou periódica de serviços que são pessoalmente importantes e customizados às suas necessidades; redução do risco da compra, por já conhecerem o fornecedor; benefício social (*status*) por estarem recebendo um serviço personalizado; maior bem-estar e qualidade de vida, por facilitar o processo decisório de compra, principalmente em situações de produtos ou serviços mais complexos, que envolvam o ego dos clientes ou riscos financeiros (BERRY, 1995).

No mesmo sentido, conforme Zeithaml e Bitner (2003) são resumidos em três os benefícios para o consumidor: i) benefícios de confiança, que decorrem do conhecimento que uma parte tem da outra; ii) benefícios sociais, que consiste no envolvimento pessoal entre as partes e iii) benefícios de tratamento social, quando clientes antigos recebem tratamento diferenciado. Segundo os autores, os benefícios de confiança e sociais são considerados os mais importantes na compra de serviços.

Por outro lado, os benefícios para a instituição consistem nos retornos que ela espera ter das suas ações de marketing de relacionamento. Esses retornos podem ser tanto de natureza financeira como de não financeira. Os benefícios financeiros relacionam-se à redução de custos, ao aumento de compras do cliente, à geração de publicidade gratuita por meio de comunicação boca a boca, à redução de publicidade negativa de clientes insatisfeitos e à redução de perda de clientes.

Entretanto, os benefícios não se resumem a retornos em termos de lucratividade maior. Além destes, os benefícios não financeiros envolvem o entendimento das necessidades dos clientes, a satisfação dos mesmos, a melhora da qualidade do produto entregue, a maior credibilidade da empresa perante seus clientes e a fidelização dos mesmos. A maior qualidade de produtos e serviços é alcançada através do conhecimento do valor demandado pelo cliente. A oferta de valor adequado leva à maior satisfação e maior probabilidade para a manutenção

de um relacionamento de longo prazo. A lealdade, por sua vez, leva à maior lucratividade. Isto é, a fidelidade dos clientes resultante de um relacionamento permite uma base maior de conhecimento do cliente. E, explorando-se esta base, é possível alcançar maior lucratividade devido à possibilidade de maiores receitas com transações futuras (aumento do número de transações, habilidade de vender unidades adicionais ou produtos complementares, praticar preços mais elevados, prover serviços customizados), custos menores das transações (programas de comunicação e distribuição mais eficiente) e até mesmo da venda da informação.

Assim, é importante perceber que, em decorrência do atendimento dos benefícios não financeiros, a empresa pode atingir os benefícios financeiros pretendidos, gerando maior lucratividade para a organização. No quadro a seguir, podem ser resumidos os principais benefícios financeiros e não financeiros do marketing de relacionamento.

TIPOS DE BENEFÍCIOS	OBJETIVOS
Benefícios Financeiros	Maior lucratividade
	Retenção de clientes
	Recompra
	Aumento da quantidade de produtos / volume comprado
	Redução de custos de aquisição de clientes
	Conquista de novos clientes por comunicação positiva de boca em boca
	Disposição dos clientes a pagar preços superiores por produtos oferecidos
Benefícios Não Financeiros	Entendimento das necessidades dos clientes
	Satisfação do cliente
	Maior qualidade do produto
	Credibilidade em relação ao cliente
	Inconveniência de o cliente mudar de fornecedor
	Retenção de funcionários

Quadro 2 – Benefícios do marketing de relacionamento

Fonte: desenvolvido pela autora.

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

Todavia, não se deve esquecer que para um canal de relacionamento ser viabilizado, ou seja, para gerar benefícios para ambas as partes, muitas vezes são necessárias mudanças

estratégicas, avaliações dos processos e das dimensões de contatos com os clientes. Essas mudanças serão explicadas no tópico seguinte.

4.4 PRÁTICAS VOLTADAS AO MARKETING DE RELACIONAMENTO

Diversas práticas de marketing de relacionamento são apresentadas por diferentes autores a fim da organização alcançar os benefícios citados na seção anterior.

Primeiramente, é importante ressaltar que as ações de relacionamento não devem ser dirigidas a todos os clientes. A empresa deve saber identificar quais clientes trazem retornos suficientes para justificar os investimentos e trabalhar apenas com esses clientes. Segundo Crescitelli (2003), a organização deve ser capaz de selecionar seus clientes e optar por trabalhar com aqueles que tenham maior potencial e sejam mais rentáveis em longo prazo. Em outras palavras, é preciso que haja correlação entre lucratividade e qualidade em atendimento.

Entender quais são os clientes de maior valor para a empresa é essencial para o planejamento de ações de marketing de relacionamento. Definir quais são esses clientes é atividade indispensável para a aplicação de marketing de relacionamento. Uma vez definidos quais os clientes investir, a empresa deve focar seus esforços de relacionamento nesses clientes.

Posterior a essa seleção, a organização deve modificar seu foco e direcionar-se ao cliente. Isso exige a integração e o envolvimento de toda a empresa e muitas vezes a reformulação da estrutura existente. Para que o marketing de relacionamento possa ser adotado, é importante que a empresa possa oferecer um nível mínimo de flexibilidade de processos, a fim de que a personalização em massa ocorra. Ao mesmo tempo, é necessário também que a comunicação possa fluir de forma ágil entre todos os setores da empresa, assim, todos os que tenham contato com o cliente serão capazes de continuar um só diálogo, ao invés de criar conversas e discursos desvinculados.

Gordon (1998) faz uma análise sobre a possibilidade de trabalho de marketing de relacionamento em relação ao valor vitalício do cliente e à flexibilidade de processos da empresa, conforme apresentado na ilustração a seguir.

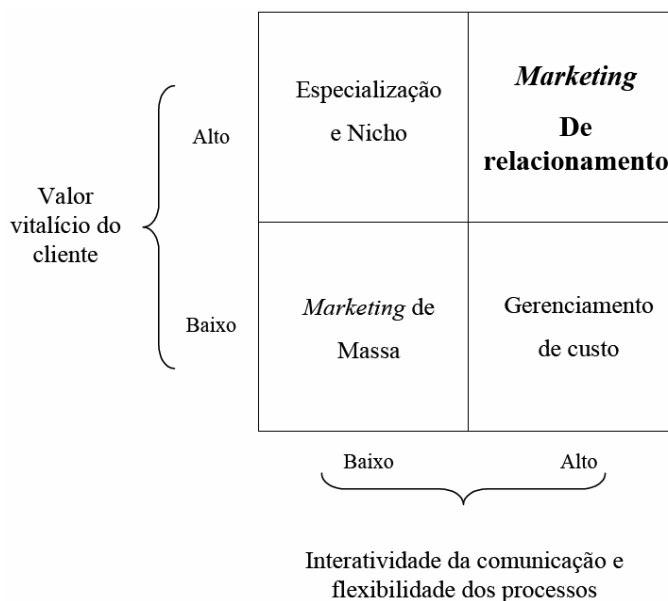


Figura 2 – Quando utilizar o marketing de relacionamento

Fonte: Gordon (1998, p. 147)

O marketing de relacionamento, portanto, se mostra mais adequado a situações em que o valor vitalício do cliente é alto, assim como a interatividade da comunicação e flexibilidade dos processos.

Conforme Peppers e Rogers (2005), muitas tentativas de desenvolvimento de ações de marketing de relacionamento não dão certo por problemas de tecnologia de bancos de dados de clientes, mas o que leva o relacionamento ao fracasso é, na maioria das vezes, o engajamento dos funcionários. Se os funcionários não estiverem efetivamente motivados a realizar o trabalho de relacionamento e convencidos de suas vantagens, o relacionamento não vai realizar-se. Cada contato com o cliente deve ser satisfatório, pois esta relação é construída por meio dos contatos que o cliente tem com a empresa. Uma vez que os funcionários que trabalham em constante contato com clientes têm grande responsabilidade pela satisfação destes, é preciso que eles sejam capazes de entender, armazenar e disseminar todas as informações que foram fornecidas pelo cliente em seus contatos com a empresa. Para isso, as informações já disponíveis devem ser integradas ao banco de dados, a fim de não serem perdidas ou repassadas para os demais envolvidos.

Diante disso, outra ação que a empresa deve tomar é envolver todas as suas áreas, a fim de implementar a prática do marketing de relacionamento (GRONRÖOS,1995). Além da área de Marketing, a área de Operações também deve estar envolvida uma vez que necessita captar, armazenar e disseminar informações dos clientes, e desenvolver soluções de acordo

com as necessidades expressadas pelos clientes. A área de Recursos Humanos também deve estar envolvida para garantir a integração e o comprometimento de toda a organização. Ou seja, é importante conseguir que o funcionário compreenda e concorde com a relevância do relacionamento. Essa mudança exige, muitas vezes, uma transformação cultural dentro da organização, inculcando em cada empregado a sensibilidade ao cliente. Vavra (1993) e Peppers e Rogers (2005) defendem que esse comprometimento pode ser conquistado por meio de treinamentos corretos e avaliações de desempenho dos funcionários adequadas.

O comprometimento de todos não é, contudo, suficiente para o sucesso do relacionamento com o cliente. Para que a relação crie valor para o cliente, é preciso que o cliente passe a fazer parte do processo produtivo da empresa. Isto é, a empresa precisa receber as informações dos clientes e responder em forma de adaptações dos produtos. Isso exige flexibilidade de processos, e, muitas vezes, uma mudança bastante profunda (GORDON, 1998).

Realizar todas essas transformações e práticas dentro da empresa demanda um grande investimento de tempo e de capital. Alterar a cultura da empresa, inserir o cliente no processo de produção, e garantir a personalização dos produtos são práticas que qualquer organização que queira implantar o marketing de relacionamento deve adotar. Não estão fora desta lista as instituições bancárias, pois os serviços que prestam também devem procurar a adoção dessas práticas, para, assim, implantar o marketing de relacionamento. A seguir, será caracterizado o setor bancário bem como suas ações que buscam a criação de relações duradouras.

5 O SETOR BANCÁRIO

5.1 CONTEXTO BRASILEIRO

Recentemente, acadêmicos e profissionais do mercado financeiro têm comentado de forma recorrente acerca das expectativas para o Brasil nos próximos anos. A quase unanimidade entende que o país está vivendo um novo ciclo de crescimento de sua economia, derivado, principalmente, da demanda interna, o que, associado ao aumento continuado dos investimentos externos diretos e à acumulação de saldos crescentes em nossas contas externas, reduz a vulnerabilidade do país a ventos adversos na economia mundial.

Em decorrência principalmente desta recente expansão da economia, pode-se observar um crescimento do nível da atividade bancária no país ao longo dos últimos anos. A seguir são apresentados alguns dados e gráficos desenvolvidos pelo Banco Central (BACEN, 2007) buscando justamente evidenciar tal crescimento no cenário nacional.

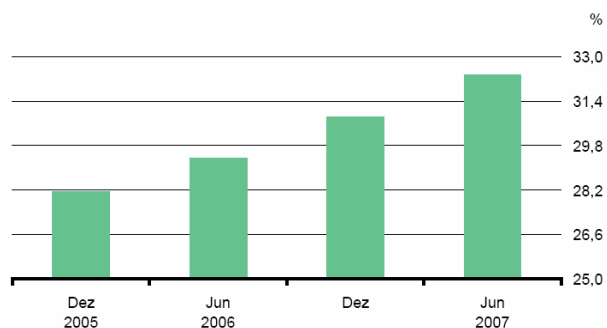


Gráfico 2 – Evolução do Crédito (% em relação ao PIB)
 Fonte: site do BACEN, disponível em <http://www.bcb.gov.br/>.

