



MARKETING DE RELACIONAMENTO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA A FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES NO SEGMENTO BANCÁRIO

Relationship Marketing as a Competitive Differential for Client Loyalty in the Banking
Segment

Lucas de Paulo Cardoso Coelho¹

Graduando em administração pela UniEVANGÉLICA - GO

Rosalina Maria Lima Leite do Nascimento²

Orientadora do Trabalho de Conclusão do Curso – GO

¹ Lucas de Paulo Cardoso Coelho - Bacharelando no curso de Administração pelo Centro Universitário de Anápolis (UniEVANGÉLICA) – Brasil – E-mail: lucasdepaulocardoso@hotmail.com

² Rosalina M. Nascimento – Professora do curso de Administração do Centro Universitário de Anápolis (UniEVANGÉLICA) – Brasil – E-mail: rosalina.nascimento@unievangelica.edu.br.

RESUMO

O marketing de relacionamento tem se tornado cada vez mais necessário para o segmento bancário, uma vez que a alta competitividade no mercado financeiro, juntamente com clientes mais informados tem se efetivado como desafio maior para as instituições financeiras como forma de reter clientes. Este trabalho teve como objetivo promover uma discussão a respeito do tema e identificar as variáveis que impactam na satisfação e conseqüentemente na retenção do cliente. Para tanto, foi realizado estudo de caso qualitativo em uma agência bancária da cidade de Anápolis-GO e análise de dados disponibilizados pela instituição, objeto deste estudo. Os resultados alcançados demonstraram a interação entre vários fatores que influenciam o relacionamento do cliente com a agência, e conseqüentemente sua permanência na instituição.

Palavras-chave: Fidelização; Marketing de Relacionamento; Satisfação dos Clientes; Competitividade.

ABSTRACT

Relationship marketing has become increasingly necessary for the banking segment, since it is high in the financial market, associated with customers more information is affected as a major challenge for financial institutions as a way to retain customers. This work aimed to promote a discussion about respect for the theme and to identify the variables that impact customer satisfaction and, consequently, customer retention. To this end, a qualitative case study was carried out at a bank branch in the city of Anápolis-GO and an analysis of data provided by the institution, the object of this study. The results achieved demonstrated an interaction between several factors that influence the client's relationship with the agency and, consequently, their permanence in the institution.

Key words: Loyalty; Marketing of relationship; Clients satisfaction; Competitiveness

1 INTRODUÇÃO

O processo de globalização da economia nos diferentes segmentos econômicos mostra a proporção das possibilidades e riscos que as organizações estão susceptíveis. A competitividade entre as organizações tornou o mercado extremamente exigente e volátil. Até mesmo para as instituições com inclinação para mercados locais estão susceptíveis a ampla concorrência de empresas que exercem influência no âmbito global.

No segmento financeiro, a alta concorrência e a necessidade de lucro têm estimulado um processo acirrado na busca por novas oportunidades, manutenção de clientes e eficiência nos processos. Nota-se, como elemento decisivo para a sobrevivência das instituições, o comportamento dos clientes perante as constantes transformações. O desafio transcende às limitações de buscar clientes novos, e tem como prioridade a fidelização dos clientes já existentes; tema dominante neste estudo.

Em um momento em que as fusões e aquisições entre grandes instituições financeiras estão se tornando recorrentes, não só no Brasil, mas em todo o mundo, surgem dúvidas a respeito da melhor estratégia para cada empresa. Entre essas, como conquistar mercados e reter os clientes? De que maneira os clientes estão percebendo essas mudanças e qual a sua expectativa diante disso? O que o cativa verdadeiramente o cliente?

Algumas hipóteses foram levantadas para este estudo, e a partir delas traçado um plano de ação a fim de identificar as variáveis que impactam na fidelização do cliente e na manutenção constata de sua satisfação.

A partir desse plano foi elaborado o objetivo geral da pesquisa: Investigar junto aos clientes quais os motivos que os levam a optar por determinada instituição financeira. E de maneira específica, buscou-se identificar o grau de satisfação com as tecnologias implantadas pelo banco para saber como estas são vistas pelos clientes; como benefício ou imposição. Foi objetivado ainda a verificação do grau de importância atribuído pelo cliente quanto aos fatores: marca, imagem, tamanho e solidez, ao optar por determinado banco.

A proposta elaborada para o estudo pretendeu ainda encontrar e analisar dados que pudessem contribuir não só para a agência em estudo, mas para referenciar estudos posteriores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A Evolução do Marketing

O marketing se constitui como prática de comercialização e tem sua sustentação no conceito de troca. Desde o momento em que as pessoas e organizações de determinado grupo ou sociedade começaram a se desenvolver foi estabelecido também as necessidades por produtos ou serviços. Nesse sentido, e com base em tais mudanças, o conceito de especialização em comercialização teve o seu começo e com isso o processo de troca e se tornou mais fácil. (LAS CASAS, 2013)

Entende-se por processo de trocas a prática de se conquistar alguma coisa ofertando algo como compensação. Neste anseio, os indivíduos participam com propósito de que essas operações possibilitem satisfação e tragam benefícios para ambos os lados.

