



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA
FACULDADE DE CIENCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
HABILITAÇÃO: BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO
DISCIPLINA: MONOGRAFIA
ÁREA: MARKETING DE RELACIONAMENTO
PROFESSORA ORIENTADORA: MARIANGELA ABRÃO**

**MARKETING DE RELACIONAMENTO NO CITIBANK S.A.
AGÊNCIA BRASÍLIA**

**ANA LUIZA ROCHA FERREIRA
Matrícula nº 995123-7**

Brasilia/DF, Maio de 2006.

ANA LUIZA ROCHA FERREIRA

**MARKETING DE RELACIONAMENTO NO CITIBANK S.A.
AGÊNCIA BRASÍLIA**

**Monografia apresentada como um dos
requisitos para conclusão do curso de
Administração do UniCEUB – Centro
Universitário de Brasília.**

**Prof(a). Orientador(a): Mariângela
Abrão**

Brasília, Maio de 2006.



FACULDADE DE CIENCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
DISCIPLINA: MONOGRAFIA
ÁREA: MARKETING E RELACIONAMENTO
ORIENTADOR: MARIANGELA ABRÃO

COMISSÃO EXAMINADORA

MEMBROS DA BANCA	ASSINATURA
PROFESSORA ORIENTADORA: Prof (a).: Mariângela Abrão	
PROFESSOR(a) CONVIDADO(a) Prof (a):	
PROFESSOR(a) CONVIDADO(a) Prof (a):	
MENÇÃO FINAL:	

Brasília/DF, Maio de 2006.

Dedico este trabalho ao meu Pai, que é símbolo de luta pela vida, à minha Mãe que é símbolo de fé e aos meus amigos que agregam a minha existência.

A Deus, aos meus Pais e aos meus amigos.
Ao Professor Marcelo Gagliardi, que é exemplo único de paciência, sabedoria e dedicação.

À Professora Orientadora Mariângela Abrão, que foi a responsável pelo sucesso deste trabalho.

RESUMO

O presente trabalho tratará do atendimento ao cliente. Num primeiro momento, de uma forma geral analisando o mercado e como o banco se comporta. Num segundo momento, abordará uma forma mais específica, ou seja, como é o relacionamento entre o cliente pessoa física e uma das maiores instituições financeiras do mundo. Por isso, a missão da organização é ser a mais desejada instituição financeira e é por este motivo que ter o cliente como seu maior patrimônio é de suma importância. Ser um diferencial em relação à concorrência levando maior comodidade e agregar valores aos consumidores é o seu objetivo específico. A empresa objeto desta Monografia, uma multinacional que atua nos principais segmentos financeiros do mercado, tem como seu principal foco, aqui no Brasil, a captação de novos negócios.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 EMBASAMENTO TEÓRICO.....	9
3 METODOLOGIA.....	21
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	26
5 CONCLUSÃO.....	29
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	30
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO.....	31

1 INTRODUÇÃO

O “hall da fama” do atendimento e serviço ao cliente deve-se ao verdadeiro marketing concentrado nas necessidades e nos desejos de um segmento-alvo de mercado, por isso deve ser o conjunto de relações existentes entre organizações, produtoras de bens e/ou serviços, visando um benefício específico.

Em todos os tipos de marketing seja o empresarial, de consumo, político ou outro, são utilizadas várias ferramentas para aprofundar a relação empresa-cliente e este aprofundamento não se dá apenas com serviços tradicionais, pois o interessante é estabelecer um diferencial no mercado e também gerar fontes de receita adicionais para suas empresas.

Portanto, todo o serviço deve considerar as táticas e ações que são possíveis de a empresa realizar, havendo assim uma constante interação entre os diversos níveis de planejamento.

No mundo globalizado, o cenário econômico deve ser considerado como um meio de pensar acerca do futuro a partir do momento em que tenha compreendido como essas interações ocorreram no passado, não é uma previsão, mas uma descrição das possibilidades futuras do ambiente no qual as conseqüências das escolhas realizadas no presente devem ser examinadas sempre com foco no cliente.

Em geral, acredita-se que o marketing veio para ajudar as empresas a venderem mais, porém é uma idéia errônea. O marketing veio para ajudar as empresas a venderem sempre, por isso, a criação de pós-vendas e programas de gestão de qualidade total surgiu para dar um retorno ao cliente constantemente e manter as oportunidades de negócios.

A transação comercial é composta de uma troca de valores entre duas partes, mas nem todas as transações envolvem dinheiro. O marketing de transação faz parte da idéia mais ampla de marketing de relacionamento. Além de criar transações em curto prazo, os profissionais de marketing precisam construir relacionamentos à longo prazo com os clientes. Precisam construir fortes laços econômicos e sociais, fornecendo produtos e serviços de qualidade.

Dessa forma, o marketing de relacionamento na instituição financeira ,o Citibank, busca por meio do atendimento e da prestação de serviço manter o cliente cativo e com um índice de satisfação elevado.

O sucesso de um produto/serviço depende basicamente da sua competitividade e da capacidade atrair melhor o consumidor, por isso, a venda é um fator de diferenciação que evidencia a relação existente entre a satisfação do cliente e o possível retorno para estabelecer novos negócios.

Na monografia serão destacados o atendimento aos clientes pelos recursos disponibilizados pela instituição financeira e satisfação dos mesmos em relação a esse atendimento.

