



FACULDADES IBMEC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM
ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO PROFISSIONALIZANTE
EM ADMINISTRAÇÃO**

**MARKETING DE RELACIONAMENTO NO
SETOR DE SERVIÇOS: UM ESTUDO
SOBRE PERCEPÇÕES GERENCIAIS EM
UM BANCO COMERCIAL**

RAFAEL ROTENSTROCH

Orientador: *Prof. Frederico A. de Carvalho*

Rio de Janeiro, 1º. de Julho de 2004

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

MARKETING DE RELACIONAMENTO NO SETOR DE SERVIÇOS: UM ESTUDO SOBRE PERCEPÇÕES GERENCIAIS EM UM BANCO COMERCIAL

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado
Profissional em Administração das Faculdades
Ibmec como parte dos requisitos para obtenção
do título de Mestre em Administração

Área de Concentração: Marketing

RAFAEL ROTENSTROCH

Orientador: *Prof. Frederico A. de Carvalho*

Rio de Janeiro, 1º. de Julho de 2004

RAFAEL ROTENSTROCH

**MARKETING DE RELACIONAMENTO NO SETOR DE SERVIÇOS:
UM ESTUDO SOBRE PERCEPÇÕES GERENCIAIS EM UM BANCO
COMERCIAL**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado
Profissional em Administração das Faculdades
Ibmec como parte dos requisitos para obtenção
do título de Mestre em Administração
Área de Concentração: Marketing

Aprovada em:

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Frederico Antonio Azevedo de Carvalho

Prof. Dr. Marie Agnes Chauvel

Prof. Dr. Angela Maria Cavalcanti da Rocha

Rio de Janeiro, 1º. de Julho de 2004

AGRADECIMENTOS

Ao amigo e Professor Frederico de Carvalho, pela dedicação, amizade e paciência ao longo do trabalho de orientação.

Aos amigos da turma 2001 e 2002, por todos os momentos que marcaram esse período de convivência.

A todos os funcionários do IBMEC, que contribuíram direta ou indiretamente ao longo de todos o curso.

Ao Sr.Gabriel, Gerente de Produto do banco BCN, pela disponibilidade e cordialidade durante a entrevista, o que tornou possível a realização da dissertação.

Aos meus pais, Sérgio e Heloisa pelo apoio, incentivo e dedicação

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.1. OBJETIVOS E DELIMITAÇÕES	11
1.2. JUSTIFICATIVA	12
1.3. ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	16
2. REVISÃO DE LITERATURA	17
2.1. INTRODUÇÃO AO MARKETING DE SERVIÇOS	17
2.2. CONCEITO DE MARKETING DE RELACIONAMENTO	29
2.3. DO MARKETING TRADICIONAL AO MARKETING DE RELACIONAMENTO	36
2.4. MARKETING DE RELACIONAMENTO COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA.	41
2.5. IMPLEMENTANDO O MARKETING DE RELACIONAMENTO	46
2.6. MARKETING DE RELACIONAMENTO NO SETOR DE BANCOS COMERCIAIS	64
3. METODOLOGIA	68
3.1. MATRIZ	68
3.2. TIPO DE PESQUISA	70
3.3. MÉTODO DE PESQUISA: ESTUDO DE CASO	71
3.4. COLETA DE DADOS	73
3.5. LIMITAÇÕES	76
4. RESULTADOS	78
4.1. A EMPRESA	78
4.2. RELATO DA ENTREVISTA	81
4.3. ANÁLISE DOS RESULTADOS	90
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	96
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	106
ANEXO 1 - ENTREVISTA	111
ANEXO II - GUIA DAS QUESTÕES RELEVANTES DO ROTEIRO DE ENTREVISTA	112

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1: Interdependência entre Marketing, Operações e RH na Administração de Serviço -----	19
Figura 2.2: Fatores que influenciam as expectativas de serviços -----	23
Figura 2.3: Formação das Expectativas -----	24
Figura 2.4: O Espectro do Relacionamento-----	27
Figura 2.5: Tempo de Recompensas -----	46
Figura 2.6: Cadeia de Lucro em Serviço -----	52
Figura 2.7: Custo x Preço em Serviço -----	58
Figura 2.8: Visão do Processo de Relacionamento do ponto de vista da empresa -----	63
Figura 3.1: Matriz de Interesse / Adequação-----	68

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 2.1: Serviços são Diferentes	20
Tabela 2.2: Modelo Conceitual de Qualidade em Serviços	25
Tabela 2.3: Diferenciação entre Programa de Fidelização e Promoções	36
Tabela 2.4: Modelo de 3 estágios	39
Tabela 2.5: Estratégia Contínua de Marketing	40
Tabela 2.6: Modelo de três níveis do Marketing de Relacionamento	44
Tabela 3.1 - Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa	72
Tabela 4.1: Pontuação x Benefícios da Conta de Relacionamento	81

MARKETING DE RELACIONAMENTO NO SETOR DE SERVIÇOS: UM ESTUDO SOBRE PERCEPÇÕES GERENCIAIS EM UM BANCO COMERCIAL

RESUMO

Este estudo de natureza exploratória teve por objetivo verificar os resultados da utilização do conceito de marketing de relacionamento como estratégia de crescimento dos negócios e aumento da retenção de clientes em um banco comercial.

Como base para a análise foi utilizada a literatura que trata de Marketing de Serviços e Marketing de Relacionamento e, a partir desta foi desenvolvida a estrutura de estudo. A partir da elaboração de um roteiro contendo os principais aspectos retratados na literatura, foi realizada entrevista em profundidade com o executivo responsável pela elaboração e implementação do programa de relacionamento do banco.

A pesquisa concluiu que o marketing de relacionamento é visto pela empresa como uma forte ferramenta que contribui para o aumento da lucratividade e aumento da retenção de clientes, constituindo-se numa importante fonte de diferenciação no mercado. Contudo, os resultados obtidos sugerem que para obtenção da fidelidade dos clientes e diferenciação por longo prazo frente aos concorrentes, existe a necessidade de desenvolvimento e aprimoramento das práticas atualmente utilizadas.

Palavras-Chave: marketing de relacionamento, serviços, fidelidade

MARKETING OF RELATIONSHIP IN THE SECTOR OF SERVICES: A STUDY ON MANAGERIAL PERCEPTIONS IN A COMMERCIAL BANK

ABSTRACT

This study of exploratory nature, had the objective to verify the results on the utilization of the concept of the marketing relationship as a strategy to bring grow to the business and to increase the retention of customers in a commercial bank.

The analysis was based in the literature that deals with the Services Marketing and Relationship Marketing, and based on this data the structure of this study was developed. From the elaboration of a outline including the main aspects retract in the literature, a serious and deep interview was made with an executive responsible for the elaboration and implementation of the relationship program of the bank.

The research concluded that the marketing of relationship is considered by the company as a strong tool that gives a good contribution to the profits grow and the increase of the customer retention, consisting in a important tool in a marketing differential. Nevertheless, the results confirms that, in a long term ahead, to conquer the fidelity of the clients in a differential manner, considering the competitors, it exists the necessity of development and improvement of the practical ones currently used.

Key words: relationship marketing, services, and loyalty

1. INTRODUÇÃO

O cenário de mercado tem mudado bastante nos últimos tempos e as empresas têm buscado ações para se adaptarem a esta nova realidade. O aumento do número de empresas e produtos tornou o mercado ainda mais competitivo. Os consumidores mudam de uma marca a outra e a manutenção de uma clientela fiel vem se tornando cada vez mais difícil. As empresas continuam sua busca desenfreada para conquistar novos clientes, ao mesmo tempo em que os atuais clientes são freqüentemente negligenciados. Todos esses fatos, além do crescimento da indústria de serviços, contribuem para aplicação do marketing de relacionamento. A necessidade de manter seus clientes obrigou as empresas a repensarem seu modelo de negócio. A meta passou a ser crescimento baseado na repetição de compras dos clientes atuais. O termo “fidelidade” passou, então, a ser palavra da moda no ramo empresarial. Vários programas estão surgindo oferecendo incentivos financeiros, como prêmios e descontos, incentivando os clientes a permanecerem fiéis a determinado fornecedor.

Junto com “fidelidade”, surgiu o termo “lealdade”. Embora alguns autores (Dowling e Uncles, 2001, Bretzke, 1998, Lovelock, 2001, Bateson, 2001 e Bogmann, 2002) e profissionais da área de marketing tenham definições diferentes para os termos, nesta dissertação, os termos lealdade e fidelidade foram considerados sinônimos. Segundo Aurélio Buarque de Holanda Ferreira, fiel é aquele que é digno de fé; cumpre aquilo a que se propõe, sendo leal, honrado, íntegro, seguro, certo, firme, constante, perseverante, amigo. O dicionário Oxford traduz fidelity por: qualidade daquele que é leal, verdadeiro, ou ainda, qualidade ou precisão com que o som é reproduzido.

Como bem observou Bogmann (2002, p.21):

“no contexto empresarial, cliente fiel é aquele que está envolvido, presente; aquele que não muda de fornecedor, e mantém o consumo freqüente, optando por uma organização em particular, sempre que necessita de um determinado produto ou similar” (p.21).

Bogmann (2002) elaborou um glossário que facilita o entendimento dos termos utilizados nesta dissertação:

- ♦ Cliente fiel: é aquele que sempre volta à organização por ocasião de uma nova compra ou transação, por estar satisfeito com o produto ou o serviço.
- ♦ Fidelização: o processo pelo qual um cliente se torna fiel.
- ♦ Lealdade: ser leal é ser confiável, é não trair aquele que confia em você.
- ♦ Marketing de relacionamento: permite que as empresas mantenham relacionamento estreito com seus clientes e, com isso, consigam a lealdade dos mesmos. Uma filosofia que visa a fidelizar os clientes.
- ♦ Pós-marketing: Um dos componentes-chave do marketing de relacionamento. Trata das relações duradouras com o cliente, antes, durante e principalmente após a venda.

A implementação das ações de marketing de relacionamento pelas empresas vem aumentando, na tentativa de uma maior aproximação entre a empresa e seus clientes, estreitando os laços e prolongando os negócios entre ambos, fazendo com que o maior número de clientes tornem-se fiéis a estas empresas. A dificuldade, porém, é como conseguir isto num mercado recheado de opções de produtos e com diversos tipos de consumidores com hábitos diferentes. Alguns autores, tais como Dowling e Uncles (1997), vêm tentando criar escalas de lealdade, por acreditarem que a fidelidade é algo bastante difícil de se alcançar em sua totalidade.

Vavra (1992, p. 47) destaca outros termos para marketing de relacionamento: marketing com banco de dados, marketing individualizado, *marketing one to one*, marketing de frequência, marketing de segmentação, marketing interativo e marketing de retenção. De qualquer maneira, todos esses termos têm o mesmo propósito: aumentar o relacionamento e fidelizar clientes. O marketing de relacionamento é a principal sustentação dos programas de relacionamento, que também podem ser encontrados no mercado por outros nomes: clube de clientes, clube de vantagens, programa de fidelidade, programa de lealdade e programa de desconto. Embora existam alguns diferentes nomes, nem todos utilizam as práticas de marketing de relacionamento. O termo adotado na dissertação foi, em sua maioria, programa de relacionamento devido a dois fatores. Primeiro por entender que um programa de fidelidade nem sempre fideliza um cliente. Talvez o nome programa de relacionamento traga

um aspecto mais realista para o mesmo objetivo, pois mesmo não atingindo a fidelidade total de seus clientes, a empresa busca meios de desenvolver um relacionamento com os mesmos. O segundo motivo foi que o banco escolhido para o Estudo de Caso a ser desenvolvido neste trabalho “batizou” o seu programa como Conta de Relacionamento. De qualquer maneira os termos programa de fidelidade e programa de lealdade também foram citados na dissertação em função do seu uso nos artigos e livros dos autores citados.

Pelo método de estudo de caso, foi possível conhecer melhor um programa de relacionamento utilizado por uma empresa do setor bancário, buscando entender o propósito da implantação de um programa deste tipo, e que tipo de benefícios a empresa pode ter. A razão da escolha de um banco foi que por se trata de um serviço cada vez mais *comoditizado*, onde há pouca diferenciação nos serviços oferecidos. Além disso, a evasão de clientes neste setor é grande, o que faz com que os bancos sejam obrigados a desenvolver ações que mantenham seus clientes pelo maior tempo possível. Fatores como tecnologia de informação e o aumento do interesse dos correntistas em novos serviços (aplicações de renda fixa, títulos, ações e previdência privada) favorecem a busca de uma maior interação e aumentam a possibilidade de personalização dos serviços.

1.1. OBJETIVOS E DELIMITAÇÕES

O objetivo do estudo foi verificar os resultados da utilização do conceito de marketing de relacionamento como estratégia de crescimento dos negócios e aumento da retenção de clientes em um banco comercial. Para isso, a pesquisa buscou examinar as ações implementadas, a estrutura interna requerida para a sustentação das políticas de relacionamento e o modo pelo qual a gerência avalia os resultados do programa.

Embora o estudo tenha providenciado *insights* relevantes para o entendimento dos impactos do marketing de relacionamento no setor bancário, é importante reconhecer as limitações deste estudo. Por motivos de viabilidade do projeto, a pesquisa direta com os consumidores para confirmar se suas expectativas estão sendo atendidas em relação aos benefícios do programa, não foi abordada. A pesquisa de campo traz uma visão mais abrangente, pois possibilita a concentração de uma maior quantidade de informações, porém o estudo em questão não teve como foco principal o consumidor, o que obrigaria a uma pesquisa com um

grande número de consumidores, inviável pelo tempo e custo disponibilizados para tal pesquisa. O objetivo, portanto, foi examinar o programa de relacionamento do ponto de vista empresarial, pela metodologia de estudo de caso, apoiada em pesquisa qualitativa.

1.2. JUSTIFICATIVA

O cenário de mercado vem mudando bastante nos últimos anos. Hoje, o consumidor tem a seu alcance uma grande variedade de produtos e marcas, em consequência da evolução da tecnologia, dos novos meios de comunicação, de fortes estratégias de distribuição e de mercados cada vez mais segmentados. Essa nova era marcada pela crescente diversidade de produtos e serviços, também sofre a influência da concorrência global (McKenna, 1992; Vavra, 1992). Esse grande número de opções torna bastante difícil a missão dos administradores de conquistar novos clientes e, ao mesmo tempo, fazer com que os atuais não troquem de fornecedor.

Segundo Kotler (1998):

“as empresas de maior destaque fazem de tudo para manter seus clientes. A competição é cada vez maior, e os custos para atrair novos clientes sobem cada vez mais” (p.397).

É certamente improvável que os profissionais de marketing já tenham competido em um mercado como o de hoje (Vavra, 1993). Em decorrência desses fatores, alguns profissionais de marketing têm buscado uma nova filosofia de negócio, abandonando os conceitos de “troca” e “transação” e objetivando o conceito de “relacionamento” com os clientes.

A fim de manter os clientes, as empresas têm buscado fidelizá-los, e a estratégia adotada para o atingir este objetivo é, na maioria das vezes, o marketing de relacionamento. O que se observa, atualmente, é uma grande rotatividade de clientes, ou seja, as empresas perdem clientes na mesma medida em que os conquistam. O marketing de relacionamento é uma alternativa eficaz nesse novo ambiente de negócios, pois sua principal característica é o foco na retenção dos clientes. As empresas que adotam essa estratégia buscam o crescimento de seus lucros pelo aumento de volume de negócios realizados com uma base constante de

clientes. No marketing tradicional, o esforço é direcionado para a conquista de novos clientes, fazendo com que as empresas tenham pouco tempo para conhecê-los. Além disso, as empresas são obrigadas a realizar ações que acabam por virar “armadilhas”, como descontos de preço, promoções de curto prazo e outros procedimentos, que não garantem que os clientes voltem a comprar. Por outro lado, a adoção do marketing de relacionamento faz com que as empresas fiquem mais próximas de seus clientes, compreendendo suas necessidades e expectativas, e conseqüentemente melhorando a qualidade de seus serviços e produtos.

A busca pela retenção de clientes tem feito com que as empresas adotem programas de relacionamento, porém suas ações nem sempre condizem com a filosofia do marketing de relacionamento. O que se vê é a adoção de ações isoladas que buscam a fidelização, sem no entanto, serem precedidas de requisitos necessários de um programa de marketing de relacionamento. Diversas empresas vêm utilizando programas de fidelidade, clube de descontos, cartões de milhagem e implementando tecnologias como o CRM, com o propósito de estabelecer relacionamento com seus consumidores. Entretanto, essas ações isoladas não são suficientes para a fidelização de clientes. Segundo Gordon (2001, p. 41), *“essas ações são apenas parte ou subconjuntos do marketing de relacionamento”*.

Na medida em que os esforços em ações para fidelização vêm aumentando, surge a dúvida sobre se eles estão sendo corretamente empregados e se sim, se estão sendo despendidos com os consumidores certos. Autores como Dowling e Uncles (2001), Day (2000) e Yau *et al* (2000) questionam se é desejo de todos os consumidores o relacionamento de longo prazo com as empresas; até que ponto os consumidores realmente estão interessados em se relacionar com seus fornecedores; em que medida eles aceitam esse “casamento” (Levitt, 1990); se o marketing de relacionamento pode ser aplicado em qualquer setor, etc.

Day (2000) afirma que:

*“alguns clientes não querem mais do que apenas o tempo mínimo necessário de uma transação envolvendo um produto ou serviço com o mínimo de chatice ” (p.24).**

Segundo Downling e Uncles (2001):

“Praticantes de marketing direto estão criando programas de lealdade que ligam os compradores de uma gama de bens e serviços a uma determinada marca ou fornecedor. Mas os clientes desses produtos desejam ter uma relação com a empresa fornecedora? Em uma transação comercial com empresas pequenas, que, em geral, têm relações mais estreitas com seus clientes, ou em uma compra de risco, a resposta pode ser sim. No caso de produtos que provocam baixo nível de envolvimento, não se sabe se os clientes querem criar uma relação” (p. 441).

Os programas de fidelidade das companhias aéreas são os mais conhecidos, embora autores de marketing de relacionamento, entre eles Downling e Uncles (1997), coloquem em dúvida sua eficácia. Muitas outras empresas do ramo de telefonia, varejo, postos de gasolina, supermercados, concessionárias de automóveis e até mesmo, empresas de táxi têm buscado copiar esse tipo de programa, de forma que, em pouco tempo, esse tipo de diferenciação possa tornar-se uma ação “*commoditie*”. Todas as empresas de um determinado ramo podem vir a adotar tais programas não mais em função de uma ação de diferenciação, e sim por razões defensivas.

Dowling e Uncles (2001) afirmam que esses programas têm se mostrado surpreendentemente ineficazes para muitas empresas. A sugestão dos autores é que os programas de fidelidade devam aumentar o valor global do produto ou serviços e motivar o comprador a realizar uma próxima compra. Os autores questionam se os programas de fidelidade realmente encorajam os clientes a gastarem mais.

Para Lovelock (1998):

“(as) recompensas por si só não permitirão a uma empresa manter seus melhores clientes. Se esses clientes não se encantarem com a qualidade do serviço que recebem ou acreditarem que podem obter melhor valor de um serviço mais barato, rapidamente deixarão de ser fiéis” (p156).

* Livre tradução do autor

A lealdade exige escolhas e tem que ser uma via de mão dupla. Deve-se escolher os prováveis clientes e parceiros com cuidado, de modo a poder investir em seu sucesso e permanecer ao lado deles por um longo prazo. Segundo Bateson e Hoffman (2001), lealdade é um conceito definido em marketing. Talvez a melhor definição seja intenção de recompra ou um razoável grau de repetição de compra.

Gordon (2001) conclui que:

“nem todas as empresas têm capacidade para aplicar os princípios básicos. Nem toda empresa terá a profundidade financeira e tecnológica para fazer jus aos princípios do marketing de relacionamento” (p. 108).

Segundo Prado e Santos (2002), alguns autores descrevem o marketing de relacionamento como uma “receita mágica” para resolver problemas. Se não utilizado de forma a respeitar as particularidades de cada atividade e do mercado específico, pode transformar-se em problema para empresa tanto no aumento de custos, quanto na perda de clientes. Entre as principais reclamações dos consumidores, está a quantidade excessiva de contatos que as empresas fazem a fim de criar um relacionamento.

O primeiro ponto observado no trabalho apresentado foi a diferença na comercialização e no gerenciamento de serviços e produtos. Serviços são intangíveis, por isso, são comprados na base da confiança. Quanto mais complicado o serviço, mais importante gerar confiança nas pessoas que o produzem. Em serviços, o consumidor, geralmente, já está disposto a iniciar um relacionamento. O marketing de relacionamento já é tão claro em serviços, que um dos pilares do marketing de serviços é o relacionamento pessoal. O relacionamento e a qualidade do serviço diminuem a percepção de risco que o cliente tem. Por esses motivos, tudo nos mostra que a estratégia de relacionamento seja a mais adequada nesse setor de serviços.

Assim sendo, a unidade de observação escolhida foi uma empresa de serviços que adota um programa de relacionamento.

1.3. ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

A introdução do trabalho, no capítulo 1, ressalta as diversidades de termos inerentes ao assunto, além da definição dos objetivos.

O capítulo 2 apresenta a revisão de literatura, com uma introdução em marketing de serviços (2.1), conceitos de marketing de relacionamento (2.2), do marketing tradicional ao marketing de relacionamento (2.3), marketing de relacionamento como estratégia competitiva (2.4), implementação do marketing de relacionamento (2.5) e marketing de relacionamento no setor de bancos comerciais (2.6).

No capítulo 3, são discutidas: a metodologia da pesquisa, a matriz, o método de pesquisa, a coleta de dados e as limitações.

No capítulo 4, são apresentados os resultados obtidos. Na primeira parte, é apresentada a descrição da empresa e da Conta de Relacionamento. Na segunda parte, estão contidos o relato da entrevista realizada e a análise dos resultados.

No capítulo 5 é apresentada a conclusão do trabalho, e no capítulo 6 estão as referências bibliográficas.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo está dividido em seis partes. Na primeira parte será apresentada uma introdução ao marketing de serviços. Por ter características bastante próprias, esta área é apresentada, junto com marketing industrial, como responsável pelo surgimento de marketing de relacionamento.

Na segunda parte, são abordados os principais aspectos do marketing de relacionamento, destacando-se os diversos conceitos sobre sua filosofia e sua abordagem na área de marketing. A evolução no marketing, partindo do tradicional até o conceito de marketing de relacionamento, é apresentada na terceira parte, principalmente por autores da escola nórdica (Grönroos e Gummesson) - que apontam o marketing de relacionamento como um novo paradigma - além dos autores norte-americanos Berry, Vavras, Bitner e Zeithaml.

Na quarta parte, autores tais como Bitner e Zeithaml (2003) propõem que o marketing de relacionamento possa ser utilizado como estratégia para estabelecer uma vantagem competitiva, a partir de benefícios que são oferecidos aos clientes.

A partir do entendimento do marketing de relacionamento como estratégia competitiva, a quinta parte traz os fundamentos necessários para uma implementação do marketing de relacionamento.

A sexta parte aborda os aspectos do marketing de relacionamento estritamente no setor de bancos comerciais, empresa de serviços que atua num ambiente bastante competitivo.

2.1. INTRODUÇÃO AO MARKETING DE SERVIÇOS

No início dos anos 70, o marketing de serviços começou a se destacar como uma área em separado do marketing, com conceitos e modelos próprios (Grönroos, 1994). Tradicionalmente, era difícil definir serviços, devido a sua intangibilidade e variedade de insumos, além do modo como eles são criados e entregues aos clientes. Czepiel e Gilmore (1987) observam que, devido à intensidade de interação, heterogeneidade e intangibilidade, os serviços têm uma capacidade maior do que os produtos para criar a lealdade dos clientes. A

intensidade da interação de muitos serviços permite ao consumidor avaliar o comportamento do fornecedor.

Buscando uma definição para serviços, Lovelock (2001) propõe:

“Serviços é um ato ou desempenho que cria benefícios para os clientes por meio de uma mudança desejada no – ou em nome do – destinatário do serviço” (p. 5).

“Serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no – ou em nome de – destinatário do serviço”(p. 5).

Para Kotler (1998):

“Serviço é toda atividade ou benefício, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer à outra e que não resulte na posse de algum bem. A prestação de um serviço pode ou não estar ligada a um produto físico” (p. 455).

Bitner e Zeithaml (2003) definem serviços de maneira simplificada: “Serviços são ações, processos e atuações” (p. 455).

O setor de serviços compreende parte da economia de uma nação representada por serviços de todos os tipos, incluindo os oferecidos por organizações públicas e sem fins lucrativos, representando no Brasil cerca de 55% do PIB (Lovelock, 2001).

Alguns fatores vêm mudando os aspectos da administração dos serviços. Lovelock (2001, p. 9) destaca alguns destes:

- ♦ inovações tecnológicas;
- ♦ crescimento das cadeias de serviços e redes de franquia;

- ♦ pressões para melhorar a produtividade e qualidade;
- ♦ fabricantes como fornecedores de serviço;
- ♦ indústrias desregulamentadas.

