



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA - UniCEUB
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
DISCIPLINA: MONOGRAFIA
PROFESSOR ORIENTADOR: MARCELO GAGLIARDI

**MARKETING DE RELACIONAMENTO COMO FERRAMENTA
PARA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES NO BANCO REAL**

MARCELA LEME NASCIMENTO
MATRÍCULA Nº 2012182-8

Brasília /DF, Junho 2005

MARCELA LEME NASCIMENTO

**MARKETING DE RELACIONAMENTO COMO FERRAMENTA
PARA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES NO BANCO REAL**

Monografia apresentada como requisito para conclusão do curso de bacharelado em Administração do UniCeub-Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Marcelo Gagliardi

Brasília /DF, Junho 2005



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA - UniCEUB
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
SUPERVISÃO DE MONOGRAFIA ACADÊMICA

MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

MEMBROS DA BANCA	ASSINATURA
PRESIDENTE: Prof.: Marcelo Gagliardi	
CONVIDADOS: Prof.: José Antônio Rodrigues do Nascimento	
Prof.: José Maria de Araújo Rabelo	
MENÇÃO FINAL:	

Brasília, 28 de junho de 2005

“A palavra sucesso só vem antes de trabalho no dicionário”.

Luiz Marins

*“A mão do sucesso profissional tem cinco dedos:
caráter, vocação, talento, esforço e disciplina”.*

Daher Elias Cutait

Dedico a Deus e a todas as pessoas que me incentivaram, especialmente meu namorado, que compreendeu a abdicação de vários momentos em prol de um resultado maior e mais auspicioso aos nossos ideais.

Agradeço, sinceramente, a meu Orientador Professor Marcelo, pelas suas valiosas orientações e suporte nas pesquisas, além da enorme disposição e presteza, não podendo esquecer minha mãe que me ajudou na correção do trabalho e a formatar com clareza meus pensamentos e minhas idéias.

RESUMO

Estamos vivendo uma nova era de concorrência e competição dentro de um novo ambiente globalizado. E é nesse cenário que surge o Marketing de Relacionamento, que vai oferecer a resposta para as empresas enfrentarem os novos desafios. Neste trabalho procura-se então, apresentar como o gerenciamento dos clientes transforma o relacionamento, de eficiente para produtivo, melhorando substancialmente o retorno obtido por cliente dentro do Banco ABN AMRO Real S/A. Através do acompanhamento diário da política do Banco Real é possível observar ainda como essa empresa altera seu próprio sistema de marketing, criando novos produtos, usando novas mídias, oferecendo novos serviços, obtendo melhor e mais rápido feedback das informações sobre o comportamento do cliente, para com isso, melhorar a qualidade dos processos operacionais e do atendimento. E é enfatizada também a mudança necessária e irreversível que vem ocorrendo dentro do Banco Real, para que este conheça melhor seu cliente. A idéia utilizada pelo Banco é aperfeiçoar e consolidar o processo de segmentação, conhecendo melhor o cliente, trabalhando para a sua satisfação e fidelização e promovendo um relacionamento que, principalmente se sustente a longo prazo. Contudo, observa-se que muitos dos processos de transformação que ocorrem no Banco estão ainda longe de atingir o padrão esperado. O conjunto de resultados alcançados com a mudança é ainda modesto e muito se tem que avançar. Sendo importante que nesse processo de aprendizado, os funcionários, os clientes, os parceiros e a sociedade em geral, discutam novos valores e apontem riscos e implicações não previstos, para que o Banco Real consiga chegar a obter melhores resultados.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	01
1.1. Justificativa do tema.....	02
1.2. Tema	03
1.3. Delimitação do tema	03
1.4. Objetivos	03
1.4.1. Objetivo Geral	03
1.4.2. Objetivos específicos	04
2. METODOLOGIA	05
2.1. Métodos de abordagem e técnicas de coleta de dados.....	05
2.2. Universo e amostra da pesquisa	06
3. REFERENCIAL TEÓRICO	08
3.1. Origem e conceitos de marketing.....	08
3.2. O que é processo	15
3.3 . O que é serviço	16
3.4 . Qualidade em serviços.....	17
3.5. Marketing de serviços	21
3.6. Marketing de Relacionamento	24
3.7. Fidelização de clientes	30
4. ESTUDO DE CASO	34
4.1. Análise do estudo de caso	36
5. CONCLUSÃO	40
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	42
APÊNDICE	

1. INTRODUÇÃO

Estamos vivendo uma nova era de concorrência e competição dentro de um novo ambiente globalizado. A concorrência cresce não só entre adversários tradicionais, mas também com novos personagens em nichos ou setores específicos de negócios. E isso é resultado da desintegração das fronteiras e da abertura dos mercados antes protegidos. As empresas já não podem ficar confiantes em sua participação de mercado e em sua posição competitiva, pois a concorrência pode vir inesperadamente de qualquer setor e de qualquer tipo de organização, pois as fusões e aquisições alteram a relação de força existente no mercado.

E, é nesse cenário que surge o Marketing de Relacionamento, que vai oferecer a resposta para as empresas enfrentarem os novos desafios.

A quantidade e a complexidade dos relacionamentos nos negócios geraram um crescimento exponencial de dados sobre o cliente e o mercado. Portanto, no processo de analisar e interpretar os relacionamentos de milhões de indivíduos ou de um pequeno grupo de clientes, esses dados podem fazer uma grande diferença na posição competitiva e nos lucros, para quem estiver mais apto a usá-los

ativamente no processo de atendimento e vendas, independentemente de a empresa ser do setor de telecomunicações, bancos, seguradora, ou simplesmente uma loja de shopping.

Neste trabalho procura-se então apresentar como o gerenciamento dos clientes transforma o relacionamento, de eficiente para produtivo, melhorando substancialmente o retorno obtido por cliente dentro do Banco ABN AMRO Real S/A. Através do acompanhamento diário da política do Banco Real é possível observar como essa empresa altera seu próprio sistema de marketing, criando novos produtos, usando novas mídias, oferecendo novos serviços, obtendo melhor e mais rápido feedback das informações sobre o comportamento do cliente para com isso, melhorar a qualidade dos processos operacionais e do atendimento.

Este trabalho, portanto, enfatiza a mudança necessária e irreversível na Instituição, para que esta conheça melhor seu cliente. É preciso buscar informações qualificadas dos clientes e com isso formar um grande banco de dados, rico em informações e que contenha: *hobbies* dos clientes, dados da família, gostos, preferências, datas importantes, enfim, que participe dos eventos importantes da vida dos clientes.

O que se observa então é que a melhor forma de manter um cliente rentável na carteira é através do relacionamento, pois a convivência, disponibilidade, envolvimento com os problemas do cliente e parceria são a combinação perfeita para um cliente rentável que gera um processo ganha-ganha na relação de confiança.

1.1 Justificativa do tema

A escolha desse tema propicia desenvolver um estudo que alia a teoria estudada e os conhecimentos construídos ao longo do curso de graduação a práticas organizacionais, pois ao aplicar o referencial teórico a situações concretas, favorece-se a sedimentação do conhecimento.

A razão do tema escolhido origina-se da percepção de que com as estratégias do marketing de relacionamento busca-se atender os diversos nichos de mercado, a fim de garantir a satisfação do cliente e rentabilidade dos mesmos dentro da empresa. A empresa tendo uma relação de confiança com seus clientes tende a permanecer no mercado que hoje é altamente competitivo, podendo ter a oportunidade além da fidelização dos clientes atuais, da possibilidade da conquista de novos clientes.

Podendo-se observar que para manter uma clientela fiel, o Banco tem que ir além de sua preocupação habitual com a satisfação do cliente e tomar medidas que garantam maior fidelidade.

E essa fidelização vai variar de acordo com a necessidade do cliente, através de estratégias de relacionamento que vão se desenvolver dentro de cada segmento específico.

1.2 Tema

Marketing de relacionamento

1.3 Delimitação do tema

Marketing de relacionamento como ferramenta para fidelização de clientes no Banco Real.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo Geral

O trabalho aqui apresentado tem como objetivo principal analisar como está se desenvolvendo o Marketing de Relacionamento aplicado pelo Banco Real, visando assim à satisfação do cliente, sua fidelização, a qualidade dos serviços prestados e a conquista de novos clientes.

1.4.2 Objetivos específicos

- ü Identificar e atender às diversas necessidades dos clientes do Banco;
- ü Analisar a qualidade dos processos operacionais e de atendimento com vistas a agradar cada vez mais os clientes;
- ü Apresentar e interpretar dados e informações de clientes para buscar cada vez mais relacionamentos sustentados e duradouros.