A razão deste estudo origina-se de o mundo globalizado atual inserir as empresas em um modelo competitivo e, em face desse motivo, as empresas que tiverem a intenção de permanecer no mercado devem trabalhar com diferenciais a fim de captar e manter clientes.

Por isso, o foco deste trabalho é o relacionamento com clientes e funcionários dentro do conglomerado financeiro, que é o Citibank S.A. cujo o objetivo é analisar, com base na abordagem de marketing de relacionamento a captação de novos negócios, manutenção e fidelização de serviços do banco.

O importante é levantar informações sobre o processo de atendimento, identificar, por meio da literatura especializada, os procedimentos e padrões do marketing de relacionamento em relação ao atendimento e analisar e interpretar dados e informações sobre a satisfação dos clientes na empresa pesquisada.

Questões como a qualidade do atendimento influencia na fidelização do cliente e até que ponto a concorrência pode influenciar na tomada de decisão do mesmo serão levantadas de acordo com o marketing de relacionamento, a qualidade total percebida, a fidelização e fatores que influenciam as expectativas de serviço, para que se tenha um levantamento real da instituição.

O instrumento utilizado neste trabalho será a aplicação de um questionário em 25 clientes do segmento ouro, para medir como estes clientes utilizavam os produtos e serviços do banco e o índice de satisfação.

2 EMBASAMENTO TEÓRICO

Devido a concorrência acirrada, uma tarefa um tanto quanto árdua é encontrar um caminho lógico para o sucesso, face às mudanças que o mercado também exige, por isso as aplicações se modificam e se aprimoram a cada dia. Deste ponto de vista o marketing se torna mais uma atitude empresarial deixando de ser uma atividade específica, pois o contexto mercadológico exige estratégias dinâmicas que acompanhe nas complexas variações que compõe o mercado.

O marketing teve seu conceito condensado por Kotler e Armstrong (1998, p. 3) como sendo “O processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e de que necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros.”

As necessidades humanas, que são um estado de privação de alguma satisfação básica, podem ser de ordem física (alimento, vestuário, segurança), social (inclusão, afeição), ou individual (conhecimento, auto-realização). Já os desejos correspondem às necessidades humanas moldadas pela cultura e pelas características individuais, eles são descritos como objetos que satisfazem as necessidades.

Planos de marketing eficazes devem estar fundamentados em uma análise da situação baseada em fatos, ou seja, a demanda. A demanda se refere à compra de produtos a partir do momento em que as pessoas o desejam e possuem recursos financeiros para a sua efetivação, portanto, o desejo que pode se comprado. O produto é qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo. O valor para o cliente é a diferença entre os valores que ele ganha comprando e usando um produto e os custos para se obter esse produto.

Assim, para Kotler e Amstrong (1998,p. 7) o conceito de mercado se encaminha para o de marketing que, de forma simples, significa “administrar mercados para chegar a trocas, com o propósito de satisfazer as necessidades e desejos dos homens”. A meta do marketing é atrair novos clientes prometendo um valor superior, e manter os clientes atuais dando-lhes satisfação.

Las Casas (2000, p.12) também define marketing dentro, do mesmo enfoque, como sendo:

A área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos da organização ou dos indivíduos e considerando sempre o meio ambiente da atuação e o impacto que estas relações causam no bem-estar da sociedade.

Existem três formas para organizar uma força de vendas: por produtos, territórios geográficos e tipo de consumidor. Sob o ponto de vista de marketing, o lucro decorre da satisfação do cliente com o produto ou serviço que o cliente adquire e continua adquirindo porque certifica que preenche uma necessidade ou atende a um desejo seu. Ou seja, cliente satisfeito é garantia de lucro e divulgação do produto.

O objetivo final do conceito de marketing é auxiliar as organizações a terem maior eficácia para alcançarem suas metas. Entretanto, o foco das empresas não deve estar apenas no resultado em si, mas nas atividades que irão proporcionar a satisfação do cliente, pois esta satisfação assegurará o resultado lucrativo.

O que é prioridade nas empresas é ter como princípio não só o cliente, mas sim as oportunidades de satisfazer as necessidades e desejos dele quando esses não vêm sendo atendidos, ou quando o atendimento pode ser melhorado.

As empresas que mais se destacam no mercado são aquelas que satisfazem as necessidades dos consumidores e assim terá lugar de destaque perante a concorrência.

Quando todos os departamentos da empresa trabalham em conjunto para atender aos interesses dos consumidores, dá-se a essa integração o nome de marketing integrado.

Segundo Kotler (1998, p. 5), marketing é “um processo ordenado e criativo de pensar e planejar para os mercados. É responsável por impulsionar toda a empresa para ser orientada para o cliente”. E como muitos fatores e muitas atividades na empresa afetam a satisfação dos consumidores, o marketing deve ser compreendido, assimilado e praticado por todos na organização.

Um mercado é formado por todos os consumidores potenciais que compartilham de uma necessidade ou desejo específico, dispostos e habilitados para fazer uma troca que satisfaça essa necessidade ou desejo. Mas enfrentar os processo de troca exige uma considerável quantidade de trabalho e experiência.

Segundo Las Casas (2000, p.13) marketing pode ser definido como:

A área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos da organização ou indivíduo e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que estas relações causam no bem-estar da sociedade.