Mantendo a tendência desde o segundo semestre de 2004, as instituições bancárias permaneceram direcionando suas aplicações para as operações de crédito. O volume de crédito no sistema financeiro passou a representar 32,2% do PIB em junho de 2007, ante 28% do PIB em dezembro de 2005, conforme demonstrado pelo gráfico anterior. Nesta mesma linha, evoluem também os ativos bancários, conforme gráfico a seguir.

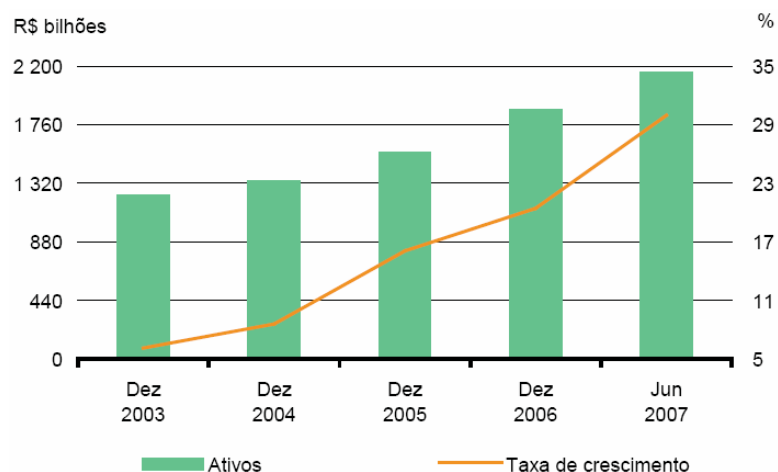


Gráfico 3 – Ativos Totais do consolidado bancário

Fonte: site do BACEN, disponível em <http://www.bcb.gov.br/>.

Como se pode verificar, a taxa de crescimento médio anual do Ativo Total dos bancos no Brasil durante os últimos cinco anos foi de 14,7%, levemente superior ao crescimento médio anual da economia brasileira no período, fazendo com que os ativos de balanço do consolidado bancário passassem a representar 88,6% do PIB, ante 83,3% em dezembro de 2002. Além disso, a taxa de crescimento dos ativos tem mantido tendência crescente nos últimos anos. Esse aumento da importância da indústria financeira sugere uma maior bancarização da sociedade, ou seja, cada vez mais um maior número de pessoas e empresas tem acesso aos bancos no país.

Além disso, no que se refere ao passivo bancário – as captações – o nível de crescimento tem sido ainda maior. Podem ser atribuídos dois principais motivos a este fenômeno, ao menos: o primeiro deles refere-se ao crescimento da economia brasileira em geral, o que acaba gerando um aumento na riqueza da população e levando a um aumento no capital disponível para investimentos e aplicações financeiras junto aos bancos. O outro é a maior importância concedida pelos bancos à prestação deste serviço nos últimos anos, uma vez que a gestão de fortunas consiste em um serviço prestado pelos bancos cujo retorno financeiro pode ser considerado livre de risco, ou seja, a rentabilidade é oriunda de comissões cobradas pelo gerenciamento dos recursos de terceiros, não envolvendo empréstimos e conseqüentemente riscos de inadimplência. Por estes motivos, os investimentos bancários em áreas comumente chamadas de *Wealth Management* têm sido maiores a cada ano. No gráfico a seguir pode ser evidenciado tal crescimento.

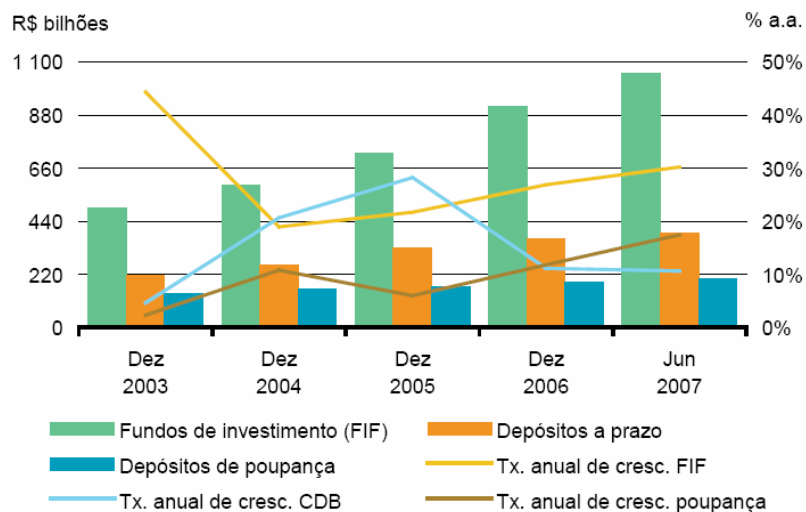


Gráfico 4 – Principais modalidades de captações
 Fonte: site do BACEN, disponível em <http://www.bcb.gov.br/>.

O volume de captações via fundos de investimento, por exemplo, mais do que dobrou nos últimos cinco anos, como demonstrado no gráfico acima, e suas taxas anuais de crescimento têm sido cada vez maiores desde 2004. Ao mesmo tempo, apesar de elevarem-se a taxas menores, os volumes de depósitos a prazo e de poupança foram crescentes nos últimos anos.

Portanto, se confirmarem as hipóteses aventadas para o cenário brasileiro, não faltará mercado para a expansão das instituições atuais, o que tornará o sistema financeiro nacional cada vez mais desenvolvido e o acesso aos bancos cada vez mais amplo.

5.2 CARACTERÍSTICAS DO SETOR

O setor bancário tem características que devem ser destacadas para efeito de estudos de mercado. É uma indústria de serviços e por sua natureza difere de outras indústrias manufatureiras.

Conforme Hoffman e Bateson (2003), os serviços bancários, assim como os serviços em geral, possuem quatro características peculiares: intangibilidade, perecibilidade, heterogeneidade e inseparabilidade.

Os serviços são, em sua essência, intangíveis, e, portanto, não podem ser experimentados ou testados adiantadamente. Por isso é difícil apresentá-los ao consumidor

antes da compra, e o que pode induzir os clientes a adquirir um serviço é a promessa de satisfação. Os serviços também são considerados perecíveis, isto é, não podem ser estocados, tornando difícil a administração da variação sazonal da demanda. Já a heterogeneidade dá-se pela dificuldade de controle e padronização do serviço que chega ao cliente. Por último, a inseparabilidade é referente à ligação entre o prestador do serviço e o serviço prestado, além da contribuição e envolvimento contínuo do cliente no processo de produção do serviço.

Essas características, como afirma Berry (1995), propiciaram a busca da qualidade em serviços – essencial para a definição do valor percebido pelo cliente e a construção de vantagens competitivas.

Além de toda essa particularidade de produtos e serviços que oferece, a performance das empresas no setor bancário também depende de várias outras questões, como fatores econômicos, legais e políticos, que podem levar todo o setor a uma maior ou menor rentabilidade. No entanto, a maior diferenciação dá-se na influência das estratégias de marketing escolhidas, que estruturam as relações da empresa com o mercado, passando uma melhor imagem e melhores informações a este.

5.3 MARKETING DE RELACIONAMENTO DO SETOR BANCÁRIO

O setor bancário nunca esteve tão competitivo. Os mercados voláteis vêm minando a confiança e a lealdade do cliente, fazendo crescer a procura por melhores serviços e incentivos mais eficientes. Para ter sucesso, os bancos precisam melhorar sua capacidade de manter clientes e descobrir novas maneiras de tornar a carteira mais lucrativa ao longo do período de relacionamento com cada cliente.

Para alcançar estes objetivos, o setor bancário foi um dos primeiros a notar a importância de um tratamento mais personalizado para os clientes, ou pela própria segmentação intrínseca à sua atividade, ou em função da renda, do tipo de clientes (pessoas jurídicas, físicas, governo e instituições) entre outras variáveis.

Em certos segmentos do setor bancário é difícil encontrar clientes alterando com frequência, e em um curto prazo, a empresa que lhe presta serviço. Em financiamentos de longo prazo, por exemplo, os clientes estão mais comprometidos com a instituição financeira, de modo que mesmo insatisfeitos, eles tendem a permanecer ligados a ela por um longo período. Além disso, mesmo consumidores que têm maior liberdade no relacionamento –

quando possuem apenas uma conta poupança ou corrente, por exemplo – tendem a evitar a mudança, mesmo recebendo ofertas melhores de outras instituições. Os benefícios da mudança podem ser menores que os custos de mudança. Estes custos envolvem não só custos financeiros, como psicológicos e afetivos. Mas isso não significa que os bancos devam ignorar os clientes. Apesar do risco ser menor, ele existe.

Muitas organizações, ao invés de priorizar investimentos na captação de novos clientes, têm ampliado cada vez mais suas alternativas de produtos e serviços, oferecendo soluções diferenciadas. A tendência não é apenas oferecer soluções financeiras, mas agregar valores e facilidades não-financeiras aos consumidores. Em torno disso, verifica-se a necessidade de se atuar com estratégias de aproximação dos clientes. Assim, os bancos devem procurar iniciativas para melhorar seus relacionamentos com a base de clientes atuais, incrementando as vendas e, dessa forma, aumentando a lucratividade individual.

Simultaneamente ao processo de complementação da linha de produtos, são realizadas ofertas de substituição e manutenção de produtos, portadoras de maiores vantagens aos clientes. Nesse sentido, o cliente que aumentar o valor de uma aplicação ou continuar utilizando um serviço pode também usufruir taxas e tarifas melhores, ou ainda obter isenção por certo tempo. Os clientes fidelizados, os quais indicam outras pessoas ou empresas e colaboram para o desenvolvimento dos produtos, recebem premiações, estruturas especiais, como seções e agências especiais, bem como recebem contatos de seus gerentes com maior frequência. Com isso, os bancos tentam promover uma maior fidelização por parte desses clientes, criando meios de aumentar a interação entre as partes. Essa interação pode levar a expansão de relações ao grupo familiar e ao círculo de amizade, obtendo informações mais precisas a respeito das respectivas necessidades e desejos. Com a expansão de relações é possível gerar novas oportunidades de negócio aos bancos.

Sob o enfoque de agregação de valor ao produto e serviço prestado, essa aproximação é de competência de toda a organização. Compete a todos, desde a alta administração desenvolvendo estratégias, envolvendo todos os colaboradores, a missão de fazer com que os clientes sintam e percebam que a qualidade dos serviços é o principal diferencial competitivo do banco no mercado.

Nessa perspectiva, o pressuposto seria de que a melhoria da produtividade e da lucratividade não resulta apenas da utilização de tecnologia de informatização, como se previa na década de 80, mas também de estratégias de gestão, como recursos humanos e marketing. A tática gerencial, então, volta-se para a conquista do cliente através da qualidade dos serviços prestados.

