



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração à distância

Francisco Elson Costa Rocha

**Pós-venda: Fidelizando clientes alta renda em instituições
bancárias**

Brasília-DF

2011

Francisco Elson Costa Rocha

**Pós-venda: Fidelizando clientes alta renda em instituições
bancárias**

Projeto de monografia apresentado ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração, na modalidade à distância, pela Universidade de Brasília (UnB).

Supervisor do Eixo: Prof. Dr. Eduardo Raupp de Vargas

Professor Coordenador Geral do Curso: Prof. Dr. Pedro Paulo de Murce Menezes

Professor Orientador: Prof. Espec. Giovanni Carluccio de Souza

Brasília – DF

2011

Rocha, Francisco Elson Costa.

Pós-venda: Fidelizando clientes alta renda em instituições bancárias/
Francisco Elson Costa Rocha – Brasília, 2011.

57 fl. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento
de Administração – EaD, 2011.

Orientador: Prof. Espec. Giovanni Carluccio de Souza, Departamento
de Administração.

1. Introdução. 2 Referencial Teórico. 3 Métodos e Técnicas de
Pesquisa. 4. Resultados e discussão. 5. Conclusões e recomendações. 6.
Referências

Francisco Elson Costa Rocha

**Pós-venda: Fidelizando clientes alta renda em instituições
bancárias**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do (a) aluno (a)

Francisco Elson Costa Rocha

Prof. Espec. Giovanni Carluccio de Souza
Professor-Orientador

Prof. Espec. Giovanni Carluccio de
Souza
Professor-Examinador

Prof. Espec. Helena Celia de Souza
Sacerdote
Professor-Examinador

Brasília, 11 de junho de 2011

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, pois sem Ele, nada seria possível; à minha querida e amada esposa Raquel, pelo carinho, incentivo e apoio. Dedico também à minha mãe, Neuza, e ao meu pai, Canidé, pois não foram apenas meus progenitores, mas também meus orientadores. A eles devo tudo o que sou. Dedico ao meu irmão Aelson e demais familiares pelo incentivo e apoio durante toda essa caminhada. Aos professores, tutores, coordenadores, aos demais funcionários da UNB, que fizeram com dedicação o seu trabalho para que eu pudesse chegar até aqui. Finalmente, a todos os meus colegas, companheiros do curso de Administração à Distância da UNB.

Resumo

O serviço de pós-venda pode ser um diferencial competitivo capaz de ajudar a fidelizar os clientes. No sistema financeiro, o serviço de pós-venda está se tornando um fator importante para manter os bons clientes nas instituições bancárias, em virtude da redução da diferenciação dos produtos e serviços existentes nesse mercado. O trabalho contribuiu para identificar se os Gerentes de relacionamento do segmento alta renda de um determinado Banco, compreendem a importância do serviço de pós-venda no processo de fidelização de clientes, e o utiliza como uma ferramenta de apoio aos negócios. Foi realizado um questionário contendo duas partes. A primeira parte foi à identificação do perfil dos participantes que atendem ao público alta renda; e a segunda parte compreendeu na análise das opiniões dos participantes sobre o serviço de pós-venda e o processo de fidelização bancária. Os resultados apontaram que na opinião dos participantes o serviço de pós-venda, nas instituições financeiras, está se tornando uma vantagem competitiva na pretensão de manter os clientes fidelizados.

Palavras-chave: pós-venda, fidelização e marketing de relacionamento.

Lista de gráficos

Gráfico 1. Gênero dos participantes.....	27
Gráfico 2. Faixa etária dos participantes.....	27
Gráfico 3. Tempo de Banco.....	28
Gráfico 4. Tempo de função gerencial.....	28
Gráfico 5. Importância do serviço de pós-venda na fidelização.....	30
Gráfico 6. Pós-venda e a oportunidade de agregar valor para o cliente.....	32
Gráfico 7. Bom atendimento x ofertas/promoções da concorrência.....	33
Gráfico 8. Fidelização e facilidade nas vendas.....	35
Gráfico 9. Oferta de produtos inadequados e seus riscos.....	36
Gráfico 10. Fidelização: Produtos e serviços x Atendimento.....	39
Gráfico 11. Diferenciais competitivos das instituições financeiras.....	41
Gráfico 12. Fatores de riscos e ameaças de clientes nas instituições financeiras.....	44

Lista de abreviaturas e siglas

AAS – Amostragem Aleatória Simples

BNDES – Banco Nacional do Desenvolvimento

CRM – *Customer Relationship Management*

DF – Distrito Federal

FMI – Fundo Monetário Internacional

SFH – Sistema Financeiro de Habitação

SFN – Sistema Financeiro Nacional

Sumário

1	Introdução	10
1.1	Formulação do problema.....	12
1.2	Objetivo Geral	13
1.3	Objetivos Específicos	13
1.4	Justificativa.....	14
2	Referencial Teórico	15
2.1	Marketing de relacionamento e conceito de pós-venda	15
2.2	A satisfação e a fidelização de clientes	17
2.3	As instituições financeiras e a relação com os clientes	18
3	Métodos e técnicas de pesquisa	21
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa	21
3.2	Caracterização da organização, setor e área do objeto de estudo	22
3.3	População e amostra.....	24
3.4	Procedimentos de coleta e de análise de dados	24
4	Análise e resultados	26
4.1	Parte I - Perfil social dos participantes	26
4.2	Parte II – Questionário de opinião	30
5	Conclusões e recomendações	47
	Referências Bibliográficas	51
	Apêndices.....	54

1 Introdução

O serviço de pós-venda está se tornando cada vez mais importante no processo de fidelização dos clientes nas organizações, como no caso das instituições bancárias, que o vem utilizando como um diferencial competitivo.

Os clientes fiéis possuem menor propensão à saída, e aceitam com maior facilidade os produtos ofertados pela organização, desde que suas necessidades sejam atendidas. Dessa forma, é importante conhecer melhor os clientes, para que sejam adotadas medidas que busquem suprir suas expectativas, e principalmente, elevar a sua satisfação e a confiança que possui da organização.

As instituições financeiras promovem a segmentação de seus clientes para poder atender os anseios específicos de cada segmento, e com isso aumentar a possibilidade de alcançar bons resultados na retenção e fidelização de seus clientes.

A segmentação é promovida pelos Bancos conforme o retorno financeiro e nível de renda salarial dos clientes. Aqueles que possuem uma elevada renda salarial são os mais cobiçados pelas instituições financeiras, por terem maior tendência ao consumo de produtos e serviços bancários.

Uma empresa que decide operar em um mercado amplo reconhece que, normalmente, não pode atender a todos os consumidores daquele mercado. Eles são bastante numerosos, dispersos e diversificados em termos de exigências de compra. Em vez de competir em todos os lugares, a organização precisa identificar os segmentos de mercado que pode atender com maior eficácia. (KOTLER, 1998, p. 225).

A satisfação dos clientes pode ser o parâmetro para se identificar a qualidade do serviço/produto que é oferecido. É importante assegurar essa qualidade e a execução desses serviços/produtos compreendendo sua natureza e os fatores que suprem as expectativas e necessidades dos clientes, para tentar torná-los fiéis à organização.

Os clientes insatisfeitos podem afetar a relação de outros clientes efetivos dentro de uma organização, pois costumam repassar através de conversas com *stakeholders*¹ situações que provocaram sua insatisfação, ocasionando que outras pessoas fiquem mais propensas a procurarem outras organizações ou não aceitem ofertas de produtos e serviços daquela organização. Torna-se necessário aumentar

¹ *Stakeholders*: qualquer grupo ou indivíduo que possui interesse pela organização.

os esforços para minimizar a insatisfação dos clientes, para que não ocorra diminuição de vendas, e principalmente, perda de clientes para a concorrência.

O valor de um cliente para uma organização cresce e seus custos caem durante sua permanência. À medida que o cliente começa a confiar nos serviços que recebe, fica mais disposto a comprar e, conseqüentemente, promovem comentários positivos, atraindo outros clientes.

Em virtude da grande competitividade, os Bancos lançam produtos e serviços a cada dia, aliados a modernização de seus equipamentos e veiculação de campanhas publicitárias para conquistar novos clientes. Contudo, esses produtos e serviços são facilmente copiados pela concorrência, além dos preços e as taxas dos produtos e serviços serem cada vez mais similares. Dessa maneira, surge a necessidade de um bom relacionamento com o cliente, pois a qualidade do atendimento e a confiança nos profissionais são atributos que possuem um grande valor na construção da fidelidade com o cliente, e podem se tornar em vantagens competitivas para a organização. Não basta apenas trazer o cliente para a instituição, é importante mantê-lo fiel e satisfeito, para que não seja atraído por uma campanha agressiva de um concorrente.

A implementação de um serviço de pós-venda contribui para melhorar o relacionamento com o cliente, pois pode demonstrar que a organização se preocupa não apenas em vender, e sim em promover a satisfação das necessidades dos clientes, transformando esse sentimento em fidelidade à organização. Para alcançar isso, os Bancos precisam ter, além de profissionais qualificados, sistemas que auxiliem na monitoração de seus canais de atendimento.

Algumas instituições estão começando adotar ferramentas de CRM (*Customer relationship management*) – Gerenciamento de Relações com o Cliente, para gerenciar com maior eficiência as relações com os clientes. Um dos objetivos dessa ferramenta é auxiliar o serviço de pós-venda no acompanhamento do desempenho dos produtos, e compreender melhor as necessidades dos clientes.

Porém, a utilização do sistema CRM, nas instituições bancárias, ainda está em fase inicial de implementação, e dessa forma as organizações busca supri-la alocando profissionais que possuam experiências e qualificações desejadas para gerenciar seus principais clientes. Esses profissionais necessitam ter argumentos e atitudes que sejam compreendidos pelos clientes como especiais, e que possuam o poder de satisfazê-los. Assim, haverá maior probabilidade do cliente manter-se fiel à organização, mesmo que haja assédio da concorrência.

1.1 Formulações do problema

As instituições financeiras, antigamente, tratavam o marketing na forma de conceito de propaganda e promoção; e criavam os produtos e serviços sem distinguir seus consumidores, visando apenas o lucro imediato. Atualmente, os Bancos estão aprendendo que não adianta somente atrair os clientes, é necessário torná-los fiéis à organização.

Os Bancos encontram na segmentação de clientes uma ferramenta competitiva de mercado, onde direcionam a criação e vendas de produtos específicos para cada segmento. Entretanto, os serviços financeiros são facilmente copiados e as vantagens específicas possuem vida curta.

Percebe-se que nenhum banco pode oferecer todos os produtos e ser o melhor banco para todos os clientes. As instituições financeiras devem assumir uma posição no mercado. Esse posicionamento é uma tentativa de distinguir um determinado Banco de seus concorrentes para ser o preferido em certos segmentos de mercado. O segmento que produz maior retorno financeiro para os Bancos, atualmente, é o segmento alta renda, sendo também o mais disputado.

O serviço de pós-venda tem como prerrogativa estreitar o relacionamento do cliente com a organização, e transformar o atendimento em uma vantagem competitiva.

“Marketing de relacionamento é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam, através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros” (KOTLER, 1998, p.27). Portanto, as práticas de marketing de relacionamento estão baseadas na interação dos funcionários da organização com os consumidores, e dessa maneira, qualquer pessoa do corpo funcional em contato direto com o consumidor pode ser em algum nível, um potencial construtor ou destruidor de relacionamentos.

Sendo assim, esse trabalho procura responder a seguinte questão: **Qual a importância do serviço de pós-venda no processo de fidelização de clientes?**

1.2 Objetivo geral

- Analisar a relação do serviço de pós-venda no processo de fidelização de clientes alta renda, e aferir a utilização do serviço pelos Gerentes desse segmento.

