
MARKETING DE RELACIONAMENTO E ESTRATÉGIAS DE FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES PESSOAS FÍSICAS

EDSON KENJI KONDO
ALBERTO SHIGUERU MATSUMOTO
JOSÉ MARIA OLIVEIRA
MARCELO DOS SANTOS SOUSA
UCB

RESUMO

Este artigo tem por objetivo identificar e analisar como as empresas do setor bancário do Distrito Federal lidam com o marketing de relacionamento e como elaboram suas estratégias para fidelizar os clientes pessoas físicas. Para tal, foi realizada uma pesquisa envolvendo nove gestores dos principais bancos e outra, subsequente, envolvendo 399 clientes pessoas físicas. O estudo foi descritivo e exploratório na primeira fase da pesquisa, e o descritivo, na segunda. Nesta última, aplicaram-se questionários estruturados a uma amostra não probabilística por conveniência. Os dados da primeira fase foram usados para classificar os bancos de acordo com seu posicionamento de mercado em quatro grupos. A pesquisa revelou que a maioria dos bancos está aberta a atender clientes de todas as classes, porém estratégias distintas produzem diferentes níveis de satisfação do cliente, que consequentemente afetam a capacidade de fidelização de cada tipo de banco.

Palavras-chave: marketing de relacionamento, estratégias de fidelização.

ABSTRACT

This article aims to identify and analyze how firms of the bank industry sector located in the Distrito Federal state of Brazil manage the relationship marketing and elaborate their strategies to retain customers. A research was conducted in two phases. The research in first phase was descriptive and exploratory and data was collected with nine managers of the major banks in the region. Subsequently, a structured questionnaire collected data of some 399 banks' individual customers for the second research phase. This sample was no probabilistic. Data from the first phase was used to classify the bank firms in four groups considering their market positioning. The research revealed that most bank firms want to serve customers from all social classes, however different strategies produce different levels of the customer's satisfaction, what consequently affects the capacity of each bank type to keep customers' loyalty.

Keywords: relationship marketing, customer loyalty strategies

INTRODUÇÃO

Atualmente existe no mercado bancário uma competição acirrada cujo foco são os clientes. Com o passar dos anos foi preciso aperfeiçoar os produtos e serviços para se adequarem tanto aos clientes existentes, quanto atender aos novos usuários de produtos e serviços bancários. Laranjeira (2000) mostra que a indústria bancária é bastante dinâmica e nas últimas duas décadas sofreu várias transformações. Essa transformação foi provocada pela globalização e pela desregulamentação do mercado, que em 1988 proporcionou às instituições bancárias a possibilidade de operarem com várias atividades financeiras, os chamados bancos múltiplos.

A autora descreve ainda que depois de 1994 houve grande investimento em tecnologia gerando novos serviços tais como *internet banking*, caixas eletrônicos, *fone banking* e outras ferramentas que facilitam a vida dos usuários. Com isso, as agências bancárias diminuíram seu espaço físico, modernizaram-se e reduziram o número de funcionários.

Todas essas mudanças provocaram o aumento da competitividade e melhoraram a prestação dos serviços bancários no mercado financeiro, bem como permitiram o acesso de pessoas de baixa renda aos produtos bancários. Com o aumento da clientela, houve necessidade de uma reformulação na

prestação de serviços bancários, o que acarretou a necessidade de segmentação do mercado e a possibilidade de fidelização dos clientes.

Analisando-se o crescimento do setor bancário brasileiro pode-se observar que a grande massa dos clientes bancários foi formada, em sua grande maioria, por fusões e aquisições do setor. Isso gerou a necessidade de reformular as carteiras de clientes dentro dos bancos e para tanto foi preciso criar carteiras (sub-bancos) para atender da maneira mais adequada, acarretando a segmentação bancária. Essa segmentação foi o meio utilizado para posicionar os clientes em faixas específicas, tais como: renda, idade, patrimônio, servindo para adequar os produtos e serviços aos diversos tipos de clientes que os bancos hoje possuem.

Este artigo visa esclarecer como os bancos traçam suas estratégias para fidelizar os clientes, bem como analisar os mecanismos de marketing de relacionamento existentes nas instituições. Outro ponto a ser analisado é o posicionamento de mercado das instituições e como elas fazem para manter um relacionamento adequado com cada grupo de clientes e se os produtos e serviços são adequados aos mesmos. Foram pesquisadas as nove principais instituições bancárias da capital federal. A coleta ocorreu em duas fases, sendo que na primeira foi aplicado um questionário estruturado junto aos gestores de uma delas com o intuito de buscar responder às questões de pesquisa.

Por outro lado, completam os estudos caso a coleta de dados realizada junto aos clientes pessoas físicas desses bancos, para entender e elucidar se as estratégias propostas pelas instituições atendem as expectativas e anseios o cliente. Aplicou-se um questionário com a finalidade de entender o que os consumidores pensam das instituições bancárias, bem como o que eles precisam para que se sintam satisfeitos.