Contrariamente à antiga estratégia, esta nova estratégia prioriza o cultivo de clientes. Para tanto, gerenciar a qualidade dos serviços prestados passa a ser um dos maiores desafios, pois depende essencialmente das pessoas que interagem com os clientes. Ela supõe altos investimentos em capital humano, visando consolidar a relação do banco com o cliente, através da qualidade do atendimento e da estreita relação cliente-funcionário. Ao mesmo tempo em que são elementos fundamentais no processo de geração de valor, essas mesmas pessoas podem destruir todo um esforço de posicionamento e diferenciação à medida que não correspondem às expectativas dos clientes, não proporcionam o atendimento adequado ou simplesmente não apresentam habilidades interpessoais.

Os ganhos de competitividade, logo, estariam associados à qualificação dos funcionários, capazes de manter um relacionamento de longo prazo com o cliente, o que caracteriza o conceito de marketing de relacionamento.

Em geral, os serviços que as instituições financeiras prestam acompanham os produtos bancários oferecidos aos clientes (COBRA, 2000). Ehrlich e Fanelli (2004) chamam atenção para o fato de que serviços financeiros não são produtos nem serviços puros, mas um conjunto de atividades que mistura elementos tanto de um como de outro. Na mesma linha, Abramson (1987) afirma que, na área bancária, o produto vendido é um composto de confiança e credibilidade, somado ao desenvolvimento eficaz de soluções financeiras para necessidades imediatistas (a exemplo, taxas de remuneração atraentes) e de longo prazo (a exemplo, administração do patrimônio do cliente). Assim, é necessário que tanto produtos financeiros como serviços de atendimento estejam em sintonia e tenham o objetivo de atender necessidades dos clientes.

Outra estratégia importante no sistema bancário é garantir a velocidade no atendimento, ou seja, a rápida prestação de serviços. Quanto mais rápido melhor. Mesmo nos bancos de varejo, a rapidez nos serviços, no exemplo do tempo de espera nos caixas, é um dos fatos mais importantes na satisfação do consumidor. A solução inovadora para essa demanda foi a utilização de tecnologia: *internet*, telefone, auto-atendimento, caixas eletrônicos, *home banking*; todas essas tecnologias trouxeram velocidade e comodidade. Essa personalização de diversos modos de atendimento só torna mais fácil o relacionamento entre o banco e o usuário, e faz com que o banco preste serviço em tempo real. Ou seja, aumentando os canais de acesso e interface, automaticamente o banco está possibilitando marketing integrativo com seus clientes.

Bancos que colocam as necessidades dos clientes em primeiro lugar, apresentam crescimento acelerado, deixando a concorrência para trás. Com o aumento da demanda por

serviços financeiros cada vez mais complexos e a facilidade para mudar para o banco concorrente, as instituições financeiras terão que buscar a fidelidade de seus clientes para prevenir uma completa “comoditização” dos serviços.

Por fim, os bancos, de certa forma, conseguem estabelecer relações mais permanentes e duradouras com a clientela em função das características inerentes ao seu negócio. Através de especialização técnica, velocidade de solução e informação, preços competitivos e administração de relacionamento com clientes e parceiros significativos, as instituições bancárias podem atingir o sucesso para a prestação de seus serviços (KOTLER, 2001).

6 MÉTODO

Para um trabalho de pesquisa, o método é um dos pontos fundamentais para a correta formulação e interpretação do problema a ser investigado. Optou-se para o desenvolvimento deste trabalho, fazer-se uso de uma pesquisa qualitativa. O motivo da escolha por tal delineamento deve-se ao objetivo do estudo tratar-se de uma proposição de planos, em que se buscou identificar e analisar comportamentos, decisões, perspectivas e não mensurar as informações em quantidades, estatísticas.

Pesquisa qualitativa é aquela que busca entender um fenômeno específico em profundidade. Ao invés de estatísticas, regras e outras generalizações, a qualitativa trabalha com descrições, comparações e interpretações. De acordo com Flick (2004), os aspectos essenciais da pesquisa qualitativa consistem, entre outros, na escolha correta de métodos e teorias, no reconhecimento e na análise de diferentes perspectivas e nas reflexões dos pesquisadores a respeito de sua pesquisa como parte do processo de produção do conhecimento. Dessa forma, este tipo de pesquisa permitiu ao pesquisador aproximar-se dos dados e desenvolver uma análise e conceitos a partir dos dados coletados, dentro de um contexto real. Através desta análise, quando realizada dentro de uma organização – como ocorrido neste trabalho, procura-se atingir o desenvolvimento organizacional.

6.1 ELEMENTOS DA PESQUISA

Foram entrevistados pessoalmente dez clientes do segmento *Wealth*, como é chamado o segmento de investidores da organização. Como cada entrevista é tratada em profundidade, sendo o quadro de estudo qualitativo, a seleção de entrevistados deve ser explicitada e justificada de acordo com os objetivos que se pretendeu alcançar.

Os clientes do segmento objeto de estudo constituem o foco desta pesquisa, pois apresentam características que os diferenciam dos demais consumidores do banco. Além de representarem um segmento de mercado altamente disputado hoje, eles são vistos como um público que origina alta rentabilidade para o setor bancário.

Acrescenta-se a isso o fato destes clientes personificarem características consideradas importantes no mercado *Business to Consumer* – por tratar-se de consumidores finais -

enquanto que, ao mesmo tempo, contemplam também aquelas que constituem uma relação *Business to Business* – entre elas o forte relacionamento entre as partes e o amplo predomínio da venda pessoal.

Outra razão para a escolha destes clientes específicos foi pela constatação empírica da autora desta pesquisa, por ter trabalhado justamente no atendimento destes clientes, de que este segmento demonstrava a grande necessidade de relacionamento próximo com seus gerentes e com o Citibank.

6.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA

As pesquisas qualitativas podem utilizar uma grande variedade de procedimentos e instrumentos de coletas de dados. Os mais utilizados são usualmente a observação, entrevistas em profundidade e a análise de documentos.

Neste estudo empregaram-se entrevistas em profundidade como principal instrumento de coleta de dados. O motivo da escolha se baseia no seu objetivo primário de entender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos não estruturados anteriormente. É de extrema importância comparar as semelhanças entre as perspectivas e opiniões de cada entrevistado, examinando-se tendências, além de destacar conceitos distintos acerca do mesmo assunto.

A fim de coletar os dados, a pesquisa foi realizada através de entrevistas semi-estruturadas, que permitiram ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa com uma maior profundidade no tema. Para a condução das entrevistas, o roteiro (Anexo I) constitui-se em um guia para que a pesquisadora não esquecesse alguma pergunta importante, sem, entretanto, representar nenhum tipo de rigidez.

As perguntas que constam no roteiro de entrevista visam abranger as principais variáveis que influenciam os clientes investidores a desenvolver e manter relacionamentos de longo prazo com o Citibank e seus gerentes. Estas variáveis podem ser vistas no quadro a seguir.

VARIÁVEL	DEFINIÇÃO	QUESTÕES
Investimento na relação	Desejo de manter e expandir o relacionamento com a outra parte, e as ações para isso.	1 e 2
Importância do relacionamento	Grau de significância da relação entre os envolvidos para cada parte.	1 e 2
Encerramento da relação	Quanto seria difícil encerrar o relacionamento com o atual fornecedor.	3
Comparação com concorrentes	Características da organização analisada em relação às demais organizações do mercado.	4, 5 e 6
Confiança	Sentimento de certeza e segurança de uma parte na integridade da outra.	10 e 11
Comprometimento	Desejo de manter o relacionamento com a outra parte, a ponto de garantir esforços para tal.	14 e 15
Dependência	Quando seria difícil substituir o atual fornecedor sem causar impactos que pudessem ser originados do decréscimo de valor de uma transação.	7
Troca de informações	Quando no relacionamento existe o compartilhamento de informações.	8 e 9
Credibilidade	Componentes objetivos e subjetivos que tornam crível ou não uma organização em geral.	12 e 13
Satisfação	Realização de uma necessidade ou desejo.	16 e 17
Honestidade	Instituição verdadeira em seus atos e declarações.	18
Lealdade	Atributo ou a qualidade de quem se mantém fiel à referência.	19

Quadro 3 – Variáveis que influenciam o relacionamento entre as partes

Fonte: desenvolvido pela autora.

Ao final de cada entrevista a pesquisadora abriu um espaço para colocações fora do roteiro estabelecido, deixando o entrevistado livre para acrescentar observações que ele considerava relevantes. Optou-se por este tipo de entrevista visando garantir um rol de informações importantes, sem esquecer a flexibilidade da entrevista.

Foram realizadas dez entrevistas em um período de dez dias. Para a sua aplicação, foram agendados, via contato telefônico, encontros com os clientes para a realização das entrevistas na agência do Citibank localizada no bairro Moinhos de Vento, em Porto Alegre. As entrevistas tiveram uma duração média de vinte e cinco minutos, sendo esta gravada e transcrita posteriormente.

A própria autora deste trabalho atuou como entrevistadora, por ser a maior interessada em obter informações precisas e de utilidade para a pesquisa e para evitar uma troca secundária entre entrevistador e autora com uma possível perda de conteúdo.

Essa fase de coleta exigiu alguns cuidados na condução das entrevistas:

- Na ocasião da coleta, houve sempre a preocupação em criar um clima favorável para o entrevistado ficar à vontade para responder livremente e, à sua maneira, as questões propostas no roteiro de entrevistas.
- As intervenções ocorreram somente quando necessárias para induzir o entrevistado a ampliar, esclarecer ou explicar suas respostas e ajudá-lo a focalizar o conteúdo específico da entrevista.
- Todas as entrevistas foram gravadas, o que permitiu que a pesquisadora se liberasse para observar os entrevistados no decorrer do processo.
- Posteriormente essas entrevistas foram transcritas com fidelidade - respeitando os tópicos gerais de cientificidade como a validade e a confiabilidade.

Desta forma pretendeu-se respeitar o aspecto essencial na construção da realidade no processo de pesquisa que, de acordo com Flick (2004), no processo de documentação dos dados compreende, basicamente, às etapas de gravação dos dados, edição dos dados (transcrição) e construção de uma “nova” realidade no texto produzido e através deste.

6.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Nesta pesquisa, a análise e interpretação dos dados estão fundamentadas no conteúdo das entrevistas. A escolha por esta técnica se justifica, segundo Bardin⁷ (*apud* BOARO, 2006, p. 57), pois uma das características da análise de conteúdo é a inferência – tipo de interpretação controlada – que permite conhecer aquilo que está por trás das palavras e buscar outras realidades através das mensagens.

Essa opção de apreciação também foi devido à entrevista em profundidade permitir que se adquiram uma quantidade de informações subjetivas ou de maneira indireta, e com isso possibilita uma melhor pesquisa nas entrevistas, sendo possível buscar um maior número de informações. Algumas vantagens de se utilizar o método é que pode lidar com grandes quantidades de dados além de fazer o uso principalmente de dados brutos que ocorrem naturalmente.

⁷ BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução Luis Antero Reto e Augusto Pinheiro. Capa de Edições 70, 1977.

Assim, o objetivo das entrevistas foi entender as visões dos clientes acerca da organização, além de interpretar, evidenciar e analisar a maneira como eles percebem uma necessidade de maior relacionamento com o seu banco. Buscou-se também entender o quanto é importante para eles estreitar relações com o profissional com que trabalham.