1.3 Objetivos específicos

- Analisar o perfil e a influência dos Gerentes de relacionamento alta renda na fidelização dos clientes;
- Analisar o serviço de pós-venda e outros fatores que contribuem na fidelização de clientes em uma instituição financeira;
- Identificar se o serviço de pós-venda é um diferencial competitivo para a fidelização dos clientes em uma instituição financeira, na percepção dos gerentes do segmento alta renda;
- Avaliar os fatores de riscos e ameaças no processo de fidelização de clientes do segmento alta renda.

1.4 Justificativa

O mercado muda constantemente, assim como o pensamento dos consumidores em relação aos produtos ou serviços que necessitam. As pessoas adquirem os produtos por várias razões: compram porque são bem atendidas e porque confiam na qualidade dos produtos e nos serviços prestados pela organização. É necessário conquistar os clientes em todos os momentos, tornando a experiência com a organização agradável e inesquecível.

A concorrência é outra força existente no mercado que poderá influenciar na relação com o cliente, e dessa maneira, as instituições bancárias devem buscar estratégias para fidelização de seus clientes, satisfazendo da melhor forma possível suas necessidades, e procurando oferecer os produtos e serviços no momento certo e com a qualidade que esperam.

Este tema surgiu a partir da percepção da dificuldade de se manter os clientes fiéis às suas respectivas instituições bancárias, ou seja, foi percebido que mesmo oferecendo serviços de qualidade, personalizado e com segurança, muitos clientes buscam outras instituições.

A pesquisa foi estruturada para obter a visão dos Gerentes de relacionamento alta renda sobre o serviço de pós-venda e o processo de fidelização de clientes. “Ouvir o que os funcionários sabem dos clientes é tão importante quanto ouvir os próprios clientes [...]” (UNRUH, 1998, p.30). Sendo assim, optou-se por fazer uma pesquisa baseada na percepção dos Gerentes de relacionamento alta renda, por serem as pessoas de contato da organização que estão mais próximas dos clientes.

A pesquisa trará a possibilidade de estudar as estratégias de fidelização de clientes praticadas pelos Gerentes do segmento alta renda em uma determinada instituição bancária no Distrito Federal, e para isso, buscar-se-á no marketing de relacionamento, especificamente no serviço de pós-venda, mecanismos que possam contribuir para a retenção desses clientes junto à instituição. Esperar-se-á que a pesquisa possa contribuir e propor melhoria para aumentar o nível de satisfação dos clientes do segmento alta renda da instituição avaliada, e dessa forma, minimizar a evasão de clientes para outras instituições bancárias.

2 Referencial Teórico

2.1 Marketing de relacionamento e conceito de pós-venda

O conceito atual de marketing surgiu após a década de 50, quando houve o avanço do processo de industrialização, acarretando no aumento da competitividade entre as empresas, além de colaborar de forma substancial na diversificação de produtos/serviços. O mercado não absorvia mais somente produtos padronizados, ou seja, os consumidores exigiam produtos diferenciados de acordo com suas necessidades específicas.

Esse avanço promovido por esse progresso tecnológico permitiu que as empresas construíssem bancos de dados com as informações detalhadas de cada cliente, principalmente com as características comportamentais e de segmento de mercado, permitindo conhecer melhor os clientes.

Contudo, somente a partir da década de 90, as empresas começaram a descobrir a necessidade de um relacionamento duradouro com seus clientes, surgindo o conceito de marketing de relacionamento.

O marketing de relacionamento é uma nova postura de interação entre a empresa e os clientes, gerando vínculos econômicos e sociais entre as partes.

Segundo McKenna (1992, p.6): “[...] marketing de relacionamento não é uma função [...]. É integrar o cliente à elaboração do produto e desenvolver um processo sistemático de integração que dará firmeza à relação.” Dessa forma, McKenna (1992) introduz, também, o conceito do facilitador, que é o agente capaz de gerar um relacionamento com o consumidor baseado na confiança, o que acarretará em ganhos para ambos ao longo do tempo.

“O marketing de relacionamento é um processo contínuo de criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria” (GORDON, 1999, p.31). “O marketing de relacionamento é baseado na premissa de que os clientes importantes precisam receber atenção contínua” (KOTLER, 1998, p.619).

O surgimento dos serviços de pós-venda está relacionado com alguns aspectos da teoria do marketing.

“O marketing é a ciência e a arte de conquistar e manter clientes e desenvolver relacionamentos lucrativos com eles” (KOTLER, 1999, p.155). Para Moreira (2000), o

objetivo da pós-venda é gerar satisfação e fidelização do cliente. Esta fidelização, segundo Levitt (1990), ocorre através de um relacionamento duradouro e contínuo entre o consumidor e fornecedor, e não permanece restrito somente ao momento da venda.

Na concepção de Inglis (2010), uma empresa ao superar as expectativas dos seus clientes, os torna mais leais e os retém no longo prazo. “Conquistar novos clientes custa entre 5 a 7 vezes mais do que manter os já existentes” (KOTLER, 1998, p.46). Um cliente satisfeito poderá gerar novos clientes, através de comentários positivos entre amigos e familiares. À medida que o cliente começa a confiar na organização, também fica mais disposto a comprar os produtos oferecidos. Portanto, o esforço na retenção de clientes permite uma redução de despesas, pois poderá diminuir os custos com propagandas e promoções de venda, que serviria para atrair novos clientes e/ou manter os clientes já existentes.

“A função do serviço de pós-venda é garantir a satisfação, proporcionando uma boa imagem da empresa, em busca de aumentar sua clientela” (FIGUEIREDO, 2010, p.254).

Para Meira (2006) a empresa deve aproveitar para “encantar” o cliente, no momento de pós-venda. Ou seja, mostrar para o cliente que seu relacionamento com a empresa não terminou com o pagamento do produto adquirido.

“O serviço de pós-venda pode contribuir para que as empresas fortaleçam o relacionamento com os seus principais clientes, principalmente, aqueles que possuem um grande volume de negócios com a empresa” (INGLIS, 2010, p.211). Geralmente, os clientes com elevada renda são os mais assediados pela concorrência, pois possuem um maior poder de compras, e conseqüentemente, poderão trazer maiores lucros para as empresas. Sendo assim, é importante que as organizações possuam um serviço de pós-venda eficiente, para minimizar as perdas dos seus clientes para a concorrência.

Para Figueiredo (2010), esse serviço de pós-venda deve ser uma estrutura eficiente de negócios, com os custos controlados e baseados no nível de serviço que se deseja proporcionar. A empresa também deve ter uma política de preços competitivos para compensar os custos com a prestação desse serviço.

O serviço de pós-venda cria um ambiente favorável de negociação entre o vendedor e o cliente, proporcionando uma quantidade de vendas maior comparado com um profissional de vendas que não o ofereça. A organização deve sempre manter o contato com o cliente, para verificar se ele está satisfeito com o serviço ou produto adquirido, o que irá contribuir para a base de uma relação comercial positiva e mais duradoura. Como nos relacionamentos pessoais, fidelidade não se compra; se conquista no longo prazo através de atitudes que transmitam confiança, respeito, cuidado, atenção e carinho com o outro. (FUTRELL, 2003, p. 125).

Fidelização é um processo contínuo de conquista da lealdade. Dificilmente uma empresa conseguirá manter seus clientes, se não houver um bom relacionamento entre eles.

2.2 A Satisfação e a fidelização de clientes

Segundo Kotler (1998, p.53): “[...] satisfação é um sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto em relação às expectativas da pessoa [...]”. “A satisfação do cliente está relacionada com o sentimento em relação à compra, e se mede através da relação entre o que o cliente recebeu ou percebeu” (FUTRELL, 2003, p.271).

Se o desempenho de uma empresa no momento de venda não atingir as expectativas do consumidor, esse ficará insatisfeito. Porém, se o desempenho atender às expectativas, o consumidor ficará satisfeito, porém se excedê-las o consumidor estará altamente satisfeito ou encantado, e conseqüentemente, estará mais apto a permanecer cliente da empresa, além de mais propenso ao consumo de produtos e serviços que forem oferecidos. Ou seja, um alto nível de satisfação cria um vínculo emocional com a marca e trás um resultado de fidelização com o cliente. (KOTLER, 1998, p.53).

A satisfação que um produto/serviço proporciona ao cliente, também está relacionada ao pacote de serviços que o agrega (MOUTELLA, 2011). Os clientes esperam sair satisfeitos de uma negociação comercial, adquirindo um produto/serviço de qualidade, com um preço percebido como justo, e com um bom atendimento. As organizações devem estar empenhadas em não apenas satisfazer as necessidades dos seus clientes, e sim buscar superar todas as suas expectativas. De acordo com Kotler (1998), a maioria das organizações visa à alta satisfação, pois entendem que se os consumidores estiverem apenas satisfeitos estarão dispostos a migrar para a concorrência quando surgir uma melhor oferta.

“É essencial que a empresa compreenda a natureza e as expectativas dos clientes, para assegurar a execução dos serviços com qualidade, promovendo a satisfação dos clientes” (COBRA, 2003, p.228). É preciso criar um canal de relacionamento, onde a organização possa identificar os anseios e as necessidades dos clientes, e surpreendê-los com serviços não esperados. Segundo Cobra (2003), esse canal de relacionamento deve acolher as sugestões de melhorias de produtos e serviços, para que cada cliente se sinta envolvido e, até mesmo, cúmplice da organização.

2.3 As instituições financeiras e a relação com os clientes

O mercado financeiro é um setor altamente competitivo. As instituições bancárias buscam atender as necessidades dos clientes, procurando encontrar soluções desburocratizadas e criativas, em busca de satisfazê-los; evitando assim, uma possível perda para a concorrência.

No cenário atual, os Bancos exigem que seus profissionais sejam capacitados para poder prestar um excelente atendimento aos clientes. O desenvolvimento de novos serviços de atendimento, aliado à disponibilidade de tecnologia de ponta, está se tornando um mecanismo de diferencial competitivo entre as organizações bancárias.

Para esclarecer a necessidade de desenvolvimento de serviços de atendimento de alta qualidade; Cobra (2000, p.33) afirma: “Os consumidores buscam hoje no mercado de consumo preço baixo e qualidade alta, e no mercado financeiro tarifas baixas e qualidade alta de serviços de atendimento.” Essa situação vem gerando ganhos em economia de escala em produção e em marketing, estimulando a globalização de serviços financeiros e tornando-os mais competitivos (MOUTELLA, 2011).

“Para proporcionar serviços de qualidade, a organização precisa adequá-los às necessidades e desejos de clientes específicos e criar valor” (CHURCHILL; JUNIOR, 2000, p.299). Os Bancos disponibilizam aos seus clientes diversos serviços, de acordo com as suas necessidades, contudo grande parte dos clientes não sabe exatamente o que desejam.

“Compreender as necessidades e os desejos dos clientes nem sempre é uma tarefa fácil” (KOTLER, 2000, p.43). Dessa forma, as organizações que desejam

manter seus clientes, deverão sempre promover um esforço maior na identificação das necessidades de seus clientes, que muitas vezes está relacionado no atendimento de qualidade.

“Os consumidores estão se tornando mais interessados no atendimento e na forma como são tratados quando adquire alguma coisa, interesse que supera mesmo a questão do preço e do produto” (GRIFFIN, 1998, p.151). O cuidado no relacionamento com os clientes é fundamental para gerar um número cada vez maior de estratégias de marketing.

A lealdade dos clientes, a marca da organização, seus produtos e serviços estão intimamente ligados. Uma marca bem visível e positiva não existe sem a lealdade do cliente.

Na hora da compra, as marcas da empresa, do produto ou do serviço são muito importantes. No entanto, também têm uma grande influência sobre as expectativas e as percepções que os clientes têm sobre o relacionamento com você. Uma marca forte, desenvolvida durante um longo tempo, fornece uma base sólida para que um relacionamento possa ser desenvolvido. Sem ela, é preciso começar quase que do nada a cada transação. (STONE; WOODCOCK; MACHTYNGER, 2000, p.58).