O maior desafio dos administradores de marketing consiste em entender o consumidor, no sentido de conhecer as suas expectativas antes, durante e após a compra e identificar tanto suas necessidades e desejos como também as satisfações ou insatisfações contraídas pelo consumo dos produtos ou dos serviços vendidos, o marketing deve ser ajustado às alterações ambientais. Como o meio ambiente brasileiro é muito turbulento, exigem constantes adaptações de atividades mercadológicas.

Quando se trata de serviços, é preciso compreender as particularidades desses para melhor aplicar as ferramentas de marketing. Assim, Kotler (1998, p.187) define serviços “é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico”.

Já Bates e Hoffman (2001, p.34) definem serviços como “Um produto é algo que o consumidor compra e leva embora com ele ou consome, ou, de alguma outra maneira, usa. Se não é físico, se não é algo que se pode levar embora ou consumir, então chamamos de serviço”.

Conforme Bateson e Hoffman (2001, p.34) a palavra serviço “deveria ser lida com a seguinte advertência: levando em conta que os benefícios são entregues ao consumidor por um serviço em vez de um bem”.

Estas definições podem fornecer um ponto de partida para a compreensão das diferenças entre bens e serviços. No geral bens podem ser definidos como objetivos, dispositivos ou coisas, ao passo que serviços podem ser definidos como ações esforços ou desempenhos. Além disso, note que, quando é mencionado o termo produto, ele se refere tanto a bens quanto a serviços e é usado dessa maneira em todo o livro. A maioria dessas diferenças é atribuída principalmente a quatro características únicas: intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade.

A Associação Americana de Marketing, segundo Las Casas (2000, p.15), define serviços como “aquelas atividades, vantagens ou mesmo satisfações que são oferecidas à venda ou que são proporcionadas em conexão com a venda de mercadorias”.

Na opinião de Las Casas (2000, p. 15), o que mais caracteriza a área de serviços é a colocação de Rathmell, que considera como “um ato, um esforço, um desempenho e que pode apresentar-se de várias formas, muitos serviços estão associados à transferência de um bem”.

A inseparabilidade entre produção e consumo refere-se ao fato de que, enquanto os bens são primeiramente produzidos, depois vendidos e então consumidos, os serviços são vendidos primeiro e então produzidos e consumidos simultaneamente.

Las Casas (2000, p. 35) afirma que a primeira característica que distingue um produto físico de um serviço é, portanto, a intangibilidade do serviço: “enquanto os bens físicos são palpáveis, têm forma, cor, tamanho, consistência, muitas vezes odor, sabor e sonoridade, os serviços não são tangíveis por si só”.

Por isso é preciso de alguma forma “tangibilizar” o serviço na mente do consumidor, que, para ter diminuído seu grau de incerteza com relação à qualidade do serviço que pretende adquirir, busca evidências dessa qualidade em aspectos como a localização da empresa e seu ambiente físico, seus funcionários, os equipamentos, os materiais que a empresa usa para comunicar-se com ele, os símbolos e até mesmo o preço dos serviços.

Outro fator relevante se refere à identificação com a pessoa que oferece ou presta um serviço é sempre maior que a que vende um produto. Isso porque a intangibilidade do serviço muitas vezes é compensada, pelo consumidor, com a presença do vendedor, para quem são transferidas as observações que o consumidor faria com relação a um bem físico. “É muito mais comum, por exemplo, as pessoas se lembrarem de alguém que lhes prestou um serviço do que de alguém que lhes vendeu um produto”. (LAS CASAS, 2001, p.36)

No caso de auto-serviço, esse se torna ainda menos tangível, porque uma máquina, por exemplo, limita a capacidade de associação do consumidor. A qualidade da empresa fica, nessa situação, associada a aspectos como aparência, facilidade de operação, funcionalidade, condições de uso, rapidez, entre outros aspectos.

Esse tipo de fato também ocorre porque, enquanto os produtos são produzidos por algumas pessoas, distribuídos por outras e ainda vendidos por outras e ainda vendidos por outras diferentes, muitas vezes em locais bem distantes, os serviços são produzidos, entregues e consumidos de modo simultâneos. Assim, a própria pessoa que os presta é identificada com o serviço prestado, influenciando sobremaneira na imagem da própria empresa de serviços. Essa característica é chamada de característica especial do marketing de serviços, afetando significativamente a relação do cliente com a empresa prestadora do serviço.

Os serviços, também ao contrário dos bens físicos, não podem ser estocados. Precisam ser produzidos quando são demandados. A essa característica dá-se o nome de perecibilidade dos serviços. Em função da perecibilidade, é preciso atenção especial em como a demanda por um serviço ocorrerá em diferentes épocas, ocasiões, dias e horários.

Outro fator a ser considerado, é que os serviços dependem muito das pessoas que os executam e dos locais em que são prestados, eles podem ser altamente variáveis, em função de aspectos como habilidade, boa vontade, disposição, disponibilidade de tempo, preparo e experiência das pessoas que os prestam.

Segundo Las Casas (2000, p.38), outra medida necessária é “a padronização dos serviços prestados pela empresa, de modo torna-los menos dependentes das características pessoais dos funcionários que os prestam”. Quando mais padronizado o serviço, dentro das expectativas e necessidades dos seus consumidores e da disponibilidade da empresa prestadora, mais essa era condições de agradar aos consumidores e fixar uma imagem positiva junto a eles.