Percebe-se, portanto, que a troca se mostra como o alicerce para a comercialização, bem como para o marketing. Tal processo iniciou-se de forma tímida, uma vez que não existia concentração de mercado e as trocas aconteciam de maneira rústica. No Brasil, o comércio se dava por meio dos tropeiros, com o passar dos anos a concentração de mercado abriu espaço para a evolução que culminou em novas conquistas, o surgimento de intermediários de tipos distintos, novas moedas e formas de pagamentos diferentes. (LAS CASAS, 2013)

Atualmente, pode-se considerar que o marketing é um processo social e gerencial no qual os indivíduos e grupos conseguem o que necessitam e desejam por meio da criação, oferta e troca de produtos com outros indivíduos ou grupos, para os quais exista a satisfação de um valor mútuo desejado para os artigos que foram trocados. (KOTLER, 1998)

Sob a perspectiva de Kotler (1998), infere-se que o marketing não compreende que a satisfação e fidelidade do cliente esteja condicionado ao valor criado para o produto, ou que isso vá garantir que a organização mantenha o seu relacionamento e lucratividade a longo prazo. Para as empresas que visam lucro, tal aspecto é considerado como parcialmente aceito, entretanto, há que se considerar a existência de outras empresas que não visam lucro, diretamente falando.

É imprescindível destacar que com o tempo o marketing veio se aperfeiçoando. Com as mudanças e evoluções ocorridas, a satisfação do cliente se constituiu em nível

diferenciado, deixando de ser o marketing a atividade fim, para ser a atividade primária. Transformando-se para a constituição de um elemento estratégico para manter o cliente fiel a marca, garantindo sua continuidade e lucratividade.

Entende-se, dessa forma, a necessidade de criar valor para o cliente, pois este novo enfoque do marketing coloca em evidência que o cliente não é mais “compelido” a adquirir um produto com base nas atividades de marketing, mas o coloca na posição de analisar e definir o que é melhor para ele. Nesse modelo inovador, não cabe a empresa oferecer ao usuário o que já possui ou está estabelecido, mas juntamente com ele, decidir o que é melhor ou o que ele anseia. (McKENNA, 1992)

Assim, o marketing vem se mostrando em constante evolução e assumindo posição de destaque em todos os segmentos. Hoje é considerado fundamental para o sucesso da empresa.

O marketing deixou de ser apenas um departamento isolado na organização, com tarefas limitadas, e passou a assumir a posição de uma iniciativa que envolve a empresa como um todo, analisando o macroambiente e microambiente e as interações destes com o mercadológico, de forma totalitária. (KOTLER, 1998)

2.2 O Marketing e o Setor Bancário

O setor bancário brasileiro tem como característica a prestação de serviços, e possui elevado nível de importância na economia do país. No entanto, percebe-se a recente concepção da necessidade de centralidade no cliente para o direcionamento de seus serviços.

É importante destacar que o setor bancário permaneceu imutável e conservador, por um longo tempo. Entretanto, com as exigências e mudanças de mercado e a fusão de grandes instituições financeiras que culminou na consolidação de super estruturas bancárias, os bancos foram obrigados a inovar na busca de estratégia para disputar e reter clientes e o marketing passou a ser o elemento central nesse processo.

O avanço do marketing foi sentido em todos os segmentos empresariais. Inicialmente, as empresas de serviços se encontravam em posição inferior quando comparadas às empresas do ramo industrial no que se refere a utilização do marketing. Essa diferenciação se devia a alta demanda por serviços e baixo nível de competitividade no setor. Não obstante, a partir do momento em que as empresas prestadoras de serviços

começaram a contemplar as mudanças e os novos investidores perceberam a necessidade de utilizar as estratégias de marketing para a retenção de clientes, a importância dessa ferramenta se consolidou como elemento essencial para este novo cenário. (KOTLER, 1998)

Segundo Lovelock e Wirtz, (2006), em um mercado cada vez mais acirrado, manter o foco apenas em serviço principal não é o bastante, uma vez que o setor bancário se caracteriza por ser extremamente competitivo e complexo. Lado outro, o setor bancário sofre influência do mercado financeiro globalizado e, com a entrada de bancos internacionais, as mudanças são constantes, o que os forçam a adotarem estratégias cada vez mais inovadoras para reter seus clientes.

Para Kotler (1998), o marketing se caracteriza como inovação e segmentação, e os bancos descobriram essa nova ferramenta no momento em que começaram a influenciar o mercado e ofertar produtos que se enquadram adequadamente em seus respectivos ramos. Os bancos perceberam a necessidade de estarem em processo de inovação constante, ou seja, entenderam a necessidade de conhecer o seu público e descobrir o que ele anseia ou deseja.

O marketing bancário possui fases distintas, que podem ser percebidas no Quadro 1 a seguir.

QUADRO 1 - FASES DO MARKETING BANCÁRIO.

Fase	Ação Direta
1º fase	Marketing é propaganda, promoção de vendas e publicidade.
2º fase	Marketing é sorriso e uma atmosfera agradável.
3º fase	Marketing é segmentação e inovação.
4º fase	Marketing é posicionamento.
5º fase	Marketing é análise, planejamento, implementação e controle.

Fonte: adaptado de Kotler, 1998.

O marketing bancário até alguns anos atrás se consolidava na 1ª e 2ª fase destacadas no Quadro 1. Seu conceito inicial se restringia a ofertar aos clientes atrativos promocionais

como sorteio, a fim de conquistar clientes para aplicações em poupança e abertura de conta corrente. Não se percebia maior atenção além de um sorriso no atendimento.