Para que a organização seja bem sucedida, todos os seus funcionários devem compreender a totalidade do processo e a importância de sua participação na contribuição dos resultados.

A competitividade no mercado financeiro é bastante acirrada em busca de novos clientes. Novos produtos e serviços são lançados regularmente. O consumidor tem à sua disposição um leque enorme de instituições financeiras. A eficiência e a capacidade de crescimento das instituições financeiras definirão quais sobrevirão no mercado.

As mudanças que estão ocorrendo estão provocando modificações aceleradas no papel de uma agência bancária no contexto de distribuição de diferentes produtos e serviços financeiros. A agência está abandonando sua estratégia comercial passiva de aguardar o cliente e passando a adotar uma estratégia mais agressiva na captação de clientes, por meio dos *call centers* e gerentes de contas. Com isso, deixa de ser o único canal de vendas para ser apenas mais um. A agência está buscando um novo referencial para o seu papel distributivo. Uma agência está alicerçada em dois pontos, de um lado os meios físicos, pontos de vendas (loja, máquinas de auto-atendimento) e de outras pessoas encarregadas de vender e de atender, força de vendas, o lado humano. (COBRA, 2000, p.165).

A agência bancária é o principal ponto de conquista de clientes dos Bancos de varejo. Os produtos e serviços disponíveis estão concentrados em sua grande maioria nas agências. Uma instituição financeira deve estar permanentemente procurando agregar valor a seus produtos e serviços. Como as expectativas e necessidades dos clientes são dinâmicas é preciso que a instituição financeira esteja atenta, para satisfazer seus clientes, ouvindo-os e oferecendo produtos e serviços de qualidade, cujos atributos tenham valor percebido elevado. O foco da instituição financeira deve ser o cliente e não os seus produtos.

A concorrência, cada vez mais acirrada, o impacto da tecnologia da informação e a presença de novos clientes são fatores determinantes de mudança radical na política de comercialização das instituições financeiras. O funcionamento bancário torna seu marketing muito diferenciado daquele praticado em outros setores, até mesmo na própria área de serviços. (GARCIA, 1998, p.133).

A atividade bancária ocorre através do contato pessoal do cliente e o funcionário, que é o representante da instituição. Esse atendimento muitas vezes confunde-se com o próprio produto, capaz de desenvolver no cliente, o sentimento de fidelidade.

O fator visibilidade no marketing bancário é contrastante com aquele no marketing industrial. Na indústria, o produto é a própria materialização da empresa. O banco procura compensar a imaterialidade através do contato pessoal, utilizando-se, também de recursos físicos, como decoração, arquitetura, layout e facilidades como estacionamento. O produto bancário está intimamente associado a um serviço cujo valor para o cliente pressupõe uma estratégia de materialização. Esta é a essência da particularidade do marketing bancário. (XAVIER, 1990, p.12).

As instituições bancárias devem assumir a liderança desta relação comercial e articular esta interação. Desta forma, o marketing bancário identifica-se com o poder decisório na gestão de um processo inteiramente subjetivo, formador da opinião do cliente e motivador da aceitação do seu papel intermediador.

3 Métodos e técnicas de pesquisa

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Para a realização desse trabalho, será utilizada a pesquisa do tipo descritiva, onde poderemos avaliar e analisar se as teorias e/ou conceitos existentes sobre o serviço de pós-venda estão sendo praticados pelos Gerentes no processo de fidelização de clientes alta renda em uma determinada instituição bancária.

Será utilizado o meio de investigação do tipo pesquisa de campo. O instrumento utilizado para coletar os dados será o questionário, com o intuito de coletar informações descritivas, comportamentais e preferenciais de uma amostra dos Gerentes do segmento alta renda no DF.

Os resultados obtidos irão contribuir para a análise do problema de pesquisa, e sua interpretação consistirá na codificação das informações existentes nos questionários juntamente com as teorias dos materiais bibliográficos estudados, ou seja, o tratamento dos dados coletados será feito de forma qualitativa, onde a pesquisa bibliográfica fundamentará as informações prestadas pelos participantes do estudo na pesquisa de campo. Além disso, haverá uma análise quantitativa, pois a pesquisa também possui a intenção de identificar o perfil dos Gerentes que a instituição avalia como ideal para atender aos clientes alta renda, e se isso possui algum fator relevante no processo de retenção e fidelização desses clientes.

Justifica-se a escolha do meio de investigação para a realização desse trabalho, além do instrumento e o tipo de tratamento utilizado na pesquisa; o fato de analisar uma parte específica do processo organizacional – o processo de pós-venda. Através desses meios de investigação, serão feitas propostas e críticas, bem como serão sugeridas alternativas para que se busque um grau maior de satisfação dos clientes por meio de uma maior eficiência do serviço de pós-venda.

Com o resultado dessa pesquisa, espera-se uma compreensão maior da importância do serviço de pós-venda, buscando identificar a sua relevância na retenção de clientes; mensurar a relação entre fatores de retenção de clientes e fatores do serviço de pós-venda e identificar os principais diferenciais competitivos que contribuem para retenção dos clientes em uma instituição financeira.

3.2 Caracterizações da organização, setor ou área do objeto de estudo

O Sistema Financeiro Nacional (SFN) é constituído por várias instituições e órgãos que regulam, executam e fiscalizam as movimentações e circulação da moeda no país, voltadas para a gestão da política monetária do Governo Federal.

O surgimento do Sistema Financeiro é proveniente do início do século XIX, quando a família real portuguesa mudou-se para o Brasil, onde foi criado o Banco do Brasil. Após a Segunda Guerra Mundial, outras instituições foram surgindo, como o FMI e o Banco Mundial. Nas décadas de 50 e 60, houve a criação do Banco Central do Brasil, do BNDES, SFH, do Banco Nacional de Habitação. Porém, um dos marcos para a economia brasileira foi o surgimento do Conselho Monetário Nacional, contribuindo para regulamentar o Sistema Financeiro vigente.

As Instituições Financeiras fazem parte do subsistema operativo do SFN, e somente podem funcionar no Brasil mediante autorização do Banco Central de acordo com a Lei 4595/64. É constituída por pessoas jurídicas, públicas ou privadas, que têm como a atividade principal a intermediação de recursos financeiros próprios ou de terceiros, em moeda nacional ou estrangeira.

A instituição bancária a qual será objeto desse estudo não autoriza a divulgação de seu nome para monografias e demais trabalhos acadêmicos, conforme determinado em seus normativos. Trata-se de uma instituição financeira brasileira, constituída na forma de sociedade de economia mista, com participação da União em 68,7% das ações. Possui 15.133 pontos de atendimento distribuídos pelo país, entre agências e postos. Possui ainda opções de acesso via internet, telefone e telefone celular. Está presente em mais de 21 países além do Brasil. Possui cerca de 5.000 agências, estando presente na maioria dos municípios do país, com uma estrutura de mais 100 mil funcionários, além de dez mil estagiários, cinco mil contratados temporários e 4,8 mil adolescentes trabalhadores. Sua base de clientes pessoas físicas é de aproximadamente de 23,7 milhões de clientes, ocupando posição de destaque no SFN como a maior instituição bancária em ativos financeiros.

Para fazer parte do segmento alta renda dessa instituição bancária, atualmente, o cliente deve receber proventos mensais acima de R\$ 6 mil reais e/ou possuir um volume de aplicação acima de R\$ 100 mil reais. O segmento disponibiliza produtos e serviços diferenciados para clientes com perfil alta renda, que buscam

assessoria financeira especializada e atendimento diferenciado. O relacionamento visa à satisfação e fidelização do cliente, baseado em relacionamento a longo prazo, apoiado pelo conhecimento, confiança e atendimento integral de suas necessidades.

3.3 População e amostra

Para a realização da pesquisa de campo, utilizar-se-á um questionário que será aplicado aos Gerentes do segmento alta renda desse determinado banco. Em virtude de várias limitações - custo, tempo e impossibilidade de acesso a todos os Gerentes de Relacionamento do DF dessa instituição – foi utilizado o método de amostragem aleatória simples (AAS). Esse método foi escolhido, pois cada pessoa da população amostral tem a mesma probabilidade de ser incluída. Atualmente, a instituição financeira conta com 188 Gerentes do segmento alta renda no DF. O pré-teste foi realizado com seis pessoas da população estudada, e o questionário foi aplicado para 44 pessoas, escolhidos de forma randômica. Foi utilizado como parâmetro um coeficiente de confiança de 95%, para identificar a quantidade mínima de pessoas necessárias para responder o questionário que torna-se essa amostra representativa.

3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados

O roteiro de pesquisa foi fundamentado através de um questionário, onde foi analisado o contexto das respostas obtidas pelos participantes, de acordo com os dados de natureza qualitativa (opinião) e quantitativa (estatística).

O questionário foi desenvolvido para identificar a visão dos participantes sobre a importância do serviço de pós-venda no processo de fidelização de clientes, buscando mensurar se a prática desse serviço irá facilitar na comercialização de novos produtos e serviços, o qual poderá contribuir na fidelização de clientes à instituição bancária. O questionário foi constituído para obter as informações descritivas e preferenciais dos participantes da pesquisa; possuindo perguntas com respostas fechadas do tipo dicotômicas e escala de intervalo, além de respostas abertas. A escolha de perguntas do tipo dicotômica foi devido à facilidade e rapidez na aplicação. Já as respostas por escala de intervalo pode interpretar melhor a opinião de cada um, através de níveis de ordenação e medição. As perguntas com respostas abertas possibilitam que o participante faça comentários e explicações importantes sobre o assunto.

O questionário foi encaminhado para o e-mail corporativo de 60 Gerentes do segmento alta renda, onde cada participante teria cinco dias para respondê-lo. Foram considerados para análise dos dados os primeiros 44 questionários devolvidos. A escolha do envio do questionário para o e-mail é devido à diminuição do custo e a conveniência para o respondente.

4 Análise e resultados

Em virtude da pesquisa de campo ser fundamentada em questões com os dados de natureza qualitativa (opinião) e quantitativa (estatística), os resultados e discussão da pesquisa, será apresentado em duas partes, no objetivo de facilitar a compreensão das informações obtidas.

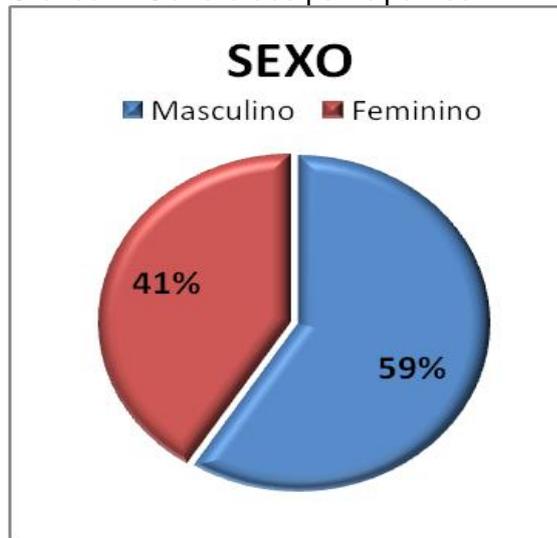
A primeira parte é a identificação do perfil socioeconômico dos participantes da instituição financeira. A segunda parte foi a análise do questionário de opinião, através da ordem numérica das questões da pesquisa de campo. Ambas as partes foram relacionadas para atingir os objetivos gerais e específicos do trabalho de pesquisa.

Para ajudar na visualização das questões fechadas do tipo dicotômicas e escala de intervalo serão utilizados gráficos. Nas perguntas abertas, serão apresentadas e comentadas algumas respostas dos participantes através da análise das transcrições e do destaque de palavras-chaves. O objetivo é destacar e identificar pensamentos recorrentes, idéias e percepções que cada participante têm sobre as questões apresentadas.