Segundo Lovelock (2001), existe uma interdependência entre três setores numa empresa de serviços bem sucedida. Três funções gerenciais desempenham papéis centrais e interligados no atendimento às necessidades do cliente: marketing, operações e recursos humanos. A figura abaixo ilustra essa interdependência:

Figura 2.1: Interdependência entre Marketing, Operações e RH na Administração de Serviço



Fonte: Lovelock (2001, p.24)

Grönroos (1994) destaca as diferenças inter-organizacionais entre uma empresa de produto e outra de serviços. Na primeira, os departamentos são bem interdependentes, havendo clara distinção entre as áreas de produção, vendas e marketing, sendo estes últimos exclusivamente responsáveis pelas atividades de marketing. Na empresa de serviços, existe a possibilidade de maior interação entre todos os departamentos. Funcionários que estão responsáveis pela “produção” do serviço também interagem com os clientes, apesar de não estarem ligados a um “departamento de marketing”. Numa empresa de serviços, o contato com os clientes acontece em interações diárias entre atendentes da empresa e potenciais compradores. Essas pessoas geralmente não fazem parte de um departamento de marketing, porém são, em parte, responsáveis pela duração dos relacionamentos com os clientes.

De acordo com Bitner e Zeithaml (2003), há um consenso geral de que existem várias diferenças inerentes entre bens e serviços, o que faz com que haja na indústria de serviços desafios bastante particulares, principalmente devido à intangibilidade dos serviços. Algumas diferenças estão no quadro abaixo:

Tabela 2.1: Serviços são Diferentes

Bens	Serviços	Implicações decorrentes
Tangíveis	Intangíveis	- Serviços não podem ser estocados - Serviços não podem ser patenteados - Serviços não podem ser exibidos ou comunicados com facilidade - É difícil determinar o preço
Padronizados	Heterogêneos	- O fornecimento de um serviço e a satisfação dos clientes dependem das ações dos funcionários - A qualidade dos serviços depende de diversos fatores incontroláveis - Não há certeza de que o serviço executado atenda ao que foi planejado e divulgado
Produção separada do consumo	Produção e consumo simultâneos	- Clientes participam e interferem na transação - Os clientes afetam-se mutuamente - Os funcionários afetam o serviço prestado - A descentralização pode ser essencial - É difícil ocorrer produção em massa
Não-perecíveis	Perecíveis	- É difícil sincronizar a oferta e a demanda em serviços - Os serviços não podem ser devolvidos ou revendidos

Bitner e Zeithaml (2003, p. 36)

A diferença mais clara entre serviços e bens é o fato de serviços serem intangíveis. A flexibilidade dos serviços permite que a empresa consiga personalizar ou *customizar* a oferta de acordo com a necessidade do cliente. A linha de produção de um bem tende a ser mais padronizada. Entretanto, em serviços, há o envolvimento, na maioria das vezes, do cliente na produção do serviço, fazendo com que o fornecedor tenha que adequá-lo em tempo

real. Seria difícil gerenciar uma base de clientes heterogêneos com uma linha de ofertas padronizadas. Mesmo hoje em dia já é possível perceber uma corrida para a personalização de bens. O que tem inviabilizado um crescimento maior dessa personalização de produtos são os altos custos, em função de mudanças necessárias na linha de produção.

A heterogeneidade dos serviços é uma característica que pode ser vista como boa e ruim. Empresas de *Fast Food* tendem a buscar a padronização de seus serviços para evitar que erros sejam cometidos. Serviços são desempenhos de seres humanos, portanto, passíveis de erros. Além disso, nem sempre os funcionários estão num “dia bom”, o que torna suas atuações, de certa forma, imprevisíveis. A heterogeneidade também ocorre pelo fato de dois clientes nunca serem exatamente os mesmos (Bitner e Zeithaml, 2003). Em serviços, os clientes participam do processo por uma interação em tempo real ou mesmo passando informações para que o fornecedor possa moldar o serviço de acordo com a necessidade do seu cliente. Nas “fábricas” de serviços, também ocorrem encontros entre clientes, o que pode provocar boas experiências, ou não. Em certas ocasiões, os clientes podem proporcionar, por exemplo, um local mais divertido e social. Por outro lado, clientes inconvenientes podem transformar o “consumo” do serviço numa má experiência.

Outro ponto importante destacado na Tabela acima é a dificuldade de produzir serviços em massa, como pode ser feito na produção de bens. Pessoas não são máquinas, portanto, mesmo apoiado em suporte tecnológico e de instalações físicas, têm suas limitações. Por outro lado fica evidente em serviços a propensão à personalização e sua relação com *marketing one-to-one* e marketing de relacionamento.

O comportamento do consumidor de serviços também tem suas particularidades, visto que as etapas para a tomada de decisão de compra envolvem mais riscos. Como forma de minimizar esses riscos, os consumidores têm que tomar algumas precauções antes de decidir por tal serviço / fornecedor. Lovelock (2001, p. 82) aponta algumas delas:

- ♦ procurar informações a partir de fontes pessoais respeitadas (amigos e conhecidos);
- ♦ confiar na reputação da empresa;
- ♦ procurar garantias;
- ♦ procurar oportunidades para experimentar o serviço antes da compra;

- ♦ examinar pistas tangíveis, ou ter outra evidência física;
- ♦ utilizar a internet para comparar ofertas de serviços.

Qualidade em Serviços

Grönroos (1994) introduziu em marketing de serviços o conceito de “qualidade de serviços percebida”. Qualidade é um fator de extrema importância em marketing de serviços, o que faz com que também se torne um dos pontos mais desafiadores. A qualidade do serviço é a base do marketing de serviços (Berry, 1991). Lovelock (2001, p. 22) defini qualidade como “o grau em que um serviço satisfaz os clientes ao atender suas necessidades, desejos e expectativas”. Uma qualidade percebida alta levará o consumidor a um bom grau de satisfação. O cliente satisfeito tem uma razoável propensão a torna-se fiel. Um cliente satisfeito pode até não vir a torna-se fiel, porém, um cliente fiel está certamente satisfeito.

O termo qualidade teve sua origem no setor de produção, com o objetivo de cumprir as questões técnicas do produto. Historicamente, qualidade e produtividade foram tarefas destinadas aos gerentes de produção, o que deixava a questão de qualidade distante do consumidor final. As empresas se concentravam internamente em fazer melhorias de processo que não estavam necessariamente entre as prioridades dos clientes (Lovelock, 2001). A área de marketing teve uma grande contribuição ao apontar que a qualidade de produto deveria se basear nas necessidades do consumidor.

Segundo Gilmore apud Vavra (1992, p. 287), qualidade é o grau pelo qual um produto ou serviço específico atende a um design ou às especificações. Entretanto, em marketing de serviços, a qualidade de serviços depende de diversos fatores incontroláveis e das ações dos funcionários. Entre esses diversos fatores, encontram-se as expectativas dos clientes, algo bastante particular, fazendo com que as impressões a respeito da qualidade de um mesmo serviço varie de pessoa para pessoa.

Segundo Lovelock (2001):

“Expectativas são padrões internos que os clientes utilizam para julgar a qualidade de uma experiência de serviço”(p.103).

No quadro abaixo, encontram-se os fatores que influenciam as expectativas de serviços:

Figura 2.2: Fatores que influenciam as expectativas de serviços



Fonte: Adaptado de Zeithami, Parasuraman & Berry

Fonte : Berry, Zeithaml, Parasuraman apud Lovelock (2001, p. 104)

Vavra (1992, p.164-165) contribui com um “modelo” mais simples para o entendimento da formação das expectativas. Para o autor, qualidade é definida como “entregar produtos ou serviços consistentes que atendam plenamente às necessidades e expectativas dos clientes”. As expectativas podem variar em função do tipo de cliente, variar conforme a situação, exibir graus relativos de importância e até mudar no decorrer do tempo.

Figura 2.3: Formação das Expectativas



Fonte: Vavra (1992, p. 165)

Como os serviços são caracterizados pela sua intangibilidade e percepção alta de risco pelo cliente, é natural que sua excelência esteja na sua confiabilidade, precisão e qualidade. Entretanto a confiabilidade é mais importante, sendo considerada por Berry e Parasuraman (1991) o coração da excelência do marketing de serviços. Berry (1991, p. 30) destacou os aspectos que mais influenciam na avaliação do serviço:

Cinco dimensões da qualidade:

- ♦ Confiabilidade – capacidade de prestar o serviço prometido de modo confiável e com precisão.
- ♦ Tangibilidade – aparência física das instalações, do pessoal, dos equipamentos e do material de comunicação.
- ♦ Sensibilidade – disposição para ajudar o cliente e proporcionar com presteza um serviço.
- ♦ Segurança – o conhecimento e a cortesia dos empregados e suas habilidades; transmitir segurança e credibilidade.
- ♦ Empatia – atenção e carinho individualizados proporcionados aos clientes.

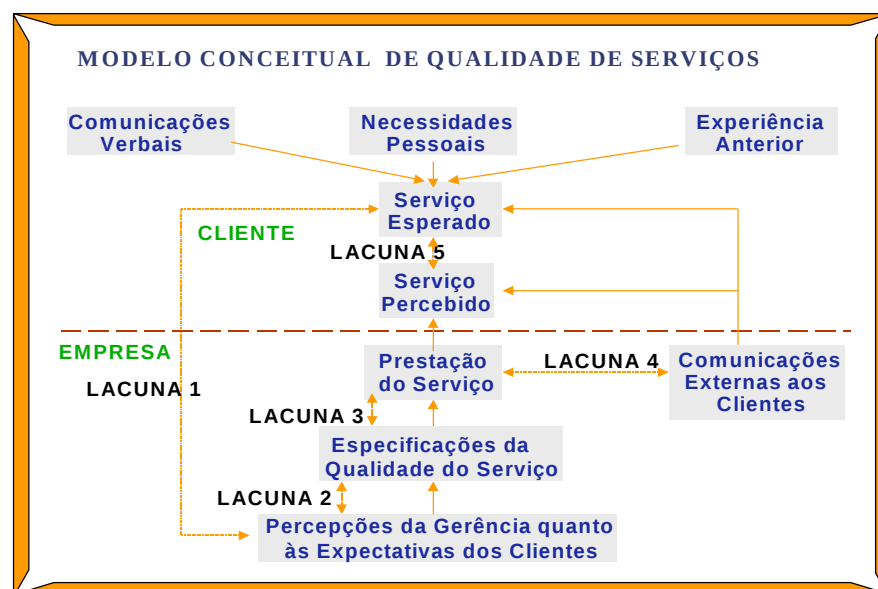
Quando o produto é um desempenho, a qualidade deste desempenho é o fator mais importante (Berry, 1991). A satisfação, então, torna-se ponto chave na permanência do cliente junto ao seu fornecedor de serviços. Um cliente satisfeito é mais propenso a permanecer fiel, principalmente em ramos altamente competitivos.

Lovelock (2001, p. 116) apresenta os benefícios da satisfação do cliente e qualidade do serviço:

- ♦ isola os clientes da concorrência;
- ♦ pode criar vantagem competitiva;
- ♦ reduz os custos das falhas;
- ♦ estimula clientela constante e fidelidade;
- ♦ promove o boca-a-boca positivo;
- ♦ reduz custo de atração de novos clientes.

Berry, Zethaml e Parasuraman desenvolveram um modelo de qualidade chamado de 5 *gaps* ou 5 lacunas. Segundo Bogmann (2002, p. 114), “tais lacunas constituem as principais barreiras ao objetivo de prestar ao cliente um serviço que ele considerasse de alta qualidade”.

Tabela 2.2



Fonte : Bitner e Zeithaml (2003, p.420)

Os Gaps (ou lacunas) foram definidos pelos autores da seguinte forma:

Primeira Lacuna – São as expectativas dos clientes e a percepção que os gerentes de serviços fazem delas devido à pesquisa de mercado inexistente ou ao seu uso inadequado. Falta de interação entre gerentes e clientes, comunicação insuficiente entre funcionários de contato e gerentes, além do excesso de níveis hierárquicos entre o pessoal de contato e a alta gerência, também contribuem para a existência da lacuna um;

Segunda Lacuna – Consiste na diferença entre a compreensão da empresa acerca das expectativas dos clientes e desenvolvimento de formatos e padrões de serviços voltados a clientes;

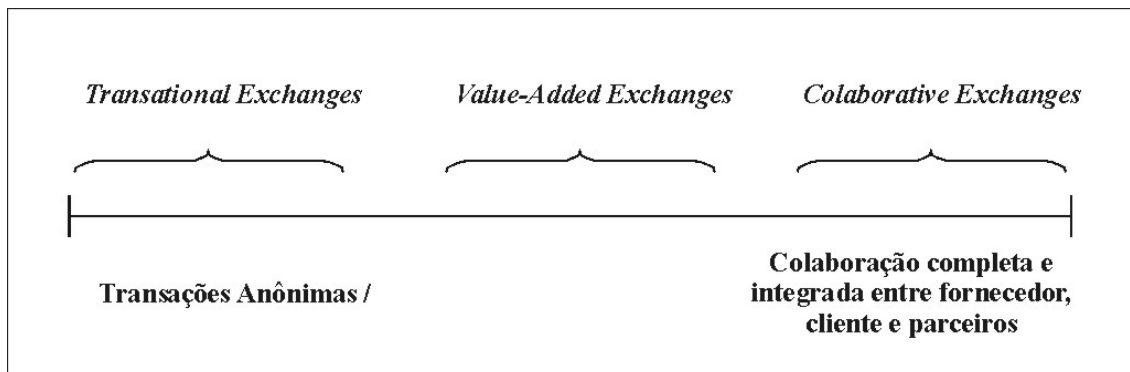
Terceira Lacuna – É a discrepância entre o desenvolvimento de padrões de serviços voltados a clientes e o desempenho efetivo desses serviços por parte dos funcionários da empresa;

Quarta Lacuna – Não cumprir o que foi prometido, ou seja, representa a diferença entre a execução dos serviços e as comunicações externas do fornecedor. As promessas feitas por uma empresa de serviços por meio de propaganda na mídia, vendedores e outras formas de comunicação podem elevar a expectativa dos consumidores;

A **quinta lacuna** representa justamente a soma das lacunas, onde encontram-se o serviço esperado (expectativa do cliente) e o serviço percebido. A percepção de qualidade resulta deste encontro, que culminará no julgamento de alta ou baixa qualidade feito pelo cliente.

Os serviços podem também variar em função de uma necessidade da repetição de encontros e serviços em que o cliente e fornecedor se encontram apenas uma vez. Day (2000) chamou isso de transações únicas e transações mais longas. Pela figura “*The Relationship Spectrum*”, pode-se observar diferenças nas transações de serviços:

Figura 2.4: O Espectro do Relacionamento



Fonte: Day (2000, p. 25)

Num primeiro estágio, estão incluídos serviços de transporte (táxi, ônibus), onde geralmente o cliente usa o serviço de determinado fornecedor apenas uma vez. Entre os dois estágios, o foco de venda começa a mudar de conquistar clientes para manter clientes. A empresa tem um objetivo de entender às necessidades do cliente mais profundamente, buscando personalizar suas ofertas para os mesmos, além de continuar reforçando os incentivos. No outro lado do *Spectrum*, se encontram tipos de serviços como dentistas e até locadoras de carros. O *Spectrum* foi uma das influências na criação da matriz (figura 3.1), pois, de certo modo, Day (2000) afirma que a empresa tem certa dificuldade em achar sua posição ou lugar no *Spectrum* de Relacionamento. Existem alguns limites em relação à característica do mercado, tipos de clientes e capacidade da empresa (Day, 1990). A escolha do lugar no “*Spectrum*” vai influenciar diretamente na escolha do tipo de comunicação e interação a ser exercida.

Gummesson (1997) entende que marketing de relacionamento deve ser visto mais como um processo do que como uma função onde a ênfase está na construção e manutenção de relacionamento com seus clientes. Para esse objetivo, tornam-se necessárias interações entre fornecedores e compradores. Essa situação é bastante particular ao setor de serviços. O cliente não tem como ver o serviço, ou seja, existe a necessidade de experimentá-lo, pois ele é intangível. Em consequência da sua intangibilidade, a percepção de risco tende a ser maior em serviços, o que faz com que os clientes necessitem de uma quantidade razoável de informações a respeito do serviço. Dessa forma, no setor de serviços, já existe uma razoável pré-disposição dos clientes em não mudar de fornecedor com frequência, visto que a maioria

destes buscam um relacionamento de longo prazo para reduzir o stress de problemas iniciais na busca de um outro fornecedor. A manutenção do fornecedor do serviço traz para o cliente uma sensação de tranquilidade e, conseqüentemente, de qualidade de vida, principalmente em serviços complexos (assistência médica, educação), ou em serviços que requeiram investimentos significativos, tais como seguros, serviços de arquitetura e financeiros.

Como bem observam Bitner e Zeithaml (1996):

“a natureza humana diz que a maioria de nós prefere não trocar de fornecedores de serviços, particularmente quando há um considerável investimento no relacionamento” (p. 174).

Ainda existem os casos em que se forma uma relação pessoal entre fornecedor e cliente. Nos salões de beleza, os profissionais acabam tornando-se confidentes de suas clientes. Nos restaurantes mais tradicionais, alguns garçons conhecem os hábitos e gostos de seus principais clientes. Em serviços que apresentam algum tipo de risco físico associado, tais como mergulho ou escalada, tem que haver grande confiança no fornecedor.

Segundo Bretzke (1998):

“a aproximação do marketing de relacionamento com o marketing de serviços deve-se ao fato de 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”.

Portanto, a introdução da revisão em marketing de serviços é mais adequada, pois existe uma maior possibilidade de aplicação de marketing de relacionamento no setor de serviços. Outro ponto é a grande dificuldade em se implementar a estratégia de relacionamento no mercado de massa. Na comercialização de produtos, existe pouca interação entre fornecedor do produto e o comprador. Na verdade, a maioria das compras é feita por terceiros, como o varejo, por exemplo. Portanto, fica muito difícil para um fabricante de produto agregar valor ao criar um envolvimento na realização da compra, visto que o cliente não vai até à fábrica do fornecedor.

No caso de serviços, o cliente pode visitar a “fábrica” de serviços na maioria das ocasiões, e também ser visitado pela “fábrica” (fornecedor do serviço) em sua própria residência.

2.2. CONCEITO DE MARKETING DE RELACIONAMENTO

Apesar de marketing de relacionamento ser apresentado como um novo termo, é um fenômeno antigo, originado nas relações industriais e em serviços (Gummesson, 1997). É um termo novo nos livros, porém um fenômeno antigo na prática. Segundo Gummesson (1997), Berry foi o primeiro a usar o termo em serviços, em 1983, entretanto, o primeiro a usar o termo foi Bund Jackson em um projeto na área de marketing industrial no final dos anos 70. Gummesson (1997) afirma que o pensamento básico de marketing de relacionamento é uma extensão gradual da abordagem da escola nórdica de marketing de serviços e da abordagem do *network* desenvolvido pelo marketing industrial. As duas áreas, surgidas em 1970, apresentam características semelhantes – relacionamento, interação e *network*.

Gummesson (1997) utiliza o termo “caça fantasma” para as diversas tentativas de definir marketing de relacionamento. O autor complementa: “cada definição diz algo, mas não a história toda”. Mesmo tendo apresentado sua definição – marketing de relacionamento é marketing visto como relacionamentos, networks e interações – o autor enfatiza que o mais importante é olhar o marketing pela visão do relacionamento.

Berry (1983) define marketing de relacionamento como:

“(a) atração, a manutenção e – em organizações multiserviços – o aumento de relacionamento com clientes. O autor afirma que o marketing deveria ser também deveria ser transformar clientes indiferentes em leais e servi-los” (p. 61).

Marketing de relacionamento surge como uma mudança de paradigma (Gummesson, 1997; Grönroos, 1994), alterando o foco dos negócios: de transações para relacionamentos. Justamente por isso, não deve ser considerado apenas como um adendo do marketing tradicional (Gummesson, 1997). Entretanto, por ser um novo paradigma, requer novas atitudes científicas, métodos e técnicas (Gummesson, 1997). A orientação estratégica passa a

focar a manutenção e o aperfeiçoamento dos atuais clientes. De acordo com Grönroos (1994), a filosofia de negócios vem modificando-se, desde a mudança da orientação para produção, para uma orientação para venda. Logo a seguir, o foco foi direcionado para o cliente. Agora, a filosofia de negócios vem mudando novamente, com o surgimento do marketing de relacionamento. Berry (2000) afirma que o marketing de relacionamento é filosofia de negócio de abordagem integrada.

Segundo o autor:

“Marketing de Relacionamento é uma filosofia, não só uma estratégia, é um modo de pensamento sobre clientes, marketing e criação de valores, não só um conjunto de técnicas, ferramentas e táticas. Marketing de relacionamento é holístico, uma soma de partes integradas que conduz as competências de marketing de uma empresa” (p.73).

Historicamente, os profissionais de marketing foram “doutrinados” para conquistar clientes, portanto uma mudança para uma estratégia de relacionamento representa mudanças de mentalidade no comportamento organizacional de uma empresa. Atualmente, o marketing de relacionamento tem sido freqüentemente usado como ferramenta de fidelização de clientes, sob o argumento de que a manutenção da base atual de clientes é mais lucrativa do que a conquista de novos clientes (Vavra, 1992, Bitner e Zeithaml, 1996; Parvatiyar e Sheth, 1998). Fidelidade é um termo antigo, mas vem crescendo no ambiente de negócios.

Para Lovelock (2001):

“Fidelidade é uma palavra antiquada que tem sido tradicionalmente empregada para descrever lealdade e devoção entusiástica a um país, causa ou indivíduo. Mais recentemente, em um contexto empresarial, tem sido usada para descrever a vontade de um cliente de continuar prestigiando uma empresa específica durante um período prolongado”(p.150).

Segundo Berry (1983), uma empresa que atraia 100 novos clientes e perca 20 existentes, gerando uma “receita” de 80 clientes, é melhor do que uma empresa que atraia 130 clientes, mas perca 60, restando então 70 clientes.

Autores como Parvatiyar e Sheth (1998) afirmam que os conceitos do marketing de relacionamento ainda estão em desenvolvimento. Desde que Berry (1983) introduziu formalmente o termo marketing de relacionamento, o interesse no assunto e na sua utilização vem crescendo, de modo que, aos poucos, o tema vem surgindo com um grande potencial para tornar-se, inclusive, uma nova disciplina em marketing (Grönroos, 1994; Parvatiyar e Sheth, 1998; Gummesson, 1997).

Gordon (2001) define marketing de relacionamento como:

“(um) processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria. Isso envolve a compreensão, a concentração e a administração de uma contínua colaboração entre fornecedores e clientes selecionados para a criação e o compartilhamento de valores mútuos por meio de interdependência e alinhamento organizacional” (p. 31, 32).

Para Kotler (1998), o relacionamento seria um terceiro estágio, um conceito mais amplo do que os de troca e transação. Os profissionais de marketing precisam construir relacionamentos a longo prazo com clientes, distribuidores e comerciantes:

“marketing de relacionamento significa criar, manter e acentuar sólidos relacionamentos com os clientes e outros públicos. Sua meta é oferecer valor de longo prazo aos clientes, e a medida do sucesso é dar-lhes satisfação a longo prazo” (p.397).

Stone e Woodcock (1998) afirmam que marketing de relacionamento tornou-se uma dessas expressões da moda, usada por todo profissional de marketing, porém sem uma definição

formal. Para os autores, marketing de relacionamento é o uso de uma ampla gama de técnicas e processos de marketing, vendas, comunicação e cuidado com o cliente para:

1. identificar seus clientes de forma individualizada e nominal;
2. criar um relacionamento entre a sua empresa e esses clientes – um relacionamento que se prolonga por muitas transações;
3. administrar esse relacionamento para o benefício dos seus clientes e da sua empresa.

Numa visão mais ampla, o marketing de relacionamento também deve considerar todos os relacionamentos relevantes para criar valor para o cliente, tais como: fornecedores, concorrência, organização (público interno), compradores (McKenna, 1993; Gummerson, 1997 e 2003). Também está presente em canais de distribuição, em função da necessidade de parcerias de longo prazo entre fornecedores, clientes e intermediários (Kotler, 1998) e logística, onde há necessidade da integração da cadeia de suprimento, além do planejamento das prioridades de estoque, objetivando dar apoio aos clientes preferenciais (Bowerson e Closs, 2001). Marketing de relacionamento também é apresentado como ferramenta estratégica (McKenna, 1992), apoiada em bancos de dados e fundamental no pós-venda (Vavra, 1992). Gordon (2001), entretanto, afirma que bancos de dados, programas de milhagem e outras ações são apenas parte de um programa de relacionamento.

Gummesson (2003) defende abordagem do “Marketing de Relacionamento Total” em sua definição – fortemente ligada à filosofia – de marketing de relacionamento.