Com a mudança no comportamento do consumidor e a ampla concorrência, os bancos foram forçados a inovar suas estratégias, uma vez que as anteriores já não se mostravam eficazes. Neste interim, foram feitas reestruturação física nas agências, deixando-as mais agradáveis aos olhos dos clientes. Foram feitos investimentos em treinamento e capacitação dos funcionários visando a elevação da qualidade no atendimento dos usuários.

Percebe-se na 3º, fase do Quadro 1, que os bancos entenderam a necessidade de inovação nas estratégias de segmentação de mercado, pois ao segmentar o mercado, os bancos aumentam de maneira exponencial a adequação de seus produtos e serviços para os clientes certos, e no momento adequado.

No que se refere a 4º, reconhecer a necessidade de posicionamento por parte do setor financeiro é extremamente necessário, visto que nenhum banco é completo, e para ofertar diferentes produtos e atender a necessidade de todos os clientes é necessário o estabelecimento de estratégia de relacionamento por parte do respectivo setor, a fim de se consolidar na mente do consumidor para que ele perceba os diferenciais frente aos demais concorrentes.

Na 5º fase, também destacada no Quadro 1, constata-se a necessidade de um sistema assertivo de planejamento e controle de marketing, porque de nada adianta ao banco atender a todas as fases anteriores do marketing se não houver efetivo controle e planejamento das ações para mensurar a capacidade e os potenciais de mercado e cliente.

2.3 Marketing de Relacionamento

O marketing de relacionamento iniciou-se antes da pós-modernidade. Até esse período ele se caracterizava apenas como forma de selar acordos. Entretanto, a partir da percepção dos empresários de que seus negócios se evoluíam somente com a participação do cliente, esses começaram a se inquietar. O lojista dessa época era responsável pelo marketing e se via compelido a ter um banco de dados na cabeça, já que não havia controle computacional, como atualmente. Na contemporaneidade, a tecnologia da informação veio para mudar esse paradigma, proporcionando a habilidade de elevar o nível de qualidade no

âmbito do relacionamento com os clientes, tanto das pequenas, como das grandes empresas. (PEPPERS E ROGERS, 2000)

As empresas na década de 80 possuíam como diferencial competitivo a qualidade de seus produtos e serviços, na atualidade, a capacidade das organizações de propiciar ambiente favorável no relacionamento com o cliente demonstra o segredo para o sucesso no ambiente corporativo contemporâneo.

O marketing de relacionamento tem por definição geral a capacidade de conquistar e manter clientes a longo prazo, tal relação inicia-se a partir de personagens; cliente e empresa. Neste entendimento, o marketing de relacionamento, em seu aspecto mais amplo, deve considerar todo o relacionamento que propicia a satisfação do cliente. (GUMMESSON, 2010)

A interação com o usuário possui maior nível de importância do que a interação com o mercado, pois a manutenção desse para as organizações vem se demonstrando mais eficiente e vantajosa do que a simples obtenção de consumidores. (PEPPERS E ROGERS, 2000)

Existem várias definições para o marketing de relacionamentos, e autores renomados no assunto divergem ao tentar defini-lo. No entanto, corroboram entre si ao definirem como sendo uma estratégia importante e eficaz para as organizações contemporâneas e a interação, manutenção e retenção de clientes a longo prazo.

Na proporção em que as empresas aplicam esforços para aumentar sua carteira de clientes, percebem a importância de estabelecer relações duradouras com estes. Esta medida se mostra como estratégia para que as organizações possam se manter no mercado, traçando metas internas para estabelecer vínculos a longo prazo e manter seus usuários fiéis e satisfeitos. Deve-se a esse fator o motivo das empresas terem percebido a relevância do marketing de relacionamento.

Para McKenna (1992), o cliente, compreendido como fator chave para qualquer negócio e o posicionamento de um produto no mercado, está atrelado à estratégia do marketing de relacionamento eficaz. Neste sentido, o autor evidencia a interação entre o marketing de relacionamento e o posicionamento, relatando sobre o posicionamento e o fato de que este não é o que as empresas dizem sobre seu cliente, mas o que elas fazem para definir seu lugar no mercado.

Cobra (2019) apresenta nova denominação do marketing de relacionamento. Ele afirma que a relação deve ser amorosa, o cliente necessita se sentir como fator mais importante na vida do fornecedor. Na ausência desse sentimento as chances são altas de deixar a fidelidade de lado e migrar para outros fornecedores. Assim, o marketing de relacionamento assume nova roupagem, tornando-se marketing de intimidade, no qual a venda é concretizada a partir de um processo integrado de interação com os consumidores.

Com todas as mudanças e inovações no marketing, a tecnologia da informação vem se mostrando como ferramenta imprescindível para gerenciar os relacionamentos com os clientes. A tecnologia propicia a amplitude na capacidade de organização e retenção de dados do cliente, facilitando assim o desenvolvimento das relações com os clientes. Graças a informações mais precisas, as empresas vêm aprendendo a customizar produtos e serviços, aperfeiçoando-os e remodelando-os a fim de atender as necessidades específicas de cada cliente. (PEPPERS E ROGERS, 2000)

Todo o processo de avanço do marketing de relacionamento requer das empresas mudanças nas estratégias, é necessário maior discernimento quanto a dinâmica do progresso e gerenciamento de informações. Na visão de Peppers e Rogers (2000), toda a teoria e prática da gestão do relacionamento com os clientes foram reformuladas, alcançando assim o desenvolver de um centro avançado de conhecimento. A consequência desse ganho, é a articulação do relacionamento eficiente, inteligência mercadológica e a consolidação da imagem junto aos clientes.

