

LORENA CRISTINA LOPES DOS SANTOS



Associação Educativa Evangélica
BIBLIOTECA

**O GERENCIAMENTO DO RELACIONAMENTO COM O
CLIENTE: um estudo de caso**

Trabalho de conclusão do curso apresentado à Facer Faculdades como pré-requisito para obter o título de Bacharel em Administração, orientado pela professora Ms. Marta Cléia Ferreira.

S. 0514777

Tombo nº:	20492
Classif:	
Ex:	1
Origem:	d
Data:	08-06-15

LORENA CRISTINA LOPES DOS SANTOS

Associação Educativa Evangélica
BIBLIOTECA

**O GERENCIAMENTO DO RELACIONAMENTO COM O
CLIENTE: um estudo de caso**

Monografia submetida à Comissão Examinadora designada pelo Curso de Graduação em Administração da FACER – Faculdade de Rubiataba como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Rubiataba, _____ de _____ de 2015.

BANCA EXAMINADORA

Orientador (a): _____

Prof.^a Marta Cleia Ferreira
Mestre em Administração

Avaliador 1: _____

Prof. Marco A. P. de Abreu
Mestre em Ecologia e Produção Sustentável

Avaliador 2: _____

Prof.^a Nalim R. R. da Cunha
Especialista em Direito Previdenciário

DEDICATÓRIA

Aos meus pais Sirlene Lopes dos Santos e José Claudimar dos Santos e ao meu esposo Erisvaldo Barbosa Ferreira, por sempre estarem do meu lado, me apoiando, incentivando e ajudando a alcançar meus objetivos, e sendo pacientes nos momentos de dificuldade.

RESUMO

O presente trabalho apresenta alguns conceitos do marketing de relacionamento, expondo os seus principais benefícios e a sua importância para as empresas. O ambiente de pesquisa foi o banco Itaú Unibanco *Holding* S.A, agência de RubiatabaGO, cujo estudo tem como objetivo estudar as ferramentas e ações de gerenciamento do relacionamento com os clientes utilizadas pelo banco, bem como verificar o nível de conhecimento dos colaboradores em relação ao Marketing de Relacionamento. A metodologia deste trabalho foi realizada com base na pesquisa qualitativa, utilizando também o estudo de caso de natureza única. Os dados foram coletados por meio de questionários aplicados aos colaboradores internos e aos clientes. Os resultados mostram que os colaboradores do banco entendem a importância de se gerenciar o relacionamento com os clientes, mas não possuem pleno conhecimento sobre o marketing de relacionamento. A pesquisa aponta que os clientes não se interessam em manter relacionamentos com as empresas, todavia, se consideram fiéis ao banco. De modo geral, este trabalho contribui para que as empresas compreendam a importância do gerenciamento eficiente do relacionamento com o cliente na busca pela diferenciação no mercado e geração de vantagem competitiva.

Palavras chaves: marketing de relacionamento; pesquisa qualitativa; estudo de caso; vantagem competitiva.

ABSTRACT

This paper presents some concepts of relationship marketing, exposing their key benefits and its importance to businesses. The research environment was the bank Itaú Unibanco Holding SA, agency Rubiataba, whose study aimed to study the tools and actions to manage the customer relationship used by the bank as well as checking the level of knowledge of employees in relation to Marketing Relationship. The study methodology was based on qualitative research, also using the case study of a unique nature. Data were collected through questionnaires given to internal employees and customers. The results show that bank employees understand the importance of managing customer relationships, but have no knowledge about relationship marketing. The research shows that customers are not interested in maintaining relationships with companies, however, are considered loyal to the bank. In general, this work contributed to that companies understand the importance of efficient management of customer relationships in market differentiation and generate competitive advantage.

Key-words: relationship marketing; qualitative research; case study; competitive advantage.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.....	25
Figura 2.....	35

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1.....	41
Gráfico 2.....	42
Gráfico 3.....	42
Gráfico 4.....	43
Gráfico 5.....	44
Gráfico 6.....	44
Gráfico 7.....	45
Gráfico 8.....	46
Gráfico 9.....	47
Gráfico 10.....	47
Gráfico 11.....	48
Gráfico 12.....	48
Gráfico 13.....	49
Gráfico 14.....	50
Gráfico 15.....	51
Gráfico 16.....	51
Gráfico 17.....	52
Gráfico 18.....	52

LISTA DE TABELAS

Tabela 1.....	21
Tabela 2.....	31

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
PROBLEMÁTICA.....	12
OBJETIVOS.....	14
Objetivo geral.....	14
Objetivos específicos.....	14
1 REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
1.1 Marketing de relacionamento.....	15
1.2 Segmentação de mercado.....	18
1.3 O gerenciamento do relacionamento com os clientes.....	19
1.4 Perspectivas do marketing de relacionamento no Brasil.....	21
1.5 Construção de valor e satisfação do cliente.....	24
1.6 O marketing de relacionamento e a fidelidade.....	26
1.7 O marketing de relacionamento na percepção do consumidor.....	27
1.8 Customer relationship management	28
1.9 A importância do banco de dados.....	29
1.10 As principais formas do marketing de relacionamento.....	31
1.11 Benefícios potenciais do marketing de relacionamento.....	32
1.12 Setor bancário no Brasil.....	33
1.13 A importância da adoção do CRM para os bancos.....	35
2 METODOLOGIA.....	37
2.1 Objeto de pesquisa.....	37
2.2 Tipo de pesquisa.....	38
2.3 Coleta de dados.....	39
2.4 Análise dos dados.....	39
3 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	41
3.1 Questionário aplicado aos colaboradores internos.....	41
3.2 Questionário aplicado aos clientes.....	47
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	54
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	57
APÊNDICES.....	61

INTRODUÇÃO

Desde o início das negociações de bens e serviços entre os homens das primeiras civilizações, ainda na Idade Antiga (4000 a.C. a 3500 a.C.), com a permuta de sementes, animais, peças de cerâmica, moedas de ouro e prata etc., existe o relacionamento entre vendedores e compradores. Historiadores relatam que os povos do Egito, Roma, Mesopotâmia, entre outros, praticavam relações comerciais entre si, por meio de rotas marítimas. Uma das rotas mais conhecidas é a feita por Marco Polo que vendeu mercadorias para o Oriente, segundo Dornelas (2005).

Com o passar dos anos, essa relação adquiriu caráter estratégico em decorrência da competitividade imposta pelo Capitalismo, globalização e os avanços tecnológicos (FIUZA *et al.*, 2011). Com os avanços na tecnologia, principalmente a Internet, os consumidores deixaram de ser passivos e passaram a se comportar de maneira mais expressiva, buscando facilidades de crédito e adquirindo bens e serviços de qualquer lugar no mundo (FRÖHLICH, 2010). Assim, os consumidores deixaram de ser assíduos, haja vista a maior liberdade de buscarem informações e respostas às suas necessidades.

Deste modo, para as empresas ficou muito mais fácil conseguir clientes, entretanto, relativamente mais difícil manter uma carteira de clientes fiéis. Assim, as relações entre empresa e consumidor tiveram que evoluir, uma vez que a busca por benefícios para ambos tornou-se mais constante e complexa. Uma jogada certa pode ser muito lucrativa para as duas partes, mas um erro no percurso de um relacionamento pode resultar em grandes perdas (de tempo, dinheiro, clientes etc.).

A fim de evitar falhas e garantir a eficiência no processo e a satisfação do cliente, ressalta-se a necessidade de criar um elo entre o cliente e a empresa, e gerenciá-lo constantemente, buscando a troca de benefícios para ambos.

A instabilidade dos mercados e as suas segmentações em grupos de consumidores com diferentes necessidades, comportamentos, entre outras variáveis, torna importante a pesquisa em marketing de relacionamento, pois cada característica desses grupos requer um distinto trabalho em marketing, principalmente o marketing de relacionamento, o foco desta pesquisa.

Outro fator relevante para se estudar o marketing de relacionamento, é que nem todos os consumidores gostam de se relacionar com as empresas das quais são clientes e nem todas as empresas compreendem o quão importante pode ser para seus negócios, tanto financeiramente quanto qualitativamente.

A maioria dos estudos em marketing é oriunda dos Estados Unidos e de parte da Europa. Assim, é proeminente estudar o marketing de relacionamento em nossa sociedade, haja vista que cada comunidade possui características distintas nos relacionamentos entre empresas e clientes.

A evolução tecnológica e o desenvolvimento da economia, aliados ao maior nível de conhecimento e às exigências dos clientes, tem tornado o mercado cada vez mais instável. As empresas precisam se adequar às mudanças, atentando-se em atender e até superar as expectativas dos clientes, visando obter vantagem competitiva sobre a concorrência.

Dessa forma, este trabalho busca apresentar alguns dos principais conceitos e benefícios e a importância do marketing de relacionamento para as empresas. O ambiente de pesquisa foi o banco Itaú Unibanco Holding S.A, agência de RubiatabaGO, em que buscou-se estudar as ações de gerenciamento do relacionamento com os clientes, bem como conhecer as perspectivas dos colaboradores e clientes em relação ao Marketing de Relacionamento.

A seguir, apresentam-se a descrição da origem, conceito e aplicação do Marketing de Relacionamento. Logo após, é abordada a metodologia utilizada, explicitando o objeto de estudo, o tipo de pesquisa, a coleta e a análise dos dados. Por fim, há a apresentação e discussão dos resultados da pesquisa.

PROBLEMÁTICA

As relações de negócio sofreram forte impacto com a Revolução Industrial, no século XVIII, a qual fez com que houvesse uma evolução significativa no modo das pessoas pensarem, agirem, produzirem e comercializarem seus produtos etc. Anos mais tarde, com a evolução da tecnologia e, principalmente graças à Internet, que trouxe consigo a Globalização, novas formas de comunicação surgiram e possibilitaram às pessoas e às empresas interagirem entre si, de qualquer lugar do mundo, para comprar e vender.

O crescimento considerável dos diversos empreendimentos no mundo todo, sobretudo pela Internet, requer das organizações efetiva aproximação aos consumidores e, principalmente aos seus clientes, a fim de melhor ofertarem produtos e serviços aos mesmos e diminuir possíveis relacionamentos dos clientes com os concorrentes.

Os clientes são o alicerce das empresas, pois sem eles não há razão para produzir bens ou prestar serviços. No entanto, mais importante para os negócios do que a obtenção de clientes, está a manutenção dos clientes já existentes, uma vez que pode significar a diminuição de custos com marketing de massa, menores preocupações quanto à lealdade deles em relação a outras marcas e/ ou empresas.

A concorrência, hoje, está cada vez mais acirrada, empresas do mundo inteiro compram e vendem para pessoas e outras empresas de vários países. A competição é global; as empresas desejam maior fatia do mercado e a disputa por clientes é intensa. Não obstante, os clientes também estão mais exigentes, buscando menores preços, maior qualidade, melhor atendimento, entre outros.

O processo de compra e venda de um produto ou serviço envolve o relacionamento entre vendedores e compradores e, esse relacionamento não termina após a realização da venda e, hoje, é possível perceber que, cada vez mais, as organizações buscam criar, intensificar e manter relacionamentos com seus clientes, a fim de melhorar o atendimento, aumentar vendas etc.

Neste sentido, o marketing de relacionamento contribui para que as empresas voltem sua postura aos clientes, e criem um processo que gere benefícios mútuos em longo prazo. O marketing de relacionamento busca, através de uma interação cooperativa entre empresa e cliente, gerar o valor que o cliente espera. À medida

que as empresas gerenciam seu relacionamento com os clientes, estreitando vínculos e personalizando contatos, elas conseguem conhecer as preferências e expectativas dos clientes e, assim, oferecer maior valor, enquanto busca maior competitividade empresarial.

Percebendo-se, então, a grande importância dos clientes para os negócios, este trabalho busca responder a seguinte problemática: como o Banco Itaú (agência de Rubiataba) gerencia o relacionamento com seus clientes e qual a perspectiva dos clientes em relação às ações adotadas?

OBJETIVOS

Objetivo geral

Estudar as ações de gerenciamento do relacionamento com os clientes, utilizadas pelo Banco Itaú, agência de Rubiataba – Goiás, bem como conhecer as perspectivas dos colaboradores e clientes em relação ao Marketing de Relacionamento.

Objetivos específicos

- Identificar a condição do marketing de relacionamento no Brasil;
- Estudar os conceitos de marketing de relacionamento e sua importância para as empresas;
- Verificar o conhecimento e o envolvimento dos funcionários no Banco Itaú S/A na aplicação do marketing de relacionamento;
- Analisar as perspectivas dos clientes em relação ao relacionamento entre eles e o banco Itaú.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Marketing de relacionamento

Segundo Rocha e Luce (2006), a relação satisfatória entre clientes e empresas tem ideia central no próprio conceito de marketing, cuja premissa é de que ambos se sintam beneficiados para que haja relacionamento duradouro. Entretanto, a atenção voltada para o relacionamento entre clientes e empresas se deu por volta dos anos 1980, devido às mudanças ocorridas no comportamento dos consumidores do ocidente. Entre os anos de 1980 e 1990, “as preocupações das empresas quanto à melhoria das relações com os clientes, busca de maior competitividade” (ROCHA; LUCE, 2006, p. 87), foram sendo estimuladas e acompanhadas de outras práticas gerenciais, como por exemplo, o *just-in-time*¹.

Nos dias atuais, a modernização e a tecnologia, cada vez mais avançadas, trazem mudanças constantes e novos cenários para as empresas. Estas, por sua vez, precisam se adequar continuamente buscando alternativas e soluções para permanecerem no mercado dinâmico e exigente. De acordo com Ribeiro; Grisi e Saliby (1999), a oferta de produtos e serviços está muito diversificada e, a concorrência, cada vez mais acirrada, cresce assustadoramente. Não obstante, os clientes também estão mais diversificados e exigentes e, por isso, alcançá-los e conhecê-los e às suas necessidades, torna-se um desafio.

