

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO
CENTRO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO – CETREDE
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ESTRATÉGIA E GESTÃO EMPRESARIAL

**AS ESTRATÉGIAS DE FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES PESSOAS
FÍSICAS NO PONTO DE VENDA BENFICA DA CAIXA ECONOMICA
FEDERAL EM FORTALEZA-CE**

JOSÉ MARIA SILVEIRA

FORTALEZA-CE
AGOSTO –2006

JOSÉ MARIA SILVEIRA

**AS ESTRATÉGIAS DE FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES PESSOAS
FÍSICAS NO PONTO DE VENDA BENFICA DA CAIXA ECONOMICA
FEDERAL EM FORTALEZA-CE**

Monografia apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Estratégia e Gestão Empresarial da Universidade Federal do Ceará como parte dos requisitos para obtenção do título de Especialização em Estratégia e Gestão Empresarial.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Antônio Martins Lima

FORTALEZA-CE

AGOSTO – 2006

JOSÉ MARIA SILVEIRA

**AS ESTRATÉGIAS DE FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES PESSOAS
FÍSICAS NO PONTO DE VENDA BENFICA DA CAIXA ECONOMICA
FEDERAL EM FORTALEZA-CE**

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Especialização em Estratégia e Gestão Empresarial, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Especialista em Estratégia e Gestão Empresarial, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

Data da aprovação ____/____/____

Aluno: José Maria Silveira

Média:

Orientador: Prof. Dr. Marcos Antônio Martins Lima Nota:

À Sheyla, minha esposa, pelo apoio incondicional e constante além de minha maior incentivadora para a realização dessa pós-graduação.

Aos meus filhos, Kelly Cristiny, Haroldo, Anderson e Amanda Lia

AGRADECIMENTOS

A DEUS, motivo maior de todas as coisas, pela concretização desse objetivo que é a obtenção do título de Especialização em Estratégia e Gestão Empresarial.

À Caixa Econômica Federal, pelo incentivo financeiro, por ter servido como universo do caso em estudo e pela cessão de fontes e dados permissíveis para a execução desse trabalho.

Ao meu orientador Prof. Dr. Marcos Antônio Martins Lima, pelo incentivo, pela orientação e pelo acompanhamento pontual e competente no desenvolvimento desse trabalho.

Aos meus pais, Terezinha e Silveira (*in memorium*), que, com seus exemplos de vida, me ensinaram a buscar e a aceitar os novos desafios com coragem e superar os obstáculos com humildade.

Aos professores e funcionários do Curso de Pós-Graduação do CETREDE/UFC.

Aos meus amigos de trabalho e de turma, Evandro e Junior, que começamos e concluímos nossa Pós-Graduação, pelo incentivo e apoio mútuo durante o curso e realização do trabalho.

E aos demais que, de alguma forma, contribuíram na elaboração desta monografia.

É uma questão de honra aprender
alguma coisa, não importa de onde
venha.

(Jack Welch)

RESUMO

A realidade do setor bancário mudou, já não é mais suficiente a atuação nos serviços bancários com o uso restrito de marketing, onde eram usadas ações isoladas, tais como propaganda, promoções de vendas, segmentação, com o intuito de atrair e fidelizar clientes. É imperativa a retomada do bom nível de conhecimento dos clientes e suas necessidades, para isso as instituições financeiras e a Caixa Econômica Federal, como tal, têm a tecnologia como aliada para a aplicação de um marketing de relacionamento, mais amplo, embasado em relacionamentos de longo prazo, duradouros e na satisfação das necessidades e expectativas dos clientes e o que efetivamente gera valor para eles, sendo, portanto, essa a estratégia mais utilizada para a fidelização e retenção dos clientes, resultando maior lucratividade para empresa. Para alcançar os objetivos propostos no presente trabalho foi realizado o estudo das estratégias de fidelização de clientes pessoas físicas do Ponto de Venda Benfica da Caixa Econômica Federal em Fortaleza-Ce seguindo os princípios da pesquisa exploratório-descritiva, onde a técnica utilizada para a coleta de dados foi de entrevistas através de questionários e pesquisas documentais. A abordagem metodológica utilizada viabilizou a obtenção de importantes informações sobre os clientes do Ponto de Venda Benfica e da própria Caixa Econômica Federal, onde se verificou que desde a implantação do novo modelo de relacionamento, a Gestão do Relacionamento com Clientes – GRC, houve um grande aumento da ativação de clientes em prospecção, e por consequência, a retenção de maior números de clientes ativados, verificando-se assim o objetivo desejado, a maior satisfação e fidelização de clientes e como consequência maior lucratividade.

Palavras-chaves: Clientes, estratégias, fidelização, relacionamento e segmentação.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Critérios de segmentação de clientes pessoa física.....	17
Quadro 2 - Localização Residencial.....	40
Quadro 3 - Localização Comercial.....	41

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Determinante do valor entregue ao consumidor.....	29
Figura 2 – Sexo.....	36
Figura 3 - Estado civil.....	37
Figura 4:- Faixa etária.....	37
Figura 5 – Escolaridade.....	38
Figura 6 - Renda bruta mensal (R\$).....	38
Figura 7 - Volume de Negócios (R\$).....	39
Figura 8 - Categoria Profissional.....	40
Figura 9 - Principal Motivo de escolha de um banco.....	41
Figura 10 - Percepção as mudanças.....	43
Figura 11 - Percepção da mudança ocorrida.....	43
Figura 12 - Clientes que recomendam a CEF.....	44
Figura 13 - Opção pela instituição financeira.....	44

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Fatores mais importantes para escolha de um banco.....	42
Tabela 2: Avaliação da qualidade de serviços a cliente.....	45

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Tema.....	14
1.2 Justificativa.....	18
1.3 Objetivos.....	19
1.3.1 Objetivo Geral.....	19
1.3.2 Objetivos Específicos.....	19
1.4 Estrutura.....	19
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	21
2.1 Estratégia.....	21
2.2 Segmentação como estratégia.....	22
2.2.1 A Necessidade de Segmentação do Mercado.....	23
2.2.2 Segmentação de Mercado de Consumo.....	24
2.2.3 Processo de segmentação do Mercado.....	25
2.3 Fidelização de Clientes.....	26
2.4 Teoria da Satisfação.....	28
3 METODOLOGIA.....	31
3.1 Tipo de Estudo.....	31
3.2 População e Tamanho da Amostra.....	32
3.2.1 População.....	32
3.2.2 Amostragem.....	32
3.2.3 Amplitude.....	33
3.2.4 Tamanho da Amostra.....	33
3.3 Coleta de Dados.....	34
4 ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS.....	36
4.1 Sexo.....	36
4.2 Estado Civil.....	37
4.3 Faixa Etária.....	37
4.4 Escolaridade.....	38
4.5 Renda Bruta Mensal.....	38
4.6 Volume de Negócios.....	39

4.7 Profissão.....	39
4.8 Quanto a localização Residencial.....	40
4.9 Quanto a Localização Comercial.....	41
4.10 Principal Motivo de Escolha de um Banco.....	41
4.11 Fatores mais citados para escolha de um Banco.....	42
4.12 Nível de percepção das mudanças pelos clientes.....	42
4.13 Clientes preferenciais que indicam a CEF.....	43
4.14 Quanto a opção por uma instituição financeira.....	44
4.15 Avaliação da qualidade dos serviços aos clientes.....	44
4.16 Sugestões dos clientes para melhoria no atendimento.....	46
5 CONSIDERAÇÕES SOBRE A PESQUISA	47
5.1 Fidelização de clientes na CEF	47
5.2 Ações para a fidelização de clientes.....	49
6 CONCLUSÃO.....	53
REFERÊNCIAS	55
Anexo 1 - Roteiro específico para entrevista com clientes pessoa física.....	57
Anexo 2 - Versão final do questionário da pesquisa descritiva.....	59

LISTA DE ABREVIATURAS

CEF – Caixa Econômica Federal

FC – Segmento Especial

FN – Segmento Essencial

FR – Segmento Preferencial

FZ – Segmento Personalizado

GRC – Gestão do Relacionamento com Clientes

NRC – Nível de Relacionamento com Clientes

PV – Ponto de Venda

SIGAT – Sistema de Gerenciamento de Atendimento

1 INTRODUÇÃO

Segundo Drucker (1980), os vinte e cinco anos compreendidos entre o fim da Segunda Guerra Mundial (Plano Marshall) e os meados dos anos setenta constituíram um período de crescimento econômico em que a economia mundial se expandiu com velocidade e amplitude jamais vistas, caracterizando-se como uma época de continuidade e alta previsibilidade no mercado financeiro onde os bancos atuavam sem muita concorrência e com inflação elevada, obtendo alta rentabilidade.

No início dos anos setenta, o período de continuidade na história econômica foi encerrado, ingressando o mundo numa época de turbulência, que teve origem com as transformações estruturais na tecnologia, na economia e na sociedade. Essa mudança influenciou diretamente no setor bancário provocando o início de um processo de saneamento, privatizações e fusões que ocorrem até hoje.

Com o advento da globalização, que é a maior comprovação da era da informação, implementada pelos avanços tecnológicos e meios de comunicação, aproximaram-se distâncias intercontinentais e os mercados tornaram-se mais próximos e competitivos. Fato que impulsionou o Brasil a fazer a sua adesão ao Acordo de Basiléia, com o objetivo de enquadrar o mercado financeiro brasileiro aos padrões de solvência e liquidez internacionais.

De acordo com Naisbitt (1999), as telecomunicações são as forças que impulsiona a gigantesca economia global e ao mesmo tempo torna suas partes menores e mais poderosas.

Para McKenna (1998), a tecnologia está transformando as escolhas e as escolhas estão transformando o mercado.

Com este novo momento, a era da informação, de escolhas explosivas e mudanças incalculáveis, as relações de troca no mercado entre empresas e consumidores invocam transformações. Nasce então a necessidade de inovação no relacionamento da empresa com o cliente, hora certa de aprimorar e manter uma relação de longo prazo que leve a fidelização do cliente.

Nenhuma organização, qualquer que seja o porte, fica alheia ao impacto e às transformações que vêm ocorrendo por consequência da globalização, sendo induzida às transformações inovadoras e com nova postura, estratégia, reestruturação, fusões e até aquisições, em busca de acompanhar esta evolução tecnológica.

Este avanço tecnológico trouxe, paralelamente à competitividade de mercado, a acessibilidade à informação por parte dos consumidores, ocasionando uma mudança de comportamento, tornando-os cada vez mais exigentes e menos fiéis às empresas.

Com este novo perfil dos consumidores as organizações buscam adaptar seus produtos às estratégias dos clientes, visando resguardar a fidelização e a lucratividade.

Segundo Kotler (1998), fidelização de clientes “é a prática da construção de relações satisfatórias de longo prazo com partes-chaves – consumidores, fornecedores, distribuidores – para reter sua preferência e negócios de longo prazo”. O autor ressalta também que o resultado final do marketing de relacionamento é a construção de um ativo exclusivo da empresa chamado de rede de marketing. A rede de marketing é formada pela empresa e os *stakeholders* que são todos os interessados e envolvidos no negócio, tais como os consumidores, funcionários, acionistas, distribuidores, agências de propaganda, legisladores e formadores de opinião. Atualmente a concorrência não ocorre apenas entre empresas, mas sim entre redes de marketing, necessitando, portanto, a empresa de uma visão mais holística para a criação e implementação de novas estratégias de fidelização de cliente.

O cliente busca produtos com valores institucionais agregados, isto é, não só o produto isoladamente, mas sim, a capacidade da empresa em solucionar as suas necessidades, criando assim um compromisso de longo prazo, assumindo a empresa uma nova postura, onde se faz necessário que as mesmas mantenham relações fortes não apenas com cliente, mas também, com fornecedores, distribuidores, revendedores e todos que fazem parte do processo, respeitando os princípios da Responsabilidade Social Empresarial e um mercado sustentável.

1.1 Tema

Os setores, empresarial e financeiro, vêm sofrendo uma grande transição, de uma economia baseada na produção para uma economia baseada no serviço. Atualmente na era da informação, com os avanços tecnológicos, tornam os produtos e serviços cada vez mais similares. O setor bancário teve influência direta das consequências dessa transição em função de uma de suas principais atividades que é o serviço, constituindo-se o principal diferencial mercadológico a capacidade de prestar um atendimento de qualidade ao cliente. O cliente deve ser atendido em suas expectativas, considerando suas necessidades, e o banco deve atuar de forma a viabilizar produtos, serviços e informações que representem uma solução favorável a essas necessidades, atingindo a sua satisfação.

As ações referentes ao atendimento envolvem toda a estrutura do banco e constituem um sistema, que é um conjunto de ações interligadas em função de suas características interdependentes. Todas as ações do serviço bancário são direcionadas para o sistema de atendimento. É este quem dará as diretrizes a serem seguidas pelos demais

sistemas do banco, visto que a satisfação do cliente é que proporcionará as condições de permanência do banco no mercado.

O marketing de relacionamento tem sido uma das estratégias de grande utilização pelas empresas como diferencial competitivo, principalmente no setor de serviços, para a retenção e fidelização dos clientes.

No setor de serviços bancários, a atuação com o uso restrito do marketing, onde ações isoladas como segmentação, divulgação de novos produtos e promoções de vendas são suficientes para atrair e fidelizar clientes, não dar mais resultados. Sobre essa concepção restrita do conceito de marketing, comenta Cobra (2000, p.31).