Gordon (1998) contribui sobremaneira ao explorar as interferências do marketing de relacionamento nos quatro pilares fundantes do marketing ao recompilar as novas dimensões de administrar. São os 11 Cs do marketing de relacionamento que estão discriminados no Quadro 2, a seguir.

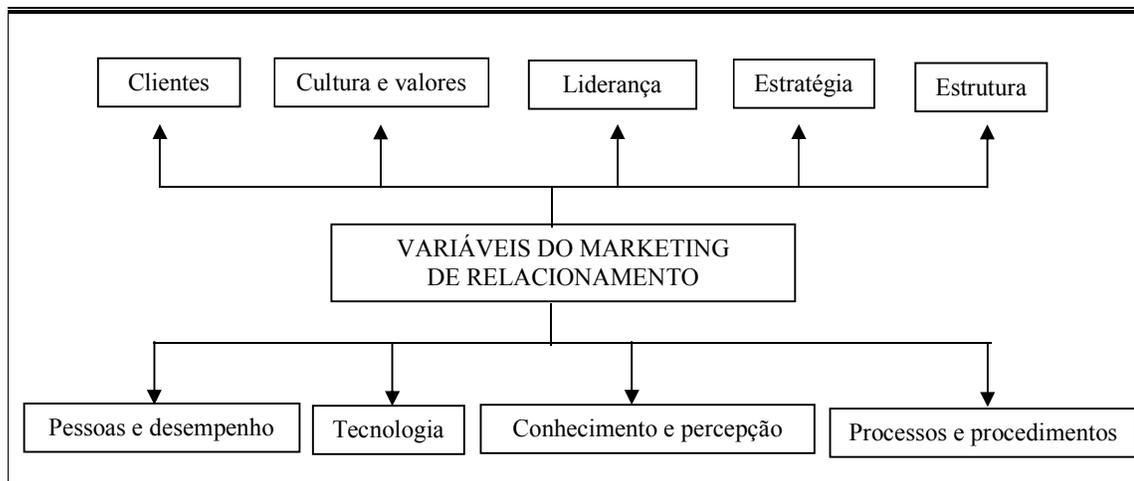
QUADRO 2 - OS 11 CS DO MARKETING DE RELACIONAMENTO

“C”	CONSEQUÊNCIA
1- Cliente	Determinar quais os consumidores acolher e relacionamento, e demais metas a serem conquistados, mediante a tática a aderir.
2- Categorias	A definição do alcance das ofertas de produto e serviço a serem ofertadas aos clientes.
3- Capacidades	Estabelecer quais as capacidades necessárias à empresa para ofertar o valor desejado pelos clientes.
4- Custo, lucratividade e valor	A construção da lucratividade por meio da criação de novos valores com os clientes e com a partilha com estes.
6- Colaboração e Integração	A atuação na garantia de acesso aos principais tomadores de decisão, no apoio e aprendizado conjunto, na divisão e colaboração estratégica operacional para integração de aspectos do negócio, tanto do cliente como do fornecedor.
7- Customização	A criação de valor para o cliente implicará na customização de aspectos do desenvolvimento do produto e serviços, e da produção e distribuição durante toda a sua vida útil.
8- Comunicação e Interação ao posicionamento	O envolvimento do cliente via comunicações interativas em tempo real, além da administração do posicionamento da empresa em relação ao cliente.
9. Cálculos sobre o cliente	O acompanhamento do desempenho da empresa na visão do cliente, bem como avaliações e progresso no aprofundamento do vínculo com os consumidores.
10. Cuidados com o cliente	O desenvolvimento e a administração de processos para o fornecimento de informação em tempo real, bem como treinamento, retorno e restituição, e quaisquer outros serviços relevantes exigidos para aumentar o valor do produto ou serviço ao cliente.
11- Cadeia de relacionamentos	Compreende as ligações formais dentro da empresa e com os participantes externos, permitindo que a empresa crie o valor final que os clientes desejam.

Fonte: adaptado de Gordon (1998)

2.4 Dimensões para o sucesso de um programa de marketing de relacionamento

As dimensões e variáveis de sucesso para a implementação do marketing de relacionamento defendido por vários autores estão ilustradas no Quadro 3.



QUADRO 3: VARIÁVEIS DO MARKETING DE RELACIONAMENTO

Fonte: autoria própria (2020)

Ao analisar o Quadro 3, percebe-se a importância que todas as variáveis descritas exercem influência na implantação do marketing de relacionamento dentro da organização. É notável a interação entre todos os elementos do marketing de relacionamento. Cliente como peça chave a ser conquistada, interação entre a cultura e os valores da organização, o papel crucial da liderança que deve estar comprometida com o marketing de relacionamento na empresa, assim como a estratégia e estrutura.

2.5 Setor de Serviços

O setor de serviços vem crescendo consideravelmente, o avanço tecnológico tem propiciado constante inovação no setor. O serviço é definido como “uma atividade econômica que cria valor e proporciona benefícios a clientes em horários e locais específicos, efetuando uma mudança desejada em quem recebe o serviço, ou em seu nome”. (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p. 8)

A maior parte das organizações disponibiliza o serviço juntamente com seus produtos. Ao vender um carro, por exemplo, a concessionária oferece de maneira conjunta os serviços de manutenção e assistência, e torna-se perceptível o aumento considerável no lucro da empresa ao agregar produto e serviços. É uma tendência das grandes indústrias contratar profissionais de serviços como contadores, pesquisadores mercadológicos, engenheiros, entre outros, para oferecer essa junção de produtos e serviços e assim auferir maiores lucros.