Para o processo de análise e interpretação de conteúdo dos dados desta pesquisa utilizaram-se as etapas de organização do material, de codificação, de categorização, de inferência e de interpretação, as quais foram aplicadas sobre a totalidade das entrevistas em profundidade produzidas durante a fase de coleta de dados.

A etapa de organização compreendeu a leitura atenciosa às transcrições de todas as entrevistas e a retirada de verbalizações destas pertinentes aos objetivos do estudo. A seguir, a fase de codificação compreendeu no destaque de verbalizações consideradas importantes nas entrevistas transcritas e na enumeração (presença ou ausência do tema).

Por último, a fase categorização neste estudo teve por objetivo fornecer uma representação simplificada dos dados brutos. Assim, as escolhas de categorias foram dadas através da classificação e agregação por analogia. Isto é, foram realizados desmembramentos do texto em unidades de significação, e, depois, essas unidades foram separadas em categorias segundo reagrupamentos analógicos. Cabe ressaltar que a característica da análise qualitativa é fato de a inferência ser fundamentada na presença do tema, e não sobre a frequência da sua aparição, em cada comunicação.

Assim, a pesquisadora procurou formar uma versão analítica dos resultados obtidos. Esta formulação não apenas pôde ser usada para explicar o contexto real, mas também proveu um esquema de referência para a ação da instituição. Isto é, a pesquisa realizada pode servir para desenvolver estratégias de ação na organização referentes a processos de captação, manutenção e retenção de clientes.

Explicitado o método utilizado a fim de estruturar a pesquisa, agora o mesmo será aplicado no caso concreto do trabalho e das entrevistas realizadas.

7 ANÁLISE DOS RESULTADOS

No presente capítulo serão apresentados os resultados consolidados a partir da pesquisa realizada com os clientes. Para facilitar a apresentação, a análise temática delinea-se sob a perspectiva de onze variáveis de relacionamento de longo prazo: investimento na relação, importância do relacionamento, comparação com concorrentes, confiança, comprometimento, dependência, troca de informações, credibilidade, satisfação, honestidade e lealdade. É importante ressaltar que as variáveis aqui estudadas não representam a totalidade das variáveis que influenciam nos processos de trocas relacionais no contexto dos clientes investidores do Citibank. Essas dimensões foram eleitas por serem as mais relevantes conforme a opinião dos clientes e a observação da pesquisadora nas entrevistas realizadas.

7.1 INVESTIMENTO NO RELACIONAMENTO

O questionário começa com uma pergunta fundamental para neste trabalho, a qual trata da opinião dos clientes frente ao investimento que o Citibank e o gerente do entrevistado têm realizado a fim de melhorar o relacionamento. Tal investimento é visto como essencial para a grande maioria dos entrevistados.

Vários entrevistados ressaltaram que um dos grandes diferenciais do Citibank em relação a outros bancos é que ele ainda considera importante e procura manter relacionamentos próximos a seus clientes. Hoje, a maioria das relações entre as pessoas e seus bancos ocorre de forma bastante superficial, sendo que os clientes têm contato com o banco e seus gerentes apenas em situações de emergência ou de extrema necessidade. Um entrevistado ratificou esta afirmação dizendo que:

De todos os bancos que tenho conta, o meu gerente do Citi é o único que me procura quinzenalmente para saber como estou e se preciso de alguma coisa. Muitas vezes inclusive é ele quem pede uma reunião para me mostrar como estão minhas aplicações, além de me convidar para eventos do banco e oferecer ingressos cortesia com frequência.

Esta verbalização ressalta de forma clara o investimento que o Citibank têm realizado a fim de melhorar o relacionamento com seus clientes e a importância que disso para os clientes. Deste modo, respondendo a primeira pergunta do roteiro, os entrevistados

mencionaram diversas ações que o banco realiza que, para eles são importantes para estreitar a relação. A exemplo disso, conforme a entrevistada acima, o banco repetidamente organiza eventos para seus clientes, sempre ligados a assuntos bancários, como de análises e perspectivas econômicas e políticas, muitas vezes em forma de palestras com pessoas que conhecem profundamente sobre o assunto. Também, o banco realiza anualmente o *Citibank Masters Tour*, o qual se trata de um campeonato de tênis, que ocorre geralmente em um fim de semana de Maio em várias cidades do país, entre jogadores profissionais e clientes. Fora estes, o banco patrocina eventos de clientes, sobretudo do segmento de investidores, cujo propósito seja ensiná-los sobre mercado.

Eu sou membro de um grupo que realiza palestras trimestralmente, patrocinado pelo Citi, o que eu acho uma ação muito legal. Desde que eu entrei no banco, a minha gerente tem procurado estar muito junto e o banco, de uma forma geral, tem me convidado para muitos eventos. Ou seja, o banco tem realizado ações de marketing que eu acho que funciona para um público o qual eu faço parte, num marketing bem customizado, efetivamente de relacionamento, super personalizado.

O aspecto da proximidade do banco e do gerente destacado acima pelo entrevistado encontra apoio no estudo de Slongo⁸ (*apud* BOARO, 2006, p. 73) que afirma que “os relacionamentos com clientes, principalmente operacionalizados através da oferta de serviços diferenciados, são influenciados pela proximidade física entre as partes da troca”.

Neste sentido, também foi referida a forma de atuação do banco frente a seus clientes como uma maneira de fortificar o relacionamento. A elocução de um dos entrevistados exemplifica a afirmação: “O Citi se preocupa comigo. Se tenho algum problema, ele me dá suporte e procura soluções, procura entender a minha necessidade, dá ouvidos às minhas reclamações”.

Assim, conclui-se que para o cliente a continuidade do relacionamento é pontuada por diversos fatos importantes. Torna-se evidente, portanto, a necessidade de oferecer benefícios e regalias além daquilo que todo banco oferece como uma ação de marketing de relacionamento que produz resultados. Todas essas ações citadas pelos entrevistados demonstram a importância de buscar uma aproximação maior com o cliente e valorizá-lo, o que tem sido feito pelo Citibank e, acima de tudo, reconhecido por seus clientes.

⁸ SLONGO, Luis A. **Relacionamento fornecedor/cliente: um elemento de diferenciação no marketing industrial**. Anais da ANPAD, v.5, p.102-115,1992.

7.2 IMPORTÂNCIA DO RELACIONAMENTO

A partir do questionamento se os entrevistados consideravam importante as ações do Citibank a fim de incrementar o relacionamento, vieram diversas respostas distintas e que tangem pontos interessantes de analisar.

Um dos entrevistados ressaltou em seu discurso o valor das ações voltadas ao relacionamento que o banco tem realizado. A seu ver, estas ações são decisivas no momento da escolha entre um banco e outro. Assim, ele afirma:

Eu acho que se não fossem essas ações do banco eu não estaria tão ligado a ele. Hoje, principalmente quando se fala em serviços bancários, eu sempre falo que é difícil se diferenciar com produtos super parecidos, por exemplo, como os de investimento. Então, na realidade, o meu primeiro fator de decisão quando penso em bancos de primeira linha, é o relacionamento e a atenção, não só a atenção social ou numa atitude de marketing, mas principalmente em relação aos meus investimentos – o grande diferencial está nisso, isso faz toda a diferença.

A verbalização acima evidencia a importância dada à atitude do banco frente à manutenção do relacionamento não apenas pelo entrevistado que afirmou isso, mas pela maioria dos entrevistados. Durante as conversas, reparou-se que o cuidado dos gerentes com as suas aplicações era citado, indiretamente, como um fator que fazia os entrevistados terem, há tantos anos, relacionamento com o Citibank. Outro ponto bastante comentado foi quanto à frequência que gerentes os contatam para, como dito por um deles, “prestar contas”. Isto mostra que “o grande diferencial” se constitui em contatos diretos e constantes, os quais, com o tempo, levam à identificação entre as partes.

Percebe-se no discurso acima, que quando o cliente está no processo de decisão entre alocar seus investimentos em uma ou outra instituição, o que vai pesar em sua escolha é exatamente este diferencial. Como já exposto, a distinção acontece quando o gerente, junto ao banco como um todo, se preocupa com o cliente, lhe dá suporte, lhe oferece soluções alternativas e atende às suas necessidades.

Com tudo isso, é possível assegurar que os clientes do segmento de investidores em grande parte reparam e dão valor a iniciativas que a organização promove no intuito de estreitar relações.

Em referência especificamente à afinidade com o gerente, o mesmo entrevistado salienta que não é apenas com uma relação comercial com a empresa que se conseguirá

desenvolver essas parcerias de longa duração, mas sim que esta também depende de relacionar-se bem com o gerente.

É absolutamente imprescindível que eu tenha uma relação com o gerente, uma relação de confiança que eu veja que ele está atento, me conhece, conhece o meu perfil, conhece os meus negócios e que esteja atento aos meus negócios. Eu acho que o gerente hoje é quem faz a diferença.

Neste sentido, vem ao encontro a conclusão elaborada por Daronco (2001, p.9) que afirma:

... o marketing de relacionamento envolve o desenvolvimento de fortes relações de amizade e confiança entre as empresas, clientes, fornecedores e distribuidores. O que nada mais é do que a formação de uma parceria solidificada visando atingir objetivos comuns e trazer benefícios recíprocos para os envolvidos.

É por essa necessidade de haver uma relação mais próxima ao gerente que outro entrevistado critica as recentes trocas de gerente de sua conta:

O Banco tem mudado com frequência acima do desejável os gerentes de relacionamento e isso me incomoda bastante. O resultado dessas mudanças é o esfriamento da relação, de minha parte estou meio “apático”.

Observa-se, pelo depoimento deste e outros entrevistados que estão passando pela mesma mudança, que todos estão insatisfeitos com as constantes trocas. Esta carteira de clientes em particular, após permanecer por quase seis anos com a mesma gerente, está passando pelo terceiro gerente sob sua administração, em um período de aproximados oito meses. Assim, apesar dos entrevistados não desejarem comentar muito a respeito desse acontecimento, percebeu-se o desgosto dos mesmos ao tocar neste tema. Diante disso, é plausível a conclusão de que há o desejo de continuidade do relacionamento por parte do cliente investidor, uma vez que o discurso todo aponta para esse caminho.

7.3 ENCERRAR O RELACIONAMENTO

Em relação ao transtorno causado pelo encerramento da relação com o banco, notou-se um conjunto de opiniões não muito uniformes. No entanto, algumas respostas davam a entender que terminar o relacionamento acarretaria incômodo. Alguns dos entrevistados

inclusive enfatizaram que não pensavam em encerrar, e que não teriam fortes motivos para isso. Portanto, não imaginavam nenhuma situação que os levassem a encerrá-lo. Neste sentido, um deles garante: “Não penso em encerrar meu relacionamento com o banco. Nunca pensei. Mas, na prática, não seria um transtorno, seria uma ruptura com um parceiro confiável”.

Compreende-se por este comentário que, embora o cliente não queira admitir, a perturbação aconteceria por ele ter que ir atrás de outro “parceiro confiável”, e que isso demandaria um tempo razoavelmente longo. Adiantando o que será explicitado posteriormente, conforme estudos, a confiança, conquistada entre as partes de um relacionamento de longo prazo, faz com que o custo de mudança se torne bastante alto. Isto é, sendo necessário o rompimento da relação, ambas as partes terão dificuldades para encontrar um novo parceiro em que possam depositar tamanha confiança.