“marketing de relacionamento total é o marketing baseado em relacionamentos, interações e no gerenciamento dos networks da organização, o mercado e a sociedade. É direcionado ao longo termo, relacionamentos ganha-ganha com clientes individuais, e seu valor é criado entre todas as partes envolvidas. Transcende as fronteiras entre especialistas e disciplinas” (p.39).

Grönroos (1994) também defende a posição segundo a qual marketing de relacionamento deve ser praticado não só com clientes:

“é estabelecer, manter e reforçar relacionamentos com clientes e outros parceiros, visando lucro, para que os objetivos de ambas as partes envolvidas seja alcançados. Essa meta é atingida a partir de trocas mútuas e o cumprimento de promessas”(p. 9).

Além do crescimento do setor de serviços, aumento do número de produtos, concorrência outros fatores foram decisivos para o crescimento e desenvolvimento do marketing de relacionamento. O crescimento dos meios de comunicação fez com que várias empresas buscassem novos canais – Centrais de Atendimento, 0800, 0300 e Internet - para se aproximar dos seus públicos (Vavra, 1992). O marketing direto propiciou contatos individualizados com clientes potenciais. A evolução da tecnologia dos bancos de dados, principalmente do CRM (*Customer Relationship Management*), fez com que empresas de grande porte e com número muito grande de clientes pudessem agir como uma micro-empresa, tal como na época em que “padarias e lojas conheciam os clientes pelos nomes”. O forte crescimento do setor de serviços tem entre suas características a forte predominância de contatos pessoais e conseqüentemente possibilidade de construção de relacionamentos. Os programas de qualidade total também influenciaram na integração de fornecedores e clientes com objetivos de redução de custos e finalmente, em função do aumento do ambiente competitivo, as empresas se viram forçadas a se preocupar com a retenção e fidelidade de clientes (Reichheld, 2002). Estudos demonstram que manter os clientes custa menos do que conquistar novos (Rosemberg e Czepiel apud Sheth e Parvatiyar, 1998). Novos clientes sempre serão desejados, porém, na maioria das situações, a ênfase deveria recair sobre o desenvolvimento e manutenção de relacionamentos duradouros com clientes (Grönroos, 1993). Se relacionamentos estreitos e de longo prazo puderem ser alcançados, provavelmente a possibilidade de lucratividade será mais alta, pois clientes leais são muito mais lucrativos (Reichheld apud Day, 2000).

Stone e Woodcock (1998) visualizam o crescimento do marketing de relacionamento de duas formas. Primeiro no mercado de bens de consumo de alta rotatividade, onde o marketing de relacionamento é apenas mais uma abordagem para o marketing, abordagem essa que vem

crescendo. Já no mercado de serviços, o marketing de relacionamento já é uma disciplina central, assim como no mercado *business-to-business*.

O crescente interesse em marketing de relacionamento pode ser notado em função do número cada vez maior de programas de relacionamentos ou programas de fidelidade. Tais programas têm um impacto na fidelidade dos clientes, fazendo com os mesmos comprem produtos ou serviços com maior frequência. Dowling e Uncles (1997) citam que os profissionais de marketing vêm implementando esses programas em função dos seguintes fatores:

- ♦ vários clientes querem um envolvimento maior com as marcas que compram;
- ♦ uma proporção destes compradores é fiel ao produto/serviço principal e compram apenas uma marca;
- ♦ os clientes leais compradores fazem parte de um grupo rentável, em função de boa parte deles serem “*heavy consumers*” ou compradores freqüentes;
- ♦ deve ser possível encorajar esses compradores a serem mais leais;
- ♦ com a tecnologia de banco de dados, profissionais de marketing podem estabelecer diálogos personalizados com clientes, resultando numa maior fidelidade.

Segundo Bogmann (2002), para conseguir a fidelidade dos clientes, a empresa pode trabalhar basicamente em duas direções: ter uma marca forte que crie lealdade dos consumidores, ou envolver os clientes pelo serviço que oferece. Segundo Dowling e Uncles (1997), grandes marcas tendem a ter maior número de compradores, e parte deles compra mais freqüentemente. Se um cliente leal é aquele que compra com mais freqüência, maior a marca, maior o número de compradores freqüentes. Os autores argumentam que é preciso ficar atento num programa de fidelidade para discriminar estes dois pontos: do ponto de vista psicológico, a fidelidade é em relação à marca (efeito direto), ou em relação ao programa de fidelidade (efeito indireto).

Dowling e Uncles (1997) introduziram o termo “lealdade poligâmica”, onde invariavelmente consumidores não compram só uma marca. Entretanto, a afirmação é direcionada para as empresas de aluguel de carro, supermercado e companhias aéreas. Dowling e Uncles (2003) procuram classificar a lealdade em níveis, por acreditarem que a lealdade total é algo bem difícil de ser conquistar, sugerindo inclusive a criação de programas de relacionamento dos

quais podem fazer parte mais de uma marca, dentro de uma mesma categoria de produtos. Para os autores, os consumidores podem ser divididos em monogâmicos (100% leais) ou promíscuos (sem lealdade por nenhuma marca) e poligâmicos (leais a um *portfolio* de marcas dentro de uma categoria de produto).

Fidelização (Programas de Relacionamento) x Promoções

O marketing de relacionamento é muitas vezes equivocadamente apresentado como um novo pacote promocional a ser oferecido para os clientes ou um novo tipo de marketing praticado graças à tecnologia de informação (Gummesson, 1997).

O aumento do número de promoções e dos programas de fidelidade gera uma certa confusão nos clientes. Os programas de fidelidade costumam usar artifícios das promoções para fidelizarem seu público a longo prazo, diferente das promoções que objetivam aumento de vendas num espaço curto de tempo, alcançando o maior número possível de clientes. É comum observar no mercado promoções chamadas de “Promoção Fidelidade”, baseada apenas em troca de pontos por prêmios. Não existe uma clara definição se é uma ação de cuponagem, tradicional na área de promoções, ou se é algum tipo de programa de fidelidade/relacionamento.

Segundo Bogmann (2002):

“a princípio o perfil é muito parecido com algumas promoções, isso porque no desenvolvimento e manutenção de um programa de fidelização, são utilizadas várias ferramentas promocionais” (p. 88, 89).

Tabela 2.3: Diferenciação entre Programa de Fidelização e Promoções

	Programas de Fidelização	Promoções
Objetivo	Criar um relacionamento permanente entre cliente e empresa	Aumentar o volume de vendas em situações específicas
Pública	Consumidores mais freqüentes, maior gasto médio, mais fiéis	Qualquer comprador, independente do seu perfil
Recompensa para o cliente	De longo prazo	De curto prazo
Duração	Contínua, de longo prazo	Prazo determinado

2.3. DO MARKETING TRADICIONAL AO MARKETING DE RELACIONAMENTO

O marketing da maneira tradicional como conhecemos hoje foi introduzido por volta de 1960, por McCarthy, a partir do conceito de marketing mix e os quatro P's de marketing (preço, promoção, produto e praça) e rapidamente tornou-se o modelo básico e único de marketing.

A American Marketing Association define marketing da seguinte forma:

“marketing é o processo de planejamento e execução do conceito de preço, promoção e distribuição de idéias, produtos e serviços para criação de trocas e satisfação individual e objetivos organizacionais” (Grönroos, 1997, p. 5).

Embora McCarthy (1960) reconheça a natureza interativa dos 4P's, o modelo não inclui nenhum elemento interativo (Grönroos, 1994). Segundo Grönroos (1993), a abordagem do marketing mix (4P's) é considerada limitada, embora inclua atividades que sejam importantes e, com freqüência, até mesmo componentes centrais do marketing. No marketing tradicional, não há muita ênfase em interações, pois o gerenciamento dos clientes é suportado por sistemas que transformam os clientes em números, em função também do grande número de clientes no chamado mercado de massa.

“Enquanto o pessoal do marketing de produtos pode levar o cliente da consciência da marca à preferência pela marca por meio de embalagem, promoção, preço e distribuição, o mesmo não se pode dizer do pessoal do marketing de serviços” (Berry e Parasuraman, 1991, p. 19).

Neste estágio de negócio, é possível que os profissionais de marketing exerçam suas funções, na maioria das vezes, sem um contato com clientes. Segundo Grönroos (1994), o modelo do marketing *mix* exerceu bastante influência no gerenciamento das empresas, mantendo o departamento de marketing isolado. Na mais recente abordagem do marketing de relacionamento, apoiada nas características de marketing de serviços e marketing industrial, há uma maior interação entre profissionais da empresa, inclusive entre aqueles que não pertencem a um “departamento de marketing”. Gummesson apud Grönroos (1994) classificou esses funcionários de “*par-time marketers*”. Esses funcionários são responsáveis, em parte pelo sucesso da administração de marketing.

As empresas do setor industrial têm que negociar com vários fornecedores, parceiros, clientes, distribuidores, ou seja, todo o canal de distribuição (Yau, 2000). Por isso, o marketing de relacionamento tem um impacto direto neste setor, assim como em serviços.

O modelo de 4P's se mostrava restrito para acompanhar o desenvolvimento das ações de marketing nestas duas áreas, onde os P's deveriam ser centrados em “pessoas”.

Segundo Grönroos (1994):

“finalmente a possibilidade da construção de uma teoria geral de marketing baseado em uma abordagem com base em relacionamento é examinado”(p.4).

Outros autores, tais como Parvatiyar e Sheth (1998) reforçam essa idéia de que o marketing de relacionamento pode vir a ter sua própria teoria, inclusive, com “potencial para emergir como uma perspectiva de marketing predominante”.

Vavra (1992) destaca de forma clara e simples a evolução no marketing no que diz respeito ao marketing tradicional e o marketing de relacionamento:

Orientação atual de marketing:

- ♦ identificar um mercado- alvo;
- ♦ determinar as necessidades do mercado-alvo;
- ♦ combinar um produto ou serviço que elas possam produzir para atender às necessidades do mercado;
- ♦ atrair um número máximo de consumidores no mercado-alvo para experimentar o produto ou o serviços.

Entretanto, conceitos mais recentes têm aumentado a importância do marketing de relacionamento, principalmente em funções de suas características mais apropriadas à redução do número de novos clientes e aumento da concorrência:

Conceitos de marketing de relacionamento:

- ♦ retenção de clientes;
- ♦ criação de relacionamento em vez de troca ou transação;
- ♦ esforço contínuo e colaborativo entre comprador e vendedor;
- ♦ seu fator de sucesso é a fidelização dos clientes;
- ♦ visa o longo prazo;
- ♦ cria valor pelo relacionamento dentro da cadeia produtiva.

Essa nova definição de marketing baseada no relacionamento não significa que as ferramentas tradicionais do marketing *mix*, como publicidade, vendas pessoais e desenvolvimento de produto sejam menos importantes. A empresa deve saber reconhecer o ciclo de vida do cliente e adequar os objetivo e natureza do marketing para cada estágio. Em cada etapa, os recursos e as ações de marketing serão diferentes, conforme o quadro abaixo:

Tabela 2.4: Modelo de 3 estágios

Estágio	Objetivo do marketing	Função de marketing
Estágio inicial	Criar interesse na empresa e em seus serviços	A tradicional função de marketing
Processo de compras	Transformar o interesse geral em vendas (primeira compra)	A função tradicional do marketing e a função interativa do marketing
Processo de consumo	Criar vendas repetidas, vendas cruzadas e relacionamentos duradouros com o cliente	A função interativa do marketing

Fonte: Grönroos (1993, p.181)

Para os consumidores em geral, a decisão de compra normalmente se completa por uma transação, portanto, o marketing tradicional é bastante efetivo. Já nos casos de negociação entre empresas e na área de serviços, a ênfase é na interação de longo prazo entre cliente e fornecedor, para que ambas as partes consigam atingir uma lucratividade a longo prazo (Yau; 2000). Na Tabela 2.5, a seguir, é possível observar as diferenças entre o marketing de produtos, que envolve transação, e marketing de serviços, que envolve relacionamento. Como são exploradas as extremidades do contínuo, deve-se levar em conta que existe uma gama de possibilidades intermediárias.

Tabela 2.5: Estratégia Contínua de Marketing

Moto-contínuo da estratégia de marketing	Marketing de Transação	Marketing de Relacionamento
Perspectiva de tempo	Curto	Longo
Função dominante de marketing	Marketing <i>mix</i>	Marketing interativo (suportado pelas atividades de marketing <i>mix</i>)
Elasticidade de preço	Clientes tendem a ser mais sensíveis a preço	Clientes tendem a ser menos sensíveis a preço
Dimensão de qualidade dominante	A qualidade do <i>output</i> (qualidade técnica) predomina	Qualidade das interações (dimensão da qualidade funcional) crescem em importância e possivelmente tornam-se predominantes
Mensuração da satisfação do consumidor	Monitoramento do <i>market-share</i> (<i>approach</i> indireto)	Gerenciamento a base de clientes (<i>approach</i> direto)
Sistema de informações do cliente	Pesquisa de satisfação de consumidores	Sistema de feedback em tempo real
Interdependência entre marketing, operações e pessoal	Sem interface ou importância estratégica limitada	A Interface tem uma substancial importância estratégica
A função do marketing interno	Sem função ou com limitada importância no sucesso	O marketing interno tem uma substancial importância estratégica no sucesso
Moto-contínuo das situações típicas de marketing	Bens de consumo - Bens duráveis - Bens Industriais - Serviços	

Fonte: Grönroos (1994, p. 11)

É importante que a empresa se posicione ao longo do contínuo da tabela acima, no lugar apropriado em que suas características possam se adequar às necessidades do mercado. No marketing transacional, não há muito mais do que o produto principal e, às vezes, somente a imagem da firma e/ou sua marca conseguem manter o consumidor (Grönroos, 1994; Sweeney, 2001). Os investimentos em propaganda e imagem ainda têm influência na decisão de compra do consumidor, entretanto, a entrada de um novo fornecedor com um produto similar e com um preço menor sempre vai ser perigoso. Uma empresa que adote a estratégia de marketing de relacionamento, ao contrário, provavelmente, terá criado maior valor para seu

cliente, fazendo com que o consumidor tenha algo mais do que somente o produto principal como interesse.

2.4. MARKETING DE RELACIONAMENTO COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA.

Stone e Woodcock (1998) posicionam o marketing de relacionamento num nível corporativo, mais ainda, num nível estratégico. Diferente de apenas um aspecto “tático”, o marketing de relacionamento permeia todos os níveis do planejamento estratégico. A importância do conhecimento do cliente permite que a empresa possa entrar em novos mercados, com maior grau de certeza, além de evitar as ações da concorrência. O banco de dados também tem o potencial para análises diversas, que propiciam alterações e aperfeiçoamento de linhas de produto.

De acordo com Bogmann (2002):

“O programa de fidelização deve ser percebido como uma vantagem competitiva. Quando a concorrência é muita parelha, a distribuição muito equilibrada, a formação de preços igual e os parâmetros de qualidade como ISO 9000 comuns, a única arma competitiva disponível são as ações que fidelizem os clientes, que podem e devem se transformar em vantagem competitiva sustentável para a organização continuar viável no mercado” (p.91).

Benefícios para a empresa:

Durante estes últimos anos, tem havido um grande interesse de pesquisadores e profissionais de marketing no estudo sobre relações de longo prazo com clientes, e nos lucros que esta filosofia de negócio pode proporcionar. A lealdade do cliente (Berry, 1983 e Gronroos, 1994) traz maior lucratividade para a empresa (Berry, 1991 e Gronroos, 1993, Reichheld 2002 e Gummesson, 1997). Stone e Woodcock (1998) definem que as melhores justificativas para o marketing de relacionamento são: o aumento dos negócios com os clientes existentes, a redução da perda de clientes e o crescimento da quantidade de novos clientes. A empresa pode atingir bons resultados por reduções de custo de aquisição de novos clientes, redução de

custos de distribuição e de estoque (Parvatiyar e Sheth, 1998), maior qualidade de produtos e serviços (Berry e Gronroos apud Bretzke, 1998), maior satisfação dos clientes (Berry, 1983 e Gronroos, 1993), publicidade gratuita por propaganda boca-a-boca feita pelos clientes leais (Bitner e Zeithaml, 1996), retenção de empregados (Bitner e Zeithaml, 1996), programas de comunicação mais eficientes (Glazer apud Bretzke, 1998), habilidade de praticar preços mais elevados (Glazer apud Bretzke, 1998), aumento da retenção de clientes (Gummesson, 1997).

Reichheld e Sasser apud Lovelock (1998, p. 152) são autores de marketing de relacionamento que enfatizam o aspecto do aumento da lucratividade em função da retenção de clientes:

- lucro derivado do aumento das compras: com o passar do tempo, os clientes de uma empresa tornam-se maiores e, conseqüentemente, precisam comprar quantidades maiores, até no caso do aumento da família;
- lucro a partir de custos operacionais reduzidos: quando os clientes se tornam mais experientes, podem exigir menos do fornecedor (em termos de informação e assistência). Também podem cometer menos erros quando envolvidos em processos operacionais;
- lucro a partir de indicações para outros clientes: recomendações boca a boca positivas atuam como propaganda gratuita, poupando a empresa de investimentos elevados nesta área;
- lucro a partir de preço-prêmio: a confiança no fornecedor torna os clientes fiéis menos sensíveis a preços mais altos.

Benefícios para o cliente:

Naturalmente, os clientes têm escolhas, porém tornam-se leais a uma empresa na medida em que reconhecem o valor que recebem. Sua permanência vai de acordo com a “matemática” entre obter e dar, ou seja, a qualidade, a satisfação e os benefícios específicos têm que exceder os custos monetários e não monetários (Bitner e Zeithaml, 2003). Esse valor tem que ser reconhecido pelo cliente como incentivo para que o mesmo permaneça num relacionamento. Segundo Bitner e Zeithaml (2003, p.141-142) o marketing de relacionamento deve ser utilizado como estratégia de retenção, por meio de benefícios para os clientes que se associam a longo prazo:

- ♦ **Benefícios de Confiança:** É da nossa natureza que a maioria dos consumidores prefiram não mudar, e que o consumidor, ao usar um serviço pela primeira vez, já esteja pré-disposto a estabelecer pelo menos um mínimo relacionamento. A confiança no serviço prestado faz com que não seja necessário a procura por outras empresas, o que resulta em maior qualidade de vida, à medida em que não se tenha que perder tempo procurando outro fornecedor, ou até mesmo, dependendo do tipo de serviço, correr algum tipo de risco durante as “experimentações”.
- ♦ **Benefícios Sociais:** Esses benefícios representam um nível de familiaridade que cresce à medida em que o relacionamento vai aumentando. Em certos tipos de serviços, tais como em restaurantes, médicos e salões de beleza, as ligações podem tornar-se tão fortes, que mesmo um concorrente com preço e qualidade melhor não consiga “capturar” tal cliente.
- ♦ **Benefícios de Tratamento Especial:** Uma das características de serviços é a heterogeneidade de seus clientes, e o tratamento diferenciado oferecido aos clientes leais certamente torna-se um diferencial. Embora Bitner e Zeithaml (2003) tenham considerado esse benefício fundamental, as autoras acreditam que é o menos importante para a maioria dos clientes.

Outros autores complementam os benefícios: reconhecimento pessoal (Gwinner et al apud Colgate, 2000), benefícios econômicos (Peterson apud Colgate, 2000) e benefícios da customização, ou seja, serviços sob medida atendendo especificamente às necessidades do cliente (Berry, 1983). Berry e Parasuraman (1991) desenvolveram um esquema em que são classificados os diferentes tipos de relacionamento, baseados nos benefícios financeiros, sociais e estruturais, esse último mais ligado ao marketing business-to-business.

Tabela 2.6: Modelo de três níveis do Marketing de Relacionamento

Nível	Grau de Customização	Potencial para vantagem competitiva sustentável	Exemplos
Financeiro	Baixo	Baixo	American Airlines Advantage Program
Social	Médio	Médio	Harley Davidson's
Estrutural	Médio para alto	Alto	Federal Express Powership Program

Fonte: Berry e Parasuraman, (1991)

No nível financeiro, as empresas costumam estimular os clientes por incentivos de preços. Diminuição da taxa de juros em empréstimos bancários, viagens de graça e descontos são as vantagens mais encontradas nesse nível. Entretanto, o nível financeiro apresenta algumas desvantagens: não é tão difícil de se copiar, e não diferencia a empresa frente aos seus concorrentes a longo prazo.

As empresas que praticam o relacionamento de nível social vão além dos incentivos de preços. Sabem que a questão preço é importante, entretanto, buscam formar com seus clientes elos sociais, acima dos elos financeiros que possam existir. Existe uma ênfase no contato com o cliente, no conhecimento de suas necessidades e na personalização do relacionamento com base nas informações. São relacionamentos contínuos, notados também nos relacionamentos interpessoais. Os concorrentes têm dificuldade em copiar esses programas.

No nível estrutural, as empresas buscam implementar laços além dos financeiros e sociais. Os elos estruturais são criados a partir de serviços valiosos para clientes, com base principalmente em tecnologia, estando bastante ligado ao aumento de produtividade do cliente. A ligação estrutural é mais aplicável no marketing industrial, devido à maior complexidade técnica, além de exigir investimentos mais altos (instalações de sistemas de telefone ou de computador). Cria uma grande barreira de saída para o cliente, pois torna muito caro para o cliente mudar-se para um concorrente.

Bitner e Zeithaml (2003) desenvolveram mais recentemente sobre a construção da idéia de estratégia por níveis de retenção, um esquema mais abrangente, incluindo os laços de customização entre os laços sociais e estruturais. A cada nível que segue, os clientes ficam mais ligados às empresas. O potencial para uma vantagem competitiva sustentável também cresce a cada nível estabelecido entre empresa e cliente.

Laços Financeiros:

- ♦ Premiações por volume e frequência
- ♦ Venda de serviços associados e complementares
- ♦ Preços constantes

Laços Sociais:

- ♦ Relacionamentos contínuos
- ♦ Relacionamentos pessoais
- ♦ Laços sociais entre clientes

Laços de Customização:

- ♦ Antecipação / Inovação
- ♦ Customização em massa

Laços Estruturais:

- ♦ Sistema de informação integrados
- ♦ Sociedade em investimentos
- ♦ Processos e equipamentos compartilhados

Outro ponto importante em relação às vantagens percebidas pelos clientes em relação ao programas de fidelidade é em relação ao tempo em que os consumidores recebem sua premiação (a quantidade de pontos que se convertam em algum tipo de prêmio, por exemplo). Dowling e Uncles (1997) sugerem que se o programa atrasar na entrega da recompensa ele será menos eficaz. Na perspectiva dos consumidores, os programas com gratificações “instantâneas” têm preferência em relação às “atrasadas”. Em realidade, esses aspectos são citados em função de uma percepção que o consumidor tem perante a sua dificuldade em atingir “pontos” que dêem algum tipo de recompensa.

O esquema abaixo resume bem esse aspecto:

Figura 2.5: Tempo de Recompensas

"Timing" de Recompensas

		Imediato	Atrasado
Tipo de Recompensa	Direta	Varejo Promoções (Promoções de Preço)	Programas de Fidelidade das Companhias Aéreas
	Indireta	Raspadinhas	Clube de Clientes (Compradores Freqüentes)

Fonte: Dowling e Uncles (1997, p.77)

2.5. IMPLEMENTANDO O MARKETING DE RELACIONAMENTO

Para desenvolver relacionamentos, uma empresa necessita de uma estratégia apropriada para gerenciar e desenvolver os relacionamentos, além de monitorar o andamento da estratégia (Minzberg apud Eriksson e Mattsson, 1998). Gummerson (1997) afirma que o marketing de relacionamento pode ser implementado em qualquer empresa, porém o tipo de relacionamento e sua aplicação devem ser específicos, respeitando determinada situação. Gummesson (2002) chama a atenção para a importância do conhecimento da filosofia do marketing de relacionamento.

Segundo o autor:

“as empresas que começam a explorar e implementar as técnicas de marketing de relacionamento não estão suficientes familiarizados com seus fundamentos” (p.38).

Para implementação do marketing de relacionamento, alguns fundamentos ou pré-requisitos são necessários: qualidade oferecida no serviço principal, cuidadosa segmentação de mercado, monitoramento contínuo do relacionamento (Bitner e Zeithaml, 2003, Grönroos, 1994, Berry, 1991); marketing interno, serviço especializado, comunicação e customização (Berry, 1983; Grönroos, 1994; Day 2000), estrutura organizacional (Berry, 2000; Day, 2002). É fundamental o envolvimento de toda a empresa, pois marketing de relacionamento é uma filosofia que deve migrar por toda empresa, o que requer uma cultura organizacional direcionada para o relacionamento.

Segundo Eriksson e Mattsson (1998), outro ponto determinante na implementação da estratégia é observar a heterogeneidade da base de clientes e combiná-la com a estratégia da empresa. Com base nessas informações, boa parte da estrutura organizacional deve mudar em função dos objetivos. As empresas de serviços são mais flexíveis a esse tipo de situação.