2.6 Importância da Qualidade em Serviços

O gerenciamento da qualidade em serviços vem ganhando força e tanto as grandes como as pequenas organizações percebem a importância de monitorar a qualidade do serviço prestado, no entanto, em caso de incapacidade de mensurar os serviços, o seu monitoramento não pode ser gerenciado. Neste sentido, para que a qualidade seja mensurada, é necessário avaliar a satisfação do cliente frente ao serviço prestado. (LOVELOCK; WIRTZ, 2006)

Um excelente modo de obter sucesso ao gerenciar a qualidade do serviço prestado é analisando a avaliação do usuário quanto ao serviço recebido em comparação com o alcance da sua expectativa no recebimento deste. Do ponto de vista da definição, com base no usuário, o pressuposto é de que a qualidade é mutável de acordo com diferentes perspectivas e de clientes. Neste entender, nota-se a importância das organizações adotarem diferentes padrões de qualidade a fim de aumentar a assertividade quando a qualidade esperada. (LOVELOCK; WIRTZ, 2006)

2.7 Fidelização dos Clientes

Em um cenário cada vez mais competitivo, a fidelização de clientes a fim de mantê-los a longo prazo mostra-se desafiadora. O mercado dispõe de vários serviços e produtos substitutos, e a frequente mudança no comportamento do consumidor dificulta o processo de gerenciamento dessa oferta. Um dos desafios percebidos no mercado contemporâneo é que este possui como característica o excesso de fornecedores e marcas e a escassez de clientes. As organizações necessitam desenvolver estratégias de marketing de relacionamento certo para conquistar e reter seus clientes.

O processo para reter o cliente demanda uma entrega de valor que, para Kotler e Keller (2006), representa investimentos consideráveis em infraestrutura e capacidades, além do desenvolvimento de habilidades na gestão de relacionamento com o consumidor. Somente por meio da gestão de relacionamento é que a empresa pode descobrir quem são seus clientes e de que maneira se comportam.

McKenna (1992) expressa o sucesso nos anos 90 em um sistema de elaboração de relacionamento com os clientes que cercava determinada indústria e a garantia em

atividade. O autor destaca que em tempos do marketing moderno é uma batalha obter a fidelidade do cliente.

Na literatura do marketing existe o consenso de que conquistar novos clientes é um processo dispendioso, em contrapartida, reter os clientes já existentes se torna um processo menos oneroso. Em um mercado extremamente volátil e cada vez mais competitivo, manter os clientes tem se mostrado um desafio maior.

A preocupação por parte dos bancos brasileiros vem aumentando significativamente devido a entrada de instituições internacionais e a concorrência acirrada no setor financeiro. O Brasil possui um império de grandes bancos que estão sendo ameaçados por novos entrantes. O desafio da vez é que além de conquistar novos clientes, é necessário os reter. Neste propósito é que o marketing de relacionamento ganha fôlego e vem se mostrando como ferramenta estratégica essencial para os grandes bancos se manterem bem posicionado no mercado.

Assim, a fidelização de clientes depende do marketing de relacionamento. Nos dias atuais, as pessoas almejam fazer negócios com empresas que oferecem serviços incorporados a seus produtos, antes, na venda e no pós-venda. Buscam relacionamentos a longo prazo e desejam que as necessidades possam ser atendidas no médio e longo prazo. (SEYBOLD, 2000)

Toda organização necessita apresentar cinco (5) etapas para a implementação da estratégia orientada para o cliente. Essas etapas estão descritas no Quadro 4.

QUADRO 4 - AS CINCO ETAPAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA ORIENTADA AO CLIENTE.

AS CINCO ETAPAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA ORIENTADA AO CLIENTE
1- É necessário facilitar os negócios do cliente com a empresa.
2- Ter como foco o cliente, objetivo final de seus serviços.
3- Estruturar seus negócios de acordo com o ponto de vista de seus clientes.
4- Dentro de uma visão abrangente e progressiva buscar a lucratividade da empresa.
5- Buscar constantemente a lealdade do cliente que é a chave da rentabilidade da empresa.

Fonte: Adaptado de Seybold (2000).

Ao comparar com os demais setores da economia atual, o setor em que se encontram as mudanças mais significativas e com maior velocidade é o setor bancário. Os bancos tradicionais estão sendo impelidos a promoverem mudanças internas e externas à organização devido à alta concorrência. Desenvolver relacionamento sólido e duradouro com os clientes tem se tornado cada vez mais necessário dentro das agências bancárias e, para isso, a estratégia de implementação do marketing de relacionamento é considerada a melhor ferramenta na eficácia para a retenção e manutenção dos clientes.

3 METODOLOGIA

Este trabalho se configurou no alcance do objetivo de descobrir quais são os atributos determinantes para a conquista e retenção dos clientes dentro das instituições financeiras. E, para responder a problemática que originou a pesquisa, este estudo se desenvolveu de forma qualitativa e quantitativa.

A pesquisa qualitativa, segundo Lakatos (2017), se difere da quantitativa pela forma de coleta dos dados e a utilização de métodos estatísticos. O autor ressalta que a pesquisa qualitativa analisa e interpreta os aspectos mais profundos dos dados alcançados, levando em conta as características específicas da amostra e aspectos culturais do meio. Já a pesquisa quantitativa utiliza os dados para mostrar de forma direta a aplicação prática da organização dos dados, de modo a facilitar a interpretação dos resultados.