REFERENCIAL TEÓRICO

Planejamento estratégico de marketing e segmentação de mercados

O planejamento estratégico de marketing está preocupado em responder a três perguntas: i) Qual é o negócio em que estamos agora? ii) O que está acontecendo no ambiente? iii) O que o negócio deveria estar fazendo? A partir dessas questões a organização inicia o processo estruturado de busca pela estratégia. Os autores explicam que “a estratégia ocupa-se mais da efetividade (fazer as coisas certas) do que da eficiência (bom desempenho naquilo que se faz)”. (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2001, p. 29).

Ferrell e Hartline (2000) descrevem que o planejamento estratégico é responsável por definir a missão e as metas organizacionais e tem também a função de criar os objetivos do marketing e o seu devido plano estratégico. Para Porter e Serra (1999, p. 63) “estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades”. Os autores ainda complementam que a busca pela exclusividade tem que ser diária, uma vez que os rivais concorrentes estão sempre copiando qualquer posição de mercado e essa vantagem passa a ser apenas temporária.

Porter e Serra (1999) também explicam que a manutenção de uma posição estratégica sustentável exige opções excludentes. Essas opções excludentes se relacionam ao posicionamento da empresa frente a produtos e serviços com características tais que os diferenciam dos demais. Os autores explicam que com essa estratégia as organizações bancárias criam dificuldades para os concorrentes copiarem os posicionamentos de mercado.

Ao definir as estratégias de marketing a serem utilizadas pela organização é preciso analisar quais mercados serão desbravados e que tipo de público será atendido. Para Reichelt; Chistopoulos; Kim (2005) a segmentação busca separar grupos distintos que possam consumir produtos e serviços de uma determinada empresa. Dessa forma, segmentação de mercado para Ferrell e Hartline (2000, p.92) é “dividir o mercado total em grupos de consumidores com necessidades relativamente comuns”. Já para Cobra (1992), segmentar o mercado é descobrir compradores com comportamentos semelhantes.

Ferrell e Hartline (2000, p. 278, 279) completam que para “segmentar convenientemente um mercado é preciso conhecer as necessidades do consumidor-alvo bem como as suas atitudes e comportamentos mais usuais de compra”. Nesse sentido não é aconselhável que uma empresa escolha um mercado segmentado sem uma boa pesquisa de comportamento identificando os hábitos de consumo. Para Hooley, Saunders e Piercy (2001) existem duas características importantes na segmentação de mercado: 1) extensão do mercado e tecnologia de comunicação e distribuição 2) produção vastamente superior. Ao subdividir um mercado, segmentando-o, surgem os chamados mercados-alvo. O mercado-alvo é uma parcela menor do mercado total, em que a empresa pode atuar para atender às necessidades de um grupo de consumidores baseando-se nas suas características de compras.

Posicionamento: conceitos e características

Engel, Blackwell e Miniard (2000) definem posicionamento como a maneira como os consumidores identificam um produto por um conjunto definido de

atributos tais como: poder, esportividade, caféina e cor. Kotler (1996) observa que o posicionamento busca fazer com que a imagem da empresa ocupe uma posição competitiva e significativa nas mentes dos clientes-alvo.

Ferrell e Hartline (2000) complementam que o posicionamento faz com que os produtos ou a própria empresa tenham características desejadas pela maioria dos consumidores. Ao tomar esse conceito como verdade, a empresa é forçada a mexer profundamente em toda sua estratégia, passando a conhecer o consumidor de uma forma que o seu concorrente não conhece e a provê-los de serviços e produtos superiores, tornando-se lembrada por eles.

Ries e Trout (1999, p. 2) propõem que “posicionamento não é o que você faz com o produto ou serviço. Posicionamento é o que você faz na mente do seu cliente em perspectiva, ou seja, você posiciona o produto na mente do comprador potencial”. Cobra (1992, p. 323) conceitua claramente que “posicionamento é o produto na mente do consumidor”.

Marketing de relacionamento e Marcas

Nezze (2002) sugere que o pensamento dos empresários de épocas passadas era de que seu negócio coincidia exatamente com “a participação do cliente” e o lojista era o responsável pelo marketing, pois tinha um banco de dados na cabeça. Hoje, a tecnologia da informação dá possibilidades às grandes empresas de serem tão eficazes nos relacionamentos pessoais quanto os pequenos lojistas daquela época devido aos sistemas de CRM – *Customer relationship management* ou gerenciamento de relacionamento com o cliente.

Dessa forma os bancos investem muito nesse tipo de sistema, uma vez que é fundamental o gerenciamento de qualquer informação entre o cliente e a instituição financeira. O resultado desse investimento é que na hora em que um gerente deixa a instituição ou precisa se ausentar da função, quem o substituirá terá as informações necessárias para a continuidade de atendimento de todos os clientes.

Nezze (2002) explica que a concorrência, na década de 1980, frequentemente se baseava na qualidade dos produtos e serviços e que atualmente a qualidade do relacionamento com o cliente é a medida mais apropriada do sucesso.

A mesma autora relata que em qualquer setor de atividade há a preocupação em conquistar clientela. Todavia, tão importante quanto atrair clientes, senão de maior valia, é fidelizá-los. Para isso são necessários o conhecimento e o estudo de técnicas que determinem o caminho, permitindo levar as organizações ao sucesso na fidelização. Para se ganhar a fidelidade

dos clientes é exigida, além de uma análise cuidadosa, uma estratégia coerente baseada no conhecimento do que é importante para o cliente.