4.1 Parte I - Perfil social dos participantes

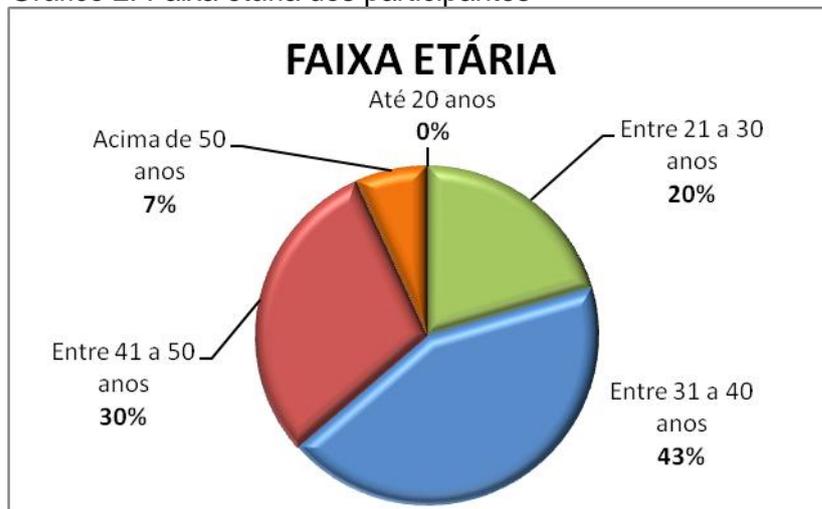
O perfil socioeconômico dos participantes foi considerado importante para a análise e discussão dos resultados, e serviu para identificar se algum fator analisado do perfil dos participantes influenciou nas respostas do questionário de opinião. Houve aplicação de perguntas do perfil socioeconômico que identificam os participantes quanto ao sexo, idade, tempo de banco e de função gerencial do segmento.

Gráfico 1: Gênero dos participantes



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 2: Faixa etária dos participantes

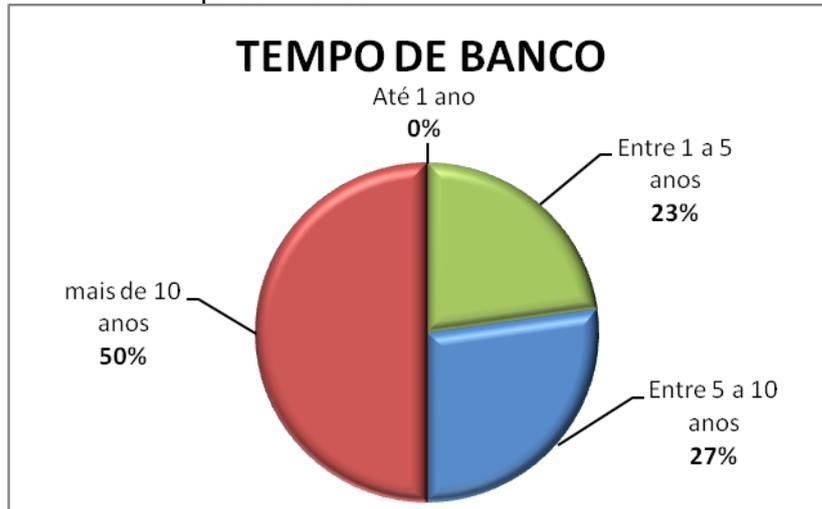


Fonte: Elaboração própria

O questionário foi encaminhado através de *e-mail* para os Gerentes de relacionamento do segmento alta renda da instituição no período de 16 a 20 de maio de 2011, e foram respondidos por 44 participantes. Desse total, verificou-se que 59% dos participantes eram do sexo masculino e 41% eram do sexo feminino. Com relação à faixa etária, percebemos que nenhum dos respondentes possui idade menor que 20 anos. Além disso, apurou-se que aproximadamente 20% dos participantes possuem idade entre 21 a 30 anos; 43% possuem idade entre 31 a 40 anos; 30% encontram-se na faixa etária entre 41 a 50 anos; e apenas 7% na faixa etária superior a 50 anos.

Com relação à faixa etária dos participantes, percebemos a ausência de pessoas com idade inferior a 20 anos, e também uma baixa representatividade dos participantes com idade superior a 50 anos. Esses dados podem indicar que a instituição financeira possua poucos funcionários nessas faixas etárias com as qualificações necessárias para atender ao segmento alta renda.

Gráfico 3: Tempo de Banco



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 4: Tempo de função gerencial



Fonte: Elaboração própria

Com relação ao tempo que trabalha na instituição financeira, 23% dos participantes responderam ter entre um até cinco anos que trabalham na instituição financeira; 27% responderam ter entre 5 a 10 anos de Banco; e 50% possuem mais de 10 anos trabalhando na instituição financeira.

Perguntado sobre o tempo de função gerencial no segmento alta renda, apenas 14% dos participantes responderam ter menos de um ano de cargo, os outros 86% responderam ter entre um a cinco anos de cargo.

Analisando todas as respostas apresentadas no perfil social, concluímos que os participantes da amostra possuem concentração no gênero masculino, com idade entre 31 a 40 anos. Eles possuem mais de 10 anos de trabalho na instituição financeira, e estão atuando na função gerencial do segmento alta renda entre um ano a cinco anos.

Por essa amostra, podemos interpretar que a instituição financeira identifica pessoas do seu quadro funcional que possua experiência para poder gerir uma carteira do segmento alta renda, pois é um segmento que necessita de pessoas experientes e qualificadas para atender a demanda desse público que é um dos mais disputados entre os Bancos.

O setor financeiro é um setor bastante competitivo, e uma organização pode diferenciar-se da outra prestando um atendimento de qualidade superior ao da concorrência. E para isso, a instituição financeira necessita de funcionários rápidos, com experiência e domínio dos assuntos envolvidos nas atividades bancárias, para transmitir com clareza e segurança as informações aos clientes.

Outra informação importante obtida do perfil dos participantes da pesquisa é o tempo que atuam na função gerencial do segmento alta renda. Apenas seis pessoas do total possuem menos de um ano no cargo. Na pesquisa, não foi possível identificar se os participantes fizeram permuta entre outras dependências da instituição, na mesma função de Gerente de relacionamento do segmento alta renda. Contudo, percebe-se que esse segmento possui baixa rotatividade de pessoal dentro dessa instituição. Além disso, percebe-se que nenhum participante possui mais de cinco anos na função de Gerente do segmento alta renda, apesar da grande maioria ter mais de 10 anos que trabalham na instituição. Esse dado pode demonstrar que esse tipo de segmento foi criado há menos de cinco anos nessa instituição, e foi determinante para melhorar o atendimento dos clientes alta renda, pois estes estavam em segmentos massificados que não atendiam suas necessidades.

O tempo de função do Gerente de segmento em uma carteira alta renda pode ser um fator importante para criar um vínculo de relacionamento interpessoal, gerando confiança e credibilidade com os clientes.

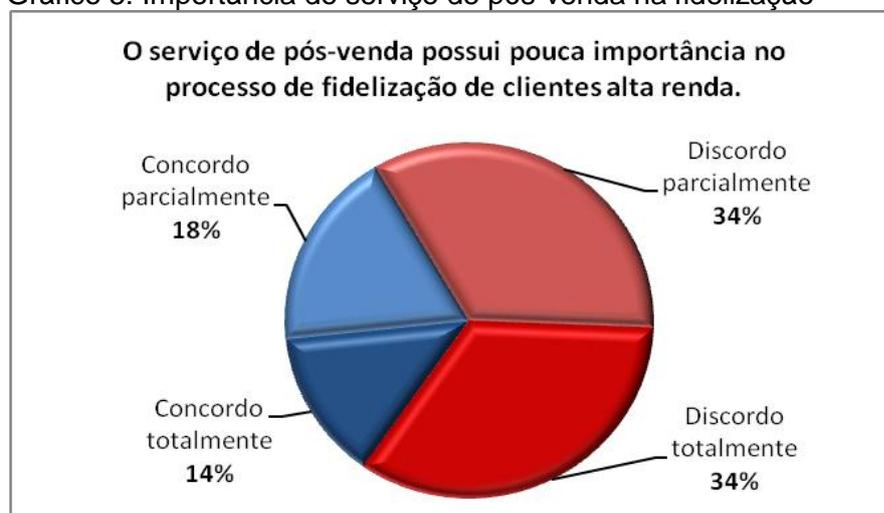
A instituição bancária espera que os Gerentes tomem a iniciativa para construção de um relacionamento duradouro com os clientes, sendo necessário apresentar o conhecimento técnico e capacidade de despertar a confiança do cliente, assim contribuindo na fidelização deles.

Os profissionais deveriam desenvolver valores que fossem diferenciados para seus clientes, com o gerenciamento de seus relacionamentos de negócios. O maior bem de uma empresa é o relacionamento interpessoal, não desfavorecendo a importância dos produtos, serviços, maquinários e conhecimento, que com certeza tem grande valor para a organização, porém os relacionamentos interpessoais disponibilizam as empresas um ganho em longo prazo e minimizam os riscos de saída dos clientes da organização. (GORDON, 1999, p.249).

4.2 Parte II – Questionário de opinião

Questão 1- O serviço de pós-venda possui pouca importância no processo de fidelização de clientes alta renda.

Gráfico 5: Importância do serviço de pós-venda na fidelização



Fonte: Elaboração própria

Segundo os dados obtidos nessa questão e representados pelo gráfico 5, percebe-se que 34% dos participantes discordaram totalmente de que o serviço de pós-venda possui pouca importância no processo de fidelização de clientes alta renda. Outros 34% discordaram parcialmente, e apenas 32% dos participantes concordam parcialmente ou totalmente, que o serviço de pós-venda possua pouca ou nenhuma importância no processo de fidelização de clientes alta renda.

No geral, os participantes acreditam que o serviço de pós-venda possui alguma importância no processo de fidelização de clientes, isso pode demonstrar que a instituição financeira preocupa-se em disseminar o conceito e desenvolver a prática do serviço de pós-venda através dos Gerentes de relacionamento, com o objetivo de fidelizar os clientes.

Para ser competitiva a instituição financeira precisa buscar estratégias do marketing de relacionamento para auxiliar na fidelização dos seus clientes. O serviço de pós-venda pode se tornar esse diferencial competitivo que os Bancos estão procurando. Segundo Cobra (2000), a importância do serviço de pós-venda como fator diferenciador cresce à medida que os produtos, se abandonado a sua própria sorte, apresentam desempenho insatisfatórios. Portanto, não basta para a organização comercializar um bom produto, é necessário ir além. Os produtos e serviços necessitam cada vez mais de acompanhamentos, e esse é um dos atributos que a instituição financeira submete aos seus Gerentes de relacionamento.

Segundo Kotler (1998), o Gerente de relacionamento é responsável pelo cliente e deve ser o ponto central de todas as informações sobre o mesmo e também o mobilizador dos serviços da empresa para o cliente.

O Gerente de relacionamento é fundamental para que a organização conheça melhor os seus clientes. Eles prestam as informações necessárias para a produção e aperfeiçoamentos dos produtos que são comercializados. Para que isso ocorra, os Gerentes de relacionamento precisam acompanhar a satisfação dos clientes sobre os produtos e serviços por eles adquiridos. Esse acompanhamento pode ser realizado utilizando-se o marketing de relacionamento, através do serviço de pós-venda.

Questão 2- O serviço de pós-venda pode ser uma oportunidade de agregar valor ao serviço e/ou produto adquirido pelo cliente.

Gráfico 6: Pós-venda e a oportunidade de agregar valor para o cliente



Fonte: Elaboração própria

O gráfico 6 mostra que 75% das pessoas que responderam essa questão, acreditam que o serviço de pós-venda pode ser uma oportunidade de agregar valor ao produto e/ou serviço adquirido pelo cliente. Portanto, na opinião da maioria dos participantes, o serviço de pós-venda pode ser um atributo relevante na tomada de decisão dos clientes aos produtos e serviços ofertados, e pode possuir certa significância para o cliente tanto quanto a qualidade e o preço.