Essas estratégias específicas de retenção são usadas (ou deveriam ser) pelas empresas para a manutenção dos clientes ativos. Com base na literatura de marketing de relacionamento, essas e outras práticas são definidas pelos autores como determinantes para que as empresas alcancem o sucesso, na implementação e administração de uma estratégia de marketing de relacionamento.

O comprometimento é algo que deve ocorrer de ambas as partes. Uma das formas de analisar um relacionamento ou mesmo monitorar seria por quanto tempo o cliente consome o produto ou serviços daquele fornecedor. Em alguns casos, pode ser muito longo, o que não significa que exista um comprometimento do cliente, muito mais sua fidelidade. Um banco, por exemplo, pode manter um cliente porque existe um contrato entre os dois, ou mesmo o funcionário é obrigado a receber seu salário por determinada instituição. Também existe a possibilidade de uma empresa ter um diferencial de modo a ser o único a oferecer determinado serviço. Nesse caso, o consumidor fica restrito a tal fornecedor por falta de opções, caso de pequenas cidades onde não há muitas alternativas de determinados serviços. Por isso deve-se observar que definições mais completas de autores de marketing de relacionamento incluem o termo comprometimento como fator fundamental na construção e manutenção de um relacionamento. O comprometimento é definido por Moorman, Zaltman e Deshpandé apud Gosling e Gonçalves (2002) “como um desejo duradouro de manter um

relacionamento valioso”. De acordo com a definição, um cliente que mantenha uma conta no seu banco por mais de 10 anos, pois é o meio pelo qual receberá seu salário, não é necessariamente um relacionamento.

Segundo Colgate (2000), a escolha de uma estratégia correta é um aspecto importante, entretanto a implementação requer igual atenção. Stone e Woodcock (1998, p. 98) propõem seis passos para implementação de uma estratégia de retenção:

1º. *Definir os objetivos* – Deve ser acompanhado de alguma meta financeira para que seja possível quantificar os resultados. Os objetivos podem ser associados às necessidades da empresa de criar fidelidade nos seus clientes em função de ações da concorrência, redução da taxa de compra repetida entre os melhores clientes.

2º. *Identificar as necessidades dos clientes* – Por meio de testes e pesquisas, definir quais os grupos de clientes que são estrategicamente importantes para empresa, observando qual é a tendência desses grupos ao serem abordados de forma diferenciada por marketing, vendas e atendimento.

3º. *Desenvolver a abordagem* – É preciso identificar quais são os aspectos do mix de marketing e serviço que farão parte de uma oferta específica para a base de clientes. Existe uma tendência a focar primeiro os incentivos de promoção (descontos, preços baixos ou até serviços grátis) Nesse ponto, é preciso definir o que trará mais valor percebido para os clientes.

4º. *Definir níveis e segmentos de qualificação* – Análise detalhada do perfil e rastreamento dos processos de compra, valores transacionais. Determinar para que grupo de clientes deseja proporcionar os benefícios. É comum estabelecer níveis de qualificação “em camadas”, com os maiores níveis de compromisso e lealdade vinculados a níveis mais altos de serviços e bonificações. O interessante nesta fase é procurar incentivar os clientes a estarem sempre “classificados” no nível mais alto. Um rebaixamento pode destruir um relacionamento desenvolvido ao longo de anos. Para isso, é necessário o acompanhamento de longo prazo do cliente, evitando injustiças num período em que haja uma redução temporária de compras.

5°. *Implementar a capacidade* – Infra-estrutura de apoio necessária para “fornecer” o marketing de relacionamento. Comunicação, definição de atendimento ao cliente, treinamento e motivação de funcionários, política de preços e processos.

6°. *Medir e testar* – As abordagens de fidelidade precisam, no final, gerar resultados pela produção de melhores vendas e lucros do que os auferidos sem a abordagem.

Cultura Organizacional

Day (2002) afirma que “a orientação de relacionamento deve percorrer toda a parte da organização, seus valores e normas e ainda influenciar todas as interações com os clientes” A contribuição da alta administração é de extrema importância para que a filosofia seja seguida por toda empresa. Uma vez criado um programa de relacionamento, ele deve constituir toda a base do planejamento de marketing da instituição, seja nos objetivos, atendimento e comunicação interna e externa. Colgate (2000) cita que a cultura da organização e o conhecimento que funcionários têm dos negócios dos clientes são importantes fatores no sucesso da implementação de uma estratégia de marketing de relacionamento. Uma estratégia de relacionamento tem mais chances de sucesso quando a intenção da empresa é de desenvolver sua base de clientes, mais do que adquirir novos.

Segundo Bogmann (2002):

“Os programas de fidelização devem ter apoio da cúpula independente da organização ou da estrutura empresarial, o comportamento da alta direção é vital para o sucesso de um programa de fidelização. Não apenas como um suporte financeiro, mas com agressivo suporte interno, na forma de diretrizes, demonstrando a importância do programa e reforçando o apoio da direção” (p.91).

Marketing Interno

Grönroos (1994) acredita que as empresas precisam investir no marketing interno para que a organização desenvolva relações com seus clientes. Grönroos (1993) afirma que o papel de marketing vai além do estudo do mercado, segmentação e implantação e controle dos programas de marketing. Sua outra função seria preparar a organização para que os programas

e atividades de marketing sejam executados com sucesso. Especialmente na área de serviços, onde funcionários que não são especialistas, ou não são do departamento de marketing, têm que praticar marketing por estarem em contato direto com os clientes. Os chamados “*part-time marketers*” devem estar preparados para suas tarefas de marketing. O marketing interno tornou-se pré-requisito para o desenvolvimento desses profissionais e do negócio. Eles devem estar comprometidos, preparados, informados e motivados para ter sucesso nas funções “*part-time marketing*”. Berry (1983) afirma que em organizações de serviço, a qualidade dos serviços é determinada, em larga escala, pelas habilidades e atitudes dos funcionários responsáveis pela execução. Segundo o autor, os esforços de marketing para o mercado, tais como pesquisas e programas de comunicação, deveriam ser também utilizados para a estrutura interna da empresa. Assim como os esforços de marketing devem ser direcionados para os consumidores, também deve haver um empenho na motivação do funcionário (Berry, 1983). A pesquisa de marketing pode ser utilizada internamente para levantar as necessidades dos funcionários.

Segundo Grönroos (1994):

*“Uma boa performance na implementação do marketing interativo requer que todas as partes envolvidas no atendimento aos clientes possam colaborar e suportar uns aos outros para prestar a melhor qualidade percebida pelo cliente, fazendo com que os mesmos fiquem satisfeitos” (p.12).**

Stone e Woodcock (1998) afirmam que o procedimento do marketing interno é importante, pois muitos dos funcionários estarão comprometidos com a política e os processos do marketing de relacionamento. Esses mesmos funcionários devem estar conscientes dos objetivos, planos e implementação da estratégia, além da medição dos resultados do marketing em termos de atitudes e desempenhos proporcionados.

O marketing interno surgiu para incrementar o desenvolvimento dos funcionários de uma organização, tanto de bens quanto de serviços. Porém, uma particularidade do setor de

* Livre tradução do autor

serviços é que tanto um funcionário de produto quanto um da administração e da linha de frente (vendas ou atendimento) têm interações com o cliente. Em marketing de relacionamento, isso é um ponto crucial, pois uma repetição de boas interações entre funcionário e cliente faz com que aumente o grau de confiabilidade e até mesmo de empatia.

Segundo Lovelock (2001, p392), o funcionário de serviço tem importância crucial, pois:

- ♦ eles são os serviços;
- ♦ um serviço é um desempenho, e normalmente é difícil separar o desempenho da pessoa;
- ♦ eles são a organização aos olhos do cliente, e em alguns casos podem ser vistos como evidência física do serviço;
- ♦ podem desempenhar vários papéis: parte de produto, conselheiro e professor e profissional de marketing;
- ♦ investir na qualidade do pessoal numa empresa de serviços significa investir na qualidade do produto.

Só a retenção de funcionários pode manter o contínuo aprendizado da empresa, fazendo com que sempre haja incremento nas ações de relacionamento. Sólidos relacionamentos requerem continuidade, fora e dentro da empresa (Day, 2000). Segundo Reichheld (2002), para conquistar a lealdade dos clientes, deve-se primeiro conquistar a lealdade dos funcionários. Como um cliente vai manter um relacionamento de longo prazo com uma organização que não consegue manter seus próprios funcionários?

Segundo Reichheld (2002), os líderes das empresas:

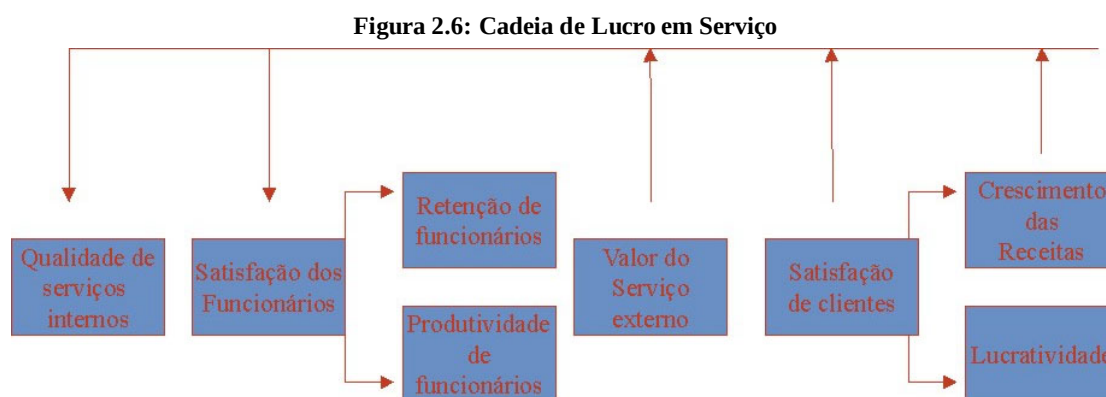
“desejam clientes leais, mas, ao mesmo tempo, desconhecem que a maior parte não está absolutamente convencida de que a empresa mereça lealdade.”(p.25).

Quando se fala em investir no capital humano, cabe lembrar que numa empresa de serviços o desempenho está intimamente ligado ao desempenho do funcionário, portanto a empresa deve dotá-lo de habilidade e conhecimento por meio de treinamento. O termo “*empowerment*” se

tornou conhecido nos últimos anos e é definido por Lovelock (2001, p. 396) como “autorizar o funcionário a encontrar soluções para os problemas do serviço e tomar decisões apropriadas sobre respostas a preocupação dos clientes sem terem de pedir aprovação de um supervisor”. Entretanto, para ser possível essa autonomia, é necessário o treinamento para capacitação do funcionário, o que Lovelock (2001) definiu como:

“dotar os funcionários das habilidades, ferramentas e recursos de que necessitam para utilizar seu próprio arbítrio com confiança e eficácia”(p. 396).

A relação entre recursos humanos e estratégia de marketing é mostrada na figura abaixo:



Fonte : Heskett, James apud Lovelock (1998, p.151)

Sistemas de Informação / Tecnologia

A informação é a base do marketing de relacionamento e a ferramenta de maior importância é o *database marketing* ou banco de dados. O banco de dados permite que a empresa tenha a possibilidade de fazer uma segmentação apropriada, desenvolva ofertas direcionadas e até mesmo personalizadas, descubra e selecione o público mais propício para estabelecer um relacionamento, além de definir o canal e a comunicação efetiva com o público selecionado para as ações de um programa de relacionamento.

Vavra (1992) afirma que nos anos 90 as empresas buscaram informações do consumidor individual, diferente dos anos 80, caracterizado pela corrida pelas informações do mercado de

massa. Em função disso, cresce em importância o banco de dados, como o autor define abaixo:

“o objetivo do marketing de relacionamento é a retenção de clientes. Relacionamentos são construídos sobre familiaridade e conhecimento. A empresa do futuro restabelecerá relacionamentos “pessoais” com clientes por intermédio de banco de dados detalhados e interativos” (p.45).

A empresa que possui banco de dados tem mais vantagens. Vavra (1992, p. 50,52) destaca alguma delas:

- ♦ acessibilidade: habilidade de identificar cada cliente e atingi-los individualmente;
- ♦ mensuração: saber se cada comprador fez ou não uma compra, o que comprou, e como, onde e quando foi feita a compra;
- ♦ flexibilidade: oportunidade de atrair diferentes clientes, de diferentes maneiras e em ocasiões diferentes;
- ♦ contabilização: obtenção de quadros precisos da rentabilidade de qualquer evento de marketing e dados qualitativos mostrando os tipos de clientes que participaram de cada evento.

Para estabelecer um relacionamento, é importante a qualidade da informação, que vai de acordo com a natureza do negócio fornecedor. Informações como Recência – quando o cliente faz a última compra, Frequência – frequência de compra do cliente e Valor – quanto dinheiro o cliente gastou em período específico são básicas, porém, quanto mais acesso às informações referentes ao comportamento do consumidor, maior será a probabilidade de estreitar os laços com os clientes.

Segundo Vavra (1992, p. 63), geralmente quatro grupos devem ser incluídos no banco de dados: clientes atuais, clientes potenciais, clientes perdidos e informações de lojas, revendedores ou intermediários.

A partir da construção do banco de dados existe uma série de atividades que o fornecedor pode utilizar para “praticar” a conquista e retenção de clientes, dentre as quais Vavra (1992, p. 67) destaca:

- ♦ Segmentar a base de clientes conforme a frequência de compras, volume e ocasiões de uso (suposição a partir de dados sobre o estilo de vida);
- ♦ Preparar programas de marketing sob medida para atender às necessidades individuais de segmentos de clientes para tornar o composto de marketing (marketing *mix*) mais relevante;
- ♦ Gerar um arquivo de tipos de clientes para orientar os procedimentos atuais de marketing e estimular o desenvolvimento de novos produtos complementares;
- ♦ Enriquecer posteriormente o banco de dados de clientes com levantamentos e dados de estilo de vida para aumentar o grau de intimidade com o qual os clientes são conhecidos;
- ♦ Apoiar melhor as operações de serviços ao cliente, tornando as informações do banco de dados de clientes disponíveis aos representantes de órgãos de defesa do consumidor, à medida que eles interagem com os clientes;
- ♦ Identificar outros compradores de alta probabilidade, baseados em seu perfil de similaridade com os clientes atuais.

A necessidade de um bom relacionamento entre fornecedor e comprador vem de longa data. Entretanto, nestes últimos anos, o desenvolvimento da tecnologia favoreceu a prática do relacionamento, principalmente com a introdução do CRM. A necessidade de um banco de dados para criar relacionamento e/ou gerenciá-los é ponto comum de todos os autores de marketing de relacionamento, entretanto autores de serviços e principalmente a escola nórdica não citam com ênfase o CRM, e sim um banco de dados que possa dar suporte ao relacionamento. Entretanto, outros autores consideram o CRM responsável pela introdução do marketing de relacionamento nos negócios. O termo CRM acaba confundindo-se com a filosofia de marketing de relacionamento, e alguns autores classificam o CRM como conceito enquanto outros classificam como estratégia e tecnologia (Madruga, 2002).

Segundo Bose apud Madruga (2002):

“CRM é a integração de tecnologia e processos de negócios usada para satisfazer as necessidades dos clientes durante qualquer interação. Especificamente, CRM envolve aquisição, análise e uso do conhecimento de clientes para venda mais eficiente de produtos e serviços” (p.89).

Quando o termo marketing de relacionamento fora definido por Berry, em 1983, o CRM ainda nem existia. Vavra (1992), Bitner (1996), Stone e Woodcock (1998) defendem a existência de uma banco de dados e/ou um sistema de informação para o sucesso do relacionamento, porém o CRM não havia sido mencionado, mesmo porque, em alguns casos, o CRM não existia. Sem dúvida, o CRM é o responsável pela repercussão que o tema marketing de relacionamento vem tendo.

Segundo West apud Madruga (2002):

“o CRM no sentido puro é estratégia e filosofia – e não um pedaço específico de tecnologia – desenhada para otimizar o lucro proveniente do cliente, receita e satisfação” (p.34,35).

Para Sakamoto apud Madruga (2000):

“o CRM é o conceito que prevê a integração de todas as áreas de uma empresa, principalmente vendas, call-center, marketing, logística, internet e as bases de dados corporativas, para administrar os contatos com a carteira de clientes existentes de modo a mantê-la fiel e torná-la mais lucrativa” (p.51).

Madruga e Ayrosa (2002) definem similaridades e diferenças entre CRM e marketing de relacionamento:

“enquanto o CRM se originou dos sistemas de suporte dos call centers, da automação da força de vendas e dos sistemas de inteligência de marketing, o marketing de relacionamento se originou da aglutinação de diversas áreas de conhecimento como o marketing de serviços, marketing industrial, marketing direto, qualidade total, gestão estratégica e teorias organizacionais.”

Os autores concluíram que CRM e marketing de relacionamento “andam” juntos, pois o CRM é um meio para se conseguir o marketing de relacionamento, e CRM foi criado pelas empresas de tecnologia para fazer marketing mais próximo do cliente.

“para o melhor resultado da implantação de CRM se faz necessária a implantação anteriormente na empresa de certos elementos do marketing de relacionamento. Seria uma precedência, uma pré-condição fundamental para que a empresa seja mais orientada para o relacionamento com seus clientes e por conseguinte possa receber e bem utilizar toda a sorte de tecnologia para incrementar seus resultados” (Madruga e Ayrosa, 2002).

Segmentação

Após o desenvolvimento do banco de dados, a segmentação aparece como segundo princípio básico em marketing de relacionamento (Bitner e Zeithaml, 2003). A segmentação é necessária, pois os clientes têm perfis diferentes, e precisam ser agrupados de forma diferente. Existem algumas segmentações padrões na área de marketing – segmentação demográfica, geográfica e psicográfica – entretanto, um programa de relacionamento requer um agrupamento de informações de qualidade de modo que o programa possa ser um sucesso, na percepção da gerência.

Bitner e Zeithaml (2003, p. 146) definem 5 passos para uma segmentação eficaz:

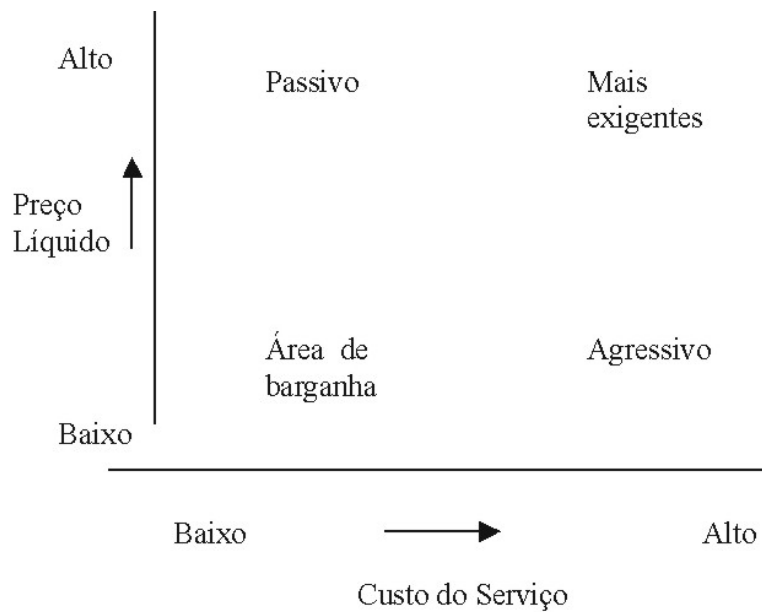
- ♦ Passo 1: identificar as bases da segmentação de mercado – renda, ocupação, religião, idade, estilo de vida;
- ♦ Passo 2: desenvolver os perfis dos segmentos gerados;

- ♦ Passo 3: desenvolver medidas da atratividade dos segmentos;
- ♦ Passo 4: selecionar os segmentos-alvo;
- ♦ Passo 5: assegurar-se de que os segmentos são compatíveis.

Segundo Grönroos (1994), algumas relações a longo prazo com clientes são satisfatórias para os mesmos, porém nem sempre são rentáveis para os fornecedores, mesmo no longo prazo. Portanto, a segmentação baseada na análise lucratividade do relacionamento com o cliente é um pré-requisito para as decisões sobre retenção. Mesmo com os benefícios da implantação do marketing de relacionamento, as empresas devem selecionar, e até mesmo recusar, manter relacionamentos com alguns clientes, mesmo que a empresa esteja apta a atender as suas necessidades (Bitner e Zeithaml, 1996). As empresas não podem focar em todos os clientes, pois alguns segmentos são mais rentáveis e interessantes do que outros. Segundo Parvatiyar e Sheth (1998), somente alguns clientes têm recursos necessários e comprometimento para que a empresa possa estabelecer um relacionamento. É interessante que a empresa tenha um critério de seleção, seguindo sua política e objetivos.

Os recursos de uma organização estão cada vez mais limitados, de forma que cresce o nível de importância de saber quem são os melhores clientes. Segundo Shapiro apud Furlong (1994) custos como: pré-venda, produção, distribuição e pós-venda devem ser incluídos no atendimento ao cliente. O ponto crucial na seleção de cliente é entender o verdadeiro custo para atender a cada grupo de clientes. Shapiro apud Furlong (1994) desenvolveu um método de classificação de clientes a partir das duas dimensões da matriz da figura abaixo:

Figura 2.7: Custo x Preço em Serviço



Fonte: Furlong, Carla (1994, p. 75)

O eixo vertical é o preço líquido obtido com seus clientes. O horizontal representa o custo de servir a esses clientes, incluindo-se pré-vendas, produção, distribuição e custos pós-venda. Clientes “passivos” são os melhores: estão dispostos a pagar alto e o custo de servi-los é limitado. Os “mais exigentes” vêm em seguida: estão dispostos a pagar, mas esperam um retorno melhor de seu investimento. Os clientes na “área de barganha” são sensíveis aos preços, entretanto o custo de servi-los é baixo. E finalmente “clientes agressivos” que querem tudo – melhores serviços e bons preços.

Clientes são agrupados ou gerenciados individualmente quando há a necessidade do fornecedor satisfazer seu cliente dessa forma. Com isso forma cada cliente pode ser visto como um segmento individual (Eriksson e Mattsson 1998, Zeithmal e Bitner, 1996). O serviço individualizado, principalmente em serviços, fez surgir o termo “segmentos de um”, de modo que a empresa poderia personalizar um serviço estritamente para um cliente. Isso é possível em serviços, devido a sua heterogeneidade. Entretanto, essa característica de serviço tem suas vantagens e desvantagens. A oportunidade de personalizar o serviço é ampla, entretanto, o risco de não haver certos padrões no mesmo aumenta a possibilidade da ocorrência de erros, provocando inconstância e falta de credibilidade por parte do cliente.

O avanço da tecnologia também contribuiu a identificação dos menores segmentos. No mercado de consumo, a tecnologia tem permitido a customização em massa. Pequenas empresas têm mais facilidade de segmentar seus clientes, em função do número reduzido dos mesmos. Por exemplo, uma empresa de serviços jurídicos ou uma agência de propaganda podem desenvolver ofertas específicas a seus clientes.

Lovelock (2001) defende que as empresas devem ter cuidado em segmentar seus públicos-alvo, pois dificilmente uma empresa pode sobreviver atendendo somente a um segmento. Da mesma forma, nem todos os segmentos merecem ser atendidos. Seria irrealista tentar aumentar a fidelidade de todos os clientes. O autor afirma que nem todos os clientes têm sempre razão, e alguns podem tornar-se candidatos à “demissão” pela empresa. Na verdade, nem todos os clientes são lucrativos, e alguns chegam inclusive a fazer com que a empresa tenha custos maiores do que receitas.

Segundo Lovelock (1998):

“Da mesma maneira que os investidores precisam desfazer-se de investimentos ruins e que os bancos podem ter de conceder empréstimos ruins, cada empresa de serviço precisa avaliar regularmente seu portfólio de clientes e considerar o encerramento de relações malsucedidas” (p.133).

Comunicação

É necessário que as empresas reforcem os laços com seus clientes pelo diálogo. Para administrar as expectativas de um cliente, o principal ingrediente é a comunicação (Berry e Parasuraman, 1991). A comunicação também atua no desenvolvimento do relacionamento, reforça a confiança e compartilha a informação entre fornecedor e cliente (Parvatiyar e Sheth, 1998). A comunicação constante pode evitar maiores problemas, aumentando a satisfação dos clientes. Apesar disso, a comunicação deve ser extremamente planejada, para que não haja excessos de contatos com clientes, por ligações ou pesquisas, que algumas empresas insistem em realizar com frequência.

Nos dias atuais, o profissional tem a oportunidade de se comunicar com o cliente individual conforme o veículo que preferir. A mensagem pode informar, relembrar ou persuadir, por correio eletrônico, mala-direta ou telefone, com uma comunicação personalizada voltada para as preferências ou interesses revelados pelo comportamento do consumidor levantado antes no banco de dados. Vavra (1992) define as comunicações em marketing de relacionamento de três formas: diálogo informal, diálogo formal e programas de comunicação.