Muitos produtos têm características, desempenho e particularidades tais que são únicos no mercado e dificilmente alguém consegue copiá-los. Já que os serviços, embora no âmbito interno das empresas possam ter diferenças significativas em sua operacionalidade, como sistemas de processamento de dados e controles, no que se refere àquilo que é perceptível para o cliente eles não têm tanta complexibilidade, não possuem diferenças intrínsecas significativas, sendo muito similares.

Portanto, quando se trata de um serviço, o grande diferencial está no atendimento. Para isso, deve-se ter uma visão sistêmica do atendimento enquanto

tudo o que interfere na resposta da empresa a uma necessidade ou desejo do cliente.

Mas não é só o atendimento pessoal o único momento de confronto entre a expectativa do cliente e a experiência que ele vivencia com relação à empresa. Todos os momentos de contato com o cliente, quer por telefone, quer por meio das mensagens publicitárias da empresa, ou dos aspectos tangíveis dessa, como aparência do local, equipamentos, localização, são momentos únicos em que a empresa e seus discursos são checados por seus clientes.

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

Segundo 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.

Czinkota (2001, p.265) ensina que:

O marketing de serviços abarca os pontos de contato com os clientes, indo desde a prestação 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 participação do ambiente externo da organização quanto conhecimento, integração 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.

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

Walker (1991, p.419) afirma 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.

Segundo Cobra (2001, p.25), as atividades estratégicas relevantes de uma empresa de serviços devem estar desagregadas para que se possa compreender “os potenciais de diferenciação e gerar economia de custos, pois toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar o seu serviço”.

As atividades de apoio dão sustentação às atividades primárias e a si mesmas, fornecendo recursos humanos, tecnologia, insumos e outros. Para Cobra (2001, p.25):

A estratégia de diferenciação advém da criação de valor para o comprador por meio do impacto de uma empresa sobre a cadeia de valores do comprado: Mas o valor só existe se for percebido pelo comprado:... Para o valor ser percebido pelo comprador ele deve ser comunicado pela força de vendas ou ainda por meio da propaganda, para que o cliente o perceba e recompense por meio da compra, ou seja, por intermédio de um preço-prêmio, que é o preço que o consumidor pago a mais pelo prêmio percebido, ou seja, pelo benefício proporcionado que é um fator de diferenciação de um serviço.

Como a velocidade com que concorrência imita a empresa líder está cada vez maior, a líder não pode parar de inovar e investir. O seu serviço deve ter custo

relativo mais baixo com um desempenho do serviço superior ou no mínimo similar à concorrência.

O ponto crítico na gerência de negócios encontra-se na capacidade organizacional de ir além da sua própria empresa, é isto é, de criar um sistema aberto que inclua o cliente, reúna e aja sobre informações retiradas do mercado em tempo real.

Segundo Lovelock e Wright (2001, p.13) os anos 1980 foram “marcados por um enorme sentimento de insatisfação dos clientes com relação à qualidade dos produtos e serviços pelas empresas da época”. Em sua maioria, este sentimento era alimentado pelo mau atendimento nos pontos de compra, e pela dificuldade na conscientizassem que a qualidade tanto em produtos quanto em serviços, era fator fundamental para o bom andamento do negócio e para a vantagem competitiva, gerando uma profunda mudança no pensamento empresarial. Foi nesta época que a qualidade deixou de ser estipulada pela gerência operacional e passou a ser dirigida pelos clientes.

A saída está então em oferece aos produtos, serviços estes que complementem ou dêem suporte aos bens. Serviços que de alguma forma estejam relacionados aos desejos de seus consumidores. Dessa forma, pode-se notar que há economia sim em cooperação, em um estágio mais avançado do processo do desenvolvimento econômico.

A presença de pessoas no processo de oferta de serviços torna difícil o controle de sua uniformidade. Como os serviços dependem da interação entre funcionários e clientes, o nível desse serviço varia com frequência de um encontro para outro, mesmo quando padronizados, em decorrência da própria natureza humana. É a chamada heterogeneidade ou variabilidade dos serviços.

Com relação à produtividade e qualidade, vale ressaltar que devem ser abordadas moderadas porque de nada adianta investir em uma melhoria de qualidade se esta coloca em risco a rentabilidade da empresa, assim como também não é vantagem para a empresa melhorar a produtividade mantendo ou diminuindo os custos se essa decisão afeta a qualidade dos serviços prestados.

Para se ter um bem sucedido programa de marketing é necessário que os programas de comunicação que o compõem proporcionem tanto a promoção quanto a educação. Sua finalidade é informar, aconselhar, persuadir e incentivar os clientes quanto aos serviços, a comunicação se faz necessariamente educacional pela

necessidade de ensinar aos clientes os benefícios dos serviços além de como participar do processo.

O primeiro passo na busca da satisfação do cliente, é entender o meio pelo qual o cliente percebe a qualidade dos serviços. Buzel e Galé *apud* Gronroos (1993, p.47) afirmam que "... a qualidade é qualquer coisa que os clientes afirmam ser; a qualidade de um produto ou serviço, em particular, é qualquer coisa que o cliente perceba como tal". A administração e marketing de serviços devem compreender o que os clientes, de fato procuram e avaliam. Entender a percepção é a única forma de gerenciar as avaliações, como também de influenciar seu direcionamento.