Com freqüência a qualidade do serviço pós-venda ao cliente é tão importante quanto à qualidade do próprio produto. É claro que mesmo um excelente serviço ao cliente raramente será capaz de compensar um produto fraco. Porém, um fraco serviço rapidamente pode eliminar todas as vantagens associadas com o fornecimento de um produto de qualidade superior pelo concorrente. (TAKEUCHI; QUELCH, 1994, p.151).

“O cliente dá valor aos serviços que recebe conforme suas próprias expectativas, e não conforme as funções evidentes do produto ou serviço” (GIGLIO, 1996, p.35). Portanto, o valor de um bem ou serviço, pode variar bastante entre clientes, devido suas expectativas, anseios e o valor agregado de cada produto e/ou serviço.

A tarefa da organização é examinar seu desempenho em cada atividade que gera valor ao cliente e procurar maneiras de melhorá-la. A organização deve estimar os desempenhos de seus concorrentes como *benchmarks*. Na extensão em que desempenhe certas atividades melhor do que os seus concorrentes, estará obtendo alguma vantagem competitiva. (PORTER, 1996, p. 49-50 apud KOTLER, 1998, p. 92).

Questão 3- O cliente dá mais importância a um bom atendimento do que ofertas ou promoções existentes dos concorrentes.

Gráfico 7: Bom atendimento x ofertas/promoções da concorrência



Fonte: Elaboração própria

Verifica-se pelo gráfico 7, que 59% dos participantes discordam totalmente ou parcialmente de que os clientes preferem o atendimento de qualidade do que as ofertas e promoções dos concorrentes. Para análise dessa questão, vale lembrar que a pesquisa baseia-se apenas nas opiniões dos Gerentes de relacionamento alta renda. Seria importante realizar este questionamento diretamente com os clientes, mas devido a impossibilidade de conseguir a autorização para o acesso dos clientes junto à organização, utilizamos a percepção dos Gerentes do segmento alta renda por fazerem parte do processo de atendimento.

Ouvir o que os funcionários contam sobre os clientes é tão importante quanto ouvir os próprios clientes. Isso tem dois objetivos. O primeiro é o de obter informações de quem está mais perto do cliente. O outro consiste em demonstrar respeito pelas opiniões dos funcionários, o que aumenta a motivação deles para servir melhor ao cliente. Às vezes a gerência se surpreende com o que os funcionários lhe dizem. (UNRUH, 1998, p.30).

Além disso, os dados obtidos também possuem outra relevância, pois permite analisar indiretamente se o atendimento interpessoal possui algum efeito positivo na fidelização de clientes.

Utilizando esse ponto de vista, podemos afirmar que apenas 23% dos gerentes de relacionamento concordam totalmente que as promoções da concorrência são capazes de atrair os clientes fidelizados. Para eles, no momento em que os concorrentes oferecerem maiores vantagens financeiras, os consumidores terão maior possibilidade de migrar, no intuito de obter ainda mais vantagens. Ou seja, os consumidores serão fiéis durante o tempo em que o prestador de serviço oferecer tratamentos especiais, vantagens percebidas, especificamente as financeiras.

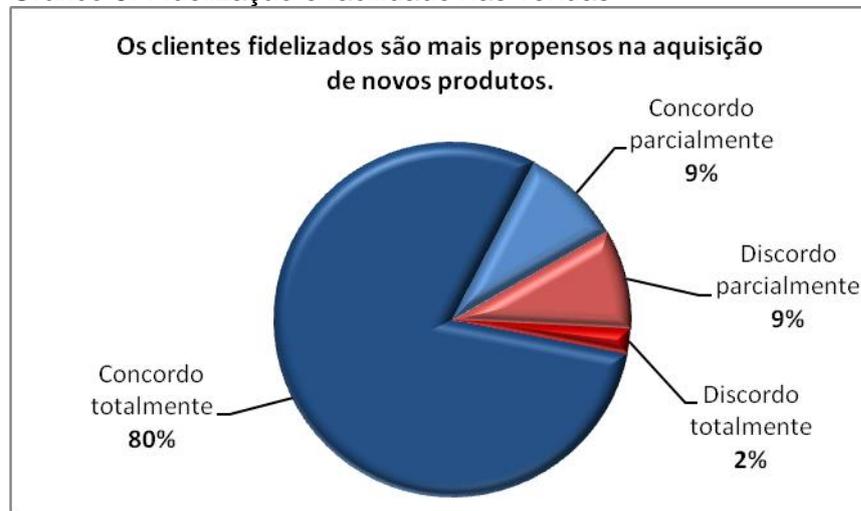
O cliente é ligado à empresa por uma gama de fatores. O primeiro são os incentivos financeiros caracterizados principalmente por preços baixos. Quando uma empresa faz promoções ou vende o produto por um preço mais baixo do que a concorrência as chances de atrair novos consumidores são maiores, porém, se a empresa cuida em reter clientes criando estratégias na manutenção do mesmo a probabilidade do aumento do lucro cresce. (ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 139).

Para os demais participantes, o atendimento interpessoal possui algum tipo de importância na retenção de clientes na instituição financeira. Segundo Crosby e Stephens (1987), a satisfação dos clientes é evidenciada por meio das experiências em duas vertentes distintas: a pessoa de contato da organização e os produtos e serviços comercializados.

Um cliente satisfeito continua leal por maior tempo, compra mais à medida que a organização realiza lançamentos ou customiza os produtos já existentes, fala bem da empresa como um todo, da atenção minimizada para marcas e propagandas concorrentes e tem menor sensibilidade ao preço. (KOTLER, 2000, p.48).

Questão 4- Os clientes fidelizados são mais propensos na aquisição de novos produtos.

Gráfico 8: Fidelização e facilidade nas vendas



Fonte: Elaboração própria

O gráfico 8, mostra que 80% dos participantes concordam totalmente que os clientes fidelizados são mais propensos a aquisição de novos produtos. Apenas, 11% dos participantes discordam parcialmente ou totalmente da afirmativa, e acreditam que obteria maior sucesso na venda de produtos e serviços bancários a clientes não fidelizados.

Um pressuposto de um programa de fidelização é de que 80% das vendas repetidas vem de 20% da base de clientes. Todo o esforço de segmentação, portanto, concentra-se em identificar esses 20% da base de clientes e desenvolver uma série de atividades de relacionamento que mantém o cliente e consumidor constantemente motivados a repetir a compra. (STONE; WOODCOCK; MACHTYNGER, 2000, p.38).

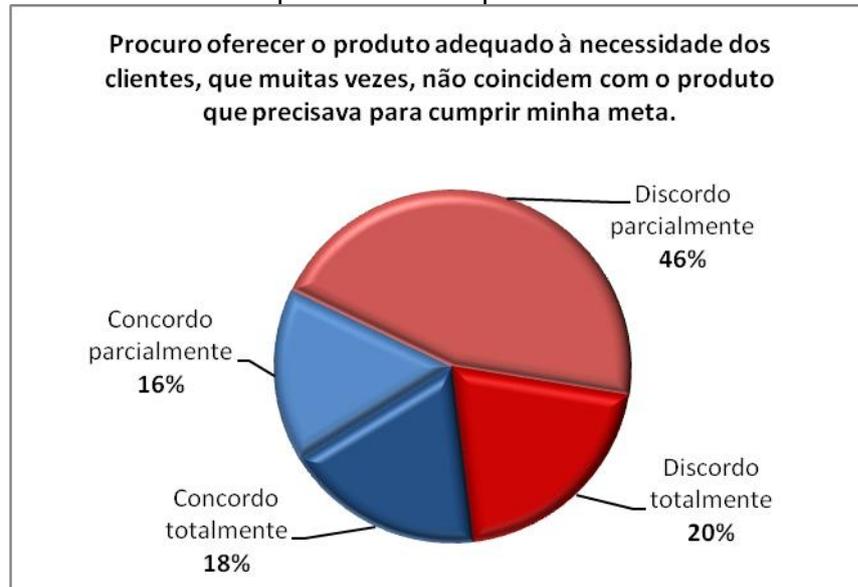
Comparando essa questão com a resposta dada pelos participantes sobre o tempo que atuam na função gerencial do segmento alta renda (gráfico 4), percebemos que houve um confluência das respostas. Todos os participantes que concordaram totalmente ou parcialmente da afirmação, estão na função gerencial há pelo menos um ano, e todos que discordaram, possui menos de um ano de função.

Acredito que o tempo de relacionamento dos participantes com os clientes influenciou nas respostas. Os clientes que têm relacionamentos com o mesmo provedor de serviço têm maior satisfação cumulativa e menores perdas associadas com encontros posteriores (BOLTON, 2010).

Dessa forma, recomenda-se a instituição financeira que permita que os Gerentes de relacionamento possuam maior período de tempo na carteira de clientes, para que eles possam conhecer melhor os clientes e oferecer produtos adequados ao perfil de cada um.

Questão 5- Procuo oferecer o produto adequado à necessidade dos clientes, que muitas vezes, não coincidem com o produto que precisava para cumprir minha meta.

Gráfico 9: Oferta de produtos inadequados e seus riscos



Fonte: Elaboração própria

Nessa questão, foi perguntado ao participante se ofereceria um produto adequado para necessidade do cliente na obtenção de satisfazê-lo, ou venderia um produto apenas para cumprir determinada meta estipulada pela instituição.

De acordo com as respostas, 20% dos participantes discordaram totalmente, 46% discordaram parcialmente, 18% concordaram parcialmente e 16% concordaram totalmente.

Podemos perceber que aproximadamente 66% dos respondentes informaram que vendem os produtos para os clientes de acordo com as metas impostas pela instituição, que muitas vezes, não são os produtos adequados ao perfil e as necessidades dos clientes. Esse tipo de venda forçada proporciona benefícios imediatos para a organização, mas também poderá ser muito prejudicial no relacionamento com o cliente no longo prazo, gerando insatisfação e quebra de

confiança do cliente com o Gerente de relacionamento, acarretando inclusive na saída definitiva do cliente da instituição bancária.

O comportamento ético é uma das premissas para qualquer empresa que deseja ter um relacionamento de longo prazo com seus clientes, com pretensão de fidelizá-los. Os relacionamentos dependem do comportamento ético e da confiança, e qualquer indício que a organização não está sendo correta poderá afetar nesse relacionamento.

Bolton (2010) caracteriza a confiança como ações que refletem a capacidade de aceitar a vulnerabilidade face à incerteza. Passa a ser interessante para o cliente manter um relacionamento duradouro com a instituição que se preocupa com suas necessidades, já que a confiança estabelecida lhe traz também resultados intangíveis como a comodidade e a segurança. “Partindo da percepção do cliente, a compra passa a ser encarada como um relacionamento, no qual o cliente sente a necessidade de uma interação contínua com a organização de venda” (VAVRA, 1993, p.32). Porém, se ocorrer algum ruído nessa relação, como não entregar o produto ou serviço desejado, o cliente tenderá a sair da instituição em busca de um relacionamento de maior confiança.

Questão 6- Quais medidas você toma no seu ambiente de trabalho para estreitar a relação com os clientes na pretensão de fidelizá-los?

Essa questão foi desenvolvida para que o participante descreve-se as atitudes que eles utilizam para reter seus clientes na carteira de relacionamento na instituição que trabalham. Essa era uma questão aberta, portanto, será comentada através de transcrição de algumas respostas. É importante lembrar que o objetivo era identificar atitudes ou idéias semelhantes que os participantes tivessem sobre os mecanismos de fidelização de clientes.

Descrevemos as respostas de alguns participantes, através da seguinte pergunta: Quais medidas você toma no seu ambiente de trabalho para estreitar a relação com os clientes na pretensão de fidelizá-los?

“Ligo no aniversário do cliente, para parabenizá-lo”

“Ofereço brindes do Banco, os clientes adoram!”