Com cinco anos de conta no Citibank, outro entrevistado descarta em definitivo tal possibilidade de encerramento:

Eu trabalho hoje em dia com quatro bancos. O relacionamento mais novo é com o Citi, os outros bancos eu já trabalho há bastante tempo, inclusive tenho um volume de negócios que talvez ainda sejam maiores em alguns casos. Porém dos novos negócios, provavelmente a taxa de crescimento da relação é maior no Citi do que em outros bancos.

Assim, não só o cliente não encerraria a relação, como pretende ampliá-la. Quando o mesmo se refere à “taxa de crescimento da relação ser maior no Citi”, deduz-se que sua aproximação com o banco tem se desenvolvido gradativamente. Finalmente, repara-se, de uma forma geral, que os esforços das ações de marketing de relacionamento realizadas pelo banco têm surtido efeitos positivos.

7.4 COMPARAÇÃO COM CONCORRENTES

Durante as entrevistas, houve diversos momentos em que foi questionado aos clientes como se davam as suas relações com os bancos com que operam. A intenção era fazer com que eles comparassem níveis de atendimento, de benefícios recebidos e de relacionamento entre as instituições com que trabalham.

Referente ao atendimento ou não das necessidades bancárias, todos afirmaram estar satisfeitos com o banco. Ou seja, tudo aquilo que os clientes demandam tem sido atendido plenamente e com qualidade.

Entretanto é importante lembrar que as demandas de cada cliente variam entre si. Alguns deles buscam atingir apenas parte de suas necessidades bancárias, como o exemplo do cliente a seguir, que afirma utilizar o Citibank exclusivamente para serviços de investimento. Ele diz: “Trabalho pouco com o Citi em relação a rotinas diárias, eu o uso basicamente para os investimentos e nisto não possuo reclamações - está bem. Não é um banco que eu tenha muita movimentação de conta”. Isto é, cada cliente possui um tipo de necessidade e, portanto, atinge a sua satisfação em relação ao serviço que busca.

Também, é através dos produtos e serviços utilizados, que os clientes procuram extrair mais benefícios da organização. Ou seja, se o cliente quiser um fundo de investimentos com uma característica que ele possa encontrar somente no Citibank, ele estará obtendo benefícios por adquirir tal produto. E é isso que os entrevistados disseram buscar: produtos e serviços que lhes convirem e lhe tragam mais benefícios.

Perante a pergunta “Comparado com outro banco no qual o(a) Sr(a) possui conta, seu relacionamento com o Citibank é melhor, igual ou pior?”, oito dos dez entrevistados responderam sem hesito que era melhor no Citibank, pois era uma relação de mais proximidade e contato que nos outros bancos. Isso se deve também ao fato de todos os entrevistados terem relacionamento de no mínimo 10 anos com o banco.

Os únicos dois que disseram ter relacionamentos melhores em outras instituições, ressaltaram que o motivo disso era a amizade que possuem com seus gerentes. Neste sentido, um deles afirma:

Hoje o banco mais próximo é o Itaú Personalité, que é o banco que eu uso, que é o banco da minha tesouraria pessoal, o qual uso mais meu cartão, pago minhas contas, faço minhas transferências, entre outras necessidades. É um banco em que já estou há muito tempo – 25 anos, tenho também uma relação pessoal excelente com as pessoas, é só uma questão de tempo de relacionamento. Lá eu trabalho sempre com as mesmas pessoas. Para se ter uma idéia, a minha gerente naquele banco me atende há 25 anos. Eu acho que se eu não uso mais o Citi é porque nele eu estou mais focado em investimentos, e não porque o banco não me ofereça.

Acrescenta-se a isso, o comentário do outro entrevistado de que “a gerente da minha conta no outro banco é uma grande amiga”. Isso confirma mais uma vez que a relação interpessoal permeia a relação profissional neste segmento de mercado.

No que tange a comparação com outras organizações, portanto, o Citibank como instituição financeira é bastante focado na construção e manutenção de relacionamentos. Este foco lhe concede uma vantagem competitiva frente à concorrência, exceto nos casos citados em que a relação interpessoal cliente x gerente de outro banco se sobrepôs à relação institucional cliente x Citibank.

7.5 TROCA DE INFORMAÇÕES

A troca de informações entre o cliente e o Citibank ocorre de maneira intensa, principalmente no que tange a aspectos técnicos de produtos e a detalhes operacionais das negociações. Elas se referem a novos produtos de investimento, como eles se inserem nas situações atuais de mercado, as vantagens que oferecem e o fluxo operacional para concretizar a obtenção do produto. Na visão de um cliente, “é evidente que existem restrições para nós clientes adquirirmos os produtos oferecidos pelo banco, em virtude do perfil e da estratégia de cada um”.

Essa troca de informações continua e, por conseqüência, maior demanda dos consumidores pelos serviços que o banco oferece resultam em uma maior dependência e confiança entre as partes. Quanto mais as partes compartilham informações, mais dependentes se sentem uma da outra, o que acarreta em aumentos nos investimentos no relacionamento. Nesse sentido, um entrevistado mencionou:

Ao longo desses meus 30 anos de Citi, eu fui cada vez mais tendo contato com meus gerentes, trocando informações relevantes, tanto para o meu aprendizado sobre mercado em geral, quanto para o crescimento de meus investimentos, e, assim, a relação foi se tornando cada vez mais próxima e séria. Nós estamos falando de dinheiro, de patrimônio, se não tivermos essa troca intensa e contínua, a confiança não se formará.

Respondendo a outra pergunta da entrevista, os clientes do segmento *Wealth* afirmaram realizar a sua comunicação com o banco principalmente via seu gerente. Os mesmos disseram não utilizar com freqüência os canais de atendimento disponibilizados pelo banco em tempo integral, como o *Internet Banking* e o *Citiphone* (serviço gratuito de atendimento telefônico a clientes).

Pode-se dizer que isso acontece em virtude do perfil destes. Clientes investidores, na sua grande maioria, se comunicam com o banco através de seu gerente e da estrutura das agências. Isto é, quando eles precisam de algum serviço, buscam pelo seu gerente, podendo ir até a agência em que ele se encontra, telefonar ou enviar um correio eletrônico. O motivo por essa escolha é devido à necessidade constante de saber a posição de suas aplicações, a relação custo/benefício que se tem nestas, as novidades sobre o mercado financeiro, além das análises e opiniões de gestores e do próprio gerente em relação às tendências e perspectivas para o futuro. Enfim, é esta necessidade uma das razões que mais leva o cliente investidor a contatar pessoalmente o seu gerente e comparecer na agência.

7.6 CONFIANÇA

A confiança, associada ao comprometimento, foi um dos aspectos intensamente ressaltados pelos entrevistados como uma característica bastante presente em relacionamentos orientados para longo prazo. Por definição, ela acontece quando uma parte passa a acreditar na integridade do seu parceiro de troca. No caso de uma relação entre banco e/ou gerente com cliente ela poderia se dar de diversas formas.

Nas entrevistas o termo confiança aparece sempre muito próximo a outros termos como transparência e honestidade. Um exemplo de transparência citado foi a não omissão de informações que possam ser importantes ao cliente e, junto a isso, a honestidade na hora de ofertar produtos que sejam compatíveis com o perfil do cliente. Uma manifestação que ilustra como são valiosos esses conceitos para os clientes é quando um dos entrevistados diz: “(...) tenho que ter uma relação bastante aberta com o banco e meu gerente, afinal estou lidando com o meu patrimônio e meu sustento”.

Essa afirmação mostra que a confiança é um sentimento de segurança de uma parte na integridade da outra. E, se o cliente confia no seu gerente e no seu banco, ele possivelmente se tornará cada vez mais comprometido e mais satisfeito com a relação. Assim, o construto confiança tem papel-chave na efetividade da parceria, e pode ser identificado como o fator crítico de diferenciação entre relações eficientes e ineficientes, uma vez que ele leva ao comprometimento e, indiretamente, a satisfação com o relacionamento (Viana et al., 2000).

Você saber que pode deixar esses assuntos aborrecedores referentes a rotinas bancárias, economia, política e etc nas mãos de alguém que não vai tentar lhe passar para trás, nem tirar vantagem pela sua falta de interesse pelo assunto é essencial para se criar um relacionamento duradouro.

Neste discurso, o entrevistado confirma a tranquilidade que este tipo de relação proporciona ao cliente e evidencia a sua plena satisfação e harmonia, resultante da minimização de tormentos com assuntos que não lhe agradam. Percebe-se, também, que esta estabilidade advém do relacionamento bastante fortalecido que o entrevistado já possui com o Citibank, banco no qual tem conta há trinta anos aproximadamente, e também com a sua gerente, com quem se relaciona a mais de cinco anos.

Conforme Morgan e Hunt (1994), a confiança e o comprometimento são variáveis-chave para encorajar os profissionais de marketing a trabalhar para preservar os investimentos em relacionamento por meio da cooperação com os parceiros de troca. A exemplo disso, vem ao encontro o comentário de outro cliente que, ao falar sobre a confiança que deposita no banco, diz que “no instante em que eu perder a confiança, a relação termina”. Assim, fazer com que os clientes acreditem que banco e gerente não agirão de forma oportunista e resistirão a alternativas atraentes de curto prazo em favor de benefícios esperados para o longo prazo, faz com que o banco e o gerente adquiram a confiança dos mesmos.

Também, para os entrevistados, em geral, o Banco Citibank se mostra confiável, pois sempre mantém a qualidade dos seus produtos e serviços. Ou seja, os clientes crêem que, quando precisarem do banco, terão sempre um ótimo atendimento e boas soluções a fim de suprir as suas necessidades. Já os gerentes, resumidamente, são considerados confiáveis na medida em que mantêm os clientes informados sobre suas aplicações e contas, além de sugerir realocações quando se vê necessário. Conforme o relato de um entrevistado existe uma maior confiança no banco, por ser uma grande instituição e, em segundo plano, a confiança no gerente: “Confio no banco e, por conseqüência, no gerente que me atende. Isto porque é o Citi que escolhe os seus funcionários, e parto do princípio de que se o banco é confiável, o gerente também é”.

Diante do exposto, pode-se deduzir que, na prática, se as pesquisas do Citibank fossem focadas em estudos relacionados à confiança e ao comprometimento dos clientes frente à empresa, poderiam ser criados programas mais eficazes com o objetivo de manter seus clientes satisfeitos e fiéis. Essas duas variáveis se mostraram, pelas entrevistas, muito relevantes para a manutenção do relacionamento. Se não existir confiança na relação, ela começa a se “esfriar”. Ao mesmo tempo, se os clientes não passarem a se comprometer mais

na relação, por razão da falta de confiança na empresa, inicia a quebra do relacionamento devido à insatisfação com este. Da mesma forma, pesquisas com este foco também auxiliariam o banco a mensurar o grau de satisfação de seus clientes em comparação a outros bancos com que concorre diretamente.