A primeira percepção do cliente sobre os serviços vem através de duas dimensões, uma dimensão técnica que corresponde a o que os clientes percebem em suas interações com a empresa e a dimensão funcional que é caracterizada em como o cliente recebe e vivencia este mesmo serviço.

Já imagem e a comunicação boca-a-boca são indiretamente controladas pela empresa uma vez que é consequência do que é por ela previamente desempenhado.

O último fator a causar impacto sobre as expectativas, são as necessidades do cliente. Quanto maior for sua necessidade, maior será sua expectativa. Sendo assim, observa-se que a qualidade é em sua maior parte, percebida de forma subjetiva, conforme o contexto em que se insere, não havendo verdades absolutas.

É justamente na qualidade experimentada, ou seja, nas situações em que o cliente se depara com os recursos e com as formas de operar do fornecedor de serviços que aparecem as horas da verdade, isto é, ocasiões em que o prestador de serviços tem a oportunidade de demonstrar ao cliente a qualidade de seus serviços.

Este também é o momento de oportunidade. É importante que o momento da verdade seja bem administrado, para que se atinja mais facilmente a eficácia do processo. Quando um problema relativo à qualidade ocorre, pode-se tentar corrigir o erro, mas é muito mais problemático e provavelmente menos eficaz. Albrecht e Zemke (*apud* GRONROOS, 1993, p. 56), colocam: "quando as horas da verdade não são gerenciadas, a qualidade do serviço regride à mediocridade".

A abordagem da desconfirmação da expectativa é um método simples de mensuração da satisfação que consiste em comparar as expectativas dos clientes com as percepções obtidas por eles.

Dessa forma, a satisfação pode ser obtida pela administração tanto das expectativas criadas quanto das percepções envolvidas, ou seja, é possível produzir a sensação de satisfação sem a alteração real do serviço. Basta que o cliente saiba exatamente o que estará sendo oferecido pelo serviço, ou que alguma percepção como a de espera seja de alguma forma redirecionada.

Definia a hierarquia de valores, desejos e necessidades, baseado em dados empíricos, opiniões, referências obtidas por meio da propaganda e experiências anteriores com produtos e serviços, os clientes se utilizam dessas informações para tomar 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 empresa 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 posição de destaque pode ser obtida até em um mercado altamente competitivo.

A capacidade das empresas, sejam elas novas ou antigas no mercado, de conquistar posições singulares, assim como fixa seus produtos e serviços. Esta capacidade é uma força poderosa em marketing. Conforme MacKenna (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.

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

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

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 marketing, utilizando-se da comunicação direta interativa (mala-direta e telemarketing) para acessar os clientes.

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 com o *feedback* de mercado não estão alinhadas com a estratégia de marketing 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.

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 necessidades, pois caso contrário, a retenção não será de necessidades, pois caso contrário, a retenção não será denotará a lealdade do cliente.

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.

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) 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.

Os programas de fidelização utilização 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.

3 METODOLOGIA

A pesquisa aplicada na monografia tem caráter exploratório. As pesquisas exploratórias são estudos de caso ou bibliográficos. Conforme Gil (1991, p.23), essas pesquisas proporcionam maior familiaridade com o problema, objetivando possibilitar o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Tem ainda, de acordo com Gil (1991, p.23):

A característica de um planejamento flexível, que permite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Esse tipo de pesquisa envolve levantamento e análise bibliográfica extensa, sendo aplicado em fatos novos ou com pouca pesquisa realizada sobre eles.

Conforme Marconi e Lakatos (1991,p.47), o método hipotético-dedutivo caracteriza-se por “partir da percepção de lacunas nos conhecimentos, formulam-se hipóteses e testa-se a predição de ocorrência de fenômenos englobados pela hipótese”, por isso o método de abordagem desta monografia será o hipotético-dedutivo.

Marconi e Lakatos (1991,p.47) afirmam que o método hipotético-dedutivo caracteriza-se por “parte das teorias e leis, na maioria das vezes predizendo a ocorrência dos fenômenos particulares (conexão descendentes)”.

O procedimento utilizado na monografia consistiu no estruturalista, que, segundo Octavian *et al.* (2003,p.23), “no qual a realidade é vista como uma estrutura composta por dois níveis sobrepostos, partindo do concreto, criando um modelo ideal a partir do qual se compreende o real e se volta, assim, para o concreto”.

As técnicas utilizadas consistiram na fundamentação teórica, objetivando definir os conceitos empregados, observados na literatura pesquisada, bem como na aplicação de questionários aos clientes que utilizam os produtos e serviços.

O universo constituído para este trabalho compõe-se de clientes que utilizam o banco no dia-a-dia ou até mesmo necessitam de consultoria financeira¹ por isso, um questionário foi aplicado na organização, que é o maior conglomerado financeiro do mundo, cuja amostra compõe-se por 25 clientes do segmento Ouro, pois o

¹ Como pode ser verificado no site www.citibank.com.br, acessado no dia 2 de abril de 2006.

questionário procurou ser aplicado com aqueles clientes que mais freqüentam a agência e utiliza todos os serviços do banco.

Ressalta-se que não é intenção desta monografia abordar de forma exaustiva todos os assuntos e teorias desenvolvidas acerca do tema, e sim, assinalar algumas que norteiam o estudo sobre o tema.