De forma específica, foi realizado estudo de caso de natureza única. De acordo com Yin (2001, p. 19), “o estudo de caso é apenas uma das muitas maneiras de se fazer pesquisa em ciências sociais”, contribuindo inigualavelmente para a compreensão dos fenômenos individuais, sociais, organizacionais e políticos.

A coleta de dados foi realizada por meio de banco de dados fornecidos pela instituição, uma vez que esta possui sistema de pesquisa contínuo que visa monitorar a satisfação dos clientes. Os números alcançados por meio desse sistema são direcionados ao gerente que os analisa mensalmente com o objetivo de esclarecer os fatos ocorridos. Em caso de clientes insatisfeitos são tomadas atitudes corretivas para evitar a reincidência do problema.

A análise dos dados foi dividida em duas partes, a primeira analisou as questões mais voltadas para a qualidade no atendimento, e a segunda foi direcionada aos procedimentos e ferramentas utilizadas pela empresa no atendimento aos consumidores.

Em etapa posterior foram realizadas entrevistas individuais com os clientes do Banco, entrevistas e conversas informais com colaboradores e gerentes da agência, observações e análise de procedimentos e processos, procurando dessa forma compreender os fatores que corroboram para a fidelização dos clientes ao banco.

Os dados alcançados com o estudo de caso foram tratados de forma qualitativa e quantitativa e estão descritos no tópico a seguir.

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A cidade de Anápolis onde está localizado o Banco X, objeto deste estudo, encontra-se na região Centro-Oeste do país. A agência de Anápolis foi fundada em 2002 e possui doze colaboradores sendo um gerente operacional, um gerente geral, cinco caixas, três agentes comerciais e um gerente de relacionamento.

O Banco X foi instituído em 1943 em São Paulo. No ano de 2008, uniu-se a outro banco, dessa fusão resultou o maior banco do país. Ao final de 2013, contava com 4,1 mil agências, 875 postos de atendimento bancário e mais de 27,9 mil caixas eletrônicos; possuía mais de 40 milhões de clientes e 95,7 mil colaboradores em todo o país e alcançou um lucro de R\$ 14 bilhões.

Para este estudo foram utilizados dados dos meses de dezembro de 2019 a março de 2020, com a participação total de 120 clientes.

O perfil dos entrevistados possui as seguintes características: 52% são do sexo masculino e 48% são do sexo feminino. Destes, 10% com formação em ensino fundamental, 21% ensino médio, 16% com nível superior completo, 21% com superior em andamento, 29 % com pós graduação, 2% com mestrado e 1% doutorado. Este perfil mostra que se trata de um público bem informado, dado ao grau de formação acadêmica percebido.

Quanto à idade, participaram da pesquisa 18% das pessoas entre 18 e 25; 51% entre 25 e 32 anos e, 31% acima de 32 anos. Destes, 15 % são clientes há menos de 1 ano, 39 % entre 1 e 5 anos, 31% entre 05 e 10 anos e 15% são clientes há mais de 10 anos.

A primeira questão direcionada ao público participante da pesquisa foi sobre a qualidade no atendimento. A resposta a esse questionamento está no Quadro 5.

QUADRO 5 - ATENDIMENTO PESSOAL

ITENS AVALIADOS	MI	I	N	S	MS
1. Agilidade e desempenho dos funcionários no atendimento	-	15%	-	60%	25%
2. Os colaboradores demonstram capacitação/treinamento em geral	-	10%	5%	75%	10%
3. Os funcionários emitem informações corretas?	-	9%	11%	48%	32%
4. Educação e cortesia dos funcionários no atendimento	-	5%	-	85%	10%
5. O número de funcionários no atendimento é suficiente?	-	16%	9%	72,5%	3%
6. Os funcionários resolvem os problemas dos clientes?	-	20%	8%	60%	12%
7. Conhecimento dos produtos e serviços do banco por parte dos funcionários.	-	5%	-	80%	15%
8. Atenção dispensada ao cliente.	-	5%	-	75%	20%
9. Considerando os itens anteriores, como você avalia o atendimento dos funcionários em geral?	-	14%	15%	47%	24%

Legenda: MI – Muito Insatisfeito (1) N – Neutro (2) I – Insatisfeito (3) S – Satisfeito (4) MS – Muito Satisfeito (5)

Fonte: A pesquisa

Ao analisarmos o Quadro 5, nota-se que o nível de satisfação dos clientes quanto ao atendimento por parte dos funcionários é bom, uma vez que o item de respostas alcançou 80%. Este resultado provavelmente se deve a cultura de atendimento praticada pela organização, a empresa entende a importância do bom atendimento e seu impacto no que tange a fidelização do cliente.

Cobra (2019) defende a ideia de que o cliente possui necessidades como qualquer consumidor, e que o bem mais valioso da instituição são seus clientes, portanto, é imprescindível direcionar esforços a fim de se obter bom atendimento e consequentemente retorno na fidelização.

Referente aos itens relativos às informações, educação e cortesia, todos ultrapassaram 60% de satisfação. Ao somar os satisfeitos com os muito satisfeitos o alcance foi de 70%. Nesse sentido, Cobra (2019) sustenta a ideia de que melhor do que desenvolver bons produtos ou serviços é desenvolver clientes. E a partir disso, o funcionário deve saber ouvir e perceber a importância da empatia com o consumidor.