Somada a isso, a complexidade da distribuição de produtos vem forçando um aumento dos níveis de canais, distanciando ainda mais o fabricante do mercado consumidor [...] Os produtos e serviços precisam ser diferenciados em meio a um excesso de opções. Entretanto, os meios de comunicação tradicionais já não conseguem comunicar mensagens claras, e a prática comum de promoção de descontos tem desgastado a lealdade à marca (RIBEIRO; GRISI; SALIBY, 1999, p. 32).

Aliado a isso, a Internet hoje é fortemente utilizada pelos consumidores em busca de preços baixos e diferentes ofertas sem sair de suas casas, além de buscar

¹ É um sistema de administração da produção que determina que nada deve ser produzido, transportado ou comprado antes da hora certa, a fim de se reduzir estoques e os custos decorrentes do processo.

informações de outros consumidores sobre os mesmos produtos ou serviços os quais procuram. “O cliente, portanto, tende a ter comportamentos bastante diversificados, ser mais bem-informado e buscar o que melhor atende às suas exigências a um preço mais baixo” (RIBEIRO; GRISI; SALIBY, 1999, p. 32).

O consumidor, geralmente busca as melhores opções de produtos e serviços, um atendimento personalizado, as condições de pagamento mais favoráveis às suas economias e receitas, e as empresas mais competentes. Deste modo, mesmo que uma empresa possua os menores preços do mercado, por exemplo, mas o atendimento (pré e/ou pós vendas) for insatisfatório, o cliente possivelmente não repetirá as compras nem recomendará a empresa a outras pessoas e, muito provavelmente, falará mal da empresa.

Para Levitt (1990, p. 120), “o relacionamento entre um vendedor e um comprador raramente termina após a venda [...] o relacionamento na verdade intensifica-se subsequentemente à venda”. Nota-se que o tempo é responsável por concretizar as relações, pois nem toda aquisição de um bem ou prestação de um serviço é imediatamente consumado, como a compra de um aparelho de ar condicionado que requer a entrega e a instalação, por exemplo. No entanto, assim como as relações podem ser consolidadas através do tempo, este também pode gerar o desgaste do relacionamento, haja vista a falta de gerenciamento por parte das empresas.

As organizações operam dentro de uma cadeia em que todos dependem dos clientes para sobreviver. Nessa perspectiva, o marketing de relacionamento está crescendo e deve servir de princípio para que as organizações aprimorem seu relacionamento com seus clientes. De acordo com D'Angelo, Schneider e Larán (2006, p. 73-4), “tornou-se alvo de grande interesse gerencial, visto que suas práticas têm por objetivo conduzir as empresas a melhores resultados por meio do desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo”. Ao administrar o relacionamento com os clientes, as empresas podem evitar o surgimento de problemas e melhorar sua imagem e posição no mercado. Os clientes podem enxergar o processo como uma atenção/dedicação voltada a eles.

O marketing de relacionamento é “um processo de troca de benefícios voltado para o longo prazo” (D'ANGELO; SCHNEIDER; LARÁN, 2006, p. 74), que nasceu a partir da mudança de estratégia das empresas, passando da captação de novos clientes para a manutenção dos já existentes.

O marketing de relacionamento tem como meta construir relacionamentos de longo prazo mutuamente satisfatórios com partes-chave – clientes, fornecedores, distribuidores e outros parceiros de marketing –, a fim de conquistar ou manter negócios com elas (KOTLER, 2000, p. 16).

Todo processo produtivo de qualquer negócio deve possuir estratégias que visem à oferta de benefícios e, conseqüentemente à satisfação das partes envolvidas, a fim de constituir uma aliança de negócios satisfatória a ambos.

De acordo com Kotler e Keller (2012, p. 138), apesar de o marketing ser responsável por atrair e reter clientes lucrativos, “toda empresa perde dinheiro com alguns de seus clientes”. Assim, torna-se necessário avaliar a lucratividade dos clientes, a fim de verificar quando não compensa investir em marketing de relacionamento.

Um cliente lucrativo é uma pessoa, família ou empresa que, ao longo do tempo, rende um fluxo de receita que excede por uma margem aceitável o fluxo de custos para atrair, vender e atender esse cliente [...] A lucratividade do cliente pode ser avaliada individualmente, por segmento de mercado ou por canal (KOTLER; KELLER, 2012, p. 139).

Muitas empresas avaliam a satisfação dos clientes, todavia, a maioria não avalia a lucratividade individual dos mesmos. Isto significa que, em muitos casos, os clientes considerados como os mais satisfeitos nem sempre são os mais rentáveis para a empresa, o que pode levá-la a se antecipar nas propostas de marketing de relacionamento.

De acordo com Kotler e Keller (2012, p. 163), o marketing de relacionamento apresenta alguns desafios, como:

- Há dificuldades em tornar todos os colaboradores orientados ao cliente e, por isso eles não utilizam as informações disponíveis, preferindo adotar o marketing tradicional;
- Nem todos os clientes pretendem se relacionar com a empresa, e alguns ficam até chateados por terem seus dados coletados.
- Nem sempre há comprovação das premissas que sustentam o CRM na prática. Muitos clientes adquirem grandes volumes de produtos por saberem que assim podem adquirir benefícios.

Os departamentos de marketing das organizações precisam buscar traçar

estratégias acertadas para se relacionarem da melhor maneira com os clientes certos, a fim de evitarem falhas e alcançarem seus objetivos.

1.2 Segmentação de mercado

Segmentar o mercado é importante para se conhecer e identificar o público-alvo da empresa, tornando possível um melhor relacionamento e satisfação entre clientes e empresas. Segundo Dutra (2009), um produto ou serviço não consegue satisfazer as necessidades de todos os consumidores, tornando-se necessário a identificação de grupos de clientes com necessidade e gostos similares, "permitindo que a empresa adapte melhor as suas políticas de marketing ao seu mercado-alvo" (DUTRA, 2009, p. 14). Esse processo é conhecido como segmentação de mercado.

Para Dutra (2009, p.14), a segmentação de mercado é um importante instrumento estratégico, visto que auxilia a empresa no processo decisório quanto às diferenças existentes entre os consumidores. "Não se pode tratar todos da mesma forma, bem como não se pode tratar todos de forma diferente".

O objetivo básico da segmentação é concentrar esforços de marketing em determinados alvos, que a empresa entende como favoráveis para serem explorados comercialmente, em decorrência de sua capacidade de satisfazer a demanda dos focos, de maneira mais adequada (DUTRA, 2009, p.15).

As empresas devem, portanto, conhecer o comportamento, as atividades, as motivações e os benefícios que os diferentes grupos de consumidores estão procurando para planejar, estabelecer preços, anunciar e fornecer o produto ou serviço que melhor satisfaça esses grupos.

De acordo com Kotler (2000), a segmentação geográfica concentra-se na divisão do mercado em unidades geográficas distintas. Assim, a empresa pode atuar em uma ou mais cidades, bairros, países etc., observando as diferenças locais. Uma rede de sorveterias terá mais sucesso atuando nas regiões mais quentes do país, por exemplo. Todavia, em algumas cidades, o sabor mais vendido não será o mesmo de outras cidades.

A segmentação demográfica requer a divisão do mercado “em grupos de variáveis básicas, como idade, tamanho da família, ciclo de vida da família, sexo, renda, ocupação, grau de instrução [...]” (KOTLER, 2000, p. 246). As necessidades e desejos dos consumidores tornam mais fáceis o reconhecimento dos grupos de clientes. Por exemplo: os recém-nascidos precisam de fraldas e pomadas para assaduras; as famílias com filhos precisam de casa própria; os estudantes acadêmicos necessitam de *notebooks* e livros específicos dos cursos etc.

Segundo Kotler (2000, p. 249), a segmentação psicográfica divide os compradores em grupos baseados nos valores pessoais, no estilo de vida e na personalidade. “Pessoas do mesmo grupo demográfico podem ter perfis psicográficos diferentes”, aponta o autor.

A segmentação comportamental tem como base, para dividir os compradores, os conhecimentos do consumidor sobre um produto, as atitudes em relação a um produto ou serviço, o índice de utilização de um produto, os benefícios procurados, a ocasião.

O tipo de segmentação a ser utilizado dependerá da missão e/ou da visão da empresa. Entretanto, ao escolher o segmento de mercado para atuar, a empresa deverá ter um programa de marketing que reconheça as diferenças entre os clientes para trabalhar de forma eficiente e lucrativa.

1.3 O Gerenciamento do relacionamento com os clientes

Levitt (1990) compara a relação entre um vendedor e um comprador como um namoro. Para ele, quando ocorre a venda, significa que o namoro foi consumado, passando a ser um casamento. Naturalmente os relacionamentos – principalmente o casamento –, tendem a sofrer com a entropia, ou seja, com o desgaste e, por isso, torna-se importante questionar-se sempre sobre como anda o relacionamento.

Evidentemente, a administração do relacionamento exige não apenas o cuidado com pequenas coisas dia sim, dia não, mas também a administração cumulativa de todas as coisas, grandes e pequenas, na organização inteira. A ideia é formar laços que durem, não importando quem venha e quem se vá (LEVITT, 1990, p.132).

Todos os dias, grandes e pequenas ações são realizadas por todos os parceiros do ciclo produtivo, e cada um dos envolvidos deve ser responsável em cuidar de fatores que podem acarretar em perda ou retenção do cliente final. É um trabalho diário que requer dedicação e zelo a todos os detalhes do processo. Para Santos e Paula (2013, p. 65), ao gerenciar o relacionamento com os clientes, as empresas buscam compreender o seu comportamento e convencê-los por meio de “comunicações fortes e ações que gerem impactos positivos à percepção de valor dos mesmos”. Todavia, para que haja gerenciamento do relacionamento com o cliente, primeiramente, deve haver relacionamento.

O gerenciamento do relacionamento com o cliente é uma estratégia que visa conhecer as necessidades e preferências dos clientes e dos não-clientes, a fim de melhor atendê-los [...], consiste no cultivo do tipo adequado de relacionamento com os clientes e é responsável por criar elos entre todos os membros da cadeia de abastecimento de forma a melhor gerenciar recursos, obter dados, analisar informações, aperfeiçoar processos e avaliar *feedback*² (SANTOS; PAULA, 2013, p. 65/66).

As empresas precisam criar uma atmosfera que volte todas as atividades ao melhor atendimento a seus clientes. A valorização de todo contato cliente-empresa é fundamental para responder a questão de como a empresa deseja ser vista pelo cliente. A relação da díade³ pode refletir na empresa como apenas mais uma no mercado ou como uma empresa com diferencial competitivo. É necessário que todos os envolvidos no processo se esforcem para atender com maior qualidade e flexibilidade, pois nenhuma atividade sozinha pode tornar uma empresa orientada ao cliente. “[...] O consumidor é a razão fundamental para a existência da empresa orientada ao consumidor [...] O consumidor deve ser o primeiro e mais importante bem [...]” (FRAZER-ROBINSON, 2002, p.11). Isto se deve a um único motivo: sem clientes não há empresas.

Assim, é possível ter como exemplos, casos de algumas empresas que buscam tornar o cliente mais próximo por meio da sua participação em algumas atividades, como os vistos na tabela a seguir:

² Retroalimentação, realimentação.

³ Grupo de dois.

Tabela 1: Ações de gestão do relacionamento com o cliente.

Empresas	Ações desenvolvidas
Livrarias (Saraiva etc.)	Enviam mala direta e e-mails aos clientes para ofertar produtos condizentes com o perfil das últimas compras.
Montadoras de automóveis (Chevrolet, Hyundai etc.)	Permitem que os clientes personalizem os carros que desejam comprar, por meio de aplicativos em seus sites. Assim, os clientes podem escolher o tipo de roda ou de bancos, por exemplo.
Fábricas de Computadores (Dell, HP etc.)	Permitem que os clientes participem do processo de desenvolvimento de seus produtos como co-criadores.
Levi's®	Oferece quatro caimentos distintos em calças jeans, que atendem uma ampla variedade de biotipos femininos.

Fonte: Dados coletados pela autora no período de 20 a 25 de abril de 2014, por meio de ligações e visitas aos sites das empresas.

Para Levitt, (1990, p.132), “a administração de relacionamentos requer a criação e o constante desenvolvimento de sistemas para administrá-los, mantê-los e reforçá-los”. Não basta ter um sistema que facilite gerenciar os relacionamentos, é necessário possuir colaboradores eficientes e motivação para manter os relacionamentos.

1.4 Perspectivas do marketing de relacionamento no Brasil

Apesar das pesquisas acerca do marketing de relacionamento estarem aumentando no Brasil, os principais e grande maioria dos estudos de marketing são oriundos dos Estados Unidos e alguns países europeus. Por isso, de acordo com Rocha e Luce (2006), as empresas brasileiras devem se atentar para a utilização das ferramentas do marketing de relacionamento. Isso se deve ao fato de as culturas dos dois países serem bem distintas, e considerando também os diferentes modos de estabelecimento e desenvolvimento dos relacionamentos entre consumidores e empresas.

A questão das diferenças culturais é de importância fundamental para os pesquisadores de sociedades relacionais, como o Brasil, uma vez que as teorias de *marketing* e, em particular, de *marketing*

de relacionamento são oriundas fundamentalmente dos Estados Unidos e de países do norte da Europa, onde predominam culturas não relacionais, ou impessoais (ROCHA; LUCE, 2006, p. 90).

Segundo Souza Neto e Mello (2009) e Rocha e Luce (2006), no Brasil, mesmo nas relações de negócio, costuma-se ter muita informalidade. Muitos clientes e potenciais clientes das empresas são vizinhos de bairro, ou pais de alunos de uma mesma escola, ou ainda conhecidos de outros clientes, entre outros. De acordo com Pereira e Luce (2006, p.8), no cenário brasileiro, “é possível destacar algumas lacunas a partir da leitura de artigos, consulta a bancos de teses e dissertações [...]” sobre o marketing de relacionamento, haja vista que as pesquisas acerca do tema são recentes no país.

De um modo geral, embora os estudos em marketing no Brasil estejam evoluindo, ainda precisam ser mais aprofundados e revestidos de importância, a fim de verificar, por exemplo, a validade de conceitos e aplicação de ferramentas na relação entre empresas e clientes brasileiros. Pereira e Luce (2006) afirmam que a produção científica no Brasil sobre marketing está avançando com foco limitado em ferramentas quantitativas. Isto aponta a existência de forte ênfase em aspectos unicamente econômicos para as empresas, e uma lacuna referente à importância dos efeitos do marketing de relacionamento de maneira a compreender a geração de valor no curto e no longo prazo tanto para as empresas quanto para os clientes.

A esse respeito, pode ser observado que, ainda de acordo com os autores, no contexto brasileiro não se observa estudos que compreendam os temas “valor em relacionamentos de negócios”; “perspectiva da díade na avaliação dos relacionamentos”; e “perspectiva de redes e IMP Group” (*Industrial Marketing and Purchasing Group*).

De acordo com Grönroos (2000) *apud* Pereira e Luce (2006) o IMP Group é uma escola sueca de pensamento de marketing que foca a relevância dos relacionamentos em redes de negócios. A perspectiva de redes aborda o desenvolvimento da interação como uma parte-chave em relacionamentos de negócios. Para Pereira e Luce (2006, p. 6), “a troca de produtos é o centro do marketing de transação e a gestão do processo de interação é o foco do marketing de relacionamento”. Com base no IMP Group, as redes são formadas por empresas

com relacionamentos interconectados de negócios e isto permite a participação de todos os parceiros possibilitando aprendizagem, cooperação, criação de valor etc.

Acerca do tema valor em relacionamento, relatam Pereira e Luce (2006, p. 4):

(1) a criação de valor é considerada como objetivo essencial para as empresas envolvidas em um relacionamento [...] (3) a criação de valor em relacionamentos de negócios é um campo emergente da literatura; (4) a mensuração da criação de valor em relacionamentos de negócios ainda está em sua infância e um entendimento de como as empresas criam e entregam valor em relacionamentos de negócios é necessário [...] (10) existe uma alta concentração sobre o lucro como um valor às expensas de outras possíveis contribuições que o relacionamento pode gerar [...].

Verifica-se, então, que a geração de valor é importante para as empresas que trabalham com o marketing de relacionamento. Todavia, grande parte enfatiza o valor sobre fatores econômicos, ou seja, em forma quantitativa (lucratividade oferecida pelos clientes) e não se preocupam em observar outros aspectos qualitativos que o marketing de relacionamento pode oferecer como, por exemplo, se a satisfação do cliente indica sucesso no relacionamento.

No que tange à perspectiva da díade na avaliação dos relacionamentos, Pereira e Luce (2006) ressaltam que as avaliações existentes referem-se muito mais à empresa propriamente dita do que ao relacionamento.

Evita-se, assim, a visão estreita na definição da unidade de análise como “relacionamento” – na perspectiva da díade – e não como “efeitos do relacionamento” ou “características do relacionamento” – na perspectiva da empresa ou do cliente. Se os estudos da área carecem de análises ampliadas a partir da díade, o novo enfoque de redes e consideração dos mais variados atores no relacionamento é ausente no contexto brasileiro, não havendo estudos que observem os efeitos de um relacionamento sobre os demais na rede (PEREIRA; LUCE, 2006, p.9-10).

O relacionamento deve ser avaliado observando a participação de todos os atores da cadeia produtiva, haja vista que o impacto sofrido, positivo ou não, retorna ao início do processo. Isto é, desde o fornecedor de matéria prima até o cliente final, há relacionamentos entre os parceiros. O relacionamento mais focado é do cliente-empresa, mas os frutos dessa relação (lucratividade/prejuízo, retenção/perda

de clientes etc.) refletem nos demais relacionamentos, demonstrando que houve falha em algum ponto.

Acerca dos estudos de marketing de relacionamento, Fiuza *et al.* (2011) também afirmam a existência de lacunas nas literaturas brasileiras. Em levantamento bibliográfico sobre CRM envolvendo o período entre 2000 e 2010, foram encontrados 65 artigos nos periódicos e anais dos principais eventos de marketing no Brasil.

Dentre os trabalhos teórico-empíricos, 46% foram estudos de natureza quantitativa, 34% foram estudos de natureza híbrida, ou seja, mesclaram métodos qualitativos e quantitativos (quali-quantitativo), e 20% foram estudos de natureza qualitativa (FIUZA *et al.*, 2011, p. 8).

O resultado apresentado por Fiuza *et al.* (2011) confirma o exposto por Pereira e Luce (2006), quanto à predominância dos estudos quantitativos sobre o marketing de relacionamento. A área da Administração detém a maior parte dos estudos sobre marketing de relacionamento, CRM e gestão do relacionamento, apontam Fiuza *et al.* (2011). É notável que a maioria das autorias dos artigos concentra-se nas instituições localizadas em Minas Gerais e no Rio Grande do Sul. Nota-se, também, a ausência de publicações com autorias no estado de Goiás.

Conforme Fiuza *et al.* (2011, p. 12), “é possível traçar um panorama a respeito da evolução dos estudos sobre CRM no país”, percebendo-se um crescimento no interesse de pesquisadores brasileiros sobre o tema CRM. No entanto, é importante lembrar que a maioria das pesquisas enfoca a categoria de CRM em geral, provando a necessidade de pesquisas mais profundas. Outro ponto observado nas pesquisas de Fiuza *et al.* (2011) e Pereira e Luce (2006) é a carência de estudos sobre marketing de relacionamento em micro e pequenas empresas, devendo atentar-se às singularidades dessa categoria.

1.5 Construção de valor e satisfação do cliente

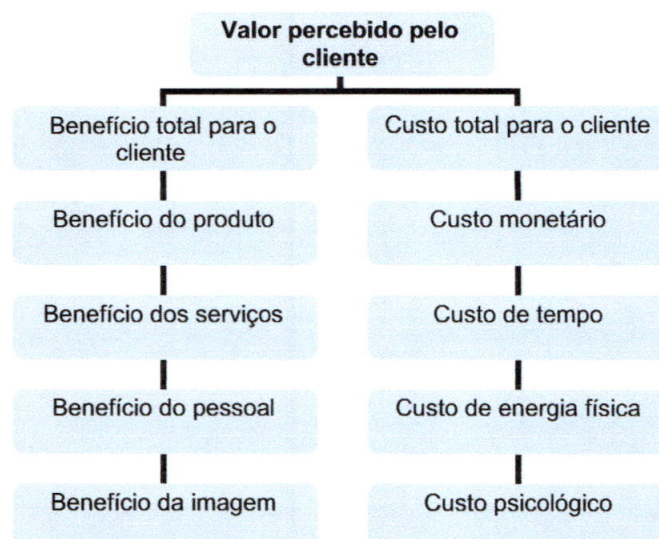
Os clientes, hoje, com todas as tecnologias digitais ao seu alcance, estão mais informados do que antes e buscam as melhores alternativas para suprirem

suas necessidades e desejos. As empresas, então, precisam se renovar continuamente para conseguirem oferecer as melhores propostas aos consumidores.

Os clientes procuram sempre maximizar o valor, dentro dos limites impostos pelos custos envolvidos na procura e pelas limitações de conhecimento, mobilidade e renda. Eles formam uma expectativa de valor e agem com base nela. A probabilidade de satisfação e repetição da compra depende de a oferta atender ou não a essa expectativa de valor (KOTLER, 2000, p. 139).

Para Kotler (2000, p. 23), “o valor reflete os benefícios e os custos tangíveis e intangíveis percebidos pelo consumidor”. Os consumidores, então, fazem uma avaliação entre os benefícios (qualidade, rapidez na entrega, descontos etc.) e custos (preço, tempo de espera, procura etc.) referentes a um produto ou serviço e as diferentes opções possíveis, como pode ser visto na figura a seguir:

Figura 1: determinantes do valor percebido pelo cliente.



Fonte: Kotler e Keller (2012, p.131), com adaptações da autora.

Para Santos e Paula (2013, p. 66), “todas as atividades devem ocorrer de forma a transcender o simples processo de compra com seu cliente, a fim de transformá-lo em parceiro leal, satisfazendo e ultrapassando suas exigências”. A partir de recomendações de amigos e parentes, experiências de compras anteriores, informações sobre a empresa e seus concorrentes, entre outros, que os clientes

formam suas expectativas. Assim, as organizações devem se atentar em atendê-las, pois:

[...] todos os clientes, ao comprarem pela primeira vez, nutrem certo conjunto de expectativas em relação aos produtos e serviços que estão adquirindo – e à empresa que os fornece. Se essas expectativas não forem correspondidas ou superadas, os clientes provavelmente passarão a comprar de outro fornecedor (KOTLER; KOTLER, 2013, p. 31-2)

A satisfação reflete os julgamentos comparativos de uma pessoa em relação ao desempenho ou resultado esperado e/ou percebido de um produto ou serviço. Um cliente satisfeito compra mais da empresa, fala bem dela, é menos sensível a preço etc... (KOTLER, 2000).

1.6 O Marketing de Relacionamento e a fidelidade

O marketing de relacionamento permite a projeção e o lançamento de ações voltadas ao cliente buscando uma íntima aproximação com ele. Quando a organização cria relacionamentos com os clientes buscando satisfazer suas expectativas e conhecer suas opiniões após todo o processo de compra, eles se sentirão satisfeitos e reconhecidos e, possivelmente, se tornarão fiéis. A fidelidade do cliente é extremamente importante, pois pode tornar as atividades de marketing menos onerosas e gerar diferencial à organização. Portanto, as empresas devem, além de manter um bom relacionamento com eles, gerenciar todas as informações disponíveis, a fim de melhor conhecê-los.

Para Espinoza e Larán (2004) *apud* Fröhlich (2010, p. 25), a fidelidade ou lealdade é “um estado emocional do cliente, cujo alto grau de comprometimento em relação à marca o leva à ação de recompra”. Logo, se os clientes perceberem o comprometimento da empresa para com eles, voltarão a adquirir seus produtos ou serviços. A fidelidade, para Frazer-Robinson (2002, p. 11), “é a soma total do efeito exercido por sua empresa ou organização sobre os consumidores e a reação destes a ela”. Se a empresa consegue oferecer qualidade no atendimento, preço justo, distribuição eficiente etc., conseguirá uma reação positiva de seus clientes, por meio

de sua fidelização.

As empresas precisam oferecer um conjunto de benefícios, ou seja, uma proposta de valor aos clientes, a fim de que eles comprem e utilizem seus produtos e serviços. “Os consumidores possuem níveis variados de fidelidade a marcas, lojas e empresas específicas [...] O segredo para gerar um grande nível de fidelidade é entregar um alto valor para o cliente” (KOTLER, 2000, p. 141).

De acordo com Milan e Toni (2012), a satisfação dos clientes indica sucesso quanto aos esforços mercadológicos desenvolvidos pela empresa e está profundamente ligada às experiências dos clientes. A fidelidade dos clientes pode refletir em aumento nos índices de recompra; menores custos com ações de marketing de massa; potencial indicação da empresa ou marca a outras pessoas.

1.7 O marketing de relacionamento na percepção do consumidor

O objetivo do marketing de relacionamento é criar e manter relacionamentos duradouros entre empresas e clientes, conforme visto em D’Angelo, Schneider e Larán (2006); Pacheco (2001) e Pinheiro (2008 *apud* FRÖHLICH, 2010). E, para alcançar esse objetivo “a empresa precisa estabelecer relações, utilizando banco de dados, possibilitando a customização de ofertas, a comunicação e a interação” (BRAVIM; FIUZA, 2011, p. 10). É necessário revelar experiência extraordinária, a fim de encantar o cliente e fazê-lo se identificar com a empresa (BRAVIM; FIUZA, 2011). Caso o cliente se sinta identificado com a empresa, provavelmente terá melhor percepção em relação ao marketing de relacionamento que ela utiliza.

Para Pereira Neto e Mello (2009, p. 310), “a percepção que os consumidores e os fornecedores têm da experiência de serviço envolve então um processo dialético entre eles mesmos (seus *selves*) e os outros que estão sendo percebidos”. As partes que se interagem no processo relacional influenciam e se deixam influenciar considerando as características uns dos outros, ou seja, cada parte da díade interpreta tais características para formar uma percepção do relacionamento.

Ao fazerem isso, os participantes do encontro de serviço podem criar expectativas sobre o curso de ação uns dos outros e, a partir dessas

expectativas, guiar seus comportamentos, ajustando-os conforme o contexto no qual a interação ocorrer.

É necessário destacar que o comportamento dos membros da díade não é uma questão de resposta direta às atividades realizadas por cada um, mas envolve uma resposta às suas intenções, pois a resposta do sujeito a uma ação do outro é baseada no significado que o primeiro atribui a essa ação [...] (PEREIRA NETO; MELLO, 2009, p. 311).

Assim, empresa e cliente criam expectativas com base nos reflexos gerados pelo comportamento um do outro.

Para Pereira Neto e Mello (2009, p. 311):

[...] a percepção de que existe um relacionamento próximo entre o cliente e uma grande empresa de produtos de consumo tende a ocorrer de forma reduzida [...]. Normalmente, tal vínculo é percebido por boa parte dos consumidores como focado no aspecto puramente transacional, enquanto a relação com uma pequena empresa tende a ser caracterizada pela informalidade e uma proximidade maior entre as partes.

Logo, é possível relacionar a informalidade a qual Pereira Neto e Mello (2009) se referem ao que Rocha e Luce (2006, p. 90) defendem no que tange ao relacionamento dos consumidores brasileiros: “nas sociedades relacionais, a formação de redes se baseia em conexões sociais preexistentes e não necessariamente na percepção de vantagens econômicas advindas das relações”. Pode-se entender, então, que geralmente, o relacionamento entre clientes e empresas tende a existir por vínculos pessoais e não apenas para obter benefícios.

1.8 *Customer relationship management*

Uma das ferramentas do marketing de relacionamento é o *Customer Relationship Management* – CRM, que pode ser entendido como “um pacote de *software* e *hardware* que dão suporte às estratégias de Marketing de Relacionamento”, de acordo com Pacheco (2001, p. 33).

Para Bretzke (2000, p. 29), o CRM:

[...] é a integração entre o marketing e a tecnologia da informação. Seu objetivo é prover a empresa de meios mais eficazes e integrados para atender, reconhecer e cuidar do cliente, em tempo real e transformar esses dados em informações que, disseminadas pela organização, permitam que o cliente seja “conhecido” e cuidado por todos e não só pelas operadoras do *Call Center* ou pelos vendedores.

O CRM tem como alguns benefícios em potencial, de acordo com Bretzke (2000): o aumento do conhecimento sobre o cliente; o aumento da retenção e da fidelidade do cliente; a racionalização do fluxo do pedido e atendimento pós-venda; aperfeiçoamento de serviços e produtos para clientes através da customização em massa; estabelecimento de comunicação próxima aos clientes atuais e potenciais; a redução de custos com venda, pós-venda e com o próprio pedido, entre outros. No entanto, para que esses benefícios tornem-se efetivos, Bretzke (2000, p. 33) aponta a “necessidade de desenvolver um modelo de informatização em que o fluxo de informações transacionais e de relacionamento com o cliente flua facilmente ao longo do processo de administração da venda e do atendimento”.

Assim, as informações obtidas nos múltiplos pontos de atendimento são enriquecidas pelos usuários e apresentadas em tela única, durante um atendimento proporcionando a visualização de todas as reclamações, solicitações de informações, pedidos efetuados, entre outros. Ao passo que a empresa conhece o seu cliente, de acordo com o perfil detectado pela segmentação do seu mercado-alvo, ela cria valor para este, respeitando-o como principal participante do processo produtivo, podendo obter vantagem competitiva. Por exemplo: a realização de pesquisa de mercado com clientes periodicamente poderá oferecer informações mais estratégicas a uma empresa frente aos concorrentes.

1.9 A importância do banco de dados

Todas as organizações precisam conhecer seus clientes e, para isso devem construir e manter um banco de dados para coletar e armazenar informações sobre eles e utilizar essas informações em suas ações de marketing.

Kotler e Keller (2012, p. 150), conceituam banco de dados de clientes como:

Um conjunto de dados abrangentes sobre clientes atuais ou potenciais atualizado, acessível e prático para fins de geração e qualificação de *leads* (listas de contatos de clientes potenciais), venda de produtos ou manutenção do relacionamento com os clientes.

Um dos grandes problemas que impedem a eficiência do gerenciamento do relacionamento com o cliente é a ausência de atualização do banco de dados. É imprescindível a participação da linha de frente das organizações – os colaboradores que lidam diretamente com os clientes – nesse processo. De acordo com Santos e Paula (2013), as empresas devem colher dados sobre os compradores, transformá-los em informações que facilitem a concepção das necessidades, desejos e capacidades dos mesmos, e gerenciar tais informações, a fim de personalizar o atendimento e ofertar exclusividades a eles.

Os bancos de dados devem conter dados como: renda, faixa etária, profissão, escolaridade, número de compras por ano, tipos de produtos ou serviços adquiridos, quantidade de reclamações, entre outros.

Não basta apenas um cadastramento dos clientes, é preciso uma verdadeira identificação desses clientes para fazer a gestão do conhecimento. [...] Cadastro é necessário, todavia precisa-se de dados pertinentes para fazer as importantes análises de comportamento e potencial comportamento de consumo dos segmentos mais lucrativos (FRÖHLICH, 2010, p. 28).

De acordo com Fröhlich (2010, p. 28), podem-se coletar dados “desde a entrada de pedidos de venda, o atendimento realizado ao cliente, passando pelos arquivos de vendedores, até as reações das campanhas de marketing”. Santos (2007), afirma que ao se dedicarem mais aos clientes e a todos os parceiros envolvidos nas atividades das empresas, estas comunicam suas verdadeiras intenções e modo de agir. Assim, nota-se que o objetivo do gerenciamento do relacionamento com o cliente “é sempre alongar o tempo de relacionamento e intensificar as oportunidades de relacionamento com transações que satisfaçam à empresa e aos seus clientes” (OLIVEIRA, 2007, p. 45).

1.10 As principais formas do marketing de relacionamento

De acordo com Oliveira (2007), o marketing de relacionamento, possui como as formas principais, a customerização em massa, as ações pós-vendas e os programas de fidelidade.

A customerização permite a participação do cliente nas escolhas das características do produto o qual deseja adquirir. Ou seja, “busca atender as especificações exatas do cliente” (SANTOS; PAULA, 2013, p. 66). As montadoras de automóveis, por exemplo, possuem um sistema que permite aos consumidores a escolha de itens específicos, como rodas e bancos.

Para Oliveira (2007), as ações pós-vendas são atividades que avaliam as experiências do cliente após a compra de um produto ou a prestação de algum serviço.

Segundo Santos e Paula (2013, p. 67) “os programas de fidelidade são ações que criam alianças de negócios.” Ambas as partes se beneficiam em uma compra, pois, gera vantagens como descontos para os compradores e dá relativa certeza de venda à empresa.

A tabela a seguir, ilustra ações de algumas empresas para fidelizar clientes.

Tabela 2: Ações usadas por empresas brasileiras para fidelizar clientes.

Empresas	Ações de fidelização
Lojas de perfumaria (O Boticário)	Oferecem cartões fidelidade aos clientes, em que a cada compra os mesmos acumulam pontos que valerão como descontos em parte do valor de compras futuras.
Lojas de vestuário (Lojas Renner, Riachuelo etc.).	Oferecem, sem custos de adesão ou anuidade, cartões de crédito próprios da empresa, aos clientes. Desta maneira, os clientes podem parcelar suas compras sem juros em até determinado período de meses.
Empresas de telecomunicação (Vivo; Claro etc.)	Oferecem pacotes de serviços anuais por meio de contratos sem taxa de adesão e com parcelas fixas.

Fonte: Dados coletados pela autora no período de 20 a 25 de abril de 2014, por meio de ligações e visitas às empresas.

De acordo com Santos e Paula (2013, p. 67), com a ascensão das redes

sociais, as empresas buscam estar ainda mais presentes no dia a dia dos consumidores. “Este tipo de relacionamento promove maior interação entre o consumidor e as organizações, permitindo que as pessoas conheçam mais sobre as empresas e lembrem mais delas”. Desta forma, as empresas expõem seus produtos e serviços em comerciais antes de vídeos no *Youtube*⁴ ou em páginas específicas no *Facebook*⁵, em que os consumidores curtem e comentam.

1.11 Benefícios potenciais do marketing de relacionamento

Segundo Madruga (2006) *apud* Fröhlich (2010, p. 21), o marketing de relacionamento atrai e intensifica o relacionamento entre uma empresa e sua rede de clientes, através de uma visão de longo prazo que gera benefícios mútuos, como:

- a. Maior longevidade do relacionamento. Um cliente satisfeito manterá relações com a empresa por mais tempo, comprando mais e com maior frequência;
- b. Redução da barganha por preços. À medida que a relação é bem sucedida, o cliente adquirirá um bem ou serviço não somente pelo preço, mas por se sentir valorizado pela empresa;
- c. Redução do tempo dos negócios. Quando a empresa conhece o cliente, possuindo à mão informações sobre últimas compras e forma de pagamento mais utilizada, por exemplo, o tempo de uma negociação é menor, haja vista que a confiança existente entre ambos os lados permite melhor e maior interação;
- d. Redução dos custos de relacionamento. Ao passo que a empresa conquista os clientes, as ações de relacionamento ficam menos onerosas, pois a necessidade de ações de marketing para reter o cliente diminui;
- e. Sustentação de vantagens competitivas. Uma vez que a empresa mantém bons relacionamentos com seus clientes, ela fortalece sua imagem e ganha maior vantagem competitiva, pois acaba tendo uma rede de clientes fiéis e lucrativos.

Ribeiro, Grisi e Saliby (1999), reforçam os benefícios citados por Fröhlich (2010) e, ainda acrescentam como benefício do marketing de relacionamento para a empresa a maior qualidade de produtos, uma vez que ao conhecer o valor

⁴ É um site que permite que seus usuários carreguem e compartilhem vídeos em formato digital. Foi fundado em 14 de fevereiro de 2005.

⁵ É um site de serviço de rede social que foi lançado em 4 de fevereiro de 2004, operado e de propriedade privada da *Facebook Inc.*

demandado pelo cliente, a empresa oferecerá um produto compatível ou além das suas expectativas. Os autores também citam como benefícios para os clientes:

(1) obtenção contínua ou periódica de serviços que são pessoalmente importantes e customizados às suas necessidades; (2) redução do risco da compra, por já conhecerem o fornecedor; (3) oferta de certo benefício social (*status*) por estarem recebendo um serviço personalizado; (4) maior bem-estar e melhor qualidade de vida, por facilitar o processo decisório de compra, principalmente quando se trata de situações como adquirir um produto ou serviço mais complexo, que envolva o ego dos clientes ou riscos financeiros (RIBEIRO; GRISI; SALIBY, 1999, p. 35).

À medida que a empresa valoriza o cliente, este tende a se tornar fiel por obter produtos e serviços de qualidade e confiança, e não fica na dúvida na hora de escolher um ou outro bem ou serviço, principalmente em casos que envolvam muito dinheiro, como a aquisição de um automóvel, por exemplo. No entanto, de acordo com Fröhlich (2010) os benefícios gerados pelo marketing de relacionamento acontecem em longo prazo. Desta forma, é necessário estar atento a cada detalhe, pois a cada dia as estratégias de marketing de relacionamento solidificam o relacionamento. Logo, um erro pode por tudo a perder.

1.12 Setor bancário no Brasil

De acordo com Pereira Neto e Pauli (2008, p. 121), o setor bancário brasileiro vem sofrendo “grandes mudanças desde a década de 1960 e, principalmente, desde o início da década de 1990”. Em 1964 houve a reforma financeira que deu origem ao Banco Central, banco que regula e fiscaliza as atividades bancárias, buscando a estabilidade do sistema financeiro.

Pereira Neto e Pauli (2008, p.121) apontam que

duas grandes mudanças ocorridas foram a transformação da atividade bancária em prestadora de serviços e facilidades para clientes [...] e a especialização e o fortalecimento da atividade de intermediação financeira entre poupadores e tomadores no segmento de crédito de curto prazo (PEREIRA NETO; PAULI, 2008, p. 121).

Os bancos passaram a oferecer maior comodidade aos clientes, como o débito automático para pagamento de contas e a facilidade para se fazer um empréstimo, por exemplo. Os bancos brasileiros começaram a inovar seus produtos, fazer fusões com outros bancos e se especializar para atender “nichos de mercados de pessoas físicas e segmentos corporativos (pequenas, médias e grandes empresas)” (PEREIRA NETO; PAULI, 2008, p.123).

De acordo com a Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN, 2013), em 2014 verificou-se a existência de 18 instituições financeiras operando no Brasil. O número de agências e postos de atendimento vem aumentando à taxas maiores do que crescimento da população economicamente ativa.

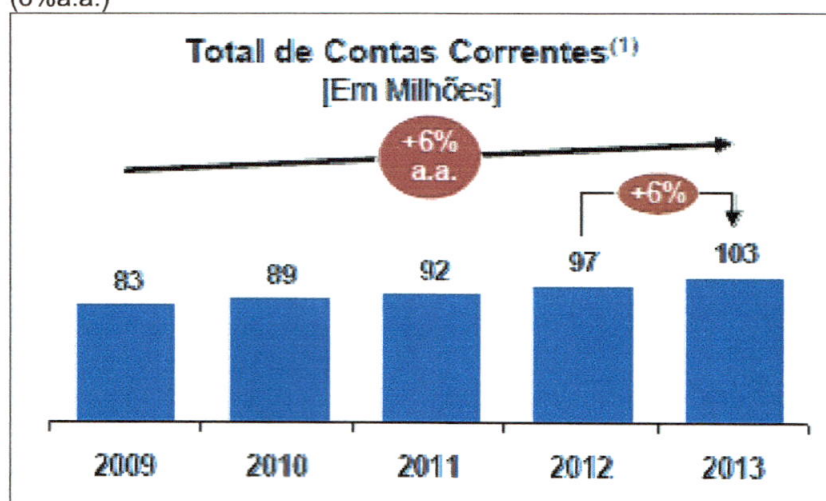
A FEBRABAN (2013, p. 5) aponta que:

No último ano, a região Sudeste apresentou o maior crescimento absoluto em agências – cerca de 340 agências - e o Centro-Oeste o maior crescimento percentual (+6,1%), impulsionado também pela relevância da economia agrícola;

As regiões Sudeste, Sul e Centro-Oeste têm níveis semelhantes de penetração de agências, em torno de 25-30 agências para cada 100.000 pessoas economicamente ativas.

A pesquisa da FEBRABAN também apresenta que o número de contas correntes aumentou 6% do ano de 2012 para o ano de 2013, correspondendo a 103 milhões de contas, conforme visto na figura a seguir:

Figura 2: O mercado bancário no Brasil segue crescendo 2 dígitos em ativos e linearmente em contas correntes (6%a.a.)



Fonte: FEBRABAN (2013, p. 3).

Verifica-se que houve um desenvolvimento significativo na atuação dos bancos que, por sua vez, deixaram de ser apenas agentes financeiros para prestar serviços aos clientes. É uma condição que favorece o aumento da qualidade e a busca por diferencial competitivo entre os bancos.

1.13 A importância da adoção do CRM para os bancos

Conforme visto em Pereira Neto e Pauli (2008), os bancos brasileiros passaram a inovar para atender de modo especializado. E, haja vista o crescimento do setor bancário no Brasil, apontado pela FEBRABAN (2013), torna-se importante verificar se os bancos utilizam o CRM para melhor apoiar suas ações com os clientes.

Uma vez que a competitividade do setor bancário é acirrada, Oliveira (2008, p. 32) aponta que:

[...] para ter sucesso, os bancos precisam melhorar sua capacidade de manter clientes e descobrir novas maneiras de tornar a carteira de clientes 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.

As pessoas gostam de se sentir valorizadas e respeitadas pelas empresas das quais são clientes, como visto em Milan e Toni (2012). O tratamento personalizado ou particularizado reflete a atenção que a empresa tem com seu cliente.

A pesquisa feita por Oliveira (2008) abordou o marketing de relacionamento no banco Citibank.

Segundo Oliveira (2008, p. 58),

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.

Tais elementos, como estudado em Fröhlich (2010), são a base para a fidelidade do cliente.

Em pesquisa acerca do marketing de relacionamento, Dutra (2009) estudou o Banco do Brasil. O autor verificou que os clientes do banco foram agrupados em carteiras de clientes que possibilitam um atendimento mais adequado às suas necessidades. A principal ferramenta de CRM do Banco do Brasil, segundo Dutra (2009, p. 29), é o GAT – Gerenciador do Atendimento. “A ferramenta possibilita a organização do atendimento e direcionamento adequado dos clientes conforme a sua classificação/segmentação dentro do banco”. Isto ocorre devido essa ferramenta permitir o prévio conhecimento do cliente a ser atendido, possibilitando o atendimento personalizado.

Dutra (2009) também observou que os colaboradores do banco são preparados e reconhecem a importância da aplicação de conceitos do marketing de relacionamento na busca pela fidelização dos clientes. O autor também verificou que as ferramentas de atendimento suprem as necessidades do atendimento de qualidade.

2 METODOLOGIA

2.1 Objeto de pesquisa

O banco Itaú foi fundado em 1943, em São Paulo, sob o nome Banco Central de Crédito. No ano de 2008 uniu-se ao Unibanco, tornando-se o maior banco do país, passando a se chamar Itaú Unibanco Holding S.A. Ao final de 2013 contava com 4,1 mil agências, 875 postos de atendimento bancário e mais de 27,9 mil caixas eletrônicos, possuía mais de 40 milhões de clientes e 95,7 mil colaboradores em todo país e alcançou um lucro de R\$ 14 bilhões.

A cidade de Rubiataba, onde está localizado o Banco em estudo, é uma das 22 cidades que compõem o Vale do São Patrício, na região centro-norte do estado de Goiás. O Vale do São Patrício é caracterizado pela CANG (Colônia Agrícola do Estado de Goiás), idealizada por Getúlio Vargas e aplicada por Bernardo Sayão nos anos de 1941, em que se buscou desenvolver a agricultura.

O Vale do São Patrício destaca-se na criação de gado de leite e de corte e no cultivo de melancia, abacaxi, maracujá, entre outros (EMATER, 2014), tendo como mais importante a monocultura da cana-de-açúcar, que impulsiona o desenvolvimento econômico por meio de quatro grandes usinas de álcool. De acordo com Abreu (2013, p. 20), a região recebeu o nome "Vale do São Patrício" em "homenagem ao santo padroeiro da Irlanda, *San Patrick*, porque padres norte americanos descendentes de irlandeses desenvolveram trabalhos missionários na região nas décadas de 1950 e 1960".

A agência do banco Itaú de Rubiataba foi fundada em 2002 e possui quatro colaboradores divididos em gerência operacional e gerência comercial. O departamento operacional responde pelas atividades relativas à emissão e compensação de boletos e cheques, depósitos etc. Já o departamento comercial tem como funções: abertura de contas, venda de consignados, financiamentos, entre outras.

O objetivo da pesquisa foi estudar as ferramentas e ações de gerenciamento do relacionamento com os clientes, utilizadas pelo Banco Itaú Unibanco Holding S/A, agência de Rubiataba.

2.2 Tipo de pesquisa

A metodologia deste trabalho foi realizada fundamentando-se nas premissas da pesquisa qualitativa, que busca a compreensão do objeto de estudo de maneira subjetiva e não numérica.

Para Marconi e Lakatos (2003, p. 155), toda pesquisa é “Um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

Todo o referencial teórico foi elaborado tendo como base a pesquisa bibliográfica que, segundo Gil (2002, p. 44) “é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

Para se obter os resultados da pesquisa, foi utilizado o estudo do tipo qualitativo e análise qualitativa que, de acordo com Martins Junior (2010, p.132):

É a descrição dos dados obtidos através de instrumentos de coleta dos dados, tais como: entrevistas, observações, descrição e relatos. Consiste em buscar a compreensão particular daquilo que se está investigando, não se preocupando com generalizações, princípio e leis.

Para conhecer e compreender o gerenciamento do relacionamento do Banco Itaú S/A com seus clientes, foi utilizado o estudo de caso de natureza única.

O estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados (GIL, 2002, p. 54).

De acordo com Yin (2001, p. 19), “o estudo de caso é apenas uma das muitas maneiras de se fazer pesquisa em ciências sociais”, contribuindo inigualavelmente para compreender fenômenos individuais, sociais, organizacionais e políticos. Yin (2001, p. 21) afirma que “o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real [...]”.

Ou seja, permite uma análise singular do objeto do estudo.

2.3 Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por meio de questionários, os quais se encontram nos apêndices, compostos por questões abertas e fechadas (12 questões aos colaboradores e 11 aos clientes). Para a pesquisa deste trabalho foram elaborados dois questionários sendo um aplicado aos quatro colaboradores do banco Itaú e outro aos clientes, no período de 07 a 18 de julho de 2014. Ao todo, quinze clientes responderam o questionário de maneira aleatória e proposital, em suas casas e na própria agência.

Para Marconi e Lakatos (2003, p. 201), “questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”. O questionário deve conter explicações quanto ao caráter da pesquisa e justificar sua importância para o pesquisador, a fim de despertar o interesse de quem o responderá. Segundo Gil (2002), o questionário deve traduzir os objetivos específicos da pesquisa. Desta forma, foram aplicados dois tipos de questionários: um para os colaboradores do Banco Itaú e outro para os clientes.

2.4 Análise dos dados

A análise dos dados baseou-se na análise de conteúdo que, de acordo com Moraes (1999), originou-se no fim do século XX e se associa crescentemente na exploração qualitativa de informações. A análise qualitativa fundamenta-se na subjetividade dos dados coletados, ou seja, avalia os dados de maneira a descobrir fatores peculiares.

A análise de conteúdo constitui uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de

documentos e textos. Essa análise, conduzindo a descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum (MORAES, 1999, p. 8).

A análise dos dados foi realizada também por meio da representação gráfica das perguntas fechadas e da categorização das respostas das perguntas abertas. Para Moraes (1999, p. 17), "a categorização é um procedimento de agrupar dados considerando a parte comum existente entre eles". A categorização facilita a análise da informação, uma vez que une por semelhança os dados obtidos "segundo critérios previamente estabelecidos ou definidos no processo" (MORAES, 1999, p. 17).

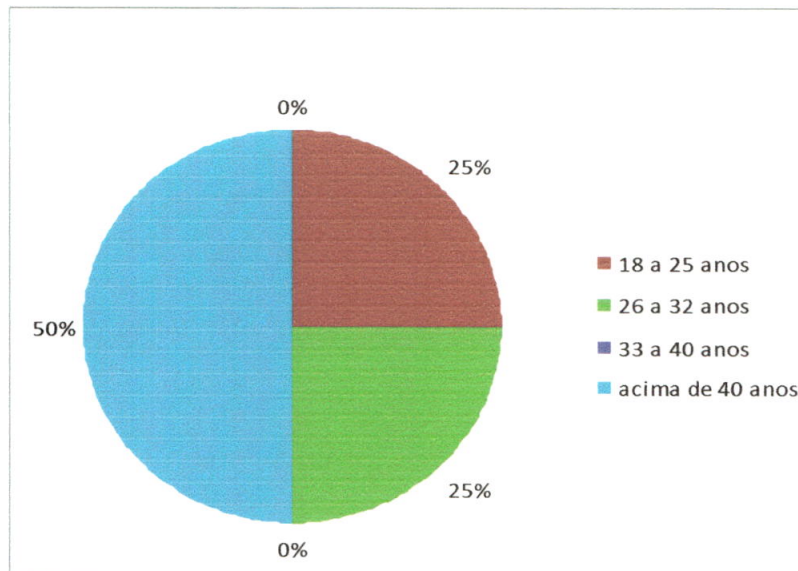
A seção a seguir aborda os resultados e explicações da pesquisa.

3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

3.1 Questionário aplicado aos colaboradores internos

O primeiro questionário analisado foi o aplicado aos quatro colaboradores internos do Banco Itaú. A questão inicial, representada pelo Gráfico 1 refere-se à faixa etária dos colaboradores, observando-se que a maior parte deles, 50%, possui mais de 40 anos. Esta informação será reforçada posteriormente pelo Gráfico 4 que trata do tempo de empresa. Em nível de igualdade, estão os colaboradores com idade entre 18 e 32 anos, sugerindo uma renovação do quadro de pessoal do banco.

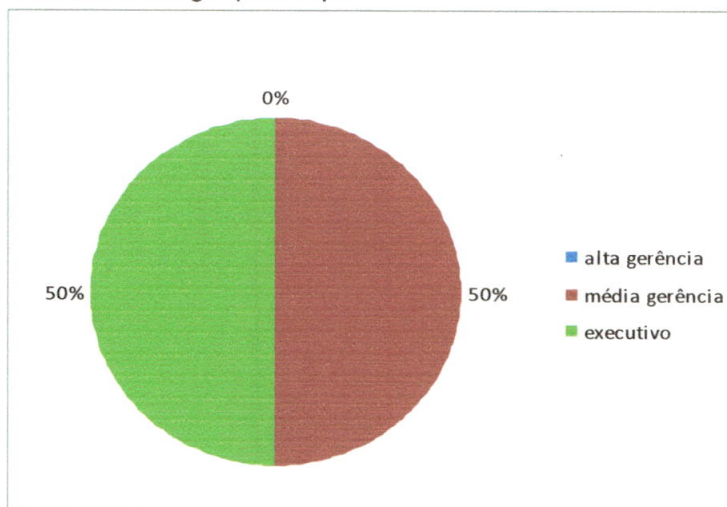
Gráfico 1: Faixa etária



Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pela autora (2014).

A segunda questão é sobre a ocupação dos cargos, o qual está dividido de forma igual, entre média, gerência e executivo. A agência em estudo possui duas gerências: uma responsável pela área comercial e outra pela operacional. Nota-se, pelo Gráfico 2, que apesar de as duas áreas possuírem funções distintas, ambas possuem o mesmo grau de importância.

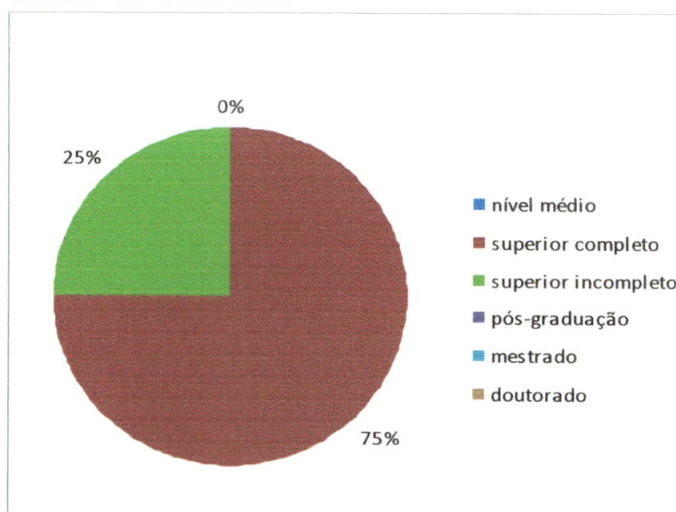
Gráfico 2: Cargo que ocupa



Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pela autora (2014).

Quanto à escolaridade, verifica-se no Gráfico 3 que 75% dos colaboradores possuem nível superior completo. Isto sugere uma preocupação do Banco Itaú em possuir profissionais com maior capacidade para atender seus clientes de forma satisfatória.

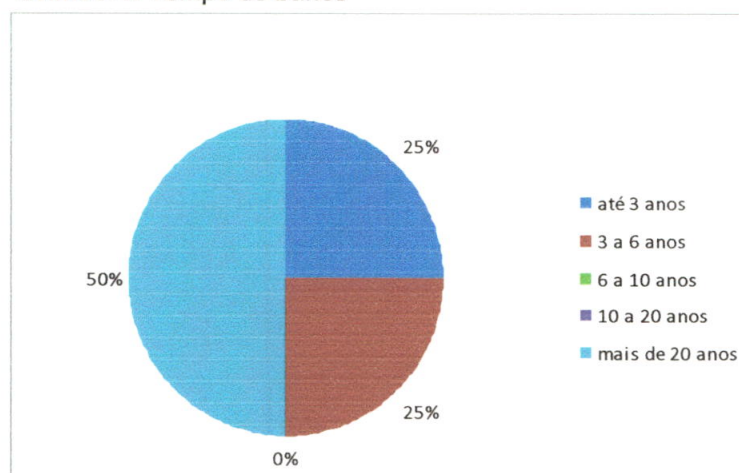
Gráfico 3: Escolaridade



Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pela autora (2014).

No que se refere ao tempo de empresa, observa-se no Gráfico 4, que 50% dos colaboradores trabalham há mais de 20 anos no banco. Isto leva a crer que possuem grande experiência e bom conhecimento dos procedimentos bancários e facilidade de criar relações com clientes. Essas informações aliadas às do Gráfico 3, levam a crer que os colaboradores estão muito bem preparados, uma vez que conhecimentos teóricos aliados à experiência prática possibilitam maior aptidão para o desenvolvimento de atividades.

Gráfico 4: Tempo de banco



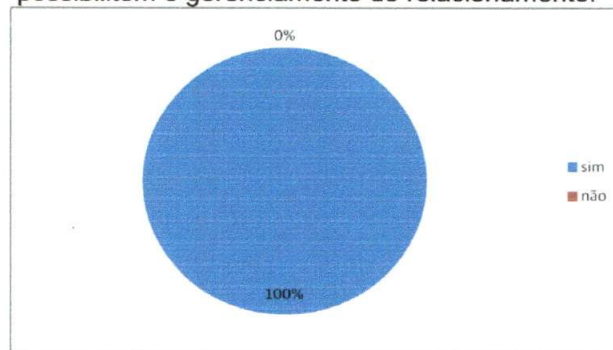
Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pela autora (2014).

Sobre o conceito de marketing de relacionamento, verificou-se que os colaboradores, principalmente do nível gerencial, entendem como sendo uma ferramenta usada para manter relações com os clientes de maneira transparente, a fim de apresentar os produtos e serviços e também a imagem da empresa. De acordo com Pacheco (2001, p. 12), “o marketing de relacionamento é um processo para criar, manter e incrementar relacionamentos de longo prazo, mutuamente valiosos, entre as organizações e seus clientes”.

Percebe-se, então, que o marketing de relacionamento é um método que permite a interação entre empresa e cliente, criando um vínculo de negócios que ofereça benefícios a ambas as partes. O marketing de relacionamento possui ferramentas que auxiliam a criação de estratégias personalizadas de relacionamentos como o CRM, por exemplo. Deste modo, seria interessante se os colaboradores do banco Itaú aprofundassem seus conhecimentos quanto ao marketing de relacionamento, uma vez que reconhecem a importância da manutenção de relacionamentos saudáveis e duradouros com os clientes.

Sobre o relacionamento com os clientes, todos os colaboradores afirmaram que o Banco Itaú possui ferramentas que possibilitam gerenciar eficientemente tal relacionamento e ofertar os produtos e serviços mais adequados a eles. As principais ferramentas são o banco de dados e o Internet *Banking*. Para Fröhlich (2010, p. 20), administrar o relacionamento com os clientes é vital para se obter vantagem competitiva, pois o objetivo “é manter o cliente através da confiança, da credibilidade e da sensação de segurança transmitida pela organização”.

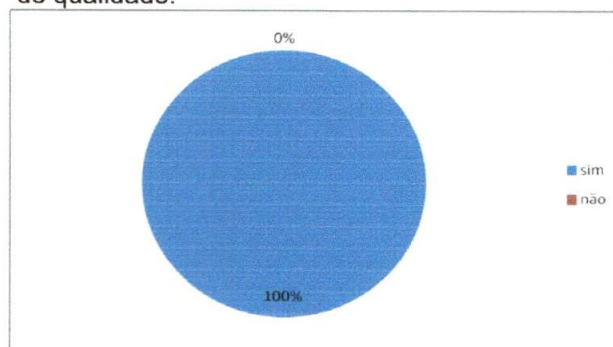
Gráfico 5: Se o banco possui ferramentas que possibilitem o gerenciamento do relacionamento.



Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pela autora (2014).

Referente ao banco de dados, como pode ser visto no Gráfico 6, todos os colaboradores afirmaram que as informações que possuem são suficientes para realizar um atendimento de qualidade. Para se conhecer bem o cliente é necessário que o banco de dados seja sempre atualizado. Para Pacheco (2001, p. 27), as ações de marketing são direcionadas de acordo com as necessidades do cliente. “Desta maneira, tanto seus produtos e serviços, quanto suas mensagens de comunicação serão desenvolvidos com base nas informações do banco de dados”.

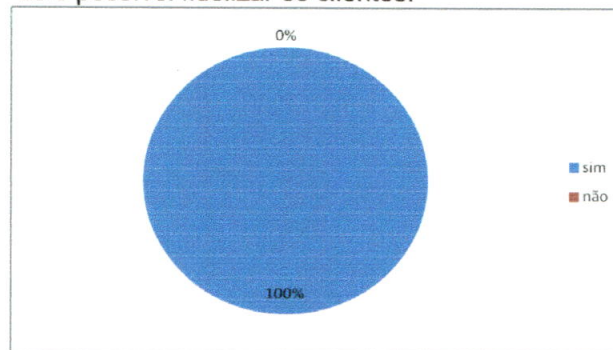
Gráfico 6: Se as informações do banco de dados dos clientes são suficientes para um atendimento de qualidade.



Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pela autora (2014).

No que tange à fidelização dos clientes, como nota-se no Gráfico 7, todos os colaboradores acreditam ser possível, mesmo com um cenário globalizado e competitivo, pelo fato de a empresa gerenciar o relacionamento com seus clientes. Neste sentido, Fröhlich (2010, p. 25), aponta que a fidelidade “é um conjunto de interações que sinalizam motivação para manter um relacionamento com a empresa”. Logo, de acordo com a autora, a fidelidade do cliente depende do valor e da confiança que ele possui na empresa e isso só será possível se a empresa conhecer bem seu cliente.

Gráfico 7: Considerando um cenário competitivo, se é possível fidelizar os clientes.



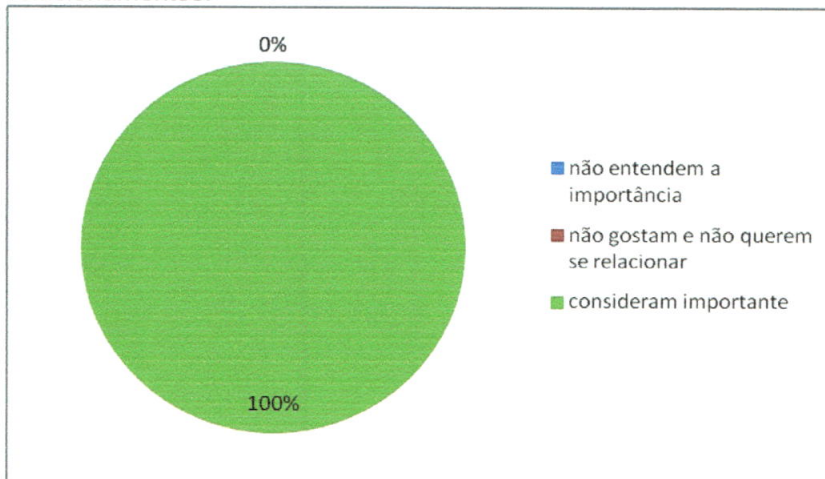
Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pela autora (2014).

Quanto à alimentação do banco de dados dos clientes, constatou-se que os dados e as informações dos clientes são coletados inicialmente na abertura de contas, preenchendo um cadastro com as informações pessoais (nome, filiação, endereço etc.) dos clientes. Depois, a cada atendimento presencial, ou por meio do *Internet Banking*, ou ainda nos caixas eletrônicos, novos dados são coletados continuamente.

Além de dados pessoais, também é importante colher dados sobre os últimos produtos ou serviços adquiridos, a frequência dessas aquisições etc. Assim, conforme Pacheco (2001), é a partir do banco de dados que as ações de marketing serão direcionadas, tanto na oferta de produtos e/ou serviços quanto na comunicação com o cliente.

No Gráfico 8, sobre a visão dos clientes quanto à criação e manutenção de relacionamentos entre as duas partes, todos os colaboradores acreditam que todos os clientes consideram importante manter relacionamentos com o banco.

Gráfico 8: Como os clientes veem a manutenção de relacionamentos.



Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pela autora (2014).

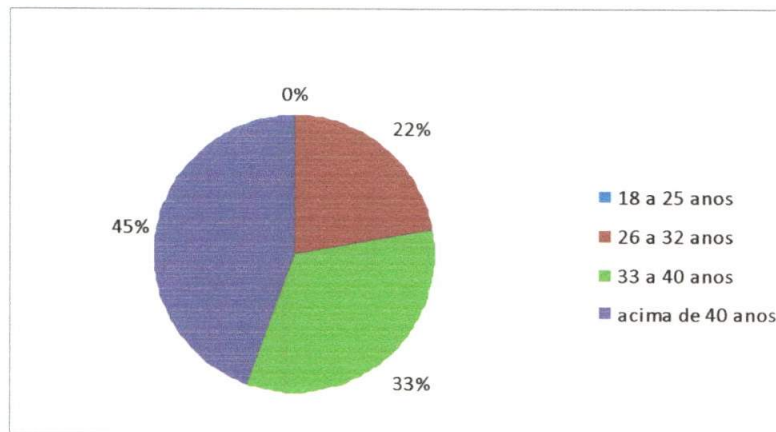
Referente às ações realizadas para melhorar o relacionamento e buscar a fidelização dos clientes, para os colaboradores, o atendimento com agilidade é a principal forma de fidelizar os clientes, seguido da tecnologia avançada.

No que tange às vantagens e benefícios possíveis de obter com as ações de marketing de relacionamento, os colaboradores acreditam que o banco de dados atualizado permite a aplicação das informações de modo estratégico para oferecer os produtos e serviços adequados aos clientes, gerando satisfação e, conseqüentemente a sua fidelização.

3.2 Questionário aplicado aos clientes

Analisando os questionários aplicados aos clientes, verifica-se que 45% deles possuem mais de 40 anos de idade, seguidos de 33% que possuem entre 33 a 40 anos. Posteriormente, essas informações serão reforçadas pelo Gráfico 11, o qual se refere ao tempo como cliente do banco Itaú.

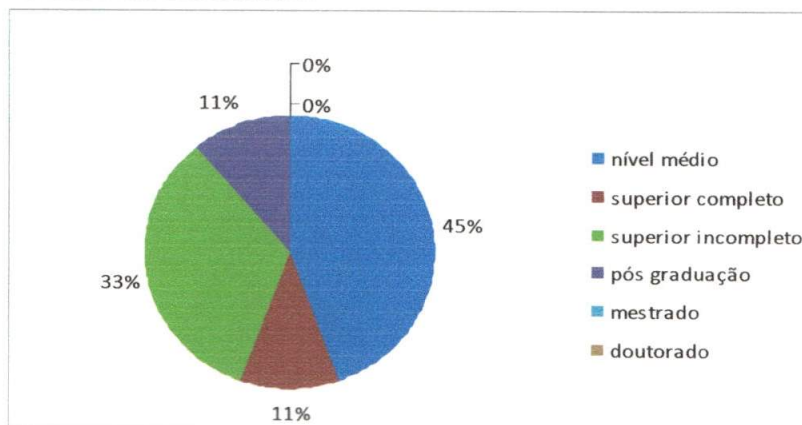
Gráfico 9: Faixa etária



Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pela autora (2014).

Quanto à escolaridade, observa-se no Gráfico 10 que 45% dos clientes possuem nível médio, seguidos de 33% com nível superior incompleto. As parcelas correspondentes aos clientes com graduação e especializações são bem pequenas ou inexistentes e podem explicar as informações sobre o julgamento dos clientes acerca de manter relacionamentos com o banco, apresentadas mais adiante no Gráfico 16.

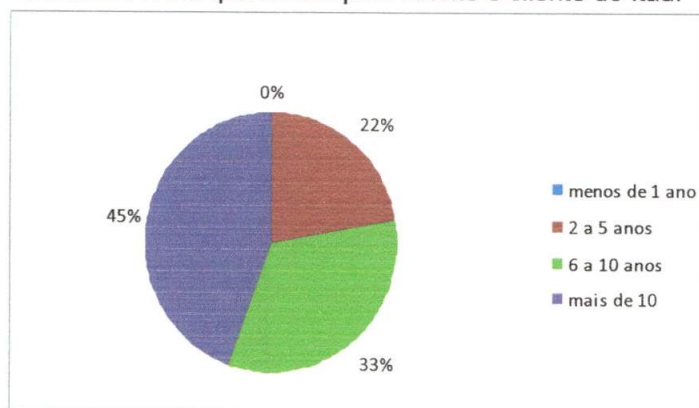
Gráfico 10: Escolaridade



Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pela autora (2014).

Referente ao tempo como cliente do banco, o Gráfico 11 mostra que 45% das pessoas são clientes há mais de 10 anos, seguidos de 33% que são entre 6 e 10 anos. Supõe-se que os clientes já são fidelizados, haja vista a longevidade do relacionamento. Para Bravim e Fiuza (2011, p. 9), se o cliente é tratado com atenção, honestidade e singularidade, ele se sente importante. Relacionamentos duradouros são baseados “na atenção, no conhecimento e na confiança”. Ao passo que o Itaú transmite atenção aos seus clientes, estes refletem confiança à empresa.

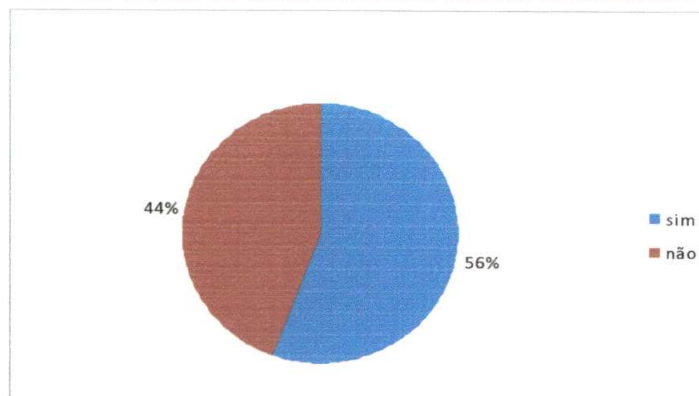
Gráfico 11: Há quanto tempo o cliente é cliente do Itaú.



Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pela autora (2014).

Através do Gráfico 12, verifica-se que 56% dos clientes também são clientes de outros bancos. Isto leva a crer que o banco não satisfaz a todas as necessidades desses clientes, levando-os a adquirir produtos e serviços de outras agências bancárias. Apesar de a variação percentual relativa à quantidade de clientes que são clientes em outros bancos ser pequena, em termos de lucratividade poderia fazer com que a vantagem competitiva do banco Itaú fosse ainda maior.

Gráfico 12: Se os clientes também são em outro banco.

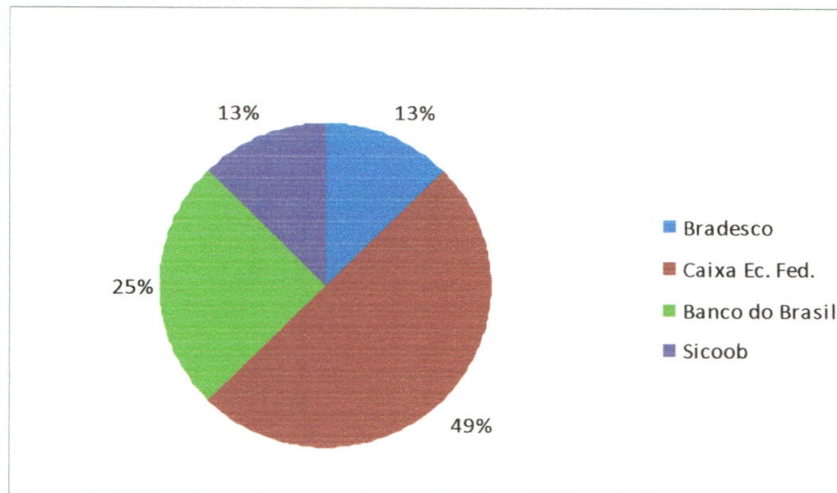


Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pela autora (2014).

Assim, tem-se que do total dos clientes de outros bancos, 49% são da Caixa Econômica Federal, 25% do Banco do Brasil, 13% do Bradesco e 13% do Sicoob, como pode ser visto no Gráfico 13.

Nota-se que as maiores percentagens referem-se a bancos públicos cuja relação pode ser explicada pela crescente oportunidade de financiamentos imobiliários, haja vista os incentivos do governo nos últimos anos. Deste modo, o banco Itaú poderia rever suas estratégias a fim de diminuir esta lacuna.

Gráfico 13: Qual (banco)?



Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pela autora (2014).

Em relação ao atendimento, todos os clientes afirmaram que são bem atendidos pelos colaboradores do banco Itaú, como apresentado no Gráfico 14. Para Frazer-Robinson (2002, p. 17), “em um negócio orientado para o consumidor, o atendimento é essencial”. Logo, a qualidade do atendimento pode ser entendida como um dos pilares para se construir um bom relacionamento com o cliente, haja vista que, geralmente, o atendimento de um vendedor é o primeiro contato do cliente com a empresa.

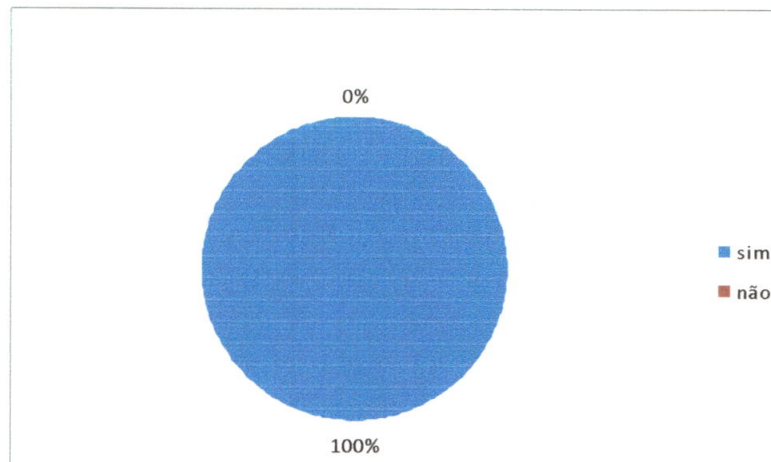
Assim, se o cliente for bem atendido, possivelmente adquirirá um bem ou serviço o qual deseja e auxiliará na coleta de informações para o banco de dados da empresa. Todavia, se o atendimento não for de qualidade, além de não efetuar a compra, não retornará à empresa e nem a recomendará para outras pessoas.

Fornecedores que apresentam uma reputação positiva, e que demonstram estar preocupados com o bem-estar da diáde envolvida no relacionamento, principalmente no que se refere ao alcance dos

objetivos das partes, tendem a ser mais confiáveis, denotando maior credibilidade (MILAN; TONI, 2012, p. 438).

Em muitos casos, as experiências passadas e a propaganda boca a boca geram incertezas quanto à escolha de uma empresa, marca ou produto. De acordo com Milan e Toni (2012), isso se dá devido à reputação da empresa perante o mercado. Desta forma, o atendimento pode gerar imagem positiva ou negativa da empresa, fazendo com que, junto a outros fatores, ganhe credibilidade.

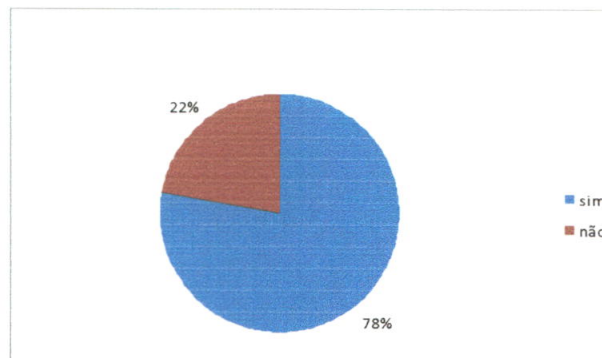
Gráfico 14: Se os clientes se sentem bem atendidos pelos colaboradores do banco Itaú.



Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pela autora (2014).

Com relação à fidelidade, 78% dos clientes se consideram fiéis ao banco. Isto vai de encontro com as informações do Gráfico 7 quando, de acordo com Fröhlich (2010), a fidelidade é reflexo um estado mental positivo do cliente sobre a empresa.

Gráfico 15: Se o cliente se considera fiel.

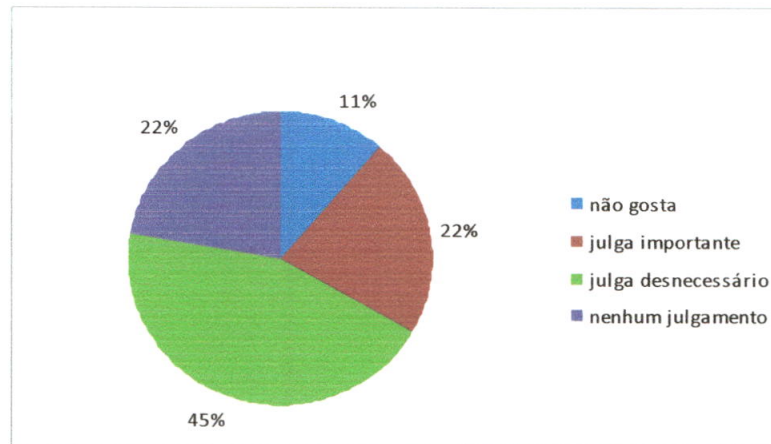


Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pela autora (2014).

No Gráfico 16, quanto à manutenção de relacionamentos com o banco, 45% dos clientes julga desnecessário. É um resultado que contradiz as informações do Gráfico 8, em que todos os colaboradores do Itaú acreditam que os clientes julgam importante manter relacionamentos com o banco.

Pode-se entender que o consumidor brasileiro não gosta de ser incomodado com algumas ações de marketing de relacionamento, como e-mails e ligações com ofertas de produtos e serviços ou com pesquisas de satisfação, por exemplo. Talvez porque muitas empresas o façam de maneira equivocada ou ainda pelo fato de o próprio consumidor tratar de maneira informal qualquer relação de negócio, conforme estudado em Souza Neto e Mello (2009) e Rocha e Luce (2006).

Gráfico 16: O que pensa o cliente sobre manter relacionamento com o banco.

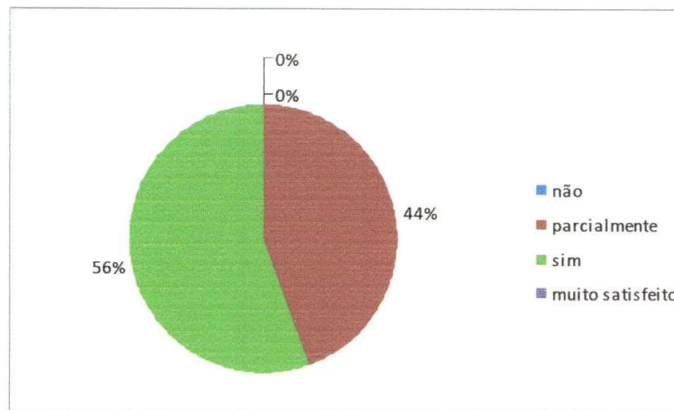


Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pela autora (2014).

Em relação ao nível de satisfação, foi verificado que 56% dos clientes se sentem satisfeitos com o banco. Todavia, há uma diferença em relação aos 44% que se sentem satisfeitos apenas parcialmente. De acordo com Pacheco (2001, p. 72), o nível de satisfação do consumidor pode torná-lo um defensor da marca ou fazê-lo trabalhar contra a imagem da empresa, relatando “seus problemas como uma forma de extravasar sua insatisfação”.

O Banco Itaú deve buscar informações acerca dos clientes parcialmente satisfeitos, a fim de verificar o que impede a satisfação integral dos mesmos.

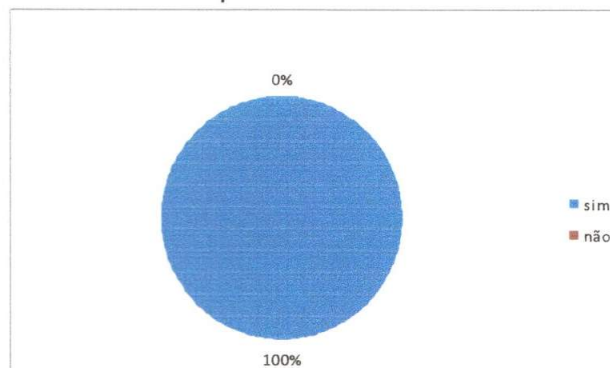
Gráfico 17: Se o cliente está satisfeito com o banco.



Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pela autora (2014).

No questionamento, se os clientes recomendariam o banco a outras pessoas, todos responderam de maneira positiva, mesmo que alguns estejam parcialmente satisfeitos com o banco, como pode ser visto no Gráfico 18. Logo, pode-se considerar que a imagem do banco é bem vista pelos clientes e que basta a empresa trabalhar no foco da insatisfação, para gerar melhores resultados no relacionamento com os clientes.

Gráfico 18: Se o cliente recomendaria o banco Itaú S/A a outras pessoas.



Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pela autora (2014).

Ao questionar “o que te deixa insatisfeito durante um atendimento?”, as respostas foram unânimes: demora no atendimento. Desde a demora para ser atendido no departamento comercial até a demora no departamento operacional, que consiste principalmente na dificuldade para adquirir talão de cheques e demora na manutenção dos terminais de autoatendimento, em dias de pagamento dos órgãos públicos.

Ninguém gosta de ficar esperando, pois o tempo é curto para tantos afazeres do dia a dia. Assim, verifica-se a necessidade de o banco otimizar alguns de seus processos para diminuir o tempo de espera dos clientes.

Referente ao que os clientes mais gostam no Banco Itaú, as respostas foram categorizadas com as palavras-chave: valorização como cliente; terminais de autoatendimento seguros e de fácil acesso e atendimento de melhor qualidade.

Nota-se que o banco consegue gerar valor aos clientes e, conforme Milan e Toni (2012, p. 436), o valor:

é o principal esteio que sustenta os relacionamentos existentes entre uma empresa e seus clientes, representando aquilo que o cliente entende como valioso para o início e para a manutenção de um relacionamento duradouro com um fornecedor específico no decorrer de sua vida útil de compra ou de consumo.

A valorização do cliente pode significar vantagem competitiva à empresa, pois uma vez que o cliente se sente importante e é tratado como tal, dificilmente a trocará por outra.

Os terminais de autoatendimento possuem orientações referentes a cada operação desejada, além da tecnologia do acesso por biometria que proporciona segurança ao cliente.

É importante ressaltar que os clientes consideram o atendimento do banco Itaú de qualidade, mesmo com algumas deficiências apresentadas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou abordar as ações de gerenciamento do relacionamento com os clientes, utilizadas pelo Banco Itaú, agência de Rubiataba-GO, apresentando conceitos e benefícios do marketing de relacionamento, bem como sua condição no Brasil e as perspectivas dos colaboradores e clientes em relação ao marketing de relacionamento. Trata-se de um estudo de caso, cuja análise foi feita de modo qualitativo, em que se buscou uma apreciação mais crítica e subjetiva dos dados coletados.

Com base nos estudos de Fiuza *et al.* (2011), Pereira e Luce (2006) e Rocha e Luce (2006), foi constatado a existência de lacunas sobre o marketing de relacionamento no Brasil. As pesquisas sobre o tema são recentes no país e precisam ser mais aprofundadas e revestidas de importância, pois possuem foco limitado em ferramentas quantitativas. Deste modo, salienta-se a necessidade de estudos voltados à análise qualitativa, buscando a compreensão da importância dos efeitos do marketing de relacionamento para a geração de valor em curto e longo prazo aos clientes e às empresas.

Este estudo verificou que o nível de conhecimento dos colaboradores do banco Itaú quanto ao conceito do marketing de relacionamento é ainda incipiente. Todavia, os colaboradores entendem que é de suma importância gerenciar o relacionamento com os clientes, a fim de transmitir uma imagem positiva e conseguir uma carteira de clientes fiéis com base no respeito e na credibilidade.

Assim, foi possível perceber que a atuação relacionada ao Marketing de Relacionamento do banco está funcionando, haja vista que boa parte de seus clientes, já o são há mais de dez anos. Isto significa que a empresa possui diferencial frente à concorrência. No entanto, verificou-se também que nem todos os clientes estão totalmente satisfeitos com o banco, pois adquirem produtos ou serviços de outras agências bancárias.

Como verificado na análise dos resultados, a maioria dos clientes do Banco Itaú também é cliente de outros bancos, principalmente da Caixa Econômica Federal. Provavelmente, isto tem relação com a maior facilidade de financiamento imobiliário, devido a incentivos do governo. Em relação ao atendimento, ressalta-se

a unanimidade das respostas afirmativas que favorecem ao Itaú. Logo, compreende-se que, pelo fato de ser um banco privado, torna-se mais difícil manter concorrência com bancos públicos relacionados à prestação de alguns serviços ou venda de certos produtos, como os financiamentos imobiliários, por exemplo.

Portanto, a fim de manter vantagem competitiva, é necessário que o Banco Itaú estude quais fatores impedem que sua atuação satisfaça a todas as necessidades dos clientes, a fim de criar estratégias que proporcionem a mudança dessa situação.

Apesar de não conhecerem a fundo o marketing de relacionamento, os colaboradores do banco Itaú se esforçam para transmitir aos clientes a melhor imagem da empresa, trabalhando com qualidade e evidenciando a importância do cliente, conforme estudado em Fröhlich (2010). Isto vai de encontro com as pesquisas de Dutra (2009) e Oliveira M. (2008), que apontam a importância da aplicação dos conceitos do marketing de relacionamento na busca pela fidelização dos clientes, por meio da construção de confiança e valor.

Foi verificado que as ferramentas mais utilizadas pelo banco para gerenciar o relacionamento com os clientes são o banco de dados e o autoatendimento por meio do Internet *Banking*. O banco de dados é atualizado a cada atendimento e fornece informações a respeito de movimentações bancárias etc. Com o Internet *Banking*, o próprio cliente atualiza seus dados e o banco recolhe informações sobre pagamentos, transferências, uso de cartões de crédito, entre outros. Por meio das informações obtidas, o banco oferece vantagens aos clientes, como menores taxas de manutenção de conta, cartões de crédito com diferentes limites e facilidades, etc.

Ao analisar as perspectivas dos clientes em relação ao seu relacionamento com o banco, foi constatado que eles não se interessam muito e julgam desnecessária a manutenção de relacionamentos. De um modo geral, conforme visto em Souza Neto e Mello (2009) e em Rocha e Luce (2006), os consumidores brasileiros, tendem a se relacionar por vínculos pessoais, mantendo informalidade em suas relações, inclusive negociais.

Verificou-se que, de modo geral, os clientes se sentem bem atendidos pelo banco, apesar de terem relatado insatisfação com a demora para serem atendidos, em algumas ocasiões. No entanto, também se consideram fiéis e recomendariam o banco a outras pessoas. Isto pode ser justificado pela qualidade no atendimento, que, conforme visto em Milan e Toni (2012), gera confiança e credibilidade.

Esta pesquisa pode colaborar para que outras empresas, de modo geral, verifiquem como está o relacionamento com seus clientes, ou seja, se realmente elas mantêm um relacionamento e se o fazem da maneira correta, haja vista a segmentação de mercado como estudado em Dutra (2009) e Kotler (2000).

A manutenção de clientes e o seu gerenciamento eficiente, conforme relatam Milan e Toni (2012), pode gerar a fidelidade dos clientes, que reflete em recompra, propaganda boca a boca e menores custos com marketing de massa. Além disso, como estudado em Santos e Paula (2013), o gerenciamento eficiente do relacionamento com o cliente pode gerar diferenciação no mercado e, por conseguinte, vantagem competitiva. Tudo indica que tais condições favoráveis foram percebidas no estudo, uma vez que foi verificada a satisfação dos clientes com o Banco Itaú, os quais se consideram fiéis e, em sua maioria, são clientes há mais de dez anos.

Esta pesquisa contribuiu para a melhoria nos estudos acerca do Marketing de Relacionamento, pois ao realizar uma revisão da produção nacional e um estudo de caso, poderá dar subsídio a novas pesquisas. No entanto, não é possível concluir totalmente a discussão sobre o tema. Ao contrário, este trabalho fomenta, ainda mais, novas pesquisas mais profundas e voltadas ao conhecimento do público brasileiro para se estruturar novos conceitos e aplicações do marketing de relacionamento.

Ressalta-se ainda, que a autora deste trabalho tem interesse pessoal e profissional em pesquisar sobre o Marketing de Relacionamento, objetivando fazer investigações mais aprofundadas, no futuro. A autora pretende contribuir para a produção científica acerca do tema no Brasil, o qual carece de pesquisas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, Marco Antonio Pereira de. **Urbanização e (des) ruralização da agricultura familiar e seus atores**. São Paulo: Fonte Editorial, 2013.

ANPAD. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EMA/ema.../2006_EMAC313.pdf. Acesso em: 27 jun. 2014.

BRAVIM, Bárbara de Gaspar; FIUZA, Gisela Demo. **Marketing de relacionamento: percepção dos clientes corporativos e dos consumidores da Coca-Cola no mercado de Brasília**. Belo Horizonte: Enegep, 2011.

BRETZKE, Miriam. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM** (Customer Relationship Management). São Paulo: Atlas, 2000.

CHEVROLET. Disponível em: <http://www.chevrolet.com.br/monte-o-seu.html>. Acesso em: 01 jul. 2014.

D'Ângelo, André Cauduro; SCHNEIDER, Heleno; LARÁN, Juliano Aita. Marketing de relacionamento junto a consumidores finais: um estudo exploratório com grandes empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, 2006, p. 73-93.

DELL. Disponível em: www.dell.com.br. Acesso em: 02 jul. 2014.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. 2. ed. rev. e atual. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DUTRA, Fernando Modesto. **Marketing de relacionamento: aplicação de conceitos e ferramentas na perspectiva dos funcionários do Banco do Brasil**. Porto Alegre: UFRS, 2009.

EMATER. Disponível em: <http://www.emater.go.gov.br/w/543> Acesso em 08 de julho de 2014, às 11:44 horas.

ESPINOZA, Francine da Silveira; LARÁN, Juliano Aita. Investigando as relações entre satisfação, retenção e lealdade do consumidor. *In*: _____. **Marketing de relacionamento: estudos, casos e preposições de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2004.

FEBRABAN. **Pesquisa FEBRABAN de tecnologia bancária**. 2013. Disponível em: http://www.febraban.org.br/7Rof7SWg6qmyvwJcFwF710aSDf9jyV/sitefebraban/RPS P-6021-14%20FEBRABAN_Pesquisa%20Tecnologia%20Banc%E1ria_2013%207.5.2014_vf.pdf. Acesso em: 07 out. 2014.

FIUZA, Gisela Demo *et al.* **Marketing de relacionamento (CRM): estado da arte, produção nacional na primeira década do milênio e agenda de pesquisa.** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2011.

FRAZER-ROBINSON, John. **Fidelize o consumidor.** Tradução de Edite Sciulli. São Paulo: Nobel, 2002.

FRÖHLICH, Carey Karina. **Marketing de relacionamento: estudo sobre as estratégias de fidelização do Clube do Assinante de Zero Hora.** Porto Alegre: UFRS, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRÖNROOS, Christian. **Relationship marketing: the Nordic school perspective.** Alternative Perspective, 2000.

HYUNDAI. Disponível em: <<http://www.hyundai.com.br/monteoseu>>. Acesso em: 03 jul. 2014.

ITAU. Disponível em: <<https://www.italu.com.br/relacoes-com-investidores/o-italu-unibanco/sobre-o-italu-unibanco>>. Acesso em: 05 ago. 2014.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio.** São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____; KELLER, Keven L. **Administração de Marketing.** 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

_____; KOTLER, Milton. **Marketing de crescimento: oito estratégias para conquistar mercados.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

LEVI. Disponível em: <http://www.levi.com.br/brasil/dfr_quiz.aspx>. Acesso em: 14 ago. 2014.

LEVITT, Theodore. Administração do relacionamento. In: _____. **A imaginação de Marketing.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MADRUGA, Roberto. **Guia de implementação do Marketing de Relacionamento e CRM.** São Paulo: Atlas, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MILAN, Gabriel Sperandio; TONI, Deonir de. A construção de um modelo sobre a retenção de clientes e seus antecedentes em um ambiente de serviços. **Revista Eletrônica de Administração,** Porto Alegre, ed. 72, p. 433-67, 2012..

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999 Disponível em: <http://cliente.argo.com.br/~mgos/analise_de_conteudo_moraes.html>. Acesso em: 16 ago. 2014..

OLIVEIRA, Mariel Poli Vidal. **Marketing de relacionamento no setor bancário: a importância do relacionamento de longo prazo para clientes investidores**. Porto Alegre: UFRS, 2008. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/18024/000653160.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 7 nov. 2014.

OLIVEIRA, Otávio J. (Org.). **Gestão empresarial: sistemas e ferramentas**. São Paulo: Atlas, 2007.

PACHECO, Edson Luis Zanetti. **Marketing de relacionamento: um estudo da aplicação ao mercado brasileiro de eletroeletrônicos**. 2001. Dissertação (Mestrado)-FGV: São Paulo, 2001.

PEREIRA, Rita de Cássia de Faria; LUCE, Fernando Bins. **Identificando lacunas e perspectivas para a pesquisa em marketing de relacionamento no Brasil**. ANPAD, 2006.

PEREIRA NETO, João Basílio; PAULI, Rafael Camargo de. **O setor bancário no Brasil: transformações recentes, rentabilidade e contribuições à atividade econômica**. 2008. Disponível em: <<http://www.economiaetecnologia.ufpr.br/revista/12%20Capa/Joao%20Basilio%20Peireima%20Neto%20-%20Rafael%20Camargo%20de%20Pauli.pdf>>. Acesso em: 09 out. 2014.

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

ROCHA, Ângela da; LUCE, Fernando Bins. Relacionamentos entre compradores e vendedores: origens e perspectivas no marketing de relacionamento. **Revista de Administração de Empresas**, 2006, p. 87-93.

SANTOS, Lorena Cristina Lopes dos;. PAULA, Francinaldo Soares de. Como lidar com a concorrência?. **Revista FACER**, Rubiataba, v. 14, p. 61-9, 2013.

SANTOS, Rubens da Costa (Org.). **Manual de gestão empresarial: conceitos e aplicações nas empresas brasileiras**. São Paulo: Atlas, 2007.

SARAIVA. Disponível em: <<http://www.saraiva.com.br>>. Acesso em: 01 jul. 2014.

SOUZA NETO, Arcanjo Ferreira de; MELLO, Sérgio Carvalho Benício de. Características dos relacionamentos estabelecidos em diferentes contextos de serviços sob a ótica do consumidor. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 49, p.309-22, 2009.

VAVRA, T. G. **Marketing de relacionamento: after marketing.** São Paulo: Atlas, 1993.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Revisado por

Célia Romano do Amaral Mariano

Célia Romano do Amaral Mariano
Biblioteconomista CRB/1-1528

APÊNDICES

APÊNDICE A – Instrumento de coleta de dados: Questionário aplicado aos colaboradores do Banco Itaú.

Meu nome é Lorena Santos, sou acadêmica do 8º período do curso de Administração da Facer Faculdades – Rubiataba. O presente questionário é uma ferramenta para coleta de dados acerca do tema Marketing de Relacionamento, o qual compõe parte de um trabalho monográfico para conclusão de curso. A sua resposta é muito importante para a validação de conceitos e aplicações de modelos de ferramentas utilizadas nas empresas brasileiras.

1. Faixa etária:

- 18 a 25 anos 26 a 32 anos
 33 a 40 anos acima de 40 anos

2. Cargo que ocupa:

- alta gerência média gerência
 executivo

3. Escolaridade:

- nível médio incompleto superior
 superior completo pós-graduação
 mestrado doutorado

4. Tempo de banco:

- até 3 anos 3 a 6 anos
 6 a 10 anos 10 a 20 anos
 mais de 20 anos

5. O que você entende por marketing de relacionamento?

6. O banco Itaú S/A possui ferramentas que possibilitem gerenciar o relacionamento com os clientes e ofertar os produtos e serviços mais adequados ao perfil deles?

- sim não

7. Para você, as informações contidas no banco de dados dos clientes são suficientes para um atendimento de qualidade?

- sim não

8. Como o banco de dados de clientes é alimentado? Isto é, de que forma o banco capta dados e informações dos clientes?

9. Você acredita que, num cenário empresarial competitivo e globalizado como o atual, seja possível fidelizar os clientes?

- sim não

10. Em sua opinião, como os clientes vêm a (tentativa) criação/manutenção de relacionamentos com eles?

- não entendem a importância
 não gostam e não querem se relacionar
 consideram importante

11. Que tipo de ações são realizadas para melhorar o relacionamento e buscar a fidelização dos clientes?

12. Que vantagens ou benefícios são possíveis de obter com as ações de marketing de relacionamento?

APÊNDICE B – Instrumento de coleta de dados: Questionário aplicado aos clientes do Banco Itaú.

1. Faixa etária:

- 18 a 25 anos 26 a 32 anos
 33 a 40 anos acima de 40 anos

2. Escolaridade:

- nível médio incompleto superior
 superior completo pós graduação
 mestrado doutorado

3. Há quanto tempo você é cliente do Itaú?

- menos de 1 ano 2 a 5 anos
 6 a 10 anos mais de 10

4. Você também é cliente em outro banco? Qual?

- sim não
 Bradesco Banco do Brasil
 Caixa Ec. Fed. Sicoob

5. Você se sente bem atendido pelos colaboradores do banco Itaú S/A?

- sim não

6. Você se considera um cliente fiel do banco?

- sim não

7. O que você pensa sobre manter relacionamentos com o banco, recebendo ligações, e-mails, entre outros, com ofertas de produtos e serviços ou com pesquisas de satisfação, por exemplo?

- não gosta julga desnecessário
 julga importante nenhum julgamento

8. Você está satisfeito com o banco?

- não parcialmente
 sim muito satisfeito

9. Você recomendaria o banco Itaú S/A a outras pessoas?

- sim não

10. O que te deixa insatisfeito durante um atendimento?

11. O que você mais gosta no Banco Itaú?