O marketing foi introduzido nos bancos e nas instituições financeiras não na forma de conceitos de propaganda e promoção de vendas. Os bancos estavam enfrentando crescente concorrência por poupança. Alguns deles passaram a investir, fortemente, em propaganda e promoção de vendas. Ofereciam guarda-chuvas, rádios e outros atrativos para captar contas de novos clientes. Seus concorrentes foram forçados a adotar as mesmas providências e se apressaram em contratar agências de publicidade e agências especializadas em promoção de vendas.

Com a necessidade de mudanças os bancos começaram a inovar adotando outras estratégias na busca da fidelização de clientes e melhoria de resultados da empresa. Elas se encontram no âmbito dos valores da organização (a ética no relacionamento com os clientes), no âmbito das políticas de atendimento (a segmentação) e como ferramenta gerencial (ouvir o cliente e valorizar suas reclamações).

Os bancos na grande maioria optaram pela segmentação dos clientes e adotaram formas de relacionamentos diferenciadas de acordo com o potencial do cliente com o intuito de mantê-los.

A Caixa Econômica Federal implantou o modelo de segmentação no final do ano de 2000, tendo com idéia básica dotar a empresa de instrumentos capazes de identificar o cliente, seu potencial de consumo, suas necessidades e expectativas, com base em informações sistematizadas que possam direcionar os esforços de venda e de atendimento. Ressaltando que por trás dessa idéia foi trabalhada uma mudança de cultura, em todo o corpo funcional, na qual o cliente passa a ter um peso significativo na estratégia de negócios da Empresa.

Desde a implantação do modelo muita coisa mudou. Muitos ajustes foram feitos, impulsionados por mudanças no cenário externo, que provocaram alterações no planejamento e na estratégia empresarial. Mas foram grandes as conquistas alcançadas até o momento, a empresa conseguiu um estágio de maturidade onde é possível perceber vários avanços como a construção de estratégias e abordagens segmentadas visando adoção de uma postura de maior

atenção frente às necessidades da base de clientes. Como exemplos: convênios foram desenvolvidos com foco em nichos específicos de mercado; produtos e serviços foram redesenhados, e sua precificação começou a considerar o conjunto de relacionamento do cliente com a CEF; as ações de marketing passaram a suportar a estratégia com maior efetividade e ênfase no negócio; o modelo de gestão e mensuração de resultados passou a refletir o desempenho da rede em todos os segmentos, e finalmente, a adoção de uma prática comum no mercado, a venda cruzada, que passou a ser a tônica das abordagens nos mais diferentes canais de atendimento.

Vale lembrar que a CEF como banco público, durante todo esse tempo, desde a implantação do modelo de segmentação, passou por grandes transformações. Desde 2003, ela vem ratificando o seu papel de principal agente na implantação das políticas públicas. Em 2004, foi aprovado o projeto de expansão da rede de agências (pontos de venda) e correspondentes bancários. Em 2005, entrou no mercado internacional.

Os números dos últimos balanços comprovam que a CEF está no caminho certo, consolidando boa posição no mercado com muito mais competitividade. Que nesse novo patamar se evidencia a necessidade de revisão da estratégia atual e a estruturação de um novo modelo de negócios que fossem além da segmentação de clientes. Foi assim desenvolvida a Gestão de Relacionamento de Clientes – GRC, que está em processo de implantação desde o início de 2006.

O modelo de segmentação em prática, implantado no final do ano de 2000, considera o cliente de forma ampla, baseado no seu comportamento bancário, definido através dos parâmetros de renda e volume de negócios, foram criados os níveis de relacionamento, a partir daí são definidas estratégias para abordá-lo, o que permite uma padronização de atendimento para todos os pontos de venda do país.

A segmentação na CEF possui três níveis de relacionamento: Essencial, Integral e Personalizado. O nível de relacionamento Essencial é composto de clientes com renda até R\$ 800,00 (Oitocentos Reais) e ou volume de negócios até R\$ 2.000,00 (Dois Mil Reais). O nível de relacionamento Integral é composto de clientes com renda entre R\$ 800,00 (Oitocentos Reais) e R\$ 4.000,00 (Quatro Mil Reais) e ou volume de negócios entre R\$ 2.000,00 (Dois Mil Reais) e R\$ 30.000,00 (Trinta Mil Reais), com subdivisão interna para melhor atendimento. O nível de relacionamento Personalizado é composto de clientes com renda superior a R\$ 4.000,00 (Quatro Mil Reais) e ou volume de negócios acima de R\$ 30.000,00 (Trinta Mil Reais).

O novo modelo de gestão, em processo de implantação a GRC – Gestão do Relacionamento com Clientes visa não apenas identificar e segmentar clientes, mas orientado ao total conhecimento de cliente. Com a GRC a empresa passou a se preocupar em não apenas segmentar, mas em acompanhar, dentro de cada segmento, em que estágio de relacionamento o cliente se encontra hoje. Sua implantação significa acima de tudo padronização, a partir da redefinição dos segmentos atuais e definição de mercados e nichos que não existiam antes, com um amplo processo de qualificação das carteiras, além de nova estruturação mínima de cada ponto de venda, revisão do papel do Gerente Geral, do Gerente de Relacionamento e criação do cargo comissionado de Técnico de Apoio de Negócio.

Quanto ao estágio em que o cliente se encontra, foram criados os Níveis de Relacionamento com o Cliente – NRC diferenciados, voltados para a Prospecção/Ativação e Fortalecimento/Retenção de clientes dentro de cada segmento.

A nova estrutura, com a GRC. Passou a ter quatro segmentos de clientes Pessoa Física: Essencial, Especial, Preferencial e Personalizado de acordo com os parâmetros abaixo, Quadro 1.

SEGMENTOS	RENDA (R\$)	VOLUME DE NEGÓCIOS (R\$)
Personalizado FZ	Acima de 7.000,00	Acima de 70.000,00
Preferencial FR	De 3.000,01 a 7.000,00	De 20.000,01 a 70.000,00
Especial FC	De 700,01 a 3.000,00	De 2.000,01 a 20.000,00
Essencial FN	Até 700,00	Até 2.000,00

Quadro 1: Critérios de segmentação de clientes pessoa física.
Fonte: CEF/GRC(2006)

O objeto estudo deste trabalho é o nível de relacionamento Preferencial, do ponto de venda Benfica da CEF em Fortaleza-Ce, uma carteira com 591 clientes, com a formulação do seguinte problema: Quais os atributos mercadológicos que efetivamente vem trazendo a fidelidade dos clientes.

O conhecimento desses atributos passa a ser um importante diferencial competitivo para o ponto de venda, permitindo a alocação mais eficaz de recursos no sentido de favorecer estratégias e ações que tragam melhores resultados na fidelização de clientes.

1.2 Justificativa

Razão inicial da definição do tema do presente trabalho foi de cunho profissional, resultante do grande interesse do pesquisador pelo assunto abordado e a ansiedade de adquirir conhecimento para um melhor desempenho no relacionamento de longo prazo cliente-empresa, buscando a fidelização deste, pois trabalha na empresa estudada há 25 anos, e especificamente em setores relacionados ao atendimento ao cliente há 15 anos.

Em mercados competitivos, como o do setor bancário, as empresas não podem se dar ao luxo de direcionar recursos de forma aleatória sem considerar os aspectos que envolvem seus interesses e de seus clientes, e os bancos vêm adquirindo todos os atributos que os tornam mais agressivos nesse mercado.

Novos estudos e pesquisas visam ampliar os conhecimentos sobre a fidelização dos clientes com os bancos, viabilizando a concentração de recursos da empresa no que, efetivamente, é percebido por eles. Essa concentração otimiza a utilização dos recursos disponíveis, evitando esforços desnecessários e alocando-os de forma eficiente e eficaz, buscando transformá-los em produtos e serviços que efetivamente, gerem valor para seus clientes.

As pessoas físicas, enfoque principal do presente trabalho, necessitam dos bancos, dentre outras necessidades, para, viabilizar a atualização de suas economias e recurso financeiros, pagar contas e tributos, adquirir créditos para aquisição de bens móveis ou imóveis, previdências, seguros, saldar seus compromissos financeiros e proteger seus recursos através de depósitos.

Verifica-se assim, outro fator importante que justifica este estudo, é a fragilidade da barreira de mudança que pode levar o cliente a optar por outro banco concorrente. O uso de estratégias de fidelização desempenha um papel essencial na manutenção e retenção do cliente.

Justifica-se também o tema pela extrema importância do setor bancário para a economia brasileira, especificamente, como intermediadores de recursos, prestadores de serviços e fornecedores de produtos; os bancos têm grande influência nos demais setores da economia. A sociedade e empresas, como pessoas físicas e jurídicas, sofrem alguma influência ou necessidade, em maior ou menor intensidade na utilização do sistema bancário. Considerando essa abrangência do setor bancário, pode-se dizer que o desenvolvimento desse sistema favorece diretamente o desenvolvimento de toda a economia, por isso ser de extrema relevância.

A identificação de qual o diferencial mercadológico, que leva o cliente a manter-se fidelizado à empresa e seus produtos como uma maneira de confirmar as expectativas do novo modelo de relacionamento com clientes pessoas físicas implantado pela CEF, especificamente do ponto de venda Benfica, como mais uma importante justificativa para a realização deste estudo.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Identificar quais as principais estratégias que influenciam a fidelização dos clientes pessoas físicas no Ponto de Venda Benfica da Caixa Econômica Federal, em Fortaleza-Ce.

1.3.2 Objetivos Específicos

(1) Estudar a luz da literatura fatores que influenciam a fidelização de clientes e Conceito de relevância para o entendimento do assunto.

(2) Levantar junto aos clientes quais os motivos que o levam a optar por uma instituição financeira.

(3) Pesquisar junto aos clientes o grau de satisfação pelos produtos e serviços (atendimento) oferecidos pela Caixa Econômica Federal.

(4) Verificar como o cliente recebe a tecnologia implantada pelo banco: Benefício ou imposição.

(5) Identificar os fatores de fidelização que mais impactam os clientes.

1.4 Estrutura

Para um melhor entendimento o conteúdo desse trabalho está dividido em capítulos, com as devidas subdivisões, da seguinte forma:

O capítulo 2 apresenta a fundamentação teórica para o entendimento do uso de estratégias para a fidelização de clientes no setor bancário, além de conceitos fundamentais que servirão para compreender, estudar e dar significado aos fatos pesquisados.

O capítulo 3, como metodologia, apresenta os procedimentos e as técnicas adotadas no embasamento da pesquisa junto aos entrevistados e no desenvolvimento desse trabalho.

O capítulo 4 vislumbra analisar os resultados da pesquisa com o intuito de levantar junto aos clientes pessoa física o que o levam a fazer opção por uma instituição financeira e manterem-se fidelizados a mesma.

No capítulo 5 serão feitas considerações sobre a pesquisa, observando os principais dados catalogados em busca dos fatores que mais propiciam a fidelização dos clientes, e também, apresentadas, como sugestão, algumas ações que contribuam para a fidelização de clientes.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo far-se-á uma revisão literária visando criar um embasamento teórico no propósito do estudo deste trabalho e construir uma base conceitual para o seu desenvolvimento e compreensão. Esta revisão não esgota o referencial teórico.

2.1 Estratégia

Estratégia: é quando a munição acaba, mas continua-se atirando, para que o inimigo não descubra que a munição acabou. (ANSOFF apud Oliveira, 1999, p.174)

(Autor desconhecido)

Estratégia é a definição de como recursos (físicos, financeiros, humanos, tecnológicos) serão alocados para se atingir determinado objetivo. Usada originalmente na área militar, esta palavra hoje é bastante usada na área de negócios. A palavra vem do grego *estratègós*, tendo significado inicialmente "a arte do general".

Segundo Oliveira (1999) o conceito de estratégia está relacionado à ligação da empresa e seu ambiente. Com a intenção de minimizar problemas e maximizar oportunidades, traçam-se estratégias a fim de que os recursos físicos, financeiros e humanos sejam utilizados adequadamente. A avaliação deste processo é feita através do confronto entre os pontos fortes, fracos e neutros da empresa, de um lado, e das suas oportunidades e ameaças perante seu ambiente, de outro lado. Desta avaliação resulta a missão, os propósitos e a postura estratégica que é o ponto de partida para a definição dos objetivos e desafios estabelecidos pela organização.

Vale observar que estratégias e objetivos possuem conceitos diferentes, apesar de aparentar que sejam semelhantes. Os objetivos são os fins que a empresa está tentando alcançar e as estratégias representam os meios para se atingir esses fins.

Mintzberg (2001) amplia o conceito de estratégia apresentando cinco entendimentos que se pode ter do mesmo. Estas definições, conhecidas como plan, ploy, position, pattern e perspective, também como 5 Ps se complementam. Estratégia, como plano, se refere como uma ação intencional e planejada pela direção da organização, através do qual se buscam objetivos pré-determinados. Como manobra (trama), trata-se de um estratagema, com a finalidade de confundir, iludir ou comunicar uma mensagem falsa ou não, aos concorrentes, na busca de ganho de vantagem. Como posição, refere-se a como a organização

é percebida no seu meio competitivo, mercado. Como padrão, mostra-se como um modelo de um curso de ação que traz resultados positivos. Como perspectiva, mostra-se como o caráter da organização, tendo relação com a cultura, ideologia e percepção interna da empresa.