“Ofereço produtos adequados ao perfil do cliente”

“Sou simpático, retorno rapidamente as ligações”

“Presto assessoria financeira”

“Dou atenção ao cliente em outros assuntos”

“Busco informações para responder a demanda do cliente com agilidade”

O objetivo do modelo de relacionamento bancário é fidelizar clientes, incrementar receitas e negócios, e com isso alcançar maior competitividade e maior satisfação dos clientes. Esse objetivo se fundamenta no processo de atendimento adequado nas diversas fases do ciclo de vida financeiro dos clientes – atração, rentabilização, fidelização e retenção. Atender adequadamente possibilita: redefinir recursos humanos, tecnológicos e físicos para o atendimento; organizar a força de vendas para o mercado pessoa física; utilizar a “visão cliente” para o direcionamento dos negócios e definição de metas.

A estratégia da instituição financeira para retenção de clientes tem como objetivo conscientizar todos os colaboradores da empresa de que a permanência do cliente é resultado do trabalho diário de bem atendê-lo. Isso envolve conhecer os produtos e serviços que o Banco oferece para saber adequá-los às necessidades dos clientes, alinhando a isso cortesia e presteza. Caso ocorra alguma insatisfação por qualquer motivo, é necessário buscar resolvê-la de imediato para evitar uma possível evasão do cliente.

Apesar de aproximadamente 68% dos participantes acreditarem que o serviço de pós-venda é muito importante no processo de fidelização de clientes (gráfico 5), nenhum participante citou esse serviço como uma ferramenta de auxílio para estreitar a relação com os clientes na intenção de fidelizá-los.

O relacionamento entre vendedor e comprador raramente termina quando uma venda é realizada. Esse relacionamento vai sendo intensificado cada vez mais após a venda ter sido efetuada e auxilia na decisão de escolha do comprador por ocasião de sua próxima aquisição. (LEVITT, 1994, p.49).

Apesar dos participantes não terem mencionado o serviço de pós-venda como uma medida por eles utilizada para retenção de clientes na instituição financeira, as outras respostas do questionário de pesquisa demonstraram que os Gerentes entendem a importância do serviço de pós-venda no processo de fidelização. Acreditamos que o fato de não ter sido citado o serviço de pós-venda, nessa questão, não significa que a instituição não possua o serviço, ou os Gerentes de relacionamento não o utilizam como ferramenta de relacionamento e de apoio aos negócios. É recomendável fazer uma pesquisa mais aprofundada para saber qual a

importância que a instituição financeira realmente dá ao serviço de pós-venda, e porque tal serviço não é um dos mais lembrados e comentados pelos Gerentes de Relacionamento, quando relacionado às atitudes e medidas que utilizam para fidelizar os clientes.

A instituição financeira precisa se conscientizar da importância do serviço pós-venda, partindo do princípio que tal ferramenta pode ser um dos principais mecanismos existentes para estreitar a relação dos clientes com a organização.

Questão 7- Os produtos e serviços comercializados nas instituições financeiras são mais eficientes no processo de fidelização de clientes do que o atendimento pessoal.

Gráfico 10: Fidelização: Produtos e serviços x Atendimento



Fonte: Elaboração própria

Perguntamos para os participantes se os produtos e serviços comercializados possuem maior eficiência no processo de fidelização dos clientes do que o atendimento pessoal. Segundo o gráfico 10, percebemos que 55% dos participantes discordaram totalmente ou parcialmente dessa afirmativa.

Podemos imaginar que as respostas foram dadas decorrentes a análise dos participantes na pouca diferenciação dos produtos e serviços ofertados pelas instituições financeiras, ou mesmo de uma possível capacidade de retenção de clientes através de um bom atendimento prestado pelos participantes.

Espera-se que os Gerentes de relacionamento alta renda estejam tendo êxito na fidelização de seus clientes, e consigam mantê-los fieis à instituição, independente de promoções e ofertas que surjam dos concorrentes. Isso poderá ser alcançado através de melhorias no atendimento pessoal da instituição. Segundo Duboff e Heaton (1999), todo funcionário em contato direto com o consumidor é, em algum nível, um potencial construtor ou destruidor de relacionamentos.

O gerente de relacionamento é responsável pelo cliente e deve ser o ponto central de todas as informações sobre o mesmo e também o mobilizador dos serviços da empresa para o cliente. Cada gerente de relacionamento terá que administrar apenas um ou alguns poucos clientes. (KOTLER, 1998, p.27).

Devido à redução do nível de diferenciação entre os produtos da concorrência os clientes se tornaram mais exigentes na qualidade do atendimento oferecidos.

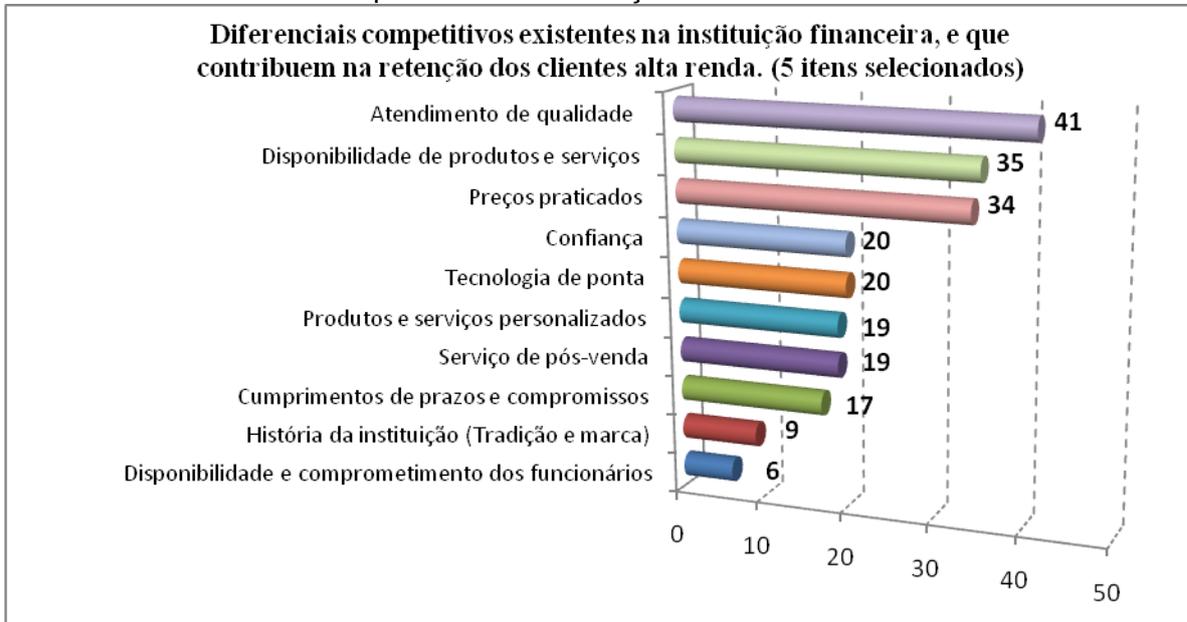
Percebe-se que quando um cliente avalia a sua satisfação dos serviços bancários é a impressão global que predomina, pois o cliente tende a colocar-se como o elo mais fraco do atendimento e em consequência, generalizar seus defeitos a todo o serviço. (HOROWITZ, 1993, p.38).

A satisfação que um produto oferece não é atribuída apenas ao produto em si, mas ao pacote de serviços que o acompanha. As necessidades atendidas são fundamentais para satisfação do cliente, porém para fidelizá-lo é preciso ir além, é preciso superar-se, destrinchando todos os limites em busca de uma satisfação plena, buscando atender as suas expectativas, ou melhor, sempre superá-las.

Auxiliar na fidelização do cliente e fazer com que eles divulguem a marca, o nome da empresa para futuros clientes potencial são atribuições do serviço de pós-venda, que trabalha com o objetivo de garantir a satisfação que o cliente necessita. Dessa maneira, sugere-se a adoção de ferramentas de CRM e a prática do serviço de pós-venda na intenção de fidelizar os clientes.

Questão 8- Marque 5 itens que, em sua opinião, são considerados diferenciais competitivos existentes na instituição financeira, e que contribuem na retenção dos clientes alta renda.

Gráfico 11: Diferenciais competitivos das instituições financeiras



Fonte: Elaboração própria

O gráfico 12, mostra os principais diferenciais competitivos que existem na instituição financeira escolhidos pelos participantes da pesquisa. Cada participante deveriam escolher 5 entre 10 itens, que na opinião deles, possuem maior importância na retenção dos clientes alta renda na instituição financeira.

Diz-se que uma empresa tem uma vantagem competitiva sustentável quando ela está implementando uma estratégia de criação de valor que não está sendo implementada simultaneamente por nenhum concorrente atual ou potencial e quando essas outras empresas estão impossibilitadas de reproduzir os benefícios dessa estratégia. (BARNEY, 1991, p.102).

Percebe-se que o item mais votado está relacionado ao atendimento de qualidade (41 votos), seguido de disponibilidade de produtos e serviço (35 votos). Para os participantes, os preços dos produtos (34 votos) são menos importantes que os outros dois itens. Em quarto lugar, ficaram empatados os itens confiança e tecnologia de ponta (20 votos cada); em seguida, também empatados, ficaram os produtos e serviços personalizados e o serviço de pós-venda (19 votos cada).

Na percepção dos participantes, o atendimento de qualidade é o principal diferencial competitivo de uma instituição financeira. “A qualidade é definida como

sendo a conformidade entre o que se produz com aquilo que o cliente quer, de modo que suas expectativas sejam superadas e sua satisfação alcançada” (MOURA, 1999, p.68).

A qualidade no atendimento não se resume apenas em tratar bem ou mal o cliente, pois cada cliente que demanda um determinado tipo de serviço cria expectativas próprias a respeito do atendimento.

A instituição bancária deve conhecer as expectativas criadas pelos seus clientes, na tentativa de procurar atendê-los da melhor forma possível. Contudo, as empresas que dão a todos os clientes valor idêntico acabarão satisfazendo muito pouco os seus melhores e debilitarão a lucratividade ao dar valor demasiado aos seus piores (GORDON, 1999).

Dessa maneira, o segmento alta renda deverá possuir um atendimento de qualidade e diferenciado dos demais segmentos, para que a organização consiga atender os melhores clientes, e não correr o risco de perdê-los para a concorrência. Zelar pela satisfação do cliente, não é simplesmente um diferencial, ou meramente fidelizar clientes, manter um cliente satisfeito pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso da organização.

Apesar dos produtos e serviços ofertados nas instituições financeiras, atualmente, possuem pouca diferenciação; os participantes citaram a disponibilidade deles como um diferencial competitivo.

A estratégia de serviços pode ser considerada a essência de uma estratégia de diferenciação de produtos. Mas para ser bem-sucedida é preciso que ela esteja incluída na cultura da organização (ABREU, 2010).

Os preços praticados devem refletir continuamente as mudanças das condições do mercado; e uma organização bem sucedida terá a capacidade de abordar a administração de preços como uma atividade criativa.

A determinação do preço de um produto deve ter em consideração que a principal tarefa do negócio é criar valor no mercado, e que a função do preço é refletir o valor do produto. As questões chaves para tal intento são as necessidades e desejos dos clientes. (MORRIS; MORRIS, 1994, p. 186).

Em quarto lugar, empatados ficaram a tecnologia de ponta e a confiança. “A confiança, ao lado do comprometimento, tem sido identificada como um dos construtos centrais para o marketing de relacionamento” (MORGAN; HUNT, 1994, p.17). Segundo os autores, a confiança existe quando uma parte acredita na

integridade do parceiro de troca, existindo relação negativa ocorrerá desconfiança, e propensão à saída.

A confiança tem papel-chave no relacionamento com o cliente, e pode ser também incluído como um diferencial competitivo, em decorrência da efetividade de uma parceria, uma vez que, poderá levar ao comprometimento e, indiretamente, à satisfação com o relacionamento.

Vale lembrar que as pessoas continuamente julgam as organizações pela confiança que sentem em suas experiências de relacionamento. Elas avaliam o cumprimento dos prazos, observam e julgam o conhecimento de quem lhes atende, medem as habilidades e buscam identificar se os profissionais possuem disponibilidade.

Na quinta posição, ficaram empatados os produtos e serviços personalizados e o serviço de pós-venda.

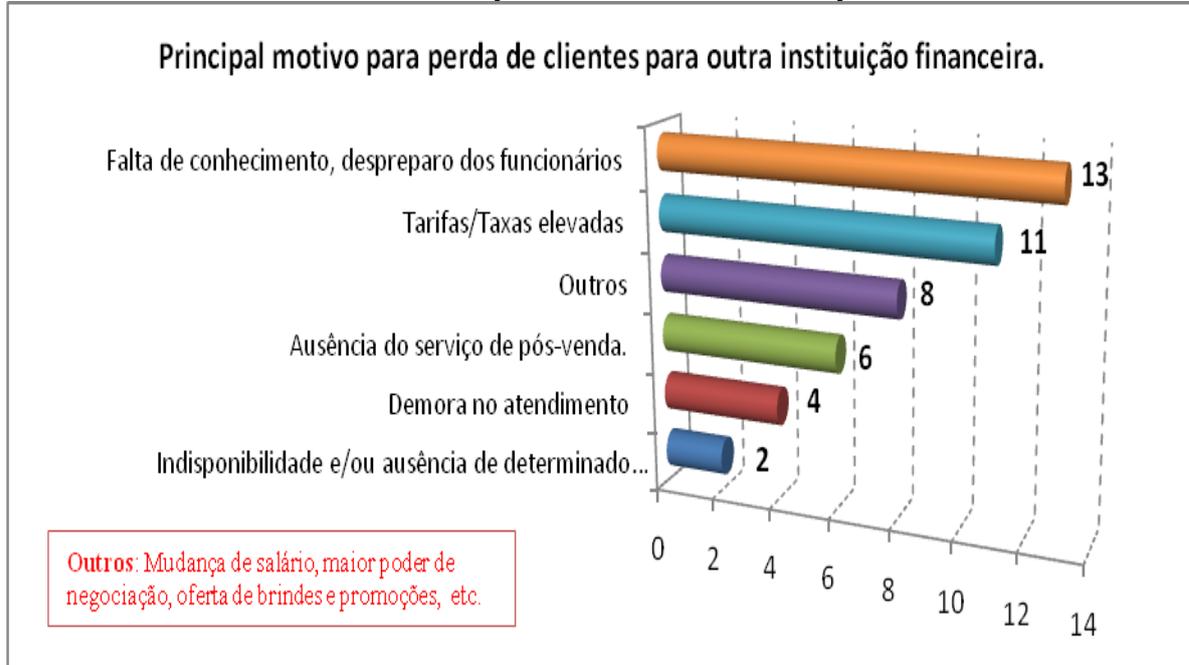
Muitas vezes, o que cria uma vantagem competitiva é a capacidade de a organização lidar adequadamente com os clientes, entendendo as suas necessidades e oferecendo a eles produtos e serviços percebidos como individualizados ou únicos.

O serviço de pós-venda ficou entre os principais itens citados pelos participantes. “Pós-venda é uma estratégia de longo prazo; seu objetivo imediato não é simplesmente disparar uma nova compra, mas, em vez disso, assegurar-se que o cliente adquiriu o produto correto” (VAVRA, 1993, p.34).

Seria interessante para a organização criar mais canais de relacionamento, aproximando cada vez mais a empresa dos consumidores e observar as suas reações através do serviço de pós-venda, além de desenvolver mecanismos capazes de incentivá-los a expressarem a sua opinião sobre os produtos e serviços que adquirem. Toda organização seja qual for o setor, necessita definir uma estratégia que encante os clientes e a distinga dos concorrentes.

Questão 9- Em sua opinião, dentre as opções abaixo, qual é o principal motivo para perda de clientes para outra instituição financeira.

Gráfico 12: Fatores de riscos e ameaças de clientes nas instituições financeiras



Fonte: Elaboração própria

Nessa questão, os participantes responderam quais seriam os fatores de risco e ameaças de perda de clientes para a concorrência. Foram dadas algumas opções, contudo os participantes poderiam levantar outros motivos não citados.

Percebemos que 13 participantes escolheram como fator de risco a falta de conhecimento e despreparo de funcionários no atendimento. Outros 11 participantes responderam que as tarifas e taxas elevadas são as principais causas dos clientes trocarem de bancos. Oito pessoas escolheram outros motivos, citando os principais: “mudança de salário”, “facilidade em negociação”, “brindes”, “promoções de produtos”, “taxas e juros mais baixos”, “comerciais e propagandas”. Seis pessoas informaram que a ausência do serviço de pós-venda é motivo para saída de clientes da instituição. Quatro pessoas marcaram a demora no atendimento, e outras duas marcaram a indisponibilidade de serviço e ausência de determinado produto, como motivos para saída de clientes para a concorrência.

Os participantes acreditam que o principal motivo para perda de clientes para a concorrência é a falta de conhecimento e despreparo dos funcionários. Sugere-se que a instituição financeira intensifique os treinamentos e prepare melhor os seus funcionários para evitar evasão de clientes para a concorrência.

Foi determinado que mais de 90% dos clientes insatisfeitos não farão esforços para fazer reclamações; eles simplesmente passam a fazer negócios com um concorrente. Mas eles manifestam sua insatisfação junto a outros clientes potenciais. Dessa forma, perder um cliente insatisfeito pode ser mais prejudicial do que parece; um cliente magoado pode transmitir suas queixas a outros nove clientes atuais ou potenciais, multiplicando por nove o grau de insatisfação. (VAVRA, 1993, p.250).

Questão 10- Em sua opinião, quais são os produtos e/ou serviços oferecidos pela instituição financeira que tem características voltadas para fidelização de clientes?

Nessa questão aberta os participantes poderiam opinar sobre quais os serviços e/ou produtos oferecidos pela instituição financeira possui características voltadas para fidelização de clientes.

Os participantes citaram os seguintes produtos que possuíam essas características: *“previdência privada”, “seguro de vida”, “financiamento imobiliário” e “empréstimos pessoais”*. Apenas um participante deu como resposta um determinado serviço, que possuía característica fidelizadora: *“assessoria financeira de qualidade”*.

No do contexto de prestação de serviço, existem duas categorias genérica de “produtos” em bancos: os produtos de intermediação financeira, que consistem na captação e aplicação de recursos; e os serviços prestados aos clientes, tais como recebimento de contas, cobrança de títulos e arrecadações. (TOLEDO, 1978, p.57).

De acordo com as respostas, os participantes acreditam que os produtos citados possuem aspecto fidelizador, em virtude de características pertinentes a cada um deles.

As instituições bancárias, a fim de reter os clientes criam produtos que os “prendem”, assegurando a permanência dele por um longo período no banco. Para os participantes os conceitos de retenção e de fidelização são sinônimos. Um cliente retido não é necessariamente um cliente comprometido. O consumidor pode estar retido a uma marca por falta de alternativas, o que é diferente de estar comprometido com a marca, com o que esta representa, acreditar na sua mensagem e partilhar os seus valores (MOUTELLA, 2011).

O cliente começa a estabelecer uma relação com a empresa, seja através de produtos e serviços, seja através de relacionamentos com pessoas com as quais tem interações. Esses contatos formam a base para o Valor de Retenção. (RUST, ZEITHAML e LEMON, 2001, p.63).

Os produtos e serviços de qualidade são importantes para promover a satisfação dos clientes, porém para fidelizá-los é preciso se superar para atender as suas expectativas.

5 Conclusões e Recomendações

O presente estudo teve por objetivo geral analisar a relação do serviço de pós-venda no processo de fidelização de clientes alta renda em uma determinada instituição financeira, buscando compreender a sua importância na retenção de clientes desse segmento.

Os Bancos deveriam ouvir os funcionários que estão em contato direto com os clientes, para conhecer melhor as necessidades e anseios deles, e por em prática um marketing de relacionamento adequado para atendê-los com maior eficiência. Dessa maneira, optou-se por uma pesquisa que pudesse expressar a visão dos Gerentes de relacionamentos acerca do objetivo geral desse estudo.

O relacionamento das empresas e organizações com seus clientes ganharam bastante importância no mundo dos negócios. Uma organização que não está voltada para o cliente não é moderna e capaz de se manter forte no mercado atual.

O setor financeiro é um mercado altamente competitivo. E cada vez mais, necessita de soluções criativas para manter seus clientes, pois os produtos e serviços, comercializados atualmente, possuem pouca diferenciação. Sendo assim, a fidelização dos clientes nas instituições financeiras, está voltado principalmente no relacionamento.

A fidelização é um processo contínuo de conquista, e uma organização dificilmente obterá sucesso na retenção dos seus clientes, se não houver um bom relacionamento com eles. Para ajudar na fidelização dos clientes, as instituições financeiras estão utilizando o serviço de pós-venda na intenção de fortalecer o relacionamento com os principais clientes.

A segmentação bancária parte do pressuposto que nenhum Banco pode oferecer todos os produtos para todos os clientes, e que os principais clientes precisam ser tratados de forma diferenciada. Esse tipo de tratamento é realizado conforme o retorno financeiro que os clientes proporcionam ao Banco, aqueles que possuem maior renda são mais propensos ao consumo e são os mais disputados pelas instituições financeiras.

A dificuldade de abordar o tema advém das dificuldades inerentes de qualquer estudo de caso, o qual exige rigor científico e uma imparcialidade total do pesquisador, para garantir o princípio da neutralidade. Esta imparcialidade total é

difícil de ser alcançada, especialmente quando o pesquisador faz parte do grupo investigado, tendo experimentado com este todas as dificuldades que o cargo de Gerente de relacionamento apresenta.

Utilizamos o questionário para buscar atingir o objetivo geral e específicos desse trabalho, que era analisar a relação do serviço de pós-venda com a fidelização de clientes; os fatores de riscos e ameaças no processo de fidelização; os principais diferenciais competitivos existentes nos Bancos que contribuem para a fidelização e os mecanismos e atitudes utilizados pelos Gerentes de relacionamento para a fidelização dos clientes alta renda.

O tema foi abordado na revisão da literatura, através da concepção de diversos autores sobre a importância do serviço de pós-venda nas organizações, através do relacionamento com o cliente e desenvolvimento de planejamentos e estratégias eficazes de fidelização.

Os resultados apresentados demonstraram a importância de um bom atendimento no processo de fidelização dos clientes nas instituições financeiras.

De acordo com os dados obtidos da pesquisa, não basta que a organização possua um setor específico para realizar o serviço de pós-venda, é necessário que toda a organização compreenda a importância do seu relacionamento com o cliente, principalmente aqueles que possuem contato direto com eles, que são os Gerentes de relacionamento. Pelo perfil social dos entrevistados, percebemos uma tendência da instituição financeira em selecionar os funcionários com mais de 10 anos de Banco para gerenciar o segmento alta renda da instituição. Acreditamos que a organização dê valor a experiência desses profissionais para proporcionar um atendimento com maior qualidade aos clientes alta renda.

Outra característica do perfil dos respondentes que ficou evidenciado foi à baixa rotatividade na função. Percebe-se que a instituição deseja que os clientes possam gerar um vínculo pessoal com os Gerentes desse segmento, para poder despertar o sentimento de confiança, e com isso ter menor propensão a saída.

Sugere-se que em outros trabalhos acadêmicos, busquem aprofundar a relação entre os clientes e os Gerentes de relacionamento, analisando os riscos de uma instituição financeira que possua elevada rotatividade, e se isso poderá afetar e enfraquecer a relação com os clientes, e iniciar um processo migratório para os concorrentes.

Sobre o serviço de pós-venda, a pesquisa demonstrou que os Gerentes acreditam que esse serviço é importante no processo de fidelização dos clientes, tanto quanto o atendimento de qualidade. Segundo eles, o serviço de pós-venda agrega valor aos produtos, e gera uma maior satisfação aos clientes, porém não ficou evidenciado se os Gerentes praticam esse serviço.

Para os participantes da pesquisa, o cliente fidelizado é mais propenso a aquisição de novos produtos. Mas, também acreditam que uma venda de produto inadequado para o cliente possa interferir na sua satisfação e fidelização junto à organização.

Percebemos que os produtos bancários possuem características voltadas para a retenção de clientes. Porém, isso não assegura que sejam importantes no processo de fidelização deles. Segundo os participantes, os produtos e alguns serviços não possuem tanta eficiência para fidelizar os clientes, comparado a um bom atendimento pessoal. O atendimento de qualidade foi um dos principais itens citados na pesquisa que contribui para fidelização dos clientes alta renda, tornando-se fator de vantagem competitiva.

A importância do relacionamento com o cliente também ficou caracterizada na revisão da literatura, uma série de lições foram aprendidas, como determinar o valor em longo prazo de um cliente sendo de fundamental importância para as organizações.

Segundo os participantes, o maior risco de saída dos clientes de uma instituição está relacionado, principalmente, com o despreparo e falta de conhecimento dos funcionários, e das ofertas e promoções da concorrência.

Sugere-se que as instituições financeiras busquem aprimorar o desenvolvimento de seus funcionários através de treinamentos e cursos. Com relação às promoções e ofertas, os Bancos devem tomar certos cuidados quando oferecerem primordialmente benefícios de atração em vez de atribuírem mais valor aos benefícios relacionais, pois podem afetar no resultado e lucro da organização no longo prazo. Os consumidores serão fiéis durante o tempo em que o prestador de serviço oferecer tratamentos especiais, vantagens percebidas, especificamente as financeiras.

Na intenção de evitar evasões de clientes, os participantes citaram algumas medidas e atitudes que utilizam para estreitar o relacionamento com eles. Porém, nenhum dos participantes mencionou a utilização de um serviço de pós-venda para

auxiliar no relacionamento com os clientes, apesar de considerá-lo importante nesse processo.

Os clientes que possuem relacionamentos sólidos com a organização tendem a dar referências positivas sobre ela. Quando satisfeitos com a maneira de como são tratados, os clientes são mais propensos a voltar e realizar novas compras, além de recomendar a empresa e seus produtos para outras pessoas.

É importante que os Bancos e os responsáveis pelos serviços de atendimento ao cliente tenham consideração pelas expectativas e necessidades dos clientes. É através do atendimento e superação dessas expectativas que uma organização gera a satisfação do cliente.

No geral, ficou caracterizado no resultado da pesquisa que os Bancos precisam aumentar o relacionamento com seus clientes, através de um melhor atendimento. E, que o serviço de pós-venda pode ser considerado um fator determinante na fidelização dos clientes do segmento alta renda nas instituições financeiras.

Acredita-se que os resultados deste estudo possam ajudar a aumentar o conhecimento sobre estratégias de Marketing de Relacionamento aplicadas em instituições bancárias. O Marketing de Relacionamento pode ser aplicado a qualquer ramo de atividade, e neste caso, poder-se-ia replicar esta pesquisa em outros setores da economia.

Em trabalhos futuros o tema pode ser amplamente debatido, evoluindo-se no conceito do serviço de pós-venda e na importância que possui no processo de fidelização.

Referência

ABREU, C. B. **Serviço pós-venda: A dimensão esquecida do marketing.** Disponível em: <http://leonardorohde.hd1.com.br/material_ia/mkt_pos_venda_esquecido.pdf>. Acesso em: 16 ago. 2010.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, Vol. 17, No.1, p. 99-120, set. 1991.

BOLTON, R. N. **A dynamic model of the duration of the customer's relationship with continuous service provider: the role of satisfaction.** Disponível em: <<http://www.ruthnbolton.com/Publications/RelationshipDurationandSatisfaction.pdf>>. Acesso em: 22 set. 2010.

CHURCHILL, G. A; JUNIOR, J. P. P. **Marketing: criando valor para o cliente.** São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, M. **Administração de Marketing no Brasil.** São Paulo: EdCobra, 2003.

_____. **Marketing de serviço financeiro.** São Paulo: EdCobra, 2000.

CROSBY, L. A.; STEPHENS, N. Effects of relationship marketing on satisfaction, retention, and prices in the life insurance industry. **Journal of Marketing Research**, Canadá, v. 24, p. 404-411, nov. 1987.

DUBOFF, R.; HEATON, C. Employee loyalty: a key to value growth. **Strategy & Leadership**, Estados Unidos, v. 27, p. 115-132, out. 1999.

FIGUEIREDO, K. **A Logística da Pós-Venda.** Disponível em: <http://www.cel.coppead.ufry.br/fs_busca.htm?fr_log_pvenda.htm>. Acesso em: 10 ago. 2010.

FUTRELL, C. M. **Vendas: fundamentos e novas práticas de gestão.** São Paulo: Saraiva, 2003.

GARCIA, Marcelo. A Tecnologia na Prestação de Serviços Bancários. **Dissertação no programa de mestrado em administração.** Universidade Mackenzie. São Paulo: 1998.

GIGLIO, E. **O comportamento do consumidor e a gerência de marketing.** São Paulo: Pioneira, 1996.

GORDON, I. **Marketing de relacionamento.** São Paulo: Futura, 1999.

GRIFFIN, J. **Como conquistar e manter o cliente fiel. Transforme seus clientes em verdadeiros parceiros.** São Paulo: Futura, 1998.

HOROWITZ, J. **Qualidade de serviços: a batalha pela conquista do cliente**. São Paulo: Nobel, 1993.

INGLIS, P. F. O lucro está no Pós-Venda. **HSM Management**, v. 32, n. 6, jun. 2002. Disponível em: <http://www.hsm.com.br/hsmmanagement/edicoes/numero_32/lucro_esta_pos.php> Acesso em: 21 ago. 2010.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5ª ed; São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Marketing para o século XXI: Como Criar, Conquistar e Dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.

LEVITT, T. **Administração de Marketing**. 5ª ed; São Paulo: Atlas, 1990.

_____. **Após a venda ter sido realizada**. São Paulo: Makron Books, 1994.

McKENNA, R. **Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MEIRA, P. R. **Ética em Marketing e o Novo Consumidor Brasileiro**. 2ª ed; Rio de Janeiro: UniRitter, 2006.

MOREIRA, J. C. T. **Administração de vendas**. 6º ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Market Research**, New Jersey, v. 29, p. 314-329, jan. 1994.

MORRIS, M. H., MORRIS, G. **Política de preços em um mercado competitivo e inflacionado**. São Paulo: Makron Books, 1994.

MOURA, J. A. M. **Os frutos da qualidade**. 3. ed. São Paulo, Makron Books, 1999.

MOUTELLA, C. **Fidelização de Clientes como Diferencial Competitivo**. Disponível em: <<http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Fidelizacao%20de%20clientes%20como%20diferencial%20competitivo.htm>>. Acesso em: 19 mar. 2011.

PORTER, M. **Estratégia competitiva – Técnicas para análise de indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

RUST, R. T; ZEITHAML, V; LEMON, K. N. **O valor do cliente**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

STONE, M; WOODCOCK, N; MACHTYNGER, L. **CRM – Marketing de relacionamento com os clientes**. São Paulo: Futura, 2000.

TAKEUCHI, H.; QUELCH, J. **Qualidade é mais do que fazer um bom produto**. São Paulo: Makron Books, 1994.

TOLEDO, G. L. **Marketing bancário: análise, planejamento, processo decisório.** São Paulo: Atlas, 1978.

UNRUH, J. A. **Bons clientes – ótimos negócios. Construindo relações duradouras com seus clientes.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VAVRA, T. G. **Marketing de relacionamento.** São Paulo: Atlas, 1993.

XAVIER, E. P. **Marketing bancário: supremacia do cliente.** Porto Alegre. IBCB- Instituto Brasileiro de Ciência Bancária, 1990.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente.** Porto Alegre: Bookman, 2003.

APÊNDICES

Apêndice A – Questionário

Caro (a) Senhor (a):

Precisamos de sua ajuda.

Este estudante do curso de Administração da Universidade de Brasília – UNB está realizando uma pesquisa com os Gerentes do segmento alta renda nas instituições financeiras no Distrito Federal.

Por favor, preencha o questionário em anexo. Não há respostas corretas, nem incorretas, somente suas importantes opiniões.

Todas as respostas serão tratadas confidencialmente.

Muito obrigado por sua ajuda. O que você pensa é importante para nós.

Sinceramente,

Francisco Elson Costa Rocha

QUESTIONÁRIO

I - PERFIL SOCIAL

1. Sexo: M () F ()

2. Faixa Etária:

() Até 20 anos () Entre 21 a 30 anos

() Entre 31 a 40 anos () Entre 41 a 50 anos

() Acima de 50 anos

3. Tempo de Banco:

() Até 1 ano () Entre 1 a 5 anos

() Entre 5 a 10 anos () mais de 10 anos

4. Tempo de função gerencial no segmento alta renda:

- () Até 1 ano () Entre 1 a 5 anos
() mais de 5 anos

II- QUESTIONÁRIO DE OPINIÃO

1. O serviço de pós-venda possui pouca importância no processo de fidelização de clientes alta renda.

- () Concordo totalmente
() Concordo parcialmente
() Discordo parcialmente
() Discordo totalmente

2. O pós-venda pode ser uma oportunidade de agregar valor ao serviço e/ou produto adquirido pelo cliente.

- () Concordo totalmente
() Concordo parcialmente
() Discordo parcialmente
() Discordo totalmente

3. O cliente dá mais importância a um bom atendimento do que ofertas ou promoções existentes dos concorrentes.

- () Concordo totalmente
() Concordo parcialmente
() Discordo parcialmente
() Discordo totalmente

4. Os clientes fidelizados são mais propensos na aquisição de novos produtos.

- () Concordo totalmente
() Concordo parcialmente
() Discordo parcialmente
() Discordo totalmente

5. Procuo oferecer o produto adequado à necessidade dos clientes, que muitas vezes, não coincidem com o produto que precisava para cumprir minha meta.

- () Concordo totalmente
- () Concordo parcialmente
- () Discordo parcialmente
- () Discordo totalmente

6. Quais medidas você toma no seu ambiente de trabalho para estreitar a relação com os clientes na pretensão de fidelizá-los?

7. Os produtos e serviços comercializados nas instituições financeiras são mais eficientes no processo de fidelização de clientes do que o atendimento pessoal.

- () Concordo totalmente
- () Concordo parcialmente
- () Discordo parcialmente
- () Discordo totalmente

8. Marque 5 itens que, em sua opinião, são considerados diferenciais competitivos existentes na instituição financeira, e que contribuem na retenção dos clientes alta renda.

- () Atendimento de qualidade
- () Serviço de pós-venda
- () Tecnologia de ponta
- () História da instituição (Tradição e marca)
- () Cumprimentos de prazos e compromissos
- () Disponibilidade de produtos e serviços
- () Produtos e serviços personalizados
- () Disponibilidade e comprometimento dos funcionários
- () Confiança
- () Preços praticados

9. Em sua opinião, dentre as opções abaixo, qual é o principal motivo para perda de clientes para outra instituição financeira:

() Falta de conhecimento, despreparo dos funcionários.

() Demora no atendimento.

() Indisponibilidade e/ou ausência de determinado produtos e serviços.

() Tarifas/Taxas elevadas.

() Ausência do serviço de pós-venda.

() Outros. Quais? _____

10. Em sua opinião, quais são os produtos e/ou serviços oferecidos pela instituição financeira que tem características voltadas para fidelização de clientes?