7.7 COMPROMETIMENTO

O comprometimento, de modo geral, é a idéia que uma das partes defende de que o relacionamento com o seu parceiro é tão importante que vale a pena fazer o máximo de esforço para mantê-lo. Deste modo, o lado comprometido, por acreditar que o relacionamento está funcionando bem, tenta indefinidamente cultivá-lo.

Através das entrevistas pôde-se identificar o comprometimento como uma das questões mais importantes para o bom desenvolvimento de relações contínuas. Porém, esta variável foi mencionada, na maioria das vezes, como uma obrigação do banco e do gerente e quase não apareceu como um sentimento do cliente, por exemplo, de retribuir toda a atenção prestada por estes. Na visão dos entrevistados, o banco como um todo deve se comprometer com os objetivos de seus clientes, os auxiliando na administração de suas finanças. Todavia, não foi citada a contrapartida dos clientes, ou seja, estes não se vêem obrigados a contribuir para o atendimento dos objetivos do banco e dos gerentes. Assim, os gerentes cuidariam do patrimônio de seus clientes, a fim de preservá-los, e buscariam o melhor rendimento de acordo com seus perfis. O banco, por sua vez, apresentaria aos clientes produtos e serviços variados e de qualidade. Em compensação, os clientes não precisariam demonstrar comprometimento em continuar o relacionamento e aumentar seus investimentos com a organização.

Apenas um cliente mencionou, quando questionado sobre a sua atitude quanto à manutenção da proximidade, que considerava importante o seu empenho.

No caso do Citi, ele é a relação mais nova que eu tenho em termos de relacionamento bancário. Inclusive eu comecei com uma relação mais pessoal, com uma conta minha de pessoa física, e há pouco eu abri a conta da minha empresa no banco. Eu acho que sem dúvida o meu esforço faz parte.

Este mesmo entrevistado finaliza sua resposta ironizando que “assim que eu ganhar mais dinheiro, eu pretendo fazer mais investimentos tanto na física quanto na jurídica”. Ou

seja, em sua opinião, o cliente também teria obrigações, tratando-se de cultivar relacionamentos contínuos. Esse dever seria, basicamente, conservar seus investimentos no banco e, se possível, aumentá-los.

Por outro lado, o comprometimento foi detectado como altamente influenciado pela dependência e pela confiança dos clientes entrevistados em relação ao Citibank. Isto pode ser explicado devido à confiança e à dependência antecederem o comprometimento do cliente. Ou seja, ele, na medida em que vai adquirindo confiança no banco e no gerente, começa a demandar mais, e, após um tempo, geralmente passa a se sentir mais dependente. Esta ligação já era esperada, pois conforme explicitado anteriormente, para Morgan e Hunt (1994), estas são variáveis mediadoras do marketing de relacionamento.

Embora, nesta pesquisa, nenhum entrevistado tenha abordado diretamente o custo do término do relacionamento, Morgan e Hunt (1994) nos mostram vínculos entre o comprometimento e o “custo de troca”. Aspectos como tempo, esforço e dinheiro necessários à identificação de um parceiro alternativo ilustram os custos para uma mudança. Esta troca não envolveria apenas custos econômicos, mas também impedimentos, como custos de busca de informação, de transação, de aprendizado, de perda de benefícios, emocionais, entre outros. Dessa forma, quanto maiores estes custos na percepção das partes envolvidas, existe um maior comprometimento entre estas no relacionamento. Segundo Morgan e Hunt (1994), é a expectativa dos custos totais que produzem comprometimento.

Finalmente, pode-se dizer que a confiança e o comprometimento induzem para comportamentos cooperativos que conduzem ao marketing de relacionamento bem sucedido e a presença de ambos na relação é a chave para o sucesso.

7.8 DEPENDÊNCIA

Também foi questionado aos entrevistados se estes se sentiam ou já se sentiram dependentes do banco. A grande parte respondeu negativamente, afirmando existirem outros bancos que tem os mesmos produtos e realizam os mesmos serviços.

Todavia, esse sentimento foi citado por dois dos entrevistados, devido à oferta de produtos e serviços exclusivos e diferenciados que o Citibank possui em comparação a outras instituições bancárias. Este diferencial e exclusividade dão-se pelo fato do banco oferecer a clientes investidores a opção de diversificar seus investimentos com uma conta no exterior.

Tal alternativa, apesar de já existir em outros bancos, é bastante desenvolvida no Citibank, sendo considerada um caso de *benchmarking*. Assim, os clientes afirmaram que a sua dependência estaria relacionada a esta conta de investimentos, pois não teriam outra solução, a não ser a de mantê-la ou encerrá-la. Já no caso dos entrevistados que não possuem aplicações fora do país, nenhum se considerou dependente de qualquer produto ou serviço específico que o Citibank ofereça.

Outra razão, entretanto, foi dada pelos clientes para justificar-se tão longo período de relação com o banco. O motivo é que o longo relacionamento entre as partes faz com que as mesmas já prevejam e entendam suas necessidades perfeitamente. Isto é, não é pelo Citibank ou gerente serem os únicos aptos a realizar certas operações, e sim por saberem fazer exatamente como o cliente deseja. A exemplo disso, um entrevistado menciona:

A minha gerente já sabe exatamente como e quando gosto de receber minhas posições de investimentos, além de me esclarecer a cada encontro quais suas estratégias e opiniões em relação ao mercado e economia em geral. Quando tenho estas reuniões, tomo conhecimento de tudo e me sinto em boas mãos.

Conclui-se, finalmente, que a variável dependência, não obstante ter sido negada pelos entrevistados, é um fator que contribui bastante para a continuidade do relacionamento. Mesmo apresentando insatisfação frente às inúmeras mudanças de gerência sob suas contas, a maioria não se desvincula facilmente do banco, o que se justifica pela forte ligação entre as partes e ao conseqüente sentimento de dependência que ela promove.

7.9 SATISFAÇÃO

Quando perguntado em relação à satisfação em geral com o Citibank, diversas foram as respostas recebidas. O contentamento com a gerência, a maneira como os clientes são atendidos, os produtos disponíveis, a forma como são oferecidos ao cliente e a forma como recebem as informações sobre as características deles foram alguns dos temas abordados.

Pôde-se perceber que, genericamente, enquanto de um lado os bancos estão buscando a evolução de tecnologias para o atendimento remoto, do outro, os clientes desejam e demandam cada vez mais pelo atendimento pessoal. Muitos clientes mostraram querer um

atendimento mais humanizado. Isso pode fazer diferença e influenciar na escolha do cliente por um banco ou outro.

Assim, conforme já dito na variável troca de informações, os clientes não gostam de utilizar os canais de atendimento oferecidos pelo banco em tempo integral. De maneira geral, os clientes investidores preferem buscar pelo gerente ou por alguém pessoalmente na agência, pois afirmam que desta forma recebem melhor atendimento. O modo como são recepcionados no canal de atendimento telefônico do banco – *Citiphone*, foi motivo de muitas reclamações entre as entrevistas. Disseram não utilizá-lo, pois os atendentes são mal-educados e não corteses, e nunca conseguem resolver seus problemas.

Acontece que normalmente nesses canais de atendimento, os funcionários sempre acabam dizendo que não podem ajudar, pois não tem autonomia nem poder para decidir, e, então, pedem para entrarmos em contato com a nossa gerente de conta. Se, de uma forma ou de outra, terei que falar com minha gerente, prefiro ir direto a ele – fica mais rápido.

Já a *internet* não é usada pela dificuldade que encontram em manuseá-la, e, quando questionam como utilizá-la, os direcionam ao *Citiphone*. Também não lhes agradam o modo como os atendentes do canal oferecem produtos e serviços do banco. Conforme um dos entrevistados, “ao mesmo tempo em que não explicam o que é e como funciona o produto, ficam insistindo e insistindo e não adianta dizer não!”.

Por outro lado, o trabalho dos gerentes de conta foi muito elogiado, tanto no aspecto atendimento quanto prestação dos serviços bancários em si. Os clientes disseram se sentir à vontade e muito bem atendidos por eles, pois acreditam no conhecimento dos mesmos e tudo o que precisam do banco eles conseguem fazer. Neste sentido, quando foram questionados se os gerentes se preocupavam com os interesses dos clientes, os entrevistados afirmaram acreditar que sim, pois nunca deram motivos para dizer que não e também porque confiavam neles. Assim, quando os gerentes oferecem produtos e serviços diversos, os clientes acreditam que eles são verdadeiramente necessários ou compatíveis para o seu perfil. Da mesma forma, no questionamento sobre o entrevistado ter expectativa de seu relacionamento perdurar e se fortalecer no futuro, foi citado que a satisfação com banco, assim como com o gerente, seria um dos elementos essenciais para a continuidade. Diante disso, pode-se concluir que, nos aspectos em relação ao contentamento com a gerência e a oferta produtos e serviços por ela, os clientes atualmente estão satisfeitos.

Essas duas variáveis mencionadas, satisfação e confiança, são consideradas segundo Selnes (1998) como variáveis complementares. Conforme o autor, a confiança é uma

variável-chave quando as decisões são relacionadas ao aumento do escopo do relacionamento, enquanto, por outro lado, a satisfação é importante no que tange a continuidade do relacionamento. E isso pôde ser verificado nas respostas dos clientes analisadas acima. Ou seja, no caso em estudo detectou-se que quanto mais os clientes confiarem nas ações do banco e dos gerentes, maior será a probabilidade de se engajarem e aumentarem seu relacionamento com estes. Também, enquanto estiverem satisfeitos com ambos, continuarão a relação.

7.10 CREDIBILIDADE

Em ambas as perguntas sobre a credibilidade do Banco Citibank as respostas foram unânimes e objetivas. Os entrevistados não hesitaram ao afirmar que o banco possui alta credibilidade no mercado e que esta credibilidade os faz confiar ainda mais na instituição. Mesmo quando questionado se essa alta credibilidade não havia sido quebrada frente aos elevados prejuízos que o banco acabara de ter com a crise no mercado hipotecário americano, eles continuaram assegurando que não. Um dos clientes chegou a comentar: “Cheguei a pensar por diversas vezes em tirar meu dinheiro do Citi, mas todas as vezes que conversava com alguém do banco, me passavam tranquilidade quanto ao assunto. O que me pareceu é que, apesar das altas perdas, o Citi, como instituição, tinha controle de tudo”.

Esta verbalização evidencia claramente a confiança dos clientes na organização. Até em situações em que esta confiabilidade poderia diminuir, ela se mantém. Perante todos os entrevistados, a solidez do banco não foi abalada. Ou seja, o Citibank passa a seus clientes uma imagem de uma instituição bastante forte, de alto profissionalismo, que possui competência para gerir inclusive graves crises.

Junto a isso, em relação à segunda pergunta, a qual questionava sobre os conhecimentos técnicos e financeiros do gerente serem adequados às necessidades dos entrevistados, não houve reclamações ou críticas. Todos responderam que seus gerentes são altamente qualificados e, por essa razão, confiam em seus conhecimentos tanto ligados a rotinas bancárias quanto a mercado financeiro em geral.

A variável credibilidade, portanto, pode ser avaliada como um fator positivo e que ajuda na criação e manutenção de longos relacionamentos dentro do Citibank. Os clientes acreditam no banco e na sua solidez, e mostraram que é por esse motivo que seguem se relacionando com ele.

7.11 HONESTIDADE E LEALDADE

Aspectos como honestidade e lealdade foram citados como condições essenciais para se compor uma relação fundamentada na colaboração e no conhecimento das necessidades da outra parte. “A não existência de uma relação honesta e leal pode trazer problemas conseqüentes da falta de parceria” disse um entrevistado. Através desta locução denota-se que a presença da honestidade associada à lealdade na relação evitará problemas de entendimento entre os membros da relação e estimulará, possivelmente, a longevidade da mesma.

Esta ligação entre honestidade e lealdade vem de encontro ao que Gronröos (1997) afirma ser essencial para estabelecer um relacionamento com o consumidor. Em sua opinião, a organização deve passar por duas etapas: atrair o cliente e construir um relacionamento com este. Esta relação deve ser acordada de forma que os objetivos econômicos de ambas as partes possam ser atingidos.

Dessa forma, uma empresa preocupada apenas em fazer promessas pode atrair novos consumidores. No entanto, se as promessas não forem cumpridas, o relacionamento não poderá ser mantido, pois isso comprometeria a satisfação, o comprometimento do cliente – e a conseqüente rentabilidade a longo prazo – e a confiança no relacionamento.

8 DIMENSÕES FUNDAMENTAIS DA ANÁLISE

Diante das análises realizadas a respeito das entrevistas, vale, neste momento, destacar aquelas dimensões que se mostraram fundamentais para o desenvolvimento de um relacionamento duradouro. Para isso, desenvolveu-se um quadro com as variáveis mais importantes, e suas condições, que levam à criação de relações de longo prazo:

INVESTIMENTO NO RELACIONAMENTO	Procurar pelo cliente
	Promover eventos e palestras informativas
	Promover eventos de lazer
	Patrocinar eventos de clientes
	Buscar maior proximidade
	Dar ouvidos às reclamações
	Dar suporte e procurar soluções
	Entender necessidades do cliente
IMPORTÂNCIA DO RELACIONAMENTO	Dar atenção aos investimentos e contas
	Buscar contatos diretos e constantes
	Prestar contas
	Preocupar-se com o cliente
CONFIANÇA	Promover uma relação transparente
	Ser honesto ao ofertar produtos
	Minimizar preocupações
	Fornecer informação verdadeira
	Prestar serviços de qualidade
COMPROMETIMENTO	Comprometer-se com os objetivos dos clientes
	Cuidar do patrimônio dos clientes
	Tornar o cliente dependente
	Prestar serviços de qualidade
SATISFAÇÃO	Promover atendimento pessoal e direto
	Promover atendimento customizado
	Ofertar produtos e serviços corretamente
	Buscar continuidade no relacionamento

Quadro 4 – Principais condições para a viabilidade de relacionamentos

Fonte: desenvolvido pela autora

Na dimensão investimento no relacionamento, a procura pelo cliente é essencial para o desenvolver da relação. Quanto maior for essa procura, seja com novas ofertas de produtos e serviços, com notícias sobre o mercado ou convites para eventos, maiores serão os sentimentos de dependência e confiança e, conseqüentemente, os investimentos no relacionamento que o cliente fará. A busca intensa pelo consumidor também acarreta numa

maior proximidade entre ele e a empresa, tornando-se mais um motivo para não encerrar a relação. Essa proximidade é comparada, por algumas vezes, com um casamento. Quanto mais os noivos procuram e tentam agradar um ao outro, mais eles estarão investindo no fortalecimento da relação.

Neste sentido, torna-se importante também que o Citibank continue sempre com foco no cliente, dando suporte para os seus clientes, procurando solucionar seus problemas, dando ouvidos a suas reclamações e insatisfações e, sobretudo, tentando entender as suas necessidades.

Referente à importância do relacionamento, o estudo detectou que, para os clientes investidores do Citibank, a razão para darem tal seriedade ao assunto é por estar lidando com dinheiro. Para eles, nota-se ser significativa a atenção que o banco e o gerente dão a seus investimentos e contas. A preocupação com o cliente e seus interesses faz com que ele perceba o esforço da instituição em agradá-lo e satisfazê-lo. Com isso, os clientes também se comprometem na relação, seja por vontade de retribuir ou por sentir-se dependente. Assim, quanto mais contato com o cliente o banco promover, maior a probabilidade de se estreitar a relação entre eles.

Juntamente a isso, comprometimento, confiança e satisfação são construtos que, além de fortalecerem a solidez do relacionamento, também atuam como indicadores de qualidade do mesmo. Também, estas variáveis induzem ao comportamento cooperativo, que se dá pelas três exigirem reciprocidade das partes e apoiarem-se nesta sintonia. Ou seja, caso um dos envolvidos não exerça esforços para melhor satisfazer o outro, não se comprometa com afincos, ou ainda dê motivos para suspeitas e desconfianças pela outra parte, a relação fica prejudicada e pode, dependendo da gravidade da situação, terminar.

No mesmo sentido, para Morgan e Hunt (1994), esses conceitos possuem três características principais: trabalham para preservar os investimentos nos relacionamentos através da cooperação entre os envolvidos; são responsáveis pela resistência a alternativas de curto prazo em favor dos benefícios de longo prazo; passam a impressão de que ações de alto risco são sensatas devido à crença de que os parceiros não irão agir de forma oportunista.

Dessa forma, comprometimento, confiança e satisfação, nesta pesquisa, poderiam ser considerados construtos determinantes na construção e manutenção de relacionamentos contínuos, duradouros e com benefícios mútuos. Porém, para que essas variáveis surjam em uma relação, é essencial que o Citibank exerça ações anteriores, relacionadas a investimentos nos relacionamentos, tornando este imprescindível e de extrema importância para seus clientes.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados desta pesquisa são de grande valia não só para a organização estudada, mas para todos os bancos em geral que objetivam o relacionamento contínuo com o cliente. Através desta buscou-se sugerir como as empresas podem construir e sustentar vantagens competitivas a longo prazo através da manutenção de relacionamentos duradouros e baseados em benefícios mútuos. Para isso, procurou-se dimensionar a importância de relações duradouras e as variáveis indispensáveis para a manutenção destas na visão de clientes investidores do Banco Citibank.

Assim, as análises mostraram que a construção do relacionamento entre cliente e banco deu sinal de firmes evidências da existência de elementos como confiança, comprometimento, satisfação, importância e investimento na relação, além de outros.

Através desta pesquisa, comprova-se a forte influência que gerentes exercem no desenvolvimento de uma relação entre cliente e instituição, principalmente se tratando de relações novas. Por diversas vezes pode-se observar que a relação com esses executivos é a base para iniciar um vínculo entre essas partes. Isso ocorre devido ao gerente ser o principal contato do cliente com o Citibank e, junto a isso, por apresentar-se como a figura referencial do banco a este cliente. Assim, quando o cliente precisa de produtos ou serviços bancários, ele solicita ao seu gerente. Da mesma forma, todas as informações recebidas, todos os produtos adquiridos e o atendimento recebido, em geral, são via gerência.

Por outro lado, quando a relação banco x cliente já não é muito recente, o que passa a valer para o cliente são a credibilidade e a confiabilidade na instituição. Isto é, no início de uma relação, os clientes começam realizando pequenas transações, normalmente indicadas e orientadas pelos gerentes. Com o tempo, eles adquirem confiança na organização como um todo, e assim, passam a demandar produtos e serviços diversificados e, com isso, se tornam gradativamente mais dependente e leal a ela.

Contudo, não se pode esquecer que, assim como Berry e Parasuraman (1992) afirmam, uma possível dificuldade para os que fazem ações de marketing de relacionamento é criar verdadeiros clientes. E clientes somente serão verdadeiros quando perceberem a existência de um relacionamento com a empresa e valorizarem o mesmo. Isso exige benefícios que sejam importantes para os clientes e difíceis de imitar para os concorrentes. E é assim que o Banco Citibank deve atuar frente a sua clientela: dando benefícios dificilmente copiáveis e fazendo-os indispensáveis.

O relacionamento estreito com o cliente é a perspectiva mais ampla do marketing de relacionamento, pois engloba diversas variáveis conforme este estudo mostrou. Essas variáveis, uma vez conquistadas, diminuem a propensão de saída dos clientes e reduzem a vulnerabilidade dos clientes diante dos assédios dos concorrentes. Somando-se a isso, o compromisso com os relacionamentos baseados na confiança não é facilmente imitável, por ser raro e agregar valor ao cliente. Assim, esse comprometimento resulta em uma alternativa aos bancos para obter uma vantagem competitiva sustentável num mercado de concorrência acirrada.

Hoje as pessoas desejam fazer negócios com empresas que ofereçam vantagens agregadas a seus produtos e serviços antes, durante e após a venda. Procuram um relacionamento de longo prazo, onde as necessidades individuais possam ser atendidas não somente hoje, mas também no futuro. Do mesmo modo, todo cliente tem uma expectativa, que nem sempre é corretamente identificada pelo prestador de serviços. Essas expectativas nem sempre estão relacionadas às necessidades práticas. Elas podem estar ligadas a necessidades pessoais do cliente.

Portanto, não basta atender às necessidades práticas se o cliente sente essa necessidade pessoal, que qualifica sua expectativa com fatores intangíveis e sutis, de difícil percepção por parte de quem atende. O relacionamento mais próximo e estreito é uma dessas necessidades pessoais dos clientes detectada e analisada neste estudo.

9.1 IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS

Para o desenvolvimento deste trabalho, foi realizada a leitura de vários autores que expressam seus estudos e pontos de vista acerca dos assuntos que permeiam o marketing de relacionamento. A reunião dessas diversas perspectivas em um único estudo favorece a pesquisa no meio acadêmico no momento em que agrupa, contrapõem e analisa diferentes conceitos.

Junto a isso, este estudo também procurou, através da pesquisa no meio empresarial, validar na prática aquilo já foi desenvolvido na teoria. Apesar de toda a produção acadêmica nacional e internacional, observa-se que ainda existe certa distância entre essa produção e a prática empresarial neste tema, principalmente no que tange o setor bancário. Deste modo,

esse trabalho buscou diminuir essa distância, fazendo uso efetivo de conceitos acadêmicos em aplicações no dia a dia.

Entender como o marketing de relacionamento acontece no Citibank prevê uma correlação entre as práticas do banco e as premissas das teorias referentes ao tema. Significa visualizar em cada depoimento dos clientes entrevistados subsídios que indiquem um relacionamento estreito entre a instituição e clientes. Ou seja, significa encontrar nas atividades diárias deste banco atributos considerados importantes pela literatura ao desenvolvimento das relações de troca.

Finalmente, muito do que foi produzido academicamente sobre marketing de relacionamento já foi bastante testado em diferentes indústrias e países, mas evidencia-se por meio deste estudo que ele também pode ser de grande valor na prática dentro do setor bancário.

9.2 IMPLICAÇÕES PARA A EMPRESA

As dimensões analisadas neste trabalho possuem papel preponderante no sucesso dos relacionamentos *Business to Consumer*, bem como têm a importância de estudar os clientes segundo suas próprias percepções. Isso gerou um material de pesquisa bastante rico, o que propiciou uma análise completa sobre os pontos que o Banco Citibank deve focalizar no intuito de manter relações próximas e estáveis com sua clientela.