Toledo e Ovalle (1995, p. 17) citam que:

Amostra pode ser definida como um subconjunto, uma parte selecionada da totalidade de observação abrangidas pela população através da qual se faz um juízo ou inferência sobre as características da população. As características da amostra são chamadas de estatísticas (descritivas), sendo simbolizadas por caracteres latinos, enquanto que os parâmetros da população terão como símbolos, via de regra, os caracteres gregos. A preocupação será, portanto, a de descrição da amostra através da comumente chamadas estatística descritiva

A amostra só ocorre à pesquisa não é censitária, isto é, não abrange a totalidade dos componentes do universo, surgindo a necessidade de investigar apenas uma parte dessa população.

Cobra (2001) ressalta tal importância, enfatizando que esse cenário exige que as empresas, principalmente as de serviços, acompanhem a evolução tecnológica e o novo perfil dos clientes para, assim, conhecê-los e atender suas necessidades, seus desejos e suas fantasias.

Segundo Mckenna (1992, p. 47), “os consumidores definem uma hierarquia de valores, desejos e necessidades com base em dados empíricos, opiniões, propaganda de boca e experiências anteriores e usam essas informações para tomar decisões”. Entender a personalidade de seus clientes e, a partir daí, traçar estratégias de posicionamento seria uma das formas de as empresas atingirem um público alvo e atuarem de modo a atender às expectativas mínimas dos clientes, dando início ao processo de busca por clientes fiéis e satisfeitos.

O método científico, segundo Marconi e Lakatos (1986, p. 47), “é um conjunto de abordagens, técnicas e processos utilizados pela ciência para formular e resolver problemas de aquisição objetiva do conhecimento, de uma maneira sistemática”.

A abordagem metodológica utilizada nesta monografia envolveu um levantamento e análise bibliográfica/documental de fontes primárias, incluindo exame de conteúdos mais estritamente ligados ao objeto deste estudo, ou seja,

marketing de relacionamento, além de um questionário aplicado em 25 clientes do segmento ouro do banco.

O estudo apresenta caráter exploratório, onde os procedimentos de coleta basearam-se em levantamento dos dados e informações fornecidas pelo Citibank S.A.

Marconi e Lakatos (1986, p. 95) ensinam que: "... a pesquisa é uma atividade voltada para a solução de problemas, através do emprego de processos científicos e das técnicas que são: entrevistas, questionários, observação, medidas e estimativas, testes, histórias de vida e formulários".

As técnicas que foram utilizadas para execução da pesquisa foram:

- Pesquisa bibliográfica: Foi utilizada para o levantamento do embasamento teórico, visando conhecer a teoria e utilizá-la como ferramenta de intervenção na realidade da empresa, para que se consiga a eficiência das rotinas de gestão de pessoas.
- Pesquisa documental: Foram consultados os Estatutos da Empresa, manuais normativos, de forma a conhecer a organização, identificando suas atividades comerciais.

O instrumento para coleta de informações foi:

- Questionário: Aplicado a uma quantidade de 25 clientes, de modo a aferir se o processo qualidade no atendimento e relacionamento impacta positiva ou negativamente na imagem do Citibank. Estes clientes foram selecionados aleatoriamente para responder questões previamente definidas, conforme ilustra o Apêndice A.

A instituição bancária objeto de estudo neste trabalho passou a segmentar mercado, na tentativa de oferecer produtos e serviços mais adequados a grupos específicos de clientes. Tal iniciativa, num primeiro momento, surtiu efeitos positivos, mas seria apenas mais um passo na busca da fidelização dos clientes. A realidade dos bancos, hoje, é outra: essas instituições estão buscando, crescentemente, a utilização do marketing de forma mais ampla. Evidentemente, a forte competitividade do setor é o principal motivo dessa nova postura, os consumidores hoje exigem alta

qualidade e custos baixos, tendo, cada vez mais, facilidades de escolher aqueles bancos que melhor os atendam. As opções estão ao alcance das mãos, bastando poucos cliques num mouse de um computador para mudar de um banco para outro.

Atualmente, foram quebrados modelos consolidados de atuação, onde a inovação impôs aos bancos adequações quanto aos aspectos tecnológicos, gerências e, principalmente, nas atividades de marketing. A consistência das ações de marketing passaram, num curto espaço de tempo, a significar a sobrevivência ou extinção para muitos bancos.

O marketing como um processo onde o mercado sinaliza suas necessidades e desejos e as organizações buscam equacionar esse atendimento aos seus próprios objetivos e limitações, percebe-se a grande importância de uma melhor administração na produção de bens e serviços.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os clientes que foram selecionados aleatoriamente para responder a este questionário foram clientes dentro do segmento ouro do banco, ou seja, clientes com rendimentos mensais acima de oito mil reais. Estes clientes foram escolhidos por disponibilizarem de mais tempo para responder às questões e de recursos financeiros, tanto para crédito quanto para investimento.

O Citibank presta uma consultoria financeira aos clientes com muita excelência, não falando apenas em investimento, mas também sobre linhas de crédito. Em caso de investimentos, o gerente instrui o cliente sobre a volatilidade do mercado, cenário econômico mostrando os melhores fundos para aplicar em curto, médio e longo prazo e questões tributárias. Já nas linhas de crédito simula valores compara os índices existentes no mercado conforme prazo, taxas e impostos. Por isso, o percentual de satisfação foi tão alto. O cliente se sente confiado à instituição, além do banco estar agregando valor ao mesmo.

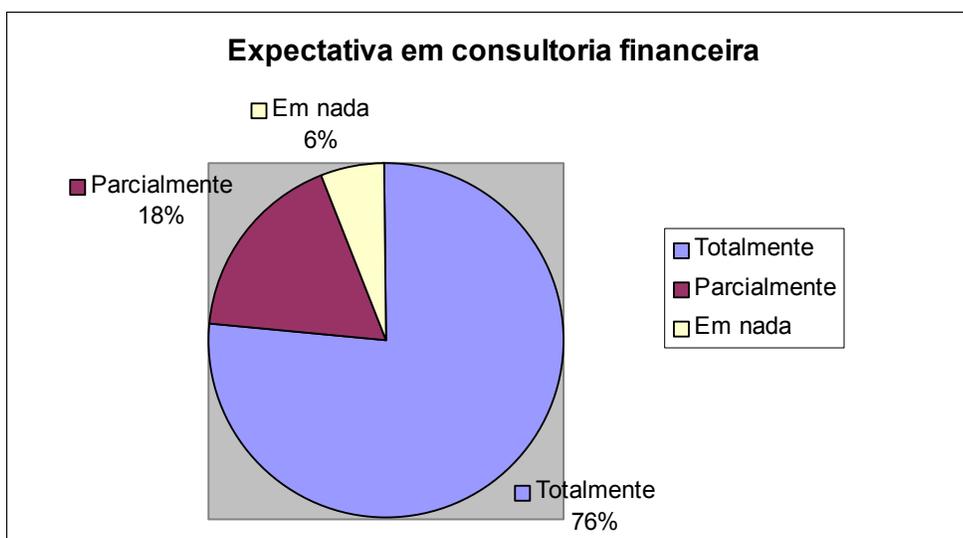


Gráfico 1: Expectativa do cliente em relação a consultoria financeira que o banco presta

O principal ponto do índice de satisfação chegar a 76% foi devido ao alto nível de instrução do gerente e do tempo que o mesmo dispõe em atender o cliente, pois assim, o cliente sente confiança nas informações dadas.

Já o serviço de mensageiro foi desenvolvido para trazer muito mais comodidade ao cliente, pois se trata de um serviço onde um Office-boy credenciado pelo banco que, por solicitação do cliente coleta depósito, entrega talão de cheque e efetua pagamentos diversos. O banco criou este recurso também para suprir a falta de agências pela cidade, porém, este benefício é apenas para moradores do plano-piloto ou para quem trabalha nesta mesma região.

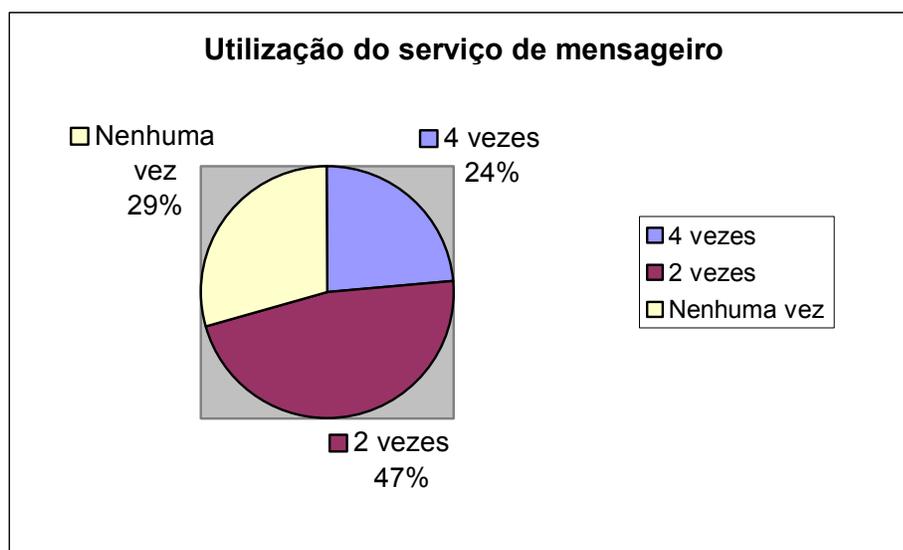


Gráfico 2: Utilização do serviço de mensageiro para coleta de depósitos, entrega de talão e pagamentos.

Hoje, mesmo com a facilidade da Internet alguns clientes ainda se sentem receosos ao utilizar este canal remoto, por questões de segurança, e é um ponto a desejar do banco pois a não cobertura do mensageiro pelas cidades satélites atrapalha o acesso dos mesmos às agências.

Sobre uma postura de marketing até recentemente adotada, Kotler (2000, p.155), cita: “Os profissionais de marketing de ontem achavam que a habilidade mais importante era conseguir novos clientes”. O mesmo autor ao comentar as mudanças ocorridas na forma de se praticar marketing, destaca: “o consenso entre os profissionais de marketing, hoje, é o inverso. O principal é manter os clientes atuais e desenvolver cada vez mais o relacionamento existente”. Fica aí evidente a extrema valorização dada, atualmente, ao marketing de relacionamento.

Por isso o banco obteve como maior crítica, com 81% dos entrevistados, a não cobertura do mensageiro nas cidades satélites. Os clientes alegaram que o serviço só era cômodo para aqueles que moravam ou trabalhavam no plano-piloto,

pois aqueles que não circulavam nesta região tinham que se locomover até a agência mais próxima.