O diálogo informal compreende canais informais de comunicação: telefone, 0800 ou SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor), 0300 e venda pessoal. O crescimento das centrais de atendimento também tem contribuído para o aumento do relacionamento entre empresa e cliente. O telemarketing evoluiu para os conhecidos SAC's. O Contact Center incorpora diversos canais de venda e relacionamento, como telefone e internet. Vavra (1992) defende o contato direto entre clientes e fornecedores como uma das melhores maneiras de construir relacionamentos duradouros. Segundo o autor (p.127), o diálogo permite:

- ♦ descobrir se há algo errado;
- ♦ fazer o cliente se sentir mais comprometido;
- ♦ acrescentar valor ao produto;
- ♦ que novas idéias surjam para novos produtos.

Os canais de comunicação, principalmente o SAC, servem também para incentivar as reclamações de clientes, o que pode ser aproveitado como um *feed-back*. Essas reclamações podem ser transformadas em melhoria no serviço.

Em relação à reclamação de clientes, Lovelock (1998) afirma que:

"O verdadeiro teste do compromisso de uma empresa com a satisfação e a qualidade do serviço não reside nas promessas da propaganda ou na decoração e ambiente de suas instalações, mas no modo como ela reage quando as coisas saem errado para o cliente" (p.170).

O diálogo formal é caracterizado como uma comunicação mais padronizada, tendo como sua o programa de satisfação como principal ferramenta. O programa desenvolvido na forma de

um questionário segue um roteiro pré-estabelecido. Segundo Vavra (1992), um acompanhamento pós-venda requer um programa formalizado de mensuração de satisfação para avaliar ativamente as opiniões de todos os clientes. Como já mencionado anteriormente, mensurar a qualidade não é tarefa das mais fáceis. Segundo Vavra (1992, p. 174), um programa de satisfação:

- ♦ Estabelece uma relação formal entre a área de pesquisa e desenvolvimento da unidade de negócio, produção, e funções administrativas com clientes. Essa relação é formalizada por meio de um programa que estimula o feedback do cliente;
- ♦ Consiste em um procedimento de coleta de informações, geralmente um levantamento externo e, freqüentemente, um mecanismo estabelecido para processar e responder internamente ao feedback dos clientes;
- ♦ É quantitativo em seu resultado final, embora possa ter sub-componentes qualitativos;
- ♦ Ajuda a estabelecer objetivos para aumentar a satisfação proporcionada aos clientes, e fornece *feedback* para o monitoramento.

Um programa de comunicação utiliza ferramentas como: revistas de empresas, malas-diretas, eventos especiais, vídeos corporativos e mais recentemente, internet e *e-mails*. A mala-direta e o correio eletrônico vêm sendo usados pelas empresas, embora as mesmas ainda busquem a fórmula certa para o conteúdo e o volume enviado aos clientes preferenciais. Os eventos especiais têm grande utilidade, pois diferente dos eventos tradicionais promocionais, são realizados somente para clientes preferenciais. Durante esses eventos, a empresa tem uma ampla oportunidade de trocar informações com os clientes, reforçar os laços de compromisso com sua base principal de clientes, além de proporcionar entretenimento aos mesmos. Os vídeos, originalmente criados para treinamento interno, têm sido ferramentas efetivas na construção de relacionamento com os clientes.

Administração e Monitoramento

As ações de relacionamento devem ser gerenciadas (Parvatiyar e Sheth, 1998). Como num plano de marketing, existe a necessidade da definição de um objetivo. Um programa de fidelidade tem entre seus objetivos: aumento de lucratividade, da base de cliente e até do número de clientes. O programa deve ser monitorado, com o propósito de legitimar o sucesso do plano. Existem algumas alternativas, como monitoramento do crescimento da lucratividade

na base de clientes, do comprometimento do consumidor, satisfação do consumidor e até resultados gerenciais em valores. Volume de vendas e *market-share* (Parvatiyar e Sheth, 1998) podem não ser as alternativas mais apropriadas, dependendo do caso. Torna-se, então, um desafio gerencial selecionar a melhor alternativa.

Vavra (1992) elaborou uma lista de atividades pós-marketing que favorecem a administração do relacionamento:

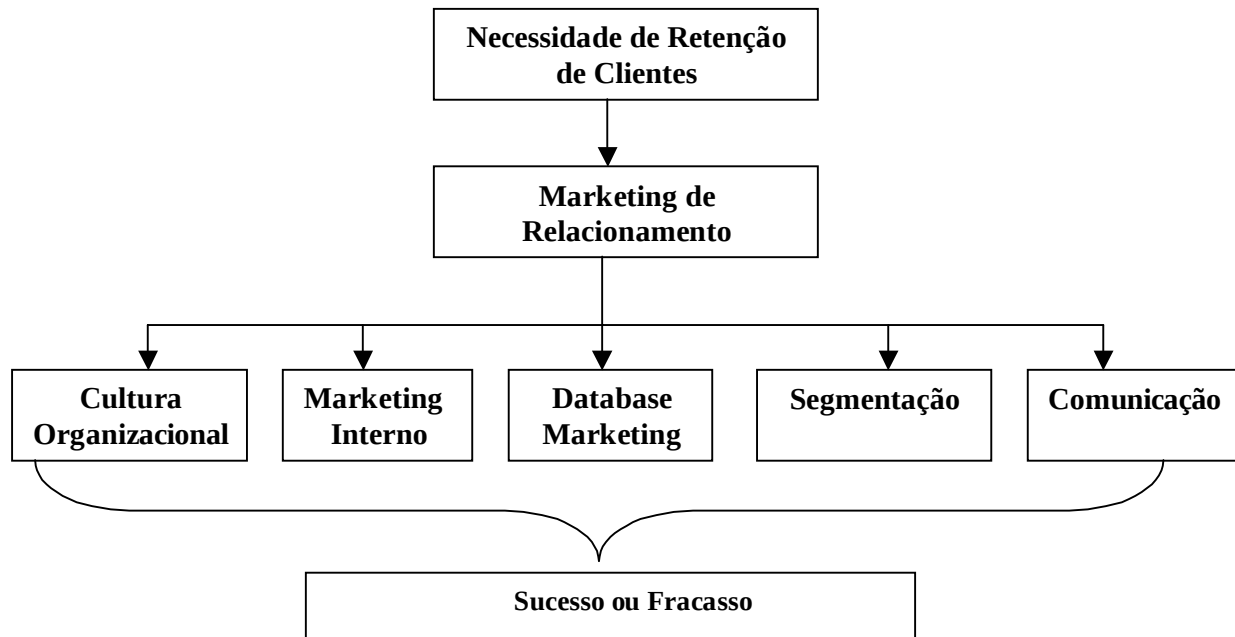
- ♦ adoção de levantamentos regulares para saber a satisfação dos clientes;
- ♦ análise e reposta das reclamações enviadas pelo correio;
- ♦ patrocínio de eventos ou atividades especiais para os clientes;
- ♦ oferecimento de um programa de incentivos para os clientes fiéis;
- ♦ entrevistas de saída com clientes que abandonam a empresa.

Segundo Eriksson e Mattsson (1998), marketing de relacionamento não é só uma questão de segmentação, mas também uma questão de gerenciamento do relacionamento. Alguns fatores podem ser implantados para mensurar os objetivos de um programa de relacionamento e medir a eficácia do programa:

- ♦ Traz lucratividade para empresa?
- ♦ Alto percentual de repetição de compras pelos clientes fiéis?
- ♦ O negócio apresenta altas taxas de retenção de clientes, tanto quanto os lucros?

Os principais fundamentos para implantação e administração do marketing de relacionamento foram agrupados, pelo autor da dissertação, como um esquema que leva a empresa ao sucesso em marketing de relacionamento.

Figura 2.8: Visão do Processo de Relacionamento do ponto de vista da empresa



Sucesso : Fidelidade dos clientes = lucratividade + aumento do volume dos negócios

x

Fracasso : Prejuízos resultantes dos altos investimentos e até perda de clientes

Em resumo, a literatura de marketing de relacionamento destaca alguns pré-requisitos necessários para que a utilização da estratégia de marketing de relacionamento resulte em sucesso:

- ♦ Procura criar valor, trazendo algum tipo de benefício para seus clientes (Financeiro, Estrutural, Social);
- ♦ Procura reconhecer seus clientes pelo seu período de vida;
- ♦ Toda a corporação tem consciência de que a filosofia tem que estar na missão da empresa;
- ♦ Constrói e mantém uma base de consumidores comprometidos, que são lucrativos para a empresa;

- ♦ A empresa tem estrutura interna para apoiar as atividades de pós-marketing, visto que marketing de relacionamento requer um compromisso organizacional onde estão incluídos – ações, atitudes e valores de funcionários e da administração, estrutura e cultura organizacional, incentivo e programa de recompensa aos funcionários e por último, programas adequados de treinamento (apoio interorganizacional);
- ♦ A empresa tem o apoio de tecnologia: CRM, *database marketing*
- ♦ Empresa tem conhecimento do comportamento de seus consumidores;
- ♦ Selecionam apenas clientes potenciais;
- ♦ Segmentam em indivíduos, ou um grupo com as mesmas características, oferecendo-os o valor que cada um deseja, via tecnologia ou cadeia de valor;
- ♦ Adoção de programas-alvo de acordo com a necessidade dos clientes;
- ♦ Representantes da empresa devem ser facilmente acessíveis aos clientes;
- ♦ Ênfase no desenvolvimento de ferramentas de comunicação bilaterais;
- ♦ Estimular os clientes a entrarem em contato com a empresa.

2.6. MARKETING DE RELACIONAMENTO NO SETOR DE BANCOS COMERCIAIS

Os bancos merecem ser estudados porque cultivam a filosofia de que seus clientes “não estão interessados em fechar negócio, mas em manter um processo” (Levitt, 1990). Num setor de intensa competição e redução da lucratividade, uma das mais importantes tendências no negócio tem sido a retenção de clientes (Colgate, 1990). Consumidores já têm a intenção de manter relacionamentos com fornecedores de negócios de risco. Para o cliente, a diminuição de risco é um benefício extremamente importante (Berry, 2000).

O setor de bancos, mais precisamente o setor de bancos comerciais, vem passando por grandes mudanças – (a) entrada de novos grupos estrangeiros, (b) serviços cada vez mais homogêneos, (c) necessidade de melhorar a qualidade dos serviços, (d) instabilidade econômica, (e) mudança no comportamento do consumidor que passa a ter mais interesse em outros negócios com os bancos, inclusive com um aumento de investimentos em renda fixa e poupança.

Para Bretzke (1998):

“O setor bancário tem enfrentado grandes desafios desde o início do Plano Real em 1994, tendo buscado alternativas para alternativas para manter seus níveis de lucratividade e ao mesmo tempo criar soluções criativas para as diversas necessidades dos clientes diante das constantes alterações do cenário econômico” (p.1).

Os bancos vêm desde então buscando novas formas de manter sua rentabilidade, pela introdução de novos produtos/serviços, atuando mais intensamente na forma de consultoria financeira, e até com o surgimento de uma segunda marca de bancos para clientes mais selecionados. O aumento do tempo de vida útil do cliente tornou-se fator determinante para o bom desempenho da instituição. Neste novo ambiente, o marketing de relacionamento surgiu como ferramenta necessária para manter o cliente, a partir do fortalecimento das relações entre banco e correntista (Bretzke, 1998).

Algumas condições são favoráveis à implementação de marketing de relacionamento no setor bancário. Gonçalves e Gosling (2002) destacam algumas delas baseada na literatura do setor:

- ♦ O envolvimento dos clientes com serviços mais complexos e de natureza de longo prazo parece ser maior;
- ♦ Os consumidores estão mais aptos a estabelecer relacionamentos na medida em que percebem que o serviço envolve riscos maiores;
- ♦ Os consumidores são extremamente dependentes de habilidades específicas da outra parte, ou seja, são, em sua maioria, leigos a respeito dos serviços ou produtos que estão prestes a consumir;
- ♦ O ambiente onde o relacionamento se desenvolve é dinâmico, de forma que pode afetar as demandas/ofertas futuras;
- ♦ A grande maioria das pessoas empregadas recebe salários pelas instituições bancárias. Isso possibilita que os bancos iniciem um relacionamento com os clientes que possam ser lucrativos.

Hallowell, apud Lovelock (2001) defende muito bem a necessidade de segmentação de clientes, precisamente no setor bancário:

“Todo banco seria prudente em visar e atender apenas os clientes cujas necessidades ele pode atender melhor do que seus concorrentes e de maneira lucrativa. São esses clientes que tenderão a ficar com o banco durante longos períodos, comprarão múltiplos produtos e serviços, recomendarão o banco a seus amigos e parentes e poderão ser a fonte de lucros superiores para os acionistas” (p. 129).

O crescimento dos canais de distribuição e comunicação aumentou os “pontos de contato” entre cliente e fornecedor (Soper, 2002). A tecnologia que propiciou o aumento destes canais foi particularmente importante no setor de serviços financeiros. Através de *internet banking*, SAC e caixas eletrônicos expandiram-se os limites físicos da distribuição dos serviços dos bancos proporcionando um atendimento mais amplo ao cliente, possibilidade de mais interações, além de favorecer a disponibilidade de ofertas de serviços e produtos. À medida que a empresa identifica os canais que seus clientes preferem, os custos podem ser reduzidos e, ao mesmo tempo, melhorar a qualidade global dos serviços.

A informação também é um ponto-chave no desempenho dos bancos. Com o histórico de informações suficientes, os bancos têm mais chances de desenvolver ofertas mais direcionadas, “refinando” suas atividades de marketing. Segundo Soper (2002), as empresas têm buscado desenvolver diferentes tipos de segmentação: valor do cliente, preferência de canais, tempo de vida e até atitudes. A escolha do tipo de segmentação será em função dos objetivos da organização.

Nos EUA e na Europa, o fenômeno da “desintermediação”, ou seja, eliminação de intermediários, (bancos) tem crescido bastante (Boyle; Lavayssiére; Gregor, 1998), o que fez com que bancos no mundo inteiro tenham admitido que precisam mudar rapidamente. Hoje em dia, observa-se que a quantidade de ofertas de produtos (poupança, investimentos, leasing, seguros, etc...) vem aumentando, e os bancos acabam por competir em vários mercados, deixando assim de ser uma espécie de provedor guarda-chuvas, responsável por todas as categorias de produtos ofertadas a seus clientes. Nesse cenário, os bancos têm buscado um

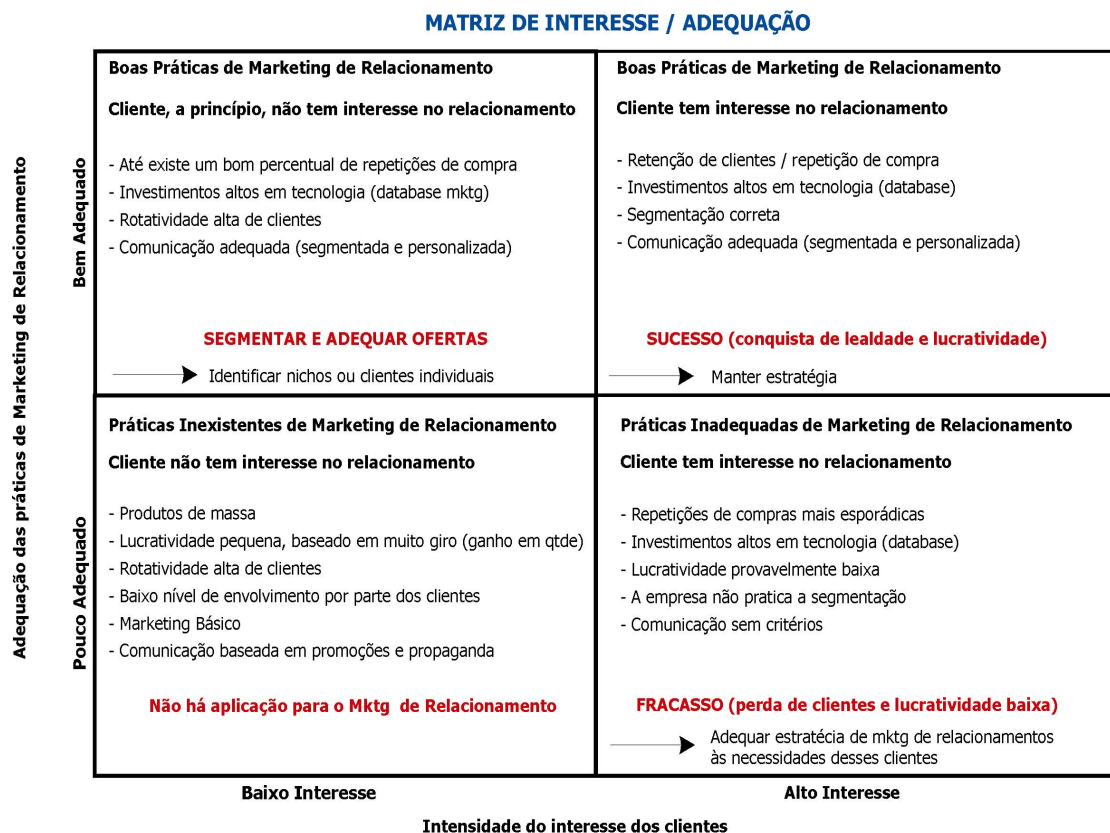
relacionamento mais íntimo com seus clientes, objetivando assim aumentar o volume de negócios com os mesmos clientes. Pesquisa realizada em 1993 (Boyle; Lavayssiére; Gregor, 1998) mostrou que 42% dos bancos europeus acreditam que o maior desafio até 2005 seja melhorar o relacionamento com clientes. Segundo esses bancos, tal tarefa é mais vital do que a necessidade de reduzir custos (40%) ou de melhorar a qualidade de serviços (37%).

3. METODOLOGIA

3.1. MATRIZ

Neste estudo, o instrumento básico de análise foi uma Matriz de Interesse / Adequação desenvolvida pelo autor, baseada na revisão de literatura de marketing de relacionamento. A matriz, definida por dois eixos, pode ser utilizada para mapear as estratégias, as empresas e os clientes sob o aspecto da fidelização, conforme ilustra a figura abaixo.

Figura 3.1



No início do eixo vertical, encontram-se as práticas pouco adequadas adotadas pelas empresas, que, independente do interesse dos consumidores, não têm êxito na fidelização dos clientes. Investimentos em *database marketing* e coleta de um grande número de informações nem sempre se traduzem em conhecimento que efetivamente venha a ajudar na retenção dos

clientes. Entre outras falhas, a empresa é incapaz de praticar uma segmentação ou criar ofertas personalizadas. Posições mais elevadas no eixo vertical indicam ações mais condizentes com a filosofia de marketing de relacionamento.

O eixo horizontal procura refletir o comportamento do consumidor, nos diferentes tipos de mercados (serviços), no que se refere ao grau de interesse em relacionamentos a longo prazo com seus fornecedores.

O resultado da junção desses dois eixos são quatro quadrantes, cuja natureza reflete critérios colhidos na literatura. Pode-se, então, a partir desses quadrantes, identificar quais setores e segmentos são os mais adequados para a implementação da estratégia de marketing de relacionamento.

Desta forma, uma empresa pode, pela matriz, identificar em qual quadrante está posicionada, e a partir daí adequar as suas ações às características daquele quadrante, ou mesmo rever sua estratégia, caso tenha como objetivo investir na retenção de clientes.

Os eixos da matriz estão apoiados nas características e aspectos levantados em diversos trabalhos sobre marketing de relacionamento. Bitner e Zeithaml (1996) defendem a necessidade da segmentação de consumidores potenciais. Para Gordon (2001, p.207): “em alguns setores pode não haver muito valor para ser criado mutuamente entre empresa e seus clientes”, portanto, outro importante ponto é a escolha do setor certo. A administração do desempenho de sucesso também deve ser monitorada pelas taxas de retenção dos clientes (Reichheld, 2001). Kotler (1998) também contribui ao afirmar que o nível máximo do relacionamento requer um nível de parceria.

É desejável que alguns fatores – marketing interno, cultura organizacional, banco de dados, segmentação, comunicação - existam para a implantação do marketing de relacionamento. Em certos cenários de mercado, clientes podem não querer relacionamento com seus fornecedores (Barnes apud Colgate, 2000). A escolha dos clientes certos também vai contribuir para o sucesso da estratégia, assim como a avaliação de rentabilidade dos mesmos (Gummesson, 1997). Dowling e Uncles (1997) sugerem que é provavelmente um erro introduzir um programa num mercado competitivo apenas copiando programas de concorrentes.

Stone e Woodcok (1998) definem algumas perguntas-chave para implementação do marketing de relacionamento, que podem ser relacionadas às características dos quatro quadrantes da matriz acima:

- ♦ Com quais clientes se quer criar e administrar um relacionamento?
- ♦ Quais são os comportamentos, necessidades e percepções desses clientes?
- ♦ Até que momento suas políticas e operações atendem às necessidades dos clientes?
- ♦ Os clientes podem ser agrupados em segmentos coerentes, para possibilitar que a política de marketing de relacionamento seja estruturada para atender às necessidades deles?
- ♦ Quais são esses segmentos e até que ponto são estáveis?

3.2. TIPO DE PESQUISA

O objetivo da pesquisa foi examinar um programa de relacionamento numa empresa de serviços, mais precisamente no setor de bancos comerciais, verificando os resultados da utilização do conceito de marketing de relacionamento como uma estratégia de crescimento dos negócios e aumento da retenção de clientes. Trata-se de uma visão do fornecedor, de modo que a pesquisa observou se a Conta de Relacionamento estava apoiada nos fundamentos do marketing de relacionamento, os objetivos do BCN em relação ao programa e qual a percepção gerencial em relação à utilização do marketing de relacionamento.

Diante dos objetivos declarados, a pesquisa exploratória é a mais adequada, pois tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias (Gil, 1987). A opção pela pesquisa exploratória deu-se em função dos temas marketing de relacionamento e programas de fidelidade serem ainda poucos explorados.

Segundo Gil (1987):

“Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximado, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis” (p. 44 e 45).

3.3. MÉTODO DE PESQUISA: ESTUDO DE CASO

O método utilizado na dissertação foi o Estudo de Caso único, a partir de entrevista em profundidade com um executivo do setor comercial / marketing do banco. Esse método é o mais adequado para um caso concreto, em que se pode aprender a diagnosticar e prognosticar uma situação. O método caracteriza-se por ser um estudo profundo, mas não amplo, pelo qual se procura conhecer profundamente apenas um ou poucos elementos da população sob um grande número de aspectos e suas inter-relações.

Segundo Yin (2001):

“O estudo de caso é apenas uma das muitas maneiras de se fazer pesquisa em ciências sociais. Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que” (p.19).

O método foi adotado para a pesquisa pelos seguintes motivos:

- ♦ A fonte da pesquisa não é de papel (caso de pesquisas bibliográficas e documentais) e sim de pessoas;
- ♦ A abordagem de Estudo de Caso permite um melhor entendimento numa situação mais dinâmica, ou seja, num ambiente de mudanças rápidas;
- ♦ O Estudo de Caso contribui de forma inigualável para a compreensão que se tem dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos;
- ♦ O método caracteriza-se por ser um estudo profundo e exaustivo de um objeto, no caso do programa de relacionamento aplicado pelo Banco, de maneira a permitir o conhecimento amplo e detalhado deste programa;
- ♦ Existe necessidade de compreender uma situação complexa;
- ♦ O Estudo de Caso é muito freqüente na pesquisa social, devido a sua relativa simplicidade e economia, já que pode ser realizado por um único investigador.

Comparando Estudo de Caso com outras estratégias de pesquisa, Yin (2001) afirma:

“O Estudo de Caso, vem ao longo do tempo sendo caracterizado como apropriado à fase exploratória de uma investigação, em que os levantamentos de dados e as pesquisas históricas eram apropriadas à fase descritiva e em que os experimentos eram a única maneira de se fazer investigações explanatórias ou casuais” (p. 22).

Tabela 3.1 - Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa

Estratégia	Forma da questão de pesquisa	Exige controle sobre eventos comportamentais?	Focaliza acontecimentos contemporâneos?
Experimento	como, por que	sim	sim
Levantamento	quem, o que, onde, quantos, quanto	não	sim
Análise de Arquivos	quem, o que, onde, quantos, quanto	não	sim/não
Pesquisa Histórica	como, por que	não	não
Estudo de Caso	como, por que	não	sim

Fonte: Cosmos Corporation apud Yin (2001, p.24)

“Questões do tipo “o que” são exploratórias. Este tipo de questão é um fundamento lógico justificável para se conduzir um estudo exploratório, tendo como objetivo o desenvolvimento de hipóteses e proposições pertinentes a inquirições adicionais. Entretanto, como estudo exploratório, qualquer uma das cinco estratégias de pesquisa pode ser utilizada – por exemplo, um levantamento exploratório, um experimento exploratório ou um estudo de caso exploratório” (Yin, 2001, p. 25).