2. METODOLOGIA

Para Andrade (1997, p.109), “metodologia é o conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento”.

E esse trabalho adotou em relação aos seus objetivos a pesquisa exploratória. Sendo que, segundo Octavian *et al* (2003, p.23), “a pesquisa exploratória é feita através do levantamento bibliográfico, entrevistas com profissionais que estudam ou atuam na área, visitas a web sites e outras fontes de dados”.

O procedimento de coleta desse trabalho será a pesquisa bibliográfica, que para Vergara (1998, p.46) “é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma”.

2.1 Métodos de abordagem e técnicas de coleta de dados

O método de abordagem é o conjunto de procedimentos utilizados na investigação de um fenômeno. Quanto ao método de abordagem foi o dedutivo. Para Octavian *et al* (2003, p.24), “o método dedutivo é aquele que, partindo de leis gerais que regem os fenômenos, permite chegar aos fenômenos particulares”.

Para Andrade (1997, p.55) “a observação pessoal trata-se de uma técnica comum de pesquisa para coleta e análise de dados.

Já o método do estudo de caso, como todos os métodos de pesquisa, é mais apropriado para algumas situações do que para outras em pesquisa em Administração. Ao se decidir pelo uso deste método de pesquisa, um investigador deve ter em mente os perigos e as críticas que são normalmente feitas ao método em questão e deve tomar as precauções e cuidados necessários para evitá-los ou minimizar as suas conseqüências.

De qualquer forma, o método do estudo de caso oferece significativas oportunidades para a Administração e para os Administradores, pois pode possibilitar o estudo de inúmeros problemas de Administração de difícil abordagem por outros métodos e pela dificuldade de se isolá-los de seu contexto na vida real.

Este método, como os métodos qualitativos, são úteis quando o fenômeno a ser estudado é amplo e complexo, onde o corpo de conhecimentos existente é insuficiente para suportar a proposição de questões causais e nos casos em que o fenômeno não pode ser estudado fora do contexto onde naturalmente ocorre. (BONOMA, 1985).

2.2 Universo e amostra da pesquisa

O universo desta pesquisa foram os 2.818.000 clientes do Banco ABN AMRO Real S/A. Este estudo de caso, portanto, foi baseado em uma pesquisa realizada semestralmente pelo Banco Real.

Quanto às técnicas de amostragem foram realizadas 1200 entrevistas feitas com clientes Pessoa Física do Varejo, escolhidos aleatoriamente, a fim de refletir exatamente a distribuição por Redes, segmentos e perfil dos correntistas.

Os questionários foram aplicados, entre os dias 17 de novembro a 06 de dezembro de 2004 e a margem de erro estatístico desta pesquisa é de 2,9% a mais ou a menos do percentual obtido.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Origem e Conceitos de marketing

Segundo Cobra (1986, p.6) a definição da palavra marketing é: "uma expressão anglo-saxônica derivada da palavra mercari, do latim, que significa comércio, ou ato de mercar, comercializar ou transacionar".

Segundo Freitas (2000, p.77):

Até o advento da Revolução Industrial, os modelos de produção ocidentais eram essencialmente artesanais. O ferreiro, o alfaiate, o padeiro, o oleiro, o sapateiro, todos enfim produzindo para um dado consumidor, fosse ele uma pessoa ou uma organização, e atendendo-os quase que apenas sob encomenda ou sob medida.

Dali por diante, entretanto, a capacidade de produzir em série, em escala, focou principalmente produtos básicos.

A padronização, onde eram raras as opções (apenas e poucas variações de utilidades, cores, tamanhos, sabores), trouxe consigo hábitos de consumo novos, mas aplicáveis à massa, ao mercado no seu mais amplo sentido, seja ele geográfico ou demográfico.

Apesar dos novos processos produtivos e dos maciços investimentos em capitais, instalações e equipamentos, poucas eram as plantas industriais e (assim sendo) ínfima a concorrência. Para Cobra (1986,p 53)

As políticas governamentais de implantação de indústrias e preservação do seu crescimento, daquela época, estabeleciam disputas quase que apenas entre os produtores de um país ou continente e os mercados consumidores de outros.

O norte das decisões era o produto, que (de tão básico) chegava aos mercados atendendo a demandas concentradas e já claramente definidas por alimentação, vestuário, higiene e outras assim igualmente essenciais.

Os produtos, que antes da Revolução Industrial eram objeto de encomendas, passaram a ser industrializados e estocados. Estudavam-se então aos mercados enquanto meras vias de distribuição e escoamento dos estoques.

A ordem do dia era estabelecer regras e princípios de maior produtividade (mais máquinas, maior carga de trabalho), meios e vias de transporte (navios, trens e tropas) desde as fontes produtoras até os canais de distribuição (grandes entrepostos atacadistas e armazéns varejistas, surgindo assim os intermediários) e maximização de lucros.

A tais estudos chamava-se mercadologia, que se empenhava em elaborar pesquisas, estudar formas de vendas, meios de distribuição, desenvolver promoções e demais serviços agregados ao processo.

Buscando meios para produzir mais e mais, transportar mais e com maior rapidez, distribuir (via intermediários) por canais concentrados em grandes entrepostos e capilarizados em armazéns, mas para atender a mercados de consumo de massa.

Segundo Kotler (1980, p.36) “Para se vender é preciso produzir e promover”.

O marketing tem sido descrito por uma ou outra pessoa como uma atividade de negócios; como um grupo de atividades de negócios; como um fenômeno de comércio; como um estado de espírito; como uma função coordenadora, integradora, na definição de políticas; como um senso de propósitos dos negócios; como um processo econômico; como uma estrutura das instituições; como um processo de troca ou transferência da propriedade de produtos; como um processo de concentração, equalização e dispersão; como a criação de tempo, lugar e posse de coisas úteis; como um processo de ajustamento da demanda e da oferta, e muitas outras coisas.

Após a definição de marketing realizada por Kotler, até os dias de hoje, produz-se o que o consumidor deseja para satisfazer suas necessidades, e há toda uma cultura de marketing estabelecida.

De acordo com Cobra (1988, p. 137):

Em todo o mercado, cada vez mais se percebe a importância do marketing como fator de definição da empresa em relação a seus concorrentes. Nota-se um significativo nivelamento quanto à qualidade dos produtos. Assim, o marketing se apresenta como fator na luta de projeção das empresas. O marketing é objeto de atenção e interesse de diversos tipos de organizações lucrativas e não lucrativas. De empresas privadas a empresas públicas, de empresas de grande porte a empresas de microporte, de políticos até as nações, o marketing permeia a atividade mercantil e não mercantil.

O conceito de *marketing* passa por transformações. Aceita-se a idéia de que, para se fazer *marketing* é preciso que cada funcionário pense *marketing* dentro de

sua própria função. Contudo, o que é pensar pelo prisma da administração de *marketing*? É trabalhar, considerando o cliente e o produto/serviço, satisfazendo o primeiro e aprimorando o segundo. Para tanto é preciso que se esteja sempre tomando conhecimento do que ocorre no mercado. A palavra-chave portanto é informação.

O *Marketing* prevê pesquisa de mercado, planejamento, determinação de preços, propaganda, atendimento, promoção de vendas e distribuição.

De acordo com Kotler (1998, p 77):

O que um homem realmente precisa? Algumas centenas de gramas de comida todos os dias, aquecimento e abrigo, dois metros para se deitar e alguma forma de trabalho que lhe proporcionará uma sensação de realização. E isso é tudo, sob o aspecto material. Todos sabemos disso. Mas recebemos uma lavagem cerebral de nosso sistema econômico, até que terminemos numa tumba, debaixo de uma pirâmide de prestações, hipotecas, utensílios absurdos, brinquedos que desviam nossa atenção da estupidez de tudo isso.

Richers (1989, p. 28) afirma que o *marketing* “é a atividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos, através dos processos de troca”. Ao se analisar a essa proposta percebe-se que, apesar das condições para a sobrevivência serem tão básicas, as necessidades do homem, assim como a sua evolução, são uma constante e o *marketing* apenas se encarrega de satisfazê-las.

Segundo Cobra (1992, p. 105):

Para a American Marketing Association, *marketing* é o processo de planejamento e execução, desde a concepção, apreçamento, promoção e distribuição de idéias, mercadorias e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais.

Foi Kotler quem apresentou novos propósitos de conceito humano, conceito de consumo inteligente e conceito do imperativo ecológico, dando origem ao *Marketing* de caráter social. (MACKENNA, 1993).

Para Mackenna (1993, p. 181):

O conceito social acrescenta o bem-estar, além de exigir a inclusão de quatro considerações nas tomadas de decisões: desejos e interesses dos consumidores, exigências da empresa e bem-estar social. O *marketing* social desperta a preocupação em relação a má distribuição de renda e a necessidade de adequar produtos e serviços a populações diferenciadas. Assim, o *marketing* se volta à orientação e não ao controle do mercado, com base na educação desenvolvimentista, no aperfeiçoamento incremental, e no processo contínuo.

O ponto comum entre as definições de *marketing* é a busca da satisfação do cliente e, por conseguinte, a identificação de suas necessidades. Nessa busca, pode-se usar estratégia de *marketing* baseada no conhecimento: de novas tecnologias, da concorrência, de seus clientes, de sua própria organização, recursos, planos e formas de fazer negócio; e a experiência, que enfatiza a interatividade, conectividade e criatividade.

O objetivo do *marketing* é criar uma imagem favorável a respeito de um produto. Segundo Kotler (1998, p.90):

Um produto é tudo que pode ser oferecido para consumo; incluindo-se objetos físicos, serviços, personalidades, lugares, organizações e idéias. Levando-se em consideração as definições e objetivos do *marketing* a tarefa maior de um produto é satisfazer as necessidades do mercado. Assim, do ponto de vista do consumidor, um produto tem uma infinidade de significados, portanto é o mercado quem define o produto.

A diferenciação de um produto no mercado pode estar baseada em vários fatores: tecnologia, preço, aplicação, qualidade, serviço, canais de distribuição, público-alvo, clientes específicos e alianças.

O composto de *marketing* – produto, preço, distribuição e promoção é essencial na operação dos detalhes táticos do posicionamento, sendo que algumas vantagens competitivas como a capacidade de fabricação, a aceitação dos consumidores, as capacidades de distribuição e de entrega, são, também, são importantes no posicionamento de um produto. (COBRA,1998).

Segundo Kotler (1998, p.96):

Na busca da boa imagem para o produto, a publicidade e a propaganda se constituem importantes ferramentas do *marketing*, Embora seja comum a confusão entre esses termos, publicidade deriva do latim *publicus* e significa o ato de vulgarizar, de tornar público um fato ou idéia. Já a propaganda compreende a idéia de inculcar uma idéia, uma crença na mente alheia. Ambas as palavras são usadas indistintamente.

A propaganda é uma das ferramentas de comunicação de *marketing* recomendadas à pequena empresa. A definição mais comum de marketing se refere a qualquer forma de comunicação paga, impessoal, de autoria do anunciante, que identifica o patrocinador e faz uso de veículos de mídia para promover produtos ou serviços junto a um público-alvo definido. (FELIPPE JÚNIOR, 1994).

A publicidade é capaz de produzir grandes efeitos na economia

das empresas, desde a criação e ampliação de mercados, redução de custos, rotação dos estoques até na melhoria da qualidade do produto. A propaganda é incapaz de agir de forma isolada, isto é, o ato do consumidor em comprar ou não comprar não depende apenas do produto em si, sendo também levado em consideração outras variáveis como preço, embalagem, venda pessoal, serviços, financiamento e outros aspectos do processo de *marketing*. (Kotler ,1998)

Quanto a assegurar uma resposta positiva à propaganda, Kotler (1998, p.103):

Deve-se definir o quanto deve ser gasto, que mensagem e modo de apresentação serão utilizados, como será organizada a propaganda, bem como quais os melhores métodos para se saber o que a propaganda está realizando. A eficácia da propaganda está relacionada com outros elementos, como a persuasão do consumidor, objetivando que o mesmo assumira um comportamento de compra, ao qual a empresa oferecerá benefícios que servirão como reforço positivo a esse mesmo comportamento.

O conceito de segmentação surge depois do período de “desmassificação”, com a conseqüente adequação de produtos para atender gostos cada vez mais diferenciados. Para compreender o sentido de desmassificação, o termo massa é conceituado por Sant’anna (1989, p.69) como “membros que podem vir de qualquer profissão e camada social, formada por grupos anônimos que não se integram e nem trocam informações”.

O mesmo autor ainda afirma que, estando os indivíduos

separados uns dos outros e sendo anônimos, não têm oportunidade de se comunicar tornando a massa frouxamente organizada e incapaz de agir de comum acordo.

Os princípios trazidos pela segmentação opõem-se aos de massa por afirmar que toda empresa deve determinar, não apenas quais necessidades servir mas também as necessidades de quem servir. A maior parte dos mercados é grande demais para que se possa atender as necessidades da grande massa. Assim, dentro da idéia de segmentação, cabe às organizações atender a um conjunto de necessidades de um grupo homogêneo ao qual denomina-se “mercado-alvo” (KOTLER,1995).

Ao se realizar a identificação de um segmento qualquer de mercado , alguns requisitos deverão ser apontados: deve-se definir quem está dentro ou fora do segmento; um segmento precisa evidenciar um potencial atual ou uma necessidade potencial, ser economicamente acessível, reagir aos esforços de *Marketing* e ser estável. Aqueles segmentos que surgem e desaparecem não são considerados como interessantes. (COBRA, 1992)

Igualmente para Cobra (1992, p.88), uma boa segmentação envolve a divisão do mercado por uma sucessão de variáveis. As bases

utilizadas para esta divisão são:

- a.localização geográfica (limites políticos, área comercial);
- b.características demográficas (idade, sexo, estado civil, raça, nacionalidade, religião, tamanho da família);
- c.características sócio-econômicas (renda ocupação, educação);
- d.características psicológicas (personalidade, atitudes, estilo de vida, atividades, interesses, opiniões ou valores);
- e.características relativas ao atributo do produto (benefícios, lealdade a marca);
- f. características comportamentais do consumidor (razões de compra, lealdade, influência de compra);
- g.características relativas ao benefício buscado pelo consumidor (satisfação sensorial, psicológico);
- h.características relativas ao ramo de *Marketing* (tipo de atividade, tipo de distribuição ao consumidor, tipo de compradores);
- i. características relativas ao *Marketing* mix (preço, marca, promoção de vendas, merchandising, publicidade, esforço de vendas, canal de distribuição).

Contudo, afirma Cobra (1992, p.89):

Independente do segmento escolhido, uma decisão se torna muito importante ao administrador de *Marketing*, qual seja: saber a forma de abordagem do cliente. Daí ser fundamental que se conheçam as técnicas de pesquisa em *marketing*, o que se passará agora a expor.

3.2 O que é processo

Segundo Bueno (1996, p.529), este esclarece que “processo” é “sucessão sistemática de mudanças em uma direção definida; série de ações sistemáticas visando a determinado resultado; ação ou operação contínua, ou série de ações ou alterações que ocorrem de uma maneira determinada; ação de ser feito progressivamente”. Compreende-se assim, que processo supõe um encadeamento de ações, com finalidade predeterminada.

E segundo Las Casas (2000, p. 271):

Serviços constituem uma transação realizada por uma empresa ou por um indivíduo, cujo objetivo não está associado à transferência de um bem. Entre as várias definições e colocações, destaca-se a de Rathmell. Numa distinção implícita que faz entre bens e serviços, Rathmell considera bem como alguma coisa – um objeto, um artigo, um artefato ou um material – e

serviço como um ato, uma ação, um esforço, um desempenho.

Os processos são criados para atingir vários fins. Pode ser a redução de custos, de tempo para a realização de uma tarefa, garantir padronização, permitir melhor mensuração e, por conseguinte, maior controle, facilitando os ajustes etc. Entretanto, processos, por melhor que pareçam, podem ser falhos (parcial ou totalmente), pois sua aplicação dependerá de pessoas.

Os profissionais da qualidade trabalham com pessoas e processos, consistindo sua tarefa em adaptá-los reciprocamente. Essas pessoas podem estar fora ou dentro da empresa. Os processos são voltados, primeiro, aos que trabalham na organização. Contudo, em uma fase mais avançada, na busca da qualidade, é preciso que se enquadre em algumas partes do processo as pessoas que também estão “*fora*” da empresa, ou seja, os clientes. Quando um profissional da qualidade se dedica a analisar um processo, sua atenção deve se voltar fundamentalmente para dois aspectos que lhe caracterizam a qualidade: sua eficiência e sua eficácia.

A análise da eficácia revelará se os produtos gerados atendem perfeitamente aos objetivos para os quais estão destinados, isto é, se as saídas estão conforme o esperado. A análise da eficácia visa a otimização do resultado gerado pelo processo do ponto de vista externo. Toda análise deve ser feita, preferencialmente, partindo-se de fora para dentro do processo, ou seja, partindo da visão do cliente. Neste sentido,

conhecendo as expectativas do cliente pode-se estabelecer, mesmo que como meta, a eficácia e a eficiência desejada para o processo.