Segundo Porter (1999), estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. A essência do posicionamento estratégico esta em escolher atividades diferentes das atividades dos concorrentes. Se todas as empresas de desenvolvessem igualmente elas simplesmente se alternariam e a eficácia operacional determinaria o desempenho. Ele argumenta ainda, que a essência da estratégia está em escolher o que não fazer. Ela consiste em exercer opções excludentes na competição, com o objetivo de proteger a empresa contra os imitadores. O autor complementa a conceituação afirmando que estratégia é a criação de compatibilidade entre as atividades da empresa. O êxito da empresa depende do bom desempenho de muitas atividades e da integração ente elas. Caso contrário não haverá uma estratégia diferenciada e a sustentabilidade ficará comprometida.

O presente estudo seguirá os princípios do conceito de estratégia que incorpora as alternativas apresentadas por Mintzberg (2001) como um padrão observado num fluxo de decisões ou ações; é a consistência no comportamento, quer seja pretendida (estratégias deliberadas) ou não (estratégias emergentes), pois este se enquadra na padronização de atendimento da Caixa Econômica Federal, na aplicação da Gestão do Relacionamento com clientes, que é o aprimoramento do modelo de segmentação.

2.2 Segmentação como estratégia

A segmentação tem sido definida como estratégia de marketing, de fundamental importância para o sucesso de uma empresa na fidelização de seus clientes.

A segmentação de mercado como instrumento estratégico, começou a ganhar força a partir da publicação do artigo de Wendell Smith (1956), no Journal of Marketing, EUA, intitulado: “Diferenciação do Produto e Segmentação de Mercado como Alternativas de Estratégia Mercadológica”. Nesse clássico do marketing, Smith vê a segmentação como condição indispensável para o crescimento da empresa. Diz ainda que a segmentação é baseada em desdobramentos do lado da oferta de mercado e representa um ajuste mais racional e preciso de produto, e do esforço mercadológico às exigências do consumidor.

Segmentar o mercado é dividi-lo em grupos com características e interesses

semelhantes. É imperativo encontrar um segmento de mercado onde estejam os clientes em potencial e com necessidades similares às aquelas que a empresa deseja e pode atender.

Um segmento de mercado é o resultado desta divisão de um mercado em pequenos grupos. Este processo é derivado do reconhecimento de que o mercado total é frequentemente feito de grupos com necessidades específicas. Em função das semelhanças dos consumidores que compõem cada segmento, eles tendem a responder de forma similar a uma determinada estratégia aplicada pela empresa. Isto é, tendem a ter sentimentos, percepções e comportamento semelhantes.

Deve-se lembrar que a segmentação de mercado não é tarefa difícil; por muito tempo, foi entendida como um conceito que consistia apenas em dividir o mercado em segmentos. Depois, os teóricos e executivos perceberam que a segmentação de mercado constitui poderosa arma estratégica, cuja implicação decorre da escolha de segmentos bem definidos para o delineamento de estratégias competitivas. Primeiro, segmenta-se o mercado; em seguida, escolhe-se o alvo com que se quer trabalhar, diferenciando-se produtos e serviços de modo a atender necessidades e desejos do público-alvo e, posteriormente, posiciona-se o produto como forma de expressar as diferenças existentes. Como se pode perceber, a segmentação, no conjunto, é base de toda a estratégia de marketing na fidelização de clientes.

2.2.1 A Necessidade de Segmentação do Mercado

No mercado existem algumas empresas que praticam o marketing não-diferenciado, ou marketing de massa, produzem um único produto ou uma linha de produtos, comercializando-os para todos os clientes com um único composto de marketing. Segundo Kotler (1998) as vantagens tradicionalmente elencadas para este tipo de marketing são: ele cria maior potencial de mercado e leva aos custos menores que, por sua vez, representam preços mais baixos ou margens maiores.

Esta estratégia de marketing de massa, embora eficiente do ponto de vista de produção, ele oferece grandes riscos inerentes, pois uma empresa que tenta satisfazer a todo um mercado com um modelo padrão enfrenta a ameaça dos concorrentes que oferecem produtos especializados a segmentos menores, cuja satisfação é maior. Outro fator que se contrapõe ao marketing de massa é a pulverização do mercado. Além do que, os consumidores são bombardeados por informações e mensagens veiculadas por todos os meios de comunicação, através de Internet, tv a cabo, telemarketing, revistas especializadas em nichos e outras mídias impressas.

Kotler (1998) também define a segmentação como sendo o ponto intermediário entre o marketing de massa e marketing individual. Um segmento de mercado é constituído por um grande número de compradores com características comuns em um mercado, isto traz vários benefícios em relação ao marketing de massa. A organização pode enfrentar menor número de concorrentes se poucos deles estiverem focando o mesmo segmento de mercado, além de poder criar uma oferta de produtos e serviços mais adequada ao mercado alvo com um preço mais ajustado. Favorecem também os canais de distribuição e de comunicação que se tornam mais fáceis.

O objetivo básico da segmentação é concentrar esforços de marketing em determinados alvos, que a empresa entende como favoráveis para serem explorados comercialmente, em decorrência de sua capacidade de satisfazer a demanda dos focos, de maneira mais adequada. Cada segmento deverá ser constituído por grupos de consumidores que apresentem o mínimo de diferenças entre si, do ponto de vista das características adotadas, e o máximo de diferenças em relação aos demais segmentos.

A segmentação como estratégia de fidelização é uma necessidade implícita nas organizações que ofertam bens e serviços ao mercado. Essa prática permite as empresas descobrir as diferenças realmente importantes entre os consumidores, e reuni-los em grupos relativamente homogêneos quanto a certas características objetivas e subjetivas. A partir daí, o administrador pode posicionar seus produtos e serviços e dedicar seus esforços de marketing, visando à escolha e ao atendimento daqueles segmentos mais lucrativos, determinando assim a estratégia que, convenientemente bem aplicada, iniba a reação da concorrência no mercado e permita maior lucratividade para a empresa.

2.2.2 Segmentação de Mercado de Consumo

O processo de segmentação é consequência do reconhecimento de que o mercado global é normalmente formado de grupos com necessidades específicas, que são os segmentos. Em função da semelhança dos consumidores que compõem cada segmento, eles tendem a responder de forma similar à implantação de uma determinada estratégia. Isto quer dizer que tendem a ter sentimentos e percepções semelhantes sobre uma estratégia de marketing, composto de um determinado produto, vendido a certo preço, distribuído de certa maneira e promovido de determinado modo, em que se pode ter como foco um público **x** ou **y**, de acordo com renda, grau de instrução, sexo, faixa etária, cor, entre outros parâmetros.

Considerando a grande diversidade de desejos e necessidades dos consumidores, é natural que sejam usadas algumas variáveis quando se deseja realizar segmentação de mercado, sendo as principais: geográficas, demográficas, psicográficas e comportamentais.

A segmentação geográfica implica divisões no mercado em unidades geográficas do tipo países, estados, regiões, municípios, cidades ou bairros. Podendo ainda utilizar critérios com densidade populacional ou clima.

A segmentação demográfica envolve dividir o mercado em grupos com base em características da população, tomando como variáveis: idade, sexo, raça ou etnia, nacionalidade, renda, nível de escolaridade, ocupação, tamanho e composição da família. Segundo Kotler (1998) as variáveis demográficas são as bases mais comuns para distinguir grupos de consumidores, pois, além de serem facilmente mensuradas, os desejos, preferências e taxas de uso dos consumidores estão associadas a essas variáveis. Considerando que o comportamento dos consumidores muda de acordo com a variação dessas variáveis, é bastante salutar que estes sejam caracterizados através das mesmas.

Na segmentação psicográfica são consideradas as seguintes variáveis: classe social, estilo de vida, características da personalidade. Ela foi desenvolvida na busca de identificar de forma mais específica os consumidores que estariam interessados em determinados produtos. É um complemento à segmentação por variáveis geográficas ou demográficas, desenvolvendo uma dimensão mais completa do perfil e do estilo de vida dos consumidores no mercado-alvo da organização.

A segmentação comportamental toma base o que os consumidores pensam e sentem sobre o produto, marca ou valor. Neste caso, os consumidores são distinguidos de acordo com a atitude em relação ao produto ou em relação a inovações, benefícios desejados e disposição para experimentar o produto. (KOTLER, 1998).

2.2.3 Processo de segmentação do Mercado

Os benefícios do processo de segmentação de mercado vão além da simples análise estatística. Encarado de forma estratégica, como uma verdadeira base de sustentação do marketing, a empresa irá adequar seus produtos e serviços aos mercados alvo, e não o contrário. A segmentação permite a criação de um nicho defensivo, mensuração de resultados pontuais, descoberta de nichos e identificação de novas oportunidades em velhos mercados.

A teoria sobre o processo de segmentação de mercado é bastante ampla, nesse estudo será abordado o modelo de Kotler (1998) que resume em três fases: estágio de

levantamento ou coleta de dados, estágio da análise e o estágio de classificação de perfil ou segmentação por perfil de consumidores.

O estágio de levantamento é feito com realização de entrevistas exploratórias e focalizados grupos para obtenção de informações sobre motivação, atitudes e comportamento, com o uso das variáveis geográficas, demográficas e psicográficas, preparando um questionário formal para a coleta de dados.

No estágio da análise são feitos os levantamentos das características consideradas vitais para o comprador que devem ser descritas em ordem de importância, e levantamentos quantitativos de informações sobre os segmentos que servirá de base para a revelação de atitudes diante da marca/produto e concorrentes. Com os resultados destes levantamentos faz-se uma análise com o uso de softwares para processar técnicas estatísticas. Onde resultaram diferentes segmentos na população analisada que sejam internamente homogêneos.

O estágio de classificação de perfil é feito em termos de atitude, comportamento, demografia, psicografia e padrões de mídia distintos e é nominado com base nas características dominantes, formando assim os segmentos.

A segmentação de mercado deve ser periodicamente refeita ou aprimorada porque os segmentos de mercados são dinâmicos, consequência das mudanças de perfis dos consumidores que influenciam em seu grau de satisfação. Sendo isto um ponto primordial na manutenção dos clientes da organização, mantendo assim a fidelização dos mesmos.

2.3 Fidelização de Clientes

Fidelização é uma estratégia que utiliza técnicas de marketing de relacionamento visando estreitar a relação empresa-cliente com a oferta de um produto com o máximo benefício ao cliente e maior lucratividade da empresa, com ações integradas visando o desenvolvimento comercial em cenários altamente competitivos.

Não existem clientes fiéis. Existem clientes mais fidelizados que outros. O objetivo da fidelização é manter os clientes, evitando que migrem para a concorrência. As empresas desejam clientes fiéis para obter vantagens financeiras. Enquanto que a fidelidade está diretamente ligada a vantagens emocionais. Partindo desse princípio que nos relacionamentos pessoais, fidelidade não se compra, se conquista ao longo prazo através de atitudes que transmitam confiança, respeito, cuidado, atenção e carinho com o outro. Fidelização é um processo contínuo de conquista da lealdade, porque nenhum cliente é fiel de vez em quando, nem para sempre.

Não é suficiente conquistar o cliente. É preciso mantê-lo fiel a sua empresa, criando uma atmosfera agradável de relacionamento freqüente e duradouro, gerando mais vendas. A gestão do relacionamento propicia o atendimento deste objetivo.

O aspecto mais importante de uma bem sucedida estratégia de fidelização é oferecer valor agregado ao cliente. É necessário examinar cuidadosamente seu produto ou serviço e questionar se ele vai interessar a alguém mais de uma vez. Se você não oferece um produto ou serviço de excelente qualidade, sua estratégia de marketing de fidelização está fadada ao fracasso.

Fidelização não é uma estratégia aplicável a todos os negócios. Ela normalmente se aplica aos negócios que oferecem produtos e serviços com altos índices de repetição de demanda.

Fazendo uma comparação de custos entre conquistar um novo cliente ou manter um cliente atual, verifica-se que a busca de novos clientes pode ser mais atraente e motivadora para a força de vendas nas agências, mas é mais cara do que manter um cliente atual. Esta é uma boa razão para a empresa desenvolver uma estratégia de fidelização de clientes. Além disso, atender as necessidades dos atuais clientes pode ser mais fácil, porque se pode saber melhor quem são, onde estão, e quais as suas necessidades.

A perda de um cliente pela empresa, significa que ela perderá todo o lucro que teria com as compras futuras deste com o qual já teve custos para conquistar, a tais custos terá de acrescentar ainda, o custo de reposição dessa perda. Segundo Kotler (2000), pesquisas da TARP (*Technical Assistance Research Program*) revelam que além de custar cinco vezes mais conquistar um novo cliente do que manter o atual haverá de demorar alguns anos até que o novo cliente compre na mesma proporção do antigo. Torna-se então valiosa a recomendação de que a empresa deve monitorar o nível de satisfação de seus clientes atuais em relação ao que está oferecendo a eles, não presumindo que os clientes que possui estão garantidos, pois a concorrência está constantemente tentando fisgá-los. Deve-se fazer algo especial para eles sentirem-se valorizados, e até como parceiros, encorajando-os a opinarem, com intuito de está sempre aprimorando o bem ou serviço oferecido pela empresa.

A fidelidade e a satisfação total são separadas por uma tênue linha que deve ser coberta por um escudo de confiança. Somente através de uma relação de confiança entre clientes e empresa podem-se criar barreiras para a ação da concorrência. As pessoas confiam em quem os respeita, os ouve e os surpreende. E são fies quando e enquanto confiam.

2.4 Teoria da Satisfação

Segundo Locke (1976, apud WAGNER III e HOLLENBECK, 1999), a satisfação é “um sentimento que resulta da percepção de que nosso trabalho realiza ou permite a realização de valores importantes relativos ao próprio trabalho”. Então, pode se dizer que satisfação nos serviços é o sentimento positivo de percepção que o cliente possui do próprio serviço.

Na área do comportamento do consumidor, a teoria da satisfação é adotada para que, segundo Las Casas (1999), as empresas se preocupem com os clientes e priorizem as pesquisas dos consumidores; assim será possível conhecer atuais necessidades e desejos, ou então será possível identificar os níveis de satisfação do consumidor com a empresa.

Para Kotler (1998) “satisfação é o nível de sentimento de uma pessoa, resultante da comparação do desempenho (ou resultado) de um produto em relação a suas expectativas”. Assim, o nível de satisfação é uma função da diferença entre o desempenho percebido e as expectativas, o que equivale a dizer que a satisfação ocorre quando o valor entregue ao consumidor se iguala ao valor esperado. O consumidor pode, então, experimentar três níveis de satisfação:

Insatisfeito, se o valor entregue ficar longe das expectativas;

Satisfeito, se o valor entregue atender suas expectativas;

Altamente satisfeito, se o valor entregue exceder suas expectativas.

Segundo Lobos (1993), “as organizações de serviços muitas vezes falham em satisfazer seus clientes não porque os serviços prestados sejam intrinsecamente ruins, mas por serem inadequados, ou seja, eles simplesmente não são o que o cliente quer”.

A empresa de hoje precisa ter em mente que clientes satisfeitos permanecem na empresa por mais tempo, compram mais e falam favoravelmente da organização (KOTLER, 1998).

Para Kotler (1998), as empresas estão enfrentando uma concorrência muito grande e para que continuem conquistando e mantendo seus clientes fiéis é preciso atender e satisfazer às necessidades de cada um. “Uma empresa que deseja vencer precisa de uma filosofia voltada para os consumidores” (KOTLER, 1998). As que podem oferecer valor superior aos seus consumidores vencerão. Para o autor, o consumidor faz sua escolha estimando qual oferta tem maior valor, e valor para o consumidor é “a diferença entre o valor total esperado e o custo total para o consumidor. O valor total esperado pelo consumidor é o conjunto de benefícios previsto por determinado produto ou serviço”. Assim, o consumidor

avalia o produto em termos de confiabilidade, durabilidade e desempenho. Ele percebe as diferenças nos serviços oferecidos: entrega treinamento e manutenção, também percebe se os funcionários são atenciosos e se a imagem da empresa é boa. Depois disto, o consumidor soma todos os valores das cinco fontes: produto, serviços, funcionamento, imagem e custo. Percebe-se, então, se uma empresa oferece ou não maior valor para o consumidor (KOTLER,1998).

Após examinar o valor total, o consumidor examina o custo total, que é maior que o custo monetário. O custo total inclui o tempo de procura e negociação, energia física e os custos psíquicos do comprador, conforme Figura 1.

Após a compra ou utilização de um serviço, o cliente pode ficar ou não satisfeito e isso depende do desempenho da oferta em relação as suas expectativas.

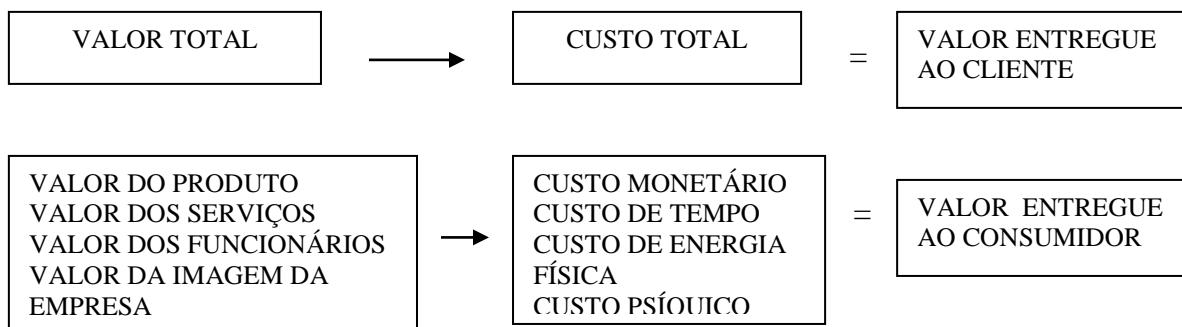


Figura 1 – Determinantes do valor entregue ao consumidor

Forte: Kotler, 1998, p.52

O consumidor de produtos e serviços bancários está cada vez mais propenso a utilizar-se do auto-serviço por considerá-lo mais apropriado aos seus interesses e necessidades. Porém, essa informatização será uma alternativa eficaz ao atendimento das demandas dos clientes se a instituição avaliar essa interação com os equipamentos e com o ambiente das salas de auto-atendimento estudando as teorias de comportamento, de motivação, de expectativa e de satisfação destes usuários.

As teorias acima revisadas contribuem na explicação do comportamento e da satisfação dos usuários de serviços bancários eletrônicos de maneira geral, visto que a teoria do consumidor explica os critérios, atitudes e emoções no comportamento destes usuários.

Por sua vez, as teorias de motivação são responsáveis por explicar a intensidade, a direção e a persistência dos esforços pessoais na sua estimulação de comportamentos direcionados a um objetivo desejado, e é um fator de influência interna importante para as teorias do comportamento do consumidor.

As teorias da expectativa explicam que a motivação depende das expectativas destes usuários em relação a realizar tarefas ou ações relacionadas às recompensas e atração que os resultados da ação exercem sobre o usuário.

Assim, tanto as teorias da motivação como as teorias da expectativa é que vão permitir a explicação da satisfação ou o sentimento positivo dos usuários, resultante do seu desempenho percebido e as expectativas alcançadas, o que equivale a afirmar que haverá satisfação quando o valor dos serviços bancários oferecidos ao consumidor se igualar ao valor esperado.

3 METODOLOGIA

O uso de uma metodologia adequada é muito importante para um estudo, a qual irá conferir credibilidade e segurança no objetivo do mesmo, além de um suporte científico. Sobre esse aspecto, da metodologia e sua relevância no estudo científico escreve Oliveira (1999): “Estuda os meios ou métodos de investigação do pensamento correto e do pensamento verdadeiro que visa delimitar um determinado problema, analisar e desenvolver observações, criticá-los e interpretá-los a partir de relações de causa e efeito. Encontrar fenômenos que são objeto de estudo, dando-lhes suporte científico para uma monografia, dissertação de mestrado ou tese de doutorado”.

Portanto, este capítulo apresentará os procedimentos metodológicos adotado no trabalho. Na primeira seção será mostrado o tipo de pesquisa a ser aplicada no estudo. Na segunda seção será especificada a população e tamanho da amostragem a ser pesquisada, e na última seção serão mostradas as técnicas aplicadas na coleta de dados da pesquisa.

3.1 Tipo de Estudo

O estudo das estratégias de fidelização de clientes pessoas físicas será realizado seguindo os princípios da pesquisa exploratória-descritiva. O estudo é caracterizado como pesquisa científica de cunho exploratória conforme cita Gil (1987): “Os estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar sua experiência em tona de determinado problema. O pesquisador parte de uma hipótese e aprofunda seu estudo nos limites de uma realidade específica, buscando antecedentes, maior conhecimento para, em seguida, planejar um pesquisa descritiva ou de tipo experimental”.

Os estudos exploratórios são caracterizados pela informalidade, flexibilidade e criatividade e através deles procura-se obter o primeiro contato com o assunto a ser pesquisado e um melhor conhecimento sobre o objeto do estudo. Nessa etapa buscou-se embasamento histórico e cultural através das informações obtidas a partir de fontes secundárias já disponíveis, através de diversos tipos de levantamentos, dentre eles: estatísticos, bibliográficos, em livros, revistas especialistas, dissertações, estudos de casos existentes e universidade caixa.

Numa segunda etapa, onde existia a necessidade de buscar informações junto aos clientes, partiu-se para a pesquisa descritiva. Essa pesquisa já indica um estágio mais avançado do estudo, onde já existe um bom embasamento sobre o assunto e os objetivos a

serem alcançados. Onde comenta Mattar (1999): “As pesquisas descritivas são caracterizadas por possuírem objetivos bem definidos, procedimentos formais, serem bem estruturados e dirimidos para solução de problemas ou avaliação de alternativas de cursos de ação. Diferentemente do que ocorre nas pesquisas exploratórias, a elaboração das questões de pesquisa pressupõe profundo conhecimento do problema a ser estudado. O pesquisador precisa saber exatamente o que pretende com a pesquisa, ou seja, quem e (ou) o que deseja medir, quando e onde o fará, como o fará e por que deverá fazê-lo”.

3.2 População e Tamanho da Amostra

3.2.1 População

O universo composto por 591 clientes foi definido pelo SIGAT – Sistema de Gerenciamento de Atendimento que estabeleceu o encarteiramento dos clientes no segmento Preferencial, seguindo os princípios definidos pela GRC - Gestão do Relacionamento com Clientes e conforme Manual Normativo da CEF. Entendem-se como clientes Preferenciais, aqueles com renda mensal entre R\$ 3.000,01 e R\$ 7.000,00 e/ou volume de negócios entre R\$ 20.000,01 e R\$ 70.000,00.

3.2.2 Amostragem

Na definição da técnica de amostragem, foram observados os conceitos de Mattar nos tipos de amostragens:

“AMOSTRAGEM PROBABILÍSTICA – Aquela em que cada elemento da população tem uma chance conhecida e diferente de zero de ser selecionado para compor a amostra.

AMOSTRAGEM NÃO PROBABILÍSTICA – Aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende, ao menos em parte, do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo. Não há nenhuma chance conhecida de que um elemento qualquer da população venha a fazer parte da amostra. Somente as amostras probabilísticas fornecem estimativas com precisão da população”.

Dentre as técnicas acima, buscou-se aquela que mais atendia aos propósitos da pesquisa, considerando a precisão e representatividade almejada no presente estudo, optando-se, portanto, por uma amostragem probabilística aleatória simples.

Sobre a seleção da amostragem probabilística considerou-se também o posicionamento de Gil (1996): “Consiste basicamente em atribuir a cada elemento do universo um número único para, depois, selecionar alguns desses elementos de maneira casual. Para realizar este sorteio são utilizadas as tábuas de números aleatórios”.

3.2.3 Amplitude

Segundo a amplitude, o universo da amostra, divide-se em finito e infinito. Consideram-se universos finitos (limitados) aqueles que não ultrapassam as 100.000 unidades. Universos infinitos são aqueles que ultrapassam essa quantidade. Tal distinção é importante para determinar o tamanho da amostra, pois as fórmulas utilizadas são diferentes. No caso do universo infinito, supõe-se que sua amplitude não influi na fórmula a aplicar. O universo finito depende do número de unidades (RICHARDSON, 1989).

3.2.4 Tamanho da Amostra

O nível de confiança usado foi de fazer inferências com 95% de segurança, o que significa que existe uma probabilidade de 95% em 100% de que qualquer resultado obtido na amostra seja válido para o universo, ou ainda, podemos dizer que se definiu como erros de medição ou erro amostral o percentual de 5%, valor menor que o máximo admitido em pesquisas sociais, segundo Richardson (1989).

Utilizando a fórmula para cálculo do tamanho da amostra para populações finitas em amostragem aleatórias simples teremos:

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

n = tamanho da amostra

σ = nível de confiança escolhido em desvios 1,96 σ em relação à média da distribuição = 2,00 (arredondou)

p = proporção da característica pesquisada no universo 50%

q = 100 – p (em percentagem) = 50%

N = tamanho da população = 591

E= erro de estimação permitido (5%)

$$n = \frac{2^2 \times 50 \times 50 \times 591}{5^2(591 - 1) + 4 \times 50 \times 50} = 238,79$$

Ficou definido o tamanho da amostra em 239 (duzentos e trinta e nove) elementos envolvidos na pesquisa de dados relevantes para este estudo de caso.

3.3 Coleta de Dados

Em uma pesquisa podem ser empregadas mais de uma técnica na coleta de dados, com intuito de reunir dados ao mesmo tempo disponíveis, acessíveis e conformes o seu objeto de investigação. Neste estudo foram utilizadas, como técnica de coleta de dados, entrevistas semi-estruturadas, através de questionário, e pesquisa documental.

Optou-se pelo questionário como instrumento de pesquisa, aplicado através de ligações telefônicas e abordagem quando da presença do cliente no ponto de venda, por serem os meios mais rápidos de se obter informações, além da vantagem do baixo custo, apesar do maior desinteresse de respondê-lo por telefone que pessoalmente, levando a necessidade, em algumas abordagens, de se efetuar mais de uma ligação telefônica para obter o êxito desejado.

Segundo Richardson (1989): “O questionário é a mais comum das técnicas de coleta de dados, geralmente cumpre pelo menos as funções de descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social”.

A outra técnica utilizada foi de pesquisa documental, que proporcionou dados relevantes, evitando a perda de tempo com o levantamento de campo. Foi utilizado nessa pesquisa documental o SIGAT – Sistema de Gerenciamento do Atendimento, onde se encontram o cadastro de todos os clientes que utilizam ou já utilizaram serviços ou produtos da CEF. Como nossa amostra é finita, e depois de escolhida aleatoriamente, já foram respondidas varias questões do questionário com os dados do SIGAT, tais como: sexo, idade, estado civil etc., reduzindo assim o tempo de entrevista, além de dar objetividade na busca dos dados mais relevantes para o objeto do estudo.

O questionário depois de redigido passou por um pré-teste antes de sua utilização definitiva. Aplicando-se em uma pequena amostra de clientes. Lakatos (1991), destacando a importância do pré-teste, comenta: “Todo questionário depois de redigido tem que ser testado

antes de sua utilização definitiva. A análise dos dados, após a tabulação, evidenciará possíveis falhas existentes: inconsistência ou complexidade das questões, ambigüidade ou linguagem inacessível, perguntas supérfluas que causam embaraço ao informante etc.” O questionário de pré-teste e o definitivo estão nos Anexos 1 e 2 respectivamente.

4 ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

Objetivando o estudo dos fatores que influenciam a fidelização de clientes foi realizada a pesquisa exploratória a partir de dados secundários disponíveis, buscando-se embasamento histórico e cultural através de bibliografia já existente sobre o estudo, dissertações, Universidade Caixa e por intermédio de empregados relacionados com o assunto etc.

A pesquisa descritiva foi aplicada com o intuito de levantar junto aos clientes o motivo que o levam a optar por uma instituição financeira, bem como, pesquisar o grau de satisfação dos clientes pelos produtos e serviços oferecidos pela CEF e verificar como os clientes recebem os avanços tecnológicos implantados pela empresa, além de identificar os fatores de delimitação que mais impactam os clientes.

Os resultados da pesquisa descritiva são de questionários realizados por telefone ou pessoalmente, em uma amostra de 239 clientes escolhidos aleatoriamente de uma população de 591 clientes do segmento preferencial do Ponto de Venda Benfica de Fortaleza-Ce, mantendo a mesma proporção da população para a amostra apenas no parâmetro relativo a sexo.

4.1 Sexo

A variável, sexo, considerada manteve a mesma proporção da população, quase equilibrada, tendo uma leve variação a maior do sexo masculino com 56,00% contra 44,00% do sexo feminino, conforme Figura 2.

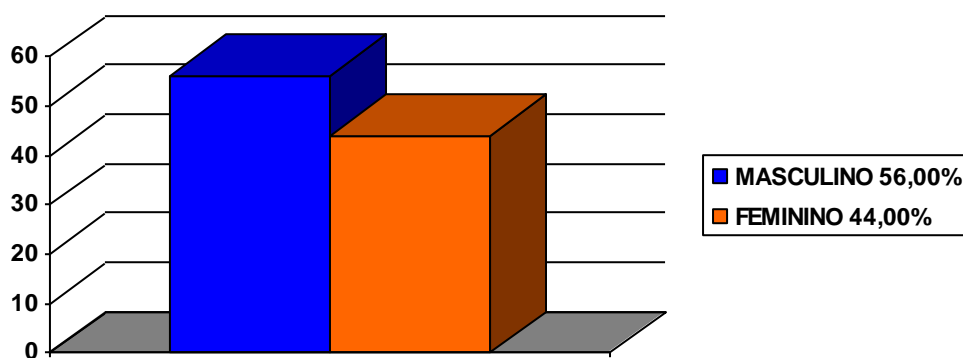


Figura 2: Sexo

Fonte: Do autor

4.2 Estado Civil

Em relação ao estado civil (Figura 3) obteve-se um maior percentual de clientes casados com 81,40%, seguidos dos solteiros com 9,80%.

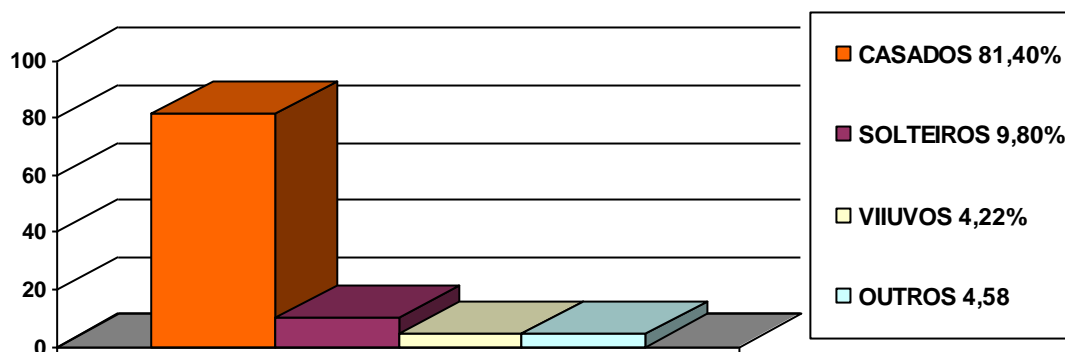


Figura 3: Estado Civil

Fonte: Do autor

4.3 Faixa Etária

A grande maioria dos clientes do segmento preferencial encontra-se entre as seguintes faixas etárias, faixa etária acima de 40 anos até 50 anos com 28,00% e faixa etária acima de 50 anos até 60 anos com 25,00%, como mostra a Figura 4.

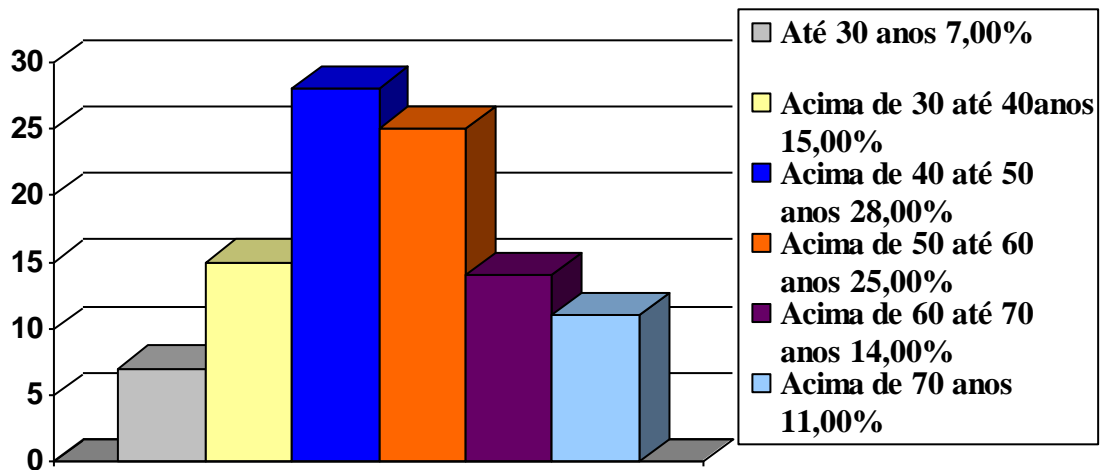


Figura 4: Faixa etária

Fonte: Do autor

4.4 Escolaridade

No que diz respeito a escolaridade 48,70% dos entrevistados têm ensino médio/gruação incompleta, 20,45% têm ensino fundamental, 18,20% têm graduação completa, 6,20% têm pós-graduação e 9,35% não informado o grau de instrução, Figura 5.

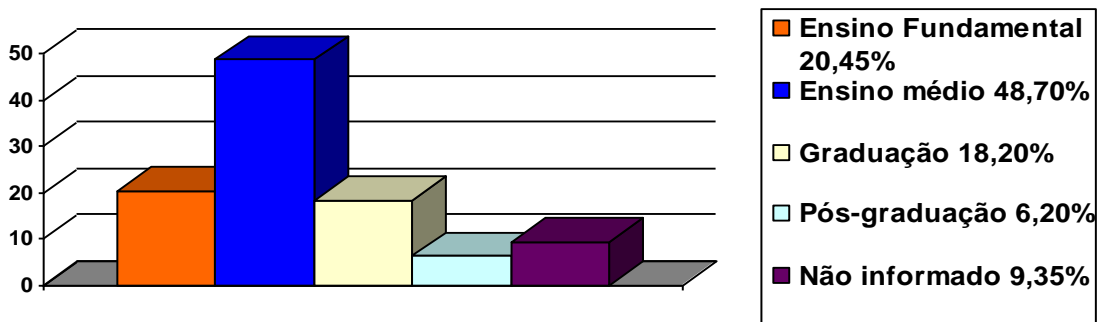


Figura 5: Escolaridade

Fonte: Do autor

4.5 Renda Bruta Mensal

A maior proporção dos entrevistados recebe renda mensal igual ou menor que R\$ 1.000,00 representando 38,92%, em segundo lugar os que ganham entre R\$ 3.001,00 e R\$ 4.000,00 com percentual de 23,01%, seguido com 14,55% dos que ganham entre R\$ 4.001,00 e R\$5.000,00, 8,12% os com renda entre R\$ 5.001,00 e R\$ 6.000,00, 7,45% dos que recebem entre R\$1.001,00 e 2.000,00, 4,23% a faixa entre R\$ 2.001,00 a R\$ 3.000,00 e em ultimo

3,72% os que ganham entre R\$ 6001,00 e 7.000,00. Esse resultado é observado na Figura 6.

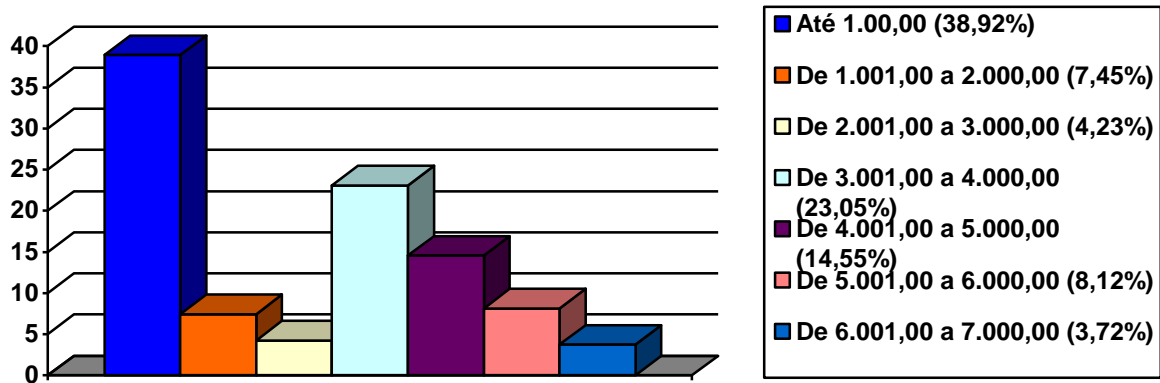


Figura 6 : Renda bruta mensal (R\$)

Fonte: Do autor

4.6 Volume de Negócios

Observou-se que o volume de negócios não tem relação direta, em termo de proporções, com a renda dos entrevistados, os valores referenciais de renda do segmento em estudo são de R\$3.001,00 a R\$ 7.000,00, constatou-se no item anterior que 50,60% dos entrevistados ganham abaixo de R\$3.000,00, mas que estão no segmento pelo volume de negócios. Ficando a proporção do volume de negócios na seguinte distribuição: entre R\$20.001,00 e R\$30.000,00 com 17,20%, entre R\$30.001,00 e R\$40.000,00 com 54,30%, entre R\$40.001,00 e R\$50.000,00 com 12,30%, entre R\$50.001,00 e R\$60.000,00 com 9,80% e entre R\$60.001,00 e R\$70.000,00 com 6,40% representado na Figura 7.

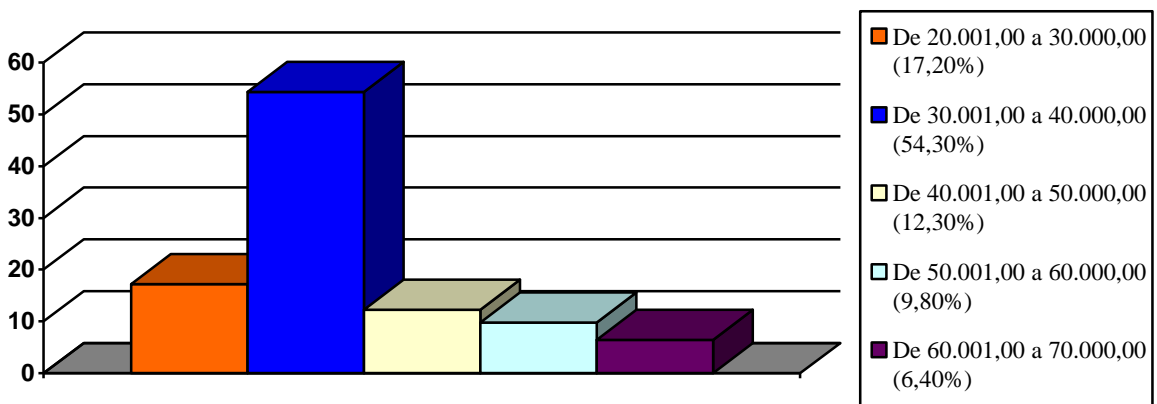


Figura 7: Volume de Negócios (R\$)

Fonte: Do autor

4.7 Profissão

Dentre os entrevistados observou-se a maior proporção de funcionários públicos ou economia mista no valor de 23,70%, em segundo lugar com 20,20% de empresários, seguidos de 19,40% de empregados do setor privado, 16,80% de profissionais liberais, 11,30% de autônomos, 8,60% de aposentados representados na Figura 8.

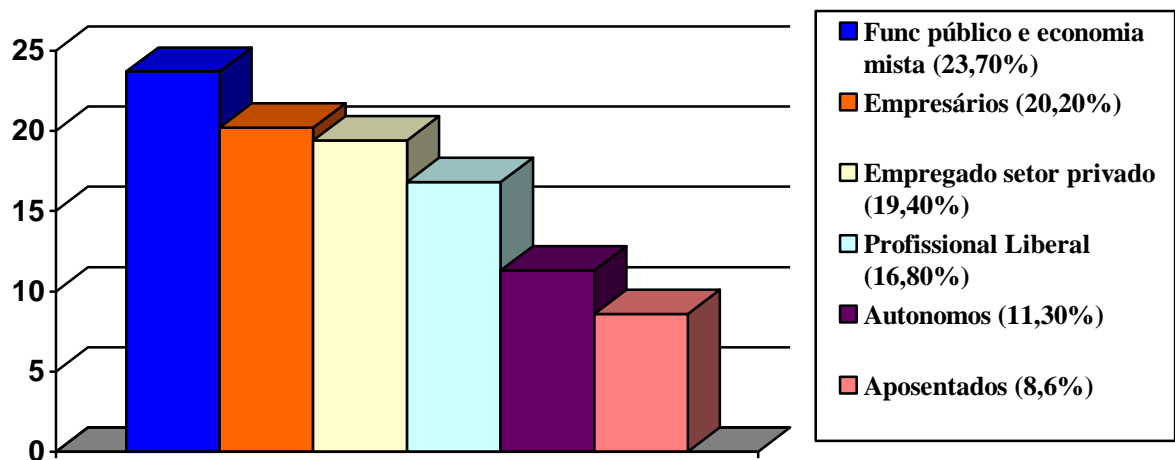


Figura 8: Categoria Profissional
Fonte: Do autor

4.8 Quanto a localização Residencial

O Quadro 2 mostra a quantidade de clientes por localização residencial, observa-se que a maioria dos clientes (51,46%) reside no mesmo bairro onde fica o PV Benfica da CEF, seguido pelos outros bairros com 25,94%, bairros vizinhos com 20,50% e outras localidades ou municípios com 2,10%. Observa-se que o percentual de outros bairros supera o de bairros vizinhos, acredita-se que isso é consequência da mudança do PV para esse bairro há apenas três anos, e antes era localizada no bairro Serrinha, que dista em torno de 10 Km, intercalados por vários outros bairros.

BAIRRO	CASOS	PERCENTUAL (%)
Benfica	123	51,46
Vizinhos	49	20,50
Outros	62	25,94
Outras Localidades	05	2,10
Total	239	100

Quadro 2: Localização Residencial
Fonte: Do autor

4.9 Quanto a Localização Comercial

Conforme Quadro 3 identifica-se que a maior parte (56,25%) dos clientes que trabalham no mesmo bairro onde fica o PV Benfica da CEF, seguidos por 23,44% dos que trabalham em outros bairros, 19,27% em bairros vizinhos e 1,04% em outras localidades. Nessa tabela foram deixados à parte os clientes aposentados e pensionistas.

BAIRRO	CASOS	PERCENTUAL (%)
Benfica	108	56,25
Vizinhos	37	19,27
Outros	45	23,44
Outras Localidades	02	1,04
Total	192	100

Quadro 3: Localização Comercial
Fonte: Do autor

4.10 Principal Motivo de Escolha de um Banco

Obteve-se, através dos dados coletados na pesquisa, como principal motivo de escolha de um banco, como mostra Figura 9, o item atendimento com 24,30%, seguido da segurança da instituição com 20,70% e localização com 17,85%.

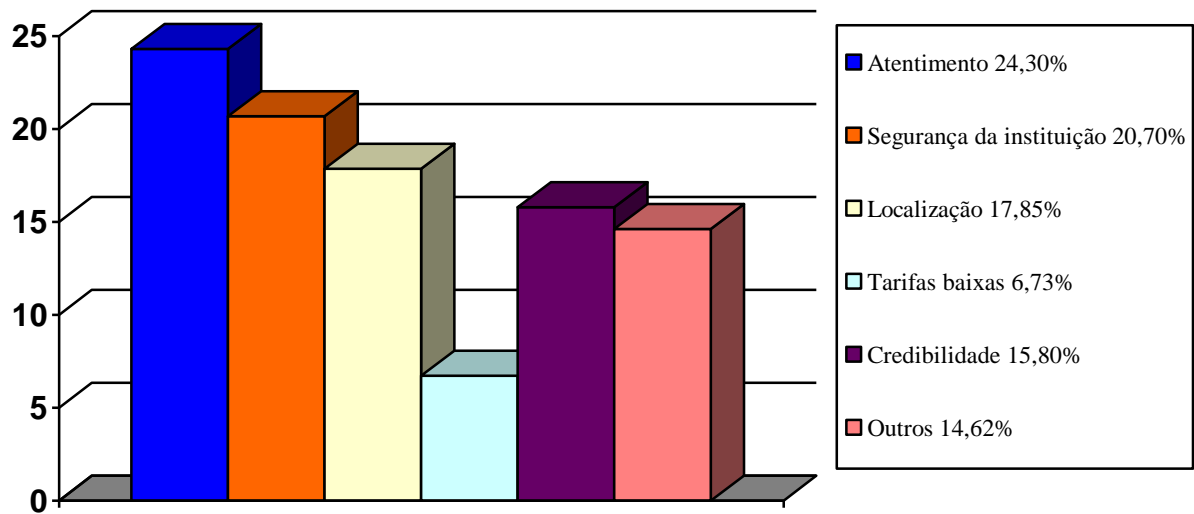


Figura 9: Principal Motivo de escolha de um banco

Fonte: Do autor

4.11 Fatores mais citados para escolha de um Banco

Os fatores mais citados pelos clientes para a escolha de um banco podem ser visualizados na Tabela 1. Para esta questão foi solicitado aos entrevistados que citassem três fatores mais importantes para essa escolha. Como fator determinante em primeiro lugar a segurança da instituição com 25,10% seguido do fator atendimento com 23,83% e localização com 20,30%.

Tabela 1: Fatores mais importantes para escolha de um banco

FATORES	1º Fator	%	2º Fator	%	3º Fator	%
Localização	48	20,30	43	17,79	37	15,50
Tarifas	03	1,25	05	2,09	10	4,18
Taxa juros	08	3,35	06	2,51	18	7,21
Rentabilidade investimentos	19	7,94	35	14,64	07	2,93
Prontidão	18	7,53	10	4,18	11	4,60
Segurança da Instituição	60	25,10	45	18,83	70	29,28
Atendimento	57	23,83	60	25,10	71	29,70
Cortesia	10	4,18	08	3,25	08	3,35

Outros	16	6,68	27	11,29	07	2,93
Total	239	100	239	100	239	100

Fonte: Do autor

4.12 Nível de percepção das mudanças pelos clientes

Quanto ao fato de ter percebido ou não as mudanças ocorridas na forma de atendimentos dos clientes pessoas físicas no PV Benfica da CEF, observou-se, conforme mostra Figura 10, que a grande maioria dos entrevistados (95%) percebeu alguma mudança.

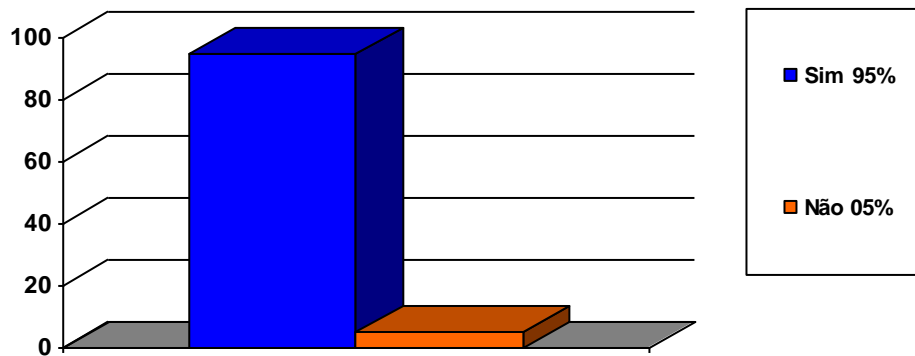


Figura 10: Percepção as mudanças

Fone: Do autor

Ainda em referência a percepção das mudanças pelos clientes, perguntou-se qual a mudança tinha sido percebida, verificamos essas percepções na Figura 11, onde 54,35 % dos entrevistados responderam que perceberam diferença no relacionamento banco/cliente, 35,25% perceberam um atendimento personalizado através de um gerente para sua conta/serviço, 9,2% perceberam apenas a mudança do lay out do PV e 1,2% respondeu que nada percebeu.

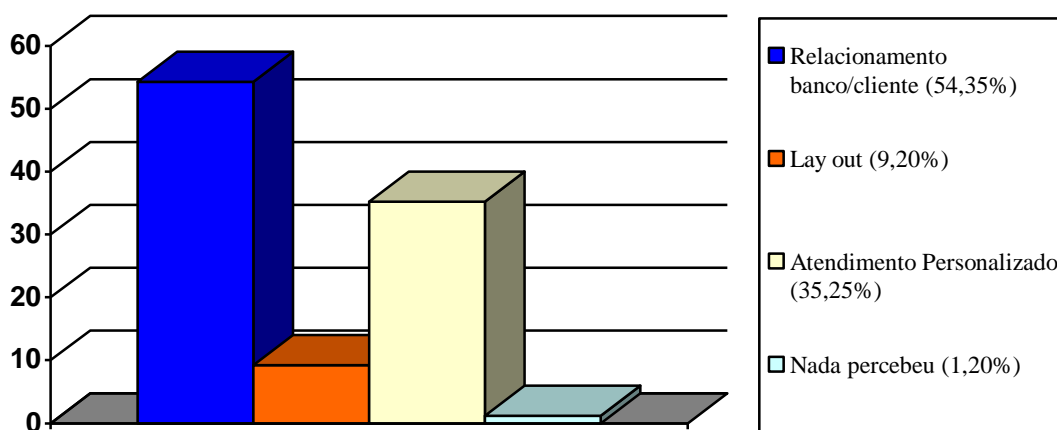


Figura 11: Percepção da mudança ocorrida

Fonte: Do autor

4.13 Clientes preferenciais que indicam a CEF

Foi constatado nas entrevistas com os clientes preferenciais em estudo, quando perguntados se indicariam o atendimento PV Benfica da CEF, que 97,80% dos entrevistados responderam que sim, 1,25% que não e 0,95% que não saberiam, conforme Figura 12.

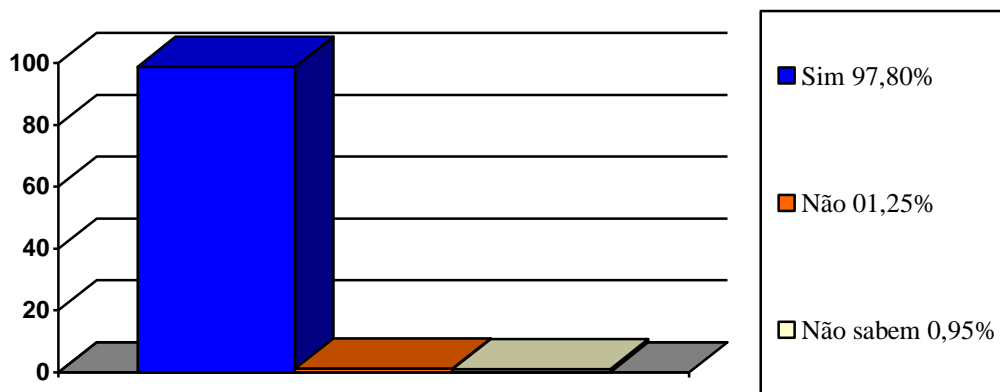


Figura 12: Clientes que recomendam a CEF

Fonte: Do autor

4.14 Quanto a opção por uma instituição financeira

A Figura 13 ilustra a opção por instituição financeira dos entrevistados, onde 76,80% possuem contas apenas na CEF, 19,50% possuem conta em outro banco sendo a CEF o principal e 3,70% possuem conta na CEF sendo o outro banco o Principal.

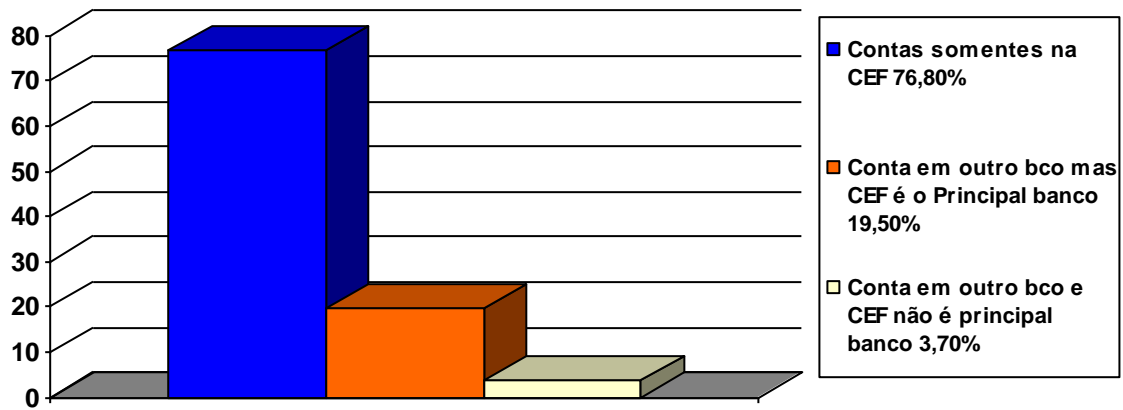


Figura 13: Opção pela instituição financeira

Fonte: Do autor

4.15 Avaliação da qualidade dos serviços aos clientes

Percebe-se na avaliação da qualidade de serviços prestados pelo PV Benfica da CEF, junto aos clientes pessoas físicas do segmento preferencial, Tabela 2, que o item confiabilidade obteve maior percentual de conceito excelente (86,40%), seguido pelo item prontidão (nível de resposta) com 85,90% e credibilidade da instituição com 84,20%.

Esses resultados mostram a grande importância na forma de relacionamento com os clientes, onde a instituição deve buscar transparência, seriedade, confiabilidade e rapidez nas respostas das necessidades de seus clientes, promovendo a sua satisfação e por consequência a fidelização à empresa.

Tabela 2: Avaliação da qualidade de serviços a cliente

Fonte: Do autor

4.16 Sugestões dos clientes para melhoria no atendimento

Quando do questionamento deste item aos clientes pessoas físicas preferenciais, em sua grande maioria (92%) não chegou a pontuar um ponto específico, não exprimindo nenhuma sugestão, contra 8,00% que deram sugestão de mais guichês no ponto de venda, sendo um específico para atendimento vip. Este resultado é uma comprovação do grau de satisfação dos clientes.

Critério	Conceito (%)				
	Excelente	Bom	Regular	Ruim	Péssimo
1.Competência dos funcionários	80,55	18,83		0,62	
2.Facilidade de contato 24h	78,65	17,50	3,85		
3.Atitude dos funcionários/cortesia	82,75	15,43	1,82		
4.Prontidão (nível de resposta)	85,90	13,58	0,52		
5.Rentabilidade de investimentos	79,15	14,86	4,85	1,14	
6.Localização da Agência	65,35	29,80	4,10	0,75	
7.Confiabilidade	86,40	13,25	0,35		
8.Instalações e equipamentos	81,25	15,40	3,35		
9.Atendimento personalizado	83,74	15,50	0,76		
10.Credibilidade da instituição	84,20	14,95	0,85		
11.Tarifas	71,35	26,64	1,45	0,56	
12.Taxas de juros	74,55	25,20	0,25		
13.Funcionários atendem com clareza	75,30	22,75	1,95		
14.As comunicações do banco demonstram conhecer as necessidades dos clientes	85,20	14,55	0,25		

5 CONSIDERAÇÕES SOBRE A PESQUISA

Buscar-se-á com as considerações resultantes desta pesquisa os principais dados levantados com os clientes preferenciais, na pesquisa exploratória e descritiva. Sugerindo, também, algumas ações para a melhoria de relacionamento para a maior fidelização de clientes existentes e a prospecção de novos, para aplicação no segmento em estudos e nos demais segmentos existentes na CEF

5.1 Fidelização de clientes na CEF

Observou-se que no item sexo a maior parte dos clientes é do sexo masculino, o que mostra que o homem é quem detém as melhores rendas do mercado de trabalho. Mas as pesquisas mostram que a cada dia as mulheres vêm ganhando este mercado de trabalho.

O percentual de mulheres foi de 44,00%, isto mostra que existe ainda uma margem de prospecção de clientes do sexo feminino, embora algumas sejam pensionistas ou aposentadas, existe grande número de profissionais liberais, empregadas do setor público e privado demonstrando uma ascensão das mulheres no mercado de trabalho.

O estado civil de maior percentual foi o de clientes casados, refletindo uma tendência a deduzir que nessa fase da vida com a responsabilidade familiar as pessoas busquem uma estabilidade econômica e financeira.

Verificou-se em relação à faixa etária que a maioria (53,00%) dos clientes encontra-se situados entre 40 e 60 anos, confirmando o estudo que os clientes nesta faixa etária possuem uma condição econômica e financeira mais estável.

Observou-se que o ensino médio, inclusive, e os níveis mais elevados de escolaridade apresentaram uma frequência acumulada de 73,00%, dando maior confiabilidade e credibilidade aos indivíduos com esses níveis de instrução, e por consequência uma melhor estabilidade financeira e econômica, além de uma identificação mais precisa aos dados coletados através da pesquisa.

Nos dados coletados referentes à renda, observou-se uma frequência acumulada entre R\$ 3.000,00 e R\$ 7.000,00, limites de valores de renda para os clientes do segmento preferencial, de 59,44%, e considerando os resultados referentes ao volume de aplicações onde a faixa entre R\$ 30.000,00 e R\$ 40.000,00 apresentou um percentual de 54,30%, pressupõe-se que os clientes com maiores renda e níveis de escolaridade mais elevados são

capazes de efetuar reservas financeiras para necessidades futuras, ou seja, têm o princípio de poupança mais aculturado.

Na análise dos dados referentes à profissão, o maior número de clientes se encaixa como funcionários públicos e de economia mista, seguidos por empresários e empregados do setor privado, e uma pequena minoria de aposentados. Dando uma forte sinalização de potencial nos clientes economicamente ativos, não podendo, obviamente, desconsiderar o nicho de aposentados e pensionistas que também guarda um grande potencial econômico.

A localização, seja residencial ou comercial, é critério determinante na escolha do banco, citados pelos clientes, sendo, portanto, muito relevante um estudo de mercado nas proximidades dos pontos de vendas da CEF, buscando o potencial de clientes pessoas físicas e jurídicas.

Quando da realização da pesquisa, na aplicação do questionário, na pergunta relativa ao principal motivo de escolha de um banco, procurou-se fazê-la de maneira fechada e objetiva de modo que não houvesse interferência ou direcionamento nas respostas, pois o fim principal era de saber apenas a opção imediata do entrevistado. Como resultado obteve-se os seguintes itens: atendimento, segurança da instituição e localização. Sendo estes atributos de grande importância para os clientes, onde a instituição mostra ter diferencial no atendimento, credibilidade e buscando maior proximidade com os clientes, seja geograficamente ou através de canais alternativos de atendimento, dando maior conforto ao cliente e satisfazendo suas necessidades tornando-os cada vez mais fidelizados.

Na pergunta logo a seguir na entrevista, questiona-se os fatores mais importantes para a escolha de um banco, sendo uma pergunta aberta, chegou-se a valores bem idênticos à pergunta anterior, alterando apenas a ordem de importância, que foi a seguinte: segurança da instituição, atendimento e localização.

O nível de percepção das mudanças com a implantação do novo modelo de relacionamento com clientes (GRC) foi bastante elevado, onde 95,00% perceberam alguma mudança, sendo a maior parte desse índice 54,35% na mudança de relacionamento banco/cliente, onde a prioridade passa a ser a pessoa do cliente e não um número a mais. Estes índices são importantíssimos, pois comprovam a relevância de um atendimento com diferencial na busca de satisfazer todas as necessidades do cliente e torná-lo mais fidelizado, além de um aliado na prospecção de novos clientes.

Analisando-se os resultados na avaliação da qualidade dos serviços, foi verificado um alto percentual no conceito excelente, fator que pesa positivamente como referência na

prospecção de novos clientes, mostrando ainda, que essa qualidade deve ser dia-a-dia mais aprimorada.

O percentual (97,80%) de clientes da amostra que recomendam a CEF a outras pessoas tem sido um fator de importância significativa na prospecção de novos clientes, mostrando um resultado positivo da implantação do novo modelo de relacionamento e um sinalizador de fidelização, onde o cliente mostra a sua satisfação quando recomenda o banco a outras pessoas.

No item onde se questiona a instituição como banco principal, percebe-se com os dados levantados que a grande maioria dos clientes tem a CEF com principal instituição financeira, sendo isto um fator indicador de fidelização.

5.2 Ações para a fidelização de clientes

Tomando como base os dados coletados e resultados apurados neste estudo, serão apresentadas algumas propostas de ações de relacionamento para a fidelização de clientes que podem ser utilizadas em outras agências da CEF ou em qualquer instituição financeira.

a) O cliente deve ser o foco principal

A instituição deve ter como um de seus objetivos, o foco no cliente, deixando isso de forma transparente e que está focada em suas necessidades com o intuito de atendê-las com prontidão e eficiência. Do outro lado, o cliente percebe que a empresa está preocupada no atendimento de suas necessidades e desejos, criando assim credibilidade por parte do cliente, com isso, os relacionamentos tornam-se mais fortes e duradouros, concretizando-se a fidelização. As empresas que não aplicam este princípio reduzem a sua longevidade e estão fadadas ao fracasso.

b) Ter como prioridade a aplicação do processo de segmentação

O processo de segmentação visto de forma estratégica, como já foi abordado, é uma verdadeira base de sustentação do marketing de relacionamento, a empresa irá adequar seus produtos e serviços aos mercados alvos. Com a segmentação é possível mensurar os resultados, possibilitando a identificação de novas oportunidades em mercados acomodados. Como já foi visto no capítulo 2, item 2º, a segmentação é tratada como uma estratégia de marketing de fundamental importância para o sucesso de uma empresa na fidelização de seus clientes.

c) Ter como parte integrante da missão da empresa a fidelização de clientes

A missão da instituição deve ser bem definida, devendo nela constar a preocupação de atender as necessidades de seus clientes, com eficiência e responsabilidade social, tornando seu cliente um parceiro, concretizando dessa forma a fidelização.

A fidelização de clientes deve ser vista pela empresa como uma estratégia, que utiliza técnicas de marketing visando estreitar a relação empresa-cliente com a oferta de produtos ou serviços com o máximo benefício do cliente e maior lucratividade da empresa.

d) Qualificação e treinamento de gerentes de relacionamentos

O cliente deve ser o principal foco da empresa, mas para isso a empresa tem que está preparada com as pessoas certas nos locais e horas certas. Os clientes nas instituições financeiras são atendidos pelos seus gerentes de relacionamentos, que devem estar qualificadamente preparados para satisfazer todas as necessidades do cliente e ainda captar o seu potencial de demanda.

O gerente de relacionamento deve ser selecionado dentre o quadro de funcionários, devendo ter como pré-requisitos: conhecimento, habilidade, atitude e bom relacionamento interpessoal, devendo ter a liderança como característica, pois além de relacionar-se com os clientes, este profissional vai atuar seguindo normas e diretrizes da empresa na gestão dos negócios e de pessoas que são seus colaboradores dentro de um nicho ou segmento de clientes.

e) Possuir um banco de dados dos clientes com uma base cadastral qualificada

Um banco de dados de todos os clientes da instituição com um cadastro qualificado, que permite analisar os clientes nos mais diversos perfis, é uma grande base para negócios, e imprescindível em uma organização. Usando como ferramenta a tecnologia, a empresa implantará estratégias de relacionamento adequadas utilizando eficazmente o marketing de relacionamento, nos processos de segmentação e/ou identificação de nichos específicos para posteriormente implantar a gestão de negócios da instituição onde o foco é o cliente e o lucro tratado com consequência. Sendo o cliente o foco principal e com quem vai se criar um relacionamento, com o intuito de satisfazer suas necessidades, é fundamental a sua identificação, idade, sexo, renda, profissão, estado civil, quantidade de filhos, instrução, nome do cônjuge, data de aniversário e, se possível, até algumas preferências ou gostos pessoais, criando confiabilidade e credibilidade no relacionamento, atendendo às suas demandas e aumentando a sua fidelização.

f) Dar ciência ao cliente que ele possui um contato no Ponto de Venda

Implantada a segmentação com uma base cadastral qualificada, escolhidos os funcionários adequados e preparados para gerente de relacionamento dos diversos segmentos, prioridade com o foco no cliente, faz-se necessário a divulgação por parte da instituição aos seus clientes de que existe uma pessoa que gerencia seus interesses e está a sua disposição para dar assessoria e consultoria sobre produtos e serviços a fim de atender as suas necessidades e trazer-lhe maior satisfação, aumentando assim a fidelização. A forma de como deve ser feita essa divulgação é recomendada a remessa de mala direta e posteriormente um contato telefônico, criando-se assim um marco inicial para relacionamentos duradouros e concretos, que é o objetivo da instituição.

g) Reservar espaço físico para atendimento dos clientes pelo Gerente de Relacionamento

Pelo princípio de Gestão de Relacionamento com Clientes, o gerente de relacionamento deve dispensar um atendimento ao cliente de forma diferenciada e personalizada, sendo adequado que seja reservado um espaço físico no PV, de modo que os clientes sintam-se a vontade e com privacidade, evitando interrupções e/ou trânsito de pessoas, criando um clima favorável para negociações.

h) Praticar o atendimento personalizado

Segundo as definições do marketing de relacionamento cada cliente é distinto e diferente e deve ser tratado de forma diferente. O atendimento personalizado permite uma maior interação, portanto um melhor conhecimento do cliente, o que facilita descobrir e atender as necessidades do cliente. Essa personalização no atendimento cria um diferencial, muito valorizado pelo cliente, gerando satisfação e fidelização.

i) Comunicar-se com o cliente sempre pelo nome

Todo e qualquer contato ou comunicação com o cliente, o mesmo deve ser identificado pelo nome, transmitindo que o conhece, criando um relacionamento mais próximo e mais confiante, contribuindo para a sua fidelização.

j) Atendimento aos clientes com cortesia e educação

O corpo funcional deve conhecer a missão e os objetivos da empresa e estar comprometido com ambos e bem preparado para atuar de forma cortês e educada no

atendimento aos clientes, dessa forma o atendimento será feito com diferencial, o que é muito valorizado pelos clientes, e que somado a outros diferenciais leva a fidelização dos mesmos.

l) Reciclagem constante dos funcionários da linha de frente – colaboradores/gerentes

Toda instituição deve prezar pela qualidade no atendimento e na prestação de bens e serviços. Para isso a empresa deve ter uma preocupação constante na preparação dos empregados e na manutenção do conhecimento dos mesmos sobre toda a gama de produtos e serviços oferecidos aos clientes. Os clientes por sua vez tornam-se cada vez mais exigentes e o diferencial está na prontidão do atendimento, que deve ser isento de erros, falha e demora, trazendo ao cliente a confiabilidade, fator importantíssimo na fidelização.

m) Canais alternativos de atendimento aos clientes

O atendimento personalizado e humanizado é o fator preponderante na fidelização de clientes nas instituições financeiras, mas está atrelado ao fator tecnológico, com a globalização e era da informação os clientes buscam rapidez, praticidade, comodidade e segurança na execução de suas transações financeiras. A tendência é a execução da maior quantidade de serviços serem possíveis nos canais alternativos, como auto-atendimento e internet, sendo de suma importância investimentos maciços na área tecnológica, buscando principalmente a segurança no meio virtual, e estarão à frente os que forem pioneiros nas inovações nessa área.

Pode-se perceber através dessa pesquisa que não será uma dessas ações isoladas que garantirá a retenção e fidelização dos clientes, mas comprovadamente a soma de duas ou mais ações, se não, a complementação entre elas dentro de um contexto imprescindível de marketing de relacionamento, onde o foco é o cliente com o objetivo de sua fidelização.

6 CONCLUSÃO

As conclusões desse trabalho serão apresentadas em consonância com os objetivos pretendidos, enumerados no capítulo 1, item 3º, buscando-se dar uma contribuição para o conhecimento do tema em estudo, fidelização.

Pesquisar sobre o tópico fidelização sem abordar aspectos como satisfação, valor, expectativas, segmentação é praticamente impossível. Portanto, no sentido de melhor entender

do assunto, primeiro objetivo específico, buscou-se no capítulo 2, revisão literária, um embasamento teórico com intuito de criar uma base conceitual relevante para melhor compreensão e desenvolvimento da pesquisa, dando significado aos resultados. Vale ressaltar a relação entre a criação de valor para o cliente, suas expectativas e satisfação, no capítulo 2, item 4º, como o caminho para a fidelização. Considerando como relevante o fato de que, valor e satisfação estão intimamente ligados, e até se sobrepõem.

Na metodologia desse trabalho foram aplicados os princípios da pesquisa exploratória-descritiva, que foi apresentada e analisada no capítulo 4, de grande importância para atingir os objetivos propostos. Com os resultados obtidos pode-se fazer uma avaliação dos principais fatores de influência na fidelização de clientes, entre outros, como a identificação dos fatores de fidelização que mais impactam os clientes.

O segundo objetivo específico, identificar os motivos que levam os clientes a optarem por uma instituição financeira, foi alcançado e estão enumerados no capítulo 4, item 10. Foram solicitados três motivos aos entrevistados, entre os apontados os três mais apontados foram: segurança na instituição financeira, atendimento e localização, os três itens estão intrinsecamente ligados a satisfação do cliente e agregando valor ao produto ou serviço oferecido pela instituição, levando a um relacionamento mais duradouro e fidelizado.

Observa-se através da Tabela 2 do item 4.14, que foi atingido o terceiro objetivo específico, que há uma avaliação positiva, com conceito excelente, maior percentual, em todos os critérios enumerados quanto à qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela CEF, confirmando um alto grau de satisfação pelos clientes, após a implantação do novo modelo da Gestão de Relacionamento com Clientes.

Ainda, através da Tabela 2, podemos verificar a concretização do quarto objetivo específico, recepção por parte do cliente dos avanços tecnológicos implantados pela instituição: como benefício ou imposição? Para esse objetivo foram analisados dois critérios, os quais tiveram altos percentuais de conceitos excelentes, instalações de equipamentos com 81,20% e contato 24h com 78,65%, significando dizer que os avanços tecnológicos foram percebidos pelos clientes preferenciais como um excelente benefício.

Ratificando essa percepção dos clientes como benefício da implantação dos avanços tecnológicos para uma maior comodidade e satisfação dos mesmos, cita-se a pesquisa da Revista América Economia (*apud* COBRA, 2001): em 1998 na visão dos bancos, os clientes querem acesso fácil 24 horas por dia. Nessa mesma pesquisa ao serem questionados em 2000, os clientes indicaram que querem um serviço responsável e atenção especial. Os dados da pesquisa realizada em 2006 no presente trabalho sinalizam no mesmo sentido.

Demonstrando que as instituições financeiras devem ter como prioridade a constante atualização de seu parque tecnológico, oferecendo maior comodidade no atendimento dos clientes, causando uma maior satisfação e por consequência a fidelização dos mesmos.

O último objetivo específico, fatores de fidelização que mais impactam os clientes, foi atingido satisfatoriamente, tendo-se essa confirmação na Tabela 2, onde todos os fatores ou critérios elencados tiveram uma avaliação positiva, com conceito excelente, demonstrando que todos esses critérios devem ser vistos como fatores de fidelização e levados em consideração quando da aplicação de ações com esse intuito. Vale ressaltar que a Tabela 2 não esgota os fatores que podem ser utilizados para a fidelização de clientes.

Analisado cada objetivo específico, considerando que foram todos atingidos e que são derivados do objetivo geral: identificação das principais estratégias que influenciam a fidelização de clientes; podemos afirmar que também foi atingido. Os resultados obtidos na pesquisa são consequências das estratégias aplicadas a partir da implantação da Gestão de Relacionamento com Clientes, que são citados no capítulo 5, item 2º, como sugestões de ações de fidelização para outras instituições financeiras.

Concluindo esse estudo pode-se afirmar que a fidelidade de um cliente é um compromisso físico e emocional e em troca desse comprometimento, os clientes esperam que suas necessidades sejam bem atendidas (VAVRA, 2001).

Infere-se, também a seguinte compreensão, que o ponto de partida do processo de fidelização deve ser fundado na informação. Sendo imprescindível um conhecimento profundo e detalhado dos clientes e suas expectativas para a geração de produtos que efetivamente criem valor e atendam as necessidades dos mesmos. Sob essa visão, talvez essa seja a grande contribuição desse trabalho que se encerra: disponibilizando um pouco mais de informações e subsídios para outras instituições financeiras ou para outros estudos que venham a aprofundar os conhecimentos sobre fidelização de clientes.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. Igor, McDONNEL, Edward J. **Implantando a Administração Estratégica**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**: informação e documentação: referências: elaboração. Rio de Janeiro, 2002. 24 p.
- _____. **NBR 6024**: informação e documentação: numeração progressiva das seções de um documento escrito: apresentação. Rio de Janeiro, 2003. 2 p.
- _____. **NBR 6027**: informação e documentação: sumário: apresentação. Rio de Janeiro, 2003. 2 p.
- _____. **NBR 6028**: informação e documentação: resumo: apresentação. Rio de Janeiro, 2003. 3 p.
- _____. **NBR 6029: informação e documentação: livros e folhetos: apresentação. Rio de Janeiro, 2002. 5 p.**
- _____. **NBR 14724**: informação e documentação: trabalhos acadêmicos: apresentação. Rio de Janeiro, 2006. 9 p.
- CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Gestão do Relacionamento com Clientes**, Universidade Corporativa Caixa. Versão 1.0/SUREN, abril de 2006.
- COBRA, Marcos. **Marketing**: Magia e sedução. São Paulo: Atlas, 2000.
- COBRA, Marcos. **Marketing de Serviços**. São Paulo: Cobra, 2001.
- DRUCKER, Peter F. **Administração em Tempos de Grandes Mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- DRUCKER, Peter F. **Administração em Tempos Turbulentos**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1980.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, Philip. **Marketing Para o Século XXI**: como criar, conquistar e cominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.
- KOTLER, Philip. **A Edição do Novo Milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KRAMES, Jeffrey A. **Os Princípios de Liderança de Jack Welch**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing de Serviços**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

- LOBOS, Júlio. **Encantando o Cliente**: externo e interno. São Paulo: Hamburg, 1993.
- MCKENNA, Regis. **Competindo em Tempo Real**: estratégias vencedoras para a era do cliente nunca satisfeito. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- MCKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento**: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- MINTZBERG, Henry. **O Processo da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- NAISBITT, Jonh. **Paradoxo Global**. São Paulo: Campus, 1999.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 13. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- PORTER, Michael E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- RICHERS, Raimar. - **Ensaio de administração mercadológica**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1978.
- VAVRA, Terry G. **Marketing de Relacionamento**: aftermarketing. São Paulo: Saraiva, 2001.

ANEXOS

Anexo 1 - Roteiro específico para entrevista com clientes pessoa física.**Questionário (pré-teste)**

1 – O que você considera importante na escolha de um Banco?

A () atendimento

B () tarifas baixas

C () localização

D () portfólio de produtos

E () outros . Especificar _____

2 – Você tomou conhecimento das mudanças ocorridas quanto ao atendimento de pessoas físicas no ponto de venda (PV) Benfica?

A () sim B () não

3 – Quais mudanças você percebeu?

A () melhoria no atendimento

B () mudança no lay out

C () relacionamento cliente – banco

D () outros. Especificar _____

4 – Como você classifica o atendimento aos clientes pessoas físicas no PV Benfica?

A () excelente

B () bom

C () regular

D () péssim

Porque?.....

5 – Você recomendaria a outras pessoas o PV Benfica da CEF ?

A () sim B () não

Porque?.....

6 – Quanto ao seu relacionamento com o PV Benfica da CEF.

A () Posso conta só na CEF no PV Benfica

B () Posso conta em PV da CEF

Porque?.....

C () Posso conta em outro Banco porém o PV Benfica da CEF é o meu principal Banco.

D () Posso conta em outro Banco e a CEF PV Benfica não é o principal Banco

Porque.....

7 – Quanto a frequência de consumo de produtos no PV Benfica da CEF, você se classifica como?

A () realizo compras regulares e repetidas com a agência

B () realizo compras eventualmente

C () realizo poucas compras

Por que?.....

8 – Quanto ao seu relacionamento com outros bancos.

A () procuro conhecer seus produtos e serviços para compará-los com os da CEF

B () procuro conhecer seus produtos e serviços e compro-os se forem atrativos

C () não procuro conhecer pois estou contente com a CEF

9 – O que você considera o ponto forte do atendimento à clientes pessoas físicas?

10 – Se você pudesse alterar alguma coisa no seu atendimento como cliente pessoa física o que faria?

Anexo 2 - Versão final do questionário da pesquisa descritiva.**1. Sexo**

1 () masculino 2 () feminino

2. Estado civil

1 () solteiro 2 () casado

3 () viúvo 4 () outros

3. Faixa etária

1 () até 30 anos

2 () de 31 a 40 anos

3 () de 41 a 50 anos

4 () de 51 a 60

5 () de 61 a 70 anos

6 () mais de 70 anos

4. Escolaridade

1 () ensino fundamental

2 () Ensino médio

3 () Graduação

4 () pós graduação

5 () não informou

5. Renda bruta mensal individual (em R\$)

1 () abaixo de 800,00

2 () 800,00 a 4.000,00

3 () acima de 4.000,00

6. Aplicações em R\$

1 () até 2.000,00

2 () de 2.001,00 a 30.000,00

3 () acima de 30.000,00

7. Profissão

- 1 () profissional liberal
- 2 () funcionário de emp. pública ou economia mista
- 3 () empregador ou proprietário de empresa
- 4 () aposentado/ pensionista
- 5 () empregado do setor privado

8. Localização residencial (Bairro) :

9. Localização comercial (Bairro):

10. Qual o principal motivo de escolha de um banco?

11. O que você considera como fator determinante na escolha de um banco?

Responder até 3 em ordem de importância

- 1 () localização 2 () tarifas 3 () taxas de juros 4 () rentabilidade de investimentos
- 5 () prontidão 6 () segurança da instituição 7 () atendimento personalizado
- 8 () cortesia 9 () outros

12. Você tomou conhecimento das mudanças ocorridas quanto ao atendimento de pessoas físicas no ponto de venda Benfica?

- 1 () sim
- 2 () não

13. Qual mudança você percebeu? (apenas uma resposta)

- 1 () atendimento personalizado
- 2 () mudança lay out
- 3 () relacionamento banco-cliente
- 4 () não percebi

14. Você recomendaria a outras pessoas o atendimento a clientes pessoas físicas do PV Benfica ?

() sim

() não

15. Quanto a sua opção por instituição financeira:

() Possuo conta só na CEF

() Possuo conta em outro Banco, mas a CEF é o principal Banco

() Possuo conta em outro Banco e a CEF não é o principal Banco.

16. Como você avalia (excelente, bom, regular, ruim ou péssimo) os seguintes serviços:

Critério	Conceito (em %)				
	Excelente	Bom	Regular	Ruim	Péssimo
1 Competência dos funcionários					
2. Facilidade de contato 24h					
3. Atitude dos funcionários(cortesia)					
4. Prontidão (nível de resposta)					
5. Rentabilidade de investimentos					
6. Localização da agência					
7. Confiabilidade					
8. Instalações equipamentos/lay out					
9. Atendimento personalizado					
10. Credibilidade da instituição					
11. Tarifas					
12. Taxa de juros					
13. Os funcionários comunicam-se com clareza					
14. As comunicações do Banco demonstram conhecer as necessidades individuais dos clientes					

17. Se você pudesse fazer alguma alteração ou sugestão quanto seu atendimento como cliente preferencial, o que faria?