

"A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail bibfea@usp.br para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD)."

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

**AS CONTRIBUIÇÕES DA TEORIA DE QUALIDADE
AO MARKETING DE RELACIONAMENTO:
UM ESTUDO DE CASO NA INDÚSTRIA BANCÁRIA**

PAULO KENSKE NONAKA

Orientador: Prof. Dr. Celso Cláudio de Hildebrand e Grisi

São Paulo
2000

REITOR DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Prof. Dr. Jacques Marcovitch

DIRETOR DA FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E
CONTABILIDADE

Prof. Dr. Eliseu Martins

CHEFE DE DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Prof. Dr. Claudio Felisoni de Ângelo

**AS CONTRIBUIÇÕES DA TEORIA DE QUALIDADE
AO MARKETING DE RELACIONAMENTO:
UM ESTUDO DE CASO NA INDÚSTRIA BANCÁRIA**

Paulo Kenske Nonaka

Orientador: Prof. Dr. Celso Cláudio de Hildebrand e Grisi

DEDALUS - Acervo - FEA



20600003713

Dissertação apresentada à Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade da Universidade de São
Paulo para obtenção do título de Mestre em
Administração.

São Paulo
2000

FICHA CATALOGRÁFICA

Nonaka, Paulo Kenske

As contribuições da teoria de qualidade ao marketing de relacionamento : um estudo de caso na indústria bancária / Paulo Kenske Nonaka. __ São Paulo : FEA/USP, 2000.

136 p.

Dissertação - Mestrado

Bibliografia.

1. Marketing 2. Qualidade total – Administração 3. Consumidores 4. Bancos I. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP.

CDD – 658.8

UNIVERSIDADE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO

FOLHA DE APROVAÇÃO

Membros da Comissão Julgadora da Dissertação de Mestrado de Paulo Kenske Nonaka, apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, da Universidade de São Paulo em 08/08/2000.

Comissão Julgadora:

Orientador: Prof. Dr. Celso Cláudio de Hildebrand e Grisi

Prof. Dr. Adolpho Walter Pimazzoni Canton

Prof. Dr. Antonio de Jesus Consenza

DEDICATÓRIA

Aos meus pais Ushimaro (em memória) e Helena, que me ensinaram a valorizar o estudo.

À minha esposa Maria Cristina e, minhas filhas Andrea e Paula, pelo apoio e compreensão.

AGRADECIMENTOS

Ao orientador Prof. Dr. Celso Cláudio de Hildebrand e Grisi pela pertinência das colocações, visão abrangente e profunda dos conceitos aqui discutidos e pelo exemplo de integridade e dedicação ao trabalho.

Aos professores Dr. Adolpho Walter Pimazoni Canton e Dr. Antonio de Jesus Consenza, componentes da banca julgadora da dissertação, pelos valiosos comentários e sugestões.

Ao amigo e professor Dr. José Luis Carlos Kugler por ter proporcionado minha introdução na área de tecnologia de informação e por ter apontado o caminho no início da jornada.

Aos meus amigos e colegas de trabalho Adolfo do Carmo, Cláudio Sadalla Botelho, Francisco José Alberto Maria Meyen, Luis Ricardo Thuller do Prado, Luis Shigueru Seo e Marcos Bader, pelas suas colaborações, críticas e sugestões tão úteis ao desenvolvimento do trabalho.

Aos colegas da sala da pós-graduação, pela troca de experiência e momentos agradáveis que vocês me proporcionaram, principalmente aos amigos Herbert Kimura e Marcelo Imori que tanto me incentivaram no desenvolvimento do trabalho e do programa de pós graduação.

Às empresas que permitiram o acesso para os estudos de casos.

No âmbito emocional, minha gratidão especial e infinita ao apoio e compreensão recebidos dos familiares: minha esposa Maria Cristina e minhas filhas Andrea e Paula, apesar das inúmeras horas de convívio familiar sacrificadas e dificilmente recuperáveis.

A todos que direta ou indiretamente colaboraram para a viabilização deste trabalho, disponibilizaram recursos e tempos pessoais, ajudaram a desenvolver trabalhos em equipe, integraram e compartilharam momentos de trabalho e lazer.

RESUMO

Realizou-se um estudo exploratório para a identificação das Contribuições da Teoria de Qualidade ao Marketing de Relacionamento no segmento financeiro brasileiro. Pode-se observar que a velocidade para implementação das estratégias de Marketing de Relacionamento e Marketing de Serviços, neste setor, está aumentando, e essas estratégias representam um fator de diferenciação de seus serviços e uma vantagem competitiva de mercado.

O trabalho está dividido em quatro partes. Na primeira parte fez-se um breve relato sobre o processos de mudanças de mercado em função da globalização, fusões e aquisições e investimentos em tecnologia de informação.

Na segunda parte apresentou-se uma revisão bibliográfica sobre os conceitos de Marketing de Relacionamento, Teoria da Qualidade e de Serviços Bancários e o Sistema Financeiro Internacional e Brasileiro.

Na terceira parte discorreu-se, inicialmente, sobre a pesquisa e sua metodologia, apresentando os objetivos geral e específicos. Na seqüência, com base em duas pesquisas de campo, apresentamos o resultado dos principais fatores da Gestão de Qualidade que contribuem para o Marketing de Relacionamento.

Na quarta e última parte apresentou-se a conclusão da dissertação. Os resultados demonstram que, apesar do conhecimento das teorias de Marketing de Serviços e Qualidade, a sua implementação e exploração dos benefícios pelas empresas analisadas, ainda, encontra-se aquém das possibilidades descritas na literatura.

ABSTRACT

An exploratory study was made to identify the contributions of Quality Theory to Relationship Marketing in Brazilian financial segment. The speed of acceptance to implementation of Relationship Marketing and Marketing Services strategies, in this sector, was noticed that it is increasing and those strategies represent a factor of differentiation of their goods and services, and competitive advantage in the market.

That dissertation was divided in four sections. In the first section was made a briefing of marketing changing process caused by globalization, merges and acquisitions, and investments in Information Technology.

In the second section was showed a revision about Marketing Relationship concepts, Quality's Theory and Banking Services, and international and Brazilian financial system.

The third section discusses, initially, about the research and its methodology, discussing the main and specific objectives. In the sequence, based on two field's researches, was showed the results of main factors of Quality Management that contribute to the Relationship Marketing.

In the fourth and last section was showed the summary and conclusions of dissertation. The results point to the fact that, in spite of knowledge of Marketing Services and quality theories, the implementation and uses of benefits, by the analysed enterprises, are still below the possibilities described by literature.

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| LISTA DE TABELAS | XII |
| LISTA DE QUADROS | XIII |
| LISTA DE FIGURAS..... | XIV |
| 1. INTRODUÇÃO..... | 1 |
| 1.1 SITUAÇÃO ATUAL..... | 1 |
| 1.2 OBJETIVO DO TRABALHO | 6 |
| 1.3 JUSTIFICATIVAS DO TEMA ESCOLHIDO..... | 7 |
| 2. REFERENCIAL TEÓRICO..... | 8 |
| 2.1. REVISÃO DO CONCEITO DE MARKETING DE RELACIONAMENTO..... | 9 |
| 2.1.1. <i>Marketing de relacionamento – um novo paradigma na disciplina de Marketing.....</i> | <i>13</i> |
| 2.1.2. <i>Os 11 Cs do marketing de relacionamento.....</i> | <i>15</i> |
| 2.1.3. <i>A integração da tecnologia com o marketing de relacionamento</i> | <i>17</i> |
| 2.1.3.1. Database Marketing (Marketing com Banco de Dados)..... | 19 |
| 2.1.3.2. Marketing Direto..... | 19 |
| 2.2. REVISÃO DA TEORIA DE QUALIDADE DE SERVIÇOS..... | 21 |
| 2.2.1. <i>Definições de Qualidade.....</i> | <i>22</i> |
| 2.2.2. <i>A visão de especialistas sobre a qualidade de Serviços.....</i> | <i>23</i> |
| 2.2.3. <i>Abordagens formuladas especificamente para a gestão da qualidade de Serviços.....</i> | <i>26</i> |
| 2.2.3.1. Abordagem de Albrecht | 27 |
| 2.2.3.2. Abordagem de Berry e Parasuraman..... | 29 |
| 2.2.3.3. Abordagem de GRÖNROOS..... | 31 |
| 2.2.3.4. Abordagem de Horovitz | 33 |
| 2.2.3.5. Abordagem de Zeithaml, Berry e Parasuraman..... | 34 |
| 2.3. REVISÃO DOS CONCEITOS DE SERVIÇOS BANCÁRIOS | 37 |
| 2.3.1. <i>Diferenças entre produtos e serviços</i> | <i>38</i> |
| 2.3.2. <i>Canais de distribuição tecnológicos</i> | <i>40</i> |
| 2.3.3. <i>Cartões Magnéticos.....</i> | <i>40</i> |
| 2.3.4. <i>Auto-Atendimento.....</i> | <i>41</i> |
| 2.3.5. <i>Home Banking.....</i> | <i>42</i> |
| 2.3.6. <i>Banco Virtual</i> | <i>44</i> |
| 2.3.7. <i>Efeitos da automação bancária</i> | <i>45</i> |
| 2.3.8. <i>Visão dos bancos.....</i> | <i>49</i> |
| 2.4. SISTEMA FINANCEIRO INTERNACIONAL | 51 |
| 2.4.1. <i>Bancos Americanos</i> | <i>56</i> |
| 2.4.2. <i>Mercado da América Latina</i> | <i>57</i> |
| 2.5. SISTEMA FINANCEIRO BRASILEIRO..... | 58 |
| 2.5.1. <i>Estratégias dos Bancos no Mercado Brasileiro.....</i> | <i>63</i> |

| | |
|---|-----------|
| 2.5.1.1. Bancos multinacionais..... | 65 |
| 2.5.1.1.1. BankBoston..... | 66 |
| 2.5.1.1.2. BBVA – Banco Bilbao Viscaya Argentaria | 69 |
| 2.5.1.1.3. BSCH – Banco Santander Central Hispânico | 69 |
| 2.5.1.1.4. Citibank | 72 |
| 2.5.1.1.5. HSBC – Hong Kong Shanghai Bank..... | 73 |
| 2.5.1.2. Bancos brasileiros | 74 |
| 2.5.1.2.1. BCN – Banco de Crédito Nacional..... | 74 |
| 2.5.1.2.2. Bradesco..... | 75 |
| 2.5.1.2.3. Itaú..... | 77 |
| 2.5.1.2.4. Unibanco..... | 78 |
| 2.5.2. Investimentos em Tecnologia de Informação | 80 |
| 3. A PESQUISA..... | 83 |
| 3.1. METODOLOGIA..... | 83 |
| 3.1.1. Métodos de pesquisa e técnicas de coleta de dados..... | 84 |
| 3.1.2. Escolha do Método da pesquisa..... | 84 |
| 3.1.2.1. Pesquisa Bibliográfica..... | 85 |
| 3.1.2.2. Estudo de Caso | 85 |
| 3.1.3. Objetivos Geral e Específicos..... | 86 |
| 3.1.3.1. Identificar os elementos que caracterizam uma estratégia de marketing de relacionamento;..... | 86 |
| 3.1.3.2. Identificar os elementos da Gestão de Qualidade que podem estar relacionados com o Marketing de relacionamento; | 86 |
| 3.1.3.3. Identificar a relevância dos elementos da Gestão de Qualidade na implantação de estratégia de Marketing de Relacionamento. | 86 |
| 3.2. MODELO DE REFERÊNCIA DA PESQUISA..... | 87 |
| 4. ESTUDO DE CASOS - APRESENTAÇÃO..... | 89 |
| 4.1 CASO I: SEGURADORA..... | 89 |
| 4.1.1 Identificar a estratégia de Marketing de relacionamento e os elementos que a caracterizam | 89 |
| 4.1.1.1 O marketing de Relacionamento tem significado estratégico para a organização | 89 |
| 4.1.1.2 O marketing de relacionamento requer comprometimento mútuo | 90 |
| 4.1.1.3 O marketing de relacionamento requer confiança mútua..... | 92 |
| 4.1.1.4 O marketing de relacionamento privilegia as ofertas individualizadas, bem como a comunicação interativa e individualizada | 93 |
| 4.1.2 Identificar a relevância dos elementos da Gestão de Serviços na implantação de uma estratégia de Marketing de Relacionamento..... | 95 |
| 4.1.2.1 Estratégia do Serviço..... | 95 |
| 4.1.2.2 Conceito de Serviço | 96 |
| 4.1.3 Gerenciamento do resultados dos serviços prestados (avaliação da qualidade do serviço)..... | 99 |
| 4.1.4 Gestão da melhoria contínua com vistas ao marketing de relacionamento (análise e aperfeiçoamento da qualidade do serviço)..... | 100 |
| 4.1.5 Identificar a relevância dos elementos de gestão da qualidade na implantação de uma estratégia de Marketing de relacionamento. | 101 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 4.1.5.1 | Gerência de Processos | 101 |
| 4.1.5.2 | Gerenciamento de recursos humanos | 103 |
| 4.1.5.3 | Gestão da Tecnologia de informação | 104 |
| 4.2 | CASO 2: BANCO COMERCIAL | 105 |
| 4.2.1 | <i>Identificar a estratégia de Marketing de relacionamento e os elementos que a caracterizam</i> | 105 |
| 4.2.1.1 | O marketing de Relacionamento tem significado estratégico para a organização | 105 |
| 4.2.1.2 | O marketing de relacionamento requer comprometimento mútuo | 107 |
| 4.2.1.3 | O marketing de relacionamento requer confiança mútua..... | 109 |
| 4.2.1.4 | O marketing de relacionamento requer cooperação mútua | 110 |
| 4.2.1.5 | O marketing de relacionamento requer interdependência entre as partes .. | 110 |
| 4.2.1.6 | O marketing de relacionamento privilegia as ofertas individualizadas, bem como a comunicação interativa e individualizada | 111 |
| 4.2.2 | <i>Identificar a relevância dos elementos da Gestão de Serviços