Outro ponto de destaque é a capacidade de resolução de problemas dos clientes. O índice apresentado com a satisfação ultrapassa 71%. Neste aspecto, Cobra (2019) ressalta a importância de atendimento imediato. O tempo vem se tornando um bem precioso, e

diminuir a burocracia na resolução de problemas é uma tendência cada vez mais necessária. O cliente com problema resolvido é mais propenso a fazer negócio.

O indicador referente à atenção direcionada aos clientes superou todos os demais, chegando a um percentual de 95%, isto é, o único relacionado a todos os demais indicadores que conquistou quase 100% de satisfação. Kotler (2010) relata que as pessoas tendem a se importar mais com empresas que demonstram se importarem com elas. O ser humano está cada vez mais emotivo e o marketing precisa acompanhar essa mudança de comportamento.

No que se refere ao item 9, que analisa todos os itens anteriores, correspondentes aos funcionários em geral, percebe-se que este se equipara aos demais indicadores, uma vez que ultrapassa a 70% no grau de satisfação. É importante destacar que este item leva em consideração o olhar sob uma ótica mais ampla. Kotler (2010) afirma que para elevar o grau de satisfação dos clientes é necessário a integração de todos os setores da instituição, desde a segurança até a alta gerência, é necessário que todos tenham ciência da importância do bom atendimento.

Em outro questionamento foi examinado o uso dos procedimentos e ferramentas do banco. Os dados obtidos estão no Quadro 6 e, para facilitar a análise, foi respeitado a sequência numérica e a tabulação, ela integra os itens de 10 a 24, conforme descrito a seguir.

QUADRO 6 - QUANTO AOS PROCEDIMENTOS E FERRAMENTAS

ITENS AVALIADOS	MI	I	N	S	MS
10. Número de caixas disponíveis na agência	24%	48%	-	28%	-
11. A agência possui fácil acesso	-	3%	-	97%	-
12. A localização da agência é conveniente	-	-	-	86%	14%
13. Número de terminais de auto- atendimento disponíveis na agência	14%	64%	-	22%	-
14. Ambiente físico da sala de auto- atendimento	-	69%	13%	18%	
15. Ambiente interno da agência (climatização, iluminação, limpeza)	-	30%	10%	60%	-
16. Conforto/acomodações	-	48%	2%	50%	

17. Apresentação visual da agência	-	51%	9%	40%	-
18. Tempo de espera nas filas em geral	2%	77%	5%	16%	-
19. Segurança da agência em geral (interna e auto-atendimento)	-	11%	9%	80%	-
20. Sistema do Banco	9%	17%	57%	17%	-
21. Atendimento por telefone	-	39%	30%	26%	5%
22. Interrupção do atendimento por terceiros	9%	16%	40%	20%	15%
23. Houve troca de funcionário no atendimento	17%	10%	35%	13%	25%
24. De maneira geral você está satisfeito com o atendimento	20%	-	23%	47%	10%

Legenda: MI – Muito Insatisfeito (1) N – Neutro (2) I – Insatisfeito (3) S – Satisfeito (4) MS – Muito Satisfeito (5)

Fonte: a pesquisa

Ao analisar o Quadro 6, nota-se o grau de insatisfação elevado referente à quantidade de caixas disponíveis. 24% dos clientes estão muito insatisfeitos, 48% estão insatisfeitos. Se somarmos os dois, é perceptível que o índice de insatisfação ultrapassa os 70%, número este bastante elevado. Apenas 28% dos clientes estão satisfeitos. Esse problema pode estar atrelado à localização, a agência se situa no centro da cidade, e em dias de alto pico de movimentação de clientes, formam-se filas para a utilização dos caixas eletrônicos acarretando demora no atendimento.

No que se refere ao acesso, os dados obtidos evidenciam que a agência possui grau de satisfação elevado, chegando a 95%. Dos entrevistados, 80% estão satisfeitos e quase 15% muito satisfeitos com a localização.

Referente ao ambiente físico, a insatisfação é evidente, 69% dos clientes estão insatisfeitos. Esse resultado pode se dar em função do fato da agência possuir dois pisos e uma falha no layout dos caixas. No primeiro piso o atendimento é exclusivamente prioritário e no piso superior, o atendimento é direcionado aos demais públicos. Muitas vezes essa separação causa transtornos, clientes se direcionam ao piso superior quando o atendimento é no piso inferior, e vice-versa.

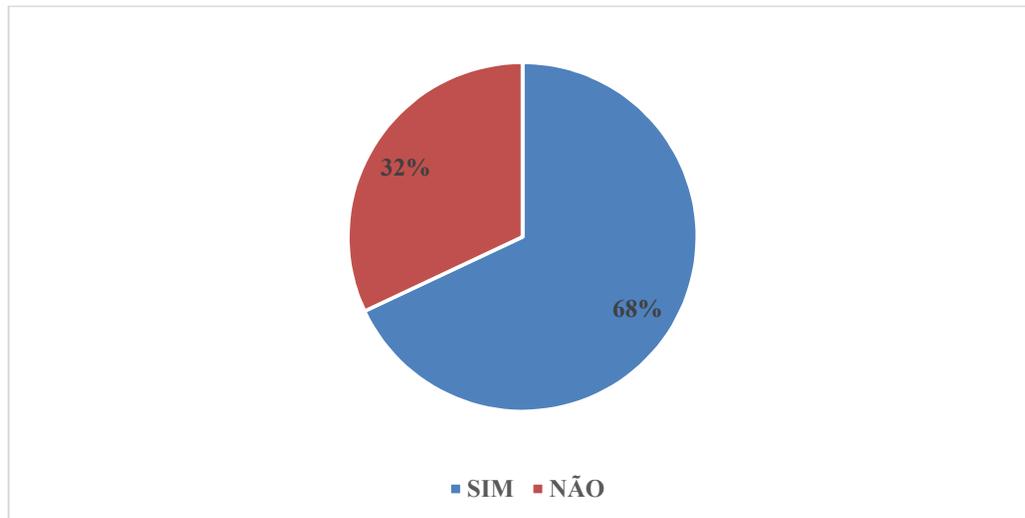
Ao analisar os itens relacionados ao sistema do banco, atendimento por telefone, interrupções durante o atendimento e troca de funcionários durante o atendimento, o resultado não foi alarmante. Apesar de existir insatisfações, os indicadores não se mostram

