

Marketing de Relacionamento como Estratégia Corporativa

*Helenna Carvalho Viana¹
Profa. Dra. Maria Helena Scalabrin Cardoso Gomes²*

RESUMO

O presente estudo aborda o Marketing de Relacionamento como ferramenta estratégica na fidelização de clientes nas organizações, utilizando como foco as instituições financeiras, uma vez que o tema é alvo de questionamentos, muitas vezes por seu uso inadequado. O artigo tem como objetivo identificar a forma de fidelizar clientes por meio do relacionamento diferenciado e, para tal, foi realizada uma pesquisa de campo com 40 (quarenta) funcionários de instituições financeiras da região de Sorocaba, por meio de entrevista de metodologia quali-quantitativa. Por meio da análise dos resultados obtidos, foi possível constatar que aplicar o Marketing de Relacionamento na abordagem dos clientes ainda se faz, na prática, a maneira mais assertiva de conseguir conciliar um atendimento diferenciado e de qualidade ainda que não seja possível eleger uma única prática como a mais adequada para esse tipo de relacionamento.

PALAVRAS-CHAVE: Marketing de Relacionamento, Fidelização, Instituições Financeiras.

INTRODUÇÃO

Marketing de Relacionamento é uma ferramenta estratégica cuja função é estabelecer um elo de comunicação entre as empresas e seus clientes ou prospecção de clientes potenciais, onde nos clientes ativos ajuda a construir um relacionamento de fidelização por meio da percepção e aferição da qualidade no atendimento e

¹ Bacharelada em Administração pela Faculdade de Administração e Ciências Contábeis de São Roque, 2016.

² Doutora em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Mestre em Educação, Administração e Comunicação pela Universidade São Marcos, Graduação em Pedagogia pela Universidade São Marcos, Graduação em Administração e Supervisão Escolar pela Universidade Ibirapuera, Graduação em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC/SP.



prestação de serviços, e na prospecção de novos clientes, sinaliza como os concorrentes fidelizam ou não seus clientes mediante levantamento de informações quanto à satisfação com o atual prestador, dando indicativos da oferta de serviços em tempo real.

O tema delimitado para este estudo foi Marketing de Relacionamento como estratégia corporativa em instituições financeiras, uma vez que tal assunto possui bibliografia ainda escassa em sua área objeto e que se fazem presentes algumas indagações a respeito do tema.

As empresas, diante de um mercado competitivo e de clientes cada vez mais exigentes precisam de novos ferramentais estratégicos que auxiliem no aumento da base ativa de seus clientes. Estes, por sua vez, se veem cercados de opções e, em sua maioria, estão dispostos a pagar apenas o preço que lhe parecer justo pelo serviço que apresente melhor custo-benefício.

Isto representa que as grandes instituições financeiras estão se modificando ao longo do tempo e, naturalmente, se ajustando às necessidades dos seus clientes ativos e potenciais, se tornando cada vez mais digitais e menos burocráticas, para que consigam acompanhar as exigências do mercado. Por outro lado, isto permite que os clientes migrem de uma instituição financeira para outra com maior facilidade, ou mesmo que mantenham relacionamento com duas ou mais, fato este que restringe a vinculação dos mesmos com uma instituição específica.

O tema parte das observações a cima mencionadas, e como questões de pesquisa, investiga-se a forma de fidelizar clientes mediante um atendimento diferenciado como objetivo geral, sem deixar de atingir as metas bancárias, considerando que grande parte das pessoas físicas e jurídicas estão sujeitas a necessitar da prestação de serviços bancários e que, em contrapartida, a concorrência no setor financeiro é significativamente grande. O objetivo específico do artigo em questão é levantar indícios dos mecanismos de recuperação e retenção de clientes utilizados por colaboradores de distintas instituições do segmento, bem como apurar sua motivação individual para tal, e identificar como é o notado o retorno dado pelos clientes mediante este tipo de abordagem diferenciada. Desta forma, pode-se afirmar que a captação de novos clientes e a manutenção dos mesmos diante das ofertas do mercado está diretamente relacionada a apresentar diferenciais não só na oferta de

Revista Eletrônica Gestão e Negócios – Volume – nº 1 – 2016.

produtos e serviços, mas também na qualidade do serviço prestado, nos preços e na fidelização por meio de um bom relacionamento.

Este artigo, objetiva então verificar se os gestores esperam conservar a qualidade de atendimento e reforçar o relacionamento ainda que seja necessário comprometer o alcance das metas estipuladas, além de buscar formas para manter o foco na lucratividade da Instituição, ainda que isto coloque em risco a credibilidade de determinados clientes. Busca-se ainda, tentar estabelecer uma relação transparente com os clientes e investidores e buscar uma relação de benefício mútuo. Por fim, como indagação final, procura-se verificar, diante do cenário atual de mercado, como manter a qualidade e se destacar no atendimento de clientes que movimentam contas em duas ou mais instituições financeiras distintas.

Busca-se então compreender a evolução das práticas mercadológicas utilizadas pelas instituições financeiras quanto à conquista de novos clientes e manutenção e fidelização dos atuais, considerando o número de novas instituições de crédito emergentes que exigem muito menos do cliente do que as instituições financeiras tradicionais costumam fazer e, principalmente, considerando as metas crescentes estipuladas para os funcionários dos bancos. Partindo deste princípio, faz-se necessário descobrir como as instituições deste segmento vêm se mantendo ao longo dos anos e gerando crescimento quer pelo número de clientes, quer pelo número de investidores, esses últimos aqueles que possibilitam maior taxa de retorno.

Logo, este trabalho tem por finalidade procurar entender o posicionamento das instituições financeiras brasileiras diante das variáveis do mercado financeiro, aonde variações econômicas influenciam diretamente a procura da prestação de serviços bancários e o custo dos mesmos, além de que o aumento de impostos também interfere de maneira direta nos preços e, em contrapartida, os clientes anseiam pagar cada vez menos pelo serviço prestado.

Gil (2002, p. 17) define pesquisa científica como um “procedimento racional e sistemático” cujo objetivo é proporcionar respostas aos problemas propostos. Não muito tempo antes, Lakatos e Marconi (1992, p.40) afirmaram que a atividade científica tem como finalidade “(...) a obtenção da verdade, através da comprovação de hipóteses, que, por sua vez, são pontes entre a observação da realidade e a teoria

científica, que explica a realidade.”Ao longo das pesquisas de campo, entrevista e pesquisa bibliográfica se fará a busca pela elucidação dos fatos apontados.

A pesquisa de campo se dará por meio de questionário mensurado pela escala psicométrica de Likert, cuja pretensão é registrar o nível de concordância ou discordância com as declarações dadas, numa escala de 1 a 5, acrescido de uma pergunta chave em torno da qualidade no atendimento, de caráter qualitativo.

A abordagem quantitativa considera aquilo que pode ser quantificável, traduzido em números, enquanto a abordagem qualitativa tem caráter exploratório, o que estimula os entrevistados a pensarem de maneira espontânea, consciente ou não, sobre o tema em questão. Desta forma, o questionário em questão será de abordagem quali-quantitativa, uma vez que agrupa aspectos de ambas perspectivas, as quais não são consideradas excludentes, apenas apresentam funções específicas.

Para Pedro Demo (1995, p. 231): “Embora metodologias alternativas facilmente se unilateralizem na qualidade política, destruindo-a em consequência, é importante lembrar que uma não é maior, nem melhor que a outra. Ambas são da mesma importância metodológica.”

1. REFERENCIAL TEÓRICO

O tema Gestão de Relacionamento com o Cliente (também conhecido como *CustomerRelationship Management*) tem sido abordado com maior frequência por uma série de estudiosos, são inúmeras as publicações acerca do tema, e isto se explica muito provavelmente por esta ser uma área fundamental aos negócios. Uma vez que novos conceitos, experiências e tecnologias aplicadas a este tema sejam levantados, conseqüentemente serão feitas novas e distintas abordagens a respeito.

Uma estratégia que não fale explicitamente sobre os clientes e o ambiente competitivo certamente não conseguirá gerar e manter um nível adequado de conhecimento da concorrência e do cliente na empresa, principalmente quanto aos detalhes importantes, onde o verdadeiro trabalho é realizado. (Levitt apud MCKENNA, 1992, p. 1)

Segundo Lima (2002, p.1), “A comunicação entre pessoas com fins de vender ou comprar algo remonta a épocas imemoráveis, talvez além dos registros históricos”. É possível constatar que a relação entre fornecedor e comprador é muito antiga, no

entanto, a inovação da tecnologia e dos estudos a respeito tem melhorado os meios de se comunicar, possibilitando uma significativa evolução nesta relação.

Atualmente é possível observar a soma de esforços que muitas empresas, desde as pequenas às maiores, fazem com o intuito de conquistar cada vez mais novos clientes, aumentando, assim, sua base ativa. Esta busca incessante, na maioria das vezes acompanhada por metas, se explica pelo intuito de aumentar a lucratividade da empresa, objetivo que as organizações tem em comum. No entanto, as ações de marketing e vendas, na maioria dos casos, estão concentradas na conquista de clientes potenciais (o que possivelmente elevaria o volume e a frequência de compras), e pouco ou nenhum esforço é dedicado à retenção de clientes fiéis e à recuperação dos clientes perdidos. Vavra (apud Lima, 2002, p.5) define que “se os clientes atuais são as fontes mais produtivas para manter negócios com a empresa, provavelmente os clientes perdidos representam a segunda maior fonte para repetição de negócios”.

Certamente, alguma estratégia deve ser sempre pensada para os clientes fiéis e também para reconquistar clientes perdidos, uma vez que é muito mais barato reter o cliente conquistado do que se conquistar um novo cliente – não se faz necessário investir em propaganda, visita pessoal, amostra grátis – além de que a rentabilidade é impulsionada por dois lados, já que a frequência de compra dos clientes fiéis é maior e os custos operacionais são menores. Vale ressaltar que os custos operacionais (contato telefônico, gastos com deslocamento para visitas pessoais, tempo da equipe de atendimento) são ainda mais baixos quando a empresa maximiza o uso da internet nos negócios e seus clientes fazem uso da mesma. Segundo Lima (2002, p.4), “reter o cliente é, entre outras coisas, uma forma de não perdê-lo para a concorrência, além de ter a rentabilidade aumentada”.

Elas (empresas) devem começar explorando a oportunidade de crescer aumentando a receita proveniente dos clientes atuais por meio de um reforço da fidelidade ou aumento das compras. O próximo passo é atrair novos clientes similares aos clientes atuais, talvez “roubando-os” dos concorrentes. Se essas abordagens se provarem inadequadas para atingir os objetivos de crescimento, a empresa deve levar em consideração a opção de focar os não usuários no ponto de entrada ou atrair novos usuários para a categoria. (KOTLER, 2013, p. 51)

Acerca da questão da conquista de clientes, Lima (2002, p.5) ilustra que “o desafio inicial das ações de marketing é sempre por algum meio atrair a *atenção* do

cliente ainda potencial para uma marca ou produto, manter seu *interesse* pela oferta, despertar seu *desejo* e levá-lo à *ação* – compra”, baseando-se no conceito de AIDA (atenção, interesse, desejo e ação) para explicar a transição de compradores potenciais para clientes. Já Brei e Rossi (2005, p. 150) defendem que o processo de decisão do consumidor em relação às empresas seja guiado por “variáveis latentes, denominadas de construtos mentais de ordem superior, como satisfação do consumidor, qualidade percebida de serviço, valor percebido, confiança e comprometimento.”

A confiança do consumidor no contexto de serviços, segundo Santos e Fernandes (2008, p. 13) vem sendo estudada como um “(...) conceito bidimensional, em que uma dimensão diz respeito à confiança nos funcionários da linha de frente e a outra se relaciona às políticas da empresa prestadora de serviços.”

A relação de confiança costuma ser a mais delicada e a situação se torna ainda mais complexa quando os valores envolvidos na negociação são elevados – os critérios de avaliação do cliente serão muito mais complexos e exatamente todos os componentes da negociação serão avaliados minuciosamente, desde o atendimento do vendedor até os valores em si. Este tipo de situação é facilmente observada em instituições financeiras, tanto em negociações simples quanto nas que envolvem maior quantia em dinheiro, uma vez que os bancos oferecem serviços, usualmente pela manutenção de contas, ou seja, aquilo que os clientes receberão em troca do seu dinheiro costumeiramente é algo intangível, por tanto é mais complicado de possibilitar a comparação de custo/benefício do que está sendo adquirido.

Segundo Lima (2002, p.6), “havendo um cumprimento fiel dos compromissos de ambos os lados, a relação de confiança então se firmará e a conquista do cliente estará praticamente garantida”. Desta maneira, em uma próxima negociação, é fato que o cliente estará mais confiante em voltar a fazer negócios com a mesma organização. Já no caso de a relação não gerar bons resultados, inevitavelmente a ela estará prejudicada, e retomá-la não será fácil.

Considerando que o cliente volte a fazer novos negócios e que novamente suas expectativas sejam atendidas, será estabelecida uma relação de compromisso, que permitirá ao cliente continuar comprando aquele produto ou fidelizar-se àquela marca, esforçando-se para ser atendido como deseja caso algo dê errado, ao invés de

encerrar seus negócios com a empresa simplesmente, uma vez que agora ele confia na mesma.

Em instituições financeiras, é muito comum encontrar clientes fiéis por anos, que se recusam a movimentar seus bens em outros bancos muitas vezes por fidelidade à marca, aos serviços prestados, ou mesmo ao gerente de sua conta pela prontidão com que seus problemas são resolvidos, ou mesmo pela facilidade de comunicação com o mesmo. Há casos, e não são poucos, de clientes que se recusam a ser atendidos por outros funcionários dentro da mesma instituição, o que evidencia um diferencial significativo no atendimento ao cliente oferecido pelo funcionário que costuma gerenciar sua conta.

Entretanto, vale ressaltar que a responsabilidade pela gestão do relacionamento com o cliente é de toda a organização, desde os telefonistas aos promotores de vendas, aos atendentes, aos operários, e não apenas ao setor responsável pelo marketing da empresa. Isto se justifica pelo fato de que, atualmente, a concorrência de mercado é muito forte em grande parte dos setores e cresce cada vez mais, e os clientes têm uma grande variedade de opções disponíveis para escolha pelo fornecimento de um mesmo produto ou serviço. Ou seja, é extremamente fácil perder um cliente para a concorrência, hoje em dia nenhuma organização é insubstituível. Em contrapartida, e muito trabalhoso – e caro – recuperar um cliente perdido.

Portanto, se faz importante que as empresas tenham um controle quanto à eficiência e a qualidade do atendimento de seus funcionários com os clientes, e Lima (2002, p. 9) ressalta que “Indicadores como evolução das vendas, números de reclamações, conversão dos contatos em negócios, tipos de reclamações e sugestões dos clientes, entre outras, formam uma inteligência para as decisões dessas áreas”.

No caso dos bancos, o serviço de ouvidoria foi instituído por determinação do Conselho Monetário Nacional (CMN) e do Banco Central do Brasil, para receber e tratar as reclamações de seus clientes e usuários que não forem solucionadas pelo atendimento habitual realizado pelas agências ou por quaisquer outros pontos ou canais de atendimento, entre outras atribuições.

Outros meios comuns de medir e melhorar os resultados das vendas, além de promover ações de relacionamento para promover a fidelização de clientes e melhorar

a imagem da empresa são por meio de pesquisas de satisfação, ou mesmo por meio da criação de listas de clientes com necessidades e preferências similares, além de específicas (como clientes com mais de 60 anos).

Para qualquer porte de empresa, é sugerida a manutenção frequente de um banco de dados dos seus clientes, que nada mais é do que um sistema que oferece informações fundamentais sobre clientes para a empresa, alimentado pelos próprios funcionários, como perfil do cliente, endereço, contatos telefônicos, preferências e dados pessoais. No caso dos bancos, o banco de dados costuma ter informações mais precisas e específicas, como a obrigatoriedade da inclusão de documentos pessoais, por exemplo, uma vez que bancos trabalham com cessão de crédito a terceiros e certos tipos de informações se fazem indispensáveis. Lima (2002, p. 13) reforça que “não conhecer seu público-alvo em sua plenitude, como já foi dito por Kotler, é o primeiro pecado mortal do marketing”.

Estas são informações cada vez mais importantes, uma vez que os clientes são hoje bem informados e mais exigentes, assim como os recursos são também abundantes, e o conceito de banco de dados de clientes tem como finalidade exatamente o armazenamento de todas as transações com os clientes, bem como os contatos com os mesmos e, então, tornar conhecidas suas características e preferências.

O contato frequente com o cliente é crucial para a manutenção do relacionamento entre as partes, ainda que sejam aqueles que não estão gerando negócios para a empresa no momento. Isto porque, muitas vezes, estes são clientes com bom potencial para estar entre os melhores. Lima (2002, p.26) ressalta que isto ocorre, muitas vezes, “porque ninguém parou para falar com eles sobre as possibilidades e oportunidades de negócios.”, enquanto outros mesmo “estão deixando a empresa por conta do atendimento ruim ou por algum descontentamento qualquer”. É bastante elementar, e vale o esforço de analisar o ajuste da força de vendas e os investimentos em marketing voltados a estes clientes.

O valor de um cliente pode ser calculado, e ilustrado da seguinte forma:

O valor de um cliente é medido efetivamente pelo lucro que ele pode proporcionar à empresa durante seu ciclo de relacionamento; é o chamado *Customer Lifetime Value* ou Valor do Ciclo de Vida do Cliente. De forma simples, para se chegar ao valor de um cliente podemos calcular a margem de contribuição (diferença entre o valor do preço de venda e os valores dos custos e das despesas variáveis) dos

produtos adquiridos comumente e multiplicar esse valor pelo tempo provável do seu ciclo de vida. (LIMA, 2002, p.26)

Vale a pena ressaltar que quando um cliente vai embora, este é o volume de receita que a organização perde, ou deixa de ganhar. Como incentivo às empresas, é importante salientar que mesmo as relações mantidas com pessoas físicas e unidades familiares podem ser “pela vida inteira”, e um constante exemplo desta afirmação são as compras nos supermercados feitas pelas famílias que se repetem ao menos uma vez por mês, ou mesmo a frequência com que as famílias compram roupas novas. Para tal, os conceitos de segmentação de mercado e definição de público-alvo tem como finalidade mostrar às organizações para onde devem direcionar seus esforços. No caso das instituições financeiras, há vários tipos de serviços que podem se adequar às diferentes fases da vida das pessoas físicas e jurídicas, como, por exemplo, financiamento de veículos ou imóveis, seguros de vida, veículos e residências, planos de captação de recursos, entre outros, além da simples manutenção de contas correntes.

Como alternativas para o aumento de valor dos clientes e, logo, da lucratividade da organização, Lima (2002, p.26) sugere que ações específicas sejam realizadas para clientes que apareçam eventualmente, por exemplo, com o objetivo de torná-los clientes regulares. O mesmo pode ser feito com clientes regulares que compram volumes mais baixos, estes poderão ser incentivados por meio de ofertas para aumentarem seu valor médio de compras, que é conhecido como *ticket* médio.

Vale fazer uma importante ressalva para manutenção de relacionamento com os clientes: sejam eles atuais ou potenciais, nunca se deve brigar com clientes.

Pode-se não acatar nenhuma de suas exigências e até se recusar a fazer negócios com ele, mas não se pode brigar e tampouco fazer comentários depreciativos em público – isso pode até acontecer em situações muito pontuais, de grande desentendimento, mas não pode ser uma constante. (LIMA, 2002, p. 48)

Vários objetivos pontuais podem ser traçados por uma equipe, seja recuperação da imagem da empresa, reaproximação com segmentos específicos ou mesmo vendas de novos produtos, mas desde que ela esteja motivada e seja bem orientada, pode ser feito muito pela fidelização, recuperação e conquista de clientes.

Autores consultados mais recorrentemente sobre o tema:

Autor (ano)	Nome da Obra	Descrição
LIMA (2002)	Como Conquistar, Fidelizar e Recuperar Clientes	Discorre sobre a gestão do relacionamento com o cliente, dividida em três pilares, de maneira completa, em uma leitura clara, fácil e didática.
MCKENNA (1992)	Marketing de Relacionamento	A obra redefine o papel do Marketing como um processo que aprende com o mercado e se adapta de forma oportuna e original às suas mudanças.
SANTOS; FERNANDES (2008)	A recuperação de serviços como ferramenta de relacionamento e seu impacto na confiança e lealdade dos clientes.	O artigo aborda e examina a recuperação de serviços sob uma perspectiva estratégica como ferramenta de relacionamento, e sua influência na formação de confiança e lealdade do consumidor, além da satisfação dos mesmos com o gerenciamento da reclamação.

2. PESQUISA DE CAMPO

2.1 MÉTODO DE PESQUISA

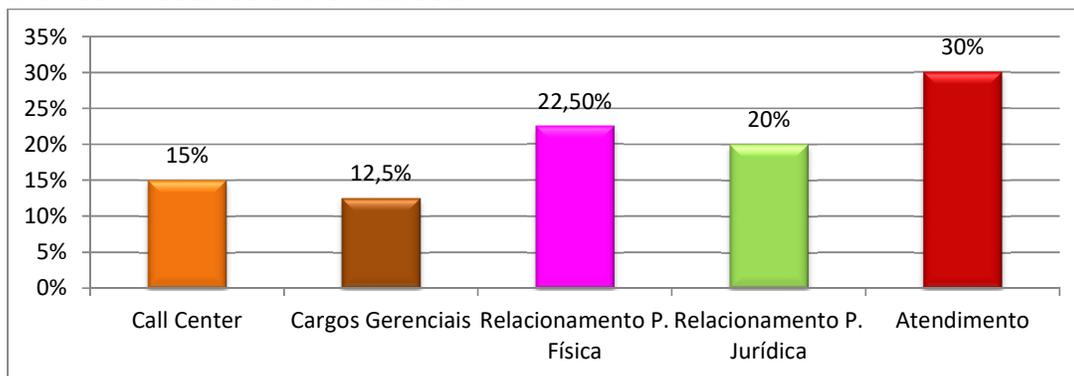
Para a obtenção dos dados a serem estudados, foi aplicado um questionário mensurado pela escala psicométrica de Likert, dividido em 7 tópicos, contendo cada um deles de 4 (quatro) a 6 (seis) afirmações para que fossem classificadas de 1 (um) a 5 (cinco) em nível de concordância dos entrevistados, acrescido de uma questão de ordem qualitativa, que requereu dos participantes que definissem “Qualidade no Atendimento” com apenas uma palavra. O questionário foi aplicado à 40 (quarenta) funcionários de diversas instituições financeiras da região de Sorocaba, apresentando estes entre 18 (dezoito) e 50 (cinquenta) anos, com maior concentração entre os 20 (vinte) e 30 (trinta) anos de idade – cerca de 50%.

Do total de funcionários entrevistados, apenas 16 (dezesseis) participantes eram do sexo masculino, o que representa 40% do quadro.

2.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente subitem trata da apresentação dos dados levantados através da pesquisa realizada nas instituições financeiras comerciais e, com base na análise feita, foram obtidos os seguintes resultados:

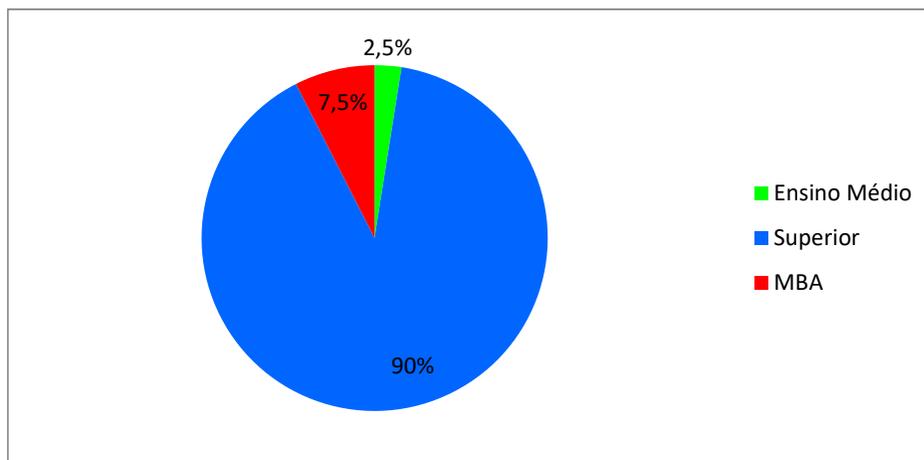
Gráfico 1: Setores entrevistados



Fonte: Elaborado pela autora

As pesquisas foram feitas considerando profissionais que atuam nos setores de contato direto com o cliente, sendo eles Atendimento, Relacionamento Pessoa Física, Relacionamento Pessoa Jurídica, Cargos Gerenciais e Call Center. A maior concentração de entrevistados foi da área de Atendimento, totalizando 30% dos participantes.

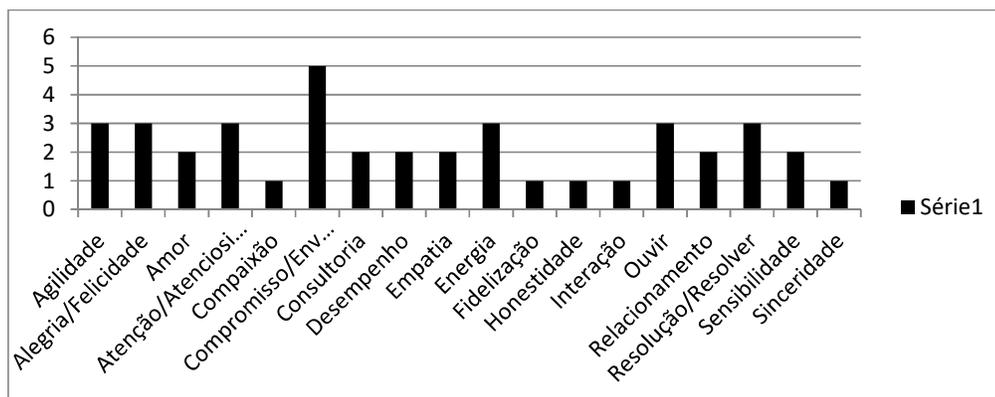
Gráfico 2: Escolaridade dos entrevistados



Fonte: Elaborado pela autora

Do total de entrevistados, cerca de 90% - o que representa 36 pessoas – possuem ensino superior completo ou em curso, apenas 7,5% tem MBA como formação, e a minoria ainda possui apenas ensino médio completo (o que representa funcionários que atuam como Jovem Aprendiz).

Gráfico 3: Definição de Qualidade no Atendimento

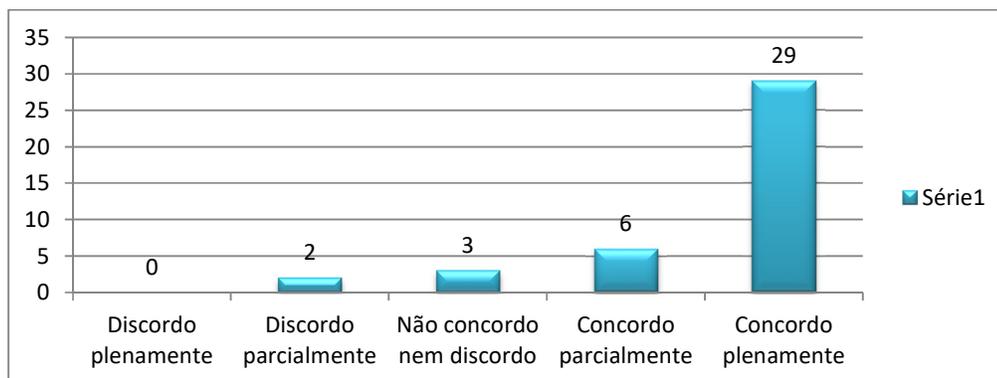


Fonte: Elaborado pela autora

A definição mais utilizada pelos entrevistados para “Qualidade no Atendimento” foi Comprometimento/ Compromisso/ Envolvimento, somando 5 (cinco) das 40 (quarenta) respostas. Em seguida, ficaram as definições Agilidade, Alegria, Atenção, Energia, Ouvir e Resolver, como as mais citadas pelos participantes.

Os próximos 4 (quatro) gráficos que seguem são referentes aos resultados obtidos por meio das afirmações do tópico A – Agilidade no Atendimento.

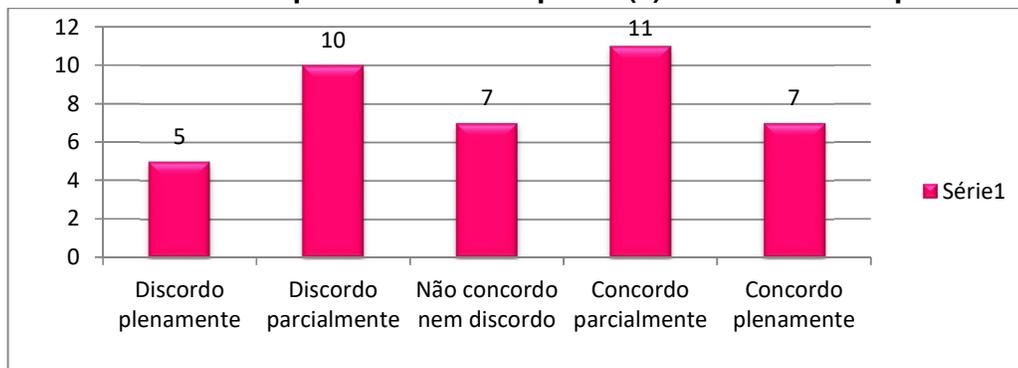
Gráfico 4: “Procuo atender bem porque me agrada”



Fonte: Elaborado pela autora

Diante da afirmação acima exposta, 87,5% dos entrevistados declararam concordar parcial ou plenamente que dar um bom atendimento aos clientes lhes agrada, apenas 2 (dois) entrevistados discordaram da afirmativa, e 3 (três) se mantiveram neutros.

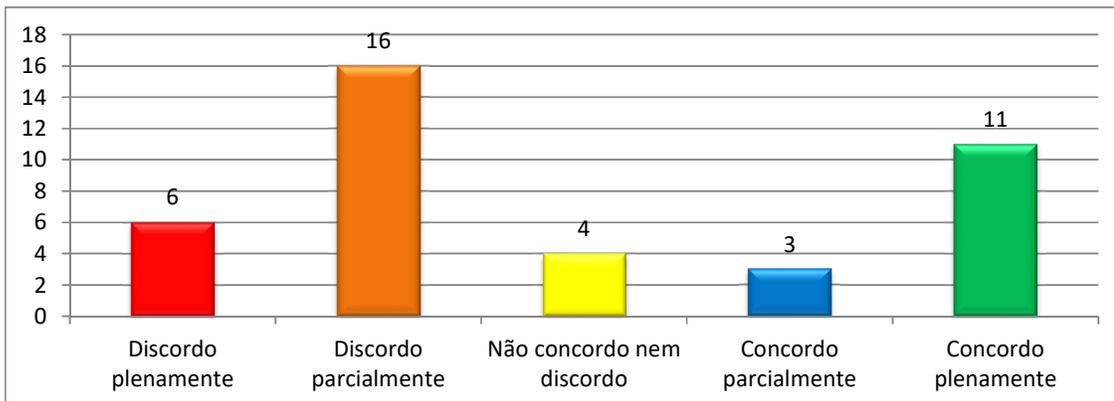
Gráfico 5: “Há dias em que não estou disposto (a) a trabalhar sob pressão”



Fonte: Elaborado pela autora

O nível de concordância diante da afirmação exposta acima foi bastante similar ao número de participantes que discordou da mesma, o que representa que as opiniões dos entrevistados ficaram bastante divididas, 37,5% declarou não sentir indisposição de trabalhar sob pressão em determinados dias, enquanto 45% concordou com a afirmativa.

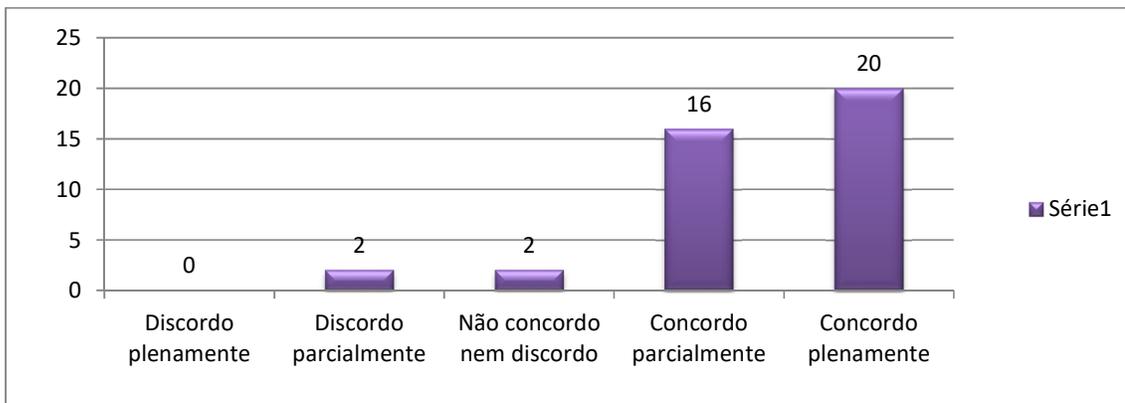
Gráfico 6: “Não gosto da imposição da Instituição quanto ao ritmo do trabalho”



Fonte: Elaborado pela autora

A grande maioria dos entrevistados declarou não ser contrária à imposição da instituição em que trabalha quanto ao ritmo do trabalho, e apenas 14 (quatorze) concordaram com a afirmação.

Gráfico 7: “Faço porque gosto do trabalho”

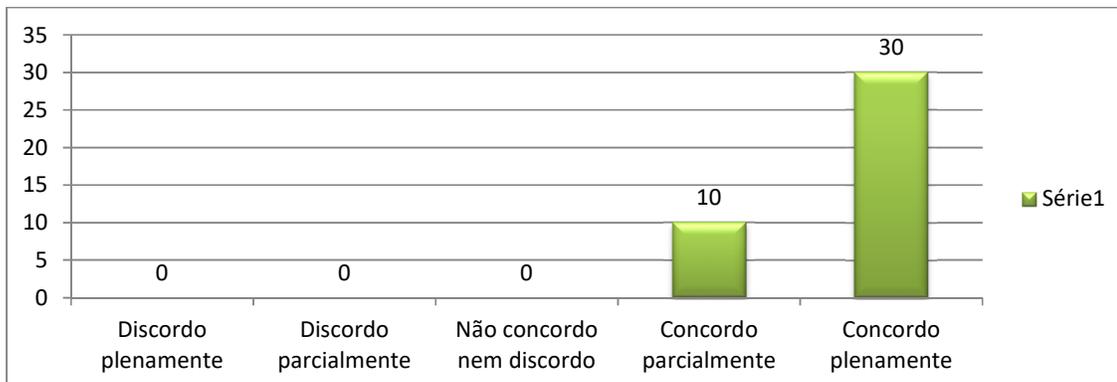


Fonte: Elaborado pela autora

A afirmação exposta acima teve como objetivo identificar se a agilidade no atendimento prestado pelos funcionários se deve ao fato de os mesmos gostarem do trabalho que exercem ou não. Diante dos dados coletados, foi possível levantar que 90% dos participantes concorda parcial ou plenamente que trabalha de maneira ágil porque gosta de seu trabalho.

Os próximos 4 (quatro) gráficos que seguem são referentes aos resultados obtidos por meio das afirmações do tópico B – Contato telefônico para recuperação de clientes inativos.

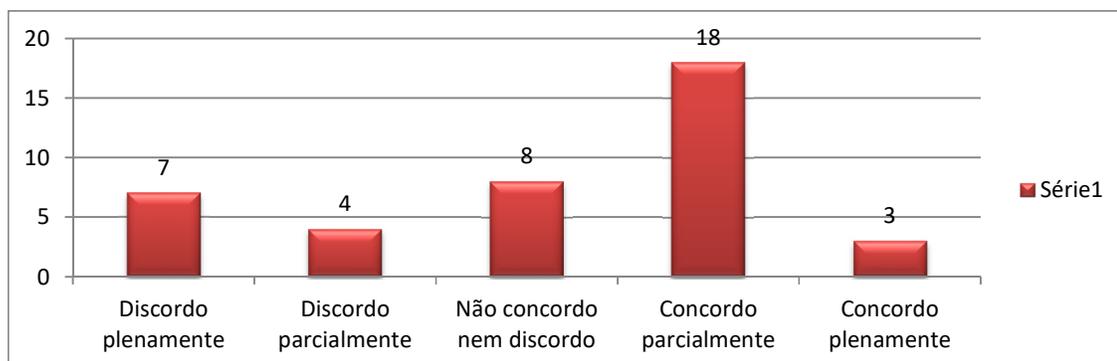
Gráfico 8: “Vejo como uma ação fundamental”



Fonte: Elaborado pela autora

A afirmação teve como objetivo identificar a percepção dos funcionários sobre o contato telefônico para a recuperação de clientes inativos e, diante das respostas obtidas, pode-se constatar que todos os entrevistados concordam parcial ou plenamente que se trata de uma ação fundamental.

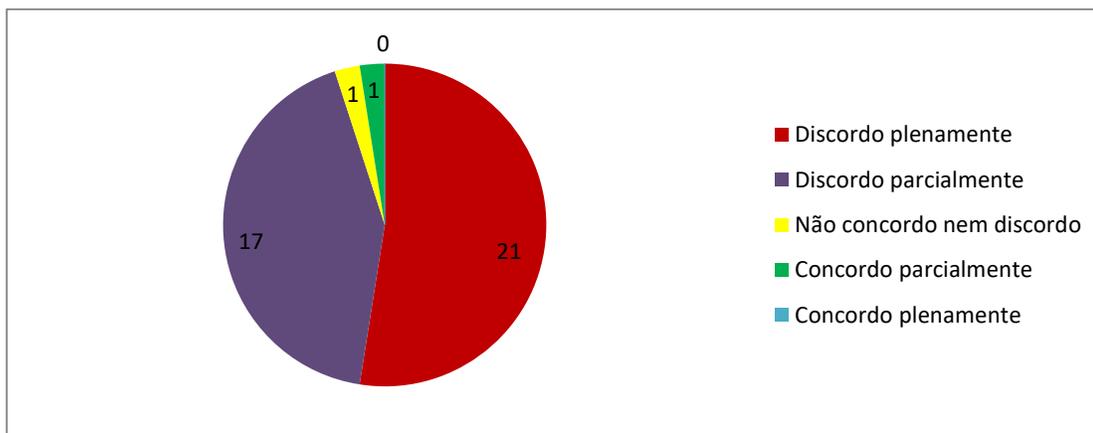
Gráfico 9: “Não gosto deste tipo de ação, mas faço porque acredito em sua importância”



Fonte: Elaborado pela autora

O gráfico exposto acima representa que a maioria dos entrevistados concordou com a afirmativa, o que significa que mais de 50% deles não gosta de fazer contato telefônico para a reativação de clientes, porém acreditam na importância deste tipo de ação.

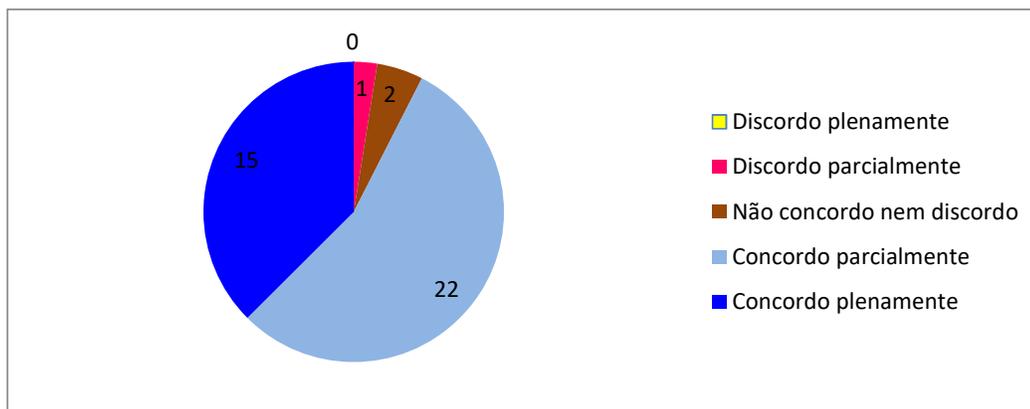
Gráfico 10: “Não gosto de fazer, faço porque me é imposto”



Fonte: Elaborado pela autora

Diante da afirmação exposta acima, 38 (trinta e oito) entrevistados, o que representa quase 100% do quadro, discordaram de maneira parcial ou plena que mantêm contato telefônico para reativação de clientes apenas porque isto lhes é imposto.

Gráfico 11: “Procuo fazer porque me agrada e traz retorno financeiro”

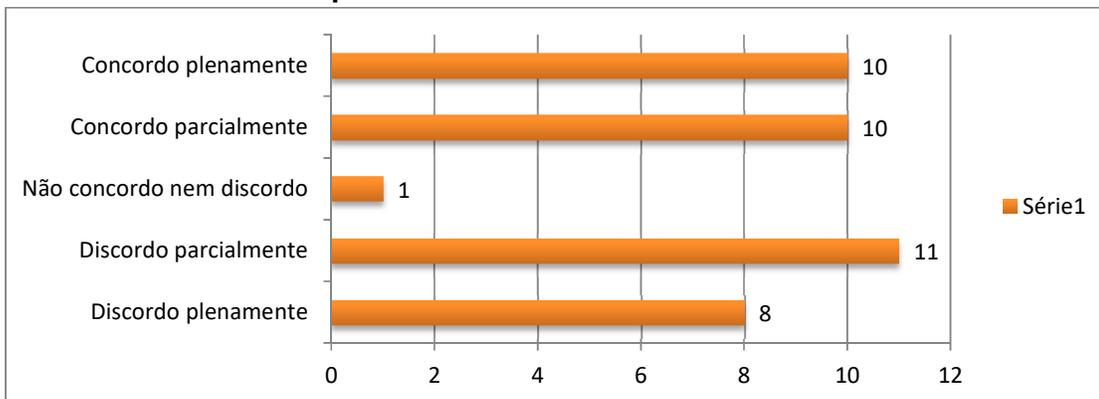


Fonte: Elaborado pela autora

A sentença acima foi confirmada por mais de 90% dos entrevistados, tendo apenas dois votos imparciais e um parcialmente contrário, o que representa que a maioria dos funcionários reconhece o retorno financeiro que este tipo de ação traz, e não se opõe a fazê-la.

Os próximos 4 (quatro) gráficos que seguem são referentes aos resultados obtidos por meio das afirmações do tópico C – Estresse no Trabalho.

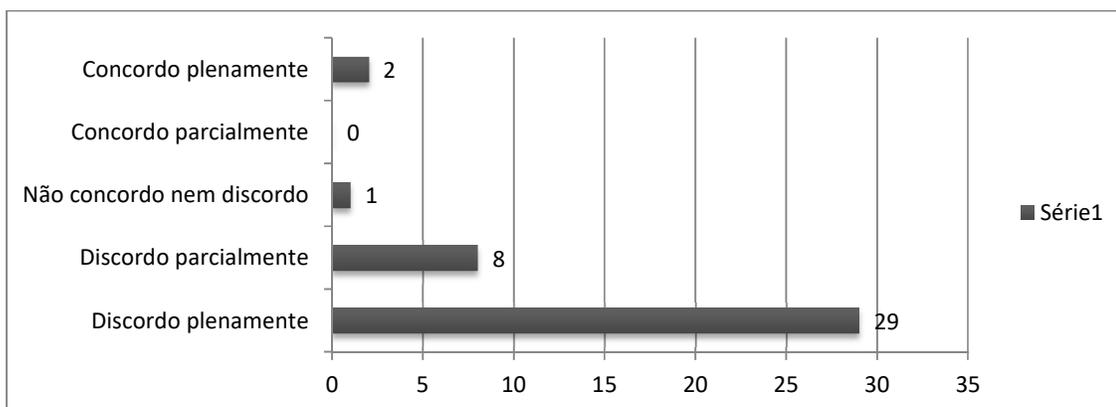
Gráfico 12: “O ritmo imposto é abusivo”



Fonte: Elaborado pela autora

A primeira questão do tópico C teve suas respostas muito divididas, por apenas um voto de diferença a maioria das respostas foi em concordância com a afirmação, o que significa que muitos funcionários de instituições financeiras sentem que o ritmo imposto pelas mesmas é abusivo, da mesma forma como grande parte não considera que isto seja efetivamente verdade.

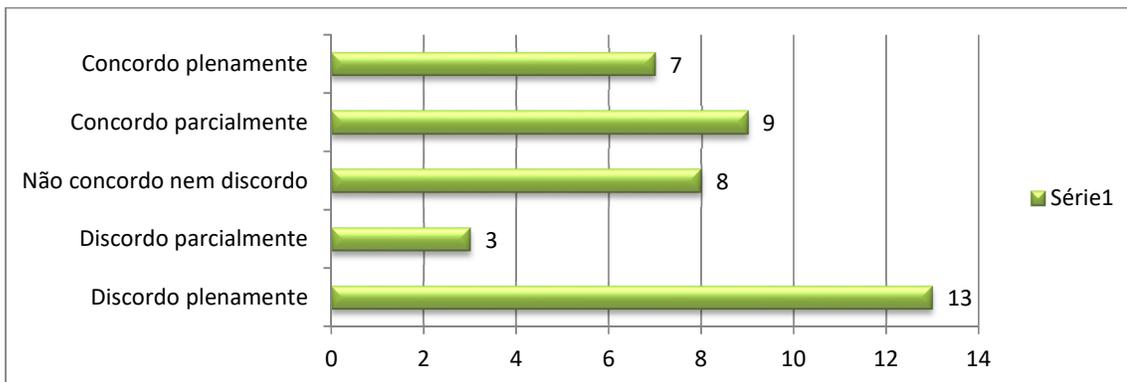
Gráfico 13: “Não sinto impacto deste fator no meu dia a dia”



Fonte: Elaborado pela autora

A segunda sentença do tópico teve como intuito averiguar se o estresse no trabalho impacta o dia a dia dos entrevistados, e os resultados foram quase unânimes: 92,5% dos participantes declarou discordar da afirmação, ou seja, responderam que sentem impacto deste fator em seus dias.

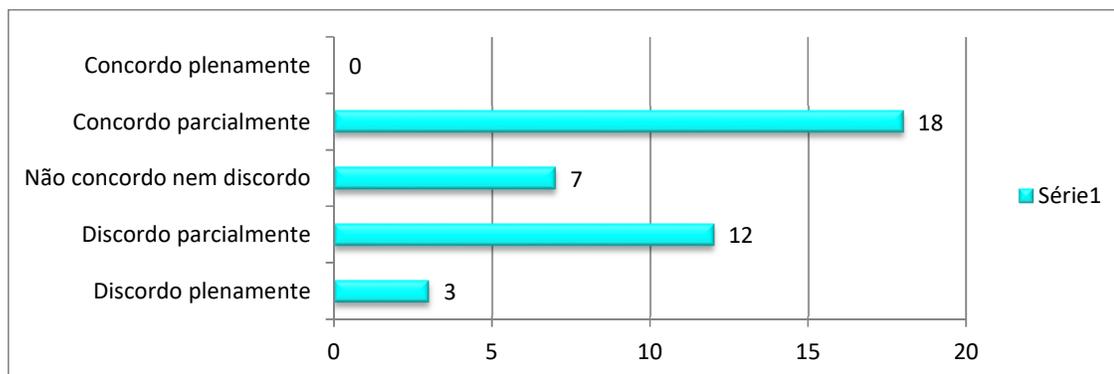
Gráfico 14: “Sinto-me profundamente sobrecarregado (a)”



Fonte: Elaborado pela autora

O tema desta questão foi um dos que teve a maior quantidade de respostas imparciais, somando 20% das opiniões, e o restante das respostas ficou novamente bastante dividido. No entanto, por três respostas de diferença, a maioria dos entrevistados concordou parcial ou plenamente que se sente profundamente sobrecarregado (a) quanto ao estresse em seu trabalho.

Gráfico 15: “O estresse no meu ambiente de trabalho é inevitável, porém isso não interfere no meu desempenho e no meu bom humor”

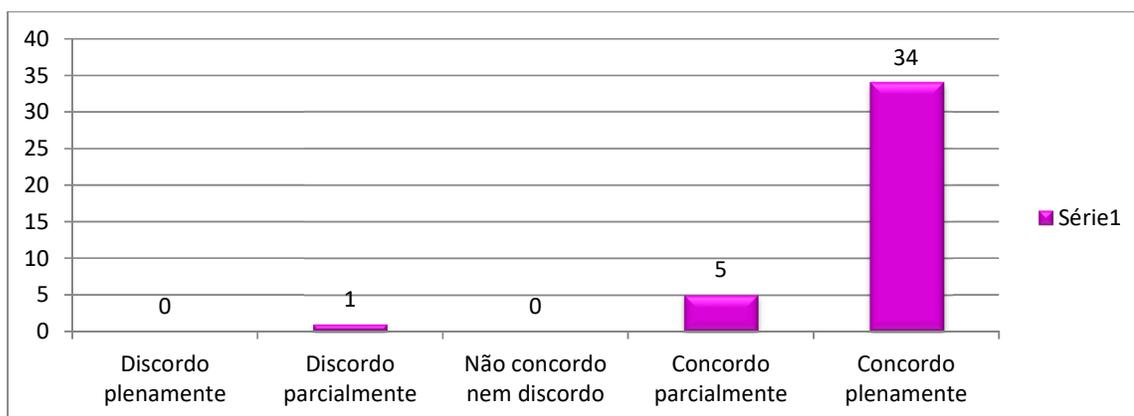


Fonte: Elaborado pela autora

A última afirmativa do tópico Estresse no Trabalho teve 45% das respostas em concordância com a sentença, mas vale ressaltar que nenhum dos participantes concordou plenamente com a mesma.

Os próximos 5 (cinco) comparativos que seguem são referentes aos resultados obtidos por meio das afirmações do tópico D – Fidelização de Clientes.

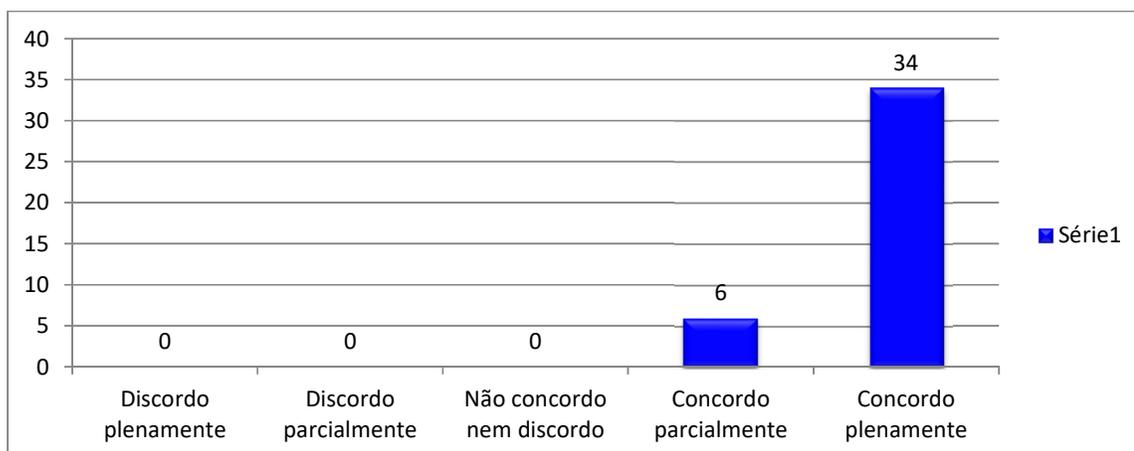
Gráfico 16: “Procuo atender os clientes com um sorriso no rosto”



Fonte: Elaborado pela autora

A primeira sentença do quarto tópico teve por finalidade confirmar se os funcionários são auto motivados para atender os clientes sorrindo e, como era de se esperar, 97,5% dos entrevistados confirmaram que o fazem. Apenas 1 (um) participante discordou parcialmente e nenhum foi imparcial ou plenamente contrário.

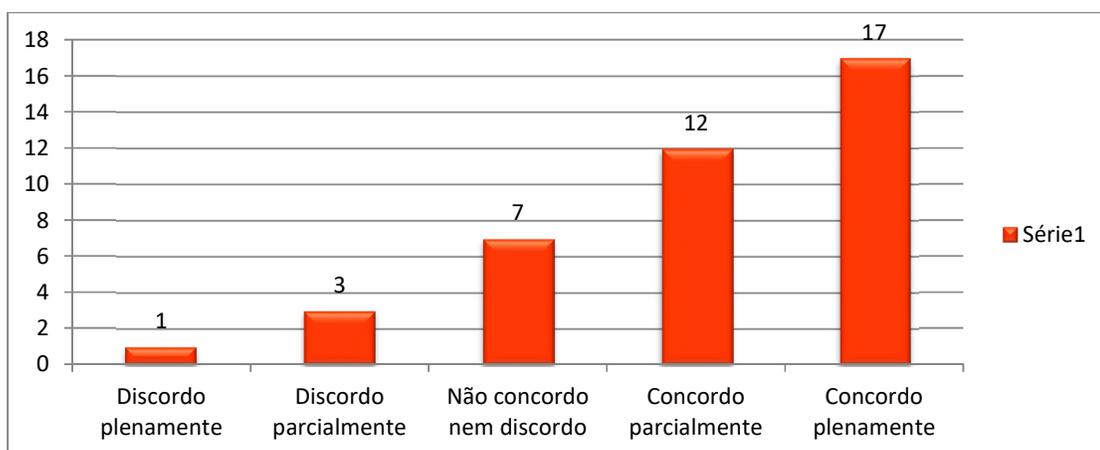
Gráfico 17: “Procuo ser ágil na resolução dos problemas dos clientes”



Fonte: Elaborado pela autora

As classificações dadas para a afirmação exposta acima foram unânimes: 100% dos entrevistados concordaram parcial ou plenamente que procura ser ágil na resolução dos problemas dos clientes.

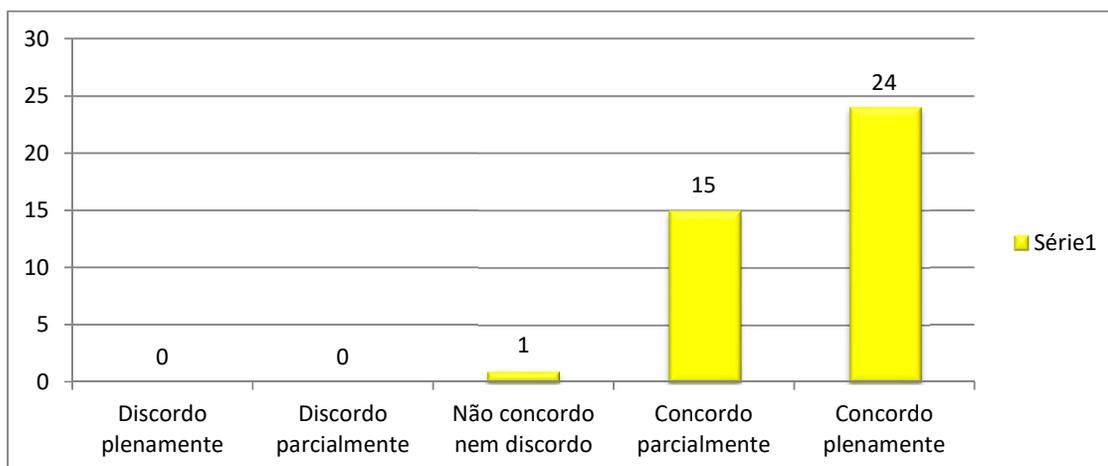
Gráfico 18: “Adequo meu atendimento à cada perfil de cliente”



Fonte: Elaborado pela autora

A terceira afirmação teve 29 (vinte e nove) respostas em concordância, o que representa que 72,5% dos entrevistados confirma adequar seu atendimento de acordo com o perfil de clientes.

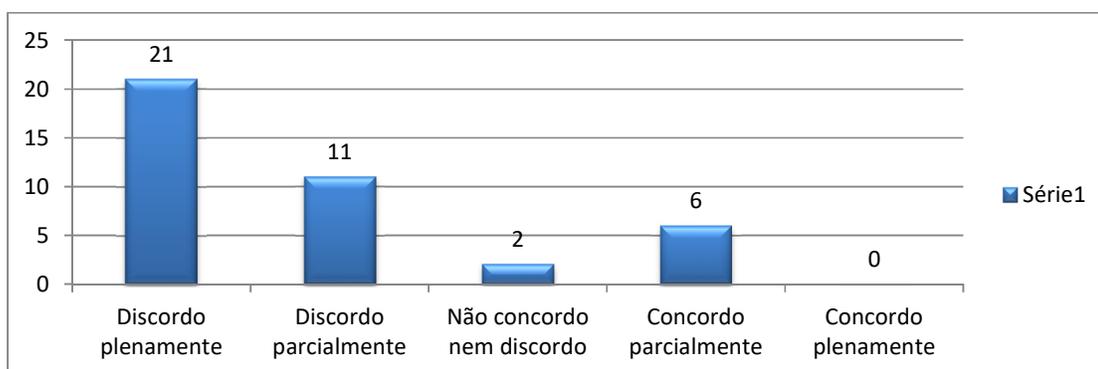
Gráfico 19: “Sou transparente com meus clientes e lhes passo confiança”



Fonte: Elaborado pela autora

As classificações para a sentença acima foram, mais uma vez, quase unânimes: 97,5% dos entrevistados concordaram, parcial ou plenamente, ser transparente e passar confiança aos seus clientes. Apenas um funcionário respondeu de maneira imparcial e nenhum discordou da afirmação.

Gráfico 20: “Em minha opinião, este aspecto não se trata de uma prioridade”

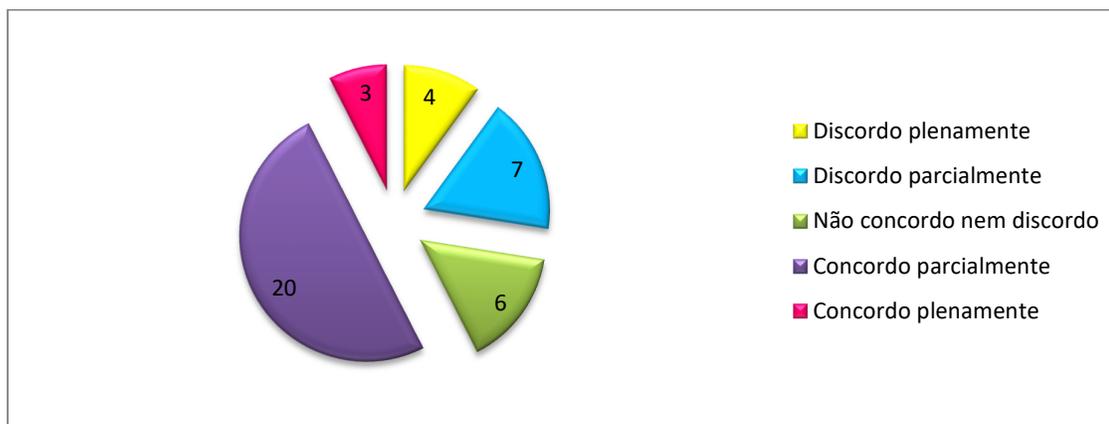


Fonte: Elaborado pela autora

A última afirmação do tópico obteve 32 (trinta e duas) opiniões em discordância, o que significa que a grande maioria dos entrevistados considera a fidelização dos clientes uma prioridade.

Os próximos 5 (cinco) comparativos que seguem são referentes aos resultados obtidos por meio das afirmações do tópico E – Metas Bancárias.

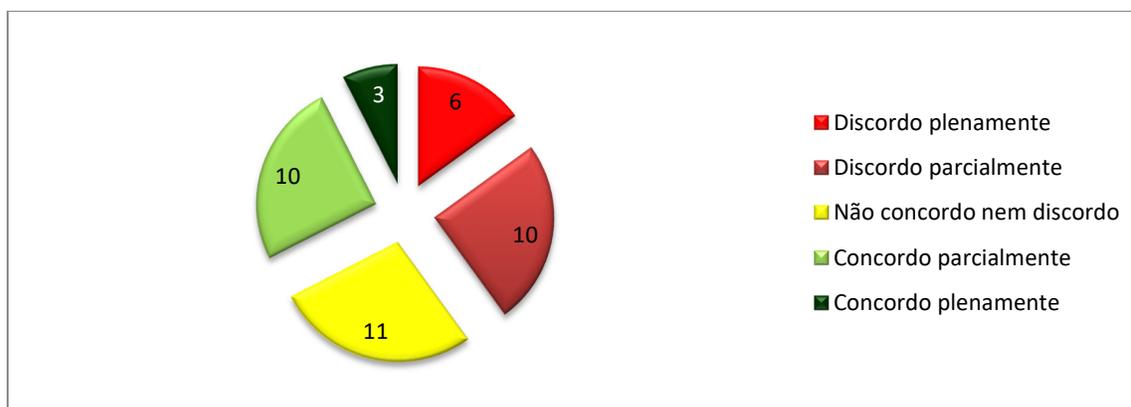
Gráfico 21: “As metas são abusivas”



Fonte: Elaborado pela autora

Diante da afirmação acima exposta, 50% dos funcionários concordou plenamente que as metas são abusivas, 7,5% concordou parcialmente, 27,5% discordou da afirmação, e apenas 6 participantes opinaram imparcialmente.

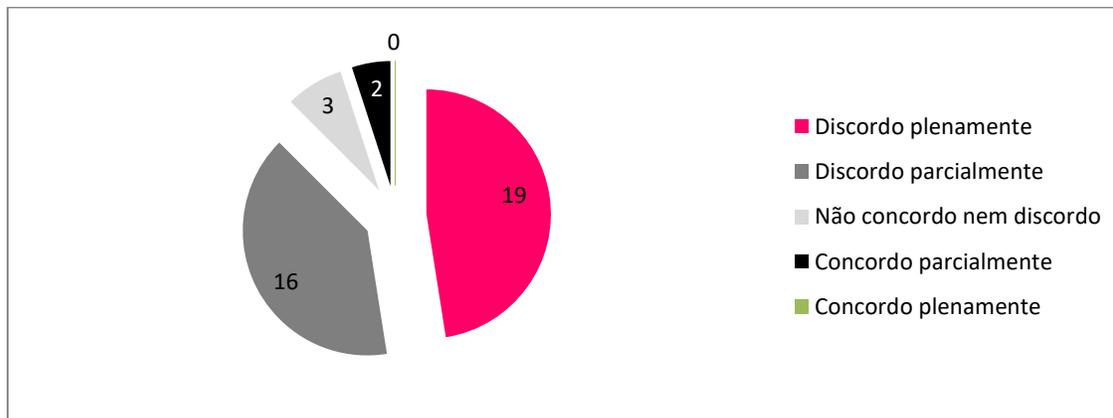
Gráfico 22: “Sou capaz de atingir/superar as metas sem muito esforço”



Fonte: Elaborado pela autora

A segunda questão do tópico teve 27,5% de respostas imparciais, e o restante das opiniões foi bastante dividido, porém com 3 opiniões de diferença a maioria discordou ser capaz de atingir ou superar as metas bancárias sem muito esforço.

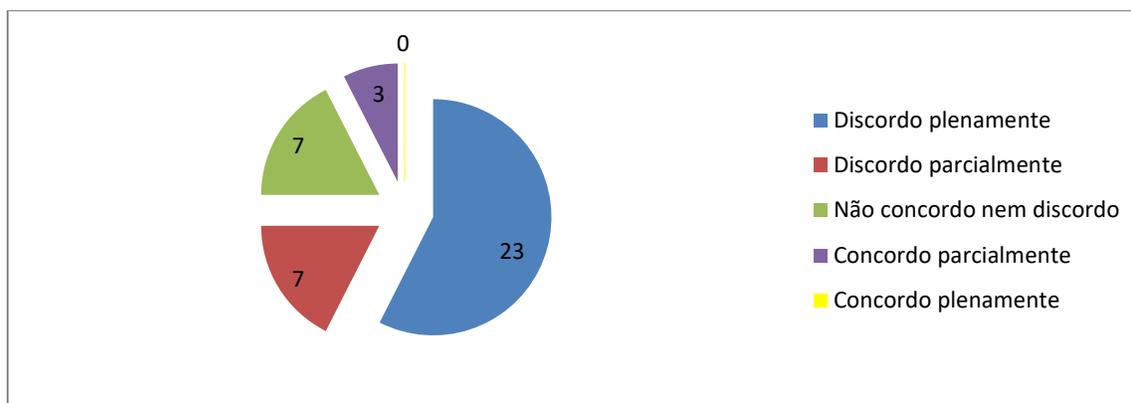
Gráfico 23: “Os serviços vendidos não são justos com os clientes”



Fonte: Elaborado pela autora

A afirmativa acima teve como intuito identificar a percepção dos funcionários quanto aos serviços bancários para os clientes, e os resultados da pesquisa foram que 87,5% dos entrevistados não concorda que sejam serviços injustos, contra 5% que concordam parcialmente com a afirmação. Os votos restantes foram imparciais.

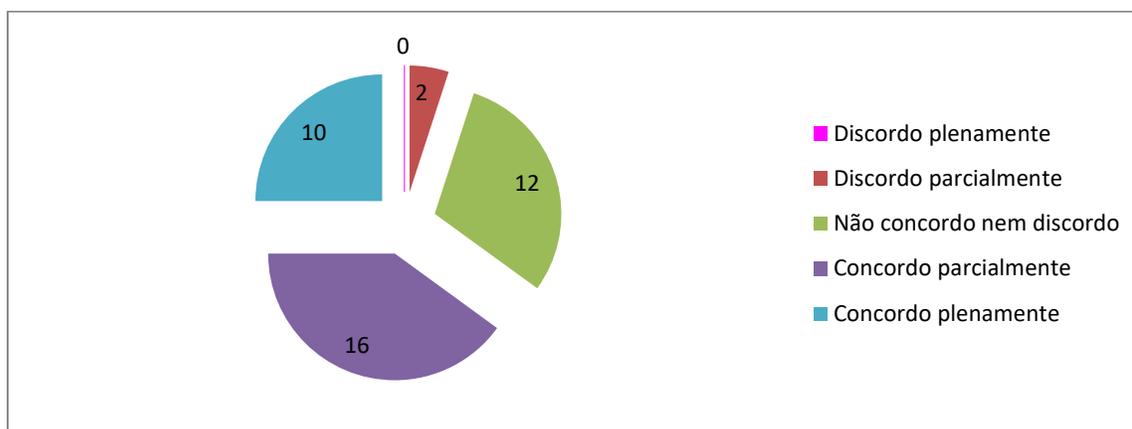
Gráfico 24: “Procuo atingi-las, mas não concordo”



Fonte: Elaborado pela autora

A quarta afirmação se refere ao fato de os funcionários atingirem as metas ainda que sem concordar com as mesmas. Dos 40 (quarenta) entrevistados, 30 (trinta) discordaram parcial ou plenamente da sentença, o que pode significar tanto que estes não busquem atingir as metas, quanto que concordem com sua estipulação. Dos outros 10 (dez) entrevistados, 7 (sete) foram imparciais e 3 (três) concordaram parcialmente com a afirmação.

Gráfico 25: “Realizo exclusivamente vendas que promovam uma relação de benefício mútuo entre a instituição e o cliente”

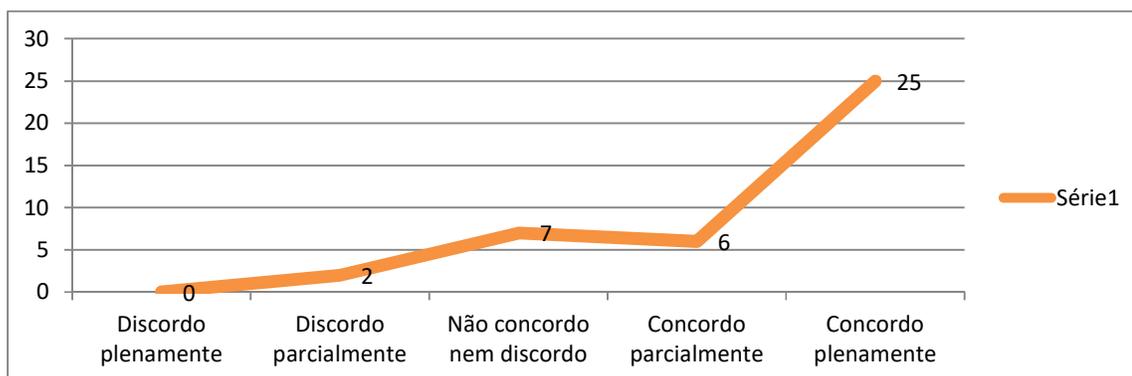


Fonte: Elaborado pela autora

A última sentença do tópico E tratou do propósito das vendas bancárias quanto aos seus benefícios para o cliente, e 26 (vinte e seis) dos entrevistados responderam que concordam realizar apenas vendas que promovam benefícios para ambas as partes. Desconsiderando as opiniões imparciais, apenas 2 (dois) entrevistados discordaram da afirmação.

Os próximos 4 (quatro) comparativos que seguem são referentes aos resultados obtidos por meio das afirmações do tópico F– Motivação para Trabalhar.

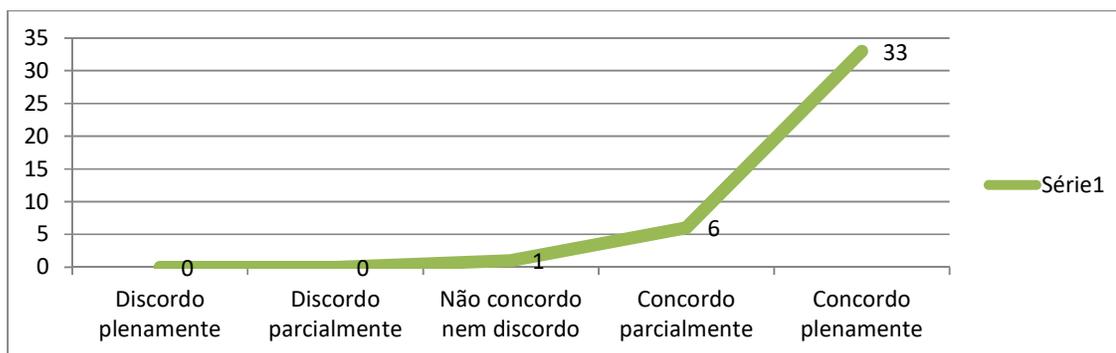
Gráfico 26: “Sinto-me motivado porque gosto do que faço”



Fonte: Elaborado pela autora

O tópico a ser explorado a seguir trata exclusivamente da motivação dos funcionários para que trabalhem bem. A primeira questão sugeriu que os funcionários sentem-se motivados porque gostam de seu trabalho e, diante desta afirmativa, apenas 2 (dois) entrevistados discordaram do fato em questão. Desconsiderando as opiniões imparciais, a maioria dos entrevistados totalizou 77,5% em concordância com a afirmação.

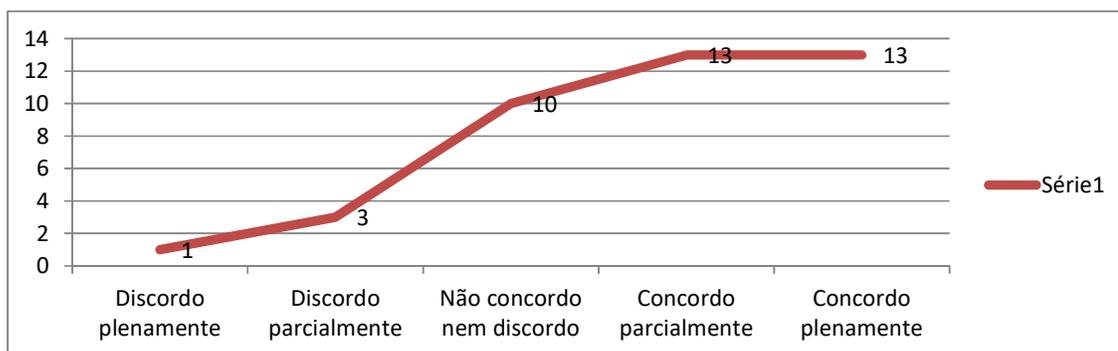
Gráfico 27: “Meus planos pessoais são minha maior motivação”



Fonte: Elaborado pela autora

A afirmação exposta acima não teve nenhuma opinião contrária, apenas 1 (uma) imparcial, o que significa que 97,5% dos entrevistados sentem-se motivados por seus planos pessoais.

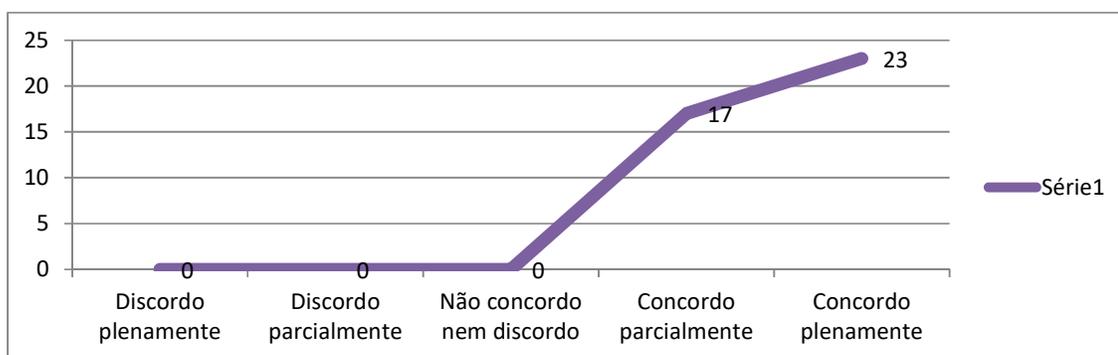
Gráfico 28: “Minha motivação está diretamente ligada à remuneração salarial”



Fonte: Elaborado pela autora

A terceira sentença do tópico F tratou da motivação pessoal relacionada ao salário e, diante da mesma, 10 (dez) entrevistados preferiram manter-se imparciais, enquanto que 26 (vinte e seis) concordaram que esta seja sua principal motivação, e apenas 4 (quatro) discordaram.

Gráfico 29: “Promover minha qualidade de vida e para minha família são os fatores que me impulsionam a trabalhar bem”

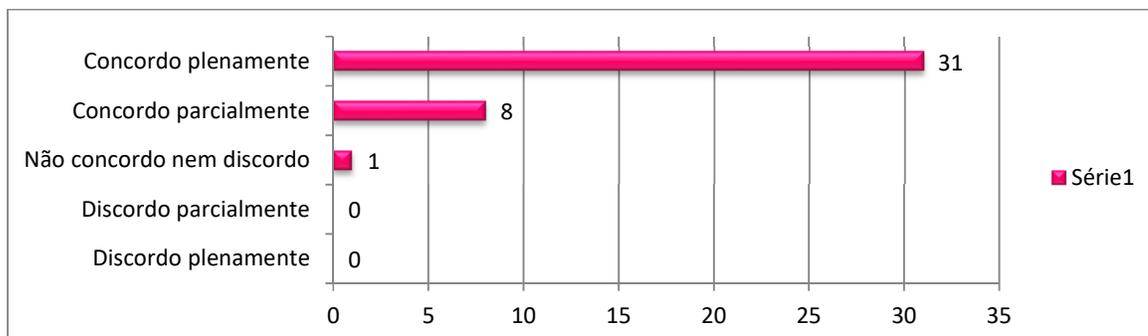


Fonte: Elaborado pela autora

A última afirmação do tópico teve unanimidade nas respostas obtidas: ainda que parcial ou plenamente, todos os entrevistados concordaram que promover qualidade de vida para si próprio e suas famílias seja o fator determinante que os faça trabalhar bem, totalizando 100%.

Os próximos 6 (seis) gráficos que seguem são referentes aos resultados obtidos por meio das afirmações do tópico G – Percepção do funcionamento do seu trabalho quanto ao retorno dado pelos clientes.

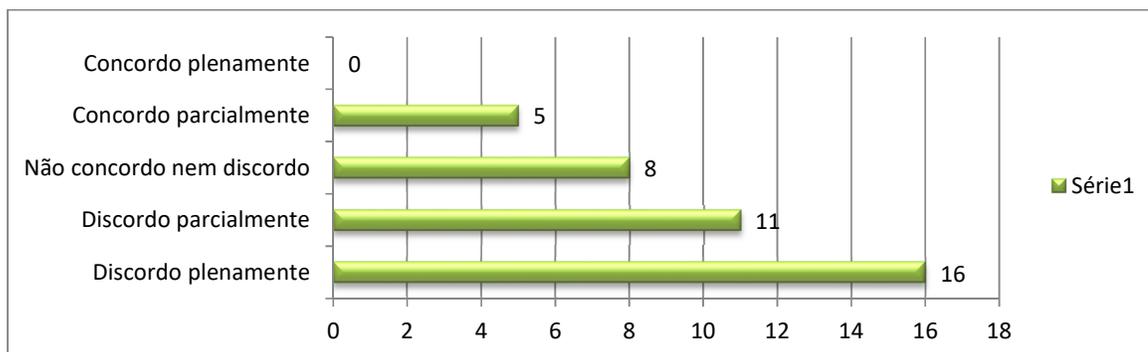
Gráfico 30: “O retorno é sempre positivo quando me empenho em atender bem”



Fonte: Elaborado pela autora

O último tópico do questionário tratou do retorno dos clientes quanto à mudança de abordagem no atendimento. A primeira questão, desconsiderando um voto imparcial, foi respondida com concordância de 39 entrevistados quanto ao retorno positivo dos clientes diante do empenho em atendê-los bem, o que soma 97,5% do total.

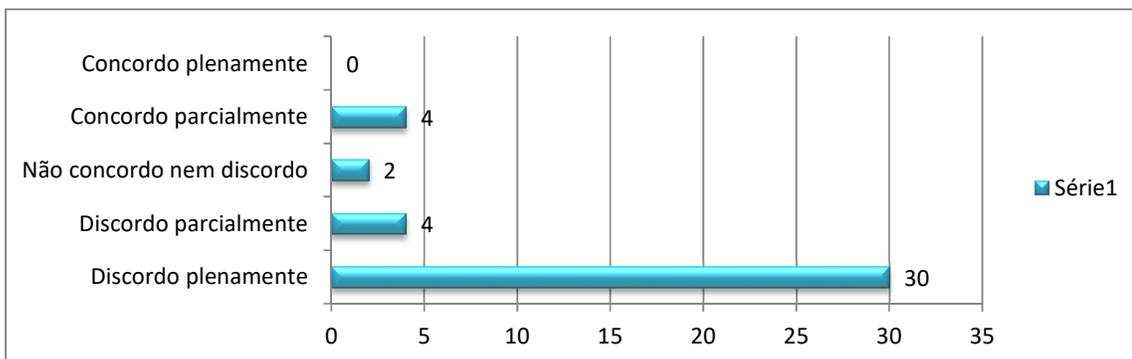
Gráfico 31: “Os clientes nunca estão satisfeitos com os serviços prestados”



Fonte: Elaborado pela autora

Diante da segunda sentença do tópico, 26 (vinte e seis) entrevistados discordaram que os clientes nunca estejam satisfeitos com os serviços prestados pelas instituições financeiras, e apenas 5 (cinco) concordaram.

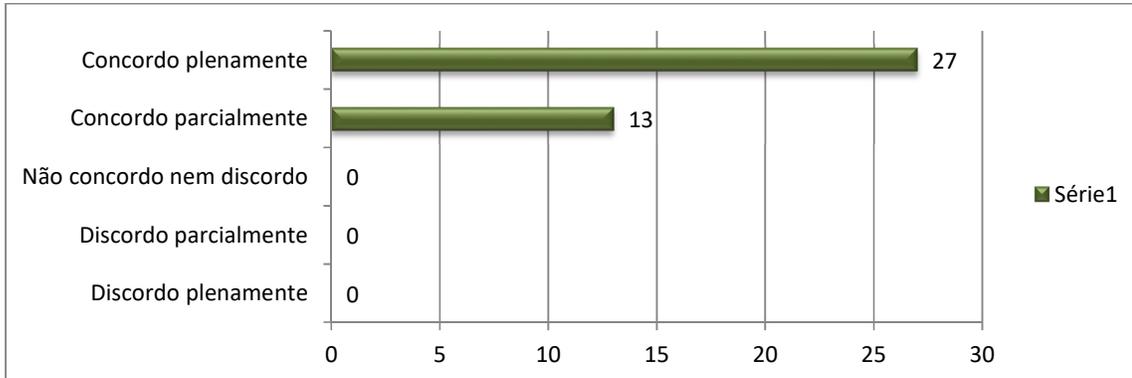
Gráfico 32: “Não percebo mudanças no retorno dos clientes, independentemente do meu atendimento e abordagem”



Fonte: Elaborado pela autora

A frase exposta acima não teve nenhuma opinião em concordância plena com a mesma, apenas 4 (quatro) funcionários concordaram parcialmente, 2 (dois) mantiveram suas opiniões imparciais, e os outros 85% dos entrevistados discordaram que não percebem mudanças quando alteram sua abordagem.

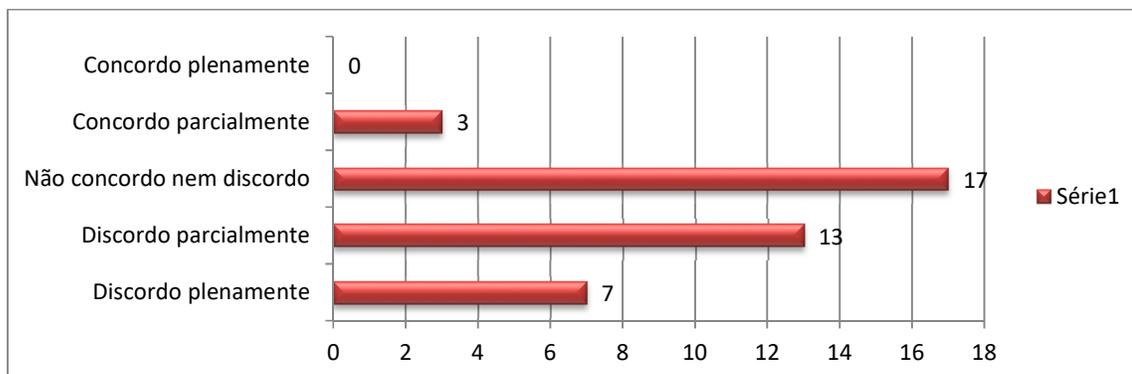
Gráfico 33: “Em minha opinião, sempre há o que melhorar”



Fonte: Elaborado pela autora

Esta sentença teve 100% de concordância, nenhum participante se opôs à afirmação, o que representa que todos os entrevistados consideram ter sempre algo a melhorar para obter bons retornos dos clientes.

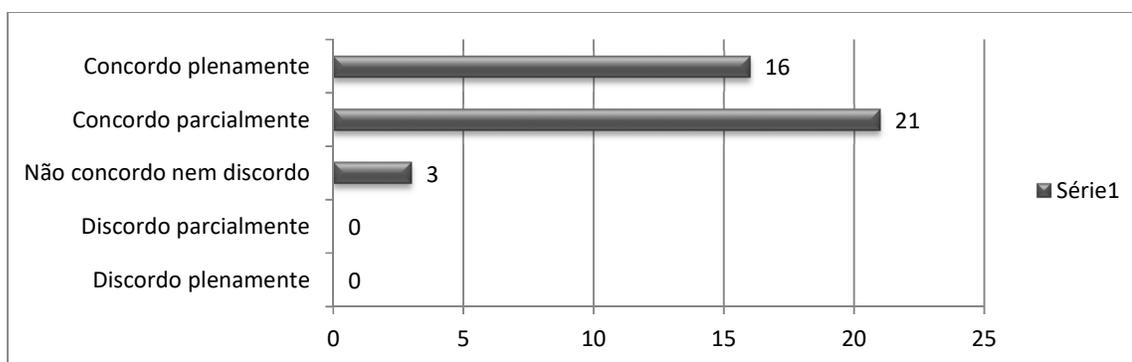
Gráfico 34: “Os clientes não estão dispostos a criar vínculos com a instituição financeira”



Fonte: Elaborado pela autora

De todas as afirmações submetidas aos funcionários, esta foi a que mais obteve opiniões imparciais, somando 42,5%. No entanto, 50% das 40 (quarenta) opiniões foi em discordância com a frase, o que representa que os participantes não acreditam que os clientes não estejam dispostos a criar vínculos com a instituição.

Gráfico 35: “Meus clientes costumam elogiar o meu atendimento e estão satisfeitos”



Fonte: Elaborado pela autora

A última afirmação exposta no questionário teve como objetivo identificar se os funcionários das instituições financeiras costumam receber elogios quanto ao seu atendimento, e se percebem que os seus clientes estão satisfeitos. Do total de 40 (quarenta) entrevistados, 3 (três) preferiram manter sua opinião imparcial, 40%

concordou plenamente com a afirmação, e 52,5% concordaram parcialmente. Não houve opiniões em discordância com a sentença.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com o conhecimento adquirido por meio do estudo teórico e baseando-se nas informações obtidas por meio do questionário de teor quali-quantitativo, foi possível concluir que não há, de fato, algo que possa ser considerado efetivamente correto e único como meio de reter e fidelizar clientes indiscutivelmente. Existem formas distintas e eficazes no que se trata de práticas de atendimento ao cliente, porém elas não são excludentes e nem mesmo se completam, apenas são adequadas, umas melhores que as outras, e também fáceis de ajustar ao perfil de cada cliente que, sim, é inegavelmente distinto.

O que pode se perceber ao longo das pesquisas em busca da elucidação dos fatos anteriormente apontados é que, de uma maneira ou de outra, a retenção de clientes é fundamental para a sobrevivência do negócio, principalmente negócios do setor financeiro, e esta é uma prática que vem sendo abordada pelas próprias instituições por meio de cursos, palestras e meios de aprimoramento diário como um dos princípios de sucesso.

Por meio dos questionários aplicados foi possível levantar que os funcionários que atuam em instituições financeiras, especialmente nos setores de atendimento ao cliente, costumam ser jovens, tem sua idade média entre os 20 e 40 anos e, salvo as exceções, tem como escolaridade mínima o ensino superior. Seus perfis costumam ser inovadores, mesmo porque esta tem sido uma exigência de mercado cada vez mais comum, e estão sempre em busca de se adaptar ao perfil da instituição em que trabalham, ainda que ela esteja em constante aprimoramento e, logo, mudança.

Os resultados obtidos ao longo do questionário evidenciaram que os funcionários, em sua maioria, costumam gostar do trabalho que exercem, e tem como motivação principal de trabalhar bem os seus planos pessoais, que se tornam cada vez mais fáceis de alcançar mediante a média salarial deste setor, que costuma ser elevada e positivamente reconhecida pelos colaboradores. Outro aspecto que merece destaque quanto à fidelização de clientes é o modo de abordagem que costuma ser



utilizado pelos bancários, segundo a pesquisa de campo a grande maioria procura atender os clientes sempre com uma feição alegre e entende qualidade no atendimento, dentre as diversas definições apontadas, como compromisso com o cliente e resolução dos seus problemas, tornando este um dos pontos principais do seu atendimento. Ainda que sob níveis de estresse por vezes elevados esob a pressão do cumprimento de metas, muitos funcionários vêem no desempenho de sua função uma realização quando pelo alcance das metas esperadas, e também pelo alcance de um considerável nível de qualidade de vida para si e para os seus que é promovido de maneira mais fácil tanto pela remuneração salarial, quanto pelos benefícios e assistências que a instituição usualmente fornece.

Os funcionários comprometidos com a instituição em que trabalham costumam buscar atingir as metas, ainda que sejam por vezes elevadas, acreditando que os serviços sejam, em sua maioria, justos e vantajosos para ambas as partes, e que seus clientes estejam, em sua maioria, dispostos a se vincular à instituição desde que tenham sempre um atendimento diferenciado e comprometido na resolução dos problemas dos mesmos.

O presente estudo ajudou a esclarecer algumas questões importantes tornando possível esclarecer alguns pontos quanto à atuação dos funcionários na tentativa de fidelizar os clientes mediante as exigências da instituição. Desta forma, concluiu-se que não há um método único e eficaz que solucione todas as miríades de atuação, no entanto, aplicar o Marketing de Relacionamento na abordagem dos clientes ainda se faz a maneira mais assertiva de trabalhar e conciliar um atendimento diferenciado e reconhecido. Todavia, o uso do bom senso é a ferramenta coadjuvante mais necessária nessa relação.

REFERÊNCIAS

BRASIL, Banco Central. **Ouvidoria dos bancos**. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/?OUVIDBANCOS>. Acesso em 30 de Novembro de 2015

BREI, V. A.; ROSSI, C. A. V. Confiança, valor percebido e lealdade em trocas relacionais de serviço: um estudo com usuários de internet banking no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 2, p. 145-168, 2005.

Revista Eletrônica Gestão e Negócios – Volume – nº 1 – 2016.



COMO, U. **Educação**. Disponível em: <http://educacao.umcomo.com.br/articulo/como-utilizar-a-escala-de-likert-em-analise-estatistica-402.html>. Acesso em 12 de Abril de 2016.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 1995.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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

KOTLER, Philip. **Marketing**. 1ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina de A. **Metodologia Científica**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LIMA, Agnaldo. **Como Conquistar, Fidelizar e Recuperar Clientes: Gestão do Relacionamento**. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MCKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento: Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

SANTOS, C. P. dos; FERNANDES, D. V. D. H. A recuperação de serviços como ferramenta de relacionamento e seu impacto na confiança e lealdade dos clientes. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, vol. 48, n.1.p. 10-24.Jan/Mar. 2008.