3.3 O que é serviço

Segundo Judd (*apud* Las Casas, 2000, p. 15), “serviços constituem uma transação realizada por uma empresa ou por um indivíduo, cujo objetivo não está associado à transferência de um bem”.

Las Casas (2000, p. 16) ainda apresenta uma definição mais completa:

Os serviços oferecidos por uma empresa devem ser cuidadosamente planejados e, acima de tudo, oferecidos com qualidade. Um serviço bem feito gera satisfação aos clientes atendidos, que voltam a comprar ou indicam outros de seu relacionamento. Com isso, aumenta a demanda e os lucros aumentam. Contudo, o que significa qualidade em serviços? Qualidade em serviços está ligada à satisfação. Um cliente satisfeito com o prestador de serviços estará percebendo um serviço como de qualidade. E isso acontece em qualquer situação em que possa ocorrer essa satisfação, como a solução de um problema, o atendimento de uma necessidade ou de qualquer outra expectativa.

Outra definição para serviço, segundo Cobra e Zwarg (1996, p. 23) é:

Atividade ou conjunto de atividades, mais ou menos intangíveis, que ocorre com uma interação entre o cliente e o funcionário da empresa prestadora de serviços e/ou recursos físicos ou produtos e/ou sistemas de fornecimentos de serviços, que são providos como solução para os problemas do consumidor.

Vários são os tipos de serviço, podendo este ser dividido em:

- a) um bem tangível acompanhado de serviços;
- b) um serviço principal acompanhando bens e serviços secundários;

c) um serviço.

Para Las Casas, (2000, p. 159), “a produção e consumo ocorrem de forma simultânea”. Ele mantém a opinião de que no momento em que o funcionário da empresa prestadora de serviços está frente a frente com o consumidor é que ocorre a ação. Por este motivo é que ele considera o preparo do profissional como sendo o objeto de comercialização.

Segundo Cobra e Zwarg (1996, p. 85), as principais características do serviço podem ser assim apresentadas:

- a) mais intangíveis que tangíveis;
- b) produzidos e consumidos simultaneamente;
- c) menos sujeitos à padronização;
- d) não podem ser estocados;
- e) não podem ser protegidos por patentes;
- f) o estabelecimento do preço é complexo;
- g) confunde-se com seu vendedor.

Para Grönroos (1999, p. 144):

(...) na busca de um fator diferencial, a escolha entre produtos e serviços pode ser significativa para a organização. Mais que a mera diferença em torno da tangibilidade, os serviços se diferem dos produtos no que diz respeito à produção, distribuição e consumo, posto que não envolvem a transferência da propriedade, bem como têm seu valor central concretizado na interação entre empresa e cliente.

3.4 Qualidade em serviços

O conceito de qualidade em serviços já exige dupla ocorrência: primeiro, é preciso que haja o julgamento do consumidor acerca de uma entidade que é excelente ou superior (qualidade percebida); segundo,

resulta de uma comparação de expectativas com a percepção do desempenho (qualidade objetiva).

E para Denton (1990, p.194) em outras palavras, a qualidade em serviços resulta da conjugação entre o que o cliente reconhece como bom, e o que realmente lhe interessa. Vale dizer que os princípios que regem a qualidade em serviços são:

- a) visão gerencial;
- b) desenvolvimento de um nicho estratégico;
- c) apoio da alta administração;
- d) entendimento do negócio;
- e) aplicação dos fundamentos operacionais;
- f) monitoração dos clientes;
- g) inovação;
- h) tecnologia avançada;
- i) treinamento;
- j) padrões para medir desempenho.

Um excelente serviço ao cliente raramente segue uma lista de regras rígidas sobre o que fazer ou dizer. Não se pode ficar fechado servindo ao sistema de regras, em vez de servir ao cliente. A base para a qualidade de atendimento ao cliente se constitui pelas técnicas gerenciais e comportamentais, com a valorização, principalmente, do comportamento humano.

Na qualidade total no atendimento ao cliente é importante serem observados alguns princípios que podem ser adotados tanto por empresas como profissionais que atuam em unidades de informação de uma instituição.

Segundo Las Casas (2000, p. 159):

Os serviços são intangíveis, ou seja, neles não se pode tocar. O que isto significa? Antes de uma venda efetiva, o que ocorre são promessas, muitas vezes impossíveis de constatação prévia. Por isso, para fechar um negócio é preciso ter confiança nos vendedores.

A excelência em serviço coloca o fornecedor e o cliente no mesmo lado, tornando-os parceiros. Se o comportamento deixa claro que a intenção é batalhar pelo cliente, cria-se a base para o sucesso e satisfação das relações. Fator importante é seguir e adotar as normas da empresa com o envolvimento e comprometimento da equipe de trabalho. É preciso estabelecer o canal de comunicação com a linguagem usada pelo cliente, ou seja, saber ouvir e entender o cliente demonstrando interesse em entender a situação, pensar como o cliente.

Para Las Casas (2000,p.161)

Os serviços estão muitas vezes ligados a pessoa do vendedor, como vimos. Por essa razão, os serviços da mesma empresa poderão variar muito. Esta característica de heterogeneidade apresenta a vantagem de assemelhar-se à venda sob medida, que permite ao vendedor uma melhor adequação às necessidades do consumidor. Simultaneidade dos serviços significa que o processo de prestação de serviços e o de consumo ocorrem ao mesmo tempo. Cliente bem atendido é condição essencial quando se analisa a característica da simultaneidade

Segundo Denton (1990, p. 56), os fatores determinantes da qualidade em serviços podem ser assim dispostos:

- a) acessibilidade;
- b) comunicação;
- c) competência;
- d) cortesia;
- e) credibilidade;
- f) confiabilidade;
- g) responsabilidade;

- h) segurança;
- i) tangibilidade;
- j) conhecimento do cliente.

A globalização da economia, o aumento da competitividade e as estratégias empresariais levam as empresas a alcançarem níveis de excelência, principalmente em relação aos seus clientes. As linhas de ações que as empresas aplicam hoje começam a convergir para um foco único, conquistar, satisfazer e manter clientes, fazendo as coisas certas e com qualidade.

Segundo a opinião de Denton (1990, p. 17):

Algumas das técnicas para satisfação dos clientes são sutis e outras são não-evidentes. Algumas envolvem dedicação de tempo dos administradores, enquanto que outras enfocam na monitoração extensiva das necessidades e atitudes dos clientes.

A qualidade total no atendimento ao cliente ocorre quando a empresa enfoca seus esforços em serviços com qualidade, fazendo conscientemente a escolha em investir na satisfação do cliente e em tornar isso a meta da empresa. Algumas técnicas para satisfação do cliente envolvem dedicação de tempo dos administradores, enquanto que outros enfocam na monitoração extensiva das necessidades e atitudes dos clientes.

Conforme o apresentado por Denton (1990, p.20):

Para muitos clientes, mesmo que o serviço seja bom, ele não o será se chegar tarde. Poucos clientes gostam de esperar para serem servidos. Alguns fornecedores reconheceram o valor da responsividade e incorporaram-no em seus serviços para os clientes.

Conclui-se que o atendimento à necessidade do cliente produz recompensas reais para a empresa em termos de imagem da empresa e lealdade dos clientes, que retornam, muitas vezes, porque já conhecem a qualidade, confiam nas pessoas que trabalham e sabem que obtêm serviços consistentes. Cabe aqui ressaltar o que afirma Whiteley (1991, p.66): “proporcionar qualidade como o cliente a define significa compreender plenamente ambas as dimensões da qualidade: qualidade do produto e qualidade do serviço”.

Assim, considerando-se que a qualidade relacionada a serviços necessita de um gerenciamento, nas palavras de Albrecht e Bradford (1992, p.197), vale dizer que:

A Administração de Serviços é um conceito organizacional de visão global que se empenha em fornecer um serviço superior que será a força motriz dos Negócios. É um conceito de transformação, uma filosofia, uma mentalidade, uma série de valores e atitudes, e que, mais cedo ou mais tarde, será um conjunto de métodos. O principal motivo para querer conhecer profundamente o cliente e tomar o serviço a força motriz da empresa é o de criar diante dos concorrentes um fator de diferenciação. Pense que qualquer concorrente que resolver igualar-se à sua empresa poderá fazê-lo, de praticamente todas as formas. Se você construir um prédio bonito, o concorrente pode construir outro.

Um importante fator relacionado a serviços diz respeito aos diferentes momentos em que o mesmo pode ser oferecido ao cliente. Há serviços que são prestados no ato da compra (entrega); há serviços que são ofertados bem depois da realização da compra (manutenção, em período de garantia). A escolha do tipo de serviço que será oferecido ao cliente, quando não se tratar de obrigação legal, deve estar associada

às demais estratégias da organização, as quais podem ser: conquista de mercado, controle de qualidade e fidelização de clientes.

A realização do serviço tem um elemento muito importante. A maneira como a pessoa, que está entregando o serviço (tornando o serviço real), trata a interação, pode definir a aceitação ou não do serviço, bem como a decisão pelo cliente em voltar a comprar o serviço oferecido pela empresa.

Como se vê, a prestação de serviços é algo bem mais complexo que a comercialização de um bem tangível, justamente porque, em face dessa característica de “intangibilidade”, as exigências dos clientes não raramente se tornam maiores, necessitando que a empresa adote uma estratégia com vista a “convencer” o cliente acerca da importância daquele mesmo serviço.

3.5 Marketing de serviços

O marketing de serviços consiste na criação de serviços que ressaltem o relacionamento com os clientes, proporcionando além da fidelização destes uma barreira à entrada de concorrentes.

E, Czinkota (2001, p.140) afirma que a “chave para a vitória hoje é a adaptação personalizada das ofertas às necessidades de cada cliente, mantendo custos e preços baixos”. Assim, o problema das empresas é se concentrarem apenas nos próprios produtos, ignorando completamente outro elemento que diferencia as ofertas da empresa e exerce um enorme impacto sobre os lucros: os serviços. Face a essa ótica não existem empresas bem-sucedidas que não façam dos serviços a base de sua estratégia competitiva, sendo estas, empresas prestadoras de serviços ou de bens.

E ainda segundo Czinkota (2001, p.265) “somar a qualidade do serviço, na idéia motriz da empresa, gera por si vantagem competitiva”, uma vez que as oportunidades de diferenciação e de aumento de valor dos produtos (bens tangíveis) encontram-se para as áreas intangíveis da confiabilidade, da resposta rápida, da segurança e da capacidade da empresa em entender e servir os clientes.

Czinkota (2001, p. 265) ensina ainda que:

O marketing de serviços abarca os pontos de contato com os clientes, indo desde a preparação de empresa, funcionários para prestação de serviços, até a participação em estudos da pesquisa de mercado, ou seja, considerar relevante para eficácia empresarial tanto a preparação do ambiente externo da organização quanto conhecimento, integração e interação com seus ambientes externo e interno.

A maioria dos autores de marketing identificam quatro diferenças básicas que caracterizam fundamentalmente os serviços. São elas a intangibilidade, a inseparabilidade, a perecibilidade e a heterogeneidade.

E segundo Walker (1991, p.418), “o marketing de serviços envolve os relacionamentos interpessoais, seja de funcionários das empresas de serviços com seus clientes, seja internamente entre os próprios funcionários das empresas”. Assim sendo, as estratégias de marketing para as empresas de serviços devem envolver mais do que o tradicional marketing externo representado pelo modelo dos 4 P's – preço, praça, produto e promoção – é primordial envolver também o marketing interno (endomarketing) e o marketing interativo.

Czinkota (2001, p. 265) afirma que, “embora muitas vezes os serviços incluam elementos tangíveis, a realização dos processos é basicamente intangível”. Isto significa que o serviço por ser um processo e não um objeto, não pode ser visto, sentido ou provado antes de ser adquirido. Os benefícios provindos dos serviços

advêm da realização, da experimentação do processo. Por esses motivos não é possível que o serviço seja avaliado objetivamente dando margem então a subjetividade.

Ao responsável pelo marketing de serviços cabe principalmente a função de estar sempre focado no cliente e na sua manutenção a longo prazo, direcionando, de forma harmônica, os objetivos da empresa aos objetivos da sociedade. O foco no cliente beneficia tanto a qualidade quanto a rentabilidade da empresa.

Segundo Walker (1991, p. 418), “estudos de empresas de serviços bem sucedidas mostram que o seu histórico reflete um compromisso de alta administração com a qualidade, além de possuírem fornecedores que também definem elevados padrões de qualidade de serviços”.

Walker (1991, p. 419) afirma que para que: “exista um adequado fornecimento de serviços torna-se necessário, ainda, ter flexibilidade no uso dos recursos, dar oportunidade de livre arbítrio para os funcionários que lidam com os clientes e possuir uma política que não se baseie em rotinas orientadas somente para a produtividade”. Isto significa tratar os clientes como indivíduos e montar sistemas organizacionais que suportem, e não dificultem, a obtenção dessa meta.

O processo de prestação de serviços compreende um conjunto de atividades que devem ser orientadas por um sentido de unidade. Na maioria das vezes, o serviço envolve algum tipo de interação do tipo empresa-cliente ou empresa-fornecedor que nem sempre ocorre fisicamente, mas todos os momentos do processo têm igual relevância podendo, inclusive, transformar-se em um fator crucial de manutenção do relacionamento com o cliente. Dessa forma, o cliente pode vir a

manifestar seu nível de satisfação ou insatisfação em relação à falhas ocorridas em um dos momentos do conjunto de atividades que compõem o serviço.

3.6 Marketing de relacionamento

Segundo Mckenna (1993, p. 45), o “posicionamento começa com o consumidor”. Tal afirmativa decorre de os consumidores pensarem sobre os produtos e empresas comparando-os com outros produtos e empresas, sendo que esses clientes potenciais e os clientes reais vêem uma empresa em relação às concorrentes.

Já segundo Bretzke (2000, p. 127), “um relacionamento é qualquer experiência portadora de informação que um cliente atual ou potencial tem com a empresa”.

Definida a hierarquia de valores, desejos e necessidades, baseado em dados empíricos, opiniões obtidas por meio de propaganda e experiências anteriores com produtos e serviços, os clientes se utilizam dessas informações para tomar decisões de compra.

A liderança no mercado pode chamar a atenção de um consumidor e ser um fator importante a ser considerado por ele mas, hoje, existe mais de um único líder em praticamente todos os segmentos do mercado. Na maioria das vezes, as empresas compartilham a posição de liderança, uma em tecnologia, outra em mercado, outra em preço e outra ainda uma iniciante desafiadora. Com a fragmentação dos mercados, a posição de destaque pode ser obtida até em um mercado altamente competitivo.

A capacidade das empresas, sejam elas novas ou antigas no mercado, é de conquistar posições singulares, assim como fixar seus produtos e serviços. Esta capacidade é uma força poderosa em marketing. E conforme Mckenna (1993, p. 45), “no coração de toda boa estratégia de marketing está uma boa estratégia de posicionamento”. Ocorre, porém, que o posicionamento não é bem o que a empresa afirma acerca de seu produto ou empresa aos clientes, mas o que se faz com os clientes para definir sua posição no setor.

Verifica-se em Mckenna (1993, p.46), que “do ponto de vista do consumidor, a diferenciação não está tão relacionada ao serviço ou setor quanto à sua forma de fazer negócios”. Isto porque na era da informação não se pode fabricar uma imagem, tendo em vista que a distância entre a percepção e a realidade está diminuindo. Além disso, em um mundo globalizado, onde os consumidores têm tantas opções, eles podem ser instáveis, o que significa que o marketing moderno é uma batalha pela fidelidade do cliente.

Dessa forma, o posicionamento tem que compreender mais do que a simples consciência de uma hierarquia de marcas e nomes de empresas, demandando uma relação especial com o cliente e a infra-estrutura do mercado. Conforme Mckenna (1993, p.46), o posicionamento é vital ao sucesso.

No entanto, mesmo que os conceitos de parceria e contratos de longo prazo estejam sendo praticados há bastante tempo, a terminologia marketing de relacionamento, segundo Bretzke (1992, p.10) surgiu com Berry, no segmento de marketing de serviços, no ano de 1983. Berry (*apud* Bretzke 1992), “reconhece a fidelização de clientes como meio de alcançar maior competitividade entre as organizações, assim como maior satisfação dos clientes”.

Já Mckenna (1993, p.10) alertou para a oferta de valor aos clientes. Assim, o marketing de relacionamento, segundo Mckenna (1993, p.46) deve considerar todos os relacionamentos que possam influenciar na satisfação dos clientes, tais como:

Relacionamentos com fornecedores (fornecedores de bens e serviços), relacionamentos laterais (concorrência, organizações não lucrativas, governo), relacionamentos internos (unidades de negócios, áreas funcionais, empregados) e relacionamentos com compradores (intermediários e consumidores finais)

Sendo assim, Hunt e Morgan (*apud* Grönross, 1999, p. 45) definem que “marketing de relacionamento se refere a todas as atividades dirigidas a estabelecer, desenvolver e manter as trocas relacionadas de sucesso”.

A lógica da adequação da estratégia de marketing de relacionamento como meio de buscar a fidelidade dos clientes consiste na disposição das empresas em aprender de forma contínua sobre os seus clientes, assim como realçar o relacionamento com a oferta crescente de valor, com base nesse conhecimento.

Comparando o marketing de relacionamento com o marketing de serviços verifica-se que o relacionamento é um serviço prestado ao cliente e a sua natureza interativa passa a ser a base para a oferta contínua de valor superior. Mckenna (1993, p.45), afirma que o marketing de relacionamento deve se apoiar no conhecimento e na experiência, pois:

O marketing baseado no conhecimento exige da empresa uma escala de conhecimento: da tecnologia pertinente, da concorrência, de seus clientes, das novas fontes de tecnologia que podem alterar o ambiente competitivo e de sua própria organização, recursos, planos e formas de fazer negócios.

No plano tático, o marketing de relacionamento se materializa por meio das parcerias estabelecidas com os clientes e com todos os agentes que influenciam em sua satisfação, assim como por meio dos programas de relacionamento mantidos por bancos de dados de marketing (database marketing), utilizando-se da

comunicação direta e interativa (mala-direta e telemarketing) para acessar os clientes.

Segundo Kotler (1998, p. 162), as ações táticas do marketing de relacionamento respaldadas em bancos de dados permitem:

O diálogo com o cliente através dos meios que se utilizam para o feedback, tais como: a análise dos padrões de feedback e dos históricos de compras; implantação de *hot lines* – os sistemas de atendimento ao consumidor; análise das cartas aos clientes; pesquisas formais e informais.

O marketing de relacionamento pressupõe, conforme sugerido por Mckenna (1993, p.45), “a interatividade, a conectividade e a criatividade, para que o cliente realmente possa ser parte da estratégia da organização no planejamento de produtos e serviços de valor em um processo dinâmico e contínuo”. Ações de marketing não comprometidas como feedback de mercado não estão alinhadas com a estratégia de relacionamento, pois esse feedback dos clientes, desenvolve a capacidade dos administradores de se aproximarem mais intimamente do mercado, a ponto de preverem as reações dos clientes diante das mudanças ambientais.

Com o consumidor alterando seus valores e desejos, de acordo com o momento em que se encontram, é preciso que a organização esteja atenta a estas alterações, de forma a atender às necessidades atuais não satisfeitas.

Para que haja duração da relação entre o cliente e a empresa é necessário retê-lo, pois para que haja relacionamento de longo prazo é preciso aumentar cada vez mais o vínculo entre o cliente e a organização, com o atendimento de maior número possível de suas necessidades, pois caso contrário, a retenção não denotará a lealdade do cliente.

Portanto, as ferramentas de marketing, telemarketing e comunicação

dirigida, assentando-se sobre informações, conhecimento e experiência, visam o desenvolvimento de estratégias que objetivam aumentar a lealdade e incrementar as vendas, funcionando como canais abertos, intermediando a relação entre cliente e empresa.

Sendo que para Gordon (1998, p.39), o “marketing de relacionamento oferece ainda uma oportunidade para a empresa e o profissional de marketing romperem com as estruturas existentes e fixarem-na dentro da mente e da carteira do cliente”.

E o marketing de relacionamento oferece também ao profissional de marketing uma chance para ajudar a empresa a crescer em um ambiente competitivamente desafiador. A empresa certamente valorizará os profissionais de marketing que se apoderam novamente do controle estratégico para desenvolvê-la.

Uma empresa que adota o marketing de relacionamento tem, enfim, o potencial de tornar-se fundamentalmente diferente.

Capacitado pelas novas tecnologias, o marketing de relacionamento finalmente fornece ao profissional de marketing as ferramentas necessárias para atender aos indivíduos como eles desejam ser atendidos, através de sua especificação e de seus períodos de vida como compradores e consumidores.

As organizações que forem as primeiras a adotar os princípios de marketing de relacionamento e a aplicar vigorosamente os seus conceitos possuem o potencial de conquistar a vantagem do primeiro movimento, algo difícil de ser superado pelos concorrentes. O importante é que isso significa que as organizações têm potencial para ganhar uma posição preferencial com os melhores clientes e garantir que as necessidades deles sejam bem atendidas muito antes de os concorrentes tentarem copiar e visar esses mesmos indivíduos ou empresas.

O marketing de relacionamento ensina, portanto, como entrar em harmonia, como ter persuasão e influências positivas, como apresentar-se e comportar-se em reuniões e entrevistas, sistemas representacionais, comunicação não verbal, linguagem corporal, como dirigir diálogos na direção desejada e conseguir comunicação efetiva, como aumentar a flexibilidade e enfim como conquistar o cliente e mantê-lo para sempre.

Muito se tem falado sobre o custo de se conquistar novos clientes e os esforços necessários neste desafio. Mais promoções e mais descontos são algumas das armas usadas pelos empresários. Porém, o marketing de relacionamento ou a fidelização dos clientes é

um processo menos trabalhoso, mais barato e com resultados melhores para a empresa.

3.7 Fidelização de clientes

Para entender marketing de relacionamento com o consumidor, deve-se, conforme Kotler (1998, p.50) “primeiramente, examinar o processo envolvido em sua atração e manutenção”.

Kotler (1998, p.50) ainda ensina que o ponto de partida do processo de relacionamento inicia-se com os consumidores prováveis, ou seja, todos aqueles que podem comprar o produto ou serviço. Segundo Kotler (1998, p.60):

A empresa trabalha junto a esses prováveis consumidores para determinar quais os consumidores potenciais – pessoas com forte interesse potencial no produto e em condições de pagar por ele. Os consumidores não qualificados são aqueles que a empresa rejeita, porque não têm crédito ou não seriam rentáveis. A empresa espera converter muitos consumidores potenciais qualificados em consumidores novos e, depois, estes em consumidores leais.

A empresa munida de um programa de marketing de relacionamento age para transformar os consumidores leais em clientes, que na concepção de Kotler (1998, p.60) são “pessoas que compram apenas da empresa várias categorias de produtos relevantes”.

O desenvolvimento de consumidores mais leais aumenta o faturamento da empresa, porém, esta gasta para aumentar a lealdade de seus consumidores. Aumentar essa lealdade é mais rentável em algumas empresas do que em outras.

Quanto aos valores investidos por uma empresa no desenvolvimento de relacionamento com seus consumidores de maneira que os custos não excedam os ganhos, Kotler (1998, p.60) distingue cinco níveis diferentes de investimento:

- a) Marketing básico: o vendedor simplesmente vende o produto.
- b) Marketing reativo: o vendedor vende o produto e estimula o consumidor a telefonar se tiver dúvidas, comentários ou reclamações.
- c) Marketing responsável: o vendedor telefona ao consumidor logo após a venda para conferir se o produto está atendendo as suas expectativas. Ele também solicita ao consumidor sugestões para melhorar produto e possíveis desapontamentos. Essas informações ajudam a empresa a melhorar continuamente seu desempenho.
- d) Marketing proativo: o vendedor da empresa contata o consumidor de vez em quando para informar melhores usos do produto ou sobre a utilidade de novos produtos.
- e) Marketing de parceria: a empresa trabalha, continuamente, com os consumidores para descobrir maneiras de ele economizar ou ajudá-lo a usar melhor o produto.

Segundo Bretzke (2000, p.126), a adoção de novas práticas não significa que as “atuais práticas de marketing devem ser abandonadas em favor do marketing de banco de dados”. Ao contrário, as técnicas devem ser generalizadas e incorporadas na prática e no pensamento do marketing tradicional.

Bretzke (2000, p.126) também ensina que:

os programas de fidelização são importantes aliados, pois diferenciam a empresa na mente dos clientes, desbloqueando os mecanismos da percepção seletiva e da retenção seletiva, agregando um componente emocional ao relacionamento. Cada recompensa, cada gesto de reconhecimento e cada carta que o cliente recebe são sinalizações de que a empresa sabe que ele existe e que ela se importa com ele.

Os programas de fidelização utilizam a comunicação integrada para estabelecer um relacionamento continuado, duradouro e gratificante com os clientes. Tal relacionamento busca aumentar a lealdade e a rentabilidade pelo mecanismo de reconhecimento e recompensa dos mais leais.

Qualquer contato entre a empresa e o cliente, desde cartas, visitas pessoais, malas diretas, telemarketing, sobre qualquer assunto, precisa ser registrado. Daí se enfatizar a importância do aplicativo gerenciador de relacionamento.