Estudos de Casos geralmente tendem a utilizar análises qualitativas, entretanto a estratégia de Estudo de Caso não deve ser confundida com pesquisa qualitativa (Yin, 2001). Tecnicamente a pesquisa qualitativa identifica a presença ou ausência de algo, enquanto a quantitativa

procura medir o grau em que algo está presente. A pesquisa qualitativa atende ao propósito desta pesquisa, em função das suas seguintes características:

- Trabalha com amostras pequenas, em profundidade;
- O pesquisador pode usar seu julgamento para selecionar os participantes mais dispostos a participar, ou então, selecionar os participantes mais acessíveis da população;
- Conhecer melhor aspectos que não podem ser observados e medidos diretamente;
- Objetiva descobrir hipóteses ainda não conhecidas.

Como o Estudo de Caso requer uma função de “detetive de marketing” a pesquisa qualitativa é a mais indicada. O estudo usou a coleta de dados por entrevista em profundidade com base em critérios sugeridos na literatura.

A pesquisa levou em conta a visão da empresa e não a visão do consumidor. O objetivo foi avaliar a utilização da estratégia empresarial, de um ponto de vista técnico. A pesquisa qualitativa proporcionou uma melhor descrição de todos os passos destinados à criação dos programas de relacionamento e das necessidades levantadas que ajudaram na tomada de decisão, enquanto que a avaliação com clientes iria requerer uma pesquisa quantitativa com um número razoável de respondentes, não podendo ser realizada por questões de viabilidade.

Neste trabalho, as perguntas foram abertas, havendo inclusive a possibilidade da investigação ser feita com apenas uma pessoa, com um cargo relevante na organização. A pesquisa qualitativa requer uma grande habilidade do investigador, pois é imprescindível que a investigação siga os critérios estabelecidos no projeto.

3.4. COLETA DE DADOS

A empresa escolhida para o estudo foi o BCN (Banco de Crédito Nacional), que atua no País desde 1929, e que desde o final de 1997 passou a integrar a Organização Bradesco, maior corporação financeira privada do País. O BCN parece trabalhar de forma ainda pequena no varejo, segmentando seu público em corporativo e varejo. Entretanto, o fator principal de ter sido escolhido para esta pesquisa foi de ser o único banco que oferece aos seus clientes uma

Conta de Relacionamento. Existem alguns bancos que estão cada vez mais segmentando seu público, trabalhando até com a criação de segundas marcas para clientes mais sofisticados. Porém, o BCN divulgou fortemente seu programa de relacionamento através de ações específicas de comunicação e as vantagens da conta de relacionamento foram amplamente divulgadas na mídia, tornando-se assim alvo de curiosidade a respeito do tema marketing de relacionamento e dos aspectos de fidelização. Enfim, o tema abordado foi o programa de relacionamento que o banco mantém desde 1997.

Em outubro de 1993, foi realizada uma entrevista direta com o Gerente de Desenvolvimento de Produto, que acompanhou desde o início todo o desenvolvimento e implantação do projeto da Conta de Relacionamento. Tendo em vista que a filosofia de marketing de relacionamento deve ser institucional, com uma diretriz vinda de uma alta gerência, era essencial que o entrevistado não fizesse parte só de uma agência, e sim de administração geral. As agências devem ter algumas responsabilidades e até ações específicas dependendo das questões demográficas e geográficas do seu público-alvo. O marketing de relacionamento deve fazer parte da estratégia da empresa e não somente de uma agência.

A entrevista foi marcada com a ajuda de contatos no próprio IBMEC. Um funcionário do BCN já havia sido professor do IBMEC, e foi o primeiro contato feito com o banco. Por se tratar de um estudo na área de marketing e de nível institucional, foi necessário um profissional capacitado na área que tivesse conhecimento do processo de implementação da Conta de Relacionamento BCN. O gerente de produto foi contactado na Matriz, em São Paulo (Capital). O processo para marcar a entrevista com o executivo foi um pouco lento, devido ao processo de migração do banco BCN para a bandeira Bradesco. Entretanto, durante contatos realizados, o executivo do banco foi sempre solícito e, apesar da dificuldade em marcar o encontro, demonstrou interesse em ajudar. Mais tarde, durante a entrevista, comentou que, além das atividades no banco, também lecionava em Universidade.

A entrevista foi realizada no dia 28 de outubro, em São Paulo. O entrevistado, como já mencionado, é Gerente de Desenvolvimento de Produto (Pessoa Física) do BCN, com 16 anos de empresa e esteve presente desde o início – do planejamento até à implementação - da Conta de Relacionamento. Apesar de sua formação em Matemática e Sistemas, conhecia bem os aspectos de marketing e de marketing de relacionamento. A entrevista foi realizada na

Matriz do banco BCN, na Avenida Paulista. A entrevista durou cerca de duas horas e meia, e foi gravada com o consentimento do entrevistado. No próprio escritório, em sala de reunião reservada, sem interrupções de outros funcionários ou de ligações telefônicas.

Instrumento

Foi desenvolvido um roteiro semi-estruturado (questionário), contendo questões do tipo “como” e “por que”, baseado na literatura revista sobre marketing de relacionamento (ver anexos I e II). A análise dos dados/caso utilizou a matriz, permitindo assim a formulação de hipóteses para futuras pesquisas. Foram destacadas questões referentes aos fundamentos de marketing de relacionamento:

- ♦ Estrutura Organizacional
- ♦ Tecnologia
- ♦ Recursos Humanos (Marketing Interno)
- ♦ Comunicação
- ♦ Segmentação
- ♦ Políticas / Ações
- ♦ Monitoramento

Com uma semana de antecedência à entrevista, um roteiro simplificado (anexo I) sobre o que iria ser abordado durante a entrevista foi enviado. O roteiro teve como objetivo direcionar o rumo da entrevista a fim de não se perdesse o foco do trabalho. O roteiro deu suporte às questões da implementação de projeto, além de “balizar” a entrevista, evitando dispersões em oriundas do profundo interesse que tanto entrevistador quanto entrevistado tinham pelo tema marketing de relacionamento. Apesar do questionário ser composto de apenas seis perguntas (anexo I), havia um extenso guia, que o entrevistado não tinha acesso, sobre todos os aspectos relacionados a cada pergunta.

Inicialmente, o roteiro foi desenvolvido de forma flexível, debatendo-se informalmente questões de marketing de relacionamento - *Em sua opinião, quais são os aspectos do Marketing de Relacionamento?* A segunda questão - *Nesta empresa, como têm sido desenvolvidas as políticas de relacionamento?* - buscou direcionar aspectos da empresa e sua abordagem em relação à filosofia do marketing de relacionamento, introduzindo o tema da

terceira questão - *Do ponto de vista da estrutura organizacional, o que existe nesta empresa que facilita a implementação do Marketing de Relacionamento?* – que tratava justamente do aspecto organizacional.

Na quarta questão - *Em sua opinião, que recursos existentes nesta empresa sustentam as políticas de relacionamento?* - foram abordados pontos da estrutura de suporte aos aspectos de marketing de relacionamento e da Conta de Relacionamento, como os recursos humanos e a tecnologia (banco de dados). Em seguida, a quinta questão - *Nesta empresa, quais são as ações / políticas especificamente utilizadas para implementar o marketing de relacionamento?* - abordava aspectos das ações de implementação da Conta de Relacionamento e, por último, a sexta questão - *Como é feita nesta empresa a avaliação dos resultados destas ações / políticas* - avaliava os resultados destas ações.

Previamente à entrevista, foram consultados materiais disponíveis sobre a Conta de Relacionamento em *site* de marketing e no próprio *site* do banco.

3.5. LIMITAÇÕES

Pode ocorrer que a unidade escolhida, no caso o banco BCN, seja bastante singular, dentre os outros bancos, o que conduziria a conclusões errôneas. Isso quer dizer que os resultados obtidos no programa de relacionamento e a estratégia de marketing de relacionamento aplicada no banco podem não ser positivas se aplicadas em outros bancos, ou seja, os resultados não são necessariamente representativos, não podendo ser projetados. Desse modo, torna-se inviável a generalização dos resultados obtidos com o presente Estudo de Caso.

Entretanto, segundo Yin (2001):

“O estudo de caso, como o experimento, não representa uma “amostragem”, e o objetivo do pesquisador é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística)” (p.29).

Os resultados dependem bastante do pesquisador e sua habilidade é importante para que não haja visões tendenciosas que influenciem o significado das descobertas e das conclusões. Os estudos de casos devem ser usados para *insights* da perspectiva gerencial e para sugerir hipóteses para pesquisas posteriores.

4. RESULTADOS

4.1. A EMPRESA

Reconhecido no mercado como um banco sólido e rentável, o BCN (Banco de Crédito Nacional) atua no país desde 1929. Em 1997, passa a integrar a Organização Bradesco, o maior grupo financeiro privado da América Latina. A tecnologia é uma palavra-chave na cultura organizacional do banco. Sua rede de atendimento tem aproximadamente 220 pontos nas principais cidades brasileiras, totalmente informatizados. O banco conta com extensa Rede de Auto-Atendimento Bradesco (BDN – Bradesco Dia e Noite, *Drive-Thru* Bradesco e Terminais de Saque Expresso) que, com 3.500 pontos, cobre toda a extensa geografia brasileira.

Segundo Berry (1991):

“(em) primeiro lugar, o cliente deve ter acesso ao serviço. Se é para ter um relacionamento com a empresa, precisam ter a possibilidade de iniciar um contato e receber o serviço conforme sua necessidade” (p.171).

No início dos anos 90, o BCN detectou a necessidade de executar um planejamento estratégico envolvendo produtos e marketing para reforçar sua atuação no segmento de varejo financeiro. Em 70 anos de atividade, o banco sempre teve sua imagem e negócios mais associados ao atacado. Os clientes do setor Pessoa Jurídica representavam, até o final de 96, cerca de 70% dos resultados do BCN. Para aumentar a base de clientes e assegurar a fidelização, tornou-se necessário executar estratégias voltadas ao varejo.

O projeto para reforçar o varejo foi delineado no início de 97. O banco decidiu investir na criação de um produto que oferecesse um programa completo de benefícios para conquistar novos correntistas e garantir a fidelização dos já existentes. Foi criada, então, a **Conta de Relacionamento BCN**, destinada ao cliente pessoa física e com uma sistemática de pontuação semelhante à sistemática dos programas de milhagem das companhias aéreas. Esse produto retribui a fidelidade dos clientes ao BCN com vantagens progressivas e únicas no

mercado. Já na abertura da conta, os clientes são cadastrados automaticamente na Conta de Relacionamento. Quanto mais produtos e serviços do banco forem utilizados pelos clientes, maiores serão as vantagens concedidas aos mesmos. As vantagens da Conta de Relacionamento foram amplamente divulgadas pela mídia. A primeira fase de lançamento da Conta de Relacionamento BCN contou com uma ampla campanha publicitária, composta por filmes, *spots* e anúncios nas principais revistas e jornais. A segunda fase da campanha foi lançada em 98, com o objetivo de reforçar e destacar a competitividade da Conta de Relacionamento frente ao mercado. Pode-se destacar abaixo alguns dados importantes sobre a Conta de Relacionamento, de acordo com o *site* da empresa:

a) Benefícios para os clientes:

- ♦ 12 a 18 dias de isenção de juros no cheque especial;
- ♦ Dependendo da pontuação, o cliente tem até 60% de redução na taxa de juros do cheque especial;
- ♦ Escolha do melhor dia e a melhor forma de pagamento dos juros;
- ♦ Conforme o uso da Conta de Relacionamento BCN, o cliente vai recebendo descontos progressivos nas tarifas, até chegar à isenção total;
- ♦ O cliente concorre a prêmios de R\$ 7.500,00 pela Loteria Federal e R\$ 15.000,00 pela Mega Sena. Os números são sorteados por computador e enviados pelo correio ao endereço do correntista.

b) Funcionamento da Conta de Relacionamento BCN:

- ♦ Todos os correntistas BCN participam da Conta de Relacionamento BCN;
- ♦ A isenção de juros no cheque especial será válida para os correntistas que não ultrapassarem o período máximo estabelecido, cobrindo valores de até R\$ 10.000,00;
- ♦ Caso o correntista perca o direito aos dias de isenção, poderá obter redução na cobrança dos juros, dependendo da sua faixa de pontuação.

c) Marcando Pontos:

Aplicando em poupança, fundos, CDB/RDB, adquirindo seguros, títulos de capitalização, planos de previdência privada, ou ainda pagando empréstimos pontualmente (crédito), o cliente acumula pontos que aumentam seus benefícios na Conta de Relacionamento BCN. O uso dos serviços do banco também gera pontos adicionais:

- ♦ Aniversário de Conta Corrente;
- ♦ Poupança Planejada de Aplicação Automática;
- ♦ Débito Automático de Fatura dos Cartões BCN Visa/Amex/TAM;
- ♦ Débito Automático de Contas;
- ♦ Débito Automático de Seguros;
- ♦ Débito Automático de Títulos de Capitalização;
- ♦ Saque BDN / Saque Expresso Bradesco;
- ♦ Saques no Cash Dispenser;
- ♦ Utilização de Cheque Eletrônico;
- ♦ Utilização do BCNNet Internet Banking;
- ♦ Vinculação ao Smart Club;
- ♦ Utilização da Linha Viva BCN para aplicações, resgates e solicitação de talões de cheques;
- ♦ A Conta de Relacionamento BCN dá benefícios de acordo com a faixa de pontuação do cliente.

Tabela 4.1: Pontuação x Benefícios da Conta de Relacionamento

PONTUAÇÃO	BENEFÍCIOS				
	isenção de tarifas - %	sorteios semanais	isenção de juros	ou	redução de juros
0,00 a 15,00	0	sem direito	12 dias		0 %
15,01 a 20,00	0	série II	12 dias		0 %
20,01 a 25,00	25	série II	12 dias		0 %
25,01 a 30,00	50	série II	12 dias		0 %
30,01 a 60,00	100	série II	12 dias		0 %
60,01 a 120,00	100	série III	12 dias		0%
120,01 a 150,00	100	série III	13 dias		20%
150,01 a 170,00	100	série IV	14 dias		20%
170,01 a 190,00	100	série IV	15 dias		20%
190,01 a 210,00	100	série IV	16 dias		20%
210,01 a 240,00	100	série IV	17 dias		40%
240,01 a 250,00	100	série IV	18 dias		60%
Acima de 250,00	100	série V	18 dias		60%

4.2. RELATO DA ENTREVISTA

O programa de relacionamento do BCN surgiu com o objetivo de fidelizar clientes, concentrando todos os seus esforços, e procurando crescer junto a eles. A filosofia do programa é dividir os benefícios com os clientes.

Em meados de 1993, o banco percebeu a necessidade de ter o cliente fiel ao banco. Se antes o foco era a pessoa jurídica e os funcionários dessas empresas, as mudanças no mercado fizeram com que o banco passasse a dar mais atenção à pessoa física. Os ganhos do banco começaram a diminuir, principalmente depois do Plano de 1994, fato comprovado pelo cenário atual que mostra a existência de apenas 5 ou 6 grandes bancos e alguns outros pequenos trabalhando em pequenos nichos específicos. Ao mesmo tempo, nesse período, os bancos começaram a incrementar suas receitas com as cobranças de tarifas. Entretanto, cabia

aos gerentes a decisão de dar descontos e de cobrar as tarifas diversas. Os descontos e as cobranças de tarifas eram efetuados de forma subjetiva. A partir daí, o banco percebeu a necessidade de um instrumento que orientasse a concessão de vantagens e benefícios. Para marcar uma nova etapa mais efetiva, o BCN lançou, em abril de 1997, a **Conta de Relacionamento**, utilizando-se de sua experiência em atendimento personalizado de *Corporate Bank*. O processo começou com uma avaliação da carteira de clientes, sua rentabilidade e quais os produtos e serviços que contribuíram para tal rentabilidade.

Aspectos do Marketing de Relacionamento

O maior objetivo da Conta de Relacionamento é a fidelização do cliente. Para atingir tal objetivo, a Conta é procura dar benefícios extras ao cliente. Segundo o entrevistado, o banco prefere ter uma massa de clientes com um custo até maior, concentrando seus negócios nesses clientes e perpetuar esses negócios com eles. A Conta de Relacionamento permite aferir o “realizado” do cliente. “Realizado” compreende todas as transações ocorridas entre o cliente e o banco aferidas mensalmente.

Estrutura Organizacional

O bom relacionamento entre funcionários é o primeiro ponto que facilita a adoção de uma filosofia de marketing de relacionamento. Segundo o entrevistado “no BCN, a Conta de Relacionamento é apenas uma ferramenta ou um instrumento”. O banco que quer ter uma estratégia de relacionamento deve ter uma postura única. Pela experiência anterior com cliente jurídico, os aspectos de atendimento individualizado foram aproveitados neste novo foco do banco. Existe uma concordância de que quanto mais específico for o tratamento ao cliente, melhor será o relacionamento com a pessoa física. O banco de “relacionamento”, como costuma frisar o entrevistado, é uma questão de atitude – começa no atendimento dentro da agência. O cliente é direcionado e atendido de forma segmentada (alto, médio ou baixo potencial).

Cada gerente tem sua carteira de clientes. Numa agência nem todos os funcionários conhecem os clientes, só sendo possível a identificação dos mesmos se informado qual é o seu gerente. O banco busca direcionar o atendimento de acordo a necessidade e potencial do cliente. O gerente que está em início de carreira atende ao público que tem necessidades menos

sofisticadas. Depois, à medida que o funcionário vai adquirindo experiência, passa a atender a clientes com necessidades mais sofisticadas.

Todos os funcionários são treinados para atender a todos os clientes indiscriminadamente, porém através da utilização de um atendimento segmentado, possibilita que o cliente se sinta mais confortável, já que um gerente específico consegue atender com mais eficácia, as necessidades específicas dos seus clientes.

Existe um grande apoio do pessoal do *back-office* - gerenciado pelo executivo entrevistado - que dá suporte à operação da agência, traçando metas, identificando pontos fortes de determinadas agências e nichos de atuação. A equipe de sistemas é formada por profissionais também de Produto, e tem como função principal a análise de relatórios contábeis, fiscais e financeiros. Entretanto, são periodicamente “convocados” para o planejamento e criação de produtos. São gerentes de produto que não são propriamente da área de marketing. Essa equipe de apoio, responsável pelo apoio à área comercial e até mesmo os funcionários do setor financeiro seguem a mesma filosofia de atendimento ao cliente. Se o banco pretende dar um bom atendimento ao cliente na ponta onde são gerados os negócios, o mesmo tratamento deve ser dispensado às áreas internas correlatas do banco que dependem de outras informações. Essa cultura tem sido disseminada da presidência até a diretoria, e tem mudado positivamente a empresa.

Sobre a questão da estrutura organizacional, o entrevistado reforçou que “a Conta de Relacionamento é um instrumento e o Banco de Relacionamento é uma postura. A estrutura está preocupada em desenvolver um produto vai gerar negócios para o banco”.

Recursos Humanos / Marketing Interno

Todas as ações destacadas no item acima são suportadas por intenso treinamento. Existe uma preocupação com a capacitação de funcionários, cuja grande maioria vem sendo constantemente treinada, principalmente aqueles que têm contato com o público. Os treinamentos são feitos através de extenso material didático que traz em si uma preocupação com a continuidade dos mesmos. Os gerentes têm razoável autonomia, portanto o treinamento permite a capacitação.

Todos os gerentes trabalham com a Conta de Relacionamento. Não há um gerente que cuide só da retenção de clientes. O gerente não tem remuneração variável em função do seu desempenho. Existem sim, campanhas, metas, evolução de carreira e colocação de destaque.

Tecnologia / Sistema de informações

Esta área/função tem uma grande responsabilidade na Conta de Relacionamento, pois funcionou como “ponto de partida”. Na opinião do entrevistado, o programa de relacionamento deve passar pelo CRM.

No início do projeto, toda a estrutura de funcionários da área de sistemas foi isolada, saindo do compromisso do dia a dia. A equipe começou a fazer um levantamento de dados: quais eram os clientes, como eles utilizavam os produtos, qual o comportamento dos mesmos, a realização de cruzamentos de dados, etc. Isto ocorreu em 1993, quando o projeto iniciou-se com uma banco de dados e ações que buscavam informações, tais como:

- ♦ rentabilidade real do cliente;
- ♦ quais os produtos/serviços que de fato contribuem para a rentabilidade e em que proporção;
- ♦ quais são os benefícios, descontos e as condições negociáveis de cada produto que participa da rentabilidade do cliente.

Um dos objetivos desta equipe era obter uma ferramenta com respostas gerenciáveis, pois a avaliação dos clientes era muito subjetiva, dependendo, em grande parte, do gerente. Antes do CRM, os sistemas eram isolados e independentes. Houve necessidade de alto investimento na readaptação de máquinas, aumento da capacidade de informações e adequação de *software*. Foram cerca de quatro anos nesse processo, objetivando a Conta de Relacionamento.

O sistema de informações consegue enxergar qualquer movimentação que o cliente faz com o banco, mesmo não sendo correntista. Entende-se por um cliente, um pessoa que pode não ser um correntista, mas que possua algum outro tipo de negócio com o banco, como um seguro de automóveis, por exemplo. Desta forma, o banco consegue fazer dele um *prospect* para outro produto, já que é possível identificar, por exemplo, se o cliente é um bom pagador, e se possui potencial para obter linhas de crédito, investimentos e outros serviços.

O CRM está em fase experimental. Encontra-se ainda setorizado, presente apenas na área de produtos eletrônicos e atendimento eletrônico. O sistema ainda não é institucional, ou seja, não faz parte da empresa toda.

Segmentação

Não há segmentação no que diz respeito à Conta de Relacionamento. Qualquer cliente que abra uma conta no BCN está automaticamente fazendo parte da Conta de Relacionamento. A segmentação não tem ligação direta com a Conta de Relacionamento e sim com o atendimento, ou seja, o BCN seleciona seus gerentes de atendimento em função do potencial do cliente. Os gerentes mais experientes atendem o público com um *status* maior, seguindo critérios de renda e investimento. O *target* mínimo do BCN é o cliente que tenha uma renda mensal de, no mínimo, R\$ 1.500,00. A tecnologia do BCN é utilizada para fazer a segmentação de clientes.

O foco da Conta de Relacionamento está no realizado. O realizado compreende todas as transações ocorridas entre o cliente e o banco. Os clientes ganham pontos utilizando os serviços do banco: internet, débito automático, acumulando anos como correntista, seguro, fundos de investimento, previdência, etc. Segundo o entrevistado, a conta também tem uma base comportamental, ou seja, o BCN gera recompensa ao cliente quando o mesmo tem determinado comportamento. O comportamento que trazer mais rentabilidade para o banco é mais recompensado. E a recompensa vem por meio das vantagens da Conta de Relacionamento.

Exemplo:

- a) Um cliente X tem um salário alto, entretanto não traz rentabilidade para o banco, pois ele não nunca deixa valor em sua conta corrente. Devido ao seu potencial, ele provavelmente terá a sua disposição um gerente de nível mais alto. Porém, o gerente deste cliente está desperdiçando o potencial de seu cliente ao não conseguir trazer uma melhor rentabilidade para o banco em cima do potencial de tal cliente.
- b) Um cliente Y tem um salário baixo, entretanto traz mais rentabilidade para o banco, pois tem poupança e faz seguro. Pelo seu perfil o cliente Y tem um gerente de atendimento de menor experiência, porém, seu realizado do cliente Y é maior do que o

do cliente X. O gerente do cliente Y está conseguindo aproveitar todo o potencial que seu cliente apresenta.

Resumindo...

- ✓ Segmentação (é em termos de potencial do cliente) – Atendimento
- ✓ Conta de Relacionamento (é por realizado, não abrange renda) – Benefício

O cliente tem noção de sua classificação. Ele sabe que está tendo determinados benefícios e vantagens significativas sobre outros clientes, pois é comunicado mensalmente, via extrato, via internet e até via central de atendimento. Dessa forma, ele fica informado sobre o seu “realizado”. Conforme o cliente vai atingindo certa pontuação, é classificado num determinado nível em termos de benefícios. Mês a mês, o sistema computa todo o realizado do cliente. Entretanto, como forma de minimizar injustiças em termos de classificação, o banco usa uma média dos três últimos meses de comportamento do cliente. Na hora da avaliação do banco, o que conta é a maior pontuação – a média dos três meses ou a pontuação do mês.

Comunicação

Há diversos canais de comunicação que o banco utiliza para interagir com seus clientes, prestar informações e até realizar vendas. As ferramentas de comunicação são segmentadas por clientes. Enquanto o extrato bancário é o mais básico, sendo utilizado para o público de massa (todos os clientes), a internet atende a um público pouco mais segmentado, chegando até os Eventos Especiais, destinados para um público ainda mais segmentado. Apenas os principais clientes participam de determinado evento, realizado pelo banco para prestar informações em ocasiões especiais como, por exemplo, uma mudança na política monetária do país. O BCN aproveita essas ocasiões para estreitar seus laços com estes principais clientes, gerar oportunidades de negócios e reforçar parcerias.