Para se ter clientes fiéis, não basta apenas apresentar o melhor preço ou oferecer a mais alta qualidade, se esses dois fatores não estão caminhando juntos no processo. A alta qualidade não é definida apenas com o tipo de material a ser usado em um produto ou serviço; toda a organização deve atuar em conjunto, para que se consiga chegar a um alto nível de atendimento. A qualidade do atendimento começa na alta administração, passando por todos os níveis da organização e transparecendo para o cliente com o pessoal da linha de frente. São eles os responsáveis pelo sucesso da organização na prestação do serviço. A linha de frente é o retrato de toda a organização, por isso é tão importante que todos estejam voltados para o mesmo objetivo e que entendam que a organização caminha junta para a satisfação do cliente.

Outro fator relevante foi identificar que 66% dos clientes ainda vão à agência de uma a três vezes ao mês, por isso as recepcionistas são bem treinadas para dar todo o suporte aqueles que precisam do banco, uma vez que, mesmo com toda a nova era tecnológica e o fácil acesso à internet, o meio mais utilizado da conta corrente atualmente é o cartão de crédito com 48% e em segundo lugar o Rede Shop com 32%.

Todo cliente gosta de agilidade na solução de seu problema, e o 0800 do Citibank funciona como uma linha direta entre o cliente e seu gerente. Mesmo porque a capilaridade do banco se dá apenas nas principais capitais e o cliente que se encontra no interior das grandes cidades vê este meio como a forma mais barata e rápida de realizar suas transações financeiras, por isso a aprovação do banco com este canal remoto superou as expectativas, pois o usuário do mesmo classificou em 68% como atendimento excelente.

5 CONCLUSÃO

Neste estudo, foi analisada cada uma das variáveis que se julgou importantes para a fidelização de clientes através do atendimento ao cliente. Considerando que a razão de ser de qualquer empreendimento é obter lucro e que sem lucro não existe organização que permaneça no mercado, a importância de se ter clientes fieis à marca reside no fato de que, através desses clientes, é possível manter um nível de lucratividade e de renda para que a empresa atinja seus objetivos financeiros.

Os clientes fiéis trazem à organização, durante a vida, mais retorno do que os clientes novos, já que o custo de aquisição de novos clientes é muito maior do que o custo de manutenção dos antigos. A importância de se ter clientes fiéis a uma marca é que, assim, assegura-se a rentabilidade da organização, do mesmo modo que se mantém uma fatia de mercado satisfatória para a lucratividade.

O atendimento ao cliente é o principal fator de sucesso de qualquer organização. Com a alta competitividade, com a abertura dos mercados e com o maior acesso às informações, aumentou o nível de exigência por parte dos clientes, o que define como as organizações devem orientar suas estratégias para atingir o atendimento com excelência.

Essa nova postura das instituições financeiras, passa por uma crescente valorização do marketing de relacionamento. Onde, em sintonia com a dinâmica do mercado atual, os bancos já começam a direcionar esforços para a criação de relacionamentos mais duradouros.

De uma maneira geral, a prática do marketing moderno caminha no sentido da geração de valor para os clientes, sendo justamente esse o ponto inicial da fidelização ao disponibilizar produtos e serviços que efetivamente gerem valor.

BIBLIOGRAFIA

ALBRECHT, Karl. *Revolução nos serviços: Como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes*. 6 ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

ALMEIDA, Sérgio. *Cliente , eu não vivo sem você: O que você não pode deixar de saber sobre qualidade em serviços e clientes*. Bahia: Casa da Qualidade, 1995.

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

BROWN , Stanley A., GORGA, Juliana Machado. *CRM Customer Relationship Management: Uma ferramenta estratégica para o mundo e-business*. São Paulo: Makron Books, 2001

COBRA, Marcos. *Estratégias de marketing de serviços*. São Paulo: Cobra, 2001.

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

HESKETT, James L. *Lucro na prestação de serviços: the service profit chain: como crescer com a lealdade e a satisfação dos clientes*. Rio de Janeiro: Campus, 2002

KOTLER; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998 Philip. *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. 10. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2000

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina Andrade. *Metodologia Científica*. Editora Atlas S.A., 1986

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

LEBOEUF, Michael. *Como conquistar clientes e mantê-los para sempre*. São Paulo: Habra,1996

MCKENNA, Regis. *Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente*. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

TOLEDO, Gerlado Luciano e OVALLE, Ivo Izidoro. *Estatística Básica*, 2ª Edição. Editora Atlas, São Paulo, 1995.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

1. A sua movimentação da conta corrente no dia-a-dia é dada por:

- Rede Shop Internet Cartão de Crédito

2. O Citibank atende a suas expectativas em consultoria financeira?

- Totalmente Parcialmente Em nada

3. Com que frequência você utiliza o serviço de mensageiro para coleta de depósitos, entrega de talão e pagamentos?

- Quatro vezes ao mês Duas vezes ao mês Não usa

4. Com que frequência você vai até a agência?

- Mais de cinco vezes ao mês De uma a três vezes ao mês Não vai

5. Com que agilidade seu gerente atende às suas demandas?

- Imediata Rápida Lenta

6. Como você vê o atendimento do 0800, o Citiphone, que é o seu gerente remoto?

- Excelente Bom Ruim

7. Críticas ou elogios: