

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Programa de Pós-graduação em Administração

Fernando José Abrahão de Mattos

**FIDELIZAÇÃO DOS CLIENTES DO SEGMENTO
EXCLUSIVO DA AGÊNCIA RIO GRANDE DO BANCO
DO BRASIL: UM ESTUDO DE CASO**

Porto Alegre
2009

Fernando José Abrahão de Mattos

FIDELIZAÇÃO DOS CLIENTES DO SEGMENTO EXCLUSIVO DA AGÊNCIA RIO GRANDE DO BANCO DO BRASIL: UM ESTUDO DE CASO

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

Orientador: Prof. Ivan Antonio Pinheiro

Porto Alegre
2009
Fernando José Abrahão de Mattos

FIDELIZAÇÃO DOS CLIENTES DO SEGMENTO EXCLUSIVO DA AGÊNCIA RIO
GRANDE DO BANCO DO BRASIL: UM ESTUDO DE CASO

Conceito final:
Aprovado emde de

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr.

Prof. Dr.

Prof. Dr.

Orientador – Prof. Doutor Ivan Antonio Pinheiro

“Quanto maior o tempo em que você está no negócio, menor a probabilidade de que você realmente compreenda o que o cliente pretende comprar.”

Karl Albrecht/Ron Zemke

RESUMO

Este trabalho analisa o processo de fidelização de clientes das carteiras do segmento exclusivo da Agência Rio Grande do Banco do Brasil. Para tanto, através de pesquisa bibliográfica, procura conceituar marketing, stakeholders, valor, serviços, relacionamento, lealdade/fidelidade. Em seguida, empreende uma pesquisa de campo entre clientes do segmento para captar opiniões sobre sua fidelização e relacionamento com o Banco. Como forma de questionar os clientes utiliza entrevistas baseadas em roteiro semi-estruturado a 41 clientes do segmento. Após o devido tratamento e análise dos dados obtidos, a pesquisa conclui que os principais elementos fidelizadores valorizados pelos clientes são a segurança, a confiabilidade e o atendimento personalizado, através de gerente de relacionamento. O trabalho termina sugerindo à Administração da Agência que implemente as seguintes ações para melhorar o relacionamento e a fidelização dos clientes do segmento: intensificar o treinamento dos funcionários encarregados de atender estes clientes para melhorar o conhecimento de produtos e processos, melhorar as atividades pós-venda de produtos, intensificar a oferta de produtos valorizados pelos clientes do segmento, tais como previdência e crédito imobiliário, propor melhorias à área de TI do Banco, de forma a permitir maior flexibilidade para os clientes atuarem em auto atendimento remoto, manter o atendimento personalizado, através de gerente de relacionamento.

Palavras-chave: Serviços Bancários; Fidelização de clientes, Relacionamento cliente-empresa

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO.....	06
1.1.CONTEXTUALIZAÇÃO.....	06
1.2.JUSTIFICATIVAS.....	09
1.3.OBJETIVOS.....	10
1.3.1. OBJETIVO PRINCIPAL.....	10
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
1.4.SUMÁRIO DO MÉTODO.....	10
2.REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1.Marketing.....	11
2.2.Stakeholders.....	12
2.3.Valor.....	13
2.4.Serviços.....	14
2.5.Relacionamento.....	15
2.6.Lealdade ou fidelidade.....	17
3.APLICAÇÃO E LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	19
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	22
4.1. Como o cliente percebe o atendimento da Agência.....	22
4.2. Como o cliente percebe o Banco atualmente.....	27
4.3. Como o cliente pensa em se relacionar com o Banco no futuro.....	29
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÕES.....	31
6. BIBLIOGRAFIA CONSULTADA.....	33

1.INTRODUÇÃO

1.1.CONTEXTUALIZAÇÃO

Os acontecimentos dos últimos meses no mercado mundial revelaram a fragilidade dos bancos face a desconfiança dos investidores, causada pela concessão de créditos com base em valores de garantias imobiliárias e sem a devida ênfase na capacidade de pagamento dos tomadores. As consequências de tais atos foram a quebra de bancos norte americanos, o socorro financeiro do governo e as aquisições de instituições financeiras.

No Brasil, as ocorrências marcantes são a aquisição do Unibanco pelo Banco Itaú e a incorporação do Banco do Estado de Santa Catarina, do Banco do Estado do Piauí e da Nossa Caixa pelo Banco do Brasil.

Esses acontecimentos, adicionados às anteriores aquisições, primeiro do Banco Sudameris pelo ABN/AMRO-Real, seguida da aquisição deste último pelo Banco Santander, demonstram que a tendência de concentração do mercado financeiro antes suspeitada, agora é fato.

A diminuição do número de bancos acirrou a concorrência entre estes, fazendo-os adotar novas estratégias, no afã de conseguir incrementar a participação no mercado, tal como a recentemente observada prática de aquisição de folhas de pagamento que é uma tentativa de atingir novos nichos de varejo, ocupando uma fatia maior do mercado com maior rapidez que a concorrência. Esta prática supõe que os empregados da empresa cuja folha de pagamento foi adquirida manterão contas-correntes e comprarão produtos da instituição. No entanto, desconsidera que deve existir uma quantidade desses novos correntistas que sejam bem atendidos no banco anterior, possivelmente, alguns correntistas antigos e fiéis aquele banco, e que talvez seu comportamento não seja o desejado pela instituição adquirente da folha, podendo, mesmo sendo obrigados a receber seus proventos na nova instituição, manter suas contas-correntes na antiga, lá realizando seus negócios, restando à nova instituição aqueles que não mantinham laços fortes com a anterior, pequeno consumo de produtos e baixa lucratividade.

Tal prática parece não levar em conta aquilo que o cliente deseja, muito menos sua satisfação, que deverá ser cada vez mais buscada pois o resultado da concentração do sistema bancário será o recrudescimento da competição e, para atingir os resultados desejados, os bancos deverão ter algum diferencial entre si, além das taxas de juros e isto virá da capacitação, competência e criatividade de seus empregados, que devem cativar os clientes, de modo a mantê-los satisfeitos.

A maior dificuldade na manutenção da satisfação do cliente está no fato de que não é possível fazer apenas o que ele quer, isto é, basicamente, as pessoas procuram os bancos para guardar suas economias e para tomar empréstimos, no entanto estas instituições não podem depender apenas da intermediação financeira,

no atual mercado de bancos múltiplos. É preciso vender os produtos de prateleira, tais como, previdência, capitalização, seguros, dentre outros.

Buscando adaptação ao mercado, o Banco do Brasil segmentou seus clientes, criando carteiras para melhor atendê-los. A segmentação foi feita por classes de renda e/ou montante investido em caderneta de poupança, fundos, CDB, etc. Neste processo foram agrupados em carteiras poupadores, tomadores, investidores, empreendedores, etc. Assim, o mercado de pessoas físicas foi dividido nos seguintes níveis de relacionamento: preferencial, exclusivo, estilo e private, sendo preferencial com menor nível de renda e aplicações, crescendo em direção ao Private.

O Banco do Brasil é uma empresa bi-centenária, sendo a agência Rio Grande a octogésima-quarta criada pelo Banco e estando presente nessa comunidade há mais de noventa anos. Ao longo do tempo, a citada Agência sofreu diversas transformações e desmembramentos, eis que dela surgiram as Agências Vila da Quinta (1986), Tamandaré (1988) e Benjamin Constant (2000), na constante busca de aproximar-se da população, acompanhando o crescimento da cidade.

Originalmente, a agência, sendo a única na cidade, atendia os diversos públicos, atuando nas áreas de câmbio e comércio exterior, crédito rural e geral, tanto para pessoas físicas como jurídicas, além da área governamental, como repassadora de recursos do Governo Federal.

Quando foi criada a Agência Benjamin Constant, a idéia inicial foi a especialização desta última no mercado de pessoas físicas enquanto a primeira atenderia às pessoas jurídicas e à área governamental; porém na implementação, foi buscado um equilíbrio estrutural e, assim, a Agência Benjamin Constant passou a atender a Marinha do Brasil, o Instituto Nacional de Seguridade Social, a unidade da Secretaria de Receita Federal do município e seus respectivos funcionários, ficando a Agência Rio Grande com o atendimento aos demais órgãos do setor público, inclusive a Universidade Federal do Rio Grande e seus funcionários, e as empresas e seus dirigentes, bem como o crédito rural e o mercado de câmbio.

Esta distribuição moldou, portanto, as características dos clientes da Agência, num segmento específico de servidores públicos federais, vinculados à Universidade, sendo grande parte deles professores, pessoas de nível intelectual elevado e bastante exigentes.

Apesar disto, a Agência Rio Grande é, por definição, uma agência de varejo, não operando nos segmentos de alta renda (estilo e private). O segmento preferencial deve ser atendido de maneira massificada, e o segmento exclusivo, de forma mais personalizada e, para tanto, tem funcionários dedicados a servir e orientar os clientes do segmento, são estes os Gerentes de Relacionamento.

No caso da Agência Rio Grande são três os Gerentes de Relacionamento cuja preocupação é o nível de relacionamento exclusivo e os produtos que o Banco elencou como prioritários para os clientes do segmento. Ressalte-se que esses produtos nem sempre são os que os clientes desejam, entretanto há necessidade de vendê-los para o atingimento das metas das carteiras, ao tempo em que precisa-se manter sua satisfação, evitando perdê-los para a concorrência, pois a captação de novos clientes é problemática uma vez que as pessoas que interessam captar são clientes dos concorrentes.

A importância destes profissionais pode ser considerável se pensar-se no que afirma DUARTE (2003, p.14):

O marketing de relações é necessário ao desenvolvimento de liderança, fidelidade do cliente e a rápida aceitação de novos produtos e

serviços no mercado. Relações sólidas e duradouras com clientes não se constituem tarefas das mais fáceis e a sua manutenção é difícil, porém em um mundo onde o cliente tem cada vez mais opções, uma relação pessoal é a única forma de manter a fidelidade do cliente.

CHASSAING, EDELMAN e SEGAL (apud SILVERSTAIN e STALK JR., 2001, p.144) afirmam que para reter os melhores clientes

você tem de conquistar a lealdade deles à moda antiga: com produtos que reflitam uma profunda compreensão de suas necessidades, associados a níveis de atendimento que sejam adequados ao que eles esperam, e profundidade de visão para antever o que eles desejarão no futuro.

E ainda, conforme JONES, em citação de BATTIROLA (2003, p.16):

Se clientes satisfeitos são a alma de qualquer negócio bem-sucedido, clientes fiéis são essenciais para a sustentação da liderança no negócio. Mas como uma empresa evolui de clientes meramente satisfeitos para clientes absolutamente fiéis? Muitas empresas acreditam que fornecer produtos e serviços continuamente melhorados, a preços competitivos, seja o suficiente. Outras vão mais além, proporcionando programas de benefícios para usuários freqüentes e descontos preferenciais. Mas nada disso aumenta significativamente a fidelidade do cliente a longo prazo.

Foi possível observar que a venda da folha de pagamento da Prefeitura Municipal para um banco concorrente não mostrou efeito migratório sobre os clientes do segmento na Agência Rio Grande, até o momento. A ocupação de espaço na Universidade pelo Banco Santander, tampouco acarretou mudanças perceptíveis. Nada garante, porém, que esta migração não venha a ocorrer no futuro, tendo em vista tratar-se de pessoas de nível intelectual elevado e notadamente exigentes em relação ao atendimento.

Nesse contexto, a manutenção destes clientes é fundamental para o atingimento dos resultados que a empresa exige da Agência, para o equilíbrio das carteiras e, portanto, para não perdê-los parece lógico saber qual a sua opinião sobre seu relacionamento com a Agência Rio Grande do Banco do Brasil e como melhorá-lo, de forma a que permaneçam fiéis. Assim, a questão que queremos responder com a presente pesquisa é:

Qual a opinião do cliente do segmento exclusivo sobre sua fidelização à Agência Rio Grande do Banco do Brasil e como melhorar o relacionamento com esta?

1.2. JUSTIFICATIVAS

A razão primordial para proceder a este estudo é a busca do conhecimento dos desejos dos clientes, de forma a poder oferecer os produtos a que aspiram, melhorando o relacionamento com a instituição através da interação com os gerentes de contas e a possível conquista de novos consumidores para os serviços e produtos oferecidos pelo Banco dentre os parentes e amigos desses clientes.

Isto é importante, para o Banco, pois representa a manutenção de sua competitividade no segmento e para os gerentes de relacionamento porque o maior conhecimento dos clientes pode oferecer oportunidades de vendas, melhores resultados e uma gestão mais equilibrada das carteiras.

Outro motivo relaciona-se à ocupação de espaço dentro do campus da Universidade Federal de Rio Grande pelo Banco Santander em clara atuação para aproximar-se dos clientes do Banco do Brasil, com a construção de um centro de eventos, há muito desejado pela administração da Universidade, onde foi instalado um posto de atendimento bancário, visando ao atendimento do pessoal vinculado à Universidade.

À parte dos motivos acima está o fato de ser um dos gerentes do segmento e, portanto, possivelmente ser beneficiado senão pelo resultado do estudo, ao menos pelo contato realizado com os clientes pesquisados, que poderá ocasionar um melhor relacionamento, a descoberta de maneiras de abordar outras pessoas com o objetivo de fidelizá-las e, eventualmente, a possibilidade de captação de novos clientes.

1.3.OBJETIVOS

1.3.1.OBJETIVO PRINCIPAL

Identificar os aspectos positivos e negativos da fidelização do cliente do segmento exclusivo com a Agência Rio Grande do Banco do Brasil e propor ações para melhorar o relacionamento.

1.3.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS

I - Identificar fatores que os clientes do segmento na Agência valorizem como fidelizadores

II – Propor ações para fidelização dos clientes.

1.4. SUMÁRIO DO MÉTODO

Ao buscar o entendimento do fenômeno de fidelização e a melhora do relacionamento e atendimento dos clientes do segmento determinado, o método mais indicado é o estudo de caso, tendo em vista que nos interessa estudar as ocorrências numa determinada dependência do Banco do Brasil.

Serão utilizadas entrevistas em profundidade, baseadas em roteiro semi-estruturado.

2.REFERENCIAL TEÓRICO

Ser um consumidor pode ser desconcertante hoje em dia. Muitas opções, muitas ofertas especiais, todas aquelas empresas lhe dizendo (enquanto você aguarda na linha ouvindo aquela terrível musiquinha) que "sua ligação é importante para nós". Diante disso, as empresas parecem mais ávidas do que nunca para empurrar seus produtos para você - pois, nestes tempos de vacas magras, é assim que elas devem estar. Mas, por que raramente você acha que está recebendo um serviço especial, ou que a empresa tem a mais vaga idéia sobre quem você é ou o que você quer?" (THE ECONOMIST, 12/07/2001, apud McKENNA, 2002, p.22).

Quem não se sentiu assim ao ser atendido? Quantas vezes uma pessoa sente-se como apenas mais um consumidor e não valorizada como cliente? E se for e se sentir valorizada isto vai mantê-la fiel à empresa que a valorizou, prestando um bom atendimento e resolvendo seu problema? Este é o ponto a estudar. A fidelização do consumidor, particularmente aquele que utiliza produtos e serviços fornecidos pelas instituições financeiras e bancos múltiplos.

A busca do entendimento da fidelização tão cara e tão buscada pelas organizações, eis que representa a garantia de sua sobrevivência no mercado, torna necessária a contextualização e a fundamentação teórica do problema abordado, para uma melhor compreensão do fenômeno estudado.

Em seguida, são apresentados os conceitos referentes aos tópicos que serão estudados.

2.1. MARKETING

O que é marketing e como este conceito evoluiu ao longo do tempo. McKENNA (2002, p.22), diz que

O Marketing é uma invenção do século XX e na maior parte do século seu objetivo foi infiltrar-se na mente dos consumidores e mudar seu modo de pensar. Os profissionais de marketing tentavam influenciar os consumidores de uma forma positiva e direcionada por meio de uma combinação entre identificação da marca, promoção, entretenimento e manipulação.

No início do século 20, havia a crença de que o produto venderia a si mesmo, se fosse de boa qualidade física e tivesse um preço acessível. Esta foi a crença que levou Henri Ford a revolucionar a indústria com a invenção da linha de montagem, buscando o barateamento dos produtos produzidos. Esta é a chamada Era de Produção.

O que aconteceu, de fato, foi que os bons produtos não se venderam e as fábricas ficaram com grandes quantidades de mercadorias em estoque e, então, foi

necessário encontrar compradores para esses estoques e a função do Marketing passou a ser a de convencer os clientes a comprar os produtos encalhados. É chamada de Era das Vendas, em que o Marketing era subordinado às áreas de produção, finanças e vendas.

Veio, então, a Grande Depressão nos Estados Unidos com o conseqüente encolhimento da economia e a dificuldade cada vez maior de vender. Foi aí que o Marketing adquiriu importância real pois ficou notável que a produção e a venda estão subordinadas às necessidades e aos desejos dos consumidores. Assim, nasceu a Era do Marketing, onde Marketing e vendas deixaram de ser sinônimos e onde começou-se a discutir e elaborar seus conceitos e definições.

O Comitê de Definições da American Marketing Association, em citação de Valente, conforme consulta ao site www.ama.org, em 15/03/2002, afirma que “Marketing é o desempenho de atividades da empresa que se relacionam com o fluxo de bens e serviços do produtor para o consumidor ou usuário”.

Nota-se, ainda, uma determinada ênfase naquilo que a empresa produz, sejam bens ou serviços, e o consumidor está lá no final.

Uma nova consulta realizada em 24/04/2007, resultou na seguinte definição:

- Marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos visando a criar, comunicar e entregar valor aos consumidores e gerenciar relações com consumidores de maneira a beneficiar a organização e seus stakeholders.

As duas definições emitidas pela mesma organização denotam uma evolução no entendimento do conceito de marketing com um deslocamento do fluxo de bens e serviços para o conceito de valor para o consumidor, introduzindo, ainda o conceito de stakeholder.

2.2. STAKEHOLDERS

Quem são os stakeholders? De acordo com ANTUNES e outros (2005, P.7) stakeholders são todos os atores que se relacionam de alguma forma com a empresa. CHURCHILL, apud FRATTARI (2003, P.61) cita os seguintes exemplos de stakeholders: clientes, concorrentes, fornecedores, revendedores, órgãos governamentais, funcionários, comunidades locais, grupos de pressão, financiadores e proprietários.