Portanto, à medida que o Banco Citibank se aprimorar e investir esforços na tentativa de conquistar a fidelidade e ampliar a gama de clientes, novas relações vão ser implementadas, transformando o relacionamento no principal bem da empresa.

Ser visto como um banco defensor dos interesses dos clientes pode trazer maior lucratividade do que antigamente. Os consumidores querem deixar suas finanças aos cuidados de alguém em quem confiem, e permanecerão comprometidos à instituição que demonstrar que merece fidelidade, mesmo que não tenha o melhor preço do mercado.

Finalmente, tudo isso leva a crer que, por meio do marketing de relacionamento, o Citibank pode desenvolver competências e vínculos os quais levem a existência de relacionamentos legítimos com seus clientes. Tal prática demonstra-se como de essencial importância para o sucesso da atividade bancária, cuja qualidade se liga à relação do cliente com os funcionários, à personalização do serviço e ao histórico de transações do cliente com o

banco. Portanto, devem-se intensificar esforços voltados ao marketing de relacionamento na busca de retornos duradouros e sustentáveis ao banco, pois através dele, como disse Berry (2002), “os clientes podem ensinar às empresas como querem que elas lhes sirvam”.

9.3 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DO ESTUDO

Este trabalho buscou investigar as variáveis que influenciam nos processos de trocas relacionais, além da viabilidade de aplicação de ações do marketing de relacionamento no segmento de clientes investidores do Banco Citibank. Para o seu desenvolvimento, foram realizadas entrevistas em profundidade com clientes deste segmento. Desta forma, esta pesquisa não envolveu a participação dos gerentes deste segmento. Portanto, o estudo não deu ênfase a análise das atitudes que estes procuram tomar para relacionar-se melhor com seus clientes.

Assim, este seria um possível assunto a ser abordado em futuras pesquisas, a fim de comparar as opiniões de cada parte do relacionamento e obter outras hipóteses sobre a relação entre bancos e clientes, podendo levar em consideração os aspectos destacados no presente trabalho, e, até mesmo, as conclusões do mesmo.

Ainda, há muitas abordagens inexploradas no campo da análise e da mensuração de trocas relacionais, em que a aplicação de tais pesquisas em outros setores, também envolvendo outros tipos de parceiros, certamente contribuiria para o entendimento a respeito do tema.

REFERÊNCIAS

- ABRAMSON, Roberto. **Marketing bancário, o marketing de consumo e o profissional de marketing: oportunidade e ação.** Estudos ESPM. São Paulo, n. 160, fev. 1987.
- BACEN. **Relatório de estabilidade financeira.** v. 6, n. 2, p. 36-41, Novembro 2007. Disponível em: http://www.bcb.gov.br/htms/estabilidade/2007_novembro/ref200711c2p.pdf. Acesso em 31 mai. 2008.
- BELTRÃO, Luciana M. **Programa de relacionamento Banco do Brasil : um estudo sobre a percepção e atitude dos clientes pessoa física [recurso eletrônico].** In: Trabalhos de conclusão do curso de graduação da Escola de Administração - UFRGS 2007/1
- BERRY, Leonard. **Relationship marketing of services: growing interest, emerging perspectives.** Journal of the Academy of Marketing Science. Miami, v.23, n.4. 1995.
- _____. **Relationship marketing of services – perspectives from 1983 and 2000.** Journal of Relationship Marketing, v.1, n.1. 2002.
- _____; PARASURAMAN, A. **Serviços de *marketing*: competindo através da qualidade.** São Paulo. 1992.
- BOARO, Leandra. **Variáveis que influenciam nos processos de trocas relacionais – um estudo nas grandes indústrias de transformação de couros.** In: Trabalhos de conclusão do programa de pós-graduação da Escola de Administração - UFRGS 2006.
- CITIBANK. **Site corporativo no Brasil.** Disponível em: https://corporate.brazil.citibank.com/smartportal/producao/Layout_gen/SP_pageproducer.jsp?desc_sessions=PGCitibank90Anos. Acesso em: 14 mai. 2008.
- COBRA, Marcos. **Marketing de Serviço Financeiro.** São Paulo: Cobra, 2000.
- CRESCITELLI, Edson. **Marketing de relacionamento: um estudo sobre as relações entre varejistas e fabricantes de eletrodomésticos.** São Paulo, 2003. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

DARONCO, Edimara. **Marketing de relacionamento nas trocas das empresas varejistas de materiais de construção de Cruz Alta, RS e região com seus maiores fornecedores.** Porto Alegre, UFRGS, 2001. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001.

EHRlich, Evelyn; FANELLI, Duke. **The financial services marketing handbook: tactics and techniques that produce results.** Princeton: Bloomberg, 2004

FLICK, Uwe. **Uma Introdução a Pesquisa Qualitativa.** Uwe Flick; trad. Sandra Netz – 2.ed. – Porto Alegre: Bookman, 2004.

FORBES. **Special Report – The Global 2000.** Disponível em: http://www.forbes.com/lists/2007/18/biz_07forbes2000_The-Global-2000_Rank.html. Acesso em: 14 mai. 2008.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre.** São Paulo: Futura, 1998.

GRONRÖOS, Christian; EVERT Gummesson. **Service Marketing – A Nordic School Perspective, Research Report,** Stockholm, Sweden: Stockholm University. 1985.

GRONRÖOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995.

_____. **Keynote paper from marketing mix to relationship - towards a paradigm shift in marketing.** Management Decision, v. 35 (4), p. 322-342, 1997.

HOFFMAN, K. Douglas; BATESON, John E. G. **Princípios de marketing de serviços.** 2. ed. São Paulo: Thomson, 2003.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI.** São Paulo: Futura, 2001.

KOTLER, Philip.; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing.** 7ª ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1998.

LARANGEIRA, Sonia M. G. **Reestruturação produtiva no setor bancário: A realidade dos anos 90.** Educação & Sociedade, ano XVIII, nº 61, Dezembro/97.

MATTIELLO, Agenor. **Fatores da satisfação com o atendimento bancário dispensado aos clientes especiais do Banco do Brasil em Campo Grande** - Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS, 2001.

MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MORGAN, Robert M.; HUNT, Shelby D. **The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing**. Journal of Marketing, 58 (3), p.20-38, 1994.

PARVATIYAR, Atul; SHETH, Jagdish. **Handbook of Relationship Marketing**. Sage Publications Inc, 1999.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **Marketing 1 to 1**. 2ª ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

_____. **Retorno sobre clientes: um modo revolucionário de medir e fortalecer o seu negócio**. Rio de Janeiro: Elsevier. 2005.

RIBEIRO, Áurea Helena Puga; GRISI, Celso Cláudio Hidebrand; SALIBY, Paulo Eduardo. **Marketing de relacionamento como fator-chave de sucesso no mercado de seguros**. RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.39 n.1, p.31-41, 1999.

ROCHA, Telma; PÓLO, Edison; QUADROS JR, Alfredo. **O Uso da Estratégia de Orientação para o Mercado pelo Setor Bancário. Um Estudo de Caso Exploratório em Banco Nacional**. Revista Eletrônica do Mestrado de Administração da UNIMEP – Setembro/Dezembro - 2005, v.3, n.3.

SELNES, Fred. **Antecedents and consequences of trust and satisfaction in buyer-seller relationships**. European Journal of Marketing, v. 32. 1998

VIANA, Débora A.; CUNHA JR, Marcus V. M.; SLONGO, Luiz A. **Stable business relationship in unstable economic environment: does relationship marketing exist?** Anais do Enanpad, Florianópolis. 2000.

VRAVA, Terry G. **Marketing de relacionamento: *aftermarketing***. São Paulo: Atlas, 1993.

ZEITHAML, Valarie.A; BITNER, Mary J. **Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ANEXOS

ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

MARKETING DE RELACIONAMENTO NO SETOR BANCÁRIO: A importância do relacionamento de longo prazo para clientes investidores

Informações sobre a pesquisa:

- I. Este roteiro de entrevista serve para levantamento dos dados da pesquisa de graduação de Mariel de Oliveira, aluna da Escola de Administração – UFRGS.
- II. Sua colaboração será de extrema importância para a conclusão desta pesquisa, a qual apresentará características relevantes para a ocorrência de longos relacionamentos entre o Banco Citibank, gerentes e clientes, bem como os fatores motivadores e inibidores do relacionamento entre ambos.
- III. Os entrevistados não serão identificados pessoalmente no trabalho.

Perguntas:

Tempo de relacionamento com o Citi: _____

- 1) Na sua visão, qual o investimento que o Citibank e o seu gerente têm realizado a fim de melhorar o relacionamento? Qual a importância deste investimento?
- 2) Qual o seu esforço / a sua atitude neste relacionamento? É tão importante quanto o investimento por parte do Banco / gerente?
- 3) Seria um transtorno ou indiferente para o(a) Sr(a) encerrar o relacionamento especificamente com o Banco Citibank? E apenas com o seu gerente? Quais seriam as vantagens e as desvantagens em cada caso?
- 4) Quais são as suas necessidades de produtos e serviços financeiros? O Banco Citibank atende a todas elas?
- 5) Quais os benefícios que o Citibank lhe oferece que outros não poderiam oferecer? Quais os benefícios que outros bancos lhe oferecem que o Citibank não pode lhe oferecer?

- 6) Comparado com outro banco no qual o(a) Sr(a) possui conta, seu relacionamento com o Citibank é melhor, igual ou pior?
- 7) O(a) Sr(a) se sente dependente do Banco Citibank para atender às suas necessidades bancárias?
- 8) Como é dada a comunicação entre o(a) Sr(a) e o Citibank (Internet Banking, Citiphone, Agencia, Gerente)? E entre o(a) Sr(a) e seu gerente (telefone, e-mail, encontros)?
- 9) O(A) Sr(a) compartilha muitas informações com o seu gerente do Citibank? E com gerentes de outros bancos?
- 10) O(A) Sr(a) acredita que o Citibank se preocupa com os seus interesses individuais? E o seu gerente?
- 11) O(A) Sr(a) tem plena confiança na veracidade das informações que recebe?
- 12) O(A) Sr(a) acredita que o Citibank tem credibilidade no mercado e com seus clientes?
- 13) O(A) Sr(a) acredita que os conhecimentos técnicos e financeiros de seu gerente são adequados às suas necessidades, por exemplo, de investimento?
- 14) O(A) Sr(a) espera que o relacionamento com o Citibank e seu gerente atual se fortifique ao longo do tempo? (ex: aumentando o volume de negociações com o Citi no futuro)
- 15) O(A) Sr(a) tem se empenhado e/ou está disposto a investir mais no fortalecimento da relação comercial com o Citibank? Por quê?
- 16) O(A) Sr(a) estão plenamente satisfeitos com o atendimento e atenção concedidos pelo banco?
- 17) O que o banco e/ou seu gerente poderiam fazer para atender ou superar as suas expectativas de atendimento?
- 18) No que se refere à honestidade de seu gerente, o(a) Sr(a) acredita que o mesmo lhe oferece produtos/serviços que buscam efetivamente suprir uma necessidade sua?
- 19) Se outro banco lhe oferecesse alguma vantagem ou benefício adicional, o(a) Sr(a) trocaria de instituição financeira?