elevados. Lado outro, o indicador referente ao tempo de espera na fila é o item em que a insatisfação é maior; somando os 2% de muito insatisfeito aos 77% de insatisfeitos, chega-se ao valor de 79%. Esse com certeza é o item que mais causa reclamações, a espera de atendimento.

Ainda em relação ao sistema do banco, atendimento por telefone, interrupção ou troca de atendente durante o atendimento, o índice de satisfação geral é bom. São 47% de clientes satisfeitos e 10% de muito satisfeitos, ou seja, a empresa conta com 57 % da clientela satisfeita com seus procedimentos e ferramentas. Cobra (2019) relata a importância de mensurar a satisfação dos clientes e reafirma que já não basta satisfazer as necessidades deles é preciso encantá-los.

A última análise de deu em relação ao quão satisfeito e fiel o cliente se mostra ao ponto de recomendar o banco a terceiros. Para mostrar este questionamento os dados estão dispostos no Gráfico1.

GRÁFICO 1 - RECOMENDAÇÃO DO BANCO A TERCEIROS



Fonte: a pesquisa

Nota-se, a partir do Gráfico1, que a maior parte dos clientes estão satisfeitos com os serviços oferecidos pelo banco e estão dispostos a recomendar estes a terceiros. De acordo com Kotler (2012), é necessário o cuidado da organização no que se refere ao valor percebido pelo cliente. A organização necessita observar o quão satisfeito o usuário está com os serviços oferecidos. O cliente satisfeito permanece no negócio, ao passo que o cliente encantado se torna fiel a marca.

5 CONCLUSÃO

Em um cenário cada vez mais competitivo, percebe-se a importância da retenção dos clientes, seja qual for a empresa e seu respectivo segmento. No setor bancário, com o surgimento de startups e o aumento exponencial da concorrência, os grandes bancos se encontram em posição preocupante e insegura quanto à fidelidade de seus clientes.

O marketing de relacionamento vem se mostrando como estratégia primordial para reter clientes. Com o aumento de produtos e serviços substitutos, fica mais difícil conquistar clientes e o marketing de relacionamento é a ferramenta estratégica que pode colaborar efetivamente na fidelização destes a longo prazo.

A sustentação das instituições financeiras se firma na conquista e manutenção de clientes a longo prazo. Por meio das constantes inovações no setor de produtos e serviços, segmentação de mercado e competência dos funcionários, as instituições financeiras aspiram relacionamento de longo prazo com seus clientes. Lado outro, é necessário reduzir custos, conhecer os parceiros, prestar serviços com qualidade, fidelizar clientes, e consequentemente alcançar lucratividade. A estratégia de sucesso para essas organizações é o investimento em tecnologia e no marketing de relacionamento.

Cabe aos bancos que conseguem atingir esses objetivos serem cada vez mais criativos, ágeis, inovadores e estrategistas para se manterem nesse mercado de concorrência acirrada, com instabilidade e que ainda poderá passar por inúmeras transformações.

A pesquisa realizada mostrou que o Banco X está bem posicionado atualmente no segmento financeiro, e as variáveis que impactam diretamente na satisfação e consequentemente na retenção dos clientes geralmente está associado ao atendimento. É preciso conhecer o cliente, seus desejos e, a partir disso, atendê-lo com empatia, de modo a satisfazer todas as suas expectativas.

Foi percebido também que o Banco X realiza periodicamente pesquisa de satisfação com o cliente e monitora todas as ações para garantir a sua estabilidade no segmento financeiro.

Por fim, acredita-se que a metodologia utilizada se mostrou adequada ao alcance do objetivo proposto, uma vez que propiciou a verificação da problemática levantada no que se refere aos procedimentos e ferramentas utilizadas pela instituição para alcançar o sucesso no atendimento e fidelização de clientes.

O estudo aqui realizado não teve a pretensão de esgotar o assunto, mas colaborar para que outras empresas do mesmo segmento possam se articular no sentido de promover melhoria contínua na prestação de serviços financeiros.

REFERÊNCIAS

- COBRA, MARCOS, **Marketing de serviços financeiros**. São Paulo: Senac, 2019.
- GUMMESSON, Evert. **Marketing de Relacionamento Total**. 3. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2010.
- GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologia para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Futura, 1998.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998. 725 p.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KOTLER, Philip. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 14. ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados**. 5.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013. 544 p.
- McKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PEPPERS, D; ROGERS, M. **O gerente um a um**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

SEYBOLD, P. B; MARSHAK, R. T. **Cliente.com**. São Paulo: Makron Books, 2000.

YIN, R. K. (2001). **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.