Conforme a Wikipedia (http://en.wikipedia.org/wiki/Stakeholder_theory), o termo foi primeiramente utilizado por R. Edward Freeman, no livro “Strategic Management: A Stakeholder Approach”, em 1985. A teoria trata de Gestão organizacional e ética nos negócios, identifica os grupos de pessoas que são os stakeholders da organização e sugere métodos de gestão que levem em conta os interesses desses grupos.

Estas relações revestem-se de importância cada vez maior nos dias de hoje, em que se nota as empresas preocuparem-se com a sustentabilidade, reconhecendo que a sobrevivência das organizações é função direta do desenvolvimento da sociedade e da inclusão social, como impulsionadora do consumo dos produtos e serviços que serão comprados se tiverem algum valor para o consumidor.

2.3. VALOR

Quanto ao conceito de valor para o consumidor, para KOTLER (1998, p. 51), "Nossa premissa é que os consumidores comprarão da empresa que entregar o maior valor" e define que o "Valor entregue ao consumidor é a diferença entre o valor total esperado e o custo total do consumidor".

Na definição acima, o valor total para o consumidor são aqueles benefícios esperados de determinado produto ou serviço e o custo total é o conjunto de custos esperados por determinado produto ou serviço.

Para TUCKER, apud FRATTARI, (2003, P.60) "se os produtos ou serviços de uma empresa atendem às necessidades de um comprador e este considera justo o preço pedido, podemos dizer que o negócio produziu valor para o comprador".

CHURCHILL (2000, p. 10) já coloca o valor como uma nova orientação do marketing. Na sua definição, o enfoque de marketing seria a geração de valor para o cliente, e define marketing voltado para o valor como: "uma filosofia empresarial que se concentra em desenvolver e entregar um valor superior para os clientes como modo de alcançar os objetivos da organização".

Para ALBRECHT e ZEMKE, (2002, P.99), "O cliente compra uma experiência total de valor, não apenas um produto ou um serviço." Assim, utilizam um conceito de Pacote de Valor para o Cliente que é a soma total de tudo que se fornece aos clientes, abrangendo tangíveis e intangíveis e incluem instalações e ambientes físicos, produtos concretos, informações, interações com o pessoal de serviços, conselhos, empatia, experiências sensoriais e outros.

Continuando, para KOTLER (1998, P.27) "Marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros"; e (1999, P.155): "Marketing é a ciência e a arte de conquistar e manter clientes e desenvolver relacionamentos lucrativos com eles.

No primeiro caso está presente o conceito de marketing como troca, isto parece inequívoco, uma vez que se não houver intercâmbio de um produto ou serviço pelo dinheiro do consumidor, não há sentido para o marketing ou, por outra, não há marketing. No segundo caso, relacionamento e fidelização de consumidores, já chamados aqui de clientes.

Em qualquer dos contextos, marketing envolve o conceito de troca de algo que representa valor, que pode ser um bem tangível, um serviço ou uma idéia e que KOTLER (1998, P.28) chama de Produto. Para ele: "Um produto é algo que pode ser oferecido para satisfazer uma necessidade ou desejo".

É importante aqui dizer que necessidade é um estado de privação de alguma satisfação básica e desejo é a carência por satisfações específicas para atender às necessidades.

Pois então, as pessoas têm necessidades e desejam satisfazê-las, mas falta alguma coisa, qual seja a capacidade de satisfazê-las. Aí se coloca outro conceito fundamental para marketing que é a demanda, representando a habilidade e disposição para satisfazer o desejo, ou seja, a posse de algo que a outra parte aceite em troca daquilo que satisfará o desejo.

Troca é então um processo de criação de valor porque, normalmente, deixa ambas as partes em condições melhores do que antes da mesma ocorrer. E que tipos de trocas as pessoas podem realizar com um banco?

As pessoas procuram os bancos por diversas razões, entre elas, abrir contas de depósitos para recebimento de salários, para guardar seu dinheiro para gastar

posteriormente, ou seja, poupar, proteger-se dos efeitos da inflação efetuando aplicações financeiras, para tomar empréstimos, contratar seguros, previdência privada, pagamentos diversos e outros serviços. Portanto, os bancos são prestadores de serviços. E o que são serviços?

2.4.SERVIÇOS

Para LAS CASAS (2000, apud FRATARI, 2003, p. 16) “serviços constituem uma transação realizada por uma empresa ou por um indivíduo, cujo objetivo não está associado à transferência de um bem”. FRATARI cita ainda LOVELOCK (2001) que afirma:

Serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte a outra, que embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e, normalmente, não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção.

GRONROOS (2003, P.65) propõe a seguinte definição:

Um serviço é um processo, consistindo em uma série de atividades mais ou menos intangíveis que, normalmente, mas não necessariamente sempre, ocorrem nas interações entre o cliente e os funcionários de serviço e/ou recursos ou bens físicos e/ou sistemas do fornecedor de serviços e que são fornecidas como soluções para problemas do cliente.

Além disso, ALBRECHT e ZEMKE (2002,68) afirmam que "Serviço é todo trabalho realizado por uma pessoa ou grupo em benefício de outra", e com isto querem dizer que trabalhar é servir e que todo trabalho é trabalho de serviços.

Segundo KOTLER, (1998, p.412) quando uma empresa coloca uma oferta no mercado, isto inclui alguns serviços que podem ser parte importante dessa oferta. Ele divide estas ofertas em cinco categorias: bem tangível, bem tangível acompanhado de serviços, híbrido, serviço principal acompanhado de bens e serviços secundários e Serviço.

Como se vê, é difícil chegar a um conceito genérico de serviços, tendo em vista a possibilidade de associação entre bens e serviços.

Conforme OLIVEIRA, (2002, p.21)

Um serviço pode ser diferenciado de outro com base, inclusive, em quem os presta, como é o caso de funcionários experientes, profissionais ou aprendizes, ou, ainda, na necessidade ou não da presença do cliente quando da execução dos serviços. Assim, o cliente precisa estar presente num tratamento dentário, mas não no conserto de um eletrodoméstico. Essa presença/ausência determina, também, as instalações, o ambiente onde o cliente deve ser atendido, pois uma oficina pode ser rústica, informal, recendendo a óleo ou gasolina, ao passo que um hotel precisa apresentar uma decoração completamente ascética, higiênica, mas agradável, prazerosa.

Devido a todos estes fatores, os serviços apresentam quatro características importantes: intangibilidade, isto quer dizer que, diferentemente de uma mercadoria, um serviço não pode ser tocado, visto ou testado de qualquer forma antes de ser executado; inseparabilidade, ou seja, não se pode isolar o serviço prestado da pessoa que o executa; variabilidade, quer dizer, depende de quem o executa e do

local onde é prestado, por exemplo, o atendimento de um médico não poderá ter as mesmas características se for prestado dentro de um hospital ou numa aldeia do interior, pelo simples fato de não poder contar com os mesmos métodos de diagnóstico, sejam eles raios-x, tomografias, ou exames laboratoriais e perecibilidade, ou seja, o serviço é consumido naquele momento, não é possível mantê-lo estocado numa prateleira para consumo posterior, é como uma fotografia instantânea e é o momento em que o consumidor formará a impressão sobre sua qualidade.

Ainda assim, conforme ALBRECHT e ZEMKE (2002, P.75) os serviços podem ser vistos como produtos e tem as seguintes características ao serem assim encarados:

1. O serviço é produzido no instante da entrega; não pode ser criado antes ou mantido de prontidão.
2. O serviço não pode ser produzido, inspecionado, acumulado e armazenado numa unidade central. Geralmente é desenvolvido no local onde se encontra o cliente, por pessoas que estão além da influência imediata da administração.
3. Não há como demonstrar nem fornecer amostras do "produto" para a aprovação prévia dos serviços pelos clientes.
4. A pessoa que recebe os serviços não fica com nada tangível; o valor dos serviços depende de sua experiência pessoal.
5. A experiência não pode ser vendida ou transferida para terceiros.
6. Se prestado de maneira imprópria, não há como fazer "recolhimento" do serviço. Caso não possa ser repetido, desculpas e indenizações são o único recurso para oferecer alguma satisfação ao cliente.
7. A garantia de qualidade deve ocorrer antes e durante, nunca depois, da produção como é o caso em situações de fabricação.
8. A prestação de serviços geralmente envolve algum grau de interação humana; o cliente e o provedor se relacionam de alguma maneira relativamente pessoal, ao longo do processo.
9. As expectativas dos clientes em relação aos serviços condicionam a satisfação com os resultados. A qualidade dos serviços é, em boa parte, uma questão subjetiva.
10. Quanto maior a quantidade de pessoas e de processos que o cliente encontra no fornecimento do serviço, menor a probabilidade de que fique satisfeito com a experiência.

A partir do item 10, acima, pode-se concluir que há maior probabilidade de satisfazer o cliente se ele for atendido por uma única pessoa. Se o cliente ficar satisfeito com o serviço prestado por esta pessoa, provavelmente irá procurá-la novamente quando necessitar daquele serviço. Isto nos leva a pensar no desenvolvimento de um relacionamento continuado entre o prestador de serviço e o cliente e a possibilidade de um marketing de relacionamento.

2.5. RELACIONAMENTO

Sobre uma postura de marketing até recentemente adotada, KOTLER, (apud FRATARI, 2002, P. 44) cita: "Os profissionais de marketing de ontem achavam que a habilidade mais importante era conseguir novos clientes". Essa postura volta a

referenciar uma orientação muito próxima à orientação de vendas, como visto anteriormente. O mesmo autor ao comentar as mudanças ocorridas na forma de se praticar marketing, destaca: “o consenso entre os profissionais de marketing, hoje, é o inverso. O principal é manter os clientes atuais e desenvolver cada vez mais o relacionamento existente”. Fica aí evidente a extrema valorização dada, atualmente, ao marketing de relacionamento.

GORDON (apud FRATARI, 2002, P.45) diz o seguinte em sua definição de marketing de relacionamento:

O marketing de relacionamento é o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria.

Percebe-se a ênfase dada pelo autor à importância da formação de valor para os clientes, bem como, dos aspectos ligados a uma relação de longo prazo ser benéfica aos envolvidos.

Já para ETZEL (apud FRATARI, 2002, p. 45),

O marketing de relacionamento é uma interação contínua entre comprador e vendedor, na qual o vendedor melhora permanentemente sua compreensão das necessidades do comprador, e o comprador torna-se cada vez mais leal ao vendedor, já que, suas necessidades estão sendo tão bem atendidas.

Quais são então as razões para a busca do marketing de relacionamento? MADHAVAN ET all, (apud ROSSI e SLONGO, 2007, p. 42) em seus estudos desses motivos chegaram a cinco motivações críticas para a formação dos relacionamentos. São elas controle, aprendizagem, eficiência, estabilidade e legitimidade.

Do ponto de vista empresarial, *controle* é a influência exercida pela empresa através do relacionamento de modo a criar barreiras à entrada de competidores, isto é, o relacionamento entre a área de vendas de uma determinada organização e a área de compras de outra, formando uma parceria, impede a entrada de outro fornecedor. Desta parceria, decorre a *aprendizagem* quanto a novos mercados, produtos, tecnologias e processos organizacionais. A *eficiência* viabiliza a troca mediante a redução dos custos de transação, aperfeiçoando as relações internas de entrada/saída dos parceiros. O estabelecimento deste relacionamento proporciona previsibilidade, *estabilidade* e maior segurança, mantendo uma maior regularidade no fluxo de recursos.

Quanto à legitimidade, na busca de aumentar a sua própria *legitimidade*, as empresas buscam aliar-se com parceiros de elite.

SHETH e PARVATIYAR (apud ROSSI e SLONGO, 2007, p.43) “consideram que os motivos para os clientes ingressarem em um relacionamento estão associados a fatores de ordem pessoal, influências sociológicas e influências institucionais”.

As influências sociológicas, podem ser normas de comportamento familiar e dos grupos sociais, as influências de grupos de referência e a comunicação boca à boca. Já no que diz respeito aos aspectos institucionais, às influências condicionadas por ações governamentais, princípios religiosos, influências de empregadores e políticas induzidas por empresas.

Quanto mais complicados forem os processos e informações necessários para o consumidor efetuar a compra, mais pesarão os fatores pessoais, pois ele buscará uma simplificação das tarefas de compra, buscando diminuir as escolhas

disponíveis, de modo a processar um menor número de informações para tomar decisões com maior consciência e reduzir os riscos das compras atuais e futuras e para tanto, buscará o fornecedor com quem tenha relacionamento.

A repetição desses processos tende a levar ao estreitamento do relacionamento com a empresa de quem comprou, podendo tornar-se fiel a esta organização e sua marca.

2.6. LEALDADE OU FIDELIDADE

Como conquistar a lealdade do cliente? O que influencia esta lealdade? Conforme OLIVER (apud FREIRE, 2005, p.19):

Os primeiros estudos sobre a lealdade iniciaram-se na década de 70, período em que a perspectiva comportamental foi predominante. A lealdade à marca era vista como um padrão de compras repetidas, e modelos estocásticos eram utilizados para tentar determinar a intenção de comportamento dos clientes. As definições de lealdade, nesse período, eram predominantemente descritivas, associadas apenas a questões operacionais, desprovidas de significado teórico. Essas consideravam apenas aspectos comportamentais da lealdade incluindo a proporção de compra, seqüência de compra e probabilidade de compra (JACOBY e CHESTNUT, 1978 apud DICK E BASU, 1994). A crítica feita a essas medidas é que elas não consideravam os aspectos subjacentes à compra repetida, sendo insuficientes para explicar por que a lealdade a uma marca é desenvolvida ou modificada.

Como estes modelos não se mostraram adequados para explicar os comportamentos futuros dos clientes, alguns pesquisadores foram levados a buscar uma explicação psicológica para a lealdade.

FREIRE continua sua descrição do processo de tentativas de compreensão da repetição de compras de um conjunto de marcas dentro da mesma categoria de produtos e do desenvolvimento de um modelo de lealdade multimarcas por JACOBY, 1971, cujo pressuposto básico é a percepção pelos consumidores de marcas substitutas em termos de qualidade, de forma que a lealdade a uma marca só ocorreria se nenhuma outra marca oferecesse o padrão de qualidade exigido.

JACOBY continuou estudando a lealdade, juntamente com KYNER, em 1973, definiram-na como uma resposta comportamental não-randômica apresentada por uma pessoa ou grupo ao decidir entre uma ou mais marcas de um conjunto de alternativas ao longo do tempo, em função de processos psicológicos; e, finalmente, em conjunto com CHESTNUT, 1978, encontramos uma distinção entre a lealdade verdadeira e a compra repetida, dizendo que aquela só pode ser detectada através da compreensão das crenças, afetos e intenções, a chamada conação, que orientam um consumidor em direção a uma marca. Conforme FREIRE, o estudo de JACOBY e CHESTNUT, em que concluem que a verdadeira lealdade só existe quando presentes os citados componentes, é a base do moderno conceito de lealdade, considerando seus aspectos comportamentais e atitudinais.

Já para OLIVER (apud ROSSI, LUCE e SLONGO, 2007, p. 24-25), a lealdade é um processo dinâmico compreendendo 4 fases: lealdade cognitiva, lealdade afetiva, lealdade conativa e lealdade de ação.

A lealdade cognitiva caracteriza-se pela influência de atributos relacionados à marca e ao produto, como preço, qualidade e benefícios. OLIVER a considera como uma “lealdade fantasma” por estar relacionada aos custos e benefícios percebidos

pelo consumidor e não à marca; a lealdade afetiva envolve a formação de afetividade ou atitude em relação à marca em função da repetição de experiências satisfatórias; a lealdade conativa é a próxima etapa, por assim dizer, pois surge de uma sucessão de experiências de afetividade em relação à marca, porém o consumidor ainda está aberto à experimentação de outras marcas; segue-se a lealdade de ação, onde as intenções do consumidor são transformadas em ações, isto é, o consumidor está disposto a superar obstáculos para realizar sua intenção.

Já para BRONDMO (2001, p.127-129), o relacionamento entre o cliente e a empresa atravessa um ciclo de quatro estágios, são estes: atenção, consentimento, envolvimento e fidelidade.

Assim, para começar um relacionamento com o cliente, primeiro é preciso chamar-lhe a atenção, uma vez que não há como manter um diálogo ou apresentar seu produto ou oferecer seus serviços se ele não estiver prestando atenção, para isto servem as visitas, a utilização dos diversos tipos de mídia, ofertas e promoções.

Quando se consegue a atenção do cliente, passa-se à segunda fase, isto é, ele agora precisa consentir em experimentar o produto ou serviço que a empresa tem a oferecer e que pensa ser de valor para ele. Nesta fase, é preciso ouvir o que o cliente quer, o que ele espera da empresa, de seus produtos e de seus serviços; o que ele julga necessário para que pense na empresa para manter um relacionamento longo.

O envolvimento começa quando ele faz a primeira compra. Neste ponto, o cliente demonstra que o interesse pela sua empresa é mais que casual, passando de ouvinte a consumidor e, se a empresa conseguir atingir suas expectativas, poderá passar para a próxima fase, a fidelidade.

Fidelidade significa compromisso. O cliente fiel fará negócios com a empresa numa base repetitiva, e, provavelmente, indicará a empresa para seus amigos e outros parceiros de negócios, já desenvolveu uma ligação emocional com a marca da empresa. Nesse contexto, a empresa também deve manter-se fiel ao cliente, não deve esquecer de ouvi-lo e responder prestando-lhe bons serviços e entregando-lhe valor.

A repetição deste “ouvir o cliente” levará ao conhecimento dos diversos tipos de clientes da empresa, de suas diversas expectativas e isto é, basicamente, o que se pretende neste trabalho.

3. APLICAÇÃO E LIMITAÇÕES DO MÉTODO

A unidade escolhida para o procedimento deste estudo foram as carteiras do segmento exclusivo da Agência Rio Grande do Banco do Brasil, pelo desejo de melhorar o relacionamento e descobrir maneiras de fidelizar os clientes a elas vinculados.

O método escolhido foi o estudo de caso, tendo em vista que o objetivo do estudo está relacionado com o comportamento de indivíduos, no caso clientes pertencentes a um determinado grupo de pessoas, caracterizados por terem sido vinculados às carteiras exclusivas desta Agência em particular.

O estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência. (YIN, 1981, apud DUARTE, p.50).

As limitações da metodologia devem-se a que a análise de poucos casos não fornecem uma base para generalização, pois o propósito de um estudo de caso não é o de conhecer com precisão as características da população estudada a partir de procedimentos estatísticos, mas sim expandir ou generalizar proposições teóricas.

Além dessas, há limitações da utilização das entrevistas, como por exemplo, a possibilidade de que o entrevistado não compreenda aquilo que está sendo perguntado, que pode levar a uma interpretação errônea dos dados obtidos, a possibilidade de interferência consciente ou inconsciente do pesquisador nas respostas dos entrevistados por sua postura, idéias, opiniões, contatos anteriores e relacionamento com os pesquisados, dificuldade de comunicação entre as partes envolvidas na entrevista, possibilidade de que o entrevistado não queira fornecer alguma informação por receio de que sua identidade seja revelada, o tempo gasto no processo e a dificuldade em realizá-la (CRESWELL, apud DETTINO Jr.)

O procedimento escolhido para obtenção dos dados foi o da realização de entrevistas em profundidade, baseadas em roteiro semi-estruturado, tendo em vista o que diz DUARTE, R. (2004, P.215):

Entrevistas são fundamentais quando se precisa/deseja mapear práticas, crenças, valores e sistemas classificatórios de universos sociais específicos, mais ou menos bem delimitados, em que conflitos e contradições não estejam claramente explicitados.

Os entrevistados foram escolhidos aleatoriamente através de uma relação de clientes obtida dos sistemas e programas do Banco do Brasil, em ordem de seu número código de cliente, de uma população de 808 clientes vinculados às carteiras “exclusivas” da Agência Rio Grande, com as seguintes características:

- Respondente do tipo I – Servidor público que recebe proventos através de sua conta no Banco do Brasil;
- Respondente do tipo II – Servidor público que não recebe proventos através de sua conta no Banco do Brasil;

- Respondente do tipo III – Produtor Rural;
- Respondente do tipo IV – Dirigente de empresa;

Conforme mencionado anteriormente, por característica de criação da Agência, a maior parte dos clientes das carteiras é formada de servidores públicos, chegando próximo a noventa e cinco por cento do total. Assim, mesmo que a amostragem aleatória não tenha seguido um método estatístico rigoroso, com seleção de clientes de cada tipo separadamente, houve uma concentração de selecionados em respondentes do tipo I, aproximadamente na mesma proporção.

Para obtenção dos dados foram realizadas 41 entrevistas em profundidade, baseadas em roteiro semi-estruturado, aplicadas pelo próprio pesquisador, sempre que possível, pessoalmente, e quando não foi possível o contato pessoal, por telefone, permitindo que as pessoas falassem espontaneamente.

Antes de cada entrevista, o pesquisador informou aos entrevistados o motivo pelo qual estava sendo feita a entrevista e que não havia respostas certas ou erradas e que o importante era saber suas opiniões e percepções sobre sua relação com o Banco e com a Agência.

Além disto, foi garantido aos clientes que seus nomes não seriam divulgados, nem seriam efetuadas gravações como maneira de preservar seu sigilo, porém as respostas foram transcritas de forma resumida, buscando a manutenção do sentido que o entrevistado desejava dar à resposta. Os respondentes foram trinta e seis do tipo I, e um do tipo II, um do tipo III e 3 do tipo IV, acima mencionados.

Esta pareceu ser a maneira mais lógica de proceder, por ter o objetivo de ouvir os clientes, saber suas opiniões, obter deles sugestões de melhoras de processos e atitudes.

As entrevistas foram realizadas conforme modelo a seguir:

Questões a fazer aos entrevistados:

- Que razões o levaram a abrir conta-corrente no Banco do Brasil?
- Houve motivo para escolher a Agência Rio Grande, em particular?
- Há algum produto/serviço que seja fundamental em sua relação com o Banco do Brasil e com esta Agência em particular?
- Quais características do atendimento você considera positivas?
- Quais você considera negativas?
- O que você pensa da troca de gerente de relacionamento?
- Você costuma falar bem do BB aos teus amigos? Por quê?
- Você recomenda o BB? Por quê?
- Você gosta de falar bem do BB? Por quê?
- Você continuará utilizando os serviços do BB? Por quê?

- Você terá um volume maior de negócios com o BB no futuro? Por quê?
- Você usará o BB para a maioria das suas necessidades de serviços bancários no futuro? Por quê?
- Você continuará sendo cliente do BB por um longo prazo? Por quê?
- Qual a importância do gerente de relacionamento para você? Por quê?
- Qual a importância do gerente de relacionamento para você continuar sendo cliente do BB?(Se esse gerente não existisse, você continuaria sendo cliente do BB?) Por quê?
- Conte uma situação extremamente positiva e uma extremamente negativa ligada à agência do BB ou ao seu gerente de relacionamento.
- Que ação ou produto do Banco poderia melhorar o atendimento/relacionamento?

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

O questionário aplicado aos entrevistados consta de perguntas abertas de interesse para a pesquisa proposta e permitiram examinar itens que mostram uma idéia da visão que eles têm do atendimento prestado pela Agência Rio Grande do Banco do Brasil e pelos gerentes de relacionamento.

Os dados obtidos através das entrevistas foram objeto de análise qualitativa, utilizando-se a técnica de análise de conteúdo, a partir das transcrições efetuadas, buscando sempre a identificação dos aspectos relevantes dentro das respostas avaliadas, uma vez que conforme CRESWELL (apud DETTINO, Jr., 2008, p. 70), “o objetivo deste tipo de análise é o aproveitamento daquilo que é mais importante para a pesquisa, já que nem todos os dados são utilizados no trabalho”.

Para este efeito, dividimos as questões de pesquisa em como o cliente percebe o atendimento da Agência, como percebe o Banco atualmente e como pensa no Banco no futuro.

4.1. Como o cliente percebe o atendimento da Agência

- Que razões o levaram a abrir conta-corrente no Banco do Brasil?

Ao responder esta questão, o servidor público federal A. O., sexo masculino, 60 anos, informou que a conta foi aberta para recebimento de salário, e esta resposta foi repetida por quase todos os demais servidores públicos, porém o cliente T., sexo masculino, 51 anos, servidor público federal disse que optou pelo Banco pela qualidade na prestação dos serviços, com o que concorda seu colega L. de 56 anos, sexo masculino. Por outro lado, para o produtor rural V., 68 anos, sexo masculino, o motivo para abrir a conta foi a imagem de segurança que o Banco lhe transmite; este foi também o motivo de abertura da com do empresário E. P., 50 anos, sexo masculino.

A abertura da conta corrente, no caso dos servidores públicos foi oriunda de influência da instituição a que se vinculam, que à época, só realizava sua folha de pagamento com o Banco do Brasil.

A primeira resposta já permite observar que, neste grupo de servidores, há a valorização da qualidade do atendimento, dos bons serviços, enquanto os empresários, considerando-se assim também o produtor rural, valorizaram mais a segurança transmitida pela imagem da instituição, por sua vinculação com o Governo Federal e pela possibilidade de obtenção de crédito com juros subsidiados.

- Houve motivo para escolher a Agência Rio Grande em particular?

Quanto à esta pergunta, não houve uma razão particular para a escolha da Agência Rio Grande para quase todos os entrevistados, as exceções foram os servidores públicos C. G., 50 anos, sexo masculino, e D. L., 40 anos, sexo feminino, que escolheram a Agência pelo fato de contar com postos de atendimento nos

campi da Universidade e, portanto, estar mais próxima de seus locais de trabalho, uma grande comodidade, conforme D. L. Esta proximidade, embora não mencionada como razão para abertura de conta, é reconhecida como uma boa coisa pelos funcionários da Universidade, que não precisam se deslocar até o Centro para efetuar transações bancárias. Este é um diferencial que pode ser visto como um atributo que pode levar à fidelização dos clientes que exercem atividades dentro dos campi da Universidade.

- Há algum produto/serviço que seja fundamental em sua relação com o Banco do Brasil? E com esta Agência em particular?

No caso desta questão, observa-se maior variedade de produtos ou serviços que os clientes consideram fundamentais para sua relação com o Banco, por exemplo, para L. , sexo masculino, 56 anos, o importante é o crédito automático que pode ser obtido instantaneamente nos caixas eletrônicos, enquanto para N. , sexo masculino, 58 anos, o cartão de crédito e o seguro de automóvel com desconto de frota, com o que concorda D. L., 40 anos, sexo feminino, que também considera fundamental o seguro do carro.

Entretanto, o item valorizado pelo maior número de clientes é o atendimento personalizado, por exemplo, para a empresária D. S., 29 anos, sexo feminino, há 13 anos morando fora da cidade, afirma que sempre foi atendida em tudo o que precisou, mas valoriza também a capilaridade do Banco e a diversidade de canais de atendimento. D. L., 30 anos, servidor público do sexo masculino, concorda com ela, para ele o atendimento através do gerente de conta foi fundamental para a manutenção de seus negócios na Agência, mesmo morando fora. O mesmo se aplica à profissional liberal B. F., 33 anos, do sexo feminino também considera fundamental o atendimento personalizado através de gerente de conta.

O servidor público R. T., 50 anos, disse que é muito importante o serviço de débito automático, pois evita que ele esqueça de fazer algum pagamento e, também que tenha que entrar em filas.

- Quais características do atendimento você considera positivas?

Nas respostas a esta questão, novamente surge a personalização do atendimento como atributo fundamental para mais de metade dos entrevistados, tais como, o servidor F. C., 52 anos, sexo masculino, que enfatiza a necessidade de que o atendimento seja feito com educação e bom-humor e a servidora N. H. , 63 anos, valoriza a cortesia no atendimento individualizado. W. G., servidor público, 55 anos, considera fundamental o relacionamento com o gerente de contas, o mesmo pensam M. V., sexo masculino, 46 anos e J. F., sexo masculino, 49 anos. Já a servidora P. A., 41 anos, valoriza a objetividade, presteza, rapidez e clareza, com o que concorda o servidor G. L., 30 anos. Para L., sexo masculino, 56 anos, o importante, além da rapidez, é a possibilidade do uso da tecnologia, não só como opção de auto-atendimento, mas também para efetuar contatos com o gerente de contas, através de e-mail, quando em viagem.

- Quais características você considera negativas?

Neste item, em particular, D. S., 29 anos, empresária, disse não ter tido problemas na Agência Rio Grande, mas na cidade onde mora enfrentou dificuldades em função de desconhecimento de normas e processos internos por parte dos atendentes, em consonância, o servidor L., 56 anos, diz que parece haver falta de treinamento do pessoal, no Banco; J. C., 35 anos, servidor público municipal afirma que, às vezes, os funcionários não dominam o sistema de software do Banco.

Por outro lado, A. G., servidor público, de 52 anos, não gosta do oferecimento de produtos, mencionando especificamente consórcios e títulos de capitalização, enquanto o servidor T., 51 anos, diz que negativo é o funcionário interromper o atendimento pessoal que está prestando para atender a um telefonema e a servidora N. H., 63 anos, considera extremamente negativa a troca de gerente de relacionamento, pois segundo ela há uma quebra de confiança.

- O que você pensa da troca do Gerente de Relacionamento?

Cerca de dois terços dos entrevistados são contrários à troca de Gerente de Relacionamento, em todos os casos pelo motivo apresentado pelo cliente G. L., 30 anos, sexo masculino, que considera a troca como uma quebra da relação cliente-empresa e da confiança adquirida no gerente e no Banco. No terço restante, basicamente, os clientes são indiferentes, como é o caso do servidor público A. G., 52 anos, que o gerente atual atende às suas necessidades, mas existem inúmeras pessoas que poderiam atendê-lo da mesma forma. D. L., 40 anos, servidora pública, não pensa que a troca seja boa ou ruim, apenas um recomeço em que tanto o gerente como o cliente tem que conhecer as características um do outro, para, com o tempo, adquirirem confiança. Há aqui uma indicação de que os primeiros consideram-se bem atendidos e já criaram um vínculo com o gerente de relacionamento.

- Qual a importância do gerente de relacionamento para você? Por quê?

Novamente, todos os entrevistados julgam importante a figura do gerente de relacionamento, basicamente pelo motivo de saberem a quem recorrer quando necessitam de atendimento personalizado.

A servidora E. S., 57 anos, julga que o gerente de relacionamento é a maior representação da instituição e que, através dele, o Banco se torna pessoal e próximo do cliente. De forma semelhante, o servidor J. F., de 49 anos, considera que o gerente de relacionamento é o elo de ligação entre o cliente e o banco e acha importante a segurança que lhe transmite para a solução de eventuais problemas financeiros, com o que concorda H. V., 50 anos, para ela o gerente é fundamental pelo aconselhamento que pode dar, tendo em vista as limitações de conhecimento de economia e finanças inerentes a quem não é profissional da área, devendo estar sempre atualizado para dar a melhor orientação ao cliente.

Por outro lado, o empresário E. P., 50 anos, vê o gerente de relacionamento como um facilitador de acesso ao Banco, pois pode fazer-lhe pedidos de aconselhamentos para investimentos e empréstimos, bem como eventuais problemas com a conta-corrente, evitando ir pessoalmente à agência, com o que

concorda o servidor L., 56 anos, para quem o gerente representa uma economia de tempo por ser um canal permanente de troca de informações e esclarecimentos.

- Qual a importância do gerente de relacionamento para você continuar sendo cliente do BB? (Se esse gerente não existisse, você continuaria sendo cliente do BB?) Por quê?

Quanto à manutenção do relacionamento com o Banco, caso não existisse a figura do gerente de relacionamento, ocorreu uma divisão em que, praticamente a metade dos entrevistados continuaria cliente do Banco, mesmo que não existissem.

No entanto, os demais informaram que trocariam para outro banco que lhes oferecesse esta facilidade, como é o caso do servidor C. G., 49 anos, que afirma ser tão importante ter este contato direto e facilita tanto que se torna um hábito ligar para o gerente de relacionamento quando se tem qualquer problema. A facilidade de comunicação é também o motivo para que o produtor rural V., 68 anos, mantém seus negócios no Banco, sem o gerente de contas haveria uma interrupção que considera extremamente prejudicial e que o afastaria do Banco.

O empresário E.P., 50 anos, é mais enfático, diz que jamais seria cliente se não houvesse um gerente de relacionamento, segundo ele, de nada adianta ser fiel a um banco se no momento que precisar tiver um atendimento comum, sem alguém para conversar e negociar, com o que concorda a servidora H. V., 50 anos, que pensa ser fundamental o estreitamento das relações mesmo comerciais.

- Conte uma situação extremamente positiva e uma extremamente negativa ligada à agência do BB ou ao seu gerente de relacionamento.

As experiências positivas mencionadas pelos clientes, normalmente configuraram-se por conta de situações emergenciais, em que houve a necessidade de intervenção do gerente de relacionamento para resolver problemas que poderiam causar dificuldades para os clientes.

Por exemplo, o empresário L. N., 48 anos, estava em viagem a Portugal e precisou trocar uma nota de 500 euros, sendo cliente do Banco, procurou a Agência em Cascais, onde houve a recusa por parte do funcionário, pois tal contrariava as normas do Banco. Foi necessário que o gerente de relacionamento efetuasse uma ligação ao Gerente da Agência em Lisboa, explicando quem era o cliente e sua situação para que o problema fosse resolvido. Porém, ao mesmo tempo que o cliente menciona a atuação de seu gerente de relacionamento como positiva, caracteriza como extremamente negativo o fato de que o funcionário da Agência em Cascais não se retratou por ter sido grosseiro no primeiro atendimento.

No caso da servidora E.S., 57 anos, sua filha, que mora fora do Brasil, estava numa escala em São Paulo, e precisava pagar seu visto antes da entrevista que tinha no consulado, porém esqueceu sua senha, fez contato com a mãe e esta com o gerente de relacionamento que, em procedimento de excepcionalidade, desbloqueou a senha para que o pagamento pudesse ser feito.

Outras situações positivas, configuraram-se por ofertas de boas condições de negócios, como foi o caso do empresário E. P. , 50 anos, que teve oferta de

financiamento para aquisição de veículo na concessionária, mas antes de fechar negócio conversou com seu gerente de relacionamento que lhe ofereceu negócio em melhores condições. D. S., empresária, 29 anos, precisou de financiamento para aquisição de um veículo em Salvador, fez um telefonema para o gerente de relacionamento e após os trâmites normais, o contrato foi impresso em agência do Banco naquela cidade, colhidas suas assinaturas, e o financiamento liberado, sem lhe causar transtornos.

Experiências negativas ocorridas com alguns clientes, transformaram-se em sugestões para melhoria de atendimento, por exemplo, o servidor F. C., 52 anos, relata que tem observado grande incidência de caixas eletrônicos inoperantes, sendo que, em alguns casos, demoram muitos dias para ser consertados, em razão disto, o cliente sugeriu que fosse melhorado o serviço de manutenção dos terminais, de forma preventiva, para evitar as quebras freqüentes e que as manutenções corretivas fossem executadas com mais rapidez.

De forma semelhante, o servidor L., 56 anos, teve seu computador infectado por um vírus e sua senha de internet bloqueada. O computador teve que ser formatado e, a partir daí, o cliente teve grande dificuldade para acesso aos serviços do Banco pela internet. Para conseguir novamente o acesso, teve que comparecer duas vezes à Agência, realizar vários procedimentos, além de estabelecer nova senha, diante disto, sugeriu simplificação nos procedimentos de cadastramento de computadores e, sobretudo, o treinamento dos funcionários para um perfeito domínio dos sistemas operacionais do Banco.

Outras experiências relatadas foram causadas por falhas dos próprios clientes, emitindo cheques sem a devida provisão de fundos, ocorre que com a servidora H. V., 50 anos, o cheque foi devolvido pela falta de R\$ 0,25, gerando insatisfação, enquanto o servidor J. F., 49 anos, foi avisado e pode depositar o valor para cobertura do cheque, sem que ocorresse a devolução do documento.

- Que ação ou produto do Banco poderia melhorar o atendimento/ relacionamento?

As sugestões efetuadas pelos clientes pesquisados para melhoria do atendimento foram as seguintes:

A servidora D. L., 40 anos, sugeriu que o acesso ao interior da agência seja modificado, de forma que não se necessite ingressar na área onde estão os terminais de auto-atendimento para ingressar na dependência, pois a área fica completamente tumultuada em algumas oportunidades.

Conforme mencionado no item anterior, o servidor F. C., 52 anos, sugere que seja melhorado o procedimento de manutenção dos terminais, com ações preventivas, para evitar as constantes paralisações dos terminais e as conseqüentes demoras nos consertos.

L. N., 48 anos, empresário, sugere melhoras no atendimento remoto da Previdência, pois as informações solicitadas, via telefone, não tiveram respostas adequadas. Reconhece que, possivelmente, fossem muito aprofundadas para serem possibilitada.

A empresária D. S., 29 anos e o servidor público J. F., 49 anos, sugerem melhoria no acompanhamento do pós-venda do seguro de automóvel, evitando cancelamentos por falta de pagamento, eventualmente esquecidos ou pelo vencimento da apólice de seguros.

O servidor público L., de 56 anos, sugere o investimento em treinamento dos funcionários para que estes dominem os sistemas operacionais.

O servidor público J. C., de 35 anos, sugeriu que o crédito imobiliário fique mais acessível, uma vez que o processo é muito demorado, com a exigência de inúmeros documentos e certidões com prazos de validade curtos.

Neste primeiro bloco de questões, verificou-se a valorização de alguns produtos que facilitam a vida dos clientes, como o crédito pré-aprovado e o cartão de crédito, sendo também mencionado o seguro de automóvel. Além disto, ficou demonstrada a valorização de alguns atributos do Banco, tais como o fato de ter uma grande rede de agências e pontos de atendimento no país, aí incluídos os postos de atendimento bancário que atuam nos campi da Universidade, a possibilidade de utilização de meios tecnológicos para a realização de transações financeiras, inclusive a contratação de empréstimos.

Porém, verificou-se que o que os clientes entrevistados mais valorizam é o atendimento personalizado, através de um gerente de relacionamento, que, muitas vezes, é percebido apenas como um facilitador de atendimento, outras vezes como alguém a quem recorrer quando se quer realizar aplicações financeiras ou tomar empréstimos. Na prática, o que se verifica no dia-a-dia das agências é a primeira ocorrência; o gerente de relacionamento é utilizado sempre que existe uma fila que o cliente não quer enfrentar. Em qualquer caso, verifica-se através das respostas que o gerente de relacionamento pode ser o principal elemento fidelizador para os clientes do segmento analisado, pelo fato de ser sempre a pessoa que procuram quando necessitam dos serviços do Banco. De fato, o número de entrevistados que são contrários à troca de gerente sugere que, entre estes e seus gerentes, já se estabeleceu uma relação de confiança, um compromisso, fundamental para o processo de fidelização, conforme BRONDMO (2001, P. 127-129).

4.2. Como o cliente percebe o Banco atualmente

- Você costuma falar bem do BB a seus amigos? Por quê?

Neste item, apenas quatro pessoas responderam que não costumam falar bem do Banco do Brasil. L. N., 48 anos, empresário, diz que não comenta assuntos bancários, entre outros motivos, por questão de segurança. Já o servidor R. T., 50 anos, diz que até poderia falar, desde que um amigo lhe perguntasse; caso contrário não fala. O servidor público N., 58 anos, também afirma que não costuma falar de assuntos bancários, mas que se algum amigo lhe pedisse opinião ele ressaltaria tanto os pontos positivos quanto os negativos. Daqueles que falam bem, o servidor P. A., 41 anos, disse que entende que

instituições financeiras terão sempre o objetivo prioritário do lucro, apesar de destacarem as responsabilidades com o cliente, atendimentos especiais e eficientes, etc. Porém, como instituição financeira, falo bem do BB, pela sua credibilidade como tal na praça.

O servidor público G. L., 30 anos, também costuma falar bem do Banco, “embora critique o produto “home-broker”, pela impossibilidade de estabelecer uma ordem de venda de ações quando as mesmas caem a um determinado valor pré fixado”. O produtor rural V., 68 anos, diz que fala bem do Banco pelo seu histórico com a atividade agrícola. Já os servidores J. F., 49 anos e C. G., 49 anos, falam bem do

Banco pelas facilidades e serviços que tem e pela segurança que dá a quem se relaciona com ele.

Cabe mencionar aqui, que as palavras mais mencionadas nos discursos dos respondentes que costumam falar bem do Banco são facilidades, segurança e confiabilidade.

- Você recomenda o BB? Por quê?

Com relação à questão de recomendação do Banco, houve apenas um cliente que respondeu ser a escolha de um banco uma atitude muito pessoal e que, portanto não recomenda nem deixa de recomendar, este foi o empresário L. N., de 48 anos. Todos os demais clientes afirmaram que recomendam o BB porque estão satisfeitos com o atendimento, como é o caso do servidor W. G., de 55 anos e da empresária D. S. de 28 anos, com o que concorda o empresário E. P., 50 anos, que acrescenta ser o único Banco com que trabalha, pela qualidade do atendimento e pela confiabilidade. Os demais entrevistados, por exemplo, os servidores J. F., 49 anos, sexo masculino e P. A., 41 anos, sexo feminino, recomendam o Banco pela sua confiabilidade e pelo grande número de pontos de atendimento no país.

O servidor público R. T., 50 anos, falou o seguinte:

Eu recomendo pelo fato de que o Banco do Brasil ainda é o banco de maior prestígio no mercado, em função de sua trajetória histórica e pela sua estrutura, em número de agências e caixas eletrônicas disponíveis, além do que o seu cheque é reconhecido no comércio em geral.

Outro que valoriza o número de pontos de atendimento do Banco é o servidor G. L., 30 anos, que recomenda pela “grande capilaridade, confiança de que é um banco que dificilmente vai quebrar, atendimento que corresponde às minhas expectativas, constante modernização”.

Nos demais discursos, as palavras repetidas como razões para a recomendação são segurança, confiabilidade e satisfação com o atendimento.

- Você gosta de falar bem do BB? Por quê?

Esta pergunta envolve expressão de afetividade, como mostra a resposta do servidor G. L., 30 anos:

Talvez por ser o meu banco e não ter tido problemas quanto ao meu dinheiro “guardado” no banco e ainda ao atendimento recebido. Todas as vezes que precisei realizar operações financeiras e não pude comparecer pessoalmente à agência, as mesmas foram executadas como solicitadas e com a confiança, me deixando despreocupado.

Na verdade, apenas um dos entrevistados manifestou contrariedade de falar bem do Banco, trata-se do servidor L. , 56 anos, porque para ele a propaganda institucional do Banco está engajada na promoção do Governo e do partido político que está no poder. A servidora N. H., de 63 anos, disse que gosta de falar bem do Banco em razão da cortesia de seu gerente de relacionamento, ao tempo em que a também servidora D. L., 40 anos, diz que fala bem do Banco, porque é importante valorizar as coisas positivas; adicionalmente, o servidor J. C., 35 anos, diz que fala do Banco com orgulho, pelo fato de ter trabalhado como menor aprendiz na instituição e pela história secular do Banco.

O servidor público T., 51 anos, diz que fala bem do Banco pelas vantagens que lhe proporciona e cita: isenção de tarifas, juros baixos e facilidades para retirar, transferir dinheiro, fazer pagamentos em qualquer lugar do país, etc. Adicionalmente, F. C., 52 anos, servidor público, diz que gosta de falar bem porque é “um banco oficial, confiável, que se preocupa com a satisfação do cliente”.

Repetiu-se, também, nas respostas a esta pergunta para os demais entrevistados a menção das palavras confiabilidade, segurança e satisfação, como razões para falar bem do Banco.

Chamou a atenção, o fato de que neste bloco de perguntas, são valorizadas qualidades que as pessoas atribuem à instituição, como segurança, confiança e satisfação. Produtos e serviços específicos foram mencionados incidentalmente, como foi o caso dos cheques e do “home-broker”.

Porém o mais importante é o fato de que há grande quantidade de entrevistados que gosta do Banco, de falar bem dele, de considerá-lo o “seu” banco, como é o caso de G.L. São clientes que demonstram afeto pela instituição, que já passaram da fase da lealdade cognitiva da tese de OLIVER (apud ROSSI, LUCE E SLONGO, 2007, P. 24-25) e o fato de recomendarem a instituição, em sua grande maioria, sugere também a passagem pelas etapas de lealdade afetiva e conativa.

Dessas atitudes, pode-se depreender que já são clientes fiéis, dentro da teoria de BRONDMO, pois indicam a empresa para amigos e desenvolveram uma ligação emocional com a marca da empresa em que confiam.

Observou-se que a percepção que estes clientes tem da empresa, atualmente, é de uma empresa segura e confiável, com grande número de pontos de atendimento e que presta atendimento satisfatório às suas necessidades.

4.3. Como o cliente pensa em se relacionar com o Banco no futuro

- Você continuará utilizando os serviços do BB? Por quê?

Todos os entrevistados afirmaram que continuarão a utilizar os serviços do BB por estarem satisfeitos com o atendimento e com os serviços prestados pelo Banco. Cabe ressaltar, no entanto, algumas respostas como a do empresário L. N., 48 anos, que considera o bom relacionamento que tem com a Agência e a grande quantidade de pontos de atendimento, tendo em vista que viaja muito e, também, o fato de ter contratado previdência privada, o que pressupõe um vínculo duradouro.

- Você terá um volume maior de negócios com o BB no futuro? Por quê?

Quase todos os entrevistados condicionam o crescimento dos negócios com o Banco ao aumento de salário, à exceção da servidora H. V., 50 anos, que deve receber recursos oriundos de precatórios e do servidor J. F., de 49 anos, que pretende, ao quitar um financiamento, iniciar um plano de previdência.

- Você usará o BB para a maioria das suas necessidades de serviços bancários no futuro? Por quê?

Aqui, os entrevistados, de modo geral, afirmaram que continuarão utilizando os serviços do Banco, por exemplo, o empresário E. P., 50 anos, porque acredita em boas políticas e fidelidade nos negócios, enquanto a servidora D. L., 40 anos,

porque é bem atendida e pela facilidade de acesso em pontos remotos, entretanto, N. de 58 anos, diz que só continuará utilizando o BB enquanto as tarifas cobradas estiverem equiparadas ou melhores que a de outros bancos.

- Você continuará sendo cliente do BB por um longo prazo? Por quê?

Todos os entrevistados responderam que pretendem continuar sendo clientes do BB, desde que sejam mantidos o bom atendimento e a qualidade dos serviços, cabe ressaltar, no entanto as manifestações do servidor N., 58 anos, que pensa que haverá melhora nas deficiências, especificamente filas e tarifas. Já o empresário L. N., 49 anos, diz que, em razão de múltiplas viagens, tem necessitado do atendimento de diversas agências do Banco e que por vezes foi tão mal atendido que chegou a pensar numa eventual troca de banco.

Neste bloco de perguntas, as palavras chaves utilizadas pela totalidade dos entrevistados foram satisfação e bom atendimento. Todos pretendem manter-se clientes do Banco, desde que o Banco mantenha ou melhore seus padrões de atendimento, pois declararam-se satisfeitos com o atendimento que têm no momento. Parece justo, o cliente se mantém fiel à empresa se esta se mantiver fiel ao cliente, isto é, basicamente, o que diz BRONDMO (2001, p. 127-129), pois a empresa não deve esquecer de ouvir o cliente e responder-lhe com serviços que ele valorize.

Verifica-se, portanto, que os clientes entrevistados tem a intenção de permanecerem fiéis ao Banco, manter o relacionamento e incrementar negócios, caso suas condições financeiras permitam e as tarifas cobradas sejam razoáveis.

Como resposta à questão de pesquisa formulada, verifica-se que o cliente do segmento exclusivo da Agência Rio Grande está satisfeito por ser fiel e sugeriu que fossem feitas melhorias nos produtos e processos, a seguir:

- intensificar o treinamento dos funcionários encarregados de atender estes clientes, melhorando o conhecimento de produtos e processos, de forma a que possam melhorar o padrão de atendimento;
- melhorar as atividades pós-venda de produtos;
- intensificar a oferta de produtos valorizados pelos clientes do segmento, tais como previdência e crédito imobiliário;
- propor, à área de TI do Banco, melhorias em sistemas informatizados, de forma a permitir maior flexibilidade para os clientes atuarem em auto atendimento remoto;
- manter o atendimento personalizado, através de gerente de relacionamento.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÕES

O estudo realizado buscou identificar aspectos da fidelização dos clientes vinculados às carteiras do segmento exclusivo da Agência Rio Grande do Banco do Brasil, ao mesmo tempo investigar fatores que estes clientes valorizam como fidelizadores e propor ações para a fidelização de outros clientes que a estes se assemelhem.

Uma das grandes dificuldades encontradas foi o fato de que o Banco não disponibilizou tempo, dentro do horário de expediente, para a realização de tarefas inerentes ao trabalho, tais como as próprias entrevistas, procedimentos preparatórios. As consultas cadastrais e emissão de relação dos clientes foram efetuadas em pausas do trabalho, entre um atendimento e outro.

O tema foi escolhido em decorrência do fato de o pesquisador trabalhar diretamente com este segmento, enfrentando algumas dificuldades para fidelizar clientes de sua carteira e, principalmente, de realizar a captação de novos clientes. Além disto, os clientes vinculados a essas carteiras são os responsáveis pela maior parte da rentabilidade obtida pela Agência, no mercado de pessoas físicas, portanto não se pode admitir sua perda para a concorrência, que tem atuado de forma cada vez mais contundente.

A dificuldade de abordagem do tema está no fato de se lidar com aspectos emocionais, não só de clientes, como também do pesquisador, que precisa manter-se imparcial para a realização do trabalho científico.

A teoria diz que se a empresa quer a fidelidade do cliente, deve comprometer-se com ele e que é necessário ouvir o cliente e responder-lhe de forma eficaz, fornecendo-lhe serviços que ele valorize.

Assim, ao ouvir o cliente foram identificados como aspectos positivos da fidelização a valorização que os clientes dão ao Banco pela segurança que representa, a confiabilidade a ele atribuída, através da repetição de experiências bem sucedidas no atendimento personalizado aos clientes entrevistados.

Como aspectos negativos, foram mencionados o desconhecimento de normas e sistemas operacionais, falta de cortesia no atendimento e a substituição do gerente de relacionamento.

Por outro lado, verificou-se alguns fatores que os clientes valorizam como fidelizadores, entre estes estão produtos oferecidos pelo Banco, tais como o crédito automático, o cartão de crédito, seguro de automóvel, previdência privada e crédito imobiliário e, também, alguns atributos representados pela capilaridade do Banco, pela diversidade de canais de atendimento, pela possibilidade de utilização da tecnologia para realização de transações e, principalmente pelo atendimento personalizado.

Assim sendo, sugere-se à Administração da Agência as seguintes propostas de ações para melhoria de relacionamento e fidelização dos clientes deste segmento:

- intensificar o treinamento dos funcionários encarregados de atender estes clientes, melhorando o conhecimento de produtos e processos, de forma a que possam melhorar o padrão de atendimento;
- melhorar as atividades pós-venda de produtos;
- intensificar a oferta de produtos valorizados pelos clientes do segmento, tais como previdência e crédito imobiliário;
- propor, à área de TI do Banco, melhorias em sistemas informatizados, de forma a permitir maior flexibilidade para os clientes atuarem em auto atendimento remoto;
- manter o atendimento personalizado, através de gerente de relacionamento.

6. BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

ALBRECHT, Karl; ZEMKE. Serviço ao cliente: a reinvenção da gestão do atendimento ao cliente. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

ANTUNES, Elaine Di Diego; CARRION, Rosinha Machado; SILVA, Tania Nunes da; NASCIMENTO, Luis Felipe . Responsabilidade Socioambiental. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração. Curso de Especialização Gestão de Negócios Financeiros. Porto Alegre, 2005.

BATTIROLLA, Julio Cesar. A fidelização de clientes cheque-ouro do Banco do Brasil Agência Anita Garibaldi Joinville Santa Catarina. Universidade Federal de Santa Catarina Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Programa de pós-graduação em engenharia de produção. Florianópolis, 2003.

BRONDMO, Hans Peter. Fidelização: como conquistar e manter clientes na era de internet. São Paulo: Futura, 2001.

CHURCHILL, Gilbert A. Marketing: criando valor para o cliente. São Paulo: Saraiva, 2000.

DETTINO Jr., Sidney. Valores de Ligação no Comportamento de Consumo: Um estudo exploratório sobre a prática da dança de salão no Rio de Janeiro. Pontifícia Universidade Católica, Departamento de Administração. Rio de Janeiro, 2008.

DUARTE, Joslaine Chemim. Marketing de relacionamento: uma estratégia para a fidelidade do cliente numa agência bancária. Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de pós-graduação em engenharia de produção. Florianópolis, 2003.

DUARTE, Rosália. Entrevistas em pesquisas qualitativas. Educar, nº 24, p.213-225: Curitiba: Editora UFPR, 2004.

FRATTARI, Carlos Heitor de Oliveira. Fidelização de clientes de serviços bancários em Belo Horizonte-MG. Universidade Federal de Santa Catarina Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Programa de pós-graduação em engenharia de produção. Florianópolis, 2003.

FREIRE, Karine de Mello. A influência do envolvimento com o produto e do comprometimento com a marca na lealdade à marca. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração. Porto Alegre, 2005.

GRONROOS, Christian. Marketing: gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

KOTLER, Philip. Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados, 11 ed. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle, 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MCKENNA, Regis. Acesso total: o novo conceito de marketing de atendimento. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

OLIVEIRA, Anemari. A fidelização dos clientes na visão dos gerentes de relacionamento do Banco do Brasil em Curitiba. Universidade Federal de Santa Catarina Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Programa de pós-graduação em engenharia de produção. Florianópolis, 2002.

ROSSI, Carlos Alberto Vargas.; LUCE, Fernando Bins.; SLONGO, Luiz Antonio. Gestão de negócios: varejo. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração. Curso de Especialização Gestão de Negócios Financeiros. Porto Alegre, 2007.

ROSSI, Carlos Alberto Vargas.; SLONGO, Luiz Antonio. Gestão de negócios: atacado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração. Curso de Especialização Gestão de Negócios Financeiros. Porto Alegre, 2007.

SILVERSTEIN, Michael J.; STALK Jr., George. Rompendo hábitos de consumo: potencializando as oportunidades com criatividade, flexibilidade e coragem. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VALENTE, Thais Regina Godoi. Marketing de relacionamento e crm: uma análise da gestão de clientes no setor financeiro. Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Administração. São Paulo, 2002.