Ao falar em fidelização é importante lembrar que os clientes buscam se associar com marcas ou organizações que agreguem algum valor ou vantagem competitiva a sua vida. Louro (2000) em um artigo referente à concepção holística faz uma abordagem sobre as marcas, na qual propõe que aquelas capazes de se relacionar mutuamente com os clientes geram satisfação. Desta forma, as empresas necessitam investir em estratégias a fim de chamar a atenção do cliente para a imagem de seus produtos e serviços. Grönroos (2004) enfatiza essa necessidade de investimento em meios de comunicação de marketing eficazes para criar valores intangíveis aos produtos, para que esses valores se somem ao valor do produto final e o cliente receba, não apenas um produto, mas também, uma experiência única de consumo. Como retorno, as empresas poderão cobrar mais caro por seus produtos e serviços, estabelecendo assim uma diferenciação estratégica frente aos concorrentes.

Outro termo que envolve marca é o de *Brand Equity*, o qual Louro (2000) conceitua como o valor da marca que é definida por sua força no mercado e pela expectativa que ela cria no consumidor em comprar um produto ao invés do outro. Portanto, esse valor pode ser somado aos ativos da empresa.

Pinho (1996) ressalta que o valor da marca pode contribuir para estabelecer uma política de preços diferenciados, ou seja, podem ser praticados preços mais altos com margens de lucros maiores. Entretanto, quem dá o valor real a uma marca são os clientes. Grönroos (2004) pondera que quanto mais os clientes entenderem que a marca de uma organização ou de um produto é valiosa para ele, tanto maior será o retorno em vendas para a empresa. Dessa forma a marca só gerará valor aos ativos da empresa se os clientes reconhecerem esse valor. O autor acrescenta que, na medida em que os clientes se identificam com a marca, distinguindo-a dos seus concorrentes, eles se tornam propagadores gratuitos dessa marca, pois se sentem motivados a falar bem da empresa o que pode gerar uma grande economia nos custos de divulgação.

Quando as empresas conseguem ir além do mero atendimento, ganham a confiança, lealdade e satisfação dos clientes e recebem em troca resultados financeiros surpreendentes, pois passam aos clientes a imagem de um atendimento especial, o que os leva a comprar com frequência, num processo de fidelização. Grönroos (2004) enfatiza que somente os clientes muito satisfeitos podem apresentar um alto índice de recompra e de

satisfação e uma grande propensão em divulgar os produtos e serviços da empresa.

METODOLOGIA

Descrição da pesquisa e escolha da amostra

A pesquisa foi desenvolvida em duas fases, sendo a primeira exploratória/descritiva e a segunda descritiva, que “é marcada por um enunciado claro do problema, hipóteses específicas e necessidades detalhadas de informação” (MALHOTRA; MONTINGELLI; FARIAS, 2001, p. 108).

Nas duas fases a coleta de dados foi realizada por meio de aplicação de questionários estruturados. Segundo Malhotra, Montingelli e Farias (2001, p. 274), “qualquer questionário tem três objetivos específicos. O primeiro deve traduzir a informação desejada em um conjunto de questões específicas que o entrevistado tenha condição de responder. O segundo é que um questionário deve motivar e incentivar o entrevistado a se deixar envolver pelo assunto, cooperando e completando a entrevista. O terceiro é que um questionário deve sempre minimizar o erro na resposta.

A primeira fase da pesquisa foi realizada junto aos gestores de nove bancos no Distrito Federal. Os questionários foram aplicados a todos os envolvidos, alguns via internet (correio eletrônico) e outros pessoalmente. Essa pesquisa teve por objetivo levantar as ações de fidelização desses bancos e as suas principais estratégias de relacionamento. A seleção dos bancos se deu por tamanho e representatividade, sendo pesquisados três bancos públicos e seis bancos privados, não tendo sido autorizada pelas respectivas instituições a divulgação de seus nomes.

Com base na entrevista com os gestores, quatro posicionamentos de mercado foram identificados:

- Bancos de varejo público (três);
- Bancos de varejo privado (dois);
- Bancos diferenciados privado (três);
- Bancos personalizados (um).

A segunda fase da pesquisa foi realizada junto a uma massa de clientes - pessoas físicas. Para estimar o tamanho da população de interesse foram levantados os dados do número aproximado de clientes do setor

bancário do Distrito Federal, que, segundo a FEBRABAN (Federação Brasileira de Bancos), representa cerca de 1.000.000 de clientes. Para definir o número de clientes a ser pesquisado foi definida uma amostra de acordo com a população supracitada. Para tanto, Richardson (1999) define que:

Universo ou população: conjunto de elementos ou conjunto de indivíduos que possuem determinadas características. Amostra: qualquer subconjunto do conjunto universal ou da população. Desse subconjunto são estabelecidas as características necessárias para o objetivo da pesquisa (RICHARDSON, 1999, p. 158).

De acordo com Mattar (1996, p.132), a amostragem não-probabilística é aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende ao menos em parte do julgamento do pesquisador, ou seja, o pesquisador escolhe as pessoas a serem pesquisadas. A amostragem não-probabilística pode ser feita por conveniência, por intencionalidade ou por quotas. Nesta pesquisa foi adotada a amostra por conveniência, que é empregada quando se deseja obter informações de maneira rápida e barata.

Devido ao tamanho do universo pesquisado, foi utilizada a fórmula abaixo para o cálculo da amostra, conforme apresentado por Richardson (1999):

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{E^2 \cdot (N - 1) + \sigma^2 \cdot p \cdot q}$$

Onde:

- n: tamanho da amostra
- σ^2 : nível de confiança expresso em quantidade de desvio padrão
- p: proporção do universo que possui propriedade pesquisada
- q: proporção do universo sem a propriedade pesquisada (q=100-p)
- N: tamanho da população
- E^2 : erro de estimação permitido em valores percentual.

Cálculo:

$$n = \frac{2^2 \cdot 50 \cdot 50 \cdot (1.000.000)}{5^2 \cdot (1.000.000 - 1) + 2^2 \cdot 50 \cdot 50}$$

$$n = \frac{10.000.000.000}{25.009.975}$$
$$n = 399$$

Para efetuar esse cálculo, foram utilizados:

- Processo aleatório para população finita;
- Nível de confiança de 95% - para isso utiliza-se o $n^{\circ} 2$;
- Erro de estimação de 5%;
- Proporção de 50% da característica pesquisada na população está satisfeita com os serviços bancários;
- Proporção de 50% não está satisfeito com os serviços bancários.

A fase inicial da pesquisa (de entrevistas estruturadas com os gestores dos bancos) foi desenhada com o objetivo de auxiliar na identificação das estratégias de fidelização adotadas pelos bancos que, de maneira geral, podem ser resumidas nas seguintes variáveis: atendimento personalizado; periodicidade do contato; dependências da agência; postos adicionais de atendimento fora da agência; e acesso via internet e telefones. A fase com os clientes pessoa física dos bancos foi utilizada para examinar a percepção do cliente com relação a essas variáveis, vistas de vários ângulos, permitindo assim realizar uma análise da efetividade das estratégias adotadas pelos bancos.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa revelou que dos 399 clientes pesquisados, o maior percentual foi obtido pelos bancos de varejo público - 61% do total. Isso significa que o critério de aplicação dos questionários utilizado, foi ao encontro do pensamento dos autores de não concentrar a pesquisa em um único tipo de banco.

Para entender a classificação de renda, o IBGE define as classes sociais da seguinte forma:

- Classe A: Acima de 30 salários mínimos;
- Classe B: De 15 a 30 salários mínimos;
- Classe C: De 6 a 15 salários mínimos;

- Classe D: De 2 a 6 salários mínimos;
- Classe E: Até 2 salários mínimos.

Na época da pesquisa o valor do salário mínimo era de R\$ 415,00. O processo de entrevista com os gerentes dos bancos revelou que essas faixas não são aquelas trabalhadas pelos bancos, e que outro agrupamento deles seria mais adequado para os objetivos da pesquisa. Assim, a população foi dividida em três faixas de renda conforme descrito abaixo no Quadro 1.

Quadro 1: Lista dos tipos de clientes por faixa de renda

Tipo de cliente	Faixa de renda
Varejo	Até R\$1.000; ou aproximadamente até 2 salários mínimos (classe E do IBGE)
Diferenciado	Entre R\$1.000 e R\$6.000; ou aproximadamente entre 2 e 15 salários mínimos (classes C e D do IBGE)
Personalizado	Acima de R\$6.000; ou aproximadamente acima de 15 salários mínimos (classes A e B do IBGE)

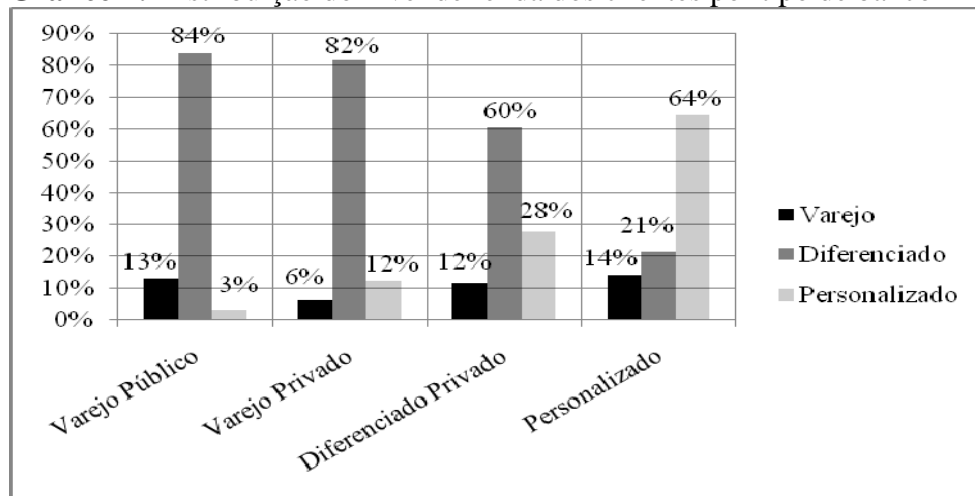
O Quadro 2 apresenta o resultado das entrevistas com os gestores de bancos e descreve o tipo de clientes que cada tipo de banco pretende conquistar e quais pretendem manter em suas carteiras. Os bancos de varejo público visam atender a clientes de todos os segmentos, agrupando-os em segmentos dentro de suas próprias instituições. Para tanto foram criados bancos dentro dos próprios bancos, nos quais uns focam o atendimento personalizado, enquanto outros buscam um atendimento mais massificado. Os bancos personalizados, contudo, focam 100% no cliente personalizado, pois não possuem uma ampla rede de agências e caixas eletrônicos que permita atender aos outros segmentos do público.

Quadro 2: Público-alvo por tipos de bancos

Tipo de banco	Tipo de cliente para novos negócios	Tipo de cliente que deseja manter
Varejo público	Varejo, diferenciado e, personalizado	Varejo, diferenciado e, personalizado
Varejo privado	Varejo, diferenciado e, personalizado	Varejo, diferenciado e, personalizado
Diferenciados privado	Diferenciado	Varejo e diferenciado
Personalizados privado	Personalizado	Personalizado

Uma pergunta oportuna neste estágio da discussão seria saber até que ponto os bancos estão conseguindo atrair os tipos de clientes definidos pela sua estratégia de posicionamento.

Gráfico 1: Distribuição do nível de renda dos clientes por tipo de banco



O Gráfico 1 mostra que a distribuição dos clientes por nível de renda se aproxima do público-alvo focado por cada um dos quatro tipos de bancos descritos no Quadro 2, embora existam algumas peculiaridades que podem auxiliar os gestores a melhor compreenderem o perfil de sua clientela e ajustar sua estratégia de fidelização. Assim, os bancos de varejo enfocam corretamente os três tipos de clientes, mas os dados mostram que a grande maioria dos clientes é do tipo diferenciado. O banco diferenciado privado enfoca o cliente varejo e diferenciado, mas os dados mostram que uma parcela significativa dos seus clientes (28%) é do tipo personalizado. Quanto ao banco personalizado, a grande parte da sua clientela é do tipo personalizado, conforme definido em sua estratégia.

Tabela 1: Periodicidade do contato e fração dos clientes visitados por tipo de banco

Tipo de banco	Periodicidade do contato	Fração dos clientes visitados (%)
Varejo público	Anual	5-20
Varejo privado	Anual	20-35
Diferenciados privado	Trimestral	36-60
Personalizados privado	Trimestral	61-80

Para evitar que os clientes fiquem inativos ou insatisfeitos, os bancos buscam manter um contato mais frequente com sua base de clientes, porém com resultados diversos, conforme apresentado na Tabela 1. Segundo os gestores entrevistados, os bancos de varejo público mantêm contato apenas anual com sua base de clientes e realizam visitas periódicas para no máximo 20% dos clientes. Os bancos de varejo privado também mantêm contato apenas anualmente, mas atingem de 20% a 35% de sua clientela. Os bancos diferenciados privados, por sua vez, fazem contatos com sua base a cada três meses e visitam algo como 50% desses clientes. Já os bancos personalizados contam todos os clientes a cada três meses e somente 20% da sua base ficam sem visitas periódicas.

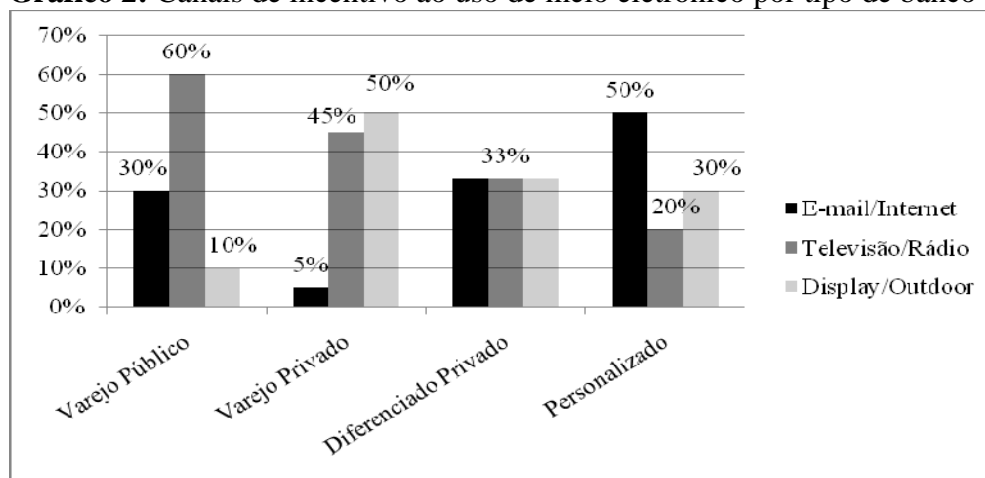
Quadro 3: Existência de apoio especial ao cliente por tipo de banco

Tipo de banco	Gerente Exclusivo	Conselheiro financeiro
Varejo público	Possui	Não possui
Varejo privado	Possui	Não possui
Diferenciados privado	Possui	Não possui
Personalizados privado	Possui	Possui

O Quadro 3 descreve os tipos de profissionais que os bancos possuem para auxiliarem no atendimento aos clientes. Para qualificar mais esse atendimento, os bancos personalizados possuem, além de gerentes exclusivos, conselheiros financeiros. Esses conselheiros são responsáveis pelo atendimento, em sua grande maioria, de clientes que pretendem aplicar recursos acima de R\$ 1.000.000,00 e necessitam de um atendimento especializado. Além disso, os bancos procuram oferecer aos seus clientes espaços diferenciados para que os mesmos possam se sentir mais à vontade na hora de realizarem as transações financeiras. Todos os bancos oferecem palestras ou seminários para um grupo seletivo de clientes.

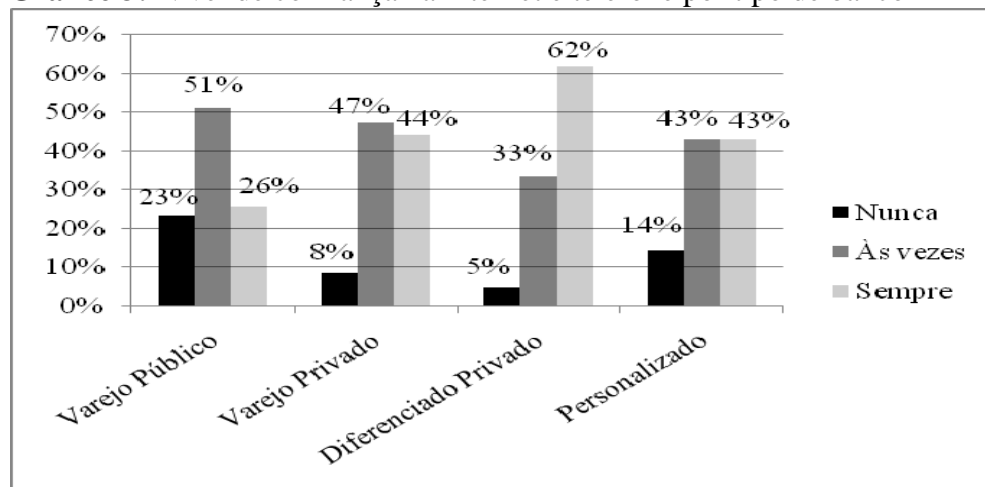
No Gráfico 2 é possível identificar as estratégias que os bancos utilizam para incentivar o uso de meios eletrônicos (*internet e fone banking*). Os bancos de varejo público investem cerca de 60% de seu esforço de marketing na mídia televisiva para incentivar os clientes a utilizarem os meios remotos de atendimento. Os bancos personalizados utilizam várias frentes de mídias para chegar a seus clientes e incentivar o uso de meios eletrônicos, porém, por possuírem um cadastro sempre atualizado, cerca de 50% desse esforço é feito por *e-mail* ou por publicidade na internet.

Gráfico 2: Canais de incentivo ao uso de meio eletrônico por tipo de banco



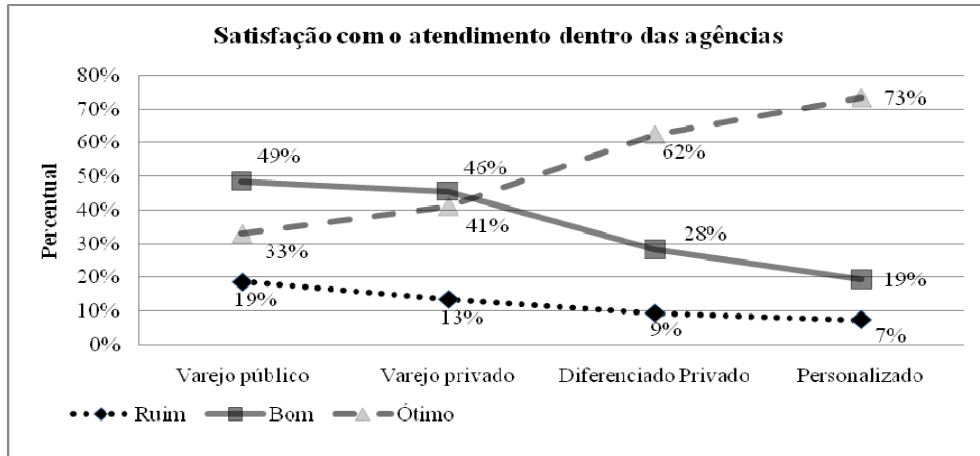
Quanto ao nível de confiança nessas ferramentas, destacam-se os clientes dos bancos diferenciados privados, dos quais 94% se utilizam dessa ferramenta com alguma frequência.

Gráfico 3: Nível de confiança na internet e telefone por tipo de banco



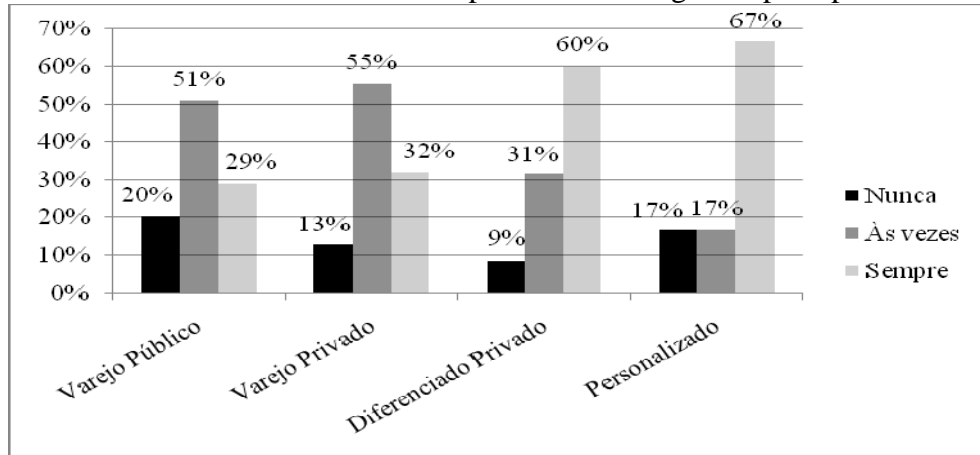
O Gráfico 4 apresenta a visão dos clientes frente ao atendimento das pessoas que são designadas a atendê-los. Ao analisar os dados fica evidente que os bancos, em sua maioria, foram classificados como bons ou ótimos. Em destaque, com 73% a satisfação nos bancos personalizados.

Gráfico 4: Satisfação com o atendimento dentro das agências por tipo de banco



A percepção dos clientes quanto ao conforto disponibilizado nas agências registrou números mais favoráveis aos bancos personalizados e menos favoráveis aos bancos de varejo (Gráfico 5). Nos bancos de varejo público, por exemplo, as enormes filas, que obrigam clientes a passarem longas horas em pé foi apresentado como uma das principais razões do desconforto.

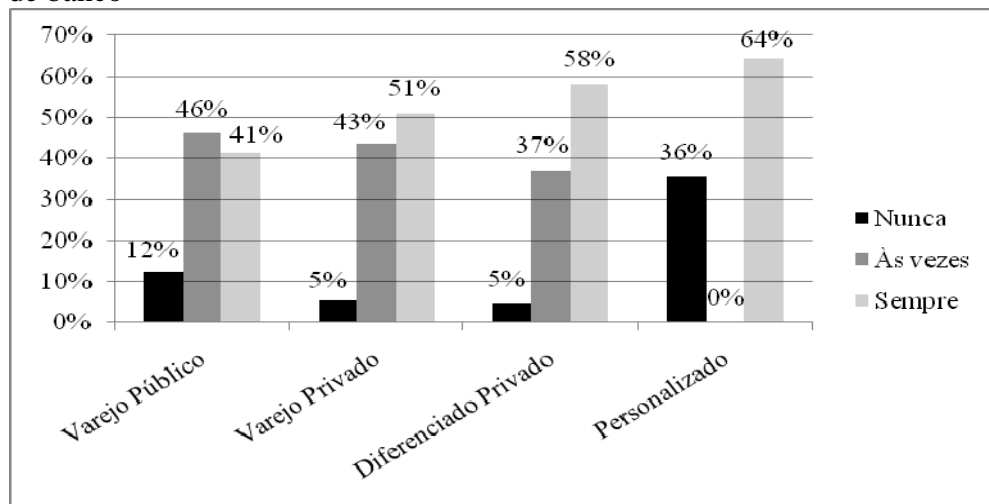
Gráfico 5: Nível de conforto das dependências da agência por tipo de banco



A disponibilidade de atendimento fora das agências, por outro lado, mostrou-se como um fator importante para os clientes de todos os bancos,

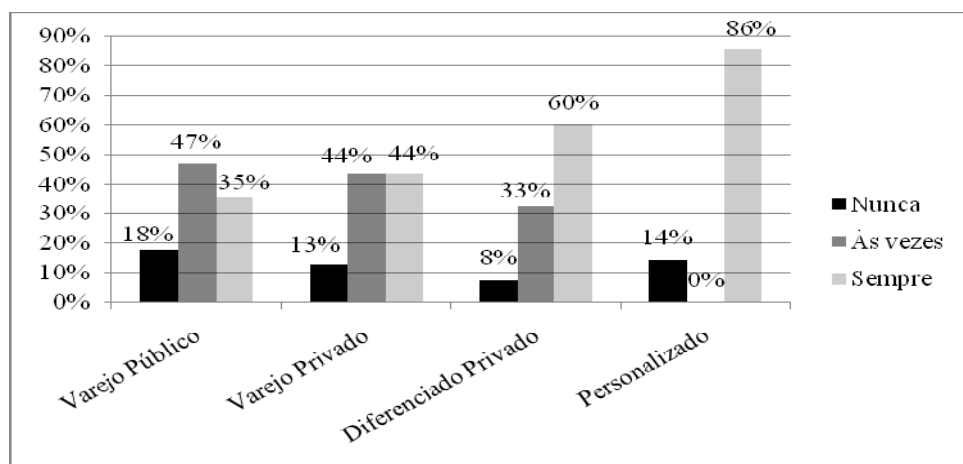
embora, apenas no caso dos bancos personalizados, uma fração significativa da clientela (36%) enfaticamente respondeu com a opção “nunca”.

Gráfico 6: Importância dos pontos de atendimento fora das agências por tipo de banco



Considerando-se a satisfação como um todo, o Gráfico 7 mostra que a satisfação vai da menor proporção, nos bancos de varejo públicos, a maior, nos bancos personalizados.

Gráfico 7: Satisfação geral por tipo de banco



Em certa medida, tanto esse como os outros resultados obtidos evidencia que a classificação utilizada de posicionamento dos bancos no mercado mostra a competência de cada um deles em definir uma personalidade própria no segmento em que atuam e obter resultados diferenciados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo mostra que a tipologia levantada junto aos gestores de bancos, de acordo com o público-alvo de cada um deles, é capaz de revelar as distinções de sua estratégia de relacionamento com o cliente em busca da fidelização.

A entrevista com os gestores forneceu ainda a descrição das peculiaridades da estratégia de fidelização de cada tipo de banco, tais como o nível de renda da clientela ou o baixo nível médio de satisfação dos clientes dos bancos de varejo, cuja estratégia é atingir números maiores com serviços menos exclusivos. A comparação entre o público-alvo focado pelos bancos (Quadro 2) com o perfil real dos seus clientes (Gráfico 1) revelou que em alguns casos há diferenças importantes entre os mesmos. Como consequência, o ajuste do perfil-alvo para melhor se adequar à sua clientela real pode permitir ao gestor aperfeiçoar sua estratégia de fidelização.

Os resultados gerais (Gráficos 4, 5, 6 e 7) mostram que os bancos personalizados tem se destacado na capacidade de satisfazer seus clientes, provavelmente fortalecendo as estratégias de fidelização do seu público-alvo.

Espera-se que este estudo possa ter dado uma contribuição no sentido de demonstrar o potencial existente nos estudos de fidelização de clientes. Várias são as limitações deste estudo, principalmente o pequeno número (nove) de entrevistas com os gestores. Certamente, um próximo estudo que possa realizar entrevistas com um número significativamente maior de gestores de várias localidades geográficas desses mesmos bancos poderá fornecer uma compreensão mais precisa das estratégias de fidelização de cada um desses bancos.

REFERÊNCIAS

COBRA, M. *Administração de marketing*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1992.

ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. *Comportamento do consumidor*. 8ª ed. Rio de Janeiro: LCT, 2000. 641 p.

FEBRABAN. *O setor bancário em números*. Disponível em http://www.febraban.org.br/Acervo1.asp?id_texto=214&id_pag=85 & Acessado em 25 de novembro de 2008.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, M. *Estratégia de marketing*. São Paulo: Atlas, 2000.

GRÖNROOS, C. *Marketing: gerenciamento e serviços*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F. *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*. 2ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

KOTLER, P. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LARANJEIRA, S. M. G. *Reestruturação em bancos e telecomunicações no Brasil*. Trabajo, género y ciudadanía en los países del Cono Sur, Seminário Internacional OIT, Montevideo, 2000. Disponível em: <http://www-ilo-mirror.cornell.edu/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/gen_sur/pdf/larang.pdf>. Acesso em: 08 Maio de 2007.

LOURO, M. J. S. Modelos de avaliação de marca. *Revista de Administração de Empresas*, v.40, n.2, 2000.

MALHOTRA, N. K.; MONTINGELLI JUNIOR, N.; FARIAS, A.A. de (Trad.). *Pesquisa de marketing: Uma orientação aplicada*. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTAR, F. N. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas, 1996.

NEZZE, M. *Fidelização de cliente bancário: o marketing de relacionamento como base na estratégia de lealdade*. Universidade de Santa Catarina – UFSC. Florianópolis, nov., 2002. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/9119.pdf>>. Acesso em 26 de fevereiro de 2008.

PINHO, J. *O poder das marcas*. São Paulo: Summus Editorial, 1996. 143p.

PORTER, M. E.; SERRA, A. C. da C. (Trad.). *Competição on competition: Estratégias competitivas essenciais*. 12ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

REICHEL, V.; CHRISTOPOULOS, T. P.; KIM, H. N. Segmentação: Um estudo sobre as empresas aéreas e seus usuários. *Anais...ENANPAD*, 29º Encontro da ANPAD, 2005.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIES, A. L.; TROUT, J. *Posicionamento: A batalha pela sua mente*. 8ª ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

DADOS DOS AUTORES

EDSON KENJI KONDO

(kondo@ucb.br)

Universidade Católica de Brasília

Engenheiro de Produção pela USP, Doutor em Políticas Públicas pela Universidade de Harvard.

Estratégias empresariais, responsabilidade social e ambiental, empreendedorismo, gestão ambiental.

ALBERTO SHIGUERU MATSUMOTO

(011052@terra.com.br)

Universidade Católica de Brasília

Graduado e doutorado pela EAESP/FGV; Mestrado em ciências contábeis pela USP.

Finanças Corporativas, Mercado Financeiro e Ensino da administração.

JOSÉ MARIA OLIVEIRA

(jmoliveira98@hotmail.com)

Universidade Católica de Brasília

Doutor em Economia pela Manchester University; Mestrado em Desenvolvimento Econômico pela University of Glasgow, Maitrise em Projetos de Desenvolvimento Econômico pelo Instituto de Previsão Econômica e Social e diploma em Gestão de Políticas Públicas pela ENS-PTT.

Estratégia, Qualidade e Produtividade, Economia Industrial, Marketing, Planejamento e Gestão de Projetos, Políticas Públicas.

MARCELO DOS SANTOS SOUSA

(marceloucb@gmail.com)

Graduado em Administração pela Universidade Católica de Brasília.

Administração Financeira, Estratégia, Marketing.