O SAC (Central de Atendimento BCN) é disponibilizado para atendimento 24 horas por meio de atendentes. O BCN considera o SAC uma ferramenta estratégica para reforçar seu relacionamento com clientes, pois este canal possibilita um diálogo até certo ponto informal, abrindo possibilidades de conhecimento das necessidades de seus clientes, seja através por

uma simples consulta ou mesmo por uma reclamação. Falhas de produto ou mesmo de comportamento são identificadas nas diversas interações entre banco e cliente. Quando o cliente entra em contato com a central de atendimento, o banco aproveita a oportunidade para gerar algum tipo de negócio, por exemplo, uma renovação de seguro de automóvel. Isso é feito principalmente na época de campanhas, quando o BCN realiza um trabalho para identificar o perfil do cliente ideal para determinado produto. Embora o telemarketing seja caracterizado como uma ferramenta de diálogo informal, há uma necessidade de controle rígido sobre os operadores afim de que não haja nenhum incidente crítico. Segundo o entrevistado, “não podemos dar muita liberdade ao operador, pois pode ser perigoso”. Embora o SAC tenha função receptiva e ativa, o cliente tem a opção de não querer ser “incomodado”.

O correio eletrônico também é uma das opções de comunicação utilizada pelo banco. Quanto ao volume de mensagens, o entrevistado afirmou que o banco não envia o que o não for solicitado pelo cliente. A informação é precedida de uma solicitação do cliente. No caso de extrato, o cliente pode optar pela data do recebimento e pela forma do documento.

O BCN possui ainda o Alô BCN, um “ombudsman”, geralmente utilizado pelos clientes em caso de reclamações. O banco considera o Alô BCN uma ferramenta de grande importância, que tem proporcionado a melhoria dos serviços, pois permite conhecer as necessidades dos clientes e ainda possibilita correção no rumo de trabalho realizado pelo banco.

Ações / Políticas Adotadas

Em termos de relações com outras empresas e fornecedores, o BCN demonstra bastante cautela. O banco tem uma imagem positiva no mercado, havendo uma preocupação muito grande em preservá-la com a marca/imagem. Segundo o entrevistado, “custa muito caro um momento negativo” numa filosofia de relacionamento. Por esse motivo, a central de atendimento não é terceirizada. Segundo o entrevistado, é muito complicado quando se confia a imagem de uma empresa a terceiros, pois o nome da instituição está sendo usado para se comunicar com o cliente. Para incrementar os benefícios da Conta de Relacionamento, o BCN procurou se concentrar nos fornecedores mais confiáveis. O serviço de *courier*, que é a entrega de algum tipo documento para clientes especiais realizada por um moto-boy, por exemplo, é terceirizado.

De acordo com o entrevistado, o BCN cria barreiras de saída à medida em que o cliente utiliza cada vez mais os serviços do banco. Por exemplo, quando ele paga suas contas pelo banco utilizando serviços de débito automático. Segundo o entrevistado, “O cliente irá pensar duas vezes antes de encerrar sua conta, pois terá que entrar em contato novamente com as companhias de telefonia, gás e luz”. O banco tem produtos fidelizadores, como previdência privada e seguro, entretanto, a previdência privada é um dos produtos mais “fidelizadores”. Para o entrevistado, fidelidade é justamente “prender” ou “cativar” o cliente com essa prestação de serviços, de modo que ele ache mais vantajoso permanecer correntista do banco.

Questionado sobre a possibilidade do programa ser imitado por um concorrente, o entrevistado afirmou que a Conta de Relacionamento não é difícil de ser copiada, porém seria um processo bastante demorado. Os investimentos foram muito altos, tanto na questão de infra-estrutura (sistemas de informação) quanto na mídia impressa, filmes e até em material promocional distribuído para as agências. O BCN investiu quatro anos em tempo, dinheiro e tecnologia. Em resumo, é um projeto bastante oneroso em termos de recursos. Outro ponto é o reconhecimento que a Conta de Relacionamento já tem mercado financeiro.

Segundo Day (2000):

*“por maior que seja o sucesso de uma iniciativa de construção de um relacionamento, é grande o risco de ser imitado. A melhor defesa é estar sempre a frente dando continuidade no aprendizado e inovação, e tornando mais difícil possível para que os concorrentes atuem. A defesa deve estar inserida em cada elemento da capacidade” (p.29).**

Avaliação

Segundo o entrevistado, “o desempenho do programa atingiu suas metas, mas ainda pode melhorar. Sem a Conta de Relacionamento poderia ter sido pior. A conta surgiu como forma de contenção de clientes”. O grande sucesso do projeto foi o ganho médio por cliente, que quase triplicou, além da conquista de novos clientes. Foram alcançados os seguintes resultados:

* Livre tradução do autor

- ♦ o número de clientes aumentou de 100 mil (abril de 1997) para 500 mil clientes em cerca de seis anos;
- ♦ a rentabilidade média do cliente BCN cresceu cerca de três vezes;
- ♦ crescimento pela concentração de negócios realizados com clientes;
- ♦ isolou a concorrência.

Entre os objetivos, o que não foi alcançado foi o aumento da vida útil do cliente no BCN, que manteve a média de três anos, média essa considerada boa para o setor bancário. O banco entendeu que o resultado teria sido pior sem a Conta de Relacionamento. Segundo o entrevistado, a vida útil de um cliente no banco (setor) varia entre 2 a 3 anos. O BCN tem conseguido manter o cliente por 3 anos (tempo médio).

Outro ponto forte é a concepção de benefícios que, segundo o entrevistado, até pode ser encontrada em outros bancos, porém de forma isolada. Ainda não existe um pacote como a Conta de Relacionamento, que consegue juntar todos os benefícios (redução, isenção de taxas). Segundo o entrevistado, o BCN tem o programa mais completo.

Matriz

Sob a perspectiva da matriz, as informações colhidas na entrevista mostram que o BCN utiliza-se de práticas do marketing de relacionamento. Por outro lado, não foi possível identificar o interesse dos clientes num relacionamento a longo prazo. A Conta de Relacionamento é aplicada para todos os clientes, não havendo segmentação. Querendo ou não, ao abrir a conta, o cliente já faz parte da Conta de Relacionamento. À medida que o cliente trabalha com o BCN, ele vai adquirindo vantagens.

O banco estabelece com seus clientes um vínculo financeiro (modelo de 4 níveis) através de vantagens financeiras oferecidas aos clientes da Conta de Relacionamento. O banco também consegue atingir parte do nível social (modelo de 4 níveis) e através de consultoria financeira, realizada através do vínculo pessoal entre gerente e cliente. A intenção do BCN é justamente colocar o cliente de maior potencial com o gerente mais experiente, proporcionando as melhores oportunidades de investimento. Os eventos especiais também são uma forma de trabalhar o vínculo social com seus clientes. Outra ação, descrita pelo entrevistado como de

vínculo social, é quando o cliente se encontra na zona de alerta, ou seja, próximo de conquistar um benefício e precisa ainda de mais um ponto. Nesse caso, ele costuma ser informado e incentivado por um funcionário, a utilizar algum serviço do banco para que adquira esse ponto e incorpore a vantagem.

Segundo o entrevistado, “não adianta somente ter uma ferramenta que te proporcione benefício, é preciso ter uma postura de relacionamento”. A melhor forma de alavancar os negócios é quando ambas as partes ganham.

Por último, vale a pena citar que o BCN está migrando para o Bradesco. A marca BCN deixará de existir. A Conta de Relacionamento permanecerá com a mesma filosofia, num segmento mais *Prime*, provavelmente com outro nome. O segmento *Prime* será composto de agências, funcionários e instalações específicas.

4.3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Ficou claro que o objetivo de todo o trabalho e investimento na Conta de Relacionamento visa à retenção de clientes através do relacionamento entre banco e cliente, embora a relação entre ambos ainda seja permeada por aspectos de troca. De qualquer maneira, o banco está estruturado para reconhecer seus melhores clientes, por meio de um sistema de informações, fato que proporciona ampla possibilidade ao banco de evoluir no seu processo de relacionamento com seus clientes. A análise dos resultados é feita segundo os fundamentos do marketing de relacionamento: estrutura organizacional, marketing interno, tecnologia, segmentação, comunicação e matriz.

Estrutura Organizacional

A empresa apresenta uma estrutura bastante integrada, aspecto que é pré-requisito na disseminação de uma cultura organizacional. Simples aspectos, como uma disposição física compartilhada, sem a presença de salas separadas, já favorecem a interação entre funcionários. Gerentes e assistentes em geral parecem ter a mesma estrutura de mobília, espaço físico, e computadores. A visão é de uma ambiente de equipe, no qual não se diferenciam os profissionais pela questão hierárquica. Essa característica é importante numa empresa de serviços.

Foi possível notar no dia da realização da entrevista, um ambiente “leve”. E por ser época festiva a Matriz estava bastante enfeitada e descontraída para uma sede de um banco do nível do BCN. Outro detalhe importante foi o que o entrevistado frisou em vários pontos da entrevista, que a Conta de Relacionamento é uma ferramenta e que a postura do banco era de relacionamento.

O aspecto organizacional também foi bastante citado, a partir de exemplos de interação entre as diferentes áreas da empresa, tanto no dia-a-dia, quanto em ocasiões de lançamento de produtos e durante o próprio desenvolvimento do projeto da Conta de Relacionamento.

Marketing Interno

No aspecto de marketing interno, a empresa, principalmente por ser do ramo de serviços, parece compreender a necessidade do treinamento contínuo de equipe. A questão do “servir” ao cliente está entre as principais metas do banco. Por se tratar de um setor muito competitivo, o treinamento tem presença forte na cultura do banco e é focado principalmente nos funcionários de contato com clientes (funcionários das agências e do atendimento telefônico). Se por um lado, o banco dá autonomia aos gerentes para realização de negócios, o programa de relacionamento foi implantado, entre outras razões, para nortear as questões de vantagens oferecidas ao cliente para que não sigam mais o critério subjetivo dos gerentes. Serviços são desempenhos de pessoas, entretanto o avanço tecnológico possibilita que as empresas invistam em tecnologia para que as tomadas de decisões sigam critérios cada vez mais quantitativos. Além disso, o tamanho da carteira de clientes dos gerentes de banco, impossibilita que os mesmos conheçam todos os seus clientes, tornando obrigatório o uso de recursos da tecnologia. Como o banco visa a rentabilidade, a necessidade de controle é realmente importante. Por isso é feito um controle diário das operações realizadas pelos gerentes.

Não há remuneração variável para os gerentes. Eles não são remunerados em função da conquista de novos clientes ou em função ao aumento da rentabilidade da base de clientes atuais. Tal característica não concorda com a literatura de marketing de relacionamento que defende um gerenciamento focado na base de clientes, objetivando o aumento da participação no cliente e não o aumento da participação de mercado.

Tecnologia

O banco identificou a necessidade de um programa para fidelizar clientes e partiu primeiramente para um projeto apoiado em banco de dados. O CRM, ainda em fase de implantação possibilitará melhora em relação ao atendimento dos clientes.

A implantação do programa deve-se praticamente ao banco de dados. Talvez a filosofia de Banco de Relacionamento, ou mesmo sua postura, tenha sido consequência de todo o trabalho desenvolvido pela equipe de sistemas.

Segmentação

O aspecto mais curioso é a segmentação, que ficou direcionada apenas para o atendimento de clientes. A Conta de Relacionamento não se detém no potencial e sim no realizado, ou seja, na quantidade de serviços que o cliente utiliza do banco. Dessa forma, o que “demonstra” o interesse do cliente é a quantidade de vezes que ele utiliza os serviços do banco. Essa reciprocidade do cliente é um grande indicativo para o banco. Entretanto, não é possível verificar se o cliente tem interesse em manter um relacionamento ou apenas acumular pontos.

Sobre a ótica do modelo de quatro níveis (Bitner e Zeithaml, 2003) torna-se claro que o vínculo entre empresa e cliente é em sua maioria baseado no nível um (financeiro). O vínculo social fica mais ligado à consultoria financeira – vale ressaltar que os melhores profissionais estão alocados para os clientes com maior potencial (talvez, os que nem sempre utilizam a Conta de Relacionamento). Um cliente sofisticado talvez não tenha tanto interesse em redução de tarifas e isenções, e sim na eficiência de serviços mais complexos (como investimentos) e na rapidez com que sua conta possa ser movimentada, entre outros benefícios.

Não existe uma seleção de melhores clientes para a Conta de Relacionamento. Todos os correntistas, sem exceção, têm a conta de relacionamento, opostamente ao que os autores de marketing de relacionamento recomendam numa implementação de um programa. A segmentação só é feita para que haja um atendimento mais específico à necessidade do cliente. O marketing tradicional segue tais princípios, porém na literatura de marketing de relacionamento, os autores defendem a posição de que a segmentação deve ser feita para investir nos melhores clientes, buscando um relacionamento mais estreito apenas com uma parcela dos mesmos, os quais receberão atendimento diferenciado dos demais.

Comunicação

A comunicação talvez seja um dos aspectos mais fortes de investimento do banco. Apoiado num amplo leque de canais de comunicação, o cliente tem boa acessibilidade aos serviços prestados. Um ponto forte tanto em serviços quanto numa filosofia de relacionamento é o incentivo à possibilidade de reclamação dos clientes, que podem ser feitas através do “Alô BCN”. Essa ferramenta de diálogo informal possibilita o cliente falar o que quiser. Dependendo da capacidade de interpretação, do funcionário de contato, várias informações podem ser levantadas durante essas interações e trabalhadas para a melhoria do desempenho da empresa. O “Alô BCN” deveria estar integrado ao CRM.

Os canais de comunicação também desempenham papel importante na realização de negócios. A central de atendimento representa uma poderosa vantagem para vendas, pois sua ação se dá de forma passiva e ativa. De acordo com a entrevista, esse é um tipo de canal que deve ser utilizado regularmente para negócios.

A quantidade de comunicação realizada pelo banco com os clientes pode causar algum tipo de insatisfação. Esse é um aspecto que deve ser criteriosamente gerenciado. O BCN, ao preocupar-se com essa questão, permite que o cliente tenha interferência na quantidade de contatos que recebe. Clientes especiais usam o telemarketing, por exemplo, para requerer algum tipo de assistência e não para fechar algum tipo de negócio.

Os conceitos de segmentação foram corretamente aplicados na comunicação. As opções dos meios de comunicação estendem-se desde o extrato bancário para clientes menores até eventos especiais para cliente maiores. A internet e o correio eletrônico são ferramentas que, por si só, são segmentadas. Ainda não são todos os clientes do banco que possuem internet.

Entretanto, a comunicação parece ainda ser utilizada como uma ferramenta tradicional de marketing, pois não foram enfatizadas pelo entrevistado, questões que mostrassem que os canais de comunicação teriam foco na manutenção do relacionamento, a não ser pelo “Alô BCN”. Eventos especiais e comunicações personalizadas poderiam ser mais exploradas.

Com base no estudo realizado chega-se à conclusão de que o BCN segue uma política adequada de relacionamento em relação a sua estrutura organizacional e aos aspectos de seu marketing interno. A instituição tem um ponto forte na questão da facilidade de comunicação que o cliente dispõe devido ao extenso número de canais de comunicação. Entretanto, a comunicação mais fortemente direcionada para o relacionamento pode melhorar.

A segmentação sustentada por equipe especializada e por sistemas de CRM encontra-se bem posicionada em relação ao atendimento a novos clientes. Entretanto, ainda não visa a construção de relacionamentos a longo prazo, na medida em que o relacionamento é fundamentalmente apoiado nos benefícios que os cliente têm ao utilizar os serviços do banco.

Matriz

Utilizando-se a matriz, elemento principal de análise, chega-se à seguinte conclusão:

- ♦ No eixo vertical – eixo que reflete as práticas do marketing de relacionamento – nota-se que o BCN utiliza de forma correta os fundamentos do marketing de relacionamento, exceto pelo quesito segmentação.
- ♦ Os investimentos do BCN em sistemas de informações comprovam o entendimento que o banco tem sobre a importância das informações dos clientes e dos produtos e serviços que trazem rentabilidade para o banco, além de demonstrar conhecimento de que políticas de relacionamento devem partir de eficiente fonte de dados, especificamente em empresas que tenham um número elevado de clientes.
Da mesma forma que essas informações trazem a possibilidade de construção de relacionamento a longo prazo, tanto a quantidade quanto a qualidade de dados deveriam ser usadas para segmentar os clientes, de modo que apenas um grupo destes teria o “privilegio” de fazer parte do seleto grupo de clientes com benefícios diferenciados.
- ♦ O relacionamento também deve estar ligado aos sistemas de comunicação. O CRM deve estar por trás de todos os contatos realizados com clientes. O BCN trabalha sua comunicação de forma segmentada, um dos pré-requisitos de sucesso de um programa de relacionamento.

- ♦ No eixo horizontal – eixo que reflete a intensidade do cliente em participar do programa de relacionamento – apenas pode ser medido pelo uso que o cliente faz dos serviços do banco. A dificuldade em medir esse parâmetro deu-se em função da estratégia do banco em não selecionar clientes para o programa de relacionamento. De certa forma, o cliente tem a liberdade de usufruir ou não dos benefícios da Conta de Relacionamento. Quanto mais ele utilizar os serviços oferecidos e movimentar sua conta, mais benefícios o cliente terá.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O que foi observado com a pesquisa é que vários pontos levantados na literatura de marketing de relacionamento foram evidenciados no programa de relacionamento utilizado pela empresa. Entretanto, é necessário discriminar os aspectos mais próximos da filosofia de relacionamento assim como os aspectos que não enquadram-se em tal filosofia.

As informações colhidas durante a entrevista levaram à conclusão de que o BCN trabalhou bem seus aspectos internos, necessários para a implementação e administração de um programa de relacionamento. Sua cultura organizacional e marketing interno dão sustentação a um programa de relacionamento. Colgate (2000) afirma que uma estratégia de marketing de relacionamento deve passar por pontos como cultura organizacional.

Existe uma forte cultura de treinamento dos funcionários do banco. A preocupação é com desempenho global dos funcionários, enfatizando questões de atendimento e desenvolvimento das habilidades técnicas. Em termos de premiação para funcionários, não há um incentivo específico para o desenvolvimento das relações de longo prazo com a base de clientes. A literatura de marketing aponta para uma remuneração de gerentes baseada na retenção e não na captação de novos clientes, postura que ainda parece bastante distante do cenário atual do BCN e de outros bancos que trabalham com clientes especiais. Num estudo avaliando alguns bancos, Colgate (2000) destacou que a maioria dos gerentes é recompensada pela conquista de novos clientes, ao invés de recompensas por manter e reforçar o relacionamento com seus principais clientes, que segundo o autor é um dos “*goals*” do marketing de relacionamento. Colgate também observou que uma das fórmulas de sucesso é o número reduzido de clientes por gerentes, favorecendo um atendimento mais focado, pessoal e próximo do cumprimento das promessas.

Autores tais como Berry (1991), Bitner e Zeithmal (1996), Gronroos (1994), Vavra (1992) e Reichheld (2003) afirmam que a retenção de funcionários possibilita a continuidade de ações de relacionamento. A presença do mesmo gerente traz uma maior comodidade e confiança aos clientes, principalmente para aqueles que movimentam quantias mais altas e costumam fazer investimentos no mercado financeiro através do banco. A rotatividade de gerentes de atendimento pode ser prejudicial para o cliente e, conseqüentemente, para o banco. Gordon

(2001) adverte para que a empresa tenha cuidado com a venda de relacionamento, onde apenas o gerente de atendimento pratica o relacionamento com o cliente. Nesse caso, a fidelidade tende a ocorrer entre esses dois.

O ponto inicial para a implementação de um programa de relacionamento é o banco de dados. Colgate (2000) afirma que a maioria dos bancos tem pouca noção da lucratividade dos seus clientes, justamente um pré-requisito para uma estratégia de relacionamento. Quando o BCN idealizou o programa de relacionamento, a equipe de sistemas buscou analisar a rentabilidade de seus clientes e os produtos e serviços que eram responsáveis por essa rentabilidade. De acordo com as informações levantadas durante a pesquisa, a tecnologia é um diferencial no BCN, não só pelo sistema de informações e pelos equipamentos, como também pelo pessoal capacitado tanto em linguagem técnica de sistemas quanto em conhecimento de marketing. Esse é um ponto que facilita a implementação de um programa que tenha foco no cliente e ao mesmo tempo necessite de um monitoramento quantitativo das ações de relacionamento.

Entretanto, o banco de dados ainda parece buscar a lucratividade a curto prazo. O gerente é cobrado por seus superiores e acionistas por resultados imediatos. Levando-se em conta que o tempo médio de um cliente em um banco é de 3 anos, o banco ainda tem um longo caminho a percorrer para transformar tal situação numa oportunidade. Diferente do marketing tradicional, o conceito de marketing de relacionamento tem como objetivo o relacionamento a longo prazo com os clientes. Esta característica pode ser considerada um empecilho à aplicação da filosofia de relacionamento, visto que, a maioria dos gerentes e diretores querem lucro a curto prazo, situação que favorece estratégia de promoções de vendas.

Outro ponto observado na literatura e bastante presente na empresa pesquisada foi a comunicação. Esse fundamento, considerado de extrema importância na continuidade do relacionamento, é bem utilizado pelo BCN. O banco procura segmentar sua comunicação de acordo com o perfil do cliente. A comunicação direcionada é um fator crítico de sucesso na filosofia de marketing de relacionamento. É interessante para o banco ampliar as fronteiras dos objetivos da comunicação, pois, além de oferecer continuidade ao relacionamento com os clientes, possibilita aumentar a receita do banco. A central de atendimento entende que um contato pode eventualmente transformar-se em uma oportunidade de negócio. Para o cliente, a

situação pode não ser muito favorável e até mesmo ser inconveniente, visto que geralmente ele não tem intenção de fechar negócios pelo telefone.

Buscando entender os fundamentos de marketing de relacionamento como fatores críticos da presença e/ou falta da filosofia de relacionamento, seguem abaixo os aspectos observados durante o estudo, que evidenciam a presença do marketing de relacionamento na empresa.

- ♦ apoio da alta administração ao programa de relacionamento;
- ♦ cultura de serviços;
- ♦ treinamento para funcionários, principalmente para os que estão em contato com o público, na linha de frente;
- ♦ acessibilidade dos clientes - existem vários canais de comunicação entre cliente e banco;
- ♦ desenvolvimento de sistema de informações;
- ♦ CRM;
- ♦ a própria conta de relacionamento, que é um programa de incentivo à fidelidade dos clientes;
- ♦ incentivo à reclamações.

Em contrapartida, alguns pontos observados no estudo não podem ser vistos como prova da existência de uma filosofia de marketing de relacionamento:

- ♦ não existe uma política de remuneração para a gerência com referência no aumento do relacionamento com a base de clientes;
- ♦ não há segmentação de clientes para a Conta de Relacionamento - todo o correntista possui a conta;
- ♦ mínima frequência de eventos de relacionamento;
- ♦ falta de ofertas personalizadas;
- ♦ falta de uma comunicação mais personalizada.

Entende-se que o objetivo da implementação de uma estratégia de marketing de relacionamento seja a fidelidade ou lealdade de seus clientes, portanto tais termos foram previamente discutidos para uma melhor compreensão de seus conceitos. O termo fidelidade,

mentonado e discutido no presente trabalho, é um tema que gera polêmica, e seu conceito ainda não está completamente definido. Profissionais, acadêmicos e estudiosos propõem diferentes definições e opiniões sobre fidelidade além de divergirem sobre sua existência em relação a produtos, serviços e marcas. Autores como Dowling e Uncles (2003) criaram, inclusive, níveis de fidelidade, diante da dificuldade em se alcançar do cliente fidelidade 100%.

As ações de relacionamento tornaram-se o melhor meio para aumentar a retenção de clientes, pois suas características e uma correta implementação trazem grandes chances da empresa atingir tal objetivo com sucesso. Pode-se notar um evidente crescimento dos programas de relacionamento ou de fidelidade, principalmente no setor de bancos comerciais. Bancos tais como o Banco Real (ABN), Unibanco, HSBC e Banco do Brasil, estão adotando programas de pontos como forma de recompensar seus melhores clientes.

Na verdade, os bancos ainda utilizam os programas de fidelidade da forma convencional, ou seja, nada mais do que uma troca entre utilização e recompensa, tornando a utilização do marketing de relacionamento ainda restrita. Existe o risco dos programas de relacionamento transformarem-se em *commodities*, assim como tempos atrás a prestação de serviços era considerado um diferencial e atualmente existe em caráter obrigatório.

Os programas de relacionamento devem estar inovando, já que seu modelo atual ainda é um tanto “quadrado”. Empresas buscam levantar o máximo de dados dos clientes com o objetivo único de observar o comportamento de compra do consumidor, sem em nenhum momento pensar em construir algum tipo de relacionamento a longo prazo, principalmente na área de varejo. A literatura revista acabou por criar uma expectativa excessiva a respeito da filosofia do marketing de relacionamento.

A política de troca de pontos por benefícios realizada pelo BCN procede, mas ainda trata-se de uma atividade primária que lembra promoções de vendas. O banco de dados deve apontar os clientes potenciais com os quais seja interessante aprofundar um relacionamento. Vantagens como isenção de tarifas ou prazos maiores de pagamentos, não são mais importantes do que um tratamento “especial” e do encantamento que algumas surpresas podem trazer aos principais clientes. A literatura afirma que clientes especiais ficam menos

sensíveis a preços, ou seja, a prática de descontos não é a melhor ação para se reter clientes. Cabe a essas instituições financeiras uma tentativa de ir além dos laços financeiros (Bitner e Zeithaml, 2003).

O modelo de quatro níveis causa certa expectativa como um modelo de evolução do relacionamento com os clientes, uma vez que o segundo nível, chamado de nível social, e o terceiro nível (customização) são difíceis de serem alcançados. Uma empresa que tenha um modelo de negócio padronizado, como um banco, tem uma natural dificuldade em conseguir formar laços sociais com seus clientes, ou mesmo transformá-los em “advogados da marca”. Apesar de ser um serviço, a personalização encontra-se apenas no relacionamento pessoal entre gerente e cliente, de onde o relacionamento pode evoluir para o nível social. Os laços de customização parecem estar ainda mais distantes, já que para atingir esse nível de fidelização a empresa tem que empenhar-se no marketing “um a um” que é o atendimento das necessidades dos clientes de forma única, personalizada. Nesse sentido, é necessário que o BCN amplie os laços sociais e tenha um foco estratégico em customização, como forma de garantir que a filosofia de marketing traga vantagem competitiva sustentável.

Toda a questão em relação a eficiência do marketing de relacionamento na conquista da fidelidade dos clientes e as dúvidas em relação ao sucesso dos programas de relacionamento (Dowling e Uncles, 1997) motivou o desenvolvimento de uma matriz para melhor observar através de uma visão empresarial, uma área (classificada de quadrante na matriz) propícia para a implementação do marketing de relacionamento.

A matriz foi um grande incentivo desta pesquisa, pois nasceu do interesse se encontrar um nicho para a aplicabilidade do marketing de relacionamento não só no setor bancário, mas também em outros setores. Com a ajuda da matriz é possível realizar uma grande variedade de cruzamentos entre outros setores da economia tais como hotéis, consultórios médicos, dentistas, cinemas, varejo e seus respectivos consumidores. A idéia dos quadrantes é permitir uma pré-avaliação das oportunidades de desenvolvimento de ações de relacionamento.

Um eixo da matriz indica as práticas corretas que uma empresa utilizar para ter uma estratégia de relacionamento bem-sucedida. O banco, objeto da pesquisa, segue boa parte desses princípios destacados na matriz: objetiva a retenção de clientes, faz investimento em database,

utiliza comunicação segmentada, entretanto, não seleciona seus clientes para compor um programa de relacionamento. A segmentação só é feita no atendimento aos clientes.

O outro eixo, referente ao interesse do cliente de estar participando do relacionamento, não pôde ser efetivamente observado, pois todos os clientes correntistas fazem parte da Conta de Relacionamento. A frequência com que os clientes trabalham com o banco não pressupõe que os mesmos estejam interessados numa relação mais comprometida com o banco, pois podem estar interessados apenas nos pontos que tragam mais benefícios.

As soluções de marketing de relacionamento são vendidas como fórmulas mágicas para o crescimento de negócios e para a solução de perda de clientes. O estudo do tema leva a crer que a estratégia de marketing de relacionamento bem planejada e corretamente aplicada pode levar as empresas à retenção de clientes. Neste sentido, era importante o desenvolvimento de um esquema que pudesse não só nortear os critérios para implantação, como também avaliar o grau de interesse do consumidor em um relacionamento de longo prazo.

A matriz também confirmou a aplicabilidade da estratégia de relacionamento no setor de serviços. A literatura evidencia constantemente o setor de serviços como campo de grande potencial. Desta forma, o estudo da área de serviços foi fundamental para o entendimento de que este setor apresenta mais oportunidades para a implantação do marketing de relacionamento. Características como intangibilidade e heterogeneidade contribuem fortemente para a flexibilidade e conseqüente capacidade de personalização que uma empresa de serviços pode ter em conseqüência da interação entre clientes e funcionários. Tais características possibilitam que o banco:

- ♦ Consiga atender melhor às diferentes necessidades de cada cliente;
- ♦ Crie um vínculo pessoal entre gerente e cliente;
- ♦ Trabalhe para conquistar a confiança do cliente e assim diminuir os riscos do serviço;
- ♦ Por meio do tempo consiga criar valor para o cliente.

Essas características junto com o crescimento do setor de serviços tornam possível e oportuna a implantação dos programas de relacionamento.

Bretzke (1998) apontou maneiras de estabelecer um relacionamento entre uma instituição financeira e seus clientes atuais e potenciais, baseado numa linha de três ações: um conjunto de informações composto de fitas de vídeo, livros e publicações direcionados a um público potencial (diretores e presidentes financeiros), softwares para cada produto do banco a fim de que os gerentes realizarem simulações com os atuais clientes. Um terceiro ponto foi a criação de um sistema de atendimento ao cliente. Todas essas ações foram suportadas por um banco de dados.

Uma série de benefícios desenvolvidos por Bitner e Zeithaml e citados por Prado e Santos (2002) num caso prático do setor bancário podem ser trabalhados como oportunidades para melhorar o relacionamento com o cliente.

- ♦ O gerente conhece o cliente pelo nome (benefício social)
- ♦ Solidez e segurança da marca (benefício psicológico)
- ♦ Concentração de investimentos e descontos pelo volume de uso (benefício econômico)
- ♦ Modificação necessária para atender a um só cliente (benefícios de customização)

Shedy apud Gosling e Gonçalves (2002) propõem alguns benefícios para o desenvolvimento de relacionamento com os clientes de bancos, tais como: (1) maior certeza de que o crédito estará disponível quando necessário; (2) propostas personalizadas, advindas de maior conhecimento das necessidades dos clientes; (3) uso eficiente do tempo; (4) risco reduzido de comprar serviços inadequados; (5) tratamento especial e serviços gratuitos; (6) respostas rápidas para necessidade de financiamento; (7) acesso privilegiado às novas idéias e tratamento prioritário em situações de conflito e interesse; e, finalmente, (8) diminuição de custos bancários.

No caso do BCN, algumas medidas podem ser tomadas pelo banco para melhorar sua Conta de Relacionamento. É importante que o cliente se sinta privilegiado em fazer parte de um programa de relacionamento, diferente da Conta de Relacionamento, visto que todos os clientes já fazem parte da conta. A empresa pode encantar seus melhores clientes com ações promocionais como brindes, ingressos para espetáculos, sorteios relâmpagos, além de *workshops*, vídeos, atividades sociais, consultoria e serviços suplementares, que podem ter um efeito mais incisivo do que descontos e vantagens financeiras. Em termos de

comunicação, os eventos especiais compostos de atrações e entretenimento são ótimas oportunidades para estreitar contatos com clientes e, por último, informações com qualidade via jornais (publicações próprias) ou por meios eletrônicos são opções para reforçar a marca junto aos clientes. Uma pesquisa de satisfação realizada com os clientes pode ajudar a identificar o que os mesmos reconhecem como valor.

O setor bancário enfrenta grande concorrência, principalmente com a entrada de grandes grupos estrangeiros e com seu poder ficando concentrado em poucos bancos. Com isso, as estratégias de fidelização ainda estão mais para ações defensivas do que para uma real preocupação em trabalhar relacionamentos de longo prazo com determinado grupo de cliente. A situação ainda não parece permitir uma dispensa de clientes. Há uma seletividade para o atendimento, ou seja, para o cliente em potencial. Entretanto, ao abrir a conta no banco, o cliente já entra para a conta de relacionamento, sem necessariamente querer ou optar.

Na implementação do programa de relacionamento do BCN, as ações de marketing de relacionamento foram mais agressivas do que o trabalho de marketing tradicional anteriormente utilizado pelo banco. A implementação do programa exigiu que o atendimento fosse aperfeiçoado, assim como a qualidade global de seus serviços, além de tornar a tomada de decisão do gerente mais confiável. A campanha de comunicação do banco passou a ser focada na Conta de Relacionamento. Pode-se dizer que o marketing do BCN fora alavancado em função da filosofia de relacionamento que passou a vigorar no banco.

O programa de relacionamento revela-se de forma inédita por ser o primeiro a ter o nome de “Relacionamento”, seguindo boa parte dos conceitos dessa filosofia de marketing. Os números comprovam que a Conta de Relacionamento vem atingindo suas metas. Aumentou a rentabilidade por clientes, atraiu outros, e do ponto de vista gerencial melhorou a qualidade de seus produtos. Sua implantação despertou em todos os setores do banco uma necessidade de melhora no desempenho, através de um melhor atendimento e aumento dos canais de comunicação, como o Alô BCN. Sua implementação seguiu os passos abordados por Stone e Woodcock – definição de objetivos, identificação de necessidades dos clientes, desenvolvimento de uma abordagem, definição de níveis e segmentos de qualificação, implementação da capacidade, e por último, medição de resultados.

A filosofia da Conta de Relacionamento está sendo validada pela sua evolução no Bradesco, através da criação do Bradesco Prime que é uma agência exclusiva que adota os mesmos conceitos utilizados na Conta de Relacionamento BCN, ou seja, quanto mais negócios o cliente realizar com o banco, mais benefícios ele terá. A diferença, entretanto, é que a agência Prime segmenta seus clientes através de critérios de renda e aplicações mínimas.

Cabe também pontuar que fidelidade e programas de relacionamento são relativamente novos no País. Em consequência desses fatores, talvez a expectativa do cliente em relação aos benefícios de um relacionamento ainda seja pequena ou mesmo desconhecida. A principal importância que o cliente percebe é o desempenho de serviços – eficácia, presteza e segurança. Ele ainda não conhece questões que os autores da área definem como laço social ou laço financeiro (Berry e Parasuraman, 1991). Isso é um forte indício de que a segmentação é ainda mais necessária, pois só um público mais seletivo reconhece e pode cobrar os benefícios de um programa de relacionamento, além de compreender a necessidade de parceria com as instituições financeiras.

Provavelmente, as empresas nacionais ainda caminham para uma fórmula ideal e o caminho natural é o crescimento desses programas. Entretanto, a expectativa em relação a tais programas é que futuramente estejam mais próximos de uma filosofia de relacionamento, evitando que o termo marketing de relacionamento torne-se mais um “jargão”, e os programas de relacionamento realmente garantam vantagem competitiva por longo prazo.

Sugestões de Pesquisa

Os fundamentos de marketing de relacionamento: cultura organizacional, recursos humanos, tecnologia e comunicação apresentam intensos desdobramentos se observados isoladamente. Seria interessante quantificar ou qualificar as contribuições de recursos humanos e da cultura organizacional para o marketing de relacionamento. Outra sugestão, é uma avaliação dos efeitos da tecnologia na lealdade dos clientes.

Os modelos de três e quatro níveis parecem ainda ser os melhores exemplos para a compreensão dos níveis de relacionamento e de uma possível evolução de uma estratégia de marketing de relacionamento. Apesar disso o modelo ainda não apresenta verificação empírica. O nível social, apesar de considerado um nível difícil de ser alcançado e, portanto,

difícil de ser copiado, é representado na literatura apenas pela empresa de motocicletas Harley Davidson, verdadeiro ícone de marketing. Neste caso, seria interessante listar qual seria a política adotada e quais ações seriam determinantes para a empresa atingir um nível social com seus clientes.

Neste estudo, o objetivo foi pesquisar o tema Marketing de Relacionamento sobre a visão empresarial no setor de bancos comerciais. A pesquisa foi realizada sobre um banco comercial que expôs de maneira bastante clara seu interesse em adotar as práticas do marketing de relacionamento. Entretanto, parece interessante uma ampliação desta pesquisa. Bancos concorrentes vêm apostando nesta estratégia. O banco HSBC vem investindo fortemente na expressão *relacionamento* em suas ações de publicidade. O banco Real acaba de criar sua 2^a.marca chamada Van Gogh visando um atendimento especializado e diferenciado. Recentemente o Banco do Brasil lançou seu Programa de Relacionamento nos moldes de pontuação. Outros bancos como o Itaú e o Bank Boston também estão seguindo os conceitos de relacionamento com clientes.

Outra alternativa é analisar o tema sobre o ponto de vista do cliente. A pesquisa com clientes é de extrema importância, pois o sucesso de um programa é determinado pela satisfação dos mesmos com a empresa.

A continuidade das pesquisas em relação aos programas de relacionamento já existentes e os que ainda irão surgir oferece espaços oportunos para uma verificação empírica da matriz desenvolvida neste estudo. O eixo horizontal traz os aspectos do comportamento dos consumidores quanto ao interesse em comprometer-se com um programa de relacionamento de empresa. A pesquisa com clientes pode gerar informações sobre as reais intenções de fidelidade. O eixo vertical refere-se à verificação das práticas de relacionamento adotadas pelas empresas. Neste ponto, é possível não só trabalhar os quadrantes, resultados do cruzamento dos eixos, para análise do setor bancário. As possibilidades também vislumbram extensões de pesquisa ao estudo de outros setores da economia, tais como: hotéis, seguradoras, supermercados, salões de beleza, dentre outros.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BATESON, John E.G., HOFFMAN K. Douglas. (2001). **Marketing de Serviços**. Trad. Lucia Simonini. Porto Allegre: Ed.Bookman.

BERRY, Leonard L. (1983). Relationship Marketing. “Emerging Perspectives on Services Marketing” (p 25-28). **American Marketing Association**. Chicago

BERRY, Leonard L. (2000). “Relationship Marketing of Services-Perspectives from 1983 and 2000”. **Journal of Relationship Marketing, Vol.1 (1) p. 60 - 71**

BERRY, Leonard L., PARASURAMAN A. (1991). **Marketing Services: competing through quality**. New York : The Free Press

BRETZKE, Miriam, RIBEIRO, Áurea Helena, DOURADO Yeda (1998). “Oportunidade para Desenvolvimento e Crescimento Contínuo no Setor Financeiro” **Balas Conference The University of Texas**.

BITNER, Mary Jo, ZEITHAML, Valarie A. (1996). **Services Marketing**. Singapore: Ed. McGraw-Hill

BOGMANN, Itzhak Meir (2002). Marketing de Relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras. São Paulo: Ed.Nobel

BOWERSOX, Donald J., CLOSS David J. (2001). **Logística Empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. Trad. Equipe do Centro de Estudos em Logística, Adalberto Ferreira das Neves. São Paulo: Ed.Atlas

CARVALHO, Ana Christina Adrião Rodrigues Carvalho (1999). Marketing de Relacionamento entre Empresa e Cliente Final: um estudo do Setor Aéreo Brasileiro. Dissertação de Mestrado em Administração. UFRJ - Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - COPPEAD

COLGATE, Mark R., DANAHER, Peter J. (2000). "Implementing a Customer Relationship Strategy: The Asymmetric Impact of Poor Versus Excellent Execution". **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 28. No. 3, p. 375-387.

CZEPIEL, John A. e GILMORE Robert (1987) "Exploring the Concept of Loyalty in Services The Service Challenge: Integrating for Competitive Advantage". p. 91-94 . Chicago: **American Marketing Association**.

DAY, George S. (2000). "Managing Market Relationships". **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 28. No. 1, p 24-30

DOWLING, Grahame R. e UNCLES, Mark, (2001). "Do Customer Loyalty Programs Really Work ?". **Sloan Management Review**.

DOWLING, Grahame R. e UNCLES, Mark, (2003). "Customer Loyalty and Customer Loyalty Programs ". **Journal of Consumer Marketing**, Vol.20, pp. 294-316.

ERIKSSON Kent, MATTSSON, Jan. (1998). "Bank Managers on Developing Customer Relations". **Företagsekonomiska Institutionen Uppsala Universitet**

FURLONG, Carla B.(1994). Marketing para reter clientes: crescimento organizacional através da retenção de clientes. Trad.Astrid Beatriz de Figueiredo. Rio de Janeiro: Ed. Campus

GIL, Antônio Carlos (1986). **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Ed.Atlas

GORDON, Ian (2001). Marketing de Relacionamento: Estratégias, Técnicas e Tecnologias Para Conquistar Clientes e Mantê-los Para Sempre. Trad. de Mauro Pinheiro. São Paulo: Ed. Futura.

GOSLING, Marlusa, GONÇALVES, Ian (2002). "Estratégias de relacionamentos em bancos: um estudo empírico". **ENANPAD**

GRÖNROOS, Christian (1994). “From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing”. **Management Decision**, Vol. 32. No. 2, p 4-20

GRÖNROOS, Christian (1993). **Marketing: gerenciamento e services: a competição por serviços na hora da verdade**. Trad. de Cristina Bazán. Rio de Janeiro: Editora Campus.

GUMMESSON, Evert (1997). “Relationship Marketing as paradigm shift: some conclusions from the 30R approach”. **Management Decision**, Vol. 35. No. 4, p 267-272

GUMMESSON, Evert (2002). “Relationship Marketing in The New Economy”. **Journal of Relationship Marketing, Vol 1**, p 37-57

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. (1998). **Princípios de Marketing**. Trad. Vera Whately. Rio de Janeiro: Ed. Prentice Hall.

KOTLER, P. (2000). **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. Trad. Bazán Tecnologia e Lingüística. São Paulo: Ed. Prentice Hall.

LEVITT, Theodore (1990). **A Imaginação de Marketing**. Trad. Auriphebo Berrance e Nivaldo Montingelli. São Paulo: Ed. Atlas S.A

LOVELOCK, Christopher, WRIGHT, Lauren (2001). **Serviços: marketing e gestão**. Trad Cid Knipel Moreira. São Paulo: Ed. Saraiva.

MADRUGA, Roberto Pessoa, AYROSA, Eduardo A. T. (2002) As Relações entre Marketing de Relacionamento e Implantação de Sistemas de Customer Relationship Management - CRM. **CLADEA**

MCKENNA, Regis. (1992). **Marketing de Relacionamento: estratégias bem-sucedidas para era do cliente**. Trad. Outras Palavras Consultoria e Lingüística e Serviços de Informática. Rio de Janeiro: Ed.Campus.

MCKENNA, Regis. (1989). **Estratégias de marketing em tempos de crise**. Tradução: Elizabeth de Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Ed.Campus.

MCLARTY, Roy (1998). Case study: evidence of a strategic marketing paradigm in a growing SME. **Journal of Marketing Practice**, vol 4, p. 105-117.

O'MALLEY Lisa (1998). Can loyalty schemes really build loyalty? **Marketing Intelligence & Planning**, p. 47-55. Cardiff Business School, University of Wales, UK

PARVATIYAR, Atul, SHETH, Jagdish (1998). "The Domain and Conceptual Foundations of Relationship Marketing". **Handbook of Relationship Marketing**, Thousand Oaks, CA: Sage Publications

PRADO, Henrique Muller, SANTOS, Rubens Costa (2002). "Uma proposta de Modelo de Avaliação do Processo de Relacionamento entre Clientes Pessoa Física e Bancos" **CLADEA**

PRUDEN, Doug R. (2000). "There's a difference between frequency marketing and relationship marketing". **Direct Marketing**, Vol. 58. No. 2, p. 30.

REICHHELD, Frederick F. (2002). **Princípios da Lealdade: como os líderes atuais constroem relacionamentos duradouros e lucrativos**. Trad. Cristiana Serra. Rio de Janeiro; Ed.Campus.

REICHHELD, Frederick F. (2003). Quer lealdade? Seja leal. **Revista Exame, Novembro, p. 145-147**. Rio de Janeiro.

RIBEIRO, Áurea Helena Puga (1999). "Marketing de Relacionamento como Fator-Chave de Sucesso no Mercado de Seguros". **Revista de Administração de Empresas**, v.39, n.1. Jan/Mar.: 31-41.

SMITH, R. M. (1990). "Customer – driven marketing: the competitive edge in the 1990s. **Third Annual Conference on Database Marketing. The National Center for Database Marketing Inc.** Nevada City, CA.

SOPER, Suzanne (2002). "The evolution of segmentation methods in financial services: Where next?". **Journal of Financial Services Marketing**. Vol 7, p. 67-74, London.

STONE, Merlin, WOODCOCK, Neil (1998). **Marketing de Relacionamento**. Trad. Luiz Liske. São Paulo: Littera Mundi.

SWEENEY, Jilian C. (2001). "Inter-Relationships Between Relationship Marketing, branding and Services: Implications". **Conference of the Australia and New Zealand Marketing Academy**.

VAVRA, Terry G. (1992). **Marketing de Relacionamento: aftermarketing**. Trad. Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Ed. Atlas.

YAU, Oliver H.M., McFETRIDGE, Peter R, CHOW, Raymond P.M., LEE Jenny S.Y, SIN, Leo Y.M., TSE, Alan C.B. (2000). "Is relationship marketing for everyone?". **European Journal of Marketing**, Vol. 34. No. 9/10, p. 1111-1127.

YIN, Robert K. (2001). **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Trad. Daniel Grassi. Porto Alegre: Ed. Bookman.

ZEITHAML, Valarie A., BITNER, Mary Jo (2003). **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. Trad. Martin Albert Haag e Carlos Alberto Silveira Netto Soares. Porto Alegre: Ed. Bokman

ANEXO 1 - ENTREVISTA

1. Em sua opinião, quais os aspectos do Marketing de Relacionamento?
2. Nesta empresa, como têm sido desenvolvidas as políticas de relacionamento?
3. Do ponto de vista da estrutura organizacional, o que existe nesta empresa que facilita a implementação do Marketing de Relacionamento?
4. Em sua opinião, que recursos existentes nesta empresa sustentam as políticas de relacionamento?
5. Nesta empresa, quais são as ações / políticas especificamente utilizadas para implementar o marketing de relacionamento?
6. Como é feita nesta empresa a avaliação dos resultados desta ações / políticas?

ANEXO II - GUIA DAS QUESTÕES RELEVANTES DO ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Questões de Estrutura Organizacional

- ♦ Níveis hierárquicos e as funções de marketing (Planejamento / Implementação / Acompanhamento)
- ♦ Interação entre os departamentos – Eventos / Reuniões
- ♦ Cultura de Serviços

2. Questões de Recursos – Infra estrutura

Tecnologia

- ♦ Tecnologia como suporte a marketing de relacionamento
- ♦ Vantagens da tecnologia (flexibilidade, Venda cruzada, histórico do cliente)
- ♦ Geração / Atualização do Database (ênfase na atualização)
- ♦ Informações sobre os não clientes

Comunicação

- ♦ Canais entre a empresa e o cliente
- ♦ Vantagens percebidas
- ♦ Canal de comunicação ativo vs Canal de comunicação passivo
- ♦ Estímulo à comunicação do cliente
- ♦ Impacto do boca-a-boca dos clientes
- ♦ Customização da comunicação
- ♦ Conduta da empresa para as sugestões e/ou reclamações
- ♦ Conduta nas situações de falha do serviço
- ♦ Conduta com relação aos clientes desertores
- ♦ Recuperação do serviço

Recursos Humanos (Marketing Interno)

- ♦ Visão de pessoal = clientes internos
- ♦ Trabalho em equipe
- ♦ Treinamento de pessoal de contato (telefonistas / balcão)
- ♦ Autonomia dos funcionários
- ♦ Programa de recompensas vinculados às políticas de marketing de relacionamento

3. Segmentação

- ♦ Como é feita a segmentação ? Perfil do cliente (renda atualizada, investimentos)
- ♦ Conceito de “clientes certos” – Identificação dos diferentes segmentos (Ex.: heavy users, médium users, light users)
- ♦ Políticas diferenciadas para cada um dos segmentos – elos (financeiros, sociais, estruturais)
- ♦ Sinergia dos esforços de promoção com as políticas marketing de relacionamento
- ♦ A segmentação está ligada a tecnologia / database
- ♦ As ações do banco são claramente associados a segmentação ou fica a cargo do gerente / diretor
- ♦ Benefícios (ex Itaú Person) O que o cliente A ganha que o cliente B não ganha
- ♦ O cliente sabe a sua classificação

4. Questões das Ações / Políticas adotadas

- ♦ Ampliação do serviço central
- ♦ Mapeamento da operação – controle dos momentos de maior impacto sobre a percepção de qualidade pelo cliente e o realce do relacionamento
- ♦ Relações estratégicas com outras empresas / fornecedores
- ♦ Monitoramento da satisfação dos clientes
- ♦ Barreiras à deserção / Criação de custos para clientes na troca de fornecedor
- ♦ Vantagem competitiva / Diferencial com relação à concorrência

5. Questão da Avaliação das Ações / Políticas

- ♦ Acompanhamento formal de concorrência
- ♦ Conhecimento sobre o grau de lealdade (ou a taxa de deserção) frente à concorrência
- ♦ Apuração dos resultados advindos da criação e manutenção do relacionamento por segmento
- ♦ Avaliação custo/benefício

6. Matriz (Eixo Cliente)

- ♦ O cliente demonstra interesse no relacionamento
- ♦ Como ele se manifesta ?
- ♦ Comenta os benefícios que os seus parentes recebem
- ♦ Comenta sobre programa de relacionamento de concorrentes

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)