E conforme ensina Bretzke (2000, p.128) “os programas de fidelização devem ser construídos com base no modelo de relacionamento que a empresa deseja manter com seus clientes”.

E, Bretzke (2000, p.128) ensina também que os programas de fidelização ajudam a implementar o marketing de relacionamento de diversas maneiras, entre os quais se destacam:

- a) os esforços de marketing tornam-se mais eficazes porque a empresa está hábil para identificar seus clientes mais importantes e apresentar a eles a oferta, produto ou serviço adequado, no tempo correto;
- b) a tecnologia da informação está equipada para administrar a vasta quantidade de dados de que a empresa necessita para interagir com seus clientes de maneira verdadeiramente personalizada;

c) um “diálogo” verdadeiro pode ser mantido com clientes, a partir da identificação de interações contínuas, que revelam mudanças no ato de compra e permitem à empresa antecipar mudanças futuras.

E para Rapp (*apud* Bretzke, 2000, p.129) todo o custo e o esforço de manter o database marketing integrado a um aplicativo de gerenciamento do relacionamento é justificado pela possibilidade de aumentar a rentabilidade do cliente, incluindo-o sistematicamente em campanhas, que classificou em sete tipos:

- a) *re-sell*: levar o cliente à repetição da compra.
- b) *up-sell*: incrementar a receita por meio de ações que levem o cliente a comprar categorias de produtos com maior margem.
- c) *keep-sell*: desenvolver ações de retenção, quando o database indicar propensão a deixar a empresa ou quando existem indicadores do aumento da erosão da base.
- c) *cross-sell*: são ações para vender produtos ainda não comprados pelo cliente.
- d) *add-sell*: lançamento de extensões de linhas por meio dos clientes atuais.
- e) *new-sell*: é o uso do banco de dados de clientes atuais para novos negócios da empresa.
- f) *friend-sell*: visa transformar clientes em advogados da marca, solicitando indicações ou outro mecanismo para fazer o cliente indicar a empresa para um amigo.

Portanto, quando uma pessoa torna-se cliente, pode-se conduzi-la pela escada da lealdade, por meio de campanhas para vender outros produtos (*cross-sell*), vender mais produtos ou de maior valor unitário (*up-sell*), para trazer de volta o cliente inativo (*re-sell*) ou ter um programa de cliente freqüente (*keep-sell*).

Esse tipo de comunicação é facilitado pela tecnologia, que permite que se imprimam malas-diretas personalizadas, agregando informações relativas a um cliente, mudando a oferta ou fazendo alusão

a determinada data, evento ou volume do pedido, sem perder a agilidade de uma impressão de comunicação de massa.

Sendo assim, a importância de manter o cliente em um programa estruturado de fidelização é que lê se torna mais responsivo às campanhas sistemáticas descritas, aumentando, conseqüentemente, a rentabilidade da empresa. E como o banco de dados de clientes facilita a transformação de compradores potenciais em leais, ele é a única ferramenta para implementar a escada de lealdade.

4. ESTUDO DE CASO

O presente estudo de caso engloba os conhecimentos teóricos com os dados obtidos pela pesquisa exploratória realizada pelo Banco ABN AMRO Real

S/A, no período de 17 de novembro a 06 de dezembro de 2004, envolvendo 1200 clientes entrevistados, sendo adotado o passo-a-passo descrito no item metodologia.

E, segundo levantamento realizado durante o mês de abril na intranet.ag.br.sa.abnamro.com, pode-se observar que o Banco Real ABN AMRO Bank é uma instituição financeira sob a forma de empresa privada. A organização foi formada no final de 1998, mas já nasceu forte e com grande prestígio no mercado porque foi formada, principalmente, por duas instituições de reconhecida capacidade e marcante atuação: o ABN AMRO Bank e o Banco Real.

A Missão do Banco Real pode ser sintetizada através do Modelo: Foco no foco do cliente, pessoal capacitado e engajado, instrumental competitivo e os Valores Corporativos (Integridade, Respeito, Profissionalismo e Trabalho em equipe).

Esses valores corporativos formam a base de todas as estratégias, decisões, políticas e procedimentos adotados pela Organização. Da mesma forma, eles orientam todas as atividades do dia-a-dia de trabalho que devem ser observados nos relacionamentos do Banco com os seus mais diversos públicos: clientes, funcionários, acionistas e a sociedade em geral. Sendo estes valores corporativos definidos e adotados formalmente pelo Conselho de Administração do

ABN AMRO Bank, em Amsterdã, no final de 1996, depois de ampla consulta às unidades do Banco em todo o mundo.

O Banco Real também formula e dissemina estratégias de relacionamento, retenção e conquista de clientes, buscando identificar e atender às necessidades dos diversos nichos de mercado, a fim de garantir de sustentável a satisfação e rentabilização dos clientes.

O Banco Real constrói ainda uma relação de confiança com cada um de seus clientes, reconhecendo suas aspirações e para isso é utilizada a segmentação, que se divide da seguinte forma:

Cientes Clássicos: São aqueles que possuem uma renda de até R\$ 1.199,00. O perfil destes clientes exige do Banco promover facilidades bancárias claras, fáceis de entender e simples para utilizar excelência no caixa eletrônico e rapidez no atendimento pessoal, a um preço justo, contribuindo para que indivíduos desenvolvam seu potencial de ascensão social.

Cientes Especiais: São aqueles que possuem renda de R\$ 1.200,00 até R\$ 3.999,00. Estes são reconhecidos como o melhor provedor de atendimento bancário e remoto, diferenciando-se pelos serviços dos canais diretos, pela base ativa de crédito e facilidade na

liberação dos empréstimos, sendo claro nas comunicações e reconhecendo o relacionamento do cliente com o Banco.

Cientes Premium: São os que possuem renda superior a R\$ 4.000,00. Este segmento possui uma submarca Van Gogh reconhecida no mundo inteiro. Esses clientes são diferenciados dos demais desde talões de cheques, cartões, até locais exclusivos para atendimento personalizado. O perfil deste nicho de mercado exige treinamento e capacitação dos profissionais envolvidos, nível de serviço distinto, e disciplina na gestão para a fidelização e satisfação dos clientes.

4.1 Análise do estudo de caso

Um estudo de caso busca, através de uma particularidade, obter dados e informações para chegar a uma conclusão.

E ao analisar a pesquisa realizada e os dados obtidos através da intranet, observa-se que o Banco Real é uma organização que valoriza o atendimento, a qualidade, os produtos e a responsabilidade social.

É uma organização que tem o seu marketing voltado para a preocupação com as pessoas (clientes, funcionários e a comunidade em geral). E um foco em construir relações verdadeiras e relacionamentos duradouros.

A empresa não mostra uma organização perfeita, mas deixa claro o compromisso de ouvir o cliente e aperfeiçoar sempre seus serviços.

Sendo assim, o Banco Real utiliza-se de campanhas como: Fazendo mais que o possível, o Banco da sua vida, Isso não é sonho. Todas elas se utilizando da propaganda e da imagem, como diz Kotler, tanto na página 12, quando disserta sobre a relevância da imagem de um produto para a venda. Como na página 13, ao acrescentar que a propaganda agrega no momento da venda, mas não é fator de decisão.

Nos gráficos 1 e 2, do anexo A, são tratados a satisfação dos clientes, analisados separadamente e por meio da segmentação. Observa-se uma evolução desde o ano de 2002. Em contrapartida, com o resultado desta pesquisa verifica-se uma profunda transformação na gestão e na postura do Banco desde essa data.

O lucro continua sendo a prioridade do Banco, porém a visão passa a ser voltada para o relacionamento com o cliente.

Já no anexo A, gráfico 2, é retratada a satisfação dos clientes por segmento.

Observa-se um aumento da satisfação em relação aos clientes Premium. Isso ocorreu devido ao investimento feito à este público, que

vai desde o espaço físico das agências até as palestras exclusivas sobre investimentos.

O Banco Real utiliza a segmentação de mercado como ferramenta para melhor atendimento, identificando o perfil dos clientes e suas necessidades.

Segundo Cobra, citado na página 15, essa segmentação é feita através de uma sucessão de variáveis. E no caso do Banco Real, pode-se observar que a variável utilizada para a segmentação é a avaliação da renda e das movimentações dos clientes.

Outro aspecto analisado diz respeito à forma como o Banco trabalha com diversos processos e pessoas diariamente.

Segundo Las Casas, na página 14, os processos podem ser falhos, devido ao fato da sua aplicação depender de pessoas.

Podendo-se observar, no gráfico 4, anexo C, que dentro dos problemas e soluções que ocorrem dentro do Banco, verifica-se uma queda em relação à solução de problemas. E este fato é decorrente, na maioria das vezes, por falhas pessoais, quando processos não são acompanhados, retornos de ligações não são feitos, enfim, situações mal resolvidas que geram a insatisfação do cliente.

Quando isso ocorre, muitas vezes, esses clientes insatisfeitos encerram suas atividades com o Banco, sem ao menos fazer uma reclamação.

Daí a necessidade do incentivo, por parte do banco, para os clientes utilizarem o canal das sugestões e reclamações, para com isso evitar o fim de um relacionamento rentável.

Já na questão do procedimento do gerente, o que se observa é que segundo Walker, página 23, as rotinas não devem ser orientadas para à produtividade.

No anexo B, gráfico 3, é notado um crescimento na forma como o gerente procede ao efetuar um atendimento. Hoje, o gerente mostra para o cliente a necessidade de se obter um produto ou serviço e não mais força a venda como antigamente, conseqüentemente, os relacionamentos se tornaram mais duradouros e transparentes.

Observa-se, portanto, que vem ocorrendo uma mudança comportamental dos funcionários em relação às necessidades dos clientes.

Já o marketing na sua abordagem mais atual, procura identificar as necessidades, conveniências, desejos e expectativas atuais e potenciais dos mercados considerados alvos, no intuito de satisfazê-los

de tal forma peculiar, criativa e superior à concorrência, desencadeando um sentimento de plenitude que torne os clientes leais. Atrair, conquistar e obter a lealdade dos clientes, especialmente os estratégicos, de maneira mais rápida e efetiva que a concorrência, é o que se pode definir como marketing essencial. A conquista da lealdade dos clientes é indispensável à consecução dos mais diversos objetivos aos quais as organizações se propõem, eminentemente em se tratando de lucro. Sob tais perspectivas, o marketing de relacionamento assume grande importância, fornecendo a chave para reter os clientes, envolvendo laços estruturais para mantê-los fiéis, atendendo a suas necessidades e desejos e ainda individualizando e personalizando seus serviços. Afinal, o objetivo do marketing de relacionamento é a fidelização de clientes.

O que se pode observar, ao analisar BretzKe, na página 31, pois ele ensina que os programas de fidelização ajudam a implementar o marketing de relacionamento de diversas maneiras. E também ao analisar, o gráfico 5, anexo D, pois este mostra que não basta conquistar a satisfação temporária dos clientes. É preciso converter esta sensação do cliente em intenção de permanecer no Banco e, até mesmo, recomendá-lo à outras pessoas.

5. CONCLUSÃO

A globalização, sem dúvida, trouxe novas necessidades para conquista do mercado e para ajudar a satisfazer essas necessidades aparece um novo conceito de Marketing.

Um marketing com um pensamento audacioso e estratégia arrojada, que trata o consumidor individualmente, que nunca se dá por satisfeito e procura incansavelmente se superar. E principalmente superar o concorrente.

Reconhecer que as pessoas são diferentes e valorizar o aspecto individual nas relações é um ponto fundamental para que se busque atender bem aos clientes. E é acreditando em princípios como esse, que

o Banco Real oferece produtos, serviços e atendimento para melhorar ainda mais o relacionamento com os clientes.

Sua política de marketing é baseada no processo de segmentação e seu ponto-chave é o atendimento das necessidades específicas de cada grupo de clientes, agrupados em segmentos distintos.

A idéia do Banco é aperfeiçoar e consolidar o processo de segmentação, conhecendo melhor o cliente, trabalhando para a sua satisfação e fidelização e promovendo um relacionamento que, principalmente se sustente a longo prazo.

E esse aperfeiçoamento inclui não só a relação do cliente com a rede de agências, mas também com todos os demais canais de relacionamento do cliente com o Banco.

Contudo, observa-se que muitos dos processos de transformação que ocorrem no Banco estão ainda longe de atingir o padrão esperado. O conjunto de resultados, como mostra a pesquisa, é ainda modesto e muito se tem que avançar. É preciso conscientizar os funcionários cada vez mais de que o cliente satisfeito é quem viabiliza o banco.

A pesquisa junto ao banco demonstra, portanto, uma análise efetiva da situação por meio dos dados coletados. Comparando-se as ações de fidelização praticada pelo banco, com as teorias definidas e recomendadas pelos autores, bem como a análise dos dados coletados junto aos clientes; conclui-se que há concordância bilateral quanto ao relacionamento de longo prazo, diga-se fidelidade, ser benéfico para ambas as partes envolvidas. Mostra também que os processos para o desenvolvimento do relacionamento de longo prazo utilizado pelo banco, tais como a segmentação de mercado, a tecnologia, e valorização do cliente fiel, têm fidelizado os clientes, mais não são perfeitos, pois ainda existe muita deficiência na prática, no atendimento do dia-a-dia.

E, dentro dos objetivos propostos neste trabalho observa-se que esses foram plenamente alcançados, pois foi possível além de identificar as diversas necessidades dos clientes do Banco Real, verificar como o Banco se utiliza das informações que coleta em relação aos clientes (desde perfil financeiro, carreira profissional até estilo de vida), para poder com isso oferecer produtos e serviços com preços e características mais adequadas à cada indivíduo. Sendo que, essa atitude do Banco Real, de entendimento da necessidade do cliente e da solução dos seus problemas, gera satisfação, ou melhor, um relacionamento cada vez mais duradouro.

Podendo-se assim observar que existe uma analogia entre o conhecimento adquirido com a teoria através dos autores estudados e a atuação do Banco Real em relação ao seu marketing de relacionamento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, Karl e BRADFORD, Lawrence. *Serviços com qualidade: a vantagem competitiva*. Como entender e identificar as necessidades dos seus clientes. São Paulo: Makron Books, 1992.

ANDRADE, Maria Margarida de. *Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalho na graduação*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

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

BUENO, Silveira. *Minidicionário da língua portuguesa*. São Paulo: FTD, 1996.

COBRA, Marcos. *Administração de vendas*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1986

_____. *Marketing essencial: conceitos, estratégias e controle*. São Paulo: Atlas, 1988.

_____. *Administração de marketing*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

COBRA, Marcos e ZWARG, Flávio A. *Marketing de serviços*. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.

_____. *Marketing em serviços: conceitos e estratégias*. São Paulo: McGraw-Hill, 1996.

CZINKOTA, Michael R. *Marketing: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DENTON, D. Keith. *Qualidade em serviços: atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva*. São Paulo: Makron Books, 1990.

FELIPPE JÚNIOR, B. de. *Mídias eletrônicas, impressas e alternativas*. O que são e como utilizar. SEBRAE, 1994.

FREITAS, Sebastião Nelson. *Marketing básico e descomplicado*. STS, 2000.

GIANESI, Irineu G. N. *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas, 1994.

GOODE, W.

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

GRÖNROOS, Christian. *Marketing: gerenciamentos e serviços*. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

KOTLER, Philip. *Marketing*. São Paulo, Atlas, 1980.

_____. *Princípios de marketing*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1992.

_____. *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. 5. ed. São Paulo, Prentice Hall, 1995.

_____ & ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

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

_____. *Marketing para o século XXI*. Como criar, conquistar e dominar mercado. São Paulo: Futura, 1999.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Marketing de serviços*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

McKENNA, Regis. *Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente*. São Paulo: Campus, 1993.

McKENNA, Regis. *Competindo em tempo real: estratégias vencedoras para a era do cliente nunca satisfeito*. 3 ed. São Paulo : Campus, 1998.

RICHERS, Raimar. *O que é marketing*. 8 ed. São Paulo: Brasiliense, 1989.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso*. São Paulo: Atlas, 1996.

SANT'ANNA, A. *Propaganda: teoria, técnica e prática*. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

WALKER, Denis. *O cliente em primeiro lugar: o atendimento e a satisfação do cliente como uma arma poderosa de fidelidade e vendas*. São Paulo: Makron Books, 1991.

WHITELEY, Richard C. *A empresa totalmente voltada para o cliente: do planejamento a ação*. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

ABN AMRO REAL * VALORES HUMANOS E ECONÔMICOS, JUNTOS. São Paulo: Takano Editora Gráfica, set. 2003. 82 p. Edição especial.

MATERIAL PARA COMUNICAÇÃO INTERNA. Pesquisa: Satisfação de clientes – Pessoa física do varejo. novembro/ 2004.

BONOMA, Thomas V. *Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and Process*. Journal of Marketing Research, Vol XXII, May 1985.

<intranet.ag.br.sa.abnamro.com> Acesso em abril.2005.