

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS**

**Escola de Biblioteconomia**

**Curso de Pós-Graduação em Ciência da Informação**

*Cid Gonçalves Filho*

---

---

**Sistemas de Informação de Clientes e Marketing de  
Relacionamento para Obtenção de Vantagem  
Competitiva em Bancos Comerciais**

---

---

**Belo Horizonte**

**1996**

659.2  
6635/p  
1996

*Cid Gonçalves Filho*

**Sistemas de Informação de Clientes e Marketing de  
Relacionamento para Obtenção de Vantagem  
Competitiva em Bancos Comerciais**

**Dissertação apresentada no Curso de  
Pós-Graduação em Ciência da Informação  
da Universidade Federal de Minas Gerais  
como requisito parcial para obtenção de  
título de mestre em Ciência da Informação**

**Área de Concentração: Informações  
Gerenciais**

**Orientador: *Prof. Carlos Alberto Gonçalves***



13091  
OK/03

OK/06 OK/20

**Belo Horizonte**

**Escola de Biblioteconomia da UFMG**

**1996**



GONÇALVES, Cid Filho.

*Sistemas de Informação e Marketing de Relacionamento para Obtenção de Vantagem Competitiva em Bancos Comerciais.* Belo Horizonte: UFMG/Escola de Biblioteconomia, 1996.

190p.

Dissertação de Mestrado apresentada no Curso de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Escola de Biblioteconomia da UFMG.

1. Marketing
2. Database Marketing
3. Tecnologia da Informação
4. Marketing de Relacionamento
5. Marketing por Banco de Dados
6. Bancos Comerciais
7. Sistemas de Informação
8. Vantagem Competitiva

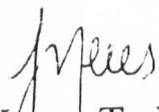
## FOLHA DE APROVAÇÃO

Título da Dissertação: “Sistemas de informação de clientes e marketing de relacionamento para obtenção de vantagem competitiva em bancos comerciais”.

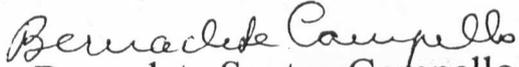
Nome do aluno: **Cid Gonçalves Filho**

Dissertação de mestrado defendida junto ao Curso de Pós-Graduação em Ciência da Informação da UFMG, aprovada pela banca examinadora, constituída pelos professores:

  
Prof. Carlos Alberto Gonçalves  
Orientador

  
Prof. Jorge Tadeu de Ramos Neves

  
Profa. Mônica Erichsen Nassif Borges

  
Profa. Bernadete Santos Campello

Belo Horizonte(MG), 14 de novembro de 1996.

*Para minha esposa*

*Leticia*

## AGRADECIMENTOS

Esta dissertação foi escrita com a ajuda de muitas pessoas que tornaram possível, com o seu incentivo, o término da obra.

Primeiramente, gostaria de agradecer a minha esposa **Maria Letícia Rodrigues Fonseca**, que, com amor e respeito, compartilhou as horas dedicadas à pesquisa.

Ao **Prof. Carlos Alberto Gonçalves**, que, com sua orientação objetiva, fez com que o trabalho se mantivesse sempre dentro do escopo previsto.

Ao **Prof. Afrânio de Carvalho Aguiar**, que, com seu conhecimento e experiência, ajudou a dar forma às idéias, fazendo com que fosse possível a sua transformação em trabalho científico.

Ao **Prof. Ricardo Barbosa**, pelo incentivo e conhecimento transmitido, bem como pelo eterno bom senso e capacidade de ponderação.

Às **Professoras Ísis Paim, Bernadete Santos Campello e Jeannette Marguerite Kremer**, pelas brilhantes aulas e apoio durante o trabalho.

Ao **Prof. Mauro Calixta Tavares**, pelo seu entusiasmo e capacidade de sensibilização das pessoas em relação à importância do marketing para o sucesso das organizações.

# SUMÁRIO

Agradecimentos .....	iv
Sumário.....	v
Lista de Figuras, Gráficos e Tabelas.....	ix
Resumo .....	xiv
Abstract .....	xv
<b>1. Introdução .....</b>	<b>1</b>
1.1 Justificativa e Motivação .....	1
1.2 Objetivos e Problemas Centrais da Pesquisa .....	4
1.3 Hipóteses da Pesquisa .....	8
<b>2. Revisão de Literatura.....</b>	<b>9</b>
2.1 Informação como uma Arma para obtenção de Clientes e Negócios.....	9
. Informação e Tecnologia da Informação para Obtenção de Vantagem Competitiva .....	9
. Planejamento Integrado de Negócios, Sistemas de Informação e o Modelo Estratégico de Porter para Obtenção de Vantagem Competitiva .....	17
2.2 Conceitos de Marketing e sua Aplicação em Bancos Comerciais .....	19

. Conceito de Marketing .....	19
. Fundamentos de Marketing nos Bancos Comerciais.....	21
. Como Implementar o Conceito de Marketing nos Bancos.....	22
. Características Principais do Mercado de Bancos Comerciais.....	23
. Gerenciamento das Relações Banco-Cliente .....	27
. Importância de Gerenciar Relacionamentos nos Bancos Comerciais.....	28
2.3 Qualidade do Serviço, Orientação para o Cliente e o Sucesso das Organizações Bancárias.....	33
2.4 A Qualidade dos Clientes e o Futuro das Empresas.....	43
2.5 Novas Abordagens do Marketing.....	45
. Marketing de Relacionamento.....	45
. Saturação do Marketing de Massa e Segmentação .....	51
. Futuro Individualizado e o Marketing Um a Um .....	53
. Novos Paradigmas, Desafios e Tendências do Marketing.....	55
2.6 Sistemas de Informação de Marketing .....	64
. Informação e o Sucesso Estratégico das Organizações .....	64
. Uso do Conhecimento de Marketing nas Empresas .....	70
. Desenvolvimento de Sistemas de Informação de Marketing.....	73
. Sistemas de Informação para Gerência de Relacionamentos com Clientes .....	82

<b>3. Metodologia da Pesquisa</b> .....	102
3.1 Considerações Preliminares .....	102
3.2 Definição de Variáveis .....	103
3.3 Tratamento e Análise.....	111
<b>4. Análise Específica dos Resultados para Comprovação das Hipóteses</b> .....	112
4.1 Primeira Hipótese .....	112
4.2 Segunda Hipótese .....	117
4.3 Terceira Hipótese .....	120
4.4 Quarta Hipótese.....	123
4.5 Quinta Hipótese.....	127
<b>5. Conclusões Finais e Sugestões para Pesquisas Futuras</b> .....	131
<b>Apêndice 1- Lista dos Bancos Participantes da Pesquisa</b> .....	141
<b>Apêndice 2 - Instrumento de Pesquisa</b> .....	142
<b>Apêndice 3 - Apresentação Geral dos Resultados.....</b>	143
. Perfil Geral dos Respondentes .....	143
. Marketing de Relacionamento e de Transação e a Sensibilização dos Clientes .....	145
. Itens que mais Sensibilizam os Clientes .....	147
. Marketing de Relacionamento e de Transação e a classificação das Ações realizadas pelos Gerentes.....	148
. Ações mais relevantes que os Gerentes devem realizar .....	152
. Ações mais realizadas pelos Gerentes.....	153

. Necessidades dos Clientes no Relacionamento Cliente-Gerente.....	154
. Marketing de Relacionamento e de Transação e as Ações mais relevantes Realizáveis pelo Banco.....	155
. Referencial utilizado pelo Gerente para praticar Marketing de Relacionamento.....	158
. Gerentes e o Armazenamento de Informações de Clientes .....	162
. O Uso de Informações de Clientes e Aumento de Negócios.....	165
. A Importância das Informações sobre Clientes e a Troca de Gerentes .....	166
. Sistemas de Informação Existentes e a Substituição de Gerentes .....	166
. Sistemas de Informação Automatizados Disponíveis nas Agências ..	167
. Sistemas de Informação mais Importantes para Aumentar Negócios com Clientes .....	167
. Ações de Marketing Implementadas por Sistemas de Informação Existentes nos Bancos .....	168
. Ações de Marketing Implementadas por Sistemas de Informação mais Importantes .....	169
. Características e Qualidade dos Clientes.....	170
. Informações e Atributos de Clientes mais Importantes para os Gerentes .....	175
<b>Apêndice 4 - Atributos para Bancos de Dados de Marketing .....</b>	<b>178</b>
<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>187</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Jornal Eletrônico na Internet da IBM.....	12
Figura 2 - Agência de Publicidade AD ONLINE.....	13
Figura 3 - Shopping Eletrônico na Internet .....	14
Figura 4 - Testes da TV Interativa da ORACLE .....	15
Figura 5 - Cadeia Virtual e Cadeia Física de Valores.....	17
Figura 6 - Estratégias de Negócio e Estratégias Tecnológicas .....	19
Figura 7 - Pesquisa Forum Corp. - Razão pela qual os Clientes abandonam uma Empresa em troca de outra .....	34
Figura 8 - Aceleração da Mudança .....	67
Figura 9 - Informação Estratégica.....	70
Figura 10 - Modelo de Fatores que influenciam o uso do conhecimento nas empresas .....	72
Figura 11- Modelo de Sistemas de Informações de Marketing .....	74
Figura 12 - Fluxo de um Sistema de Inteligência Empresarial.....	75
Figura 13 - Modelo de Sistema de Informações de Marketing.....	77
Figura 14 - Componentes de um Sistema de Informações de Marketing .....	77
Figura 15 - Estrutura de Database Marketing.....	84
Figura 16- Funil do Marketing.....	87
Figura 17- Database Marketing e Marketing Integrado .....	89
Figura 18 - Estratégia de Marketing Implementada por Sistema de Informação.....	90
Figura 19 - Modelo de Bancos de Dados de Marketing.....	91
Figura 20 - Fatores que influenciam o comportamento de compra.....	92
Figura 21 - Diagrama entidade-relacionamento de um Sistema de Informações de Marketing .....	136

## LISTA DE GRÁFICOS

- Gráfico 1 - Grau de importância dada ao relacionamento e transação na sensibilização do cliente..... 113, 145
- Gráfico 2 - Grau de importância dada às ações de relacionamento e transação na sensibilização do cliente que deveriam ser realizadas pelo banco..... 118,155
- Gráfico 3 - Distribuição dos gerentes que utilizam ações de marketing segundo o tipo de ação ..... 121, 160
- Gráfico 4 - Distribuição dos gerentes segundo o sexo ..... 143
- Gráfico 5 - Distribuição dos gerentes segundo a faixa etária..... 143
- Gráfico 6 - Distribuição dos gerentes segundo o tipo de banco ..... 144
- Gráfico 7 - Distribuição dos gerentes segundo o perfil do cliente ..... 144
- Gráfico 8 - Grau de importância dada ao relacionamento e transação na obtenção de novos clientes segundo o perfil de cliente ..... 146
- Gráfico 9 - Grau de importância dada ao relacionamento e transação na obtenção de novos negócios com os atuais clientes segundo o perfil de cliente ..... 146
- Gráfico 10 - Grau de importância dada às ações de relacionamento, transação e internas realizadas pelos gerentes ..... 149
- Gráfico 11 - Grau de importância dada às ações realizadas de relacionamento, transação e internas na obtenção de novos clientes segundo o perfil do cliente..... 150
- Gráfico 12 - Grau de importância dada às ações realizadas de relacionamento, transação e internas na obtenção de novos negócios com os atuais clientes segundo o perfil do cliente ..... 150
- Gráfico 13 - Grau de importância dada às ações realizadas de relacionamento, transação e internas na obtenção de novos clientes segundo o sexo do gerente .. 151
- Gráfico 14 - Grau de importância dada às ações realizadas de relacionamento, transação e internas na obtenção de novos negócios com os atuais clientes segundo o sexo do gerente..... 151
- Gráfico 15 - Avaliação da utilização das ações realizadas para a obtenção de novos clientes ou novos negócios com os clientes atuais ..... 154
- Gráfico 16 - Grau de importância dada as ações de relacionamento e transação na sensibilização do cliente que deveriam ser realizadas pelo banco na obtenção de novos clientes segundo o tipo de banco..... 158
- Gráfico 17 - Grau de importância dada as ações de relacionamento e transação na sensibilização do cliente que deveriam ser realizadas pelo banco, na obtenção de novos negócios com os atuais clientes, segundo o tipo de banco ..... 158

Gráfico 18 - Distribuição dos gerentes segundo a utilização de recursos para armazenar informações sobre clientes e tipo de banco .....	163
Gráfico 19 - Distribuição dos gerentes segundo a utilização de recursos para armazenar informações sobre clientes e perfil do cliente .....	164
Gráfico 20 - Distribuição dos gerentes segundo a utilização de recursos para armazenar informações sobre clientes e sexo do gerente.....	164
Gráfico 21 - Distribuição dos gerentes segundo a utilização de recursos para armazenar informações sobre clientes e faixa etária do gerente.....	165
Gráfico 22 - Distribuição dos gerentes segundo a opinião sobre os clientes.....	171
Gráfico 23 - Distribuição dos gerentes segundo o tipo de banco e a ocorrência do crescimento dos negócios dos clientes com o banco .....	173
Gráfico 24 - Distribuição dos gerentes segundo o tipo de banco e a ocorrência de lucratividade das contas dos clientes .....	173
Gráfico 25 - Distribuição dos gerentes segundo o tipo de banco e a existência de muitos clientes de longa data.....	174
Gráfico 26 - Distribuição dos gerentes segundo o tipo de banco e a existência de influência dos clientes sobre outros clientes.....	174

## LISTA DE TABELAS

Tabela	1 - Fontes internas de informação e produtos de um Sistema de Informações de marketing.....	80
Tabela	2 - Fontes externas de informação e produtos de um Sistema de Informações de marketing.....	81
Tabela	3 - Caracterização dos gerentes segundo o grau de importância dada ao relacionamento e transação na sensibilização do cliente .....	113
Tabela	4 - Caracterização dos gerentes segundo o grau de importância dada às ações de relacionamento e transação na sensibilização do cliente que deveriam ser realizadas pelo banco.....	118
Tabela	5 - Distribuição dos gerentes conforme os itens nos quais estes baseiam suas ações de marketing de relacionamento com clientes .....	120
Tabela	6 - Ações desenvolvidas pelos bancos para aprimorar o relacionamento gerente-cliente.....	121
Tabela	7 - Distribuição dos gerentes segundo o tipo de ação de marketing realizada e o tipo de banco .....	122, 160
Tabela	8 - Distribuição dos gerentes segundo os recursos utilizados para armazenar informações sobre clientes .....	124, 162
Tabela	9 - Distribuição dos gerentes segundo a opinião quanto ao fato da utilização de recursos permitir ações que geram aumento nos negócios com clientes .....	124, 165
Tabela	10 - Armazenamento de Informações de Clientes e Aumento dos Negócios.....	125
Tabela	11 - Distribuição dos gerentes segundo as ações de marketing implementadas por sistemas de informação atualmente existentes em seu banco .....	128, 169
Tabela	12 - Existência de Ações de Marketing Implementadas por Sistemas de Informação.....	128
Tabela	13 - Comparação realizada pelos gerentes em relação ao relacionamento/transação para obtenção de novos clientes e obtenção de mais negócios, classificada segundo o tipo de cliente que atendem (pessoa física/jurídica/ambos).....	146
Tabela	14 - Avaliação do grau de relevância dada a cada um dos itens utilizados na sensibilização para obter novos clientes .....	147
Tabela	15 - Avaliação do grau de relevância dada a cada um dos itens utilizados na sensibilização para obter mais negócios com os clientes atuais.....	147
Tabela	16 - Caracterização dos gerentes segundo o grau de importância dada às ações que estes realizam, classificadas em relacionamento, transação e internas.....	149

Tabela 17 -	Comparação entre os gerentes segundo o perfil do cliente em relação ao grau de importância dada às ações de relacionamento, transação e internas na sensibilização do cliente .....	150
Tabela 18 -	Avaliação do grau de relevância dada a cada uma das ações realizáveis pelos gerentes para obter novos clientes .....	152
Tabela 19 -	Avaliação do grau de relevância dada a cada uma das ações realizáveis pelos gerentes para aumentar negócios.....	152
Tabela 20 -	Distribuição dos gerentes segundo as ações mais realizadas atualmente no banco em que atua.....	153
Tabela 21 -	Escore de necessidades do cliente segundo a opinião dos gerentes .....	154
Tabela 22 -	Grau de importância atribuído a cada ação realizada pelo banco na obtenção de novos clientes.....	156
Tabela 23 -	Grau de importância atribuído a cada ação realizada pelo banco na obtenção de novos negócios com os clientes atuais .....	157
Tabela 24 -	Comparação entre os gerentes segundo o tipo do banco em relação ao grau de importância dada às ações de relacionamento e transação na sensibilização do cliente que deveriam ser realizadas pelo banco .....	158
Tabela 25 -	Distribuição dos gerentes segundo o tipo de ação de marketing realizada e o perfil do cliente .....	161
Tabela 26 -	Distribuição dos gerentes segundo o tipo de ação de marketing realizada e o sexo do gerente.....	161
Tabela 27 -	Distribuição dos gerentes segundo a opinião quanto ao fato que quando um gerente é trocado de agência, a quantidade e qualidade de informação sobre clientes do gerente anterior é fator primordial para o sucesso do novo gerente com estes clientes .....	166
Tabela 28 -	Distribuição dos gerentes segundo a opinião quanto ao fato dos sistemas de informação existentes em seu banco fornecerem e manterem informações sobre clientes para que, no caso de substituição de gerentes, a clientela seja assistida pelo novo gerente adequadamente.....	166
Tabela 29 -	Distribuição dos gerentes segundo a disponibilidade dos sistemas de informação automatizados na agência em que atua.....	167
Tabela 30 -	Distribuição dos gerentes segundo os sistemas de informação automatizados que consideram importantes.....	168
Tabela 31 -	Distribuição dos gerentes segundo as ações de marketing implementadas por sistemas de informação que consideram importantes .....	170
Tabela 32 -	Distribuição dos gerentes quanto à opinião sobre as perspectivas de futuro dos clientes.....	172
Tabela 33 -	Grau de importância atribuído aos dados demográficos.....	176

Tabela 34 - Grau de importância atribuído aos dados comportamentais de negócios ...	176
Tabela 35 - Grau de importância atribuído aos dados psicográficos .....	176
Tabela 36 - Grau de importância atribuído aos dados financeiros .....	176
Tabela 37 - Grau de importância atribuído aos dados do clientes institucional.....	177

## Resumo

Este trabalho trata do uso de Sistemas de Informação, Marketing de Relacionamento e Bancos de Dados de Marketing em Bancos Comerciais visando trazer subsídios para a tomada de decisão e planejamento a gestores destas instituições financeiras. Consiste de pesquisa realizada com 273 gerentes de 30 bancos, privados e públicos, da região metropolitana de Belo Horizonte entre novembro de 1995 e maio de 1996. A pesquisa relata as opiniões dos gerentes destas instituições sobre variáveis que mais sensibilizam seus clientes, permitindo a elaboração de um quadro comparativo entre o marketing de relacionamento e o transacional. Os gerentes descrevem as ações que acham mais relevantes entre aquelas que eles realizam e que o banco realiza, tanto para obtenção de clientes quanto para aumento dos negócios com clientes. São disponibilizadas informações sobre a atuação dos bancos em apoio ao Marketing de Relacionamento bem como sobre os Sistemas de Informação disponíveis, com enfoque especial aos Sistemas de Informação de Clientes e Marketing.

## **Abstract**

This paper is about the use of Information Systems, Relationship Marketing and Database Marketing in Commercial Banks, in order to help managers to make decisions and planning. The research was conducted with 273 managers of 30 banks, private and public, that are located in Belo Horizonte metropolitan area, from november 1995 until may 1996.

These managers' ideas about variables that most affect the banks' customers are reported, making possible comparisons between Relationship Marketing and Transactional Marketing. Managers related the most relevant actions that either they or the bank can do, in order to get new customers and to increase profits with the customers that they have at the moment. Information about how these banks deal with Relationship Marketing and Information Systems is supplied, giving emphasis in the subject of Information Systems, developed to manage customers and marketing.

# 1. Introdução

## 1.1 Justificativa e Motivação

A tecnologia da informação, que vinha sendo utilizada desde a criação do computador há cerca de 40 anos, como ferramenta de redução de custos e automação de tarefas repetitivas, tem sido aplicada por organizações para gerar um diferencial mercadológico, aprimorando os serviços e produtos, inclusive expandindo seu conceito, e assim gerando vantagem na competitividade em seu macroambiente de marketing. Synnott(2) e Benton(4) são alguns dos autores que compartilham esta visão. Com o desenvolvimento tecnológico, a cada dia surgem novas tecnologias e assim oportunidades para aplicá-las em benefício dos clientes e das organizações. A revolução recentemente iniciada com a explosão do uso da Internet é um exemplo. Os bancos e instituições financeiras em especial, conforme pesquisa de McFarlan(19), são o tipo de organização em que este fato mais se comprova, se comparadas com indústrias e outros tipos de empresas de serviços.

Paralelamente diversos autores sinalizaram para a importância da excelência dos serviços em bancos e organizações similares, tais como Whiteley(49) e Albretch(48). Segundo estes autores, a administração, bem como o controle e gestão da qualidade de serviços é bastante diferente daquela empregada em produtos. O serviço seria construído no momento da entrega, envolve trabalho emocional humano e não é tangível. Seguindo esta tendência McKenna(23), Kotler e Armstrong(1) e McTavish(38) definem e trabalham os conceitos de Marketing de Relacionamento, para o qual o relacionamento entre os públicos (especialmente os clientes) e a organização são o principal foco de estudo. Segundo estes autores o Marketing de Relacionamento é baseado no lado interativo do processo de marketing, visando

relações de longo prazo. Em contraponto, McTavish(38) define o Marketing Transacional como aquele voltado para a venda (transação) e o curto prazo.

Assim, as organizações podem centrar suas ações de marketing mais no relacionamento (atendimento, interação e estabelecimento de relações de longo prazo) ou mais na transação (características do produto, preço, promoção de vendas). Cabe ressaltar que, desde o início dos tempos, donos de estabelecimentos comerciais (exemplo: um armazém) praticavam Marketing de Relacionamento com seus clientes, buscando conhecê-los, suas necessidades e desejos. E muitas vezes os surpreendiam com ofertas de seu agrado ou mesmo descontos para os mais fiéis. Também trabalhavam variáveis transacionais, baixando os preços e buscando novos produtos e marcas. Hoje, em grandes organizações, com milhões de clientes, como é o caso de dezenas de bancos brasileiros, é impossível conhecer cada cliente, seu comportamento de compra e preferências, como conhecia o dono do armazém, sem o uso da tecnologia da informação.

A tecnologia da informação e os sistemas de informação aparecem como capacitadores de um marketing diferente, no qual novas maneiras de comunicação com o cliente surgem, seja na agência bancária ou em qualquer lugar do planeta. Nash(11), Kobs(9) e Mendonça(10) entre outros, afirmam que bancos de dados com informações de clientes podem reter conhecimento sobre cada indivíduo, permitindo oferecer-lhes ofertas individualizadas e precisas, viabilizando assim novas ações de marketing.

Acredita-se que a criação de um relacionamento duradouro com o cliente, apoiado por sistemas de informação, pode criar um elo subjetivo que une este cliente à organização, posicionando mais adequadamente a empresa, seu pessoal e seus produtos na mente do cliente, gerando um diálogo de mão dupla, que, se bem administrado, migrará para a fidelidade e se possível uma "amizade", onde ambos confiam e acreditam um no outro. A organização pode conhecer o cliente, qualificá-lo e comunicar-se com ele com mensagens que o interessam,

demonstrando atenção e preocupação. A empresa também pode presentear o cliente, parabenizá-lo ou mesmo chamar-lhe a atenção por atos que ataquem o relacionamento. O cliente por si a vez, pode esperar que suas compras, sugestões, reclamações sejam respondidas e recebam *feedback* ativo. A organização toda age como um ser vivo, que como um todo cria um relacionamento amigável com os públicos que permeiam seu macroambiente, destacando-se das demais perante estes públicos pela forma de agir e relacionar-se, recebendo a preferência e confiança dos mesmos. Para fazê-lo para grande volume de clientes, faz-se necessária uma memória bem grande e sistemas que permitam gerenciar bases de milhares ou milhões de clientes, conhecê-los e acompanhá-los individualmente. Para isto, acredita-se que, com a ajuda de sistemas de informação e computadores, que podem conter em seus programas uma "inteligência de marketing" que apoie, suporte ou mesmo atue como instrumento ativo de marketing, esta questão poderá ser equacionada.

Segundo Nash(11), estes sistemas podem apoiar o planejamento, gerar sugestões de ações, simular comportamento, gerir e administrar programas de marketing, promoção e vendas, dialogar com clientes através de protocolos pré-programados, gerando respostas adequadas para os diversos atos dos clientes envolvidos, criar bases de dados sobre clientes, mercados, concorrentes e inteligência competitiva em geral.

Peppers e Rogers(24) afirmam que estamos passando por constantes discontinuidades tecnológicas, onde os paradigmas da produção em massa, marketing de massa e mídia de massa, estão sendo substituídos por um sistema econômico individualizado. Percebe-se que o futuro individualizado será caracterizado pela produção individualizada, uma mídia individualmente abordável, um marketing individualizado, mudando completamente as regras da concorrência e do crescimento comercial. Peppers e Rogers(24) afirmam que no marketing individualizado procura-se vender o maior número de produtos possível a um único cliente durante um longo período de tempo. Para que isto seja possível, conta-se com Sistemas de

Informação, Gerência e Relacionamento com a Base de Clientes, que possuam processos que capacitem cada tarefa da gerência, análise de oportunidades, planejamento, administração, e execução de programas de marketing. O projeto destes sistemas exigiria embasamento teórico dos conceitos de sistemas de informação, marketing de relacionamento, comportamento dos clientes no processo de compra, *database marketing* e análise de sistemas, entre outros.

Convém observar que, segundo Synnott(2) e outros autores, a área de serviços é hoje uma das que mais cresce e possui trabalhadores em todo o mundo. Os processos existentes nestas organizações são altamente informacionais e têm na informação seu maior insumo. Estas organizações são altamente processadoras de informação. A escolha para estudar os sistemas de informação de clientes e relacionamento em bancos comerciais deve-se ao fato de se tratarem de organizações de serviços, altamente intensivas em tecnologia da informação, nas quais o relacionamento com clientes tem sua importância e onde existe alta sensibilidade a soluções e resultados provenientes de sistemas e tecnologia da informação.

## **1.2 Objetivos e Problemas Centrais da Pesquisa**

No cenário de estabilidade econômica na qual nos encontramos, os bancos brasileiros tiveram de buscar alternativas para manter lucros ou mesmo sobreviver. O sistema bancário no Brasil tinha uma participação muito alta no PIB, que destoava de economias estáveis e do primeiro mundo. Associada a estes fatos, verifica-se uma tendência mundial de desregulamentação, e mais especificamente no mercado financeiro, observa-se que este era 85% controlado pelos bancos em 1900 e que estes devem encerrar o século com 25% de participação (Bicalho, Ferreira e Vasconcelos(59)). Cada vez mais as empresas têm trocado valores e informações financeiras diretamente, sem participação dos bancos, bem como tem

ocorrido o surgimento de organizações que lidam com produtos específicos e são independentes dos bancos, tais como aquelas dos ramos de *factoring*, financeiras, seguradoras e administradoras de cartões de crédito.

Bicalho, Ferreira e Vasconcelos(59) afirmam que, nesta década, a distância dos bancos de desempenho apenas regular daqueles de desempenho superior tende a aumentar. Neste contexto faz-se necessário voltar a organização para o cliente e buscar diferenciais competitivos. Os gestores das instituições bancárias, sujeitos a um ambiente de alta turbulência ambiental, aceleração da mudança e baixa visibilidade do futuro, necessitam tomar decisões com rapidez que os conduzam ao sucesso estratégico.

A literatura tem apontado para a aplicação do marketing individualizado, sistemas de informação de marketing, marketing de relacionamento e tecnologia da informação como possíveis práticas que podem auxiliar as instituições na busca do sucesso competitivo. Dentro deste contexto, nota-se a existência de pouco material de pesquisa específico sobre a aplicação destes conceitos nos bancos comerciais.

O presente estudo tem como objetivos analisar a relevância do marketing de relacionamento em bancos comerciais, comparando-o com o marketing transacional, bem como verificar a importância dos Sistemas de Informações de Clientes e Marketing para aumento dos negócios com clientes existentes sob a ótica dos gerentes nos bancos comerciais. Também objetiva obter informações sobre os Sistemas de Informação de Clientes disponíveis para os gerentes e sobre a existência de ações de marketing implementadas por Sistemas de Informação nos bancos. Para atingir estes objetivos foi realizado um estudo exploratório, analisando a percepção dos gerentes sobre o tema.

Os procedimentos adotados neste trabalho na direção dos objetivos desejados foram induzidos pela ocorrência de situações observadas nos últimos 12 anos, vivenciados pessoalmente no ambiente dos bancos comerciais pelo pesquisador e na literatura pertinente,

incluindo-se autores tais como De Moubray(39), McTavish(38), McKenna(23), Rapp e Collins(16), Kotler e Armstrong(1), Goldman(45), Siebel e Malone(57), Synnott(2), Albrecht(48) e Whiteley(49), entre outros, segundo os quais observa-se que:

- 1) O marketing de relacionamento não é priorizado pelos bancos, que enfocam suas ações principalmente no marketing de transações, atuando principalmente nas características do produto (opções, recursos, tarifas e taxas) como fatores competitivos;
- 2) Os gerentes, como elementos da linha de frente, entendem que o marketing de relacionamento é relativamente importante se comparado ao marketing transacional para obtenção de novos clientes e principalmente para aumento dos negócios com os clientes existentes;
- 3) Os gerentes esperam do banco ações que apoiem o marketing de relacionamento;
- 4) Os gerentes centram suas ações diárias principalmente em ações de relacionamento;
- 5) Os gerentes fazem uso de informações para aprimorar seu relacionamento com clientes;
- 6) Os sistemas de informação de clientes dos bancos são simples e básicos, gerando poucos subsídios para os gerentes no relacionamento;
- 7) Os bancos realizam poucas ações de marketing utilizando sistemas de informação, subutilizando as possibilidades de fidelização de clientes que estes podem implementar;
- 8) Quando ocorre a troca de gerentes, o novo gerente necessita de informações sobre a base de clientes existente para obter sucesso na manutenção destes clientes;
- 9) Os sistemas de informação disponíveis para os gerentes estão mais ligados a parte operativa do banco, sendo que estes dispõem de poucas informações de nível gerencial e estratégico;

10) Os gerentes muitas vezes, para alcançar metas financeiras, abandonam o atendimento a clientes e condicionam a qualidade do serviço a um segundo plano, visando fechar alguns grandes poucos negócios com grandes clientes, acarretando a destruição da base de clientes a médio e longo prazos.

11) Os bancos atuam principalmente fazendo marketing de massa, através de propaganda de imagem e dos produtos, tendo tímida atuação no marketing individualizado.

Em torno das situações observadas, algumas indagações foram consideradas válidas dentro deste cenário. Dentre elas destacam-se:

- 1) Seria o marketing de relacionamento mais importante que o transacional para obtenção de novos clientes na visão dos gerentes?
- 2) Seria o marketing de relacionamento mais importante que o transacional para aumentar negócios com clientes existentes na visão dos gerentes?
- 3) Estariam os gerentes baseando suas ações de relacionamento em experiência pessoal ou em ações realizadas pelo banco para este fim?
- 4) Os gerentes armazenam informações de clientes utilizando os computadores do banco, computadores pessoais ou outro meio de armazenamento?
- 5) As informações de clientes capacitam o gerente a agir de forma a aumentar os negócios com estes clientes?
- 6) Quais são os sistemas de informação mais importantes para permitir aumento dos negócios com estes clientes?
- 7) Quais são as ações de marketing implementadas por sistemas de informação mais frequentes nos bancos?

Segundo Lakatos e Marconi(56), uma fonte rica para a construção de hipóteses é a observação que se realiza dos fatos ou da correlação existente entre eles. As observações realizadas nas organizações e as questões acima identificadas conduziram as hipóteses relacionadas a seguir.

### **1.3 Hipóteses da Pesquisa**

A seguir são apresentadas as hipóteses da pesquisa que servirão de orientação ao estudo:

***Primeira Hipótese:***

Na perspectiva dos gerentes, as variáveis de relacionamento sensibilizam mais os clientes que as transacionais, na obtenção de novos clientes e no aumento dos negócios com os clientes existentes.

***Segunda Hipótese:***

Na perspectiva dos gerentes, as ações de relacionamento realizáveis pelo banco são mais importantes que as transacionais, para obtenção de novos clientes e aumento dos negócios com os clientes existentes.

***Terceira Hipótese:***

A maioria dos gerentes baseia suas ações de marketing de relacionamento com clientes em pelo menos uma ação realizada pelo banco para este fim.

***Quarta Hipótese:***

Os gerentes mantêm informações sobre seus clientes, sendo que estas informações lhes permitem ações que gerem aumento nos negócios com estes clientes.

***Quinta Hipótese:***

A maior parte dos gerentes afirma que existe pelo menos uma ação de marketing implementada por sistemas de informações nos bancos em que atuam.

## **2. Revisão de Literatura**

### **2.1 A Informação como Uma Arma para Obtenção de Clientes e Negócios**

#### ***Informação e Tecnologia da Informação para obtenção de Vantagem Competitiva***

Synnott(2) afirma que a informação é hoje poderoso recurso das organizações, permitindo seu perfeito alinhamento estratégico através de constantes fluxos bidirecionais entre a empresa e o macroambiente, criando condições para que esta viabilize seus objetivos e cumpra sua missão corporativa. Segundo ele, as empresas têm no fluxo informacional o elo que une e coordena seus componentes, permitindo-lhes manter equilíbrio e integração em um ambiente em crescente mutação.

Vários autores têm comentado sobre a passagem da era industrial para a era da informação, na qual as atividades informacionais, que têm no conhecimento sua maior riqueza, ultrapassaram as atividades industriais. Verity(12) realizou uma pesquisa na qual consta que o investimento privado em tecnologia da informação é hoje o dobro do que em máquinas industriais. Em 1975 a relação era inversa. Conforme esta pesquisa, a exportação de produtos de informática e software nos EUA é hoje mais representativa do que veículos e peças, e já emprega mais pessoas. Com relação ao *hardware* verifica-se que a velocidade de processamento sobe rapidamente, o processamento paralelo é uma realidade, sendo que a optoeletrônica, *intranets* e a comunicação sem fio tem agilizado as redes. Quanto ao *software*, observa-se a maior aplicação do paradigma da orientação a objetos, considerável desenvolvimento da inteligência artificial e progressos no reconhecimento da fala. Alguns projetos de redes e Tvs a cabo sinalizam a disponibilidade de se ter 500 canais ativos por 24 horas. Com o desenvolvimento tecnológico que vem ocorrendo, deve-se analisar as palavras de Andy Gove, presidente da Intel Corp.:

*"Você pode retardar a tecnologia, mas o custo de retardá-la é geralmente alto".*

Segundo Synnott(2), a tecnologia da informação é cada vez mais aplicada em todos os ramos da atividade humana devido ao crescimento exponencial de seus recursos e habilidades. Diante deste cenário, milhares de organizações passaram a usar a tecnologia da informação principalmente de modo a viabilizar e otimizar o relacionamento com clientes e o macroambiente, obtendo vantagem competitiva nos seus negócios. Como exemplo pode-se citar a American Hospital Supply, uma fornecedora de material hospitalar que instalou terminais nas empresas clientes, permitindo-lhes fazer pedidos *on-line*, que são processados no mesmo momento e a mercadoria despachada na hora, vencendo os concorrentes que exigiam

pedidos em papel e demoravam na entrega, além destes últimos operarem com custos maiores e conseqüentemente preços maiores (Synnott(2)).

A importância dos processos informacionais pode ser sentida com a repercussão dos conceitos de Reengenharia de Hammer e Champy(12), os quais sugerem um enfoque nos processos que criam valor para o cliente e que cortam transversalmente os departamentos das organizações. Uma análise mais profunda dos sete princípios da reengenharia, encontrados no artigo pioneiro de Hammer na Harvard Business Review de agosto de 1990(14), demonstra que cinco deles dizem respeito ao fluxo informacional e todos eles relacionam-se com o papel capacitador da tecnologia da informação.

Webster(3) alerta para uma tendência para formação de organizações em rede, resultantes de alianças estratégicas e outras formas de associações tais como divisões, subsidiárias e representantes, atuando como uma confederação, uma coalizão frouxa e flexível guiadas por um núcleo. O núcleo desta organização em forma de roda tem funções tais como: desenvolver e coordenar as alianças, direcionar recursos financeiros e tecnológicos, definir e gerenciar a competência central do núcleo, desenvolver relacionamentos com clientes e gerenciar recursos de informação que integrem a rede. A chave para este tipo de organização é evitar fazer tudo, especialmente coisas que não se faz muito bem e que outras empresas podem fazer melhor, desenvolvendo-se e concentrando-se na competência e competitividade do núcleo. As organizações em rede necessitam da tecnologia da informação para ligar seus componentes e parceiros, gerando perfeita integração, rápida comunicação e agilidade de resposta. A IBM é um exemplo de organização que está reinvestindo em si mesma sob o conceito de rede. Neste novo enfoque, a informação passa a ser o elemento fundamental que permite ao núcleo orquestrar o negócio junto com seus parceiros e associados.

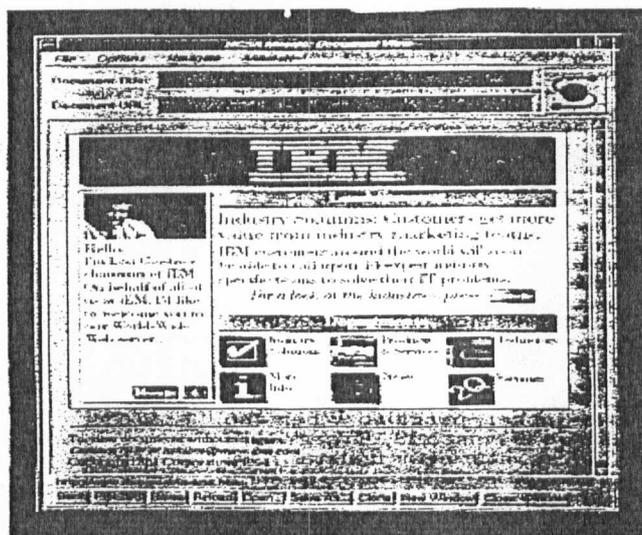


Figura 1 - Jornal Eletrônico na Internet da IBM - fonte: Verity (15)

Verity(15) afirma que as redes digitais integradas e satélites distribuídos, em implantação nos EUA e Europa, levarão através de fibras óticas e sinais analógicos de alta frequência fluxos de informação para lares, empresas e indústrias. Cada lar terá um equipamento, misto de tv, computador, telefone e fax, com o qual poderemos comprar, ver, obter, comunicar, imprimir e armazenar todo o tipo de informação que desejarmos. Segundo esta mesma fonte(15), a Microsoft está preparando um servidor de vídeo TIGER, um aparelho para por em cima da televisão que permite vídeo digital e interativo. Existe também uma crescente tendência de fusão da TV com a Internet. Como exemplo pode-se citar a DirectTV (tv via satélite) cujo receptor está preparado para acesso a rede, bem como a experiência da Intel nos Estados Unidos, na qual o espectador vê o filme na tela do micro ou da tv e interage com a emissora através da Internet na mesma tela, rebendo informações sobre a programação ou mesmo manifestando suas opiniões. Seguindo estas tendências surgiram os NC (*Network Computer*), computadores para rede de baixíssimo custo e cresce o uso de *intranets* (redes internas compatíveis com a Internet).

Segundo Correia(32), as empresas poderão se comunicar tão eficientemente umas com as outras, que somente aquelas que estiverem integradas conseguirão sobreviver. Várias organizações no Brasil e EUA exigem de seus parceiros conexão aos seus computadores para pedidos, cobrança e contas a pagar para que atuem em conjunto. Estas organizações não querem trabalhar com instituições que gerem atrasos, erros e não tenham capacitação adequada de modo a evitar transtornos no seu processo produtivo. Além disto elas padronizam o tipo de tecnologia que será utilizada, criando padrões que impõem constante atualização das potencialidades tecnológicas do parceiro. Exemplo deste fato é o padrão EDIFACT da ONU, já em uso por várias companhias.



*Figura 2 - Agência de Publicidade na Internet AD ONLINE - fonte Verity(15)*

Verity(15) completa este quadro sinalizando que a Internet, rede mundial que até agora só vinha sendo utilizada para fins científicos, está mudando a maneira com a qual as organizações fazem seus negócios, através de *home shopping*, publicidade, trocas de informações, divulgação de publicações e marketing individualizado/interativo. Segundo ele, empresas como AD ONLINE AGENCY e OPEN MARKET são exemplos de agências de

publicidade que só trabalham com marketing eletrônico e interativo, que exige especializações específicas para reter, dialogar, propor e fechar negócios com clientes. Na figura 1 podemos ver uma página do jornal eletrônico da IBM na Internet, utilizando a rede como elemento de marketing. Na figura 2 vemos a equipe da AD ONLINE, agência de publicidade especializada em comércio e marketing na Internet. A literatura neste sentido está aumentando bastante, inclusive na própria rede. Como literatura complementar, sugere-se a leitura de um interessante artigo sobre marketing interativo na rede, inclusive com exemplos construtivos, que pode ser encontrado em "[www.broadvision.com](http://www.broadvision.com)".

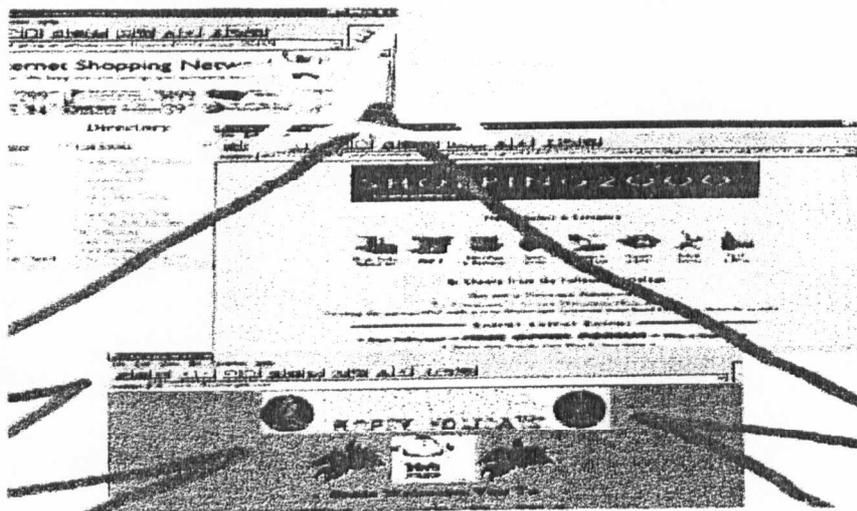
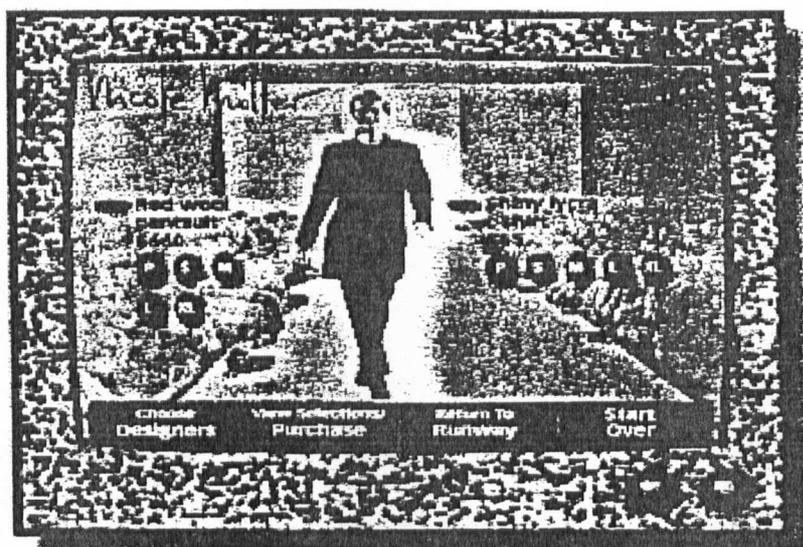


Figura 3 - Shopping Eletrônico na Internet - fonte: Thaddeu(40)

Conforme Negroponte(43), as empresas hoje já permitem aos clientes, através de um *notebook* conectado a um telefone celular, consultar preços, fazer pedidos, obter informações, saldo e aplicar dinheiro. Uma vez que o cliente receba em casa uma semana antes do aniversário do próprio filho, uma oferta de brinquedos voltados para idade, sexo e preferências, será que estes clientes se darão ao trabalho de ir até uma loja? Se através do micro poderemos personalizar os produtos oferecidos e dali mesmo transmitir o pedido, por que telefonaremos para ver se alguma loja tem o que desejamos? É o início de uma corrida pelo uso de tecnologia na qual quem estiver fora acabará fora do mercado. Um grande desafio

do profissional de marketing e informação será o de planejar, construir, administrar e avaliar sistemas de informação, sintonizados com as estratégias de negócio da organização, que agreguem valor para os clientes e diferenciem-se da concorrência. Como exemplo pode-se conferir telas de apresentação de empresas que já exploram o *shopping* eletrônico na Internet na figura 3. Na figura 4 podemos ver os testes da TV interativa da Oracle, em uma aplicação de venda eletrônica que faz uso da tecnologia de tv a cabo.



*Figura 4 - Testes de Tv Interativa da Oracle  
fonte: Verity(15)*

Mais especificamente observando-se a tecnologia aplicada aos bancos, Bicalho, Ferreira e Vasconcelos(59) citam algumas aplicações recentes que têm ocorrido:

- *telephone banking*: pagamento de contas, consultas, telefones com tela de vídeo e leitoras de cartão magnético acopladas (existentes em 60% dos bancos com ativos maiores que 1 bilhão de dólares nos Estados Unidos);
- televisão interativa, que tem como banco precursor o Meridian Bank;
- processamento de imagens: animação, fotografia, reconhecimento de assinaturas, gráficos, documentos;
- tratamento de voz: resposta audível, anotação, síntese e reconhecimento;

- cartões inteligentes com memória e cartões óticos, que podem armazenar informações sobre a vida do cliente, incluindo-se fotos, contratos e documentos.

A informação como vantagem competitiva tem sido analisada sob aspectos da cadeia de valores da organização e expandida sob uma ótica de uma cadeia de valores virtuais. Segundo Rayport e Sviokla(46), todos os negócios hoje em dia competem em dois mundos: um mundo físico de recursos e gerentes que podemos ver e tocar, e um mundo virtual feito de informação. Este segundo tem possibilitado o crescimento do comércio eletrônico, ao qual estes autores se referem como *marketspace*, para distingui-lo do mundo físico que é denominado *marketplace*. Eles definem *marketspace* como sendo uma área virtual onde produtos e serviços existem como informação digital e podem ser comprados através de canais baseados em informação, tal como compra via internet ou serviços *on-line* prestados pelos bancos. Estes autores afirmam que os executivos devem prestar atenção para criarem valores em ambos os mundos, porém deve ser observado que o processo de criação de valor nestes mundos é diferente.

Estes autores definem cadeia de valores como um modelo que descreve uma série de atividades que agregam valor, conectando desde os fornecedores até os clientes, e afirmam que esta trata a informação como um elemento de suporte e não como uma fonte de valor por si mesma. Segundo eles, a maior parte dos gerentes com esta visão usam informações sobre estoques, vendas e produção para monitorar processos, mas raramente usam informações para criar valor para os clientes. Neste artigo é citado o exemplo da Federal Express que disponibilizou na Internet uma consulta na qual os clientes podem localizar em que local do mundo estão suas encomendas naquele momento, criando valor para seus clientes. Segundo eles, uma vez que as companhias possam gerenciar atividades que agreguem valores através da cadeia de valores física e virtual, elas poderão desenvolver novos relacionamentos com os clientes. Através do armazenamento e gerência de informações sobre os clientes, seu

comportamento de compra e preferências pode-se aumentar a lealdade através de ações de fidelização tais como descontos para clientes frequentes. A figura 5 traz um diagrama que mostra a cadeia física de valor (“*physical value chain*”) e a cadeia virtual de valor (“*virtual value chain*”) juntamente com processos informacionais necessários para integrá-las e conseguir novos mercados: obter informação, organizá-la, selecioná-la, sintetizá-la e distribuí-la.

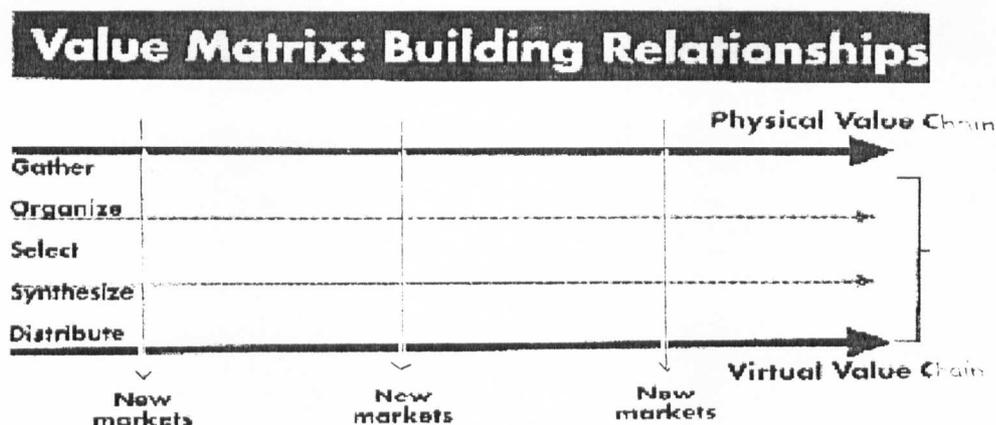


Figura 5 - Cadeia Virtual de Valores e Cadeia Física de Valores

Fonte: Harvard Business Review(46)

### ***Planejamento Integrado de Negócios e Sistemas de Informação e o Modelo Estratégico de Porter visando Vantagem Competitiva***

Segundo Synnott(2), muitas empresas no passado, faziam planejamento estratégico de seus negócios, depois um PDI (Plano Diretor de Informática), que deveria reagir ao que foi proposto pelo planejamento empresarial. Os dois planos eram construídos de forma reativa, de modo que as oportunidades de negócios geradas pela tecnologia da informação não poderiam integrar-se no planejamento dos negócios, especialmente a ponto de alterá-lo. Conforme este autor, somente o planejamento integrado de negócios e sistemas, realizado como um todo, proativamente, buscando oportunidades e alternativas, tratando a informação como os outros recursos (capital, humano e físico) trará resultados satisfatórios. Neste sentido, pode-se

analisar as estratégias genéricas de Porter(6) para negócios, e integrá-las com as estratégias de sistemas de informação. Para tanto, precisa-se de dois grupos de conceitos introduzidos por Porter(6). Conforme este autor, os segmentos de negócio podem ser classificados nas seguintes categorias:

1. decadentes: sem lucros e declinando - candidatos a serem extintos;
2. colheita: baseados em técnicas ultrapassadas de cortar custos e/ou crescer preços até que os lucros desapareçam, de onde a empresa tira seu lucro atual;
3. enfoque: focalizam um segmento do mercado aonde pode-se competir com sucesso utilizando-se de vantagem de custo/produto;
4. líderes: em um bom mercado e com possibilidade de crescimento.

Segundo Porter(6) são as seguintes as estratégias genéricas para se obter vantagem competitiva:

- a) liderança de custo: deve-se ter um produto de baixo custo de modo a se obter um bom potencial para manter preços baixos;
- b) diferenciação: criar um único produto ou serviço diferenciável no mercado;
- c) enfoque: encontrar um nicho no mercado em que se pode competir favoravelmente, utilizando-se das estratégias citadas nos itens anteriores (liderança de custo e diferenciação).

Assim surge o modelo de competitividade estratégica, proposto por Synnott(2), que une as estratégias de negócio e tecnologia, para cada tipo de segmento de negócio e sua estratégia genérica, que pode ser visto na figura 6:

Estratégia de Negócio	diferenciação	focalizar modelo
Estratégia Tecnológica	LIDER	ENFOQUE
Estratégia de Negócio	inovação	mista
Estratégia Tecnológica	baixo custo	sair ou mudar
Estratégia de Negócio	COLHEITA	DECADENTE
Estratégia Tecnológica	produtividade	suporte ao produto

Figura 6 - Estratégias de Negócio e Estratégias Tecnológicas - fonte Synnott(2)

Conforme este modelo elaborado por Synnott(2), se a estratégia para o segmento/produto é diferenciação, devemos buscar inovação tecnológica, agregando valor para o cliente através de informação, serviços e facilidades geradas pela tecnologia de informação, sistemas para controle e gestão de qualidade, etc. Se a estratégia de negócio é preço/custo, devemos construir sistemas que reduzam custos, automatizem, controlem, etc. Se a estratégia é suporte, devemos reduzir o corpo de profissionais que mantém os sistemas de apoio ao produto, apenas fazendo o essencial. Assim gera-se o elo entre as estratégias genéricas de Porter(6) e estratégias para Sistemas de Informação.

## 2.2 Conceitos de Marketing e sua Aplicação nos Bancos Comerciais

### *Conceito de Marketing*

Vários autores têm conceituado marketing e seus processos desde sua criação. Para Kotler e Armstrong(1), muitas pessoas confundem marketing com vendas e propaganda.

Porém, venda e propaganda estariam associadas somente a comercialização de um produto. Marketing consistiria em satisfazer as necessidades dos clientes. Se idealizarmos o produto correto poderíamos comercializá-lo sem propaganda. Segundo estes autores marketing pode ser definido como um processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da troca de produtos e valores. Para estes autores as alternativas para o sistema de marketing são: maximizar o consumo, a satisfação do consumidor, a escolha e a qualidade de vida.

Richers(35) afirma que as possíveis opiniões das pessoas sobre marketing podem ser: conjunto de métodos para aumentar as vendas; método que ensina como gerar mais lucros através da publicidade; forma de administrar que parte da pesquisa de mercado; invenção americana que nos faz comprar mais do que precisamos. Ele salienta que não podemos ver marketing por um destes fatores, mas pelo seu conjunto, visando apoiar o empresário na administração da sua firma sob a égide mercadológica. Assim, uma empresa que se orgulha do aumento de vendas devido a última campanha de publicidade pode estar se iludindo, se não houver aumento da lucratividade e da participação de mercado. O processo mercadológico consiste em equilibrar as forças internas (produção, investimento, colaboradores) e forças externas geradas pelo mercado. Richers(35) conclui que, através do marketing a empresa procura se ajustar ao mercado a fim de atingir o maior volume de vendas possíveis com os menores custos. O autêntico marketing só é exercido por aquelas empresas que sabem conjugar as diversas técnicas mercadológicas, dentro do espírito de integração e conciliação, com os objetivos gerais da empresa (reais ou imaginários) que definem o relacionamento desejado com seu mercado.

Na visão de McNamara(36), marketing é uma filosofia de administração empresarial, baseada na aceitação da orientação para o cliente e para o lucro por parte de toda a empresa, e

no reconhecimento da importância do papel do marketing em comunicar as necessidades do mercado para os principais departamentos corporativos da empresa.

Croisier(37), buscando definir completamente a palavra marketing, afirma que esta pode ser utilizada em três contextos. O primeiro é o *processo de marketing* que é desempenhado via canal de marketing, que conecta a empresa vendedora ao mercado. O segundo é o *conceito ou filosofia de marketing*, que é a idéia de que a empresa é essencialmente uma entidade que satisfaz o cliente e não somente uma produtora de produtos. Assim todas as atividades devem estar permeadas pelas considerações dos clientes e as decisões de alocação de recursos baseadas nas necessidades de mercado. O terceiro é a *orientação de marketing*, que é o fenômeno que torna o conceito e o processo possíveis, isto é, a convicção da administração e da equipe, em todos os níveis, de que o conceito de marketing deve ser a filosofia orientadora de todas as atividades.

### ***Fundamentos de Marketing em Bancos Comerciais***

Segundo McTavish(38), marketing é comumente conhecido com uma orientação para o consumo. Todavia, para adquiri-la, é necessário que os funcionários percebam a importância de suas posições e do contato face-a-face com o cliente. Os bancos têm um desafio especial na área corporativa porque seus clientes são inteligentes e têm atitudes e expectativas claramente definidas, as quais devem ser conhecidas em cada banco. Isto é, esperam por um alto padrão de serviço, que torna progressivamente mais exigente o mercado como resultado das forças competitivas. Novos clientes repetem sua compras em determinado banco porque seus serviços atendem suas expectativas. Qualquer deficiência no serviço, até uma deficiência trivial, pode fazer com que o cliente procure por outra alternativa. Nesse mercado, o cliente normalmente não procura por um novo banco, a menos que tenha razões para estar insatisfeito com o atual. Este autor afirma que a lição para bancos varejistas é de remover todas as possíveis causas de

insatisfação. Conseqüentemente, todos os funcionários, funções e departamentos devem estar atentos sobre sua função de consolidar a posição do banco no mercado competitivo. O marketing eficaz requer o desejo de determinar ou forçar, se necessário, todas essas funções do banco para que aconteçam mudanças com a finalidade de atender às necessidades do mercado. Esse é o primeiro compromisso que a alta administração deve ter.

### ***Como Implementar os Conceitos de Marketing nos Bancos***

O fato de que os bancos geralmente experimentam dificuldades em implementar programas de marketing tem sido ressaltado por De Moubray (39), que declara:

*“Apesar do esforço para adotar uma orientação ao cliente e para planejar produtos para um determinado segmento de mercado, a reflexão imaginativa para satisfazer aos clientes, que é o objetivo central de suas estratégias, geralmente parece não ser atingida”.*

De Moubray(39) atribui esse insucesso a uma percepção errônea pelos bancos do que estão vendendo. Ao invés de se concentrar nas vendas de produtos muito imaginativos, esse autor sugere que está faltando a percepção de que o banco está de fato vendendo transações: **A qualidade da natureza do serviço** comprado no ponto de venda depende da qualidade da interação entre o cliente e o representante do banco, o gerente de conta. Seguindo esse argumento, esse autor propõe que um banco bem sucedido é aquele cujos clientes sentem que, em suas transações com o banco e com a agência recebem um valor real, a despeito e acima da base de “produtos” verdadeiramente comprados.

De Moubray(39) não acredita que os bancos serão capazes de mudar sua cultura a curto prazo, mas anima-se com o número de bancários que, embora intuitivamente, reconhecem a importância da administração das relações com o cliente e que, conscientemente, tentam implementar programas formais dirigidos para motivarem indivíduos com relação à

aquisição dos resultados desejados. No seu entender o problema-chave é vender serviços bancários com eficácia. Isso levaria a uma maior ênfase no plano estratégico, no marketing e na administração operacional do banco, que deve estar direcionado para a sensibilidade do cliente. Faz-se necessária a preparação de uma estrutura (responsabilidade da alta administração) que forneça conhecimento e suporte para a satisfação das necessidades dos clientes e dentro da qual as energias e os talentos dos funcionários possam ser liberados no serviço aos clientes. Em outras palavras, é necessária a criação de um ambiente dentro do qual os funcionários possam exercitar suas iniciativas para identificar e satisfazer as necessidades do cliente.

### ***Características Principais do Mercado de Bancos Comerciais***

Os problemas ligados à execução bem-sucedida das estratégias de marketing nos bancos comerciais são peculiares a esse mercado. Segue um sumário de algumas dessas importantes características conforme McTavish(38):

- *Compradores compram “serviços”, não somente produtos -*

Os clientes se vêm comprando um serviço (não importa a moda de falar sobre “produtos”) e, portanto, os bancos precisam estar totalmente conscientes dos problemas de fazer **marketing de serviços**. O conceito de serviços se estende a todos os aspectos das atividades do banco, incluindo o varejo, por conveniência.

- *Os clientes são racionalmente motivados -*

Quando um cliente pessoa jurídica decide utilizar os produtos e serviços de um banco, ele se baseia em uma avaliação racional, objetiva e profissional de todos os aspectos comerciais e econômicos relevantes. Essa afirmação pode ser considerada banal, mas precisa ser julgada pelo comportamento do mercado consumidor final, que nem sempre alcança altos graus de

objetividade e racionalidade. "Comprador" é qualquer membro do corpo de funcionários do cliente pessoa jurídica que influencia decisões que afetam os relacionamentos com os bancos ou decisões que adotam ou rejeitam determinados produtos ou serviços bancários. Assim, muitos podem estar envolvidos, desde gerentes-assistentes de finanças, diretores de orçamento, contadores, até a alta administração financeira. A natureza e a força das contribuições de cada indivíduo variarão em função de vários fatores, como a seriedade da decisão financeira a ser tomada. Assim, o homem de marketing bancário precisa entender profundamente essas motivações e como cada indivíduo é afetado como base para abordagem mercadológica. Além disso, as atividades da estratégia de publicidade e as abordagens para a força de vendas precisarão refletir essas motivações.

• *Os clientes são menos susceptíveis a promoções de vendas -*

Seria errôneo afirmar que os homens de marketing bancário fazem pouco uso da promoção de vendas. Alguns clientes pessoas jurídicas consideram-se totalmente responsáveis pelo processo de seleção do banco e pela compra dos produtos bancários. Frequentemente, o cliente pessoa jurídica toma todas as iniciativas - a promoção de vendas do banco é supérflua, no seu ponto de vista. Publicidade e outras formas de promoção têm função de anunciar o lançamento de um novo produto, ou de preparar o caminho para uma subsequente visita de vendas. Basicamente, atender todas as exigências processuais e econômicas de uma equipe de clientes altamente profissional é prova decisiva para o banco. O banco deverá utilizar apelos racionais cuidadosamente elaborados. Segundo o marketing de bens de consumo, pode-se dizer que o comprador compra, não se vende a ele.

• *As necessidades tecno-econômicas do cliente precisam ser atendidas-*

Os clientes pessoas jurídicas dão pouca importância à promoção de vendas pois atribuem maior valor ao fato de adquirirem o banco “certo”, com produtos e serviços “certos”, por um preço justo. Nos bancos comerciais, as habilidades em áreas como planejamento e desenvolvimento de produtos (criação de produtos desejáveis), os mecanismos de pesquisa mercadológica, *feedback* de informação (acompanhamento rígido das necessidades do cliente) e os programas de treinamento (despertam sensibilidade em relação ao cliente em todos os níveis) são fundamentais para que o marketing tenha um impacto positivo.

Tudo isso não tem por finalidade subestimar o papel das vendas criativas e das gerências de contas. Porém, deve-se notar um efeito sinérgico: a eficácia das vendas aumenta na mesma proporção que a excelência dos produtos bancários é aperfeiçoada (isto depende das várias atividades internas no banco) e fica prejudicada se o vendedor sente que seus produtos não são competitivos ou que o serviço de apoio não é confiável. Na verdade, é necessária uma ligação mais forte entre o marketing e o esforço de venda.

*. As relações banco-cliente podem ser fortalecidas -*

A venda de produtos e serviços bancários envolve o estabelecimento das relações entre o banco e o cliente. Envolve cada funcionário em seus níveis organizacionais, pois o sucesso do banco varejista está condicionado ao caminho pelo qual ele conduz o relacionamento e ao caminho pelo qual o cliente deseja ser conduzido.

Como em todos os relacionamentos, são possíveis muitos resultados, desde os breves e alienados até os permanentes e mutuamente satisfatórios. Vamos falar um pouco mais sobre o último (mas observe que um horizonte de curto prazo pode ser totalmente adequado se o banco escolher uma estratégia **transacional** ao invés de **relacionamento** para o desenvolvimento desse tema).

Geralmente, para estabelecer um relacionamento duradouro, o banco precisa demonstrar capacidade em atender as necessidades bancárias e comerciais do cliente e depois satisfazê-las por um longo período de tempo, para que o cliente acredite que “não vale a pena” trocar de banco. Assim, conduzir um relacionamento propiciará outras forças motivadoras que farão com que o cliente queira manter vínculos com o banco - o que podemos chamar de motivos de lealdade. Logo, os motivos originais de custo/benefício/serviço no processo de seleção de um banco estão garantidos pelos motivos humanos e emocionais mais sutis - o cliente identifica o banco que comprovou suas capacidades como parceiro de negócios confiável, com que pode contar, tanto em circunstâncias boas como más.

Clientes trocam de bancos e há evidências de que as companhias estão se abrindo para novos relacionamentos bancários. Isso pode ocorrer por várias razões: um cenário econômico grave que leve à busca de preços e juros menores; uma resposta a produtos inovadores de um novo banco; ou insatisfação, real ou imaginária, com algum aspecto do serviço oferecido pelo banco principal. Porém, na medida em que esse banco se torna o banco “preferido”, seus esforços de marketing estarão direcionados para a sustentação do relacionamento, levando-o a esforços excepcionais dos quais o cliente se beneficia.

• *Clientes/Transações varejistas são importantes -*

Não importa quão atrativas algumas empresas possam parecer como clientes ideais, o homem de marketing bancário precisa estar atento para certos perigos, como aqueles em que clientes grandes e influentes exigem da indústria bancária as melhores condições. Quanto maior o cliente, mais tempo ele continuará como tal e, quanto maior o empréstimo, menor será a margem e, conseqüentemente, a rentabilidade. Essa é a experiência de alguns bancos, inferindo que tamanho do cliente e/ou o período de tempo de um relacionamento são determinantes importantes da rentabilidade. Alguns bancos acreditam que os tomadores de pequeno porte

provavelmente obterão todas as suas necessidades para um financiamento de um único banco e que seus negócios não enfrentarão, de início, uma concorrência acirrada. Logo, fornecerão melhores margens. Alguns bancos parecem capazes de obter margens melhores desses tomadores “menos sofisticados”, porque esses avaliam e respondem ao estilo de administração em um único banco, ao conhecimento do setor e a sua capacidade de resposta.

Os problemas associados com clientes de grande porte são um risco, pois os mesmos podem estar operando em setores estáveis ou em declínio, como as indústrias de base. Portanto, é importante que o banco, como um elemento-chave de sua estratégia, tenha clara a porcentagem dos negócios que quer contratar com esses clientes, tornando possível observar a Lei de Pareto (ou Lei “80-20”): 20% dos clientes podem ser responsáveis por aproximadamente 80% dos empréstimos concedidos.

Os perigos potenciais de tal situação podem ser aliviados pelos esforços concentrados de marketing de adquirir um *portfólio* mais diversificado. No entanto, não se deve considerar como uma crítica àqueles que desejam manter negócios com clientes de grande porte. As atividades de marketing refletirão o desejo de manter relacionamentos com clientes pessoas jurídicas influentes e de grande porte, além de não perder clientes de pequeno porte, porém importantes. Dessa maneira, um *portfólio* equilibrado é a chave para o sucesso.

### ***Gerenciamento das Relações Banco-Cliente***

Segundo McTavish(38), os *relacionamentos* que ocorrem entre o banco e seus clientes são importantes devido à outra característica distinta do mercado industrial - o marketing bancário e as estratégias de venda no setor comercial normalmente devem estar dirigidos para cada um dos clientes pessoas jurídicas, ou grupos relativamente pequenos de clientes, e não para clientes “típicos” ou mercados de massa, como é característica dos mercados consumidores. Para fins estratégicos, o enfoque central do marketing do banco corporativo

não deve ser sobre produtos ou mercados com definição ampla, mas sobre os relacionamentos comprador-vendedor. Os relacionamentos no marketing bancário se desenvolvem no processo decisório de compra e se estendem durante a negociação do contrato com o cliente, a obtenção de sua aprovação, o atendimento contínuo das necessidades do cliente e a manutenção de relacionamento. A qualidade do relacionamento contínuo do banco com os seus clientes é um ativo comercial importante, difícil de se avaliar com precisão.

## *A Importância de Gerenciar Relacionamentos em Bancos*

### *Comerciais*

McTavish(38) afirma que mudanças recentes na concorrência e no mercado estão levando para uma ênfase maior no estabelecimento e na manutenção de relacionamentos com clientes-chave. Para este autor, em muitos bancos a sustentação de relacionamentos tornou-se um enfoque básico da estratégia de marketing, embora seja provável que a extensão do compromisso varie de banco para banco. A criação do cargo de “gerente de relacionamentos” pode significar simplesmente, maior ênfase sobre a venda mais intensa de serviços bancários. Para tanto, é necessária uma reestruturação organizacional básica, inclusive investimentos em sistemas adequados de *gerenciamento de informações* e em outros sistemas de apoio gerencial. Somente assim, o banco estará melhor posicionado para conduzir seu gerenciamento de forma sistemática e abrangente.

Segundo este autor, a atividade bancária de relacionamento baseia-se na premissa de que o banco pode aumentar os seus ganhos quando maximiza a lucratividade do relacionamento total com o cliente, ao invés de procurar extrair o lucro máximo de qualquer produto ou transação, individualmente. Como a maior parte dos clientes pessoas jurídicas compram muitos produtos bancários repetidamente, o banco precisa manter várias relações de produtos para maximizar o potencial de determinado cliente. Em alguns casos, um banco pode

ser capaz de produzir e entregar dois produtos por um custo unitario mais baixo do que dois bancos poderiam fazê-lo se cada um fornecesse um único produto. Economias de competência possibilitam que o banco aumente os lucros quando as linhas de produtos são ampliadas e quando mais produtos podem ser vendidos para cada cliente. Em resumo, a atividade bancária de relacionamento enfatiza uma penetração mais profunda da base de clientes já existente.

Mc Tavish(38) afirma que com o tempo, quando as relações e produção entre banco e o cliente se multiplicam, começam a crescer benefícios mútuos. As negociações de produtos dão lugar a relacionamentos pessoais que transcendem a venda de cada um dos produtos. Isto, por sua vez, proporciona uma atmosfera frutífera para a venda de outros produtos bancários. Talvez o principal atrativo da atividade bancária de relacionamento, para o banco, derive dos benefícios de atingir uma posição de banco principal ou de “primeira linha”. Essa força permite ao banco atingir uma fatia maior dos negócios de seu cliente. Existem atrativos em ser o banco principal do cliente, mas, mesmo quando o cliente lida com mais de um banco de primeira linha, cada um deles terá a oportunidade de oferecer novos negócios.

Conforme De Moubray(39), em uma situação em que os recursos de marketing são escassos, e diante do desejo de maximizar o retorno, deve haver alguma seletividade na escolha de um cliente em quem o banco investirá um tempo valioso. Uma implicação da regra “80-20” é que o tempo gasto na “maior parte” do mercado (isto é, os 80% de clientes menos lucrativos), renderá menos do que o tempo gasto sobre a “menor parte” (os 20% mais lucrativos). Parece sensato desenvolver estratégias específicas, inclusive estratégias de relacionamento, para os clientes que apresentam maior potencial de lucro. Este argumento, entretanto, não deve ser entendido como uma sugestão para negligenciar totalmente os pequenos clientes comerciais. Um banco tem a opção de criar dispositivos organizacionais especiais para um atendimento efetivo dessas contas, indicando gerentes de contas especializados, ou dando um atendimento prioritário a determinados clientes em nível de

agência e se organizando para isso. Qualquer que seja a estratégia, fica claro que a extensão e a profundidade dos relacionamentos estabelecidos variarão consideravelmente dentro do mercado. Isto levanta a questão de como um banco deve determinar o tipo de relacionamento que pretende seguir.

Conforme De Moubray(39), por mais atrativa que possa ser a atividade bancária de relacionamento, o banco enfrenta o problema de que nem todas as atividades de marketing são adequadas para este método. A crescente disposição dos clientes em deixarem o banco principal e passarem a trabalhar com muitos bancos sugere que, pelo menos durante uma parte do tempo, alguns clientes continuarão a favorecer o método de “transação” e preferirão dessa maneira. Também fica claro que alguns clientes poderão adotar uma mistura dos métodos, favorecendo relações fortes e de longo prazo para alguns produtos e serviços e preferindo atuar livremente no mercado para outros. Pode-se dizer que as gerências querem estar próximas dos clientes, porém a proximidade do cliente significa coisas totalmente diferentes, em função da abordagem utilizada: “marketing de relacionamento” ou “marketing de transações”. Mc Tavish(38) propõe então dois cenários ou modelos simplificados do possível comportamento das contas de clientes que podem ser considerados os extremos de um espectro.

### ***Modelo “Sempre ganhar”***

Este modelo pressupõe que o cliente que compra os produtos ou serviços de banco muitas vezes pode, com facilidade, transferir parcial ou totalmente seus negócios de um banco para outro. O cliente, portanto, pode dividir suas compras entre vários bancos. Uma característica-chave para o cliente sempre mudar é que ele enfrenta custos baixos de transferência, isto é, os custos e a inconveniência para mudar de banco não são considerados um obstáculo importante. Nessas circunstâncias, um banco pode presumir que tenha uma

oportunidade de conquistar negócios nessa conta, se oferecer uma combinação imediata e atrativa quanto a produto, preço, apoio e outros benefícios valorizados pelo cliente.

Portanto, implica que o cliente “sempre ganhar” pode ter uma visão de curto prazo para seus laços com os bancos, quanto a uma grande parte de suas necessidades bancárias. Mesmo os bancos que têm uma relação de principal com esse cliente, e que, portanto, fazem vendas consistentes para ele, são obrigados a dar bons motivos imediatos para continuar o relacionamento em cada compra. O marketing de transação, portanto, seria a abordagem considerada para esses clientes.

### ***Modelo “Perdido para sempre”***

O contrário do espectro também presume uma série de compras pelo cliente, mas, em qualquer momento, a conta poderá estar comprometida com um banco principal. Como existem custos altos de mudança de banco, o cliente torna-se bastante relutante. Consequentemente, é provável que permaneça comprometido com seu banco atual. Se o banco principal perder a conta, será tão difícil reconquistá-la como o foi para conquistá-la inicialmente. Por outro lado, uma vez conquistado, este tipo de cliente provavelmente permanecerá no banco por um tempo considerável.

Esse modelo implica que o cliente seja relutante em mudar de banco e que, portanto, encara seu compromisso com o banco principal como mais ou menos permanente e como um relacionamento de longo prazo. Ao escolher um banco, o cliente considerará a capacidade *futura* do banco em satisfazer suas necessidades e não se concentrará exclusivamente nas capacidades e propostas *imediatas* do banco. Se o cliente adota uma visão de longo prazo, o banco poderá fazer a mesma coisa e, justificadamente, fazer investimentos para conquistar novos compromissos com esse cliente (ou compromissos significadamente maiores). Assim, o marketing de relacionamento é adequado para os clientes que poderiam ser perdidos de vez.

### *Tipos intermediários*

Os clientes de um banco provavelmente se aproximam de vários pontos do espectro que se encontram entre os modelos “sempre ganhar” e “perdidos para sempre”. A posição de cada cliente dependerá, parcialmente, das características do produto, da utilização do sistema pelo cliente e das medidas que o banco e o cliente tomarem. Por outro lado, um cliente poderia, teoricamente, realizar negócios simultaneamente com diversos bancos - talvez usando contas correntes em diversos bancos, sem manter vínculos muito fortes. Embora alguns clientes de banco tendam nessa direção, outros gerentes financeiros economizam tempo e dinheiro recorrendo a pacotes integrados de serviços financeiros oferecidos pelo seus bancos. Além de economia, estabelecem laços mais próximos com o banco e se encontram operando no ponto médio do espectro de comportamento.

Diagnosticar clientes com base no espectro ajuda a identificar questões que determinarão as decisões de compra. Os clientes “sempre ganhar” tenderão a enfatizar preocupações mais imediatas, enquanto os clientes “perdido para sempre” pensam em questões de prazo mais longo. Estes últimos não ignorarão as preocupações mais imediatas, mas não darão exclusividade a elas. Assim, o espectro ajuda a estabelecer a estratégia de marketing, uma vez que uma estratégia única não abrangerá todas as situações possíveis.

## **2.3 Qualidade de Serviços, Orientação para o Cliente e o Sucesso das Organizações Bancárias**

Conforme observamos na revisão de literatura sobre marketing e serviços bancários, o sucesso das instituições bancárias no mercado depende da qualidade de seus serviços e adequado relacionamento com clientes. Segundo Whiteley(49), a alta concorrência e alterações no cenário mercadológico têm exigido das organizações mudanças constantes para prosperarem. As empresas, neste sentido, têm buscado proporcionar uma alta qualidade, não de acordo com as definições por ela desenvolvidas, mas conforme o cliente a define, e atingem este objetivo na qualidade do produto e na qualidade do serviço, porque proporcionar uma sem a outra costuma ser um fracasso. Segundo este autor, a maioria dos programas de qualidade nas empresas geraram bons resultados, porém não foram brilhantes porque atacaram pontos julgados importantes por alguém dentro da empresa. Seja Walt Disney, Honda ou Wal-Mart, qualquer destas empresas não se prendem a uma visão interna da qualidade. Uma pesquisa realizada em Cambridge por Whiteley(49) mostrou que as empresas nas quais a percepção de qualidade situou-se entre as 20 melhores do ramo tiveram um retorno de investimento 14 % maior que seus concorrentes. É uma diferença considerável que vem comprovar o correlacionamento entre qualidade percebida pelo cliente e lucros.

Whiteley(49) afirma que qualidade do produto é um produto tangível, porém a qualidade do serviço pode ser descrita como intangível e mais difícil de medir. Uma pesquisa realizada pela Forum Corp(vide figura 7) citada por Whiteley(49), revelou que quase 70% das razões identificáveis pelas quais os clientes abandonavam a companhia estavam ligadas a atendimento e falta de atenção dedicada aos clientes. Apenas 15 % mudaram para um competidor por terem encontrado um produto melhor e somente 15 % por ter encontrado um

produto mais barato. A pesquisa revelou que 2/3 dos atendimentos a clientes não tinha relação com o produto, mas sim com a maneira de usá-lo.

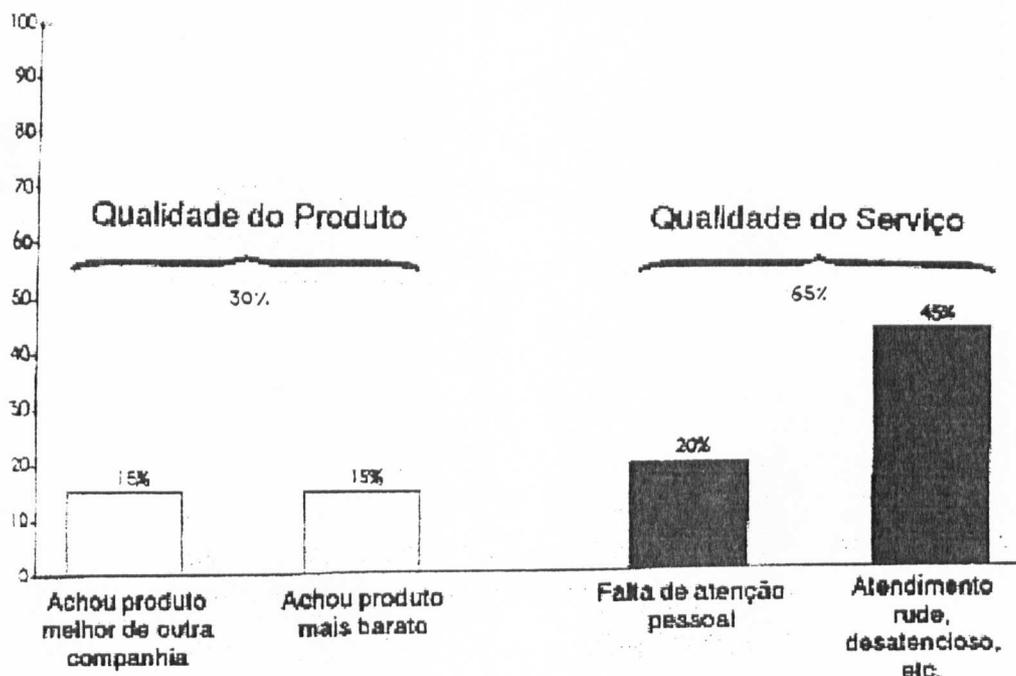


Figura 7 - fonte: Whiteley(49) - Pesquisa Forum Corp. - Razão pela qual os clientes abandonam uma empresa em troca de outra.

A partir deste fato, pode-se pensar nas razões que levaram ao quadro de necessidade de aprimoramento da qualidade dos serviços. Segundo Albretch(48), o estudo da administração, como o conhecemos, está voltado para o paradigma da era industrial, sendo que muito pouco tem sido escrito sobre a administração de serviços, que emprega mais de 80% das pessoas e é responsável pela geração de 8 a 9 vagas de cada 10 que são criadas nos Estados Unidos.

Albretch(48) preparou uma lista sobre diversas descobertas que fizeram sobre o setor de serviços:

**. Os serviços possuem um impacto econômico mais forte do que pensávamos e sua qualidade é pior do que imaginávamos.** Pesquisas que continuam a ser feitas com clientes

mostram que muitas empresas estão pagando um custo extraordinariamente alto sob a forma de custo de oportunidade de vendas perdidas devido a um serviço de qualidade medíocre.

. **Muitas empresas de serviço estão em uma posição de defesa com relação à qualidade.** O departamento de atendimento ao cliente passa a ser na maioria das empresas o único símbolo de comprometimento com as necessidades dos clientes. Na maioria das empresas este departamento é um grupo de pessoas cuja tarefa é receber a reclamação do cliente enquanto o resto da organização faz as coisas erradas. Poucas empresas realmente tomam a iniciativa quando se trata de satisfazer o cliente e corrigir erros na prestação de serviços. O simples pedido de desculpas ainda é, em grande parte, uma arte perdida no ramo dos negócios.

. **Quanto mais tempo se está num ramo de serviço, maior a probabilidade de não compreender o cliente.** Caso após caso, as pesquisas realizadas com clientes revelam prioridades e sentimentos ocultos desconhecidos da administração.

. **Um serviço é profundamente diferente de um produto físico.** Um serviço é um resultado psicológico e fundamentalmente pessoal enquanto o produto físico é impessoal quanto ao seu impacto com o cliente. Muitos executivos de organizações de serviços estão tentando despersonalizar seus produtos e gerí-los com práticas de orientação física.

. **O administradores não controlam a qualidade do produto quando o produto é serviço.** O controle de qualidade altera-se drasticamente quando o produto é um serviço. A qualidade dos serviços está na mão dos empregados que prestam o serviço, que o "produzem" e o entregam ao cliente. Os administradores só podem afetar a qualidade do serviço indirectamente, dando inspiração e motivação ao pessoal de frente.

. **A melhoria do serviço começa no topo da organização: os administradores devem fazer o que dizem.** Um comprometimento universal com um serviço de qualidade elevada não surge espontaneamente em uma organização. Isto precisa vir do topo da pirâmide, ou seja, se a alta

administração acreditar na prestação de um bom serviço haverá uma chance de que a idéia se torne contagiosa.

. **A prática da administração precisará passar de uma orientação de produção para uma orientação de "horas da verdade".** Encontramo-nos em uma era que presenciará a morte do modelo General Motors, de sua orientação para ferramentas e tarefas, e verá a evolução de um novo tema que girará em torno de resultados em vez de atividades. Os pioneiros desta corrente serão os mais perseguidos durante o processo de aprendizagem, mas poderão obter recompensas significativas em termos de desempenho no mercado e produtividade organizacional.

. **Os funcionários são o primeiro mercado; precisa-se primeiro convencê-los da idéia de serviço ou eles nunca conseguirão passar aos clientes.** A maneira como o pessoal se sente afeta suas interações com clientes. Se os funcionários acreditarem em prestar o melhor serviço possível, isto será notado. Se eles não encontrarem-se convencidos disto, isto também será percebido.

. **Os sistemas são inimigos do serviço.** Muitos problemas da qualidade medíocre na prestação de serviços resultam de sistemas, procedimentos, políticas, regras, regulamentos e loucura organizacional. Com muita freqüência culpa-se o pessoal da linha de frente pela má qualidade nos serviços, quando na verdade o problema encontra-se nos sistemas que não funcionam ou não fazem sentido.

### ***Excelência de Serviço***

Segundo Albretch(48), excelência de serviços consiste em um nível de qualidade de serviço, comparado com o dos concorrentes, que é suficientemente elevado, do ponto de vista dos clientes, para permitir cobrar um preço mais alto pelo serviço oferecido, conquistar uma participação de mercado acima do que seria considerado natural, e/ou obter uma margem de

lucro maior do que a dos concorrentes. Segundo este autor, para desfrutar destas vantagens a empresa deve ter um nível alto de qualidade de serviço nos olhos do cliente. Não basta esforçar-se. Campanhas publicitárias não resolvem. Tampouco isto será resolvido exortando os funcionários a amar o cliente. A única coisa que funcionará é proporcionar um serviço superior e que tenha sucesso no mercado. Pesquisas de opinião pública revelam uma percepção muito negativa de qualidade de serviços nos países ocidentais. As pessoas acreditam que estão recebendo muito pouco pelo seu dinheiro.

### *Os sete pecados do serviço*

Albretch(48) afirma que, dado o grande número de estabelecimentos de serviço e, já que existe uma revolução em andamento, é de se esperar que quase todas as empresas estejam preocupadas com a qualidade de seu serviço. Mas isto está longe de ser verdade. Na maioria dos estabelecimentos de serviço a norma é a mediocridade. Albretch(48) afirma que "A busca da mediocridade é sempre bem sucedida". Este autor realizou diversos estudos e identificou sete pecados comuns de reclamação de clientes:

. **Apatia** - esta atitude parte de pessoas que têm contato com clientes ou de uma impressão transmitida aos clientes. Muitos balconistas agem assim quando se entediam com seus empregos e ninguém está lá para lembrá-los de que sua missão é servir, em vez de ficar atrás do balcão.

. **Dispensa** - Procurar desfazer do cliente desprezando sua necessidade ou problema; procurar afogar o cliente em algum procedimento padronizado que não resolve o problema mas livra o funcionário de ter de resolvê-lo de forma especial. Uma forma disto é um funcionário que está esperando o fim de seu turno e diz: "Este não é meu departamento" quando o cliente lhe pede ajuda para encontrar algo.

- . **Frieza** - Uma espécie de hostilidade gélida, rispidez, desatenção ou impaciência com o cliente ("Você é um estorvo, por favor desapareça"). É difícil acreditar que alguns restaurantes escolham a pessoa mais hostil e deprimida para o cargo de recepcionista e caixa, garantindo que o primeiro e o último contato com a empresa sejam péssimos.
- . **Condescendência** - Tratar o cliente como uma pessoa de 4 anos, de forma paternalista.
- . **Automatismo** - "Obrigado-tenha-um-bom-dia-Próximo" - Trata-se o cliente de forma completamente padronizada, sem qualquer indício de calor ou individualidade, deixando perceber que nem está pensando no que faz.
- . **Livro de Regras** - Colocar as normas da organização acima da satisfação do cliente, sem qualquer liberdade por parte do funcionário que presta o serviço, para abrir exceções ou usar o bom senso. Os bancos são famosos neste aspecto; fazem o possível para eliminar todo sinal de pensamento e julgamento humano, com o resultado de que ninguém está autorizado a pensar, exceto os chefes. Todo o problema do cliente com mais de uma parte móvel confunde o seu sistema.
- . **Passeio** - "Desculpe mas você tem de procurar fulano. Aqui não resolvemos este tipo de problema".

Segundo Albretch(48), uma visão simplista da qualidade nos serviços tem sido aplicada pela alta administração de algumas empresas, que através de *bottoms*, cartazes e *slogans* gabam-se de quanto eles se preocupam com os clientes e quanto esforçam-se para agradá-lo, apresentando uma grande contradição entre suas afirmações e o serviço que estão realmente prestando.

Whiteley(49) define administração de serviços como um enfoque organizacional global que faz da qualidade do serviço, tal como sentida pelo cliente, a principal força motriz do funcionamento da empresa, o que difere bastante do enfoque americano, no qual a criação de

um Departamento de Atendimento ao Cliente representa a preocupação com o cliente. Segundo este autor, na Escadinávia ter um departamento destes pode não ser uma coisa boa. Parece haver uma mensagem implícita que diz: "Alguém está cuidando do cliente, por isto você pode continuar o seu trabalho e não se preocupar com ele".

Para Whiteley(49), na administração de serviços faz-se necessário criar uma cultura de serviços que faz da excelência do serviço prestado ao cliente uma missão reconhecida por todos os membros da organização, inclusive os administradores. Começa com os administradores definindo as estratégias da empresa para fazer da qualidade do serviço a chave de seu funcionamento. Para ele, em um estabelecimento de serviços, clientes são como ativos. Ao comprar um estabelecimento deste tipo, deve-se ver não somente o valor das instalações e equipamentos, mas o capital empregado na satisfação dos clientes. Se o empreendimento estiver em declínio, perdendo clientes, pode-se pagar menos pelas vendas futuras esperadas, que possuem um valor presente que faz parte do capital da empresa. Jan Carlzon, presidente da SAS afirma:

*"Veja nosso balanço. No lado do ativo podemos ver alguns aviões valendo uns quantos bilhões. Mas isto está errado. Estamos nos iludindo. O que devemos colocar no ativo é que no ano passado a SAS transportou uns tantos passageiros satisfeitos. Porque este é o único ativo que possuímos-pessoas satisfeitas com nosso serviço e dispostas a voltar a pagar por ele novamente".* Este é o motivo pelo qual o autor afirma que faz pouco sentido lidar com o cliente de forma restrita e rígida que interfere com sua satisfação e enfraquece sua lealdade. O cliente deve ser considerado como um ativo que se valoriza no longo prazo. Cada contato com o cliente é uma parte do serviço que desempenha um papel fundamental na valorização deste ativo.

## *O Modelo de Gestão GM não funciona com Serviços*

Conforme Albretch(48), por muitos anos temos tentado usar o modelo orientado a produção industrial no setor de serviços, porém isto não funciona. A maioria dos administradores estudou em escolas que baseiam seus programas no paradigma industrial do início do século. Neste modelo define-se o mercado, os produtos e a estrutura da organização para cumprir seus objetivos. Basta agora ir no mercado e pegar alguns funcionários para preencher as caixinhas no organograma. Segundo ele o modelo é não humano, ou seja, o centro está na estrutura e não nas pessoas. A visão da organização como uma entidade econômica e a noção de que a produtividade do capital e da mão de obra devem ser a preocupação adequada da administração conduz a uma visão não humana de um processo essencialmente humano. Para Albretch(48) as pessoas são ao mesmo tempo o capital, a mão de obra e o produto. Representam um ativo que se valoriza e este é um conceito que nenhum modelo contábil foi capaz de traduzir.

Albretch(48) afirma que o enfoque GM de administração leva os administradores a querer saber o que está acontecendo, desejar ter controle da situação. No entanto seria discutível se isto contribui para o desempenho da organização, ou se para que estes sintam-se mais poderosos e seguros. Haveria então um medo excessivo de não saber o que está acontecendo e de dar liberdade aos subordinados. Para Albretch(48) uma das coisas mais atraentes no modelo GM é de satisfazer este apetite em um enfoque tarefa-estrutura-processo. Em prestação de serviços este modelo conduziria ao excesso de direção, controle e exigências de informação visando somente o controle. Outro problema é a necessidade de exibir de tempos em tempos poder em sua forma elementar, para mostrar quem manda, criando normas e punições que transformam a organização em uma prisão.

Segundo este autor, deve-se verificar também o aspecto da motivação. A pessoa que em uma indústria monta carburadores pode não gostar do emprego, estar ressentido com a

administração da empresa, mas se seguir as instruções de montagem ao pé da letra, o cliente do carro não será afetado. Porém a enfermeira que aplica injeção em um paciente, se estiver desgastada, desmotivada e exasperada com a administração do hospital, será praticamente impossível que ela mantenha um bom humor e alto nível de energia ao lidar com o cliente que está muito atento para esta interação pessoal. Para Albretch(48) outra questão importante é a da produtividade. Muitas organizações carregam a mensagem de que os empregados só devem fazer o que lhes é dito, e eles tendem a fazê-lo, nada além disto. Como os administradores são o único impulso de produtividade, os trabalhadores passam a ser subtilizados. Nas tarefas não industriais não é possível medir produtividade através de movimentos motores executados, documentos processados ou velocidade de execução, e sim pela percepção do valor por ela criada aos olhos do cliente. Para ele muitos erros têm sido cometidos em nome da produtividade, devido a uma suposição de que as pessoas não têm direito a um envolvimento psicológico no sucesso da empresa, são apenas peças do aparelho e não participantes de uma experiência humana.

Albrecth(48) afirma que na era da informação poucos funcionários trabalham em atividades nas quais podemos avaliar seu desempenho através de critérios de unidades produzidas. Os sistemas de avaliação de desempenho normalmente incluem indicadores de pouca utilidade tais como pontualidade, cortesia, atitude, cooperação, qualidade do trabalho e quantidade. A avaliação acaba transformando-se em um ritual anual, onde os administradores sentam-se com seus subordinados em minutos constrangedores, conversam um pouco e ambos assinam um formulário. A reunião acabaria então sendo um ritual desagradável que ambos preferiam evitar.

Além dos aspectos citados acima, Albrecth(48) afirma que faz-se necessário analisar profundamente a mudança de paradigma que significa a Administração estilo GM e a Administração de Serviços:

**Preceito Econômico:** A idéia por trás do pensamento GM é da produtividade do capital e do trabalho. O controle cuidadoso de custos, num contexto de paridade com os concorrentes em relação ao valor do produto, torna a empresa lucrativa. Ao contrário, a idéia em torno da administração de serviços é de que a qualidade do serviço, tal como percebida pelo cliente, gera lucro. A estrutura de custos ainda é importante, mas fica em subserviência às concessões feitas em prol do impacto sobre o cliente.

**Foco para o trabalho:** No esquema GM o trabalhador deve manter sua atenção nas tarefas determinadas pelo chefe. No esquema de serviços o empregado deve concentrar atenção na qualidade da experiência com o cliente. Há uma mudança de orientação para a atividade para a orientação para resultados.

**Crítérios de mensuração:** No esquema GM os administradores medem o desempenho avaliando o pessoal da linha de frente, esquecendo-se de medir a si próprios. No paradigma da administração de serviços, como os resultados sob a ótica do cliente são os fatores de mensuração, toda a organização passa a ser responsável pelo desempenho.

**Foco de Supervisão/Administração:** O modelo GM encara a função do administrador médio e supervisor da linha de frente como a de assegurar que os funcionários executem suas tarefas segundo padrões prefixados. No modelo de serviços, a função do administrador é dar apoio aos empregados da linha de frente, habilitar, ao invés de dirigir ou controlar suas decisões e ações. Desta forma, o administrador auxilia seus empregados a se tornarem mais eficazes no relacionamento e atendimento a clientes.

**Foco Organizacional:** No paradigma GM a estrutura organizacional, processo e controle legislativo são os temas primordiais em busca da eficácia. Em contraste, no paradigma de serviços a estrutura e o aparato administrativo são elementos de apoio ao pessoal da linha de frente, e não como algo para exercer controle sobre eles. A função da organização é de simplesmente ajudá-los a causar o maior impacto possível sobre os clientes. O organograma

tradicional falha ao excluir o cliente, mostrando uma conceituação introvertida e perigosa da organização. Outro aspecto é que os trabalhadores da linha de frente ficam na base da pirâmide, o que dá a entender que eles são os menos importantes, quando ocorre exatamente o contrário.

## **2.4 A Qualidade dos Clientes e o Futuro das Empresas**

Neste momento, em que nos preocupamos com a qualidade do serviço, sob a ótica dos clientes como vantagem competitiva, cabe-nos uma revisão de Shapiro(50), o qual aponta a qualidade dos clientes, bem como o sucesso destes clientes no mercado, como um fator chave para o futuro das organizações e bancos em geral.

Segundo Shapiro(50), uma das medidas de sucesso mais difundidas entre as empresas é a avaliação da fatia ou participação no mercado. É comum o acompanhamento das vendas, com base no número de unidades comercializadas e na quantia arrecadada. Entretanto, tal medida pode levar a resultados falsos, caso venha a ser aplicada nos negócios, atualmente. Centrar as atenções sobre a fatia de mercado da empresa pode refletir uma preocupação exagerada com as receitas de vendas. No seu entender, o enfoque maior deve ser na geração de lucros e não nas vendas geradas. A medida do sucesso baseada na participação de mercado ainda apresentaria mais uma desvantagem, uma vez que reflete o desempenho passado. A maioria dos executivos considera o futuro muito mais relevante do que o passado. A compreensão do crescimento futuro da empresa só se faz possível, por meio da cuidadosa observação do conteúdo de sua fatia de mercado. Segundo Shapiro(50), é necessário saber qual é a qualidade apresentada pela participação de mercado da empresa, o que envolve conhecer o número de clientes “bons” e o número de clientes “ruins”.

Shapiro(50) afirma que podem ser considerados “bons” clientes aqueles que, com suas decisões de compra, provocam um impacto positivo sobre o futuro valor de mercado da empresa. As principais características a serem avaliadas para a definição da qualidade dos clientes seriam então: ritmo de crescimento de suas compras, lucro médio gerado por suas compras, fidelidade, período ininterrupto durante o qual têm se mantido como clientes e seu poder de influência sobre outros clientes. A fatia de mercado de boa qualidade se caracteriza pela presença de um grande número de clientes com contas lucrativas, compras em crescimento acelerado, antigos e com capacidade de influenciar outros clientes. Por outro lado, a fatia de mercado de má qualidade apresenta o predomínio de clientes com expansão mais lenta ou, até mesmo, redução nos negócios e compras e que, ainda, não se apresentam como pessoas influentes em seu meio.

Para a correta análise do crescimento das contas da empresa, Shapiro(50) afirma que deve-se avaliar não o número total de clientes, mas apenas a fatia relativa dos clientes em crescimento. O atual líder de mercado só manterá sua liderança no futuro, caso seja, mais que líder na quantidade de clientes, um líder na qualidade da fatia de mercado. Para ilustrar a importância da qualidade da fatia de mercado, pode-se fazer uma comparação entre duas empresas dos EUA que ostentam os primeiros lugares de um mercado. Enquanto a empresa líder é dona de uma fatia de 30% do total de consumidores do produto em questão, a concorrente possui uma participação de apenas 15%. As compras dos clientes da empresa líder apresentam diminuição de tamanho de 4% ao ano, por outro lado a concorrente apresenta um crescimento anual de clientes da ordem de 15%. Ao fazer uma análise do quadro apresentado pela empresa líder, verifica-se que há um maior número de clientes estagnados e em retração do que compradores em ascensão. Apenas 5% dos clientes garantem bons lucros à empresa. A parcela composta de clientes que não geram lucros chega a 30% das contas e o restante representa a parcela de clientes em estagnação.

Shapiro(50) afirma que a participação ou tamanho da fatia de mercado reflete o passado, enquanto a qualidade da fatia de mercado é uma “janela para o futuro”. Os números que representam a fatia de mercado dizem mais sobre os investimentos e desempenho passados da companhia. Já a qualidade da fatia de mercado, determinada pela base de clientes, constitui uma indicação sobre crescimento, lucros e segurança futuros. Logo, as empresas necessitariam, mais do que realizar pesquisas sobre os percentuais de sua participação no mercado, conhecer, monitorar e influenciar na qualidade de seus clientes. O objetivo a ser perseguido deverá ser, portanto, o de induzir o aumento dos “bons” clientes e reduzir o número dos “ruins”. O que importaria então não é o tamanho, mas sim a qualidade da fatia de mercado. É ela que nos dirá qual será o desempenho futuro da empresa.

## **2.5 Novas Abordagens do Marketing**

### ***Marketing de Relacionamento***

Segundo Regis McKenna(23), Henry Ford já preconizava que a venda de um veículo é só o início de um longo relacionamento com o cliente. Como se sabe, obter um novo cliente custa mais caro do que manter os existentes, e clientes satisfeitos trazem outros. E a maioria das organizações, nos EUA, têm perdido cerca de 25% de seus clientes por ano e vêm pagando um custo alto para simplesmente substituí-los. Segundo este autor, isto se choca com a maneira com a qual algumas empresas americanas lidavam com seus fornecedores, onde buscavam sempre o menor preço. Comprava-se o mais barato e mantinha-se relacionamento com outros vendedores de modo a manter a pressão por preço baixo. Porém esta troca constante de fornecedores tinha um custo: gerava produtos que tinham elevado índice de rejeição, uma inspeção contínua e insuficiente da qualidade do material recebido. Os estoques tinham de ser bem controlados e administrados devido ao grande número de fornecedores com

prazos de entrega, qualidade e negociação distintas. Empresas japonesas concorrentes estabeleceram associações com seus fornecedores, de modo que obtinham mercadorias de qualidade conhecida por um preço razoável, melhorando a qualidade de seus produtos, reduzindo os estoques, custos de compra e controles.

Segundo McKenna(23), observando-se estas perspectivas do ponto de vista teórico, ver o marketing como um processo de maximização de lucro, focado em transações independentes realizadas no mercado, não se encaixa nas relações de longo prazo com os clientes e na formação de alianças estratégicas. O foco muda de produtos e empresas para pessoas/organizações e o processo social que une estes atores em um relacionamento. A própria distinção entre a firma e seu ambiente de mercado torna-se nebulosa em organizações em rede (consumidores/fornecedores) construídas em termos de associações onde os limites tradicionais da firma tornam-se menos distintos. O processo de compra não poderia então ser avaliado isoladamente, como se cada compra dependesse das demais. A partir de uma compra, evoluiu-se para compras repetitivas, relacionamento de longo prazo e associações com dependência em uma certa área de atividade, onde a confiança substitui a postura de adversários. Preços estão sujeitos a negociação segundo parâmetros de mercado, mas não definidos por ele. Compras repetitivas reduzem custos de publicidade. O fato do vendedor raciocinar em termos de efetuar novas vendas para o comprador pode favorecer a negociação. Fica mais fácil para o comprador e de menor custo se ele sabe onde encontrar o que deseja por um custo razoável. A criação destes relacionamentos vendedor-comprador fazem a venda ficar mais eficiente.

McKenna(23) afirma que a implementação de estratégias voltadas para o mercado vai requerer habilidades em projeto, desenvolvimento, gerência e controle de alianças estratégicas com parceiros de todos os tipos, mantendo-os todos sempre focados no cliente em mutação, inserido em um mercado global. O núcleo da organização será definido pelos mercados a que

se destina e sua base de conhecimento - competência técnica -, e não por suas fábricas e prédios. O foco no consumidor e o posicionamento assistidos pela tecnologia da informação serão os limites flexíveis que manterão a organização coesa.

Conforme Regis McKenna(23), o novo marketing será baseado no conhecimento e na experiência, sendo que a empresa dominará uma escala de conhecimento, abrangendo aspectos como tecnologia, concorrentes, clientes e ambiente competitivo. Serão colocadas em prática as seguintes atitudes: integrar o cliente no processo de desenvolvimento e desenvolver infra-estrutura de fornecedores, sócios e usuários que ajudarão a manter a reputação da empresa. A credibilidade torna-se o valor de sustentação da empresa em um mercado de mudanças rápidas. Segundo este autor, as relações são a chave, a base da escolha do cliente. O que seria uma marca bem sucedida senão uma relação especial? Para melhor relacionar com seus clientes, as organizações devem posicionar seus produtos e a si mesma, criando uma personalidade própria.

Segundo Bicalho, Ferreira e Vasconcelos(59), no *turnaround* ocorrido no Hibernia Bank, um banco de varejo com 123 anos de existência, na região de New Orleans nos E.U.A., a passagem de um prejuízo de 7,9 milhões de dólares em 1992 para um lucro de 49 milhões em 1993 deveu-se a melhoria da qualidade do relacionamento com clientes, vendendo-se mais para os clientes existentes, ao invés de focalizar-se a atenção na obtenção de novos clientes.

Goldman(45) afirma que a maioria das empresas não vêm praticando o marketing de relacionamento satisfatoriamente. A boa assistência ao cliente tem sido inviabilizada em nove em cada dez casos: os serviços de reposição estão emaranhados em cláusulas jurídicas e um enorme número de ressalvas que dificultam quaisquer resultados positivos. Os consertos sofrem falhas técnicas e raramente cumprem prazos. As informações fornecidas deixam a desejar. O problema assola principalmente a indústria, mas o comércio também sai arranhado, por agir de forma omissa. Os comerciantes costumam jogar as responsabilidades sobre

produtos para os fabricantes e se recusam a dar suas próprias garantias aos consumidores, quando o certo seria dividir estas atribuições. Segundo Goldman(45), a maioria das empresas não pensa em um marketing estratégico de relacionamento. O que se quer dizer com isto? Elas pensam na participação do cliente no desenvolvimento de novos produtos? Por que os clientes não são convidados para as conferências de estratégias de vendas? Trata-se de inimigos contra os quais devem ser desenvolvidos planos secretos? O marketing de relacionamento é, na visão de Goldman(45) um conjunto de medidas voltadas para o cliente, tais como: criar um conselho ou forum de clientes, abrir um canal para que o cliente faça contribuições e sugestões, estimular o intercâmbio entre funcionários com clientes e fornecedores, criar um programa de assistência aos clientes e transmitir conhecimento entre a empresa e o cliente.

Em 1995, Treacy e Wiersima(47) ampliaram o conceito de marketing de relacionamento quando descreveram a **companhia íntima com o cliente**. Os autores buscaram desenvolver em seu livro três conceitos que consideram essenciais na atualidade. O primeiro é a **proposição de valor**, que é um compromisso implícito que a empresa faz com seus consumidores para produzir uma combinação particular de valores - preço, qualidade, escolha, conveniência, etc. O segundo conceito, o **modelo operacional** voltado para agregar valores, é a combinação de processos operacionais, sistemas administrativos, estrutura de negócios e cultura, que dão a empresa a capacitação de cumprir sua proposição de valor. O terceiro conceito, chamado de **disciplinas de valor**, referem-se a três maneiras pelas quais as empresas podem combinar seus modelos operacionais e proposições de valor de modo a ser as melhores em seu mercado.

A primeira disciplina pode ser denominada **excelência operacional**. Companhias que seguem esta disciplina não são inovadoras em produtos ou serviços ou cultivam relacionamentos um a um profundos com clientes. São empresas que produzem produtos na média do mercado com o melhor preço com a menor inconveniência. Sua proposição é preço

baixo e serviço razoável, sem problemas. Wal-Mart é o tipo de empresa que segue esta linha. A segunda disciplina é denominada **liderança de produto**. Sua proposição é oferecer o melhor produto, com contínua inovação, ano após ano, ciclo de produto após ciclo de produto. Intel por exemplo é líder em chips de computador. Nike é líder em tênis. Para estas empresas a competição não é pelo preço, mas pela performance do produto. A terceira disciplina é sobre **intimidade com o cliente**. Seu foco é prover não o que o mercado deseja, mas o que um consumidor específico deseja. Estas empresas não cultivam uma venda isolada, mas compras repetitivas e relacionamentos. Elas se especializam em satisfazer desejos únicos, o que é possível através do seu relacionamento com o cliente e o conhecimento que possui sobre este cliente. A sua proposição para o cliente é: nós temos a melhor solução para você e provemos todo o suporte que você precisar para alcançar os máximos resultados e valor de qualquer produto que você compre. Conforme este modelo, a intimidade com cliente passa a ser um fator chave para as empresas líderes.

As companhias íntimas ao cliente não possuem o melhor preço nem o melhor produto. Elas oferecem um alto nível de atenção personalizada. Elas oferecem uma gama de serviços de qualidade superior ajudando os consumidores a obterem mais de seus produtos. Tome a IBM nos velhos tempos. Seus computadores não eram os melhores nem os mais baratos, mas o excelente serviço prestado, o atendimento do cliente fornecendo uma solução completa e individualizada, que ia desde o planejamento de sistemas, treinamento e suporte, fazia com que ela representasse uma oferta de valor única no mercado neste período. Com o passar do tempo a IBM fechou-se, buscando fazer tudo com soluções próprias, perdendo a capacidade de criar a solução total para o cliente. Através de parcerias com outras empresas a IBM poderia continuar oferecendo a solução global, e mesmo ganhando menos em alguns serviços continuaria sendo uma legenda e manteria seus clientes, pois seria novamente um porto seguro onde os

período. Na década de 80 as novas prioridades não cederam lugar as antigas, mas adicionaram-se a elas. A competição não se reduziu, mas acirrou-se com a globalização. Os problemas de produção e distribuição tornaram-se maiores com os saltos tecnológicos, obsolescência, mudanças estruturais na economia, no mercado e nas relações da empresa com o governo e a sociedade. Em resumo, nas décadas de 50 a 80 houve uma escalada significativa de turbulência e as perspectivas para a década de 90 são de uma escalada ainda maior.

Segundo Ansoff e McDonnell(31) houve aumento na frequência da mudança, com o crescimento exponencial de produtos e serviços, bem como na taxa de difusão da mudança, isto é, velocidade com que estes bens e serviços invadem os mercados:

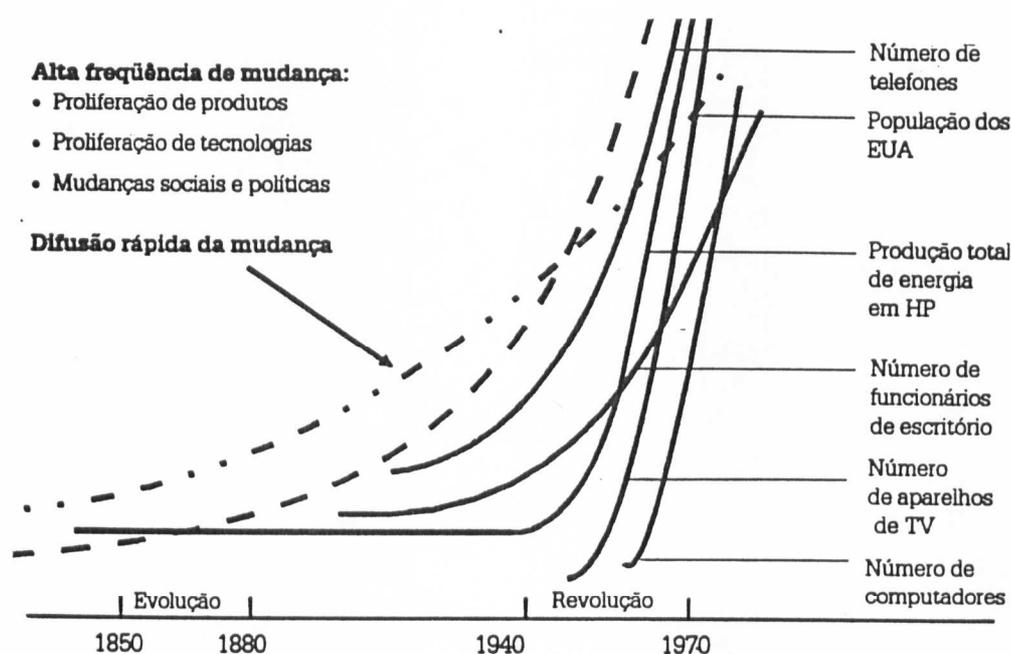


figura 8 - A aceleração da mudança - fonte: Ansoff e McDonnell(31)

Conforme estes autores, as conseqüências da aceleração da mudança envolvem três principais aspectos:

- dificuldade crescente de antecipação da mudança para planejar com antecedência uma resposta oportuna;
- necessidade de velocidade maior de implementação da resposta;

mesmos poderiam sempre buscar a solução completa para seus problemas de tecnologia da informação.

O segundo ponto fundamental das companhias íntimas ao cliente é apoiar os processos do cliente e as operações deste cliente consciente de que o sucesso do cliente é o seu próprio sucesso. A dependência do cliente para com a organização tende a aumentar gradativamente. Tome como exemplo a Airborne Express, concorrente da UPS e Federal Express. Ela é a empresa que mais cresce no mundo em seu segmento. Enquanto seus concorrentes gastam milhões de dólares em anúncios e publicidade, ela realiza suas vendas através de visitas pessoais. Entre seus clientes estão a IBM e Xerox. Esta empresa busca um serviço melhor para seus clientes e mantém gerentes de conta específicos para estes clientes. Ela não é a maior, porém para seus clientes ela é a melhor, e estes não pensam em abandoná-la. Pelo contrário, seus contratos de prestação de serviços são de 2 a 3 anos, enquanto o mercado normalmente firma contratos de 1 ano. Os clientes são muito bem tratados, atendidos, servidos. A empresa está disposta a propor melhoria para o cliente e nunca está satisfeita pois sabe que pode melhorar as coisas para si e seus clientes. Ela não oferece somente padrões de serviços (produtos padronizados), mas busca adaptar-se às necessidades dos clientes. Tome o caso da Xerox. Na Xerox as peças com defeito eram remetidas a um centro para reparos e depois redistribuídas para a rede. Isto demorava 30 dias. A Airborne revisou o processo, passou a dar entrada no computador da Xerox com informações destas peças, fazer o despacho e pegá-las de volta. O prazo caiu para 6 dias.

As empresas íntimas ao cliente buscam conhecer o ramo de negócio deste cliente, sua forma de operação e moldar-se a estes clientes ou mesmo criar novos serviços que o beneficiem e até mesmo assumir parte das operações destes clientes. A Roadway Logistics por exemplo assumiu a gerência de logística de duas fábricas da Ford. Centenas de fornecedores, 14 transportadoras e todos os armazéns estão sob a sua responsabilidade. A Roadway,

verificando um problema de gerência em alguns clientes fez e forneceu sem ônus um software para apoiar suas operações com estoques. Esta parceria com o cliente, que aos poucos faz a empresa confundir-se ou até fundir-se com seus clientes, cria o que denomina-se **companhia íntima com o cliente**.

### ***Saturação do Marketing de Massa e Segmentação***

Conforme Peppers e Rogers(24), o mercado é normalmente segmentado agrupando-se os compradores por itens comuns, tais como desejos, locais em que residem, atitudes de compra, etc. A organização passa a centrar seus esforços nos mercados aos quais ela pode atender melhor e obter resultados mais expressivos. Porém esta visão do marketing de massa, onde, por questões técnicas e gerenciais os clientes são tratados em grupos, como se fossem iguais, pode produzir distorções no mesmo nível que traz benefícios. Há vinte anos um artigo de marketing perguntava se Grace Slick (vocalista do Jefferson Airplane/Starship) e Tricia Nixon, a burguesa filha de Richard Nixon são a mesma pessoa? O que tornou esta pergunta espantosa na década de 70 foi que ela corroía a validade dos tradicionais instrumentos demográficos para segmentar consumidores em grupos distintos. As características demográficas tais como idade, sexo e renda não são o bastante para diferenciar ou agrupar clientes. É necessário conhecer realmente os clientes, suas atitudes, valores, crenças e estilo de vida.

Nash(11) descreve que o *database marketing* e marketing individual completam o círculo de evolução do marketing. As vendas historicamente começaram com uma comunicação de um indivíduo para um outro indivíduo, seja atrás de um balcão ou na porta de uma casa. Neste tipo de comunicação o relacionamento do vendedor com o cliente fornecia a honestidade da marca, a confiança e segurança que o comprador necessitava para utilizar um novo produto. Com o aumento do tamanho das lojas e das cidades, bem como do marketing de

massa, este relacionamento deteriorou-se em vários campos. O vendedor não mais se “lembrava” ou conhecia cada comprador, suas preferências, nomes e hábitos. O nome da marca tornou-se a fonte de confiança e autoridade. Podia-se contar com a Sony para televisões ou Brastemp para geladeiras. Mas mesmo assim estas excelente companhias não conseguiram compensar a perda do relacionamento aconselhador de um para um ou dos serviços contínuos das vendas nos velhos tempos, onde o vendedor/dono do estabelecimento o conhecia, perguntava pela família, já oferecia a mercadoria predileta, etc... Conforme Nash(11), este tipo de ação exige conhecimento dos clientes como indivíduos, cada um com suas necessidades, preferências, interesses e personalidade exclusiva. A televisão de massa não tem este conhecimento. O mesmo ocorre com as revistas de massa.

McKenna(23) afirma que a propaganda está atingindo a obsolescência. No antigo modelo de marketing vendia-se bens produzidos em massa, para um mercado de massa, através de comunicação de massa. A tarefa do marketing era usar a publicidade de modo a transmitir uma mensagem unilateral: "Compre isto!". Segundo ele, esta mensagem não funciona mais. Em 1989, nos Estados Unidos, os anúncios em jornais aumentaram 4%, comparados aos 6% de 1988 e 9% de 1987. Segundo um estudo de John Philip Jones, da Syracuse University realizado nos Estados Unidos, citado por McKenna(23), os gastos com propaganda estacionaram em 1,5 do PIB(EUA) em 1984. O excesso de publicidade começou a ricochetear em si própria. Nos Estados Unidos, os consumidores são bombardeados por 3000 mensagens de marketing por dia. Porém, um grande número de vezes produz um impacto menor. Os consumidores não conseguem lembrar que comercial apresenta um determinado produto, nem tampouco as qualidades que diferenciam um produto do outro, gerando confusão. Os anúncios tornaram-se irritantes e é comum o consumidor mudar de canal ou mesmo reduzir o volume da TV com seu controle remoto. No jornal muitas vezes as páginas são puladas ou os anúncios nem notados.

Peppers e Rogers(24) analisam o marketing de massa, comparando-o com o marketing individualizado citando o exemplo da Kellogg. As compras de cereais são vistas como uma torta (referindo-se ao gráfico circular em forma de torta) com milhões de transações independentes. A questão é aumentar o número de transações de compra com relação a concorrência. Mas pode-se olhar esta torta de forma completamente diferente. Estes milhões de transações, na verdade, não são independentes. Cada uma é parte de pequenas compras matinais feitas pelo mesmo consumidor. Os consumidores lembram-se da última vez que compraram o produto, se foi bom ou não. Mas cada consumidor individual não representa nem um pontinho na tela do computador da Kellogg. Este tipo de organização não conhece o cliente individual. Por isto o cheque de um cliente habitual é devolvido no banco após anos de movimentação. Também é por esta razão que toda semana o supermercado pede a carteira de identidade para aceitar o cheque do mesmo cliente. Estas empresas fazem marketing tentando sempre obter novos clientes sem grande preocupação com a retenção dos que já possui.

### ***O Futuro Individualizado e Marketing Um a Um***

Peppers e Rogers(24) afirmam que o antigo paradigma da produção, mídia e marketing de massa está sendo substituído por um paradigma inteiramente novo: um sistema econômico individualizado. Segundo eles, o futuro individualizado será caracterizado por uma produção personalizada, uma mídia individualizada, mudando as regras da concorrência: em vez da fatia de mercado, a fatia de clientes - um cliente de cada vez. Os lucros focarão menos o curto prazo mas aqueles provenientes da relação duradoura com o cliente. A mídia individualizada permite transmitir uma mensagem única a um indivíduo específico, é bilateral, permitindo mensagens do cliente para a empresa e é econômica. Peppers e Rogers(24) afirmam que uma parte da mídia individualizada já existe, enquanto o restante está chegando: 50 % das residências nos EUA possuem fax; a tv interativa está a caminho e há uma proliferação

crescente de computadores pessoais, telefones celulares, *notepads* (computadores de bolso), etc.

Conforme estes autores, o profissional de marketing de massa tenta vender um produto ao maior número de consumidores possível. O profissional de marketing individualizado busca vender a um único cliente o maior número de produtos possível, durante um longo período de tempo. Não estaríamos lidando então somente com a qualidade do produto, mas principalmente com a qualidade do relacionamento. Ao invés de medir o sucesso pelo número de transações realizadas no período neste mercado, o sucesso será medido pela perspectiva de valor futuro que o cliente atribui a sua empresa. A verdadeira medida do seu sucesso não será a fatia de mercado mas a fatia de clientes. A exigência fundamental da fatia de clientes é de conhecer cada cliente, saber quais jamais comprarão os produtos oferecidos e para parar de gastar dinheiro com eles, bem como conhecer quais têm real potencial de compra e podem inclusive transformarem-se em defensores da organização.

Segundo Peppers e Rogers(24), a tecnologia da informação permite-nos usar o computador como uma memória adicional, que viabiliza conhecer cada cliente, um a um, como no passado o médico local conhecia seus pacientes. Segundo eles, o marketing individualizado destaca-se comparativamente do marketing de massa da seguinte maneira:

- i) O marketing de massa exige que os GERENTES DE PRODUTO vendam um produto de cada vez para o maior número de clientes MAS o marketing individualizado exige que os GERENTES DE CLIENTES vendam a maior quantidade de produtos para um cliente de cada vez;
- ii) O profissional do marketing de massa busca diferenciar seus PRODUTOS, MAS o profissional do marketing individualizado procura diferenciar seus CLIENTES;

iii) O profissional do marketing de massa procura obter um fluxo constante de CLIENTES novos MAS o profissional do marketing individualizado busca obter novos NEGÓCIOS com os clientes que já possui;

iv) Um profissional de marketing de massa se concentra nas economias de ESCALA, MAS o profissional do marketing individualizado se concentra na economia de ESCOPO, ou seja de poder economizar seus esforços ao concentrar-se e otimizar o marketing dos clientes um a um;

O relacionamento da empresa com seus clientes e o posicionamento que a mesma possui, sob o ponto de vista destes clientes, é um elemento intangível de marketing que pode influenciar mais os negócios que o preço ou o produto. McKenna(23), quando realizava um estudo de mercado para a Intel com relação a um chip de memória, ao perguntar a um engenheiro porque selecionara o chip da Intel, esperou que ele explicasse em jargão técnico: "porque ele tem tempo de acesso de tantos nanosegundos" ou "sua dissipação de força é assim e assado". Porém, ele disse que quase todos os chips que usa são da Intel e é natural que o novo chip também fosse, e completou: "*Simplesmente compramos da Intel porque temos uma relação comercial com ela e confiamos na empresa*".

Peppers e Rogers(24) afirmam que, no marketing individualizado, o antigo organograma da área de marketing deve ser modificado. No lugar de gerências de produto, temos gerências de clientes, em que cada gerente é responsável por um conjunto de clientes. Os gerentes de clientes podem ser chamados de gerentes de relacionamento. Como exemplo, estes autores citam Ciba-Geigy e USAir, que são clientes da IBM. Cada um destes clientes é de responsabilidade de um gerente específico. É função desta pessoa conhecer da melhor forma possível os negócios da Ciba-Geigy e USAir, de modo a assegurar a participação da IBM na maior parte possível dos negócios de informática destes clientes. A curto prazo não é muito difícil se comprar uma fatia de mercado. A menos que o produto seja inovador, ou seja, possua baixa concorrência ou demanda muito grande, pode-se aumentar a fatia de mercado

com descontos, abatimentos, cupons, etc. Como o jogo do abatimento é acessível a todo mundo, todos estão jogando com as mesmas regras, e é raro o desconto oferecido por uma empresa que não é igualado pelos concorrentes. Assim os aumentos de fatia de mercado seriam comprados e pagos com margens de lucro cada vez menores.

### ***Novos Paradigmas e Desafios do Marketing***

Kotler e Armstrong(1) afirmam que para manter a competitividade, as organizações devem estar atentas às mudanças que podem ocorrer no seu macroambiente de marketing. Rapp e Collins(16) citam diversas mudanças que vêm ocorrendo na última década que se somadas representam alterações profundas para as organizações. São elas:

#### ***. Nova Demografia e Estilos de Vida Mutantes***

Os consumidores não estão alinhados com grandes grupos-alvo, simples e previsíveis. A família do pai provedor, mãe dona de casa e duas e meia crianças é quase uma espécie em extinção. A maioria das mulheres (EUA) não está em casa sentada assistindo às suas novelas. Elas estão na escola, trabalhando como advogadas, dentistas, motoristas de taxi, etc. Muitos são solteiros, outros idosos e poucos estão assistindo a anúncios chatos que só jogam o nome do produto no ar. Continua crescendo o número de casais não casados e mulheres no trabalho. Como a mãe não está em casa, a Avon teve de mudar da venda em casa para vender no ambiente de trabalho. As pessoas estão vivendo mais, sendo que na Europa no ano 2000 um terço das pessoas terá mais de 50 anos.

### **. *Tempo Pessoal***

Para milhões de pessoas quase todo minuto está bloqueado, reservado para o trabalho, transporte, computação, *jogging*, compras, lazer, ir ao cinema, filme no vídeo, etc. Existem reclamações de toda parte por falta de tempo.

### **. *Excesso de Novos Produtos, Serviços e Lojas***

Só em bens embalados são criados nos EUA 10.000 novos produtos por ano. Em um supermercado típico só cabem 17.000 itens. E aí? Hoje nos EUA existem 35.000 *shopping centers*. A maioria fica meio vazia.

### **. *Enfraquecimento da Propaganda de TV***

As audiências de comerciais de TV continuam caindo, devido a TV a cabo, vídeos, controle remoto, etc. As redes comerciais possuíam nos EUA 92% de audiência no horário nobre em 80 e só 68% em 90. Uma pesquisa da Video Story Board diz que o número de pessoas que afirmam que não prestam nenhuma atenção aos comerciais cresceu de 13% em 83 para 20% em 84, e continua subindo.

### **. *Declínio da Lealdade a Marca***

Grande parte dos consumidores não vê mais diferença nas principais marcas de produtos, comprando o mais barato ou mais disponível.

### **. *Desperdício, Morte e Bagunça na Propaganda***

Os anunciantes gastam milhões de dólares para conseguir penetração na consciência do público, mas com quase nenhuma evidência de que isto levará a um aumento na participação de mercado ou aumento nas vendas. A Associação Nacional de Café nos EUA gastou 20

milhões de dólares para estimular o consumo de café. Teve de parar: não vendeu mais café. Os consumidores estão sujeitos a 5.000 mensagens por dia e só lebram-se de 2 a 3%. Em Nova York, em uma só noite haviam 200 anúncios de carros a um custo de 10 milhões de dólares.

#### *. Alimentando o Monstro da Promoção de Desconto*

A tática de oferecer descontos para aumento de vendas gera uma vantagem imediata que pode ser facilmente igualada pelo concorrente. Desgasta a lealdade a marca, ensinando o cliente a comprar o mais barato e causa uma subida temporária nas vendas às custas dos lucros.

#### *Tendências do Marketing*

Vários autores tais como Popcorn(42), Rapp e Collins(16), Kotler(1), Peppers e Rogers(24) entre outros fazem previsões quando às tendências do marketing. Rapp e Collins(16) sintetizam estas questões de forma objetiva e consistente, trazendo uma ampla visão do que o marketing tende a ser nos próximos anos. Segundo eles são as seguintes as tendências do marketing:

#### *. Dos Clientes Desconhecidos para os Identificados*

As companhias aéreas foram pioneiras neste sentido. Desde os anos 70 elas notaram que 80% dos negócios eram feitos com 20% dos clientes, mas as companhias não sabiam quem eram estes clientes. A Ford Motor, por exemplo, vem gastando parte de seu orçamento de US\$ 500 milhões em propaganda para alimentar seu banco de dados. Quando ela não conseguiu vender um carro na Alemanha com o nome Merkur, através da propaganda de imagem da marca, voltou-se para a propaganda de resposta direta. Um suplemento de quatro páginas com formulário de resposta, número de chamada gratuita e comerciais de tv com

chamada direta geraram 30.000 indicações de clientes e 3.000 vendas, esgotando os lotes de carros dos distribuidores.

No início dos anos 80 a R.J. Reynolds noticiou que gastou 100 milhões de dólares para cadastrar metade dos fumantes dos EUA. Dez anos depois a Waldenbook's, uma cadeia gigante de livrarias lançou seu programa de leitor preferencial. Em anúncios de página inteira lembrava aos membros seus descontos de 10%, US\$ 5 a cada US\$ 100 comprados, número de telefone de chamada paga para pedidos e tratamento especial e circulares com os últimos livros na área de interesse dos clientes, entrevistas com autores, etc. Henry R. "Pete" Hoke Jr., o visionário editor da revista Direct Marketing (Rapp e Collins(16)), um dos primeiros a ver o poder dos bancos de dados no computador, na época que este ainda tinha pouca potência e era caro afirmou:

*"O verdadeiro desafio é converter os sistemas dos gigantes para os pequenos varejistas, dos quais existem 1,7 milhões nos EUA. Pense no potencial em se equipar pequenas lojas com minicomputadores, os quais podem manter nomes e endereços dentro da área comercial da loja. Todos! Depois fornecem-se programas a cada loja com as quais o varejista pode marcar o arquivo de 4 maneiras: (a) Clientes e não clientes. Entre os não clientes aqueles que: (b) têm o mesmo perfil dos clientes; (c) já fizeram consulta ou visita a loja; (d) nenhuma atividade. Outros programas poderiam permitir a gravação das compras feitas pelo telefone, correio, inventário e método de pagamento."*

#### **. Do Foco na Criatividade para o Foco na Resposta**

Na luta dos anunciantes para se destacarem na multidão a criatividade tornou-se um imperativo. O resultado, junto com alguns sucessos brilhantes que fizeram o público rir, chorar ou suspirar, foi o fato de que não conseguiram fazê-lo comprar. Isto vem desde 1909, quando

o personagem Sunny Jim foi criado de forma a vender o cereal Force. Sobre ele foram escritos poemas, canções, comédias musicais, etc. Logo a Printer's Ink declarava que ele era tão conhecido quanto o presidente. Havia apenas um problema: a campanha não conseguiu vender o cereal Force. **Na era do indivíduo do marketing é mais importante aproximar-se das pessoas certas do que entreter inteligentemente todas as pessoas que por acaso vêem ou ouvem a propaganda.** Na visão de Rapp e Collins(16) o ideal é um *mix* de propaganda de conscientização e propaganda orientada à busca de informações em banco de dados e obtenção de resposta.

#### **. De "Esmagar" o mercado para preencher cada Nicho**

Os mercados de massa do anos 60 dividiram-se nos mercados segmentados dos anos 70, e hoje em mercados de nicho mais seletos ainda. Mas fica muito caro falar com todo mundo para atingir somente alguns. Hoje em dia existem grupos de novos residentes em um lugar, mulheres grávidas, domicílios com apenas um dos pais, solteiros, idosos, fumantes, bebedores de cerveja, pessoas com excesso de peso, mães trabalhadoras. etc. Um comercial de TV sobre dentaduras busca pescar clientes em um universo muito grande. O custo por cliente atingido e' altíssimo. Dentro de duas gerações o meio de massa mais usado, o rádio foi estilhaçado em estações de rádio de interesses especiais, para depois ser despedaçado pela TV, que hoje se segmenta como aconteceu com o rádio. Grandes revistas de massa estão vendo seu mercado segmentado por revistas específicas de carros, moda, motos, música, esportes, etc. A chegada da tv a cabo e o vídeo sob demanda criam mais opções para o consumidor. O Farm Journal de R.R. Donneley tem 2000 a 3000 versões, para atender mais especificamente as necessidades de seus leitores. A American Baby fez o mesmo, direcionando as publicações de venda de produtos pela idade do bebê. Deve-se então veicular uma mensagem de mercado-nicho em uma mídia de mercado-nicho de modo a maximizar os resultados e o retorno aplicado.

Outras formas de direcionar mensagens podem incluir a utilização de bancos de dados públicos ou de terceiros, porém é melhor que cada organização crie seu próprio banco de dados, o qual pode até mesmo ser alugado para terceiros não concorrentes. Companhias como General Foods, Marriot, General Mills, Quaker Oats, Sprint, MCI, Bristol-Myers, na verdade mais da metade das companhias de bens ou serviços estão construindo seus próprios bancos de dados. A Sears está engajada na criação de um grande banco de dados de varejo com 30 milhões de domicílios (1/3 dos domicílios dos EUA) incluindo-se aí os dados transacionais de venda destes clientes. O banco de dados informa a quantidade de clientes que está comprando, os dólares em média que estão gastando e o número de visitas de compras que estão fazendo. Pode-se também fazer testes para ver o que funciona melhor, um postal ou um catálogo de 36 páginas. Seja pescando os *prospects* nas audiências da mídia de massa, com uma solicitação de resposta direta, alcançando-os em uma mídia com uma concentração mais rica de *prospects*, seja construindo e segmentando seu próprio banco de dados, os anunciantes estão deixando de falar com o público em larga escala, voltando-se para uma comunicação privada e pessoal.

Pode-se também mudar os produtos de modo a atingir nichos específicos. A cadeia Marriot de hotéis criou cinco marcas com serviços diferentes para servir melhor aos executivos, pessoas de férias, classe econômica, etc. A proliferação de produtos e serviços novos é uma tendência básica. Ao se concentrar em um mercado de nicho após o outro e depois juntar os resultados os negociantes de amanhã chegarão a grandes números com a eficiência de custo, sem o desperdício do marketing de massa.

### ***. De Contar Impressões na Propaganda para Contar Clientes Ganhos***

Com o crescimento da propaganda, muitos anunciantes destinariam uma porcentagem arbitrária das vendas para a propaganda. Assim, se aumentavam as vendas aumentava o orçamento com propaganda. Isto significa na verdade que eles anunciavam porque vendiam e

não vendiam porque anunciavam. Várias empresas continuam medindo o efeito da propaganda pelas impressões retidas nos clientes, audiência ao anúncio, recordação com ou sem intenção de compra, etc. Se gente suficiente viu ou ouviu seu nome então a propaganda deve ter sido um sucesso? Não necessariamente.

A Lee Jeans fez uma campanha há alguns anos, classificada pela revista ADWEEK como a campanha mais eficiente dos últimos anos a um custo de 4,43 milhões de dólares. A operação foi um sucesso, mas o paciente morreu. As vendas da Lee caíram 12 % no mesmo ano. A Burger King, em 1988 realizou a campanha "Nós fazemos como você faz" ganhando 4 pontos na conscientização *top of mind*. Um executivo da companhia afirmou que 54% das pessoas associavam o slogan a Burger King, comprovando o sucesso da campanha. Porém no primeiro mês as vendas caíram 3,5 %. A campanha "Pulsção da América" da Chevrolet obteve o terceiro lugar de campanhas impressas da revista Adweek, enquanto as vendas declinavam.

Enquanto isto, as companhias que comercializam seus produtos através de catálogos, fax, computador, etc, estão mantendo banco de dados com informações das campanhas, compras realizadas, campanha que gerou a compra, o número de vendas subsequentes por cliente, local de compra e o valor vitalício do cliente. O valor vitalício do cliente é uma forma de avaliar o cliente pelo seu potencial de compra, e não somente pelo último produto unitário que comprou. Consiste em um valor de vendas esperadas para este cliente nos próximos 5 anos (por exemplo). Um cliente que compra US\$ 1.500 por mês compra 180.000 em dez anos. Devemos analisar o cliente pelo seu potencial de compra a longo prazo, o que justifica gastos para manter um bom relacionamento.

Há também o custo por venda incremental. Por exemplo, se no ano passado vendeu-se 400.000 unidades de um produto a um custo de publicidade de 400.000 dólares. Neste ano para vender 500.000 gastou-se 600.000 dólares. O custo de publicidade por venda adicional

creceu de 1 dólar para 2 dólares (gastou 200 mil a mais para vender mais 100 mil unidades). Não há uma relação linear entre vendas e valor gasto em publicidade. Para aumentar vendas acima de um certo patamar pode ser necessário gastar muito dinheiro na mídia de massa. Mais uma razão para se destinar parte do orçamento de publicidade para marketing de banco de dados.

### *. Do Monólogo ao Diálogo com o Consumidor*

Na maioria das empresas o consumidor não pode perguntar, solicitar, reclamar ou sugerir. Tudo a que tem direito é ser bombardeado por um monólogo publicitário. O diálogo com consumidores fornece vários benefícios: retorno para quem estiver fazendo algo errado, traz novas idéias sobre produtos, torna o *prospect* mais interessado e menos desconfiado, faz com que ele fique mais leal e comprometido e soma um valor extra ao seu produto. Na França, a Sopad Nestlé Baby Foods disponibilizou um telefone onde as pessoas podem ligar para obter conselhos com quatro dietistas a respeito da alimentação de bebês. Ela recebeu diversas chamadas de agradecimento e cresceu 10% nas vendas. A Stash Tea faz venda de chás por catálogo. Recebe também diversas cartas de seus clientes. Recentemente ela decidiu personalizar estas cartas, incluindo frases personalizadas na carta padronizada do tipo: Como foi sua viagem ao Missisipi? Eles notaram que apesar do custo extra, os clientes que receberam cartas personalizadas passaram a comprar mais do que aqueles que receberam uma carta padronizada bem escrita.

O diálogo com clientes pode ser mantido através de *hot line*, circulares, cartas ao editor, mídia eletrônica, etc, e os dados podem ser armazenados no simples atendimento de uma chamada telefônica.

## 2.6 Sistemas de Informação de Marketing

### *Informação e o Sucesso Estratégico das Organizações*

Ansnoff e McDonnell(31) afirmam que a moderna história empresarial dos Estados Unidos começou no período de 1820 a 1830. Inicialmente foi a construção de uma rede de canais, e depois de um sistema nacional de rodovias. Uma série de inventos básicos tais como a turbina a vapor, vulcanização da borracha e produção de aço proporcionaram uma rápida decolagem industrial. O período de 1820 a 1900 tornou-se conhecido pelo nome de revolução industrial, um momento de grande turbulência estratégica. De 1900 em diante a atenção voltou-se para a consolidação da estrutura industrial. Este novo período que perdurou até 1930 tem sido chamado "a era da produção em massa". A concepção de marketing era simples e direta: a empresa que oferecesse o produto mais barato seria a vencedora. A interferência governamental e social era mínima, o que levou o presidente da General Motors a declarar: " O que é bom para a General Motors é bom para o país". Segundo Toffler(21) esta foi a época da padronização. As inovações introduzidas tinham um vasto mercado pela frente. O limite das organizações era sua capacidade de produção. A demanda era grande e a administração da produção em massa era a grande vedete. Segundo Henry Ford, ele produziria seu modelo T de todas as cores contanto que fosse preta. A AT&T nos Estados Unidos verificou neste período que haviam telefones em somente 40% dos lares americanos. Não era uma tarefa fácil colocar telefones em todos os lares americanos, porém bastava produzir. A organização tinha de se concentrar na produção de milhares de aparelhos idênticos para satisfazer a demanda do mercado. Este grande esforço, mais tarde, levaria a saturação do mesmo.

Segundo Ansoff e McDonnell(31), durante os primeiros 30 anos do século o sucesso pertencia à empresa com o preço mais baixo. Basicamente não havia diferenciação entre os produtos. Por volta da década de 30 o mercado de produtos básicos estava se aproximando da saturação. Neste período a General Motors causou um deslocamento da preocupação com a produção para uma preocupação com o mercado, lançando diversos modelos com cores distintas. A Ford tentou substituir o modelo T pelo modelo A padronizado, mas teve de sucumbir a estratégia da GM. Promoções, publicidade, esforço de venda e outras formas de influenciar o consumidor passaram a ser prioritárias na administração. As empresas mudaram de uma visão para dentro para uma visao aberta e extrovertida.

Ansoff e McDonnell(31) afirmam que os consumidores buscam variedade de tipos, modelos, marcas e tamanhos. A Ford apresenta 55 versões do Mustang, cada carro é tão singular quanto o homem que o possui. Na Inglaterra, um país tradicional, a camisa branca que era de longe a mais vendida hoje representa 30% do total. Enquanto Look e The Saturday Evening Post desaparecem e Life mal consegue sobreviver, surgem mini-revistas para grupos pequenos e especializados: surfistas, pilotos, adolescentes, aposentados, bateristas, técnicos, etc. A fragmentação da sociedade pode ser sentida na denominação do trabalho no qual podemos diferenciar mais de 27.000 profissões diferentes. Surgem novas subculturas: *hippies*, motociclistas, negros afro, *gays*, etc. A economia transita da idéia de atender a necessidades fisiológicas do homem para atender também a sua psiquê. Segundo Toffler(21), tendemos para a era da despadronização com o mercado fragmentado em milhares de segmentos. Caminhamos do artesanato manual para a produção em massa e agora para uma nova forma de artesanato na qual produzimos industrialmente o produto construído sob medida para o consumidor.

A partir da década de 50 houve uma aceleração e acumulação de eventos que alteraram o ambiente empresarial. Peter Drucker(33) usa o termo "era da descontinuidade",

Toffler(31) fala da "sociedade da terceira onda", Galbraith(34) diz ser a "era da incerteza " ou mesmo a "era da ansiedade", porém todos eles sentem uma mudança paradigmática em andamento. A inflação, restrições governamentais, insatisfação dos consumidores, invasão de concorrentes estrangeiros, novas relações no trabalho, pressões ecológicas e sociais, globalização, entre outros, são elementos novos que a cada dia batem a porta das organizações.

Estas mudanças ambientais ocorridas foram tratadas pelo administradores da maneira de sempre, resultando numa atuação em marketing. A passagem para uma nova orientação tem encontrado resistência em muitas empresas porque introduz novas incertezas, denuncia perda de poder dos administradores estabelecidos e requer novas percepções e realidades. A resistência a mudança gera um hiato entre o comportamento da empresa e o imperativo do ambiente. A empresa continua a apoiar-se em marketing, ignora as alterações políticas e tecnológicas e apoia-se nas experiências passadas, que não são uma orientação segura para o futuro.

Conforme Ansoff e McDonnell(31) buscam agora outros produtos tais como viagens, lazer, serviços, etc. As aspirações sociais mudam da quantidade de vida para a qualidade de vida. Os indivíduos buscam mais a satisfação pessoal, são mais exigentes, desafiam as empresas através de associações de consumidores e pressionam o governo para que imponha controles de poluição, preços e emprego. O tamanho em termos industriais surge agora como uma ameaça. As grandes empresas são questionadas por suas práticas de exploração e falta de criatividade. A nova ordem social ataca o crescimento não planejado e práticas tais como: poluição, monopólio, manipulação do consumidor, abuso nos preços, obsolescência artificial, propaganda falsa, assistência ruim a um produto, etc. Assim as relações da empresa com o ambiente adquirem importância vital. Portanto, pode-se afirmar que até a década de 50 havia um ambiente sequencial, no qual a chave do sucesso mudava a cada

- necessidade de flexibilidade e resposta oportuna a surpresas que não podiam ser antecipadas.

Ansnoff e McDonnell(31) afirmam que, sob as condições de mudanças constantes e crescimento da turbulência ambiental, as tradições e experiências das organizações não serão suficientes para enfrentar as novas oportunidades e ameaças. O que foi ou é um ponto forte pode se transformar no maior ponto fraco da empresa. Henry Ford produzia seu Ford T padronizado na cor preta, e foi surpreendido pela GM, oferecendo veículos de tipos variados e diversas cores; não observou que a padronização, razão de seu sucesso no passado, era a razão de seu fracasso no presente. Sem o benefício de uma estratégia adequada e unificadora é bem provável que as partes diferentes da organização desenvolvam respostas distintas, contraditórias e ineficazes. A área de marketing continuará lutando para reativar a demanda tradicional, a de produção fará investimentos na automação e melhora de linhas obsoletas, a de O&M proporá mudar a estrutura de modo a otimizar os processos existentes, enquanto a área de pesquisa e desenvolvimento desenvolverá novos produtos baseados em tecnologias superadas. Haverá conflitos e a reorientação da empresa será prolongada, turbulenta e ineficiente. Em certos casos a reorientação poderá vir tarde demais para garantir a sobrevivência. Quando enfrenta tais discontinuidades, a empresa precisa lidar com dois problemas muito difíceis:

1. Como escolher as direções certas para o crescimento futuro, dentre muitas alternativas conhecidas com imprecisão;
2. Como mobilizar as energias de um grande número de pessoas na nova direção escolhida.

As respostas a estas questões representam a essência da formulação e implantação de estratégias. Uma nova estratégia torna-se necessária quando os objetivos de

uma organização mudam em consequência de novas exigências impostas à organização pela sociedade.

Ingressando na década de 90, umas poucas indústrias ainda têm uma agenda semelhante à do primeiro quartel do século. O principal desafio destas indústrias é o de continuar a satisfazer a demanda básica de produtos não diferenciados, confiáveis e inalteráveis dentro dos limites de um mercado nacional. As indústrias do cimento e funerária são exemplos deste pequeno grupo. Muitas indústrias ainda enfrentam os desafios do segundo quartel deste século. Os setores de comércio varejista, processamento de alimentos, bens de consumo duráveis e bens de produção de tecnologia pouco avançada compartilham dos desafios de atender as necessidades diferenciadas e continuamente mutáveis de seus clientes. Em sua maioria as indústrias enfrentam os desafios da primeira metade do século, ou ambos, mas também se defrontam com os novos desafios da década de 90.

Os novos desafios são numerosos, descontínuos e complexos. As empresas destas indústrias devem:

- monitorar continuamente o ambiente em busca de sinais de descontinuidade futura e possíveis surpresas;
- enfrentar a rápida saturação dos mercados;
- responder a mudanças frequentes da estrutura e dinâmica da concorrência;
- tirar oportunidades de novos setores em crescimento;
- antecipar-se a invasão de sua indústria por tecnologias exógenas;
- reagir a concorrência global;
- adaptar-se a mudanças políticas;
- responder a pressões sociais sobre a empresa;
- lidar com a regulamentação governamental.

Neste cenário a **informação estratégica** surge, conforme Ansoff e McDonnell(31) como o *input* para a administração estratégica, disciplina fundamental para o sucesso das organizações. O fluxo da informação estratégica nas organizações (figura 9), segundo estes autores, passa inicialmente por um filtro de monitoramento que seleciona os dados no ambiente. Em seguida estes dados são processados por um filtro de mentalidade, que transforma os dados em informação segundo a referência do receptor. Em um último estágio, a informação é avaliada por um filtro de poder. Somente com poder o detentor da informação poderá converter a informação em ação, fazendo-a produtiva. Na figura 9 pode-se melhor visualizar este modelo:

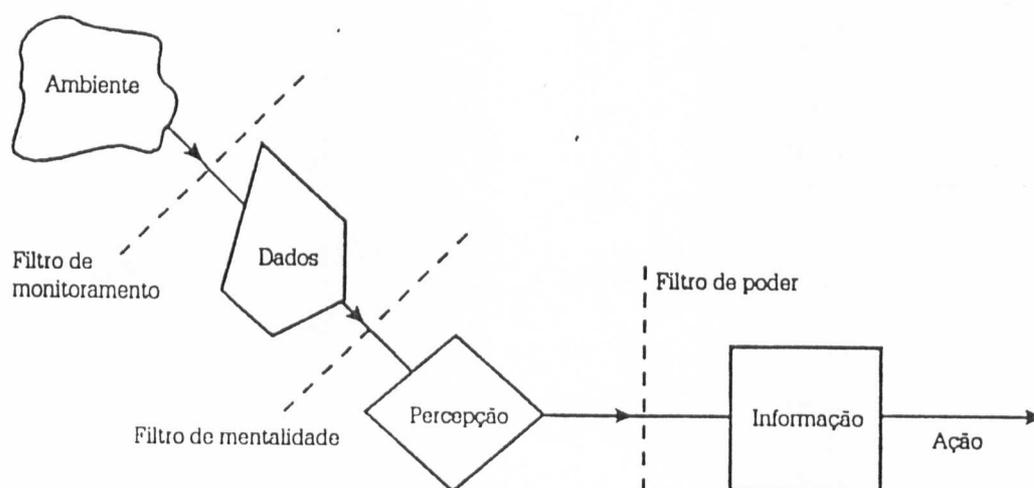


figura 9 - A Informação estratégica - fonte: Ansoff e McDonnell(31)

### **Uso do Conhecimento de Marketing nas Empresas**

O processo de uso do conhecimento nas empresas tem sido visto como uma área importante de pesquisa sob a ótica da eficiência empresarial. Entretanto, nossa atual

compreensão deste fenômeno é restrita porque o processo de uso do conhecimento nas organizações é complexo, de difícil conceituação e mensuração. Menon e Rajan(30) afirmam que recentemente as organizações têm tornado-se mais orientadas ao mercado e, neste enfoque a utilização de inteligência de marketing e informações geradas em pesquisas ganharam grande relevância. As informações de marketing devem, segundo estes autores, serem disseminadas por toda a organização, lembrando Whiteley(49) que aconselha saturar a empresa toda com a voz do cliente.

O'Brien, Schoenbachler e Gordon(27) afirmam que o conhecimento deve ser acumulado, estruturado e organizado eficientemente e efetivamente como uma base para tomada de decisão em marketing. Conforme estes autores, o conhecimento representa a moeda da era da informação. Somente as empresas com profundos conhecimentos sobre clientes, competidores e negócios vencerão nesta era.

Segundo Menon e Rajan(30) o conhecimento tem as seguintes finalidades em marketing:

- Uso Instrumental: O conhecimento é aplicado para resolver um problema existente, incluindo-se aí a necessidade de reduzir incerteza, reforçar uma tomada de decisão, neutralizar críticas ou legitimar uma decisão.
- Uso Conceitual: Seu uso é indireto e visa aumentar o conhecimento de gerentes. Projetos e estudos geralmente geram conceitos, modelos e teorias que mais tarde serão aplicados ou servirão de base para tomada de decisão.
- Uso Simbólico: Ocorre quando o conhecimento é usado inadequadamente e de forma distorcida, gerando conclusões equivocadas, ou para justificar ações as quais não são aplicáveis.

Menon e Rajan(30) apresentam um modelo que integra os fatores principais tanto a nível organizacional quanto a nível informacional, no uso do conhecimento de marketing nas empresas:

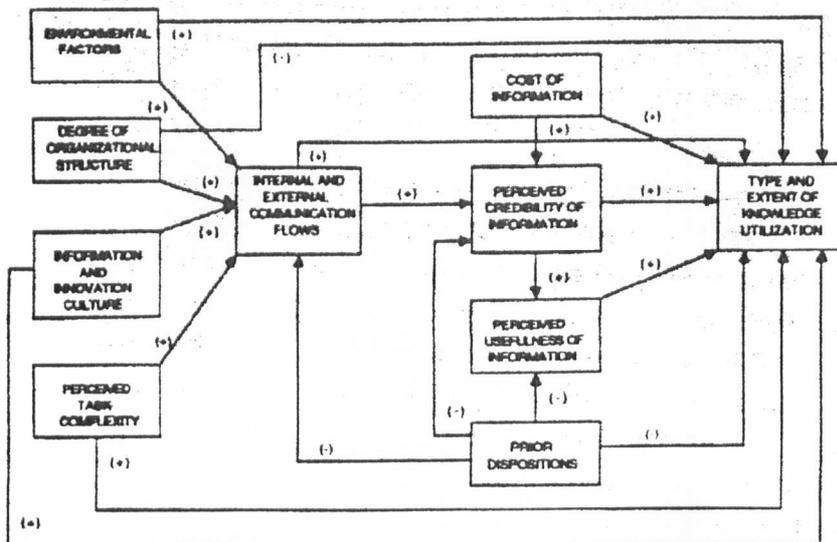


figura 10 -Modelo de fatores que afetam o uso do conhecimento nas empresas - fonte Menon e Rajan(30)

Segundo este modelo, os fatores ambientais estão relacionados com estabilidade e turbulência ambiental. Quanto mais instável for o ambiente mais se faz necessário o uso da informação. A estrutura organizacional também influencia o uso do conhecimento e o fluxo de informações. Grandes estruturas exigem complexos fluxos de informação, ocorrendo mais incongruências e ruídos. Estruturas centralizadas e descentralizadas também comportam-se de forma diferente quanto ao uso da informação.

Analisando ainda o modelo acima, nota-se que empresas de cultura inovadora e rica em temas ligados à informação têm um comportamento diferente das demais. Em empresas inovadoras o conhecimento é mais disseminado e utilizado, ocorrendo maiores trocas de informação. A complexidade das tarefas executadas também influencia as necessidades de conhecimento. Tarefas mais complexas exigem mais conhecimento e informação. Também os fluxos internos e externos de informação são fatores que influenciam o uso do conhecimento.

Organizações que monitoram e obtêm muitas informações no ambiente e têm complexos fluxos internos de informação tendem a utilizar mais estas informações.

Com relação aos custos de informação, os autores deste modelo comentam que as mais caras e difíceis de obter são classificadas pelos executivos como as mais importantes e de maior qualidade. Também são as mais utilizadas e geralmente orientadas para efetivação de uma ação. O uso da informação também estaria relacionado com sua utilidade e credibilidade. Os autores sinalizam neste modelo que o referencial de conhecimento do usuário da informação é um fator primordial que afeta de forma radical o processo cognitivo.

Neste contexto, verifica-se que a busca de um modelo do uso do conhecimento de marketing nas empresas é uma tarefa importante, porém complexa, que pode dar subsídios para uma melhor administração do conhecimento e sucesso estratégico.

### ***Desenvolvimento de Sistemas de Informação de Marketing***

Segundo Kotler e Armstrong(1), sistemas de informação de marketing são sistemas capazes de reunir, selecionar, avaliar e distribuir as informações necessárias e precisas para que o profissional de marketing possa tomar suas decisões. Na figura seguinte, podemos verificar o modelo de sistemas de informação de marketing proposto por este autor:

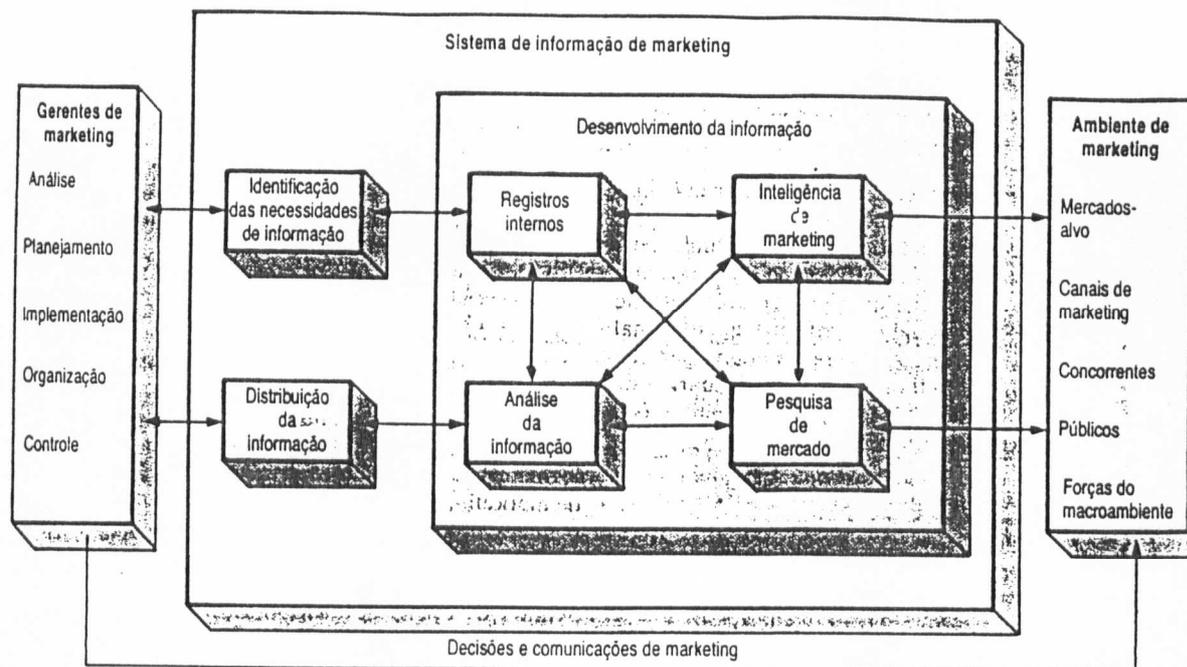


figura 11 - Modelo de sistema de informações de marketing. Fonte: Kotler e Armstrong(1)

Segundo Kotler e Armstrong(1), os sistemas de informação de marketing contemplam essencialmente três áreas:

- a) registros internos: são os dados e informações existentes dentro da organização. Podem vir dos sistemas aplicativos já implantados e do pessoal interno e podem contemplar dados de vendas, custos, lucros e receitas, crescimento de segmentos, estoques, prazos de produção, entrega, revendedores, distribuição das vendas e clientes atuais. A Sears, por exemplo, mantém um cadastro de 40 milhões de clientes e o utiliza para promoções. A Mead Paper permite aos vendedores conhecer o estoque em segundos. Estas organizações fazem uso dos sistemas operativos existentes, sistemas de informação gerencial e EIS (*Executive Information Systems*) como fontes de dados internos.
- b) pesquisas de mercado: realizadas para testar, verificar viabilidade, conhecer desejos e necessidades bem como obter conhecimento de clientes, concorrentes e outros públicos;
- c) inteligência de marketing: consiste na obtenção, avaliação e uso estratégico de informações sobre o macroambiente e microambiente de marketing, incluindo-se clientes e concorrentes,

fruto de um monitoramento ambiental contínuo. Este monitoramento pode usar como fontes entrevistas de seleção de empregados de concorrentes, clientes de concorrentes, material publicado e documentos públicos, observação dos concorrentes, seus produtos (desmontar, aprender), evidências físicas (caminhões que entram e saem, lixo dos concorrentes), monitorar vendas e patentes e comprar serviço de banco de dados. Conforme Auster e Choo(8), estas são as principais fontes de informação nas organizações:

- i) Fontes externas: clientes, competidores, associações de classe, governo e outras pessoas externas, jornais, periódicos, publicações do governo, bibliotecas externas, anais de conferências, relatórios de companhias de pesquisa e serviços de informação eletrônica.
- ii) Fontes internas: superiores, profissionais, subordinados, memorandos, circulares, relatórios, estudos, biblioteca e informações geradas pelos sistemas de informações gerenciais.

Degent(7) mapeia os processos dos serviços de inteligência empresarial e propõe o seguinte fluxo de informação para operacionalização deste serviço (figura 12):

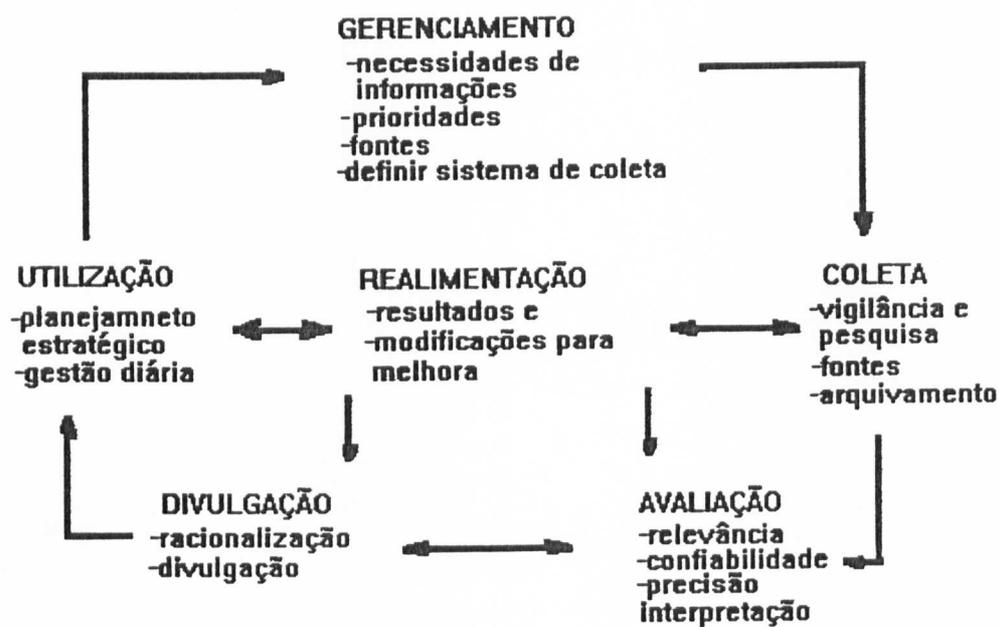


Figura 12 - Sistema de Inteligência Empresarial - fonte: Degent(7)

Segundo Gonçalves e Gonçalves(44), o centro da questão é a pequena margem de automação e estruturação da coleta, avaliação e divulgação. Os processos informacionais relativos às informações externas seriam pouco trabalhados por sistemas de informação estruturados, principalmente aqueles implementados pela tecnologia da informação.

O'Brien, Schoenbachler e Gordon(27) afirmam que, geralmente quando avalia-se os sistemas de informação de marketing, os mesmos possuem baixo índice de satisfação dos seus usuários. Geralmente faltam informações para tomada de decisão em marketing. Os gerentes relutam em usar os sistemas pois não participaram de sua elaboração, ou porque os sistemas só relatam dados passados sem capacidade de previsão, ou mesmo porque são complexos demais. **Segundo estes autores, exatamente porque os sistemas de informação de marketing são importantes para as empresas, as mesmas têm relutância em disseminar suas experiências e práticas, gerando uma lacuna no seu estudo.**

Para O'Brien, Schoenbachler e Gordon(27), os sistemas de informação de marketing são ferramentas para suportar tomadas de decisão em marketing. Um sistema de informação eficiente captura as mudanças relevantes no mercado e simultaneamente retira as redundâncias encontradas. Um sistema adequado resolve os problemas que geralmente assolam os gerentes de marketing, tais como muita informação do tipo inadequado, no lugar errado e no tempo errado e pouca informação do tipo certo, no lugar certo e na hora certa.

Um sistema de informação de marketing pode integrar informações de toda a empresa, desde dados coletados sobre necessidades de clientes pelos vendedores bem como os obtidos em *scanners* sobre as vendas naquele momento, permitindo mudanças imediatas e reações a ataques da concorrência. Em resumo, estes autores definem sistemas de informação de marketing como um conjunto organizado de dados que são analisados através de relatórios e rotinas estatísticas, que são transformados em informação de modo a permitir ao gerente de marketing tomar melhores decisões e efetuar planejamento. Deste modo, propõe-se um

sistema de informações de marketing, conforme a figura 13, que mostra desde os dados brutos, passando por sua compilação, análise e transformação em informação, para ser utilizada em definição de políticas, ações e melhorias dos serviços a clientes.

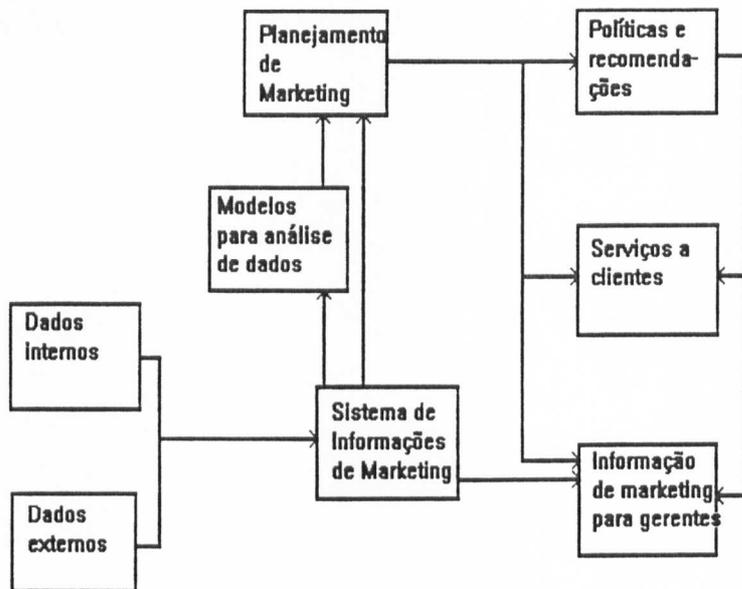


figura 13 - Modelo de um sistema de informações de marketing. fonte: O'brien, Schoenbachler e Gordon(27)

Já os elementos que formam um sistema de informação de marketing, segundo estes autores, pode ser visto na figura 14:

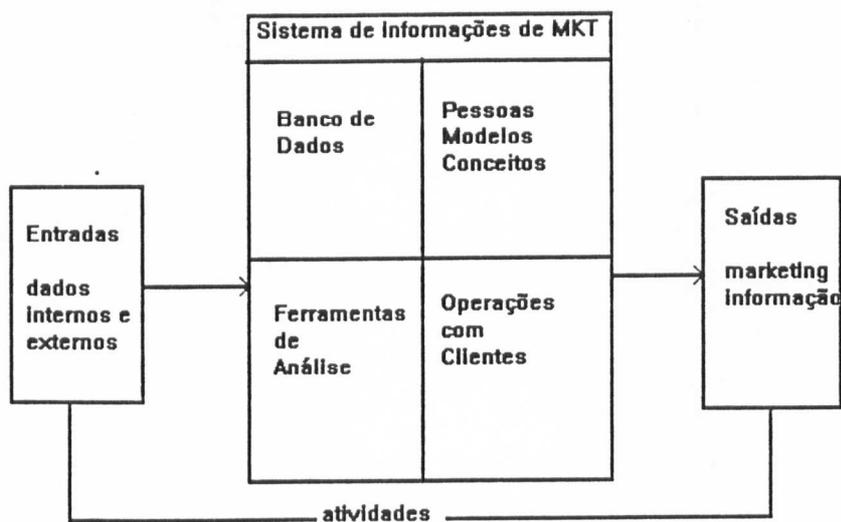


figura 14 - Componentes de um sistema de informações de marketing. fonte: O'brien, Schoenbachler e Gordon(27)

Para definir um sistema de informação de marketing faz-se necessário observar as necessidades de informação da organização. O'brien, Schoenbachler e Gordon(27) apresentam estas necessidades classificadas em categorias:

(1) Informações para planejamento global - inclui definição e obtenção de informações relacionadas com:

- coordenação dos esforços internos de marketing com o planejamento corporativo;
- estabelecimento de bancos de dados para unir estratégias de marketing corporativas com estratégias de marketing de produtos;
- análise de como a organização pode atender melhor as necessidades dos clientes;
- definição da futura direção do marketing baseado nas competências da organização;
- entender e avaliar as futuras perspectivas disponíveis no mercado;
- focar os esforços organizacionais na satisfação do consumidor;
- avaliar o potencial estratégico de alternativas;
- prover suporte funcional entre o departamento de marketing e outros departamentos;
- estabelecer melhores relacionamentos com fornecedores e canais.

(2) Análise da situação- inclui informações para serem usadas especificamente no planejamento de marketing, tais como:

- variáveis que permitam analisar o potencial de marketing de uma área;
- melhorias de comunicação com outras áreas tais como engenharia e produção;
- variáveis que estimulem aumento de vendas no ambiente através de diversificação de promoção e produtos;

- pesquisa e análise de marketing incluindo previsão de vendas, dados históricos de clientes e informações sobre novos produtos.

(3) Estabelecimento de objetivos futuros, incluindo informações do tipo:

- avaliação de oportunidades de contas (clientes) potenciais;
- relacionar parâmetros do mercado com as prioridades potenciais.

(4) Suporte funcional para avaliação da estratégia, que consiste em informações relativas a:

- necessidades dos clientes, potenciais e oportunidades;
- análise da fatia de mercado, incluindo o posicionamento do produto, análise de vendas e linhas de produto;
- decisão de compras comparativamente com concorrentes;
- diferenciação competitiva de linha de produtos;
- qualidade dos produtos;
- desenvolver estratégias integradas de marketing.

(5) Desenvolver orçamentos e controles;

(6) Coordenação: do processo de fornecimento e tratamento da informação.

Estes autores também mapearam quais seriam as entradas (fontes internas- tabela 1 e externas- tabela 2, incluindo-se referência às áreas funcionais responsáveis) e saídas de um sistema de informação de marketing:

<b>Área Funcional</b>	<b>Entradas para Sistema de Informações de Marketing</b>	<b>Saídas providas pelo Sistema de Informações de Marketing</b>
Planejamento Corporativo	Objetivos Corporativos  Planos de Expansão	Medição do progresso do marketing com relação as metas estabelecidas  Dados para análise mercadológica de novos produtos e mercados
Força de vendas	Vendas <i>Feedback</i> dos vendedores	Análise das vendas sob a ótica dos representantes de vendas
Área de processamento das ordens de compra	Pedidos e despachos  Capacidade de atendimento de pedidos e estoque	Análise das vendas por produto ou linha de produtos  Produtos substitutos equivalentes e comunicação com a força de vendas
Marketing Geral: pesquisa de marketing, promoção, planejamento e administração	Tipos de produtos e serviços com possibilidades no mercado  Resposta dos clientes para os produtos e serviços atuais  Planejamento e campanhas promocionais	Dados para análise do potencial de novos produtos e clientes  Análise de vendas dos produtos e serviços atuais para os clientes atuais  Análise das mídias e seus resultados
Serviço a Clientes	<i>Feedback</i> dos clientes e força de vendas sobre a <i>performance</i> , valor e durabilidade dos produtos	Dados sobre reclamações e sugestões para projeto de novos produtos
Pesquisa e Desenvolvimento de Produtos	Cronograma do desenvolvimento de novos produtos	Sinalização do momento apropriado para lançamento do produto e seus <i>releases</i>
Engenharia	Cronogramas da engenharia para novos produtos	Sinalização do momento apropriado para lançamento do produto e seus <i>releases</i>
Processamento de dados	Sistema para suportar e operacionalizar um Sistema de Informações de Marketing	Necessidades de Informação para construção de sistemas
Produção	Controle de Estoque	Previsões de produção e estoques
Pessoal	Dados de vendedores e pessoal de marketing  Salários e performance histórica	Efeitos da curva de aprendizado sobre a força de vendas  Dados para seleção futura de novos empregados
Finanças - planejamento e operação	Preço e custo dos produtos  Gastos com marketing e força de vendas	Lucro por produto ou representante de marketing

*Tabela (1) - Fontes internas de informação e produtos de um Sistema de Informações de Marketing - Fonte: Schoenbachler e Gordon(62)*

<b>Área Funcional</b>	<b>Entradas para o Sistema de Informações de Marketing</b>	<b>Saídas Providas pelo Sistema de Informações de Marketing</b>
Relatórios da indústria	Dados corporativos e análises	Crescimento da indústria e tendências
Competidores	Novidades da indústria	Novas tecnologias e produtos
	Produtos e literatura de produtos	Comparações tecnológicas Análise de capitais e risco
Distribuidores e revendedores	Condições do mercado Análise dos consumidores	Programas especiais de vendas Análise de vendas Dados para direcionar política de preços Segmentação mercadológica
Pesquisa secundária	Fatos especiais do mercado	Segmentação mercadológica e perfis
Clientes	Perfil dos clientes	Segmentação de clientes
	Dados de vendas	Análise do perfil dos clientes Histórico do produto
Dados estatísticos e abstratos	Comparações estatísticas entre corporações, competidores e estados	Análise competitiva
	Dados econômicos financeiros	Dados corporativos Análise e segmentação de marketing
Serviços de informação e consultores	Estudos especiais	Identificação específica de segmentos e clientes
	Novidades do mercado	
Sistemas de Banco de Dados	Novidades abstratas	Mudanças nas posições dos produtos, mercados e indústrias
	Novidades e análises sobre produtos, mercados e indústria	Influências econômicas no potencial de vendas
	Novidades na economia	Novas influências no mercado

*Tabela (2) - Fontes externas de informação e produtos de um Sistema de Informações de Marketing - Fonte: Schoenbachler e Gordon(63)*

A implementação de um sistema de informação de marketing, segundo estes autores, passa pelas seguintes etapas:

1. Definição e análise da missão da corporação: visa alinhar o sistema com os objetivos corporativos;
2. Definição dos objetivos específicos do sistema: consiste em especificar os principais grupos de informação que deverão ser providos, gerando uma visão macro do sistema.

3. Preparação da organização: inclui treinamento, compra de equipamentos, alocação de recursos e provimento de apoio gerencial.
4. Desenho das entradas e saídas: consiste em definir as fontes, periodicidade de monitoramento e formato das saídas.
5. Projetar Arquivos: definição dos campos e arquivos necessários, bem como do modelo entidade-relacionamento, normalização e projeto físico de banco de dados.
6. Implementação e testes: consiste em implementar, implantar e testar o sistema, comparando seus resultados com os sistemas existentes.

### ***Sistemas de Informação para Gerência do Relacionamento com Clientes***

Conforme Peppers e Rogers(24), Sistemas de Informação para Gerência do Relacionamento com Clientes são sistemas planejados, construídos e administrados de modo a maximizar a sintonia e o relacionamento entre a organização e seus clientes, recebendo e mantendo informações sobre estes clientes atuais ou potenciais, seu comportamento, desejos e necessidades, fornecendo subsídios para a gerência estratégica de marketing da empresa e otimizando os resultados obtidos no mercado. Segundo eles, estes sistemas permitem maximizar o relacionamento com os clientes, criando na organização uma memória através do uso do computador, que permite em larga escala conhecer cada cliente ou possível cliente de modo detalhado, do mesmo modo que o dono de uma pequena mercearia conhece seus fregueses, direcionando-lhes ofertas, moldando os produtos e criando uma via de mão dupla de informação entre a empresa e o mercado. A tecnologia fará com que o marketing seja feito um a um, como no passado, porém com grande número de clientes. Somente as organizações detentoras dos sistemas de gerência de clientes poderão manter relacionamentos ótimos com grande número de clientes e fazer um marketing onde a oferta tem endereço certo e o cliente tem resposta e acompanhamento individual na organização, como se fosse único.

Bessen(25) apresenta o exemplo da rede de supermercados A&P, que incentiva seus clientes a obter o cartão magnético *Bonus Saver*, que além de facilitar o *check out* dá acesso a descontos em mercadorias marcadas a cada semana. Para obter o desconto o consumidor deve apresentar o cartão, que é lido em uma leitora no caixa. Ao mesmo tempo que o cliente economiza alguns dólares, o histórico da compra é armazenado nos computadores da companhia. Mantendo estas informações, a A&P tem condições de estabelecer relacionamentos de longo prazo com seus clientes e obter vantagem competitiva sobre as cadeias regionais de supermercados. A empresa centralizou suas compras, reduzindo custos, mas faz ofertas dos produtos regionalmente para o mercado local, oferecendo aos consumidores os produtos de sua preferência. O cartão permite descontos especiais aos clientes leais e mais freqüentes, como também pode oferecer Coca Cola aos bebedores de Pepsi e vice versa. Pode-se oferecer aos fumantes assíduos uma nova marca ou mesmo ofertas para experimentar outro tipo de cigarro, atingindo em 100% os clientes-alvo (como os clientes são tratados um a um, clientes-alvo soa melhor que mercado-alvo).

Nash(11) afirma que a tecnologia da informação torna-se capacitadora de uma reengenharia no marketing de massa, mudando o paradigma tradicional e permitindo que o marketing individualizado se torne realidade. Segundo ele, os sistemas de informação para gerência relacionamento com clientes são o suporte da gerência de clientes da organização. Estes sistemas seriam compostos de bancos de dados (*database*) e programas de computador (sistemas aplicativos) construídos de modo a otimizar o relacionamento com clientes. Através de monitoramento ambiental e coleta de informações internas e externas, os dados são validados e armazenados em um banco de dados (*database*), que é a memória do sistema. A partir das informações armazenadas é conduzida a gestão do processo de administração de marketing, incluindo a geração de oportunidades, estratégias, planejamento, implantação,

implantação, operação e controle das atividades de marketing. Este sistema tem a seguinte estrutura, conforme figura 15:

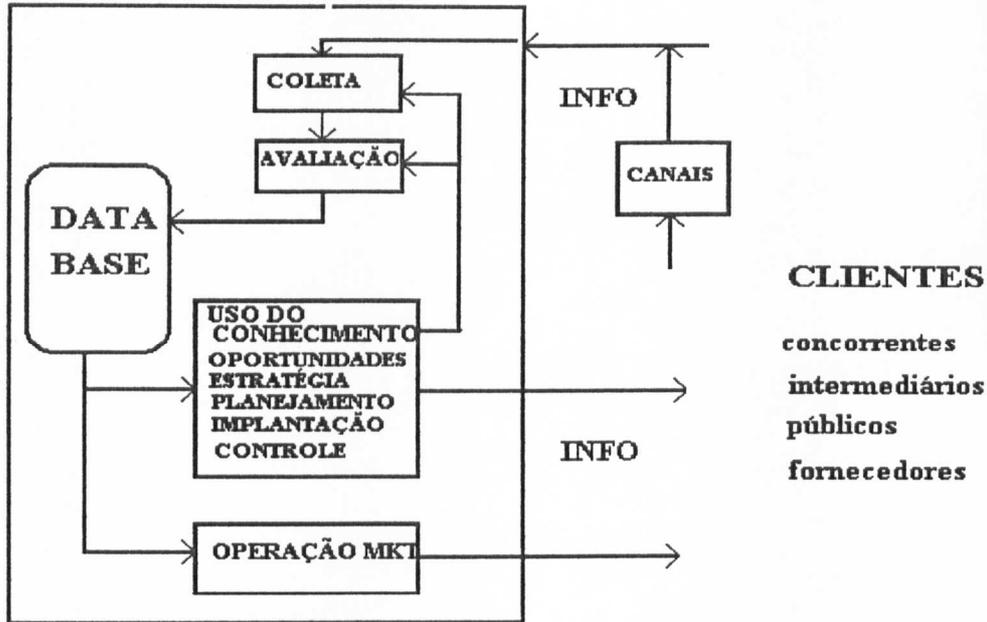


figura 15 - Estrutura de "Database Marketing"-fonte: Gonçalves e Gonçalves(44)

Siebel e Malone(57) afirmam que o maior problema do marketing hoje é a busca interminável de informações. A maior questão sugerida é a dos cinco W's : "where it is", "who has got it", "why they have it" and "which" technique will best serve to wrestle that information from its owner". Na visão destes autores, algumas empresas estão confusas com a profusão de informações e mudanças. Outras organizações apresentariam-se simplesmente como empresas lentas e esclerosadas, fazendo com que a realidade as leve ao caos, e citam a IBM como um destes casos. Para eles o futuro das organizações será definido por:

1. Seu conhecimento sobre os clientes;
2. Seu conhecimento dos mercados;
3. Seu conhecimento sobre os próprios produtos.

Segundo Siebel e Malone(57), o conhecimento sobre clientes e mercados está hoje restrito ao pessoal de vendas e de marketing. Este conhecimento não é disseminado nem mantido em bases corporativas. Assim só o vendedor que atende o cliente o conhece realmente. A empresa não o conhece e encontra dificuldades em basear suas ações neste tipo de conhecimento. Por falta de informação o lançamento de um novo produto muitas vezes pode ser considerado como um “campo de sonhos” aonde o resultado é completamente imprevisível. Algumas companhias têm coragem de admitir que perderam o controle de sua base de conhecimento. Porém a maioria toma o caminho contrário da solução, ficando em um círculo vicioso no qual tentam reorganizar dados dispensáveis. A força de vendas destas empresas normalmente lida com um grande volume de possíveis clientes, perdendo seu tempo e dinheiro. Não se consegue identificar realmente os verdadeiros clientes com potencial de compra.

Siebel e Malone(57) estendem o conceito de “MaxiMarketing” introduzido por Rapp e Collins(16) definindo o TSM (*Total Sales Marketing*). Segundo eles, este novo conceito está baseado nos seguintes preceitos:

1. A tecnologia está alterando produtos e serviços: a presença da inteligência nos produtos e na criação dos serviços dá aos produtos maior capacidade de se adaptarem às necessidades dos clientes e transformarem-se em unidades individualmente produzidas.
2. A tecnologia está alterando os consumidores: os consumidores detêm mais informação e passam a exigir mais.
3. A tecnologia está alterando a manufatura: cada vez está mais presente a *customização* em massa.
4. A tecnologia está alterando as corporações: a tecnologia está forçando a instalação de mais sistemas de informação, inversão de estruturas e aprimoramento do relacionamento com fornecedores.

5. A tecnologia está alterando o marketing: leva a construção de grande sistemas e bases de dados para suportar as ações de marketing.

Segundo estes autores, para se manter no mercado em mudança contínua, as organizações devem estar sempre monitorando seus clientes. Porém afirmam que, apesar de estarmos na era do *terabyte*, há excesso de dados porém, grande escassez de informação. As companhias geralmente sentem-se cegas ao vender e produzir novos produtos. Assim eles afirmam que: “*O marketing do futuro está apoiado no estabelecimento de um foco nos clientes que realmente tendem a realizar uma transação, e não todo o mercado. O Homem de marketing deve buscar criar para a companhia relacionamentos fortes com clientes, e assim poder determinar as necessidades dos clientes antes e depois da compra*”.

Siebel e Malone(57), neste livro de 1996, reforçam as idéias de Rapp e Collins(16) e Nash(11) quanto a importância do marketing individualizado e *database marketing*, endossando a linha de pensadores e autores adotados neste trabalho. Estes autores afirmam que a medida que nos aproximamos do cliente, mais informação faz-se necessária. Isto no espectro que vai da simples prospecção, visita, geração de proposta, venda pessoal, relacionamento e pós-venda. Assim, surge a proposta do funil do marketing, visando alcançar o que estes denominam *total sales quality* ou TSQ:



figura 16 - Funil do marketing . fonte: Siebel e Malone(57)

Segundo este modelo, o marketing se desenvolve como um funil de duas etapas, largo no topo e fino em baixo. Isto envolve obter informações de forma ampla no início (*database marketing*, cupons de pesquisa, mala direta, listas de assinantes), e então aplica-se rigorosamente e imediatamente uma série de filtros (volume de compras, lucro, comportamento de compra, fatores demográficos, psicológicos, etc), estreitando o foco até chegar-se a uma lista de poucos que serão assunto de pesquisa, estudo e preparação para venda. As informações obtidas dos clientes fiéis, mantidos através de efetivo marketing de relacionamento permitem mover a companhia para um modelo focalizado. Estas informações ajudam a direcionar todos os esforços da companhia no futuro. O ciclo de vida de marketing em uma corporação virtual seria como este, inicialmente usando os conceitos da TSQ para criar uma base de clientes, depois amadurecendo o relacionamento com estes clientes e buscando identificar outros iguais a eles.

Segundo Nash(11), Sistemas de Gerência de Clientes são um subconjunto do que definimos como *database marketing*. *Database marketing* refere-se a utilização de bancos de dados (informações armazenadas em mídia eletrônica) e sistemas de informação para otimizar os resultados de marketing. Estas informações ou sistemas, como o próprio nome diz, referem-se ao marketing como um todo e todos os públicos envolvidos no macroambiente da organização, entre eles fornecedores, concorrentes, governo, etc. Na prática, porém, quando se fala em *database marketing*, a literatura geralmente refere-se em guardar e tratar informações sobre clientes, geralmente visando promoção, ficando o conceito de *database marketing*, nesta ótica, igualado aos sistemas de gerência de clientes.

Verity(26) apresenta o seguinte ciclo para aplicação do *database marketing*:

1. COLETANDO DADOS: O cliente fornece informações sobre si mesmo voluntariamente, preenchendo cartões de garantia, participando de concursos, preenchendo cadastros. Os dados dão entrada no computador e são combinados com bases públicas;
2. DIGERINDO DADOS: Usando sofisticadas técnicas estatísticas o computador agrega e classifica os dados gerando um banco de dados consolidado.
3. CONSUMIDOR IDEAL: O computador encontra os consumidores ideais para um dado produto baseando-se nos dados daqueles que já compram muito o produto. Os consumidores são também classificados por características tais como interesses, renda, etc.
4. USANDO O CONHECIMENTO: Os dados podem ser usados de várias maneiras: determinar promoções, desenvolver novos produtos e assegurar que os consumidores apropriados o conhecerão e mandar mensagens para a audiência certa.
5. COMPARTILHAR DADOS COM REVENDEDORES: Scanners em caixas registradoras informam quem comprou e aonde. Associados com dados do fabricante permite planejar publicidade local, alocação de prateleiras e *layout* de lojas.

6. REDEFINIR O *DATABASE*: O *database* é constantemente atualizado com respostas a cupons, clubes de produtos, telefone 800, concursos, listas de terceiros, etc.

Segundo Shaw e Stone(17), os bancos de dados de marketing podem prover a integração das várias atividades de marketing (marketing integrado), fazendo com que todos os esforços sejam coordenados, atuando como nó central e ponto de referência para gerência de marketing. Estes bancos de dados podem centralizar informações rastreadas através das ações dos clientes (visitas, ligações telefônicas, envio de cupons, compra, *scanners*), dados internos, informações provenientes dos vendedores, canais e telemarketing, permitindo maior qualidade e sinergia das ações mercadológicas. O diagrama abaixo demonstra estas considerações:

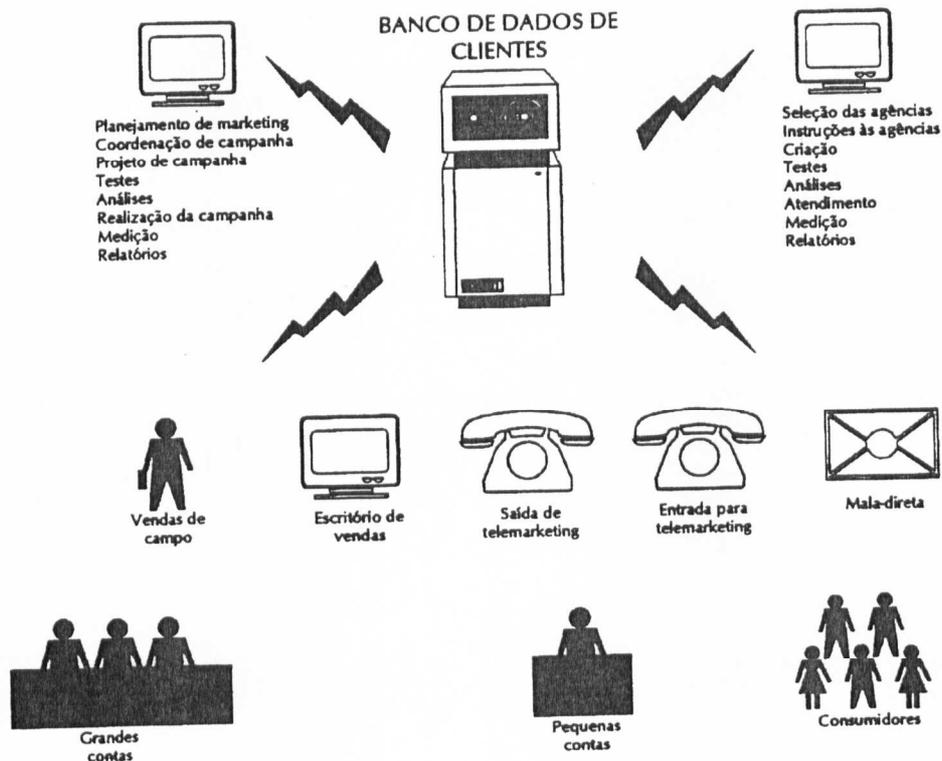


figura 17 - *database marketing e marketing integrado. fonte: Shaw e Stone(17)*

Shaw e Stone(17) afirmam que as informações do banco de dados de marketing podem implementar toda uma estratégia mercadológica (figurando como agente um efetivo de marketing), atuando não só como centro de informações e apoio a gerência, mas como o principal agente da estratégia de marketing escolhida. Através do acompanhamento das ações dos clientes, geração automática de malas diretas diferentes de acordo com o cliente, indicação das atitudes a serem tomadas (visitar, ligar, mandar prospecto, oferecer desconto, etc.) para a força de vendas, pessoal do telemarketing, gerentes de grandes e pequenas contas, de forma sincronizada, estes bancos de dados atuarão como uma arma poderosa que racionaliza, coordena e operacionaliza o processo de integração com clientes. A figura 18 dá uma idéia das ações que o computador pode comandar de acordo com o comportamento do cliente, baseando-se em estratégias pré-definidas:

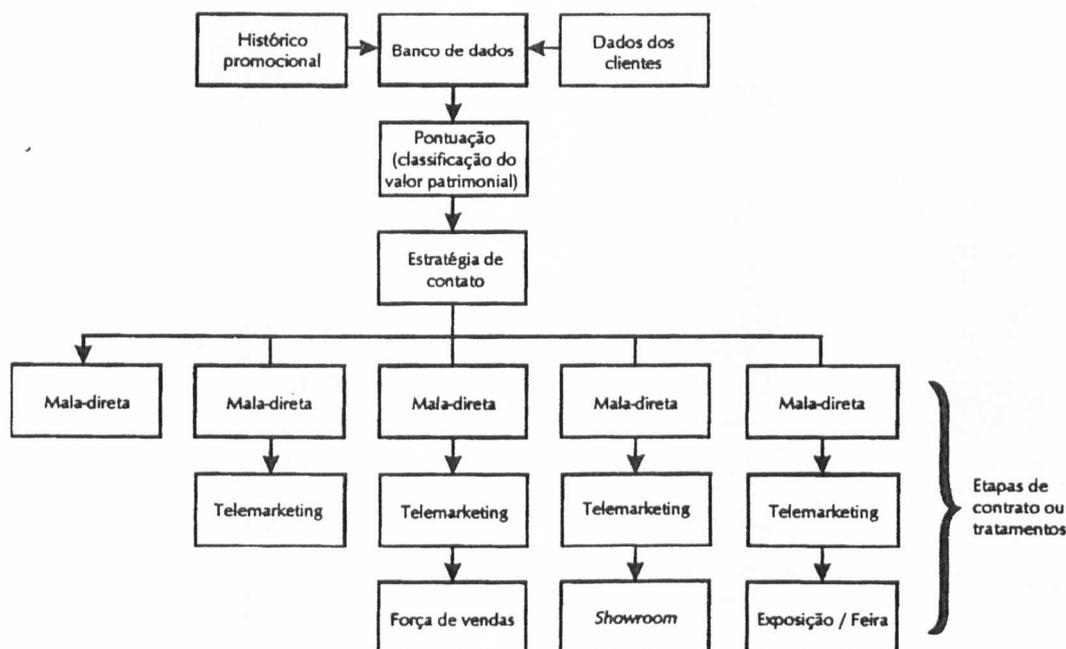


figura 18 - Estratégia de marketing coordenada por sistema de informação. fonte: Shaw e Stone(17)

Com relação as informações relevantes a serem armazenadas no bancos de dados de marketing, Shepard(58) sugere as seguintes bases de dados: clientes, compras, produtos, promoções, mídias e formas de pagamento.

Visando gerar fortes subsídios para construção de bancos de dados de marketing foi incluída neste trabalho uma lista analítica dos principais arquivos (entidades / objetos) e campos (atributos) componentes desta ferramenta do marketing. Esta relação pode ser consultada no Apêndice 4.

Shaw e Stone(17) propõem o seguinte modelo para os bancos de dados de marketing, proposto na forma de tipos de registros dos arquivos, similar ao modelo de Shepard(58):

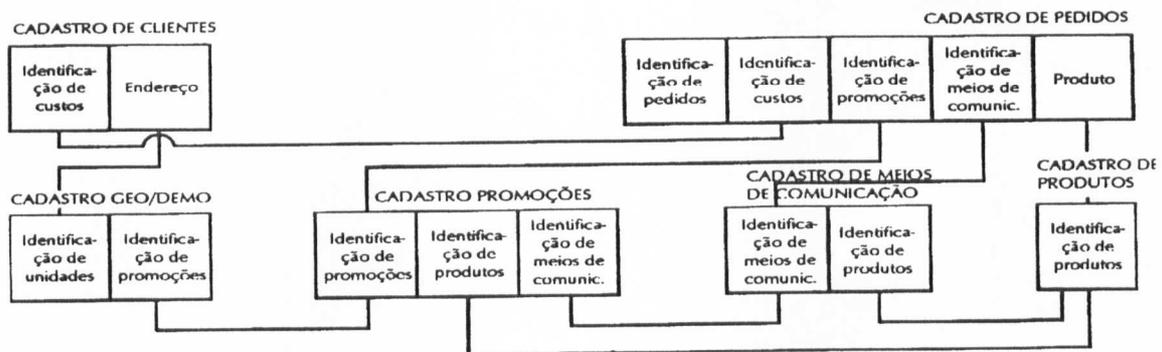


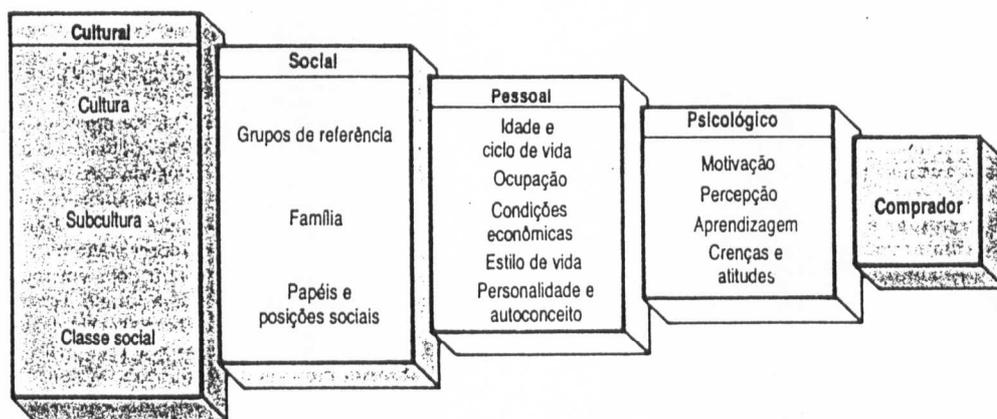
figura 19 -Modelo de banco de dados de marketing. fonte: Shaw e Stone(17)

No que diz respeito às informações a serem armazenadas sobre clientes, Holtz(18) sugere que sejam armazenadas as seguintes informações:

- sexo;
- idade;

- escolaridade;
- ocupação;
- hobbies;
- residência;
- compras efetuadas;
- métodos de pagamento(cartão, cheque, etc);
- métodos de compra (pessoal, correspondencia, etc).

Kotler e Armstrong(1), ao analisarem o comportamento de compra dos consumidores fornecem diretrizes sobre os tipos de dados que se deve armazenar nos bancos de dados de marketing de modo a maximizar as transações comerciais. A figura 20 mostra os principais fatores que influenciam o comportamento de compra de consumidores:



*figura 20 - Fatores que influenciam o comportamento de compra. fonte: Kotler e Armstrong(1)*

Estes autores contemplam os seguintes dados de clientes como sendo relevantes na construção de bancos de dados (que na maior parte serão obtidos indiretamente através de dados demográficos e descritores de comportamento tais como hobbies e ações do dia-a-dia):

- **cultura:** são preferências, valores e percepções obtidas por uma pessoa ao desenvolver-se uma determinada sociedade e ambiente. Está em constante mutação.
- **subcultura:** é uma segmentação da cultura, e pode incluir negros americanos, idosos japoneses, etc.
- **classe social:** são grupos de pessoas que compartilham valores e interesses, e têm similaridade em itens tais como ocupação, renda, educação e riqueza.
- **grupos de referência:** são grupos aonde o indivíduo participa ou gostaria de participar, aonde ele tem influência e também é influenciado. Podemos citar alguns grupos: sócios de um clube, jogadores de peteca, clube de tiro, alunos de órgão de uma escola, etc.
- **família:** consiste em identificar a família tanto de procriação(marido-mulher) e de orientação(pais-irmãos) que influenciam o comportamento de compra;
- **papel e posição social:** este fator está ligado ao cargo, posição e *status* em um grupo, que determina como os outros esperam que o indivíduo se comporte. Como exemplo podemos citar o presidente de um clube, diretor de uma multinacional, etc.
- **idade e ciclo de vida:** buscar diferenciar o ciclo da pessoa (criança, adolescente, idoso, etc) e da família (recém-casados, com filhos novos, aposentados, etc).
- **ocupação:** ligado a profissão exercida;
- **condição econômica:** representa a renda do indivíduo;
- **estilo de vida:** é o padrão de vida expresso em atividades, opiniões e interesses de uma pessoa, estudados sob a ótica da psicografia. Estes dados podem ser utilizados para definir grupos de clientes com comportamento semelhante de compra, oferecendo-lhes produtos específicos e ações de marketing direcionadas. Os principais estilos de vida nos Estados Unidos segundo Kotler e Armstrong são:

***modernizadores -***

Pessoas com rendas mais elevadas e recursos tão amplos que se podem permitir qualquer auto-orientação. A imagem é importante para estas pessoas, não como evidência de *status* ou poder, mas como expressão de seus gostos, de sua independência e caráter. Devido ao seu amplo leque de interesses e à variedade de escolhas a disposição, eles tendem a comprar as “melhores coisas da vida”.

***orientados por princípios -***

Podem ser classificados em satisfeitos e crédulos:

*Satisfeitos:* profissionais maduros, responsáveis e com bom nível de instrução. Suas atividades de lazer encontram-se em seus lares, mas eles se mantêm bem informados acerca dos eventos ocorridos no mundo e estão sempre abertos a novas idéias e mudanças sociais. Eles têm renda elevada mas são consumidores práticos e bem orientados.

*Crédulos:* são consumidores orientados por princípios com rendas mais modestas. São conservadores e previsíveis que preferem marcas já consagradas no mercado. Suas vidas são centradas na família, comunidade, igreja e na nação.

***orientados por status-***

*Realizadores:* pessoas bem sucedidas, orientadas para o trabalho, que obtêm satisfação do trabalho e de suas famílias. São conservadores politicamente e respeitam as autoridades e o *status quo*. Favorecem produtos já estabelecidos no mercado e serviços que possibilitem exibir seu sucesso.

*Batalhadores:* pessoas com valores semelhantes aos realizadores, mas com recursos econômicos, sociais e psicológicos menores. O estilo é extremamente importante para elas, à medida que tentam imitar padrões de comportamento de grupos com maiores recursos.

*orientados por ações -*

*Experimentadores:* pessoas que apreciam afetar seu ambiente de forma tangível. Constituem o mais jovem de todos os grupos. Despendem muita energia em exercícios físicos e atividades sociais. São consumidores ávidos, gastam muito em roupas, *fast-food*, música e outros produtos favorecidos pela juventude. São ávidos por novidades.

*Criadores:* pessoas que apreciam afetar seu ambiente de maneira mais prática. Valorizam a auto-suficiência. Concentram-se em coisas familiares - família, trabalho e recreação física, e têm pouco interesse nas coisas que não estão ligadas diretamente ao cotidiano. Como consumidores, não se deixam impressionar por posses materiais, a não ser aquelas com propósitos práticos e funcionais.

*Lutadores:* pessoas com as menores rendas e recursos demasiado reduzidos para serem incluídos em qualquer orientação de consumo. Devido a seus limitados recursos tendem a ser consumidores leais a marcas.

- **personalidade:** características psicológicas que conduzam a um comportamento relativamente consistente no ambiente ao qual um indivíduo pertence
- **fatores psicológicos:** são outros fatores psicológicos que influenciam o comportamento de compra tais como motivação (impulso que leva a pessoa a uma necessidade), percepção (ligada ao processamento de informação visando formar uma imagem do mundo), aprendizado (comportamento decorrente da experiência) e crenças/attitudes (padrões de comportamento já bastante enraizados no indivíduo).

Kotler e Armstrong(1) descrevem as principais variáveis para segmentação de mercados consumidores nos Estados Unidos, de grande valia para seleções em bancos de dados. Estes critérios de segmentação nos permitem agrupar consumidores em grupos de

características semelhantes, e, possivelmente comportamento similar. Uma lista semelhante pode ser derivada desta para o Brasil. Estas variáveis são as seguintes:

Tipo Variável / Variável	Valores Típicos
<b><i>Geográfica</i></b>	
Região	Nova Inglaterra, Estados da Costa do Pacífico, Estados do Sudoeste, etc.
Tamanho do município	Metrópole, grande, média e pequena
Tamanho da cidade	abaixo de 5.000; 5.000-20.000; 20.000-50.000; 50.000-100.000; 100.000-250.000; 250.000-500.000; 500.000-1.000.000; 1.000.000-4.000.000; acima de 4.000.000
Concentração	urbana, suburbana, rural
Clima	tropical, ameno, frio
<b><i>Demográfica</i></b>	
Idade	abaixo de 6,6-11, 12-19, 20-34, 35-49, 50-64, mais de 65 anos
Sexo	masculino, feminino
Tamanho da família	1-2, 3-4, 5 ou mais
Ciclo de vida familiar	jovem, solteiro; jovem, casado; casado, sem filhos; jovem, casado, filho mais jovem abaixo de 6 anos; jovem, casado, filho mais novo com mais de 6 anos; mais idoso, casado, sem filhos; etc.
Renda	abaixo de US\$ 10.000; 10.000-15.000; 15.000-20.000; 20.000-30.000; 30.000-50.000; 50.000 ou acima.
Ocupação	estudante, dona de casa, desempregado, aposentado, artesão, operário, empresário, etc.
Nível de escolaridade	Primeiro grau completo, primeiro grau incompleto, segundo grau completo, segundo grau incompleto, curso superior

Religião	completo, incompleto, e pós-graduado.
Raça	Católico, protestante, judeu, outro
Nacionalidade	branco, negro, asiático, hispânico
	Americano, inglês, latino-americano, francês, alemão, sueco, italiano, japonês, do oriente médio, asiático, africano.

### ***Psicográfica***

---

Classe social	miseráveis, pobres, classe operária, classe média, classe média alta, classe alta e alta alta.
Estilo de vida	metódicos, impulsivos e intelectuais
Personalidade	compulsivo, ambicioso, sociável, autoritário

### ***Comportamental***

---

Ocasão de compra	normal, especial
Benefícios procurados	qualidade, serviço e economia
Status do usuário	não usuário, ex-usuário, usuário normal, usuário potencial e defensor
Taxa de uso	pouca utilização, média atualização, grande utilização
Grau de lealdade	nenhuma, média, intensa, absoluta
Estágio de aptidão	desconhece, conhece, informado, interessado, desejoso, com intensão de comprar
Atitude para com o produto	entusiástica, positiva, indiferente, negativa, hostil

Holtz(18) também sugere que, como geralmente 80% dos resultados são gerados por 20% dos clientes, deve-se buscar identificar estes clientes e atuar mais sobre eles sintetizando as seguintes informações:

- clientes por volume de compra;
- volume médio de pedidos;
- frequência de compras;
- preço e qualidade dos itens.

Segundo Holtz (18), deve-se considerar a importância de se avaliar estatisticamente o cliente, podendo-se criar uma pontuação que meça seu comportamento e desempenho, que tem utilidade para premiar os clientes fiéis (estratégia de fidelização, ligada ao marketing de relacionamento) e conhecer seu perfil. Sugere-se que esta pontuação seja feita baseada nas variáveis de valor / recentidade / frequência (de compra).

Dentre as diversas aplicações pioneiras de *database marketing*, realizou-se uma seleção de modo a ilustrar com casos práticos as questões acima relacionadas:

Bessen(25) relata que a American Express está usando computadores com massivo processamento paralelo e baseando suas promoções nos dados das transações comerciais já feitas por seus clientes. Segundo este autor, a Philip Morris realizou uma promoção de Marlboro que distribuiu 30 milhões de brindes para fumantes e construiu um banco de dados com 26 milhões de nomes. No lançamento de uma nova marca de cigarros, ofereceu 2 maços de cigarros a cada um que preenchesse um questionário. Obteve um cadastro de 2 milhões de fumantes, sendo 1 milhão de clientes da concorrência e retorno do investimento em 15 meses.

Mendonça(10) cita alguns exemplos brasileiros. Entre eles temos o do Centro Auditivo Telex que detinha 50 % a mais do mercado de aparelhos auditivos do que a Siemens em 1987. O Centro Auditivo Telex fazia publicidade em televisão, sendo que 98% do público não estava interessado em seus produtos. A Siemens começou a enviar publicidade e atuar somente sobre

o público alvo, e hoje o Centro Auditivo Telex possui só 20% do mercado. Outros exemplos citados por Mendonça(10) são da Nestlé e Brastemp. A Nestlé, através de seu serviço ao consumidor acompanha e cadastra crianças. A Brastemp criou seu clube de consumidores e envia-lhes receitas, informativos e publicidade.

Kotler e Armstrong(1) citam o exemplo da GE e Fingerhut. A GE americana mantém dados geográficos, demográficos e psicográficos dos clientes, com seu histórico de compras. Sabem o que o cliente comprou e, após a vida útil do aparelho enviam-lhes publicidade sobre os novos produtos. A empresa Fingerhut, através de mala direta e brindes, tem cadastro de 20 milhões de clientes. Envia 400 milhões de malas por ano. Um mês antes do aniversário envia ofertas para os clientes.

Nash(11) cita algumas aplicações dos sistemas de informações de clientes: aumento da venda, reconquista de clientes, estimular freqüência de compras, aumentar a produtividade de vendas, aproximar o cliente, maximizar o relacionamento, bloquear a concorrência, apoiar a estratégia (4 P's), gerar propaganda alinhada com as necessidades do cliente, identificação do Core Group (grupo central de interesse), permite pesquisas (considerando o database como um *focus group* gigante), testes de mercado, cruzamento com cadastros de terceiros não concorrentes, *upgrade* vertical (assinatura por período maior) e horizontal (outras assinaturas e produtos), diferenciação da oferta de produtos e preços por segmento, criação de jornais e prospectos, apoio a agentes, criação de clubes e cartões *for members only*, demarketing e retenção dos clientes atuais.

Outros exemplos de uso de Sistemas de Informações de Clientes apoiados em *database marketing* segundo Nash(11):

#### United Artists Theaters

Objetivo: lealdade do cliente - O programa registrava através de cartões magnéticos cada vez que o cliente comprava um bilhete, o tipo de filme, dia da semana e período de exibição. São oferecidos incentivos gratuitos como pipoca e refrigerantes ou escolha de poltronas. O sistema envia promoções para quem se interessaria por determinado tipo de filme e promoções para períodos fora de pico (válido para linhas aéreas e hotelaria).

#### Bristol-Myers Squibb (NUPRIN)

Objetivo: experimentação - A Nuprin Challenge preparou um programa com um livro de informações sobre doenças, amostras de produtos, um bilhete de sorteio (US\$20.000), um cupom de venda (que foi rastreado através de sua entrega no ponto de venda) e um cupom de pesquisa. As ofertas foram feitas em jornais, revistas, TV e mala direta. Foram obtidas 500.000 respostas, sendo que 80% dos que responderam ao disque 800 eram clientes do Tylenol, o maior concorrente.

#### Budweiser

Objetivo: construção de banco de dados - A campanha, estruturada em anúncios de uma página em várias revistas, oferecia sorteios de Jeeps Cherokees dourados, 500 bikes Trek e 250.000 brindes, além de um prêmio de 1 milhão em ouro, para ser atribuído com base num desenho. Em troca, basta preencher um questionário com nome, telefone, data de nascimento, o nome da cerveja que se toma e com que freqüência. O que é possível fazer com este banco

de dados? Os usos são ilimitados, para conquista, programas de lealdade, lançamento de novas marcas, etc.

Verity(25) apresenta em um artigo de 1994, uma *charge* que mostra um consumidor incauto tomando banho e escovando os dentes sem perceber que está sendo observado por homens de marketing por todos os lados. Ele cita o caso de Lisa Tomaino, casada com um policial, que manteve seu endereço secreto para evitar malas diretas e publicidade. No último ano ela teve um filho. Foi muito para seu grande segredo. Seis semanas mais tarde ela estava inundada de mala direta para novas mães. O hospital vendeu seu nome e endereço para uma empresa de marketing direto e banco de dados.

### **3. Metodologia da Pesquisa**

#### **3.1 Considerações Preliminares**

Para os objetivos do estudo foi usado o questionário estruturado com forma de levantamento, permitindo maior amplitude (número de respondentes) de amostra bem como profundidade e coerência. O tratamento dos dados foi feito basicamente de forma quantitativa.

Os gerentes de agências foram escolhidos por se tratar de pessoal da linha de frente, que lida com o cliente interativamente, relaciona-se com ele e tem sensibilidade sobre suas necessidades e desejos. Outro motivo para trabalharmos com os gerentes é o fato que eles conhecem o ambiente do banco, tanto a nível cultural e mercadológico, bem como a infraestrutura de sistemas de informação que está disponível para uso.

A presente pesquisa foi realizada com 273 gerentes de agências localizadas na região metropolitana de Belo Horizonte, no segundo semestre de 1995 e primeiro de 1996, em cerca de 30 bancos distintos (vide apêndice 1). Os bancos dividem-se igualmente entre públicos e privados, sendo que esta dimensão foi mantida na análise de resultados de modo a permitir identificar tendências entre estes tipos de instituição. Os bancos foram escolhidos aleatoriamente de modo a evitar ao máximo o efeito de aglomeração, que pode tornar a amostra tendenciosa. A amostra foi calculada para 6% de erro e 95% de segurança, o que leva ao número de 267 gerentes, segundo Johnson(51). O fato de que a amostra assegura 95% de segurança significa que, se for realizada outra pesquisa no mesmo grupo, no caso os gerentes, de cada 100 questionários respondidos assegura-se que 95 terão resultados semelhantes aos desta pesquisa. O percentual de erro já diz respeito a variações máximas de 6% nos resultados da pesquisa realizada na amostra com relação à população. Gerentes de ambos os sexos e de faixas etárias variadas compuseram esta amostra.

O instrumento de pesquisa foi o questionário estruturado, que inicialmente foi elaborado pelo pesquisador e revisto por uma banca de professores. Em seguida foi realizado um pré-teste, sendo o questionário novamente refinado, com apoio bibliográfico de professores experimentados e consulta a questionários semelhantes, obtendo-se o modelo final.

Durante a aplicação do questionário, apareceram uma série de dificuldades, devido ao fato de os gerentes geralmente se encontrarem bem atarefados com suas obrigações diárias. Aparentemente eles estavam sendo pressionados a cumprir metas de resultados. Muitas vezes os aplicadores voltavam às agências e os questionários não estavam respondidos. Vários gerentes simplesmente alegavam que perderam o questionário, o que nos levou a gerar um número bem grande de cópias, bastante superior a amostra. Alguns gerentes foram demitidos e outros trocaram de emprego durante o processo, o que elevou o período e desgaste na coleta dos dados.

### **3.2 Definição de Variáveis**

Neste momento, busca-se definir constitutivamente as hipóteses, no sentido de clarificar com outras palavras seu conteúdo, bem como definir as variáveis utilizadas de modo que as hipóteses possam ser testadas e verificadas. Também será mapeada a forma de operacionalização do teste das hipóteses no instrumento de pesquisa.

Para tanto, tomamos as hipóteses descritas uma a uma:

#### ***Primeira Hipótese***

Na perspectiva dos gerentes, as variáveis de relacionamento sensibilizam mais os clientes que as transacionais, na obtenção de novos clientes e no aumento dos negócios com os clientes existentes.

### ***Definições Constitutivas:***

Variáveis de Relacionamento: são características dos bancos, de seus produtos e serviços, passíveis de serem alteradas, que se referem ao relacionamento do cliente com o gerente e com o banco.

Sensibilização do Cliente: significa que os clientes, dentro de sua perspectiva do negócio, atribuem importância a esta característica do banco, de seus produtos e serviços.

Variáveis Transacionais: são características dos bancos, de seus produtos e serviços, passíveis de serem alteradas, que se referem à realização de uma transação (venda).

Obtenção de Novos Clientes: adicionar novos clientes a base atual de clientes do banco.

Aumento dos Negócios com Clientes Existentes: realizar transações mais rentáveis com os clientes já efetivos do banco.

### ***Definições Operacionais:***

Variáveis Independentes : obtenção de novos clientes e aumento dos negócios com clientes existentes.

Variáveis Dependentes :

A maior importância das variáveis de relacionamento sobre as transacionais para obtenção de novos clientes.

A maior importância das variáveis de relacionamento sobre as transacionais para aumento dos negócios com clientes existentes.

A primeira hipótese será considerada comprovada uma vez que as duas condições se verifiquem sob nível de significância apropriado.

### ***Operacionalização:***

Para comprovar a primeira hipótese foi elaborada essencialmente a primeira questão, que pode ser encontrada com o instrumento de pesquisa no apêndice 2. Deste modo, foi solicitado ao gerente pontuar em escala semântica (1 a 6) os itens mais relevantes na obtenção de novos clientes e mais negócios com clientes atuais, que mais sensibilizam os clientes, gerando um escore para cada variável. Foram listados itens mais ligados ao relacionamento (letras a,d,i,l,n,b,c da questão 1) e aqueles mais ligados ao marketing transacional (e,f,g,j,h,k,m). Assim, através de um comparativo da média total dos escores agrupados das variáveis relacionais, e em separado as transacionais, procurar-se-á verificar a hipótese. A questão 2 está relacionada a primeira hipótese, e diz respeito as ações realizáveis pelo gerente. Mais uma vez separou-se as variáveis ligadas ao relacionamento(b,f,i,k), transação(a,h,j) e ações internas, de cunho administrativo(c,d,e,g) realizáveis pelo gerente. Na questão 2.3 poderemos saber quais ações o gerente mais realiza para podermos comparar com aquelas que o mesmo julga mais importantes.

### ***Segunda Hipótese:***

Na perspectiva dos gerentes, as ações de relacionamento realizáveis pelo banco são mais importantes que as transacionais, para obtenção de novos clientes e aumento dos negócios com os clientes existentes.

### ***Definições Constitutivas:***

Ações de Relacionamento realizáveis pelo Banco: são ações que podem ser efetivadas pelos bancos visando aprimorar o relacionamento do cliente com o gerente e com o banco.

Ações Transacionais Realizáveis pelo Banco: são ações que podem ser efetivadas pelos bancos visando incentivar a realização de uma transação (venda).

Obtenção de Novos Clientes: adicionar novos clientes a base atual de clientes do banco.

Aumento dos Negócios com Clientes Existentes: realizar mais transações com os clientes já efetivos do banco.

### ***Definições Operacionais:***

Variáveis Independentes : obtenção de novos clientes e aumento dos negócios com clientes existentes.

Variáveis Dependentes :

A maior importância das ações executáveis pelo banco, de relacionamento sobre as transacionais para obtenção de novos clientes.

A maior importância das ações de relacionamento sobre as transacionais, executáveis pelos bancos, para aumento dos negócios com clientes existentes.

### ***Operacionalização:***

Para operacionalizar a verificação da segunda hipótese foi elaborada a questão 4. Nesta questão são listadas ações realizáveis pelo banco relativas ao relacionamento ( letras a,g,h,i,k,l,o da questão 4) e transação (b,c,d,e,f,j,m,n). Da mesma maneira que na avaliação da primeira hipótese, os gerentes foram convidados a gerar um escore em escala semântica (1 a 6), e foi efetuada a média dos escores agrupados (ações relacionais e transacionais) permitindo avaliar o grau de importância atribuído a cada conjunto de ações.

### ***Terceira Hipótese:***

A maioria dos gerentes baseia suas ações de marketing de relacionamento com clientes em pelo menos uma ação realizada pelo banco para este fim.

### ***Definições Constitutivas:***

Gerente Baseia suas Ações de Marketing de Relacionamento: significa que o gerente realiza suas ações de relacionamento calcado em um referencial, criado a partir de fatos ou ações ocorridas.

Ação realizada pelo Banco para este fim: é uma atitude tomada pelo banco para apoiar e gerar referência para o gerente nas suas ações de relacionamento com cliente.

### ***Definições Operacionais:***

Variável Independente: o fato do gerente basear suas ações de marketing de relacionamento calcado em um referencial criado a partir de fatos ou ações ocorridas.

Variável Dependente: o fato do banco realizar pelo menos uma ação que apoie e gere referencial para o gerente nas suas ações de relacionamento com cliente.

### ***Operacionalização:***

A questão 5 foi elaborada buscando comprovar a terceira hipótese. Nesta questão são listados itens nos quais o gerente pode buscar referências e basear suas ações de relacionamento com clientes. Entre estes itens temos ações realizadas pelo banco ( letras a,b,c,e da questão 5 ), elencadas entre aquelas mais relevantes e passíveis de serem executadas, e outras de responsabilidade do próprio gerente ou seus colegas ( classificadas como neutras ou pessoais: d,f,g ). O gerente também pode indicar que não baseia suas ações em nenhuma das opções disponibilizadas.

#### ***Quarta Hipótese:***

Os gerentes mantêm informações sobre seus clientes, sendo que estas informações lhes permitem ações que gerem aumento nos negócios com estes clientes.

#### ***Definições Constitutivas:***

Gerentes mantêm Informações sobre seus Clientes: significa que os gerentes armazenam informações relativas aos clientes.

Estas informações lhes permitem ações: tem o sentido de que as informações são capacitadoras de ações realizáveis pelos gerentes.

Aumento nos negócios com estes Clientes: incremento nos negócios com os clientes dos quais os gerentes armazenaram informações.

#### ***Definições Operacionais:***

Variável Independente: a existência de clientes para os gerentes.

Variáveis Dependentes:

O armazenamento de informações de clientes pelos gerentes e o aumento dos negócios com estes clientes como consequência da disponibilidade destas informações.

#### ***Operacionalização:***

A questão 6, elaborada para buscar identificar se os gerentes armazenam informações sobre clientes como também a mídia utilizada, seja esta uma agenda pessoal, memória do gerente ou sistemas do banco. A questão 7 já busca descobrir se estas informações permitem um aumento nos negócios com estes clientes. Nesta questão é exibida uma escala semântica de 1 a 6, questionando sobre a completa discordância e total concordância com o tema, em seus

extremos ( 1 e 6 ). Para efeito de avaliação, pontuações 1-2 foram consideradas como discordância, 3-4 como neutras e 5-6 como concordância, conforme os procedimentos estatísticos usuais. As questões 8 e 9 estão ligadas a esta hipótese, e verificam se na troca de gerentes as informações disponíveis de clientes são suficientes para o sucesso do novo gerente, ou seja comprova de uma certa maneira a eficácia dos sistemas de informação existentes.

***Quinta Hipótese:***

A maior parte dos gerentes afirma que existe pelo menos uma ação de marketing implementada por sistemas de informações nos bancos em que atuam.

***Definições constitutivas:***

Ação de marketing implementada por Sistemas de Informação: constitui uma interação com os públicos do ambiente da organização, que atua visando aumentar as trocas e negócios no mercado, fisicamente implementada por um sistema de informação, que age como parte ativa do sistema de marketing.

***Definições Operacionais:***

Variável Independente: a existência de sistemas de informação nos bancos.

Variável Dependente: a existência de ações de marketing implementadas por sistemas de informação nos bancos.

***Operacionalização:***

Na questão 11 são citadas diversas ações de marketing implementadas por sistemas de informação e é perguntado se estas existem no banco ao gerente. Assim, através da frequência das respostas podemos avaliar a existência ou não destas ações. As questões 10 e 10.1 estão

relacionadas a esta hipótese. Na questão 10 podemos verificar quais são os sistemas de informação existentes para a maioria dos gerentes, e na 10.1 quais são os mais importantes para o aumento de negócios com os clientes atuais.

### 3.3 Tratamento e Análise

Os dados foram codificados de modo a dar entrada no software SAS, do SAS Institute. Os 273 questionários com suas 11 questões e seus 179 itens por questionário foram digitados e processados em um computador compatível com IBM-PC. Os gráficos foram construídos na planilha Excel da Microsoft e as tabelas no Microsoft Word 6.0.

Com o objetivo de comparar variabilidades de conjuntos de dados diferentes foi utilizado o coeficiente de variação (CV). Conforme Johnson(51), o CV é uma medida que sintetiza a variabilidade interna de uma variável, noções de sua variação e poder de previsão. O CV é uma porcentagem obtida dividindo-se o desvio padrão pela média da variável. Considera-se que quanto menor o CV maior é a homogeneidade da variável em questão.

Para comparar os escores referentes às ações de relacionamento e de transação, tanto para aumento dos negócios quanto para os novos clientes utilizou-se o teste *t de Student* para amostras pareadas, já que comparou-se duas avaliações realizadas pelo mesmo gerente. E, quando comparou-se os três tipos de ação (relacionamento, transação e internas) utilizou-se o teste de Friedman, que é um teste não paramétrico adequado para comparar três variáveis em um mesmo indivíduo. A comparação entre os gerentes segundo o tipo de banco (privado e público) e sexo quanto aos diversos escores foi realizada utilizando-se o teste *t de Student* para amostras independentes. Esta análise é adequada quando compara-se apenas dois grupos de variáveis. Já a comparação entre os gerentes quanto ao perfil do cliente e faixa etária utilizou-se o teste Kruskal-Wallis, que também é um teste não paramétrico para amostras independentes. O teste  $\chi^2$  (Qui-quadrado), que é um teste não paramétrico, foi aplicado como forma de avaliar as diferenças entre os grupos de gerentes quanto as variáveis de interesse.

Todos os resultados foram considerados significativos a um nível de significância de 5% ( $p < 0,05$ ), tendo, portanto, 95% de confiança de que os resultados estejam corretos.

#### **4. Análise Específica dos Resultados para Comprovação das Hipóteses**

Os resultados são apresentados em duas partes deste trabalho. Na primeira análise, que se segue, os dados são tratados com o objetivo de comprovação das hipóteses. Já no apêndice 3, faz-se uma análise detalhada dos resultados, trabalhando todas as questões e aspectos obtidos através das respostas aos questionários.

##### **4.1 Primeira Hipótese**

Na perspectiva dos gerentes, as variáveis de relacionamento sensibilizam mais os clientes que as transacionais, na obtenção de novos clientes e no aumento dos negócios com os clientes existentes.

Para comprovação ou não desta hipótese foram criadas as seguintes variáveis:

- a) Novos-Clientes-Relacionamento-Cli - indica o escore obtido através das médias, de itens de marketing de relacionamento que sensibilizam os clientes do banco, visando a obtenção de novos clientes, pontuados em escala semântica (1 a 6) segundo sua relevância, pelos gerentes;
- b) Novos-Clientes-Transação-Cli - indica o escore obtido através das médias de itens de marketing de transação que sensibilizam os clientes do banco, visando a obtenção de novos clientes, pontuados em escala semântica (1 a 6) segundo sua relevância, pelos gerentes;

c) Mais-Negócios-Relacionamento-Cli - indica o escore obtido através das médias de itens de marketing de relacionamento que sensibilizam os clientes do banco, visando o aumento dos negócios com estes clientes, pontuados em escala semântica (1 a 6) segundo sua relevância, pelos gerentes;

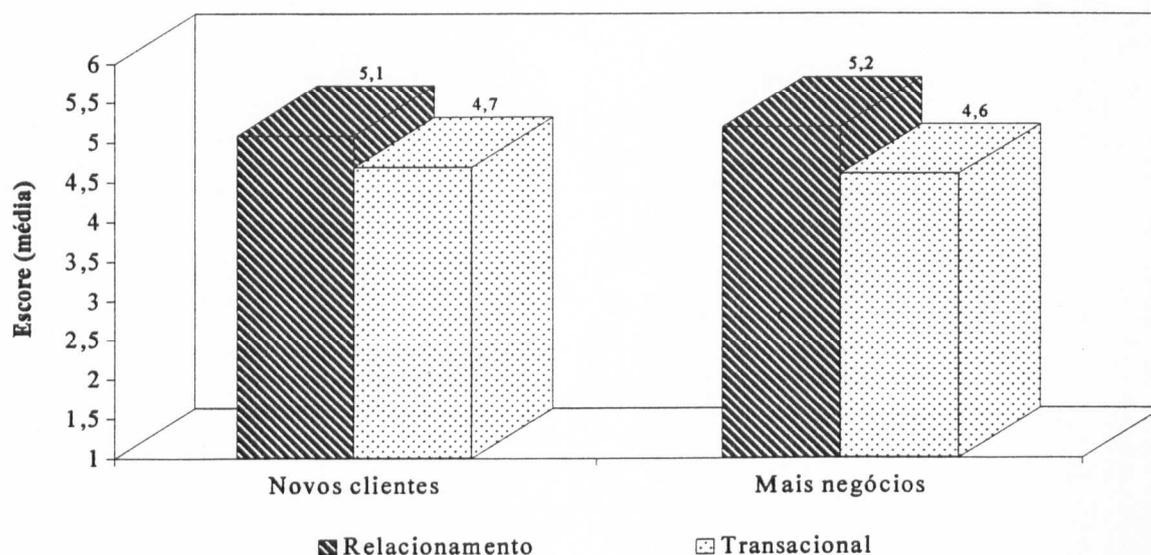
d) Mais-Negócios-Transação-Cli - indica o escore obtido através das médias de itens de marketing de transação que sensibilizam os clientes do banco, visando o aumento dos negócios com estes clientes, pontuados em escala semântica (1 a 6) segundo sua relevância, pelos gerentes;

Os resultados obtidos podem ser verificados na Tabela 3 e no Gráfico 1 constantes abaixo:

**TABELA 3**  
**Caracterização dos gerentes segundo o grau de importância dada ao relacionamento e transação na sensibilização do cliente**

Variável		Medidas descritivas					p
		Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão	CV (%)	
Novos-Clientes	Relacionamento-Cli	3,0	6,0	5,1	0,6	11,08	0,0001
Novos-Clientes	Transação-Cli	3,1	6,0	4,7	0,6	11,91	
Mais-Negócios	Relacionamento-Cli	3,3	6,0	5,2	0,5	9,84	0,0001
Mais-Negócios	Transação-Cli	2,7	6,0	4,6	0,6	13,30	

Nota: A probabilidade de significância (p) refere-se ao teste t de Student para amostras pareadas



**GRÁFICO 1: Grau de importância dada ao relacionamento e transação na sensibilização do cliente**

Segundo a Tabela 3, obteve-se um escore de 5,1 para Novos-Clientes-Relacionamento-Cli e 4,7 para Novos-Clientes-Transação-Cli. Os resultados são plenamente aceitáveis, com um nível de significância de 0,0001 ( $p < 0,05$ ). Os CV (Coeficiente de Variação), conforme Jonhson(51), também se apresentam dentro de níveis adequados de 11,08% e 11,91%, respectivamente, o que reforça a validade dos resultados. Aceita-se a afirmação presente na hipótese de que, segundo os gerentes, as variáveis de relacionamento sensibilizam mais os clientes que as de transação na obtenção de novos clientes.

Ainda conforme a Tabela 3, obteve-se um escore de 5,2 para Mais-Negócios-Relacionamento-Cli e 4,6 para Mais-Negócios-Transação-Cli. Os resultados são plenamente aceitáveis, com um nível de significância de 0,0001 ( $p < 0,05$ ). Os CV (Coeficiente de Variação), conforme Jonhson(51), também se apresentam dentro de níveis adequados de 9,84% e 13,30% respectivamente, o que reforça a validade dos resultados. Aceita-se a afirmação presente na hipótese de que, segundo os gerentes, as variáveis de relacionamento sensibilizam mais os clientes que as de transação na obtenção de mais negócios com os clientes atuais.

A observação conjunta destes indicadores leva a comprovar a primeira hipótese: Na perspectiva dos gerentes, as variáveis de relacionamento sensibilizam mais os clientes que as transacionais, na obtenção de novos clientes e no aumento dos negócios com os clientes existentes.

### ***Considerações Complementares:***

Observando os resultados obtidos podemos verificar que, conforme McTavish(38), a estratégia de investir no relacionamento pode trazer resultados significativos, maximizando o lucro com cada cliente como consequência de um relacionamento total com este cliente, ao invés de procurar o lucro máximo de cada transação individualmente. O custo de publicidade

pode cair, bem como aquele relacionado com o trato com grande número de clientes, atendendo-os parcialmente em pequenas transações. Conforme McKenna(23), de nada adianta gastar-se milhões de dólares com publicidade para obter novos clientes e deixá-los ir embora com facilidade sem uma estratégia de fidelização e relacionamento predefinida. Goldman(45) afirma que as empresas perdem cerca de 25% dos clientes todo ano, e quase nada fazem para reverter este quadro senão fazer propaganda para buscar outros. O marketing de relacionamento, conforme verificado na pesquisa e endossado por estes autores pode ser a ferramenta para fechar esta “válvula de escape” de clientes.

Salienta-se que os gerentes consideram as variáveis de relacionamento mais importantes que as transacionais, incluindo-se no grupo das transacionais o preço do serviço (tarifas e taxas) e *mix* de produtos. É bastante séria esta afirmação, como também a mudança de enfoque mercadológico exigida das organizações, que hoje encontram-se altamente focadas no marketing convencional (transacional). Os resultados também confirmam idéias de Whiteley(49), que afirma ser a qualidade do serviço (variável associada ao relacionamento) a principal razão pela qual um cliente avalia empresa.

Faz-se também relevante ressaltar que, a partir dos sistemas de informação, pode-se classificar o comportamento de compra do cliente conforme parâmetros descritos por Kotler(1) e McTavish(38). McTavish(38) criou uma escala de relacionamento, na qual cada cliente passa de um estado voltado a transação (sempre ganhar) para um enfoque de relacionamento (perdido para sempre), que se encontra na revisão de literatura. Este tipo de classificação mostra-se agora mais importante, devido à apuração da importância do relacionamento para os bancos, e pode facilitar as negociações com os clientes, sendo sua atualização e acompanhamento realizáveis por sistemas de informação.

Observando as tabelas 14 e 15 (apêndice 3) em conjunto, pode-se identificar algumas tendências importantes. Para obtenção de novos clientes, o item de maior escore é “segurança e solidez do banco”, o que sinaliza a importância do marketing de imagem e massa para ganhar novos clientes, bem como da opinião pública sobre a instituição. Os itens de relacionamento aparecem já com o segundo e terceiro escore. Conforme Peppers e Rogers(24), neste cenário as variáveis de relacionamento possivelmente devem interferir na obtenção de novos clientes

em ações de marketing pessoal (“boca a boca”), nas quais os clientes atuais satisfeitos atuam nos seus grupos de relacionamento e referência. Já na tabela 15, que trata do aumento de negócios com clientes atuais, as variáveis de relacionamento aparecem com os maiores escores. Este é o principal caminho para os bancos nesta década.

A análise das ações que podem ser realizadas pelos gerentes, constantes na Tabela 16 (gráfico 10 apêndice 3), tendem a confirmar a primeira hipótese por apresentarem as mesmas tendências. Os gerentes afirmam que as ações de relacionamento que estes realizam são mais relevantes que as transacionais e internas (atividades administrativas ou burocráticas), na obtenção de novos clientes e na obtenção de mais negócios com os clientes existentes. Verifica-se que as ações internas são consideradas pouco relevantes para seus negócios, seja na obtenção de clientes ou aumento de negócios com os existentes, levando a crer que os bancos deveriam fornecer aos gerentes menos tarefas burocráticas deixando-os mais livres para trabalhar com os clientes. Resultados semelhantes foram encontrados em bancos públicos e privados. Nos Gráficos 13 e 14, pode-se verificar uma pequena tendência de as mulheres valorizarem mais que os homens as atividades internas (burocráticas). Na questão 2.3 os gerentes são questionados sobre quais são as ações mais importantes dentre aquelas que estes realizam no banco. Pode-se verificar que as ações consideradas mais relevantes são compatíveis com as mais praticadas (questão 2.3 - Tabela 18 apêndice 3), demonstrando coerência entre o ideal e o praticado. Pode-se notar que 4 das 5 primeiras ações praticadas são de relacionamento e, na ordem de classificação, pode-se verificar que as ações de relacionamento, transacionais e internas estão classificadas nesta ordem, gerando total compatibilidade com as respostas da questão 2.

Analisando ainda os dados da questão 2.3 (Tabela 18) observa-se que as três ações mais realizadas pelos gerentes (procurar conhecer os clientes, suas necessidades e desejos; telefonar ou visitar clientes; atender pessoalmente os clientes) reforçam fortemente as idéias de Peppers e Rogers(24) sobre marketing individualizado (marketing um a um). Salienta-se novamente a relevância dos sistemas de informação que suportem e otimizem as atividades supracitadas.

## 4.2 Segunda Hipótese

Na perspectiva dos gerentes, as ações de relacionamento realizáveis pelo banco são mais importantes que as transacionais, para obtenção de novos clientes e aumento dos negócios com os clientes existentes.

Para comprovação ou não desta hipótese foram criadas as seguintes variáveis:

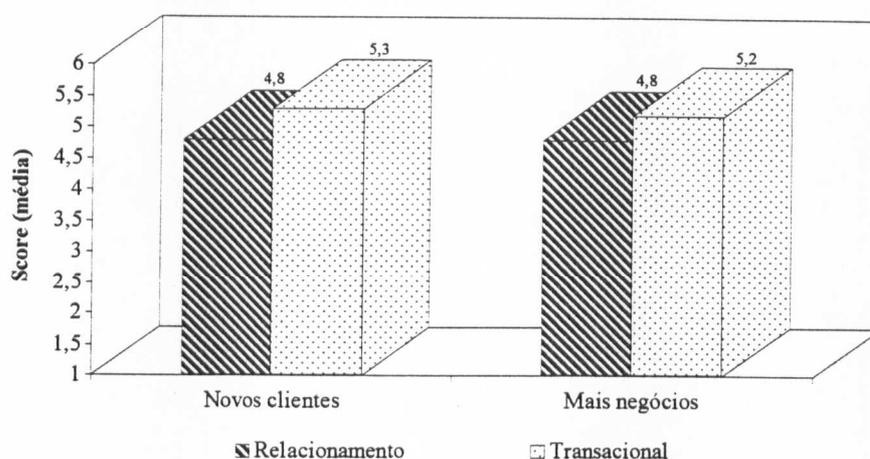
- a) Novos-Clientes-Relacionamento-Bco - indica o escore obtido através das médias de ações de marketing de relacionamento que devem ser realizadas pelo banco, visando a obtenção de novos clientes, pontuadas em escala semântica (1 a 6) segundo sua relevância, pelos gerentes;
- b) Novos-Clientes-Transação-Bco - indica o escore obtido através das médias de ações de marketing de transação que devem ser realizadas pelo banco, visando a obtenção de novos clientes, pontuadas em escala semântica (1 a 6) segundo sua relevância, pelos gerentes;
- c) Mais-Negócios-Relacionamento-Bco - indica o escore obtido através das médias de ações de marketing de relacionamento que devem ser realizadas pelo banco, visando o aumento de negócios com os clientes atuais, pontuadas em escala semântica (1 a 6) segundo sua relevância, pelos gerentes;
- d) Mais-Negócios-Transação-Bco - indica o escore obtido através das médias de ações de marketing de transação que devem ser realizadas pelo banco, visando o aumento de negócios com os clientes atuais, pontuadas em escala semântica (1 a 6) segundo sua relevância, pelos gerentes.

Os resultados obtidos podem ser verificados na Tabela 4 e no Gráfico 2 constantes abaixo:

**TABELA 4**  
**Caracterização dos gerentes segundo o grau de importância dada as ações de relacionamento e transação na sensibilização do cliente que deveriam ser realizadas pelo banco**

Situação	Tipo de ação	Medidas descritivas					p
		Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão	CV (%)	
Novos clientes	Relacionamento-Bco	3,0	5,9	4,8	0,6	12,46	0,0001
Novos clientes	Transação-Bco	3,1	6,0	5,3	0,5	10,42	
Mais negócios	Relacionamento-Bco	3,3	6,0	4,8	0,6	11,91	0,0001
Mais negócios	Transação-Bco	2,9	6,0	5,2	0,6	11,01	

Nota: A probabilidade de significância (p) refere-se ao teste t de Student para amostras pareadas



**GRÁFICO 2: Grau de importância dada às ações de relacionamento e transação na sensibilização do cliente que deveriam ser realizadas pelo banco**

Segundo a Tabela 4, obteve-se um escore de 4,8 para Novos-Clientes-Relacionamento-Bco e 5,3 para Novos-Clientes-Transação-Bco. Os resultados são plenamente aceitáveis, com um nível de significância de 0,0001 ( $p < 0,05$ ). Os CV (Coeficiente de Variação), conforme Jonhson(51), também apresentam-se dentro de níveis adequados de 12,46% e 10,42%, o que reforça a validade dos resultados. Rejeita-se a afirmação presente na hipótese de que, segundo os gerentes, as ações de relacionamento realizáveis pelo banco são mais importantes que as transacionais para obtenção de novos clientes.

Também conforme a Tabela 4, verifica-se um escore de 4,8 para Mais-Negócios-Relacionamento-Bco e 5,2 para Mais-Negócios-Transação-Bco. Os resultados são plenamente aceitáveis, com um nível de significância de 0,0001 ( $p < 0,05$ ). Os CV (Coeficiente de

Varição), conforme Jonhson(51), também se apresentam dentro de níveis adequados de 11,91% e 11,01% respectivamente, o que reforça a validade dos resultados. Rejeita-se a afirmação presente na hipótese de que, segundo os gerentes, as ações realizáveis pelo banco de relacionamento são mais importantes que as transacionais para aumento de negócios com os clientes existentes.

A observação conjunta destes indicadores leva a rejeitar a segunda hipótese: Na perspectiva dos gerentes, as ações de relacionamento realizáveis pelo banco são mais importantes que as transacionais, para obtenção de novos clientes e aumento dos negócios com os clientes existentes.

#### ***Considerações Complementares:***

Quanto ao banco, os gerentes esperam ações mais transacionais do que de relacionamento. É como se a parte do relacionamento fosse de maior responsabilidade do gerente e a parte mais voltada à venda (transação) e marketing de massa fosse de responsabilidade do banco.

Uma análise mais profunda deste resultado pode levar a crer que o gerente espera pouco do banco no que diz respeito às ações de relacionamento. Isto contraria os resultados obtidos na hipótese 1, pois se o relacionamento é mais importante, por coerência o banco deveria apoiar e ser mais ativo no que diz respeito ao desenvolvimento destes relacionamentos.

Entende-se que os resultados obtidos são consequência da própria cultura dos bancos, que geralmente está direcionada ao marketing de massa e de produtos, o que poderia levar ao gerente a considerar este comportamento dos bancos como uma situação normal.

Os resultados obtidos contrapõem-se às idéias de McKenna(23), Goldman(45) De Moubray(39) e McTavish(38) no que diz respeito às possíveis estratégias das organizações quanto a suas ações de marketing.

### 4.3 Terceira Hipótese

A maioria dos gerentes baseia suas ações de marketing de relacionamento com clientes em pelo menos uma ação realizada pelo banco para este fim.

Para comprovação ou não desta hipótese foram criadas inicialmente as seguintes variáveis:

a) Total-Gerentes-Ações-Banco: indica a porcentagem de gerentes que baseiam suas ações de marketing de relacionamento com clientes em pelo menos uma ação realizada pelo banco para este fim.

b) Total-Gerentes-Ações-Pessoais: indica a porcentagem de gerentes que baseiam suas ações de marketing de relacionamento com clientes somente em ações sem influência do banco, geralmente de caráter pessoal.

Foram listadas para os gerentes uma série de ações as quais o gerente pode utilizar como referencial para praticar o marketing de relacionamento. Estas ações podem ser vistas na Tabela 5, sendo classificadas como de responsabilidade do banco ou pessoais ( neutras para efeito de comprovação da hipótese ).

**TABELA 5**  
**Distribuição dos gerentes conforme os itens nos quais estes baseiam suas ações de marketing de relacionamento com clientes**

Itens	Frequência	Porcentagem
Políticas, normas e procedimentos definidos pelo banco (banco)	151	56,6
Treinamento periódico provido pelo banco (banco)	74	27,7
Sistema de informação do banco automatizado sobre clientes (banco)	81	30,3
Arquivos e registros pessoais de Vsa (neutra/pessoal)	82	30,7
Apoio constante do departamento de marketing do banco (banco)	47	17,6
Experiência pessoal (neutra/pessoal)	181	67,8
Conhecimento obtido com os colegas (neutra/pessoal)	66	24,7

Nota: As porcentagens referem-se ao total de gerentes que utilizam ações de marketing (267)

Tabulando-se separadamente as atividades do banco e pessoais (neutras) obtém-se a

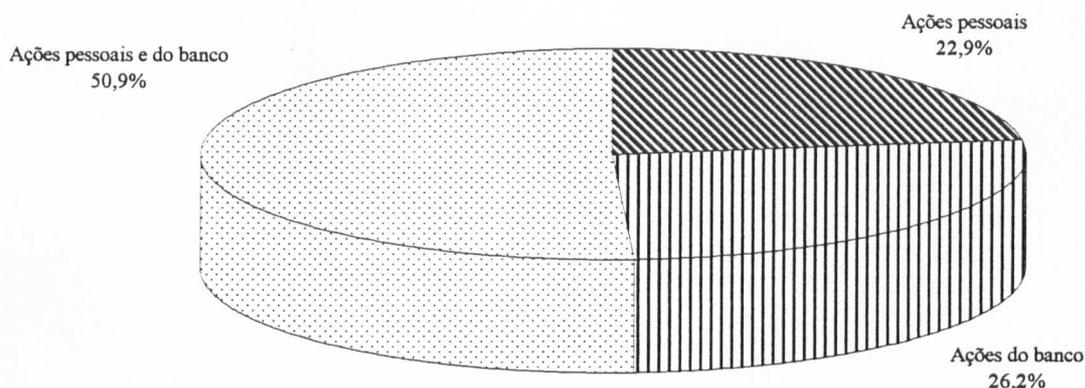
Tabela 6:

**TABELA 6**  
**Ações desenvolvidas pelos bancos para aprimorar o relacionamento gerente-cliente**

	Freqüência	Porcentagem
Total-Gerentes-Ações-Banco (Total de gerentes que baseiam suas ações de marketing de relacionamento em pelo menos uma ação de responsabilidade do banco)	206	76,9
Total-Gerentes-Ações-Pessoais (Total de gerentes que baseiam suas ações de marketing de relacionamento somente em ações pessoais)	61	22,7
Total de gerentes que não baseia suas ações de relacionamento em nenhum dos itens citados	1	0,4

Nota: As porcentagens referem-se ao total de gerentes que responderam esta questão (268)

Pode-se dizer que 50,9% dos gerentes desenvolvem ações de marketing de relacionamento com clientes baseados tanto em ações pessoais quanto em ações do banco, 26,2% em exclusivamente ações do banco e 22,9% baseados em ações de caráter pessoal. Estes resultados podem ser observados no Gráfico 3.



**GRÁFICO 3: Distribuição dos gerentes que utilizam ações de marketing segundo o tipo de ação**  
 Nota: as porcentagens referem-se aos gerentes que se apoiam em ações do banco - 267.

Constatou-se uma relação entre o tipo de banco e o tipo de ação de marketing realizada ( $p = 0,025$ ), sendo que entre os gerentes do banco privado, 33,6% baseiam-se exclusivamente

em ações do banco e 48,1% tanto em ações pessoais quanto ações do banco. Como pode ser observado na Tabela 7, 26,4% dos gerentes dos bancos públicos declararam que realizam marketing de relacionamento baseados em ações pessoais e 54,4% em ações pessoais e ações do banco.

**TABELA 7**  
**Distribuição dos gerentes segundo o tipo de ação de marketing realizada e o tipo de banco**

Tipo de ação	Tipo do banco		Total
	Privado	Público	
Ações pessoais	24 (18,3)	33 (26,4)	57
Ações do banco	44 (33,6)	24 (19,2)	68
Ações pessoais e do banco	63 (48,1)	68 (54,4)	131
<b>Total</b>	<b>131</b>	<b>125</b>	<b>256</b>

Nota: 16 casos de não resposta  
 $\chi^2 = 7,36$   $p = 0,0250$

Conforme a Tabela 6, 76,9 % dos gerentes baseia suas ações de relacionamento com clientes em ações realizadas pelo banco e 22,7 % somente em itens de caráter pessoal (neutro). Segundo a Tabela 5, 56,6% dos gerentes norteia seus relacionamentos com clientes em políticas, normas e procedimentos definidos pelo banco. Como a amostra foi calculada para no máximo 6% de erro, ou seja, qualquer um dos percentuais da Tabela 6 pode ter uma variação máxima de 6% se verificada a população, e as diferenças encontradas são bem maiores e significativas, pode-se concluir que os resultados demonstram que a maior parte dos gerentes baseia suas ações de relacionamento em ações do banco.

A observação conjunta destes indicadores confirma a terceira hipótese: A maioria dos gerentes baseia suas ações de marketing de relacionamento com clientes em pelo menos uma ação realizada pelo banco para este fim.

### ***Considerações Complementares***

Apesar dos bancos efetivarem em geral alguma ação para apoiar o relacionamento, verifica-se, através de análise de frequência (Tabela 5), que grande parte dos gerentes baseia suas ações de relacionamento muito calcados em experiência pessoal (67,8%), possivelmente indicando uma lacuna por parte do banco. O banco parece participar principalmente como um normatizador (ação do banco com maior número de respostas - Tabela 5), como se lhe coubesse estabelecer padrões de comportamento e relacionamento com clientes, deixando o restante por conta do gerente, o que sob a ótica de obtenção de resultados pode ser questionável. No que diz respeito a treinamento provido pelo banco para melhorar o marketing de relacionamento, verifica-se que este só é citado em 27,7% dos casos (Tabela 5). Sistema de informações do banco sobre clientes só é utilizado por 30,3% dos gerentes, menos do que arquivos pessoais (30,7%). Este índice pode levar a conclusões de que os sistemas do banco apoiam pouco as ações de marketing de relacionamento ou são pouco funcionais. O fato é que os gerentes não usam ou não dispõem destes sistemas de informação em 69,7% dos bancos (Tabela 5), o que é de alguma maneira preocupante. A área de marketing do banco aparece com baixo percentual, só apoiando 17,6% dos gerentes em ações de relacionamento com clientes, o que pode ser considerado um índice de pequeno valor (Tabela 5). O comportamento dos bancos, verificado nesta pesquisa, contradiz as ações sugeridas e esperadas para este tipo de intuição enumeradas por McKenna(23), Peppers e Rogers(24) e Rapp Collins(16).

#### **4.4 Quarta Hipótese**

Os gerentes mantêm informações sobre seus clientes, sendo que estas informações lhes permitem ações que geram aumento nos negócios com estes clientes.

Para comprovação ou não desta hipótese foi envolvida uma variável:

- a) Total-Gerentes-Mantém-Informações-Aumento-Negócios: indica a porcentagem de gerentes que armazenam de alguma forma informações de clientes e afirmam que estas informações lhes permitem ações que aumentem os negócios com estes clientes.

Nos resultados obtidos foram mapeadas as principais fontes de armazenamento de informações de clientes pelos gerentes conforme a Tabela 8:

**TABELA 8**

**Distribuição dos gerentes segundo os recursos utilizados para armazenar informações sobre clientes**

<b>Recurso</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Na própria memória	107	39,8
Em fichas / agenda	198	73,6
No micro pessoal	45	16,7
No computador central	142	52,8
Na memória de outros funcionários	15	5,6

Nota: As porcentagens referem ao total de gerentes que utilizam algum recursos (269)

Na Tabela 9, temos a distribuição de gerentes conforme a utilização de informações de clientes para aumento nos negócios.

**TABELA 9**

**Distribuição dos gerentes segundo a opinião quanto ao fato da utilização de recursos permitir ações que geram aumento nos negócios com os clientes**

<b>Opinião</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Discordo	1	0,4
Neutro	51	19,0
Concordo	216	80,6
<b>Total</b>	<b>268</b>	<b>100,0</b>

Nota: 5 casos de não resposta

Conforme a Tabela 10, encontrada a seguir, podemos observar que 99,6% dos gerentes mantêm informações de Clientes e destes, 80,6% concordam que estas informações lhes permitem aumentar negócios com estes clientes (variável Total-Clientes-Mantém-Informações-Aumento-Negócios indicada por três asteriscos na Tabela 10). Como a amostra foi calculada para no máximo 6% de erro, ou seja, em qualquer um dos percentuais da Tabela 10 pode-se ter um erro máximo de 6% se verificada a população, e as diferenças encontradas são bem maiores e significativas, pode-se concluir que o resultado é relevante.

**TABELA 10**

**Armazenamento de Informações de Clientes e Aumento dos Negócios**

Posição dos Gerentes sobre manter Informações de Clientes		Posição dos Gerentes quando a Infomações de Clientes permitirem Aumento dos Negócios		
		Concorda	Neutro	Discorda
Total-Gerentes-Mantêm-Informações-Clientes	267 99,6%	216 80,6%***	50 18,6%	1 0,4%
Total-Gerentes-Não-Mantêm-Informações-Clientes	1 0,4%	0 0%	1 0,4%	0 0%
Total	268 100%	216 80,6%	51 19,0%	1 0,4%

\*\*\* Variável **Total-Gerentes-Mantêm-Informações-Aumento-Negócios**

Observando-se conjuntamente os indicadores acima verifica-se a confirmação da quarta hipótese: os gerentes mantêm informações sobre seus clientes, sendo que estas informações lhes permitem ações que geram aumento nos negócios com estes clientes.

### *Considerações Complementares*

Segundo a Tabela 8, a maior parte dos gerentes guarda dados em agendas e fichas, o que pode sinalizar deficiências nos sistemas de informação dos bancos quanto ao apoio aos gerentes. Cerca da metade deles utiliza o computador central do banco e aproximadamente 40%, a própria memória. Nota-se também um baixíssimo uso de micro-computadores pessoais e portáteis (*notebooks*), que são atualmente poderosa ferramenta para os profissionais de vendas, sendo utilizados para guardar informações de clientes em apenas 16,7% dos casos, ou seja, o menor percentual. Em toda a revisão sobre sistemas de informação de marketing, incluindo-se Kotler(1), Schoenbachler e Gordon(31), Siebel e Malone(57), Shaw e Stone(17), Holtz(18) e Nash(11), a existência de informações sobre clientes e bancos de dados de marketing apresentam-se como ferramentas básicas para a sobrevivência e competitividade nesta década. Como 73,6% armazenam dados de clientes em agendas e fichas, e, como todo banco possui sistemas com dados básicos de clientes, conclui-se que os sistemas existentes não guardam as informações necessárias, fazendo com que a agenda do gerente e sua memória transformem-se em um banco de dados complementar ao sistema de computador do banco, o que tem pouca lógica considerando-se o estado de desenvolvimento da tecnologia da informação na atualidade.

Também é relevante salientar, conforme a tabela 5 que só há treinamento visando aprimorar o marketing de relacionamento em 27,7% das instituições. Estes índices de treinamento chocam-se com as proposições de Albretch(48) e Whiteley(49), que afirmam ser o treinamento uma das formas mais efetivas da melhoria da qualidade dos serviços.

Verifica-se que em bancos privados (Gráfico 18-apêndice 2) o sistema central do banco é mais utilizado para prover informações sobre clientes, o que pode sinalizar maior eficiência e qualidade destes sistemas. O fato da quase totalidade dos gerentes afirmarem que as informações de clientes lhes proporcionam aumento dos negócios com estes clientes reforçam

as idéias de Synnott(2), Gonçalves e Gonçalves(44) e Benton(4) sobre a utilização da tecnologia da informação para obtenção de vantagem competitiva.

Um problema habitual dos bancos é a troca de gerentes entre agências ou mesmo entre duas instituições. Nestes casos, espera-se que o gerente que permaneceu na agência consiga assumir os clientes do gerente que saiu, mantendo-os e até buscando mais negócios. Porém, na prática, muitas vezes o gerente que saiu leva os clientes consigo. A fim de verificar se os sistemas de informação existentes suprem o novo gerente com informações que o ajudem a conhecer e manter a clientela foram elaboradas as questões 8 e 9, que estão relacionadas com a quarta hipótese. Verificou-se que para 66,5% dos gerentes a quantidade e qualidade de informações sobre clientes existentes é fator primordial para o sucesso do novo gerente, o que demonstra a importância da informação sobre clientes atuais (tabela 25-apêndice 3) . Porém na questão 9 (Tabela 26-apêndice 3) verifica-se que em somente 42,8% dos bancos esta informação está disponível. Reforça-se assim a possibilidade da existência de lacunas nos sistemas de informação de clientes no bancos e a necessidade de maiores investimentos neste setor, mais uma vez contrariando a linha de pensamento dos autores adotados como referência desta pesquisa.

#### **4.5 Quinta Hipótese**

A maior parte dos gerentes afirma que existe pelo menos uma ação de marketing implementada por sistemas de informações nos bancos em que atuam.

Para fins de comprovação ou não desta hipótese foi criada uma variável que indica a porcentagem dos bancos que implementam ações de marketing por sistemas de informação (Total-Bancos-Ação-Marketing-SI). Inicialmente foram apresentadas aos gerentes

uma série de ações de marketing implementadas por sistemas de informação, e estes puderam indicar as existentes em seus bancos. Os resultados podem ser vistos na Tabela 11:

**TABELA 11**  
**Distribuição dos gerentes segundo as ações de marketing implementadas por sistemas de informação atualmente existentes em seu banco**

<b>Ações de marketing</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Gerar malas diretas para clientes novos e atuais	182	73,1
Gerar informações que permitam acompanhar os negócios dos clientes	156	62,7
Indicar clientes que estão reduzindo seus negócios	105	42,2
Auxiliar no fechamento dos negócios pelos gerentes	94	37,8
Gerar informações para tomada de decisão baseadas nos negócios realizados e dados de clientes	93	37,3
Permitir ao gerente conhecer o cliente, seu comportamento e negócios realizados	90	36,1
Indicar clientes potenciais na praça	82	32,9
Aprovação prévia de operações para oferecimento para o cliente	82	32,9
Indicar clientes potenciais para um produto dentro do perfil do cliente	68	27,3
Indicar clientes para visitas e trabalho individual	67	26,9
Implementar sistema de vantagens progressivas para bons clientes	61	24,5
Criar um banco de dados com sugestões e opiniões dos clientes	35	14,1
Apontar clientes com conta em mais de um banco visando aumentar negócios	30	12,0

Nota: 24 casos de não uso

As porcentagens referem-se ao total de gerentes que utilizam algum recursos (249)

Os resultados da Tabela 12 demonstram que, para 249 gerentes, ou seja, 91,2%, existem ações de marketing implementadas por sistemas de informação em seus bancos, dentre as especificadas, sujeitos a um erro máximo de 6%.

**TABELA 12**  
**Existência de Ações de Marketing Implementadas por Sistemas de Informação**

Total-Bancos-Ação-Marketing-SI	91,2%	(249)
Total-Bancos-Não-Uso	8,8%	(024)
Total	100%	(273)

A observação conjunta destes indicadores leva a aceitar a quinta hipótese, ou seja, que a maior parte dos gerentes afirma que existe pelo menos uma ação de marketing implementada por sistemas de informações nos bancos em que atuam.

### *Considerações Complementares*

Com o objetivo de traçar um perfil dos sistemas de informação disponíveis nos bancos para os gerentes, foram formuladas as questões 10 e 10.1. A questão 10 busca obter dados sobre os sistemas de informação automatizados disponíveis nas agências. Conforme a Tabela 29, verificou-se que os sistemas de controle de produtos (97,4%), básicos para o funcionamento de qualquer banco, são os mais disponíveis. Ainda se chama a atenção para a grande disponibilidade de sistemas de rentabilidade de clientes (89,5%) e cadastro único de clientes (73,5%). A preocupação quanto aos resultados surge quando observamos que poucos sistemas de apoio ao dia a dia do gerente (visitas e atendimento - 33,7%), poucas informações históricas do cliente e seu comportamento de compra (30%), poucos sistemas informatizados de marketing (16,9%) e quase nenhuma informação sobre a pessoa do cliente em si (dados comportamentais, psicográficos e estilo de vida - 5,6%) estão disponíveis nos bancos pesquisados. A questão 10.1 indaga sobre os sistemas que os gerentes consideram mais importantes (ao contrário da 10 que pergunta sobre os existentes). Na Tabela 28 verifica-se uma certa coerência com as informações dos sistemas existentes. Acredita-se que os gerentes não conseguem gerar demanda por sistemas que os mesmos desconhecem ou não dispõem, tendendo a pontuar os mais conhecidos.

Conforme a Tabela 11, verifica-se que ações de marketing implementadas por sistemas de informação mais disponíveis são as mais simples de serem implementadas, tal como a geração de malas diretas (a mais frequente), para a qual basta nome e endereço do cliente. Quando nos referimos às ações mais complexas, dependentes de informações mais abrangentes

e *database marketing*, além de algoritmos sofisticados, verificamos a existência das mesmas em um pequeno número de instituições. Para tanto, podemos analisar a Tabela 11 na qual os sistemas de informação que permitem ao gerente conhecer o cliente, seu comportamento e negócios realizados só existem para 36,1% dos gerentes (63,9% não possuem). Somente 32,9% dos respondentes afirma que o banco consegue através de seus sistemas de informação indicar clientes potenciais para um produto a partir do seu perfil, que é uma ação mais complexa típica de *database marketing*. Apenas 24,5% sinalizam a existência de um sistema de vantagens progressivas para clientes, essencial para apoio ao processo de fidelização e reconhecimento daqueles que mais se relacionam e fornecem retorno ao banco. Se verificarmos a revisão de literatura de Albretch(48) e Whiteley(49) chegaremos a conclusão de que são relevantes as opiniões e sugestões de clientes como elemento de *feedback* da organização, para melhoria da qualidade dos serviços e decisão estratégica. Porém, segundo a tabela 11, os bancos de dados com estas informações só estariam disponíveis para 14,1% das instituições.

## 5. Conclusões Finais e Sugestões para Pesquisas Futuras

Verifica-se a importância do marketing de relacionamento nas instituições bancárias, para obtenção de novos clientes e aumento dos negócios com os existentes, bem como a relevância dos sistemas de informação, no sentido de fornecer apoio e permitir a implementação destas estratégias. Porém, observa-se que as ações de relacionamento estão principalmente nas mãos dos gerentes, ficando o banco na posição de um mero observador, normatizador e cobrador de resultados. Nota-se a falta de apoio e de visão, por parte do banco, que não reconhece de forma adequada a relevância do marketing de relacionamento.

Com o objetivo de se obter uma visão mais ampla destas questões, deve-se analisar a estrutura dos bancos (vide McTavish(38)), na qual identifica-se geralmente três partes: a primeira corresponde à administração central (ou geral), que consiste em uma grande estrutura hierárquica na qual são tomadas as decisões mais relevantes para a organização (centro administrativo); a segunda, formada por diretorias regionais, de baixo poder decisório, que centralizam o comando de várias agências, e, finalmente, as agências propriamente ditas, locais em que as negociações ocorrem e onde a maior parte dos serviços é prestada.

A administração geral geralmente encontra-se subdividida funcionalmente em diversas áreas tais como: marketing, planejamento, corpo diretivo, compras, recursos humanos, produtos, entre outras, organizadas por função, e não por processo (vide Hammer e Champy(23)). Muitas vezes a diretoria e os centros de decisão da administração geral encontram-se afastados dos clientes por uma série de blocos funcionais (níveis do organograma), que atuam como um filtro, gerando distorções da realidade. As informações de clientes e mercados provenientes das áreas subordinadas freqüentemente refletem opiniões e interesses destas áreas e seus gestores. Esta distância dos clientes pode causar um desalinhamento estratégico grave, convertendo a direção do negócio em um processo

instintivo, baseado na experiência pessoal, cultura organizacional e em critérios direcionados pelo sucesso obtido no passado. Estas ocorrências contrapõem-se com as afirmações de Ansoff(31), segundo o qual os executivos necessitam de informações atualizadas, com qualidade e confiabilidade para tomada de decisão. Whiteley(49) cita como contra-exemplo a empresa Hotéis Marriot, na qual o presidente e o corpo diretivo lêem milhares de cartas de clientes todos os anos. Os sistemas de informações de marketing podem fornecer estas informações estratégicas criando bases para a tomada de decisão.

Albretch(48) e Whiteley(49) propõem algumas alternativas para se movimentar toda a massa de pessoas existente em uma grande organização em um único sentido, orientado para o cliente e para o seu sucesso estratégico, sem se distanciar do credo da instituição. Um marco fundamental nesta linha de pensamento é saturar a empresa com a voz dos clientes. Este enfoque, que visa a orientação de toda empresa para o cliente, difere bastante do que se encontra na vida prática. Na maior parte dos bancos, os gerentes e a área de marketing são os que mais conhecem os desejos e necessidades dos clientes. Porém, todo o restante da organização desconhece quase que completamente estes clientes, devido a falhas nos sistemas de informação de marketing, verificadas nesta pesquisa e tem como “seu verdadeiro cliente” o gerente imediato (Hammer e Champy(22)), que, geralmente, é um cidadão voltado para dentro da empresa, sem visão mercadológica, gerindo sua área isoladamente.

Segundo Albretch(48) e Whiteley(49), estes fatos ocorrem devido à falta de visão e liderança do corpo diretivo, que insiste em não ter contato com a maior parte dos colaboradores, fazendo gestões de gabinete com grupos fechados. A falta de motivação e alinhamento estratégico chegam a ser absurdas. Estes autores citam o exemplo positivo da American Airlines, cujo presidente fala anualmente para praticamente todos os empregados, motivando-os rumo à visão de futuro da empresa e às necessidades de clientes. A relevância destas ações podem ser sentidas e analisadas conforme afirmações destes autores de que, a

cada nível hierárquico que uma diretriz é transmitida para ser cumprida, a motivação e comprometimento decrescem ao quadrado. Isto significa que, uma diretriz de diretoria que foi transmitida pelos blocos do organograma (de cima para baixo), através das comunicações chefe-chefe, chegará quase como um estímulo nulo no pessoal de linha de frente que atende aos clientes.

Albrecht(48) e Whiteley(49) propõem que, através da criação de uma visão de futuro da organização, incentivos altamente alinhados com o cliente, saturação da companhia com a voz do cliente, treinamento e motivação humana, as organizações possam alterar este cenário. A visão é posicionada como o primeiro passo direcionando a todos em um único sentido, rumo a um futuro promissor no qual o cliente está em primeiro lugar. Em seguida, com suprimento constante de informações de clientes e mercados, além de incentivos que motivem os colaboradores, cria-se um quadro favorável para o sucesso do empreendimento.

Analisando os resultados da pesquisa, sob a ótica dos sistemas de informação, verifica-se que a existência de sistemas para melhoria do marketing de relacionamento e efetivação do marketing individualizado são escassos. Os sistemas de informação existentes parecem rudimentares e simples, estando um pouco distantes dos bancos de dados de marketing que encontramos na literatura (vide Nash(11), Shaw e Stone(17), Rapp e Collins(16) e Holtz(18)).

Na visão dos gerentes, o banco está mais preocupado com marketing de massa, propaganda de imagem na TV e a área de marketing estaria apenas agindo como uma interlocutora desta política. Em alguns bancos, notou-se informalmente uma certa dissociação entre os gerentes, representantes das agências (local em que se “joga o jogo”) e a sede administrativa do banco (na qual são “decididas as regras do jogo”).

Considerou-se surpreendente a observação de que a maior parte dos gerentes mantém informações de clientes em fichas e agendas, o que sinaliza falhas nos sistemas de administração de clientes dos bancos. Este fato é completamente contraditório com o

esperado, e com as tendências do marketing, citadas por Rapp e Collins(16) e também Peppers e Rogers(24). Se os gerentes armazenam dados em fichas ou agendas, certamente o sistema de informações disponível não armazena todos os dados necessários, tendo que receber complementação sob a forma manual. Com a tendência atual de aumento do número de clientes por gerente isto fica impraticável. Também é impossível realizar-se uma ação mais efetiva sobre os clientes, pois só o gerente detém o conhecimento sobre eles. O banco não tem informações completas sobre estes clientes. Pode-se afirmar que estas informações consistem em um patrimônio extremamente relevante para manter estes clientes e fidelizá-los, bem como viabilizar a tomada de decisões estratégicas sobre mudanças em produtos e lançamento de novos serviços. O valor das informações de clientes atuais, uma vez bem organizadas e disponíveis, é muito grande, e, sem elas, o banco não conseguirá agir, relacionar-se e tomar decisões adequadamente. Da mesma forma, terá problemas quando houver troca de gerentes, pois aquele que sair poderá levar consigo o conhecimento e informações de clientes, que apenas ele detém.

Acredita-se que, se um cliente abandonar o banco, o gerente só irá descobrir meses depois, principalmente nos dias de hoje, nos quais a proporção de clientes por gerente em uma agência pode passar de mil. Não há um sistema capaz de avisá-los que os negócios com um cliente estejam diminuindo, ou até mesmo cessaram. Mas gastos constantes com marketing de massa são efetivados para “pegar” novos clientes, e muito pouco é feito para mantê-los, o que os deixa “escapar” com facilidade.

A afirmação, por mais de 80% dos gerentes, que informações sobre clientes e as ações de marketing, realizadas pelo banco baseadas em sistemas de informação, apresentam resultados positivos tendem a confirmar que as idéias sobre a aplicação da tecnologia da informação para obtenção de vantagem competitiva, citadas na revisão de literatura, são verdadeiras (Synnott(2), Benton(4), Verity(13)). Porém, verifica-se que, apesar dos bons

resultados obtidos nas ações de marketing implementadas por sistemas de informação, a disponibilidade e uso destes sistemas são reduzidas. A mala direta aparece como principal aplicação, porém, como sabemos, sua eficiência depende dos sistemas e dados disponíveis.

Segundo Siebel e Malone(57), um dos grandes problemas da força de vendas é de exatamente direcionar-se para um grande número de possíveis clientes, os quais não apresentam perfil adequado para os produtos, e, conseqüentemente, não irão efetuar compras. Estas ações geram alto custo e perda de tempo, e segundo os autores, poderiam ser minimizadas se os sistemas de informações apontassem os verdadeiros possíveis clientes, fazendo com que cada visita e negociação fosse mais produtiva, maximizando o número de negócios realizados. Analisando os resultados da pesquisa, em relação aos sistemas disponíveis, observa-se que, na prática, isto não está ocorrendo. É relevante verificar que estas afirmações e tendências confirmam-se durante toda a análise de resultados.

Os gerentes consideram mais importantes as seguintes ações implementadas por sistemas de informação: disponibilização de informações de acompanhamento de negócios; armazenamento de dados comportamentais e financeiros de clientes e aplicação de sistemas de vantagens progressivas e reconhecimento (fidelização). Todas elas estão baseadas em bancos de dados de marketing, envolvendo principalmente dados de clientes e transações realizadas, cuja disponibilidade (conforme verificou-se na pesquisa) é restrita e, geralmente, a organização destes bancos de dados é feita de forma inadequada.

Acredita-se que os resultados desta pesquisa abram espaço para os bancos investirem mais em sistemas de informação de clientes, *database marketing* e sistemas de apoio ao marketing de relacionamento, como armas fundamentais para seu sucesso. Neste enfoque, as instituições de visão, inovadoras e conscientes têm à sua disposição elementos suficientes para saírem na frente e criarem vantagens competitivas no mercado.



se grandes lacunas no *portfólio* dos sistemas existentes. Os gerentes afirmam que só existem informações sobre a série histórica de negócios com clientes (histórico de transações) em 30% dos bancos, que é uma das bases de dados fundamentais em um sistema de informação de marketing. O mesmo ocorre quando se observa que existem sistemas para acompanhar visitas e relacionamento em apenas 33,7% dos bancos.

Acredita-se que há muito o que fazer a nível de sistemas de informação de marketing, e as perspectivas são animadoras, estabelecendo-se aí uma oportunidade estratégica, para obtenção de resultados, ainda pouco explorada. Aconselha-se o investimento e priorização do desenvolvimento de sistemas de informação de marketing nos bancos comerciais, como um fator crítico para seu sucesso e sobrevivência nesta década.

McFarlan(19), em pesquisa realizada na Inglaterra, afirma que os bancos são o tipo de instituição para a qual os sistemas de informação geram maior diferencial competitivo, entre todos os ramos de negócio. Os resultados dos dados coletados na pesquisa têm correlação com os obtidos por McFarlan(19), sendo significativo agregá-los à revisão de McTavish(38), gerando uma lista de aspectos relevantes sobre sistemas de informação e bancos comerciais:

1. A maior parte dos processos nos bancos, incluindo-se aí os mais importantes, são de natureza informacional e não física;
2. A maior parte dos produtos estão implementados por sistemas de informação, sendo que cada opção e característica destes produtos possui seu equivalente em um sistema de informação informatizado. Se o sistema não implementa um serviço (por exemplo, resgate automático no fundo) o banco não disporá do produto. A rapidez de implementação de um novo produto depende, acima de tudo, do tempo gasto para desenvolver um sistema de informação;

3. A qualidade dos serviços, da maneira pela qual o cliente percebe, está intimamente ligada à qualidade dos sistemas de informação disponíveis;
4. À medida que a tecnologia avança, e com ela o advento do banco virtual, a dependência do banco em relação aos sistemas de informação aumenta a um nível tal, que a existência e implementação destes sistemas passam a definir o negócio da instituição;
5. A área de informação e sistemas nos bancos toma uma importância tão grande, que se faz necessário destinar a estas áreas maior poder e recursos, alterando-se a estrutura organizacional existente;
6. O amadorismo e precariedade dos sistemas de informação de marketing devem ser substituídos por sistemas integrados de informação de marketing, projetados com minucioso planejamento, alinhamento estratégico, técnicas de análise de sistemas e análise de dados, sendo implementados em plataformas de *hardware* e *software* de ponta (cliente-servidor, orientação a objetos, processamento paralelo massivo, etc);
7. As organizações que dispuserem de informações estratégicas adequadas, utilizarem o marketing integrado e atuarem de forma eficaz sobre seus clientes se destacarão no mercado, cada vez mais competitivo, adquirindo controle de bancos mais dispersos ou simplesmente os forçarão a abandonar o negócio.

Acredita-se que esta pesquisa mostra fatos, já percebidos por alguns bancos, enquanto outros só virão a percebê-los, futuramente, mediante um custo bem maior (inclusive pagando com sua própria sobrevivência). No negócio bancário, investir em sistemas de informação, e neste contexto, nos sistemas de marketing é criar o futuro estratégico da organização, resultando em fator crítico para o seu sucesso. A engenharia da informação destes sistemas passa por um planejamento estratégico, baseado na orientação ao mercado, revendo-se primeiramente os processos de integração com clientes. O uso de sistemas de informação que

permitam o marketing individualizado, pleno relacionamento banco-cliente e fidelização, coordenando um marketing integrado, será capaz de gerar uma grande sinergia e eficiência na organização, maximizando seus resultados. A análise, o projeto lógico e físico dos bancos de dados de marketing serão tarefas fundamentais para prover uma base sólida, na qual este processo transcorra. Os bancos terão de gerenciar estas competências básicas, firmando-se como provedores de informações financeiras e movimentações eletrônicas de recursos. O “dinheiro eletrônico” tende a substituir o físico, e os bancos tendem a se converter em intermediários processadores de informações financeiras, entre compradores-vendedores e toda a sociedade. A totalidade dos processos bancários será representada por meio de sistemas de informação, os quais comporão a espinha dorsal das operações destas instituições.

Para dar continuidade a este estudo, sugere-se a realização de pesquisas complementares, as quais visem à maior exploração dos temas relacionados. Diante da constante automação de processos, crescimento do auto-atendimento e *home-bank* (banco acessado pelo cliente à distância), acredita-se que o relacionamento entre cliente e banco será cada vez mais realizado através de mídias eletrônicas tais como internet, telefone, fax e microcomputador. O estudo do relacionamento cliente-banco, neste cenário, o novo papel do gerente de contas e a importância dos sistemas de informação de clientes para gerenciar estas ações podem ser o foco de uma interessante pesquisa a ser realizada. Outra sugestão para pesquisa futura é de se trabalhar o conceito de companhia íntima com o cliente, sugerido por Treacy e Wiersima(47), apresentando-se como uma etapa mais avançada do marketing de relacionamento, na qual há quase uma fusão entre a empresa e o cliente, devido aos grandes benefícios mútuos alcançados.

Uma terceira pesquisa pode ser realizada com os líderes de mercado, comparando-os em nível de sistemas de informação de marketing e marketing de relacionamento com seus

concorrentes diretos, que não conseguiram atingir a posição de líderes. Neste ponto de vista, pode-se examinar se os conceitos de *database marketing* e relacionamento são mais aplicados pelos líderes do que pelos concorrentes e se isto pode estar correlacionado com sua liderança mercadológica.

Uma outra pesquisa pode ser desenvolvida comparando-se empresas perenes (com mais de 50 anos de idade) e de sucesso, buscando identificar suas políticas de relacionamento com clientes e sistemas de informação em marketing. Pode-se investigar se existe uma relação entre a perenidade da empresa, sua forma de relacionar com clientes e os sistemas de informações que dispõe.

## Apêndice 1 - Lista dos Bancos Participantes

### • INSTITUIÇÃO

1. Bradesco;
2. Credireal;
3. Banco do Brasil;
4. Bic Banco;
5. Unibanco/Nacional;
6. Fininvest;
7. Banco Ficrisa;
8. Banco Geral do Comércio;
9. Bamerindus;
10. Banco do progresso;
11. Banco Mercantil;
12. Banco Rural;
13. BANERJ;
14. Banco América do Sul;
15. Banco Itaú;
16. CEF;
17. BCN;
18. MilBanco;
19. BanRisul;
20. Banco Nordeste;
21. Banco Noroeste;
22. Banco de Boston;
23. Banco Meridional do Brasil;
24. Banorte;
25. Banco de Brasília;
26. BEMGE;
27. Bandeirantes;
28. Sudameris;
29. Banco Safra;
30. Banco Real.

## Apêndice 2 - Instrumento de Pesquisa



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

ESCOLA DE BIBLIOTECONOMIA

**Pesquisa sobre Marketing de Relacionamento e Sistemas de Informação de Marketing em Instituições Financeiras**

Sr(a). Gerente,

Agradecemos, desde já, pela grande colaboração no preenchimento deste questionário de pesquisa sobre marketing de relacionamento e sistemas de informação que estamos enviando nesta oportunidade. Esta pesquisa é destinada à elaboração de projeto de natureza acadêmica e objetiva produzir trabalhos de mestrado (Curso de Ciência da Informação da EB-UFMG). As respostas e nomes serão preservados, sendo que estas informações serão tratadas como confidenciais.

Número Questionário: \_\_\_\_\_ (0.0)

Data: / / 1995. (0.1)

Nome (opcional) : \_\_\_\_\_ (0.2)

Instituição: \_\_\_\_\_ (0.3) Código do Banco: \_\_\_\_\_ (0.4)

Agência: \_\_\_\_\_ Código Agência: \_\_\_\_\_ (0.5)

Idade: \_\_\_\_\_ anos (0.6) Sexo (M=masc., F= feminino) : \_\_\_\_ (0.7)

Perfil dos clientes que atende:

peessoa física	
peessoa jurídica	
ambos	

**As respostas devem refletir suas opiniões pessoais independente da visão de outras pessoas da empresa.**

Obrigado pelo apoio a este estudo científico.

Atenciosamente,

Cid Gonçalves Filho

Cid Gonçalves Filho

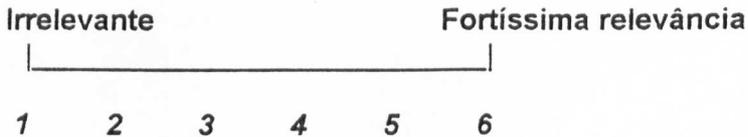
Mestrando em Ciência da Informação EB-UFMG

Rua Albita 131 - sala 329 - cep 30310-160

Belo Horizonte - Minas Gerais

fax (031) 225.9792 tels: (031) 981-5195 / 229.5642 / 581.7196

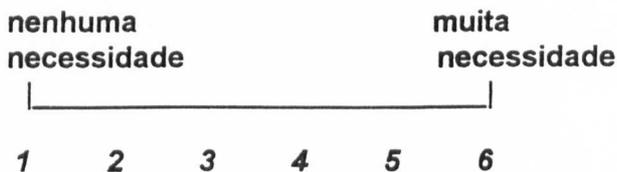
2. Observe as seguintes ações realizadas pelos senhores gerentes. Pede-se classificar os itens conforme o critério de relevância de cada coluna, segundo a seguinte escala:



	Obter novos clientes (2.1)						Obter mais negócios com clientes atuais (2.2)					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
a. Promover campanhas para venda imediata de produtos												
b. Atender pessoalmente os clientes												
c. Cuidar da parte administrativa da agência												
d. Analisar relatórios gerados pelos sistemas administrativos												
e. Participar de reuniões internas												
f. Telefonar ou visitar clientes												
g. Fazer atividades burocráticas / responder correspondências internas												
h. Buscar conhecer os produtos e serviços do banco												
i. Procurar conhecer os clientes, suas necessidades e comportamento												
j. Fechamento de negócios para clientes que visam maximizar o lucro a cada transação.												
k. Fechamento de negócios com clientes que visam relações de longo prazo												

2.3 Dentre as ações acima relacionadas especifique as que Vsa. mais realiza atualmente em seu banco: \_\_\_\_\_

3. Dentro da perspectiva de que o cliente ao procurar um banco, busca satisfazer certas necessidades, como Vsa. classifica o relacionamento cliente-gerente?



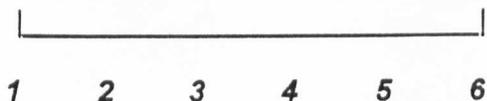
	1	2	3	4	5	6
a) Expressar sua personalidade						
b) Satisfazer sua curiosidade a respeito dos serviços do banco						
c) Ganhar a afeição do gerente						
d) Ocultar suas fraquezas						
e) Ter sua autoridade reconhecida						
f) Ser sociável						

Para a perfeita compreensão das questões que se seguem considere os seguintes conceitos:

- **Obter novos clientes** - ações para que um cliente **novo** abra uma conta no banco.
- **Obter mais negócios com clientes atuais** - ações para incrementar o volume de negócio com cliente existentes.

1. Observe os itens abaixo que **sensibilizam os clientes** de um banco. Pede-se **classificar** os itens conforme o critério de **relevância** para cada coluna, segundo a seguinte escala:

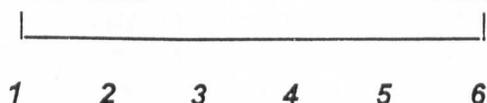
Irrelevante Fortíssima relevância



	<i>Obter novos clientes (1.1)</i>						<i>Obter mais negócios com clientes atuais (1.2)</i>					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
a. Bom atendimento dos funcionários e recepcionistas												
b. Capacidade de ter o cliente como centro das atenções do banco												
c. Capacidade de dar aos clientes atenção individualizada entendendo suas necessidades												
d. Bom relacionamento e atendimento do gerente												
e. Valor das tarifas bancárias												
f. Valor das taxas de aplicação												
g. Valor das taxas de empréstimos												
h. Segurança e Solidez do banco												
i. Cortesia e Cordialidade dos funcionários												
j. Automação dos serviços												
k. Ser perto de casa / trabalho												
l. Indicação / conselhos de conhecidos												
m. Ter boa imagem no mercado												
n. Visitas dos gerentes e funcionários aos clientes												

4. Observe as seguintes ações realizadas pelo banco. Pede-se classificar as ações mais importantes conforme o critério de relevância de cada coluna, que no seu entender **devem ser realizadas pelo seu banco** (independente se ele as realiza), com atividade complementar às ações dos gerentes, segundo a seguinte escala:

Irrelevante Fortíssima relevância



	<b>Obter novos clientes (4.1)</b>						<b>Obter mais negócios com clientes atuais (4.2)</b>					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
a. Patrocínio de eventos para clientes ou relacionados com seu estilo de vida												
b. Propaganda de imagem do banco em TV, rádio e jornais												
c. Criar extratos e relatórios adequados para os clientes												
d. Ter um home bank (micro conectado ao banco), informações via fax e telex												
e. Realizar mais automação												
f. Melhorar a aparência / localização das agências												
g. Usar sistemas de informação para apoiar os gerentes e melhor conhecer os clientes												
h. Ter um jornal de cliente												
i. Dar tratamento especial aos melhores clientes												
j. Ter uma central de atendimento telefônico												
k. Aprimorar o atendimento dos caixas e balcão												
l. Melhorar o atendimento dos gerentes												
m. Oferecer boas taxas de aplicação / empréstimos												
n. Bom mix de produtos												
o. Indicar um gerente individualizado para cada cliente												

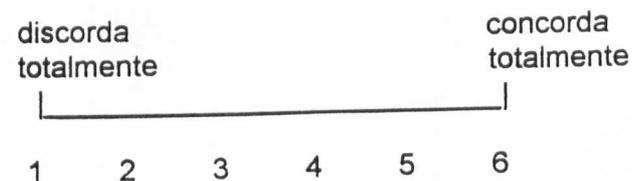
5. As ações de marketing de relacionamento com clientes realizadas por Vsa são baseadas em:

- ( a ) políticas, normas e procedimentos definidos pelo banco
- ( b ) treinamento periódico provido pelo banco
- ( c ) sistema de informação do banco automatizado sobre clientes
- ( d ) arquivos e registros pessoais de Vsa
- ( e ) apoio constante do departamento de marketing do banco
- ( f ) experiência pessoal
- ( g ) conhecimento obtido com os colegas
- ( h ) nenhum item dos anteriores.

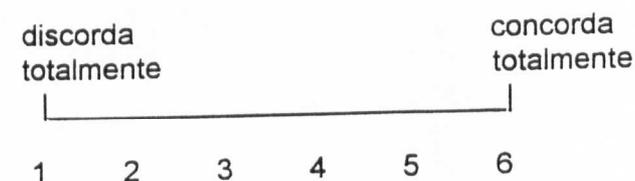
6. Você mantém informações sobre seus clientes em (marque as opções que você mais faz uso):

- ( a ) na sua memória
- ( b ) em fichas / agenda
- ( c ) no micro pessoal
- ( d ) no computador central
- ( e ) não usa/ não mantém
- ( f ) na memória de outros funcionários (caixas/recepcionistas)

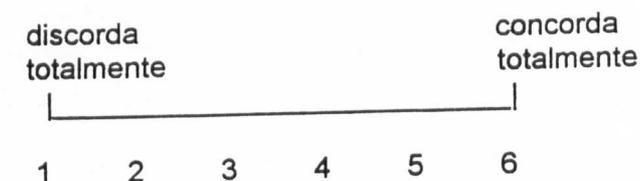
7. O uso destas informações lhe permite ações que geram aumento nos negócios com estes clientes.



8. Quando um gerente é trocado de agência, a quantidade e qualidade de informação sobre os clientes do gerente anterior é fator primordial para o sucesso do novo gerente com estes clientes.



9. Os sistemas de informação existentes em seu banco fornecem e mantêm informações sobre clientes para que, no caso de substituição de gerentes, a clientela seja assistida pelo novo gerente adequadamente.



10. Assinale os Sistemas de Informação automatizados disponíveis em sua agência:

- ( a ) Sistemas de Controle dos Produtos (contas correntes, fundos, cobrança)
- ( b ) Série histórica de negócios realizados com cada cliente
- ( c ) Cadastro individualizado de clientes - Cliente único (cliente só é cadastrado uma vez no banco, não precisando ser re-cadastrado em cada sistema, possuindo assim informações de cliente comuns a todos os sistemas e no banco).
- ( d ) Dados comportamentais, psicográficos e estilo de vida dos clientes.
- ( e ) Sistemas de Informação de Marketing.
- ( f ) Controle de rentabilidade de cada cliente.
- ( g ) Sistemas de Informações Gerenciais
- ( h ) Acompanhamento de visitas e atendimentos realizados aos clientes

10.1 Quais os sistemas entre os citados acima ( questão 10 ) que são mais importantes para permitir aumento dos negócios com clientes: \_\_\_\_\_ , \_\_\_\_\_ e \_\_\_\_\_ .

11. Assinale as ações de marketing implementadas por sistemas de informação atualmente existentes em seu banco:

- ( a ) Gerar malas diretas para clientes novos e atuais
- ( b ) Gerar informações que permitam acompanhar os negócios dos clientes
- ( c ) Implementar sistema de vantagens progressivas para bons clientes
- ( d ) Indicar clientes para visitas e trabalho individual
- ( e ) Indicar clientes potenciais na praça
- ( f ) Indicar clientes potenciais para um produto dentro do perfil do cliente
- ( g ) Permitir ao gerente conhecer o cliente, seu comportamento e negócios realizados
- ( h ) Indicar clientes que estão reduzindo seus negócios
- ( i ) Apontar clientes com conta em mais de um banco visando aumentar negócios
- ( j ) Gerar informações para tomada de decisão baseadas nos negócios realizados e dados de clientes
- ( k ) Auxiliar no fechamento dos negócios pelos gerentes
- ( l ) Aprovação prévia de operações para oferecimento para o cliente
- ( m ) Criar um banco de dados com sugestões e opiniões dos clientes

11.1 Das ações citadas acima, ( questão 11 ) indique as mais importantes para obtenção, manutenção e aumento dos negócios com clientes: \_\_\_\_\_ , \_\_\_\_\_ e \_\_\_\_\_

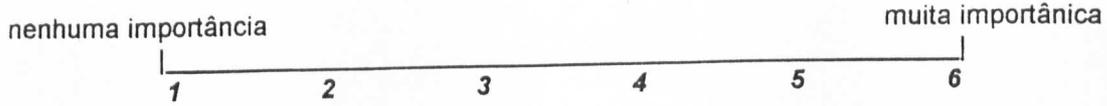
12. Como V.Sa classificaria seus clientes:

- ( a ) Ele é do tipo que anda sempre insatisfeito e que cederá à primeira proposta interessante do banco concorrente.
- ( b ) Ele é do tipo que nunca será leal a nenhum banco.
- ( c ) Ele depende desta instituição, confia nela e não pretende mudar de banco.

13. Quais as perspectivas de futuro de seus clientes:

- |   |         |         |
|---|---------|---------|
| a) Seus negócios com o banco têm crescido?        | ( ) SIM | ( ) NÃO |
| b) Suas contas dão lucro?                         | ( ) SIM | ( ) NÃO |
| c) A maioria deles são clientes de longa data?    | ( ) SIM | ( ) NÃO |
| d) Eles exercem influência sobre outros clientes? | ( ) SIM | ( ) NÃO |

14. Para relacionar-se com clientes e visando ampliar seus negócios com o banco, **assinale as variáveis e informações de clientes** que você usa ou julga serem mais importantes, **de acordo com a escala**. Se você for um gerente exclusivamente de pessoas jurídicas, pule para o item 14.5.



**14.1: Dados Demográficos**

	1	2	3	4	5	6
a. Idade / ciclo de vida						
b. Estado civil						
c. Sexo						
d. Endereço / local onde mora						
e. Profissão/ocupação						
f. Aparência física						
g. Nível de escolaridade						
h. Composição familiar						
i. Grupos dos quais participa						

**14.2: Dados Comportamentais de Negócios**

	1	2	3	4	5	6
a. Produtos utilizados						
b. Datas e volumes dos negócios						
c. Método de compra (telefone, pessoal, computador, fax)						
d. Motivo / promoção que gerou o negócio						

**14.3: Dados Psicográficos**

	1	2	3	4	5	6
a. Estilo de vida						
b. Personalidade / tipo psicológico.						
c. Preferências pessoais (hobbies, esportes, alimentos, viagens, ...)						

**14.4: Dados Financeiros**

	1	2	3	4	5	6
a. Renda						
b. Patrimônio em imóveis						
c. Veículos, lanchas, aviões						
d. Eletro-eletrônicos / bens semi-duráveis						
e. Cartões de crédito						
f. Contas bancárias						

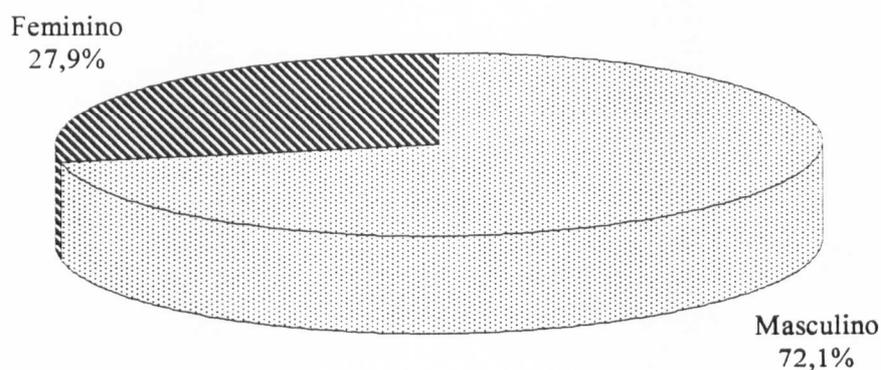
**14.5: Cliente Institucional (no caso do cliente ser uma organização)**

	1	2	3	4	5	6
a. Cultura organizacional						
b. Política interna com bancos						
c. Conhecer os elementos de contato com bancos						
d. Conhecer os usuários dos produtos						
e. Conhecer o tomador de decisão sobre a compra do produto						
f. Ter informações sobre a atuação da empresa no mercado						
g. Conhecer o comportamento da empresa						
h. Conhecer o faturamento da empresa						
i. Carteira de clientes da empresa						
j. Fornecedores da empresa						
k. Concorrentes da empresa						
l. Indicadores de Risco						
m. Dados do último balanço						

## Apêndice 3 - Apresentação Geral dos Resultados

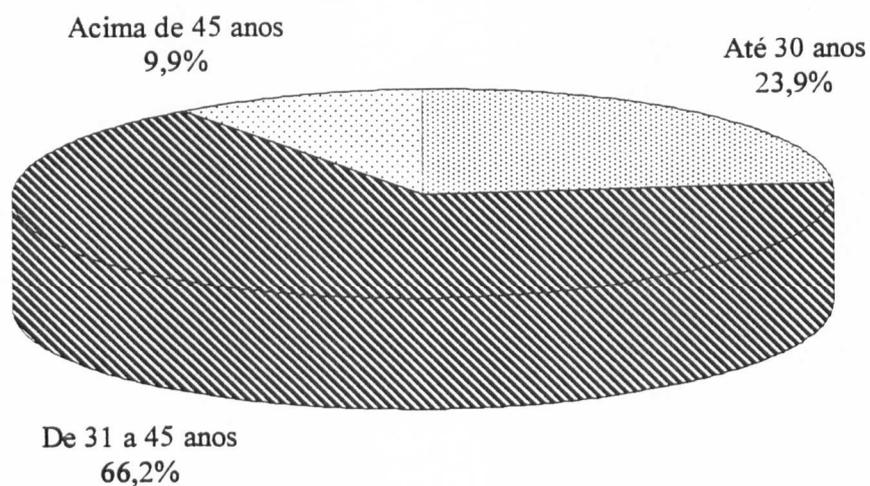
### *Perfil Geral dos Respondentes*

A maioria dos gerentes que participaram desta pesquisa é do sexo masculino (72,1%) e os demais do sexo feminino (27,9%). Além disso, constatou-se que a maioria dos gerentes tem idade entre 31 e 45 anos (66,3%) e apenas 9,9% têm idade superior a 45 anos. Os GRAF. 4 e 5 mostram esses resultados.



**GRÁFICO 4: Distribuição dos gerentes segundo o sexo**

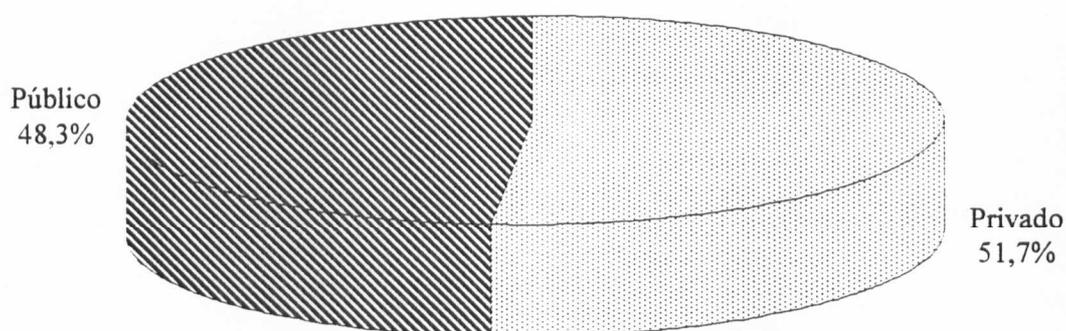
Nota: 22 casos de não resposta



**GRÁFICO 5: Distribuição dos gerentes segundo a faixa etária**

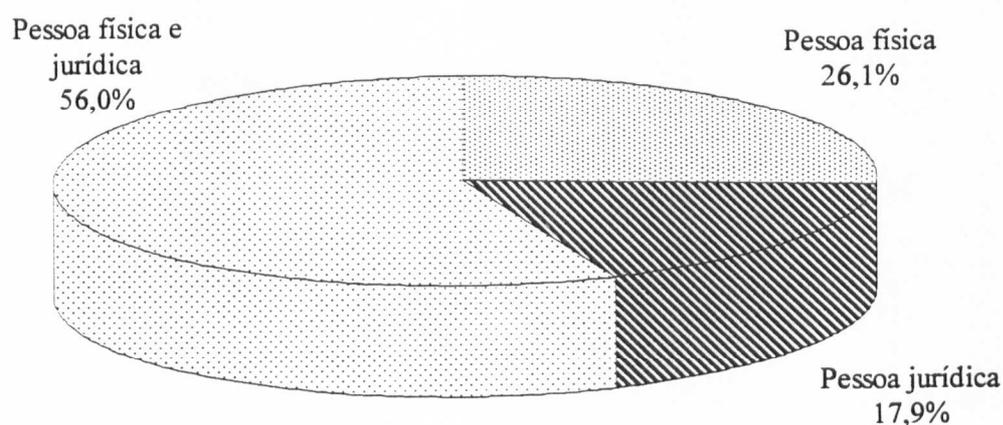
Nota: 30 casos de não resposta

Entre os gerentes avaliados observou-se que 51,7% trabalhavam em banco privados e os demais 48,3% em bancos públicos (GRAF. 6). E, em relação ao perfil do cliente, constatou-se que a maioria lida com os dois públicos (pessoa jurídica e pessoa física), 26,1% lida apenas com pessoa física e 17,9% apenas com pessoa jurídica (GRAF. 7).



**GRÁFICO 6: Distribuição dos gerentes segundo o tipo de banco**

Nota: 12 casos de não resposta

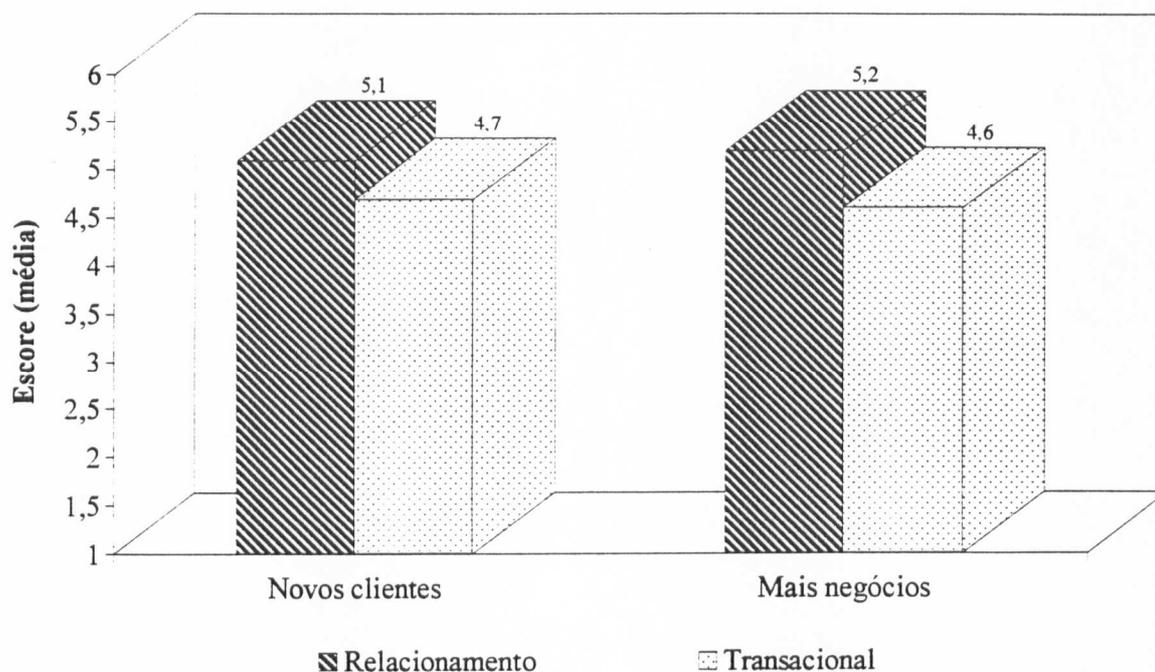


**GRÁFICO 7: Distribuição dos gerentes segundo o perfil do cliente**

Nota: 16 casos de não resposta

## *Marketing de Relacionamento e de Transação e a Sensibilização dos Clientes*

Avaliando o grau de importância dada as ações para sensibilizar os clientes observou-se que tanto na obtenção de novos clientes, quanto na obtenção de mais negócios com os clientes atuais os gerentes consideram as ações voltadas para o relacionamento mais relevantes do que as ações voltadas para a transação, como pode ser observado no GRAF. 1.



**GRÁFICO 1: Grau de importância dada ao relacionamento e transação na sensibilização do cliente**

Os resultados apresentados na TAB. 13 e GRAF. 8 e 9 indicam que para os gerentes que trabalham só com pessoas físicas ou com pessoas físicas e jurídicas as variáveis de relacionamento apresentam-se mais importantes do que para aqueles que só trabalham com pessoas jurídicas. Estes dados podem levar a uma tendência de conclusão quanto a menor

importância do relacionamento para pessoas jurídicas, que estariam talvez mais preocupadas com taxas e tarifas (parte financeira do negócio).

TABELA 13

Comparação realizada pelos gerentes em relação ao relacionamento/transação para obtenção de novos clientes e obtenção de mais negócios, classificada segundo o tipo de cliente que atendem (pessoa física/jurídica/ambos)

Situação	Tipo de ação	Perfil do cliente	Mediana	p
Novos clientes	Relacionamento	Pessoa física	5,1	0,1550
		Pessoa jurídica	4,9	
		Pessoa física e jurídica	5,3	
	Transação	Pessoa física	4,7	0,6470
		Pessoa jurídica	4,7	
		Pessoa física e jurídica	4,9	
Mais negócios	Relacionamento	Pessoa física	5,3	0,1420
		Pessoa jurídica	5,1	
		Pessoa física e jurídica	5,3	
	Transação	Pessoa física	4,7	0,6110
		Pessoa jurídica	4,7	
		Pessoa física e jurídica	4,7	

Nota: A probabilidade de significância (p) refere-se ao teste t de Student para amostras independentes

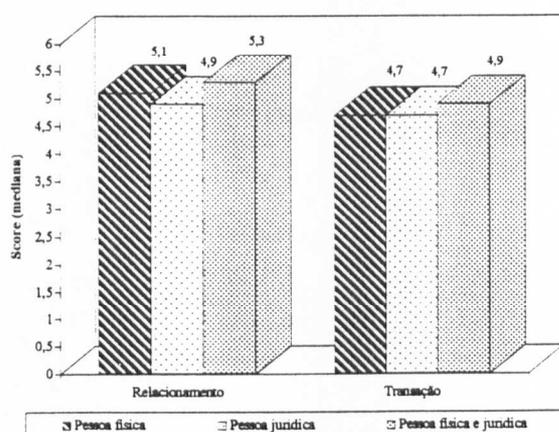


GRÁFICO 8: Grau de importância dada ao relacionamento e transação na obtenção de novos clientes segundo o perfil do cliente

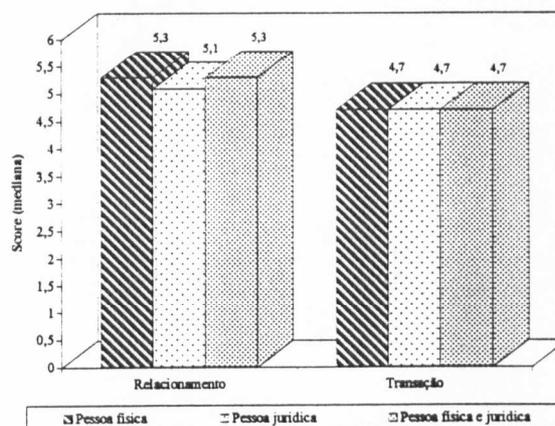


GRÁFICO 9: Grau de importância dada ao relacionamento e transação na obtenção de novos negócios com os atuais clientes segundo o perfil do cliente

### *Itens que mais Sensibilizam os Clientes*

Ainda na avaliação dos resultados da primeira questão, podemos classificar os itens que mais sensibilizam os clientes na visão dos gerentes, conforme resultados constantes nas TAB. 14 e 15.

**TABELA 14**  
**Avaliação do grau de relevância dada a cada um dos itens utilizados na sensibilização para obter novos clientes**

Item	Escore
Segurança e solidez do banco	5,74
Bom relacionamento e atendimento do gerente	5,63
Bom atendimento dos funcionários e recepcionistas	5,44
Ter boa imagem no mercado	5,38
Cortesia e cordialidade dos funcionários	5,30
Capacidade de dar aos clientes atenção individualizada entendendo suas necessidades	5,23
Visitas dos gerentes e funcionários aos clientes	5,16
Automação dos serviços	5,07
Capacidade de ter o cliente como centro das atenções do banco	4,86
Valor das taxas de aplicação	4,77
Valor das taxas de empréstimos	4,61
Indicação / conselhos de conhecidos	4,20
Valor das tarifas bancárias	4,10
Ser perto de casa / trabalho	3,45

**TABELA 15**  
**Avaliação do grau de relevância dada a cada um dos itens utilizados na sensibilização para obter mais negócios com os clientes atuais**

Item	Escore
Bom relacionamento e atendimento do gerente	5,74
Bom atendimento dos funcionários e recepcionistas	5,64
Segurança e solidez do banco	5,55
Capacidade de dar aos clientes atenção individualizada entendendo suas necessidades	5,45
Cortesia e cordialidade dos funcionários	5,42
Visitas dos gerentes e funcionários aos clientes	5,22
Ter boa imagem no mercado	5,17
Capacidade de ter o cliente como centro das atenções do banco	5,06
Automação dos serviços	4,97
Valor das taxas de aplicação	4,83
Valor das taxas de empréstimos	4,67
Valor das tarifas bancárias	4,14
Indicação / conselhos de conhecidos	3,65
Ser perto de casa / trabalho	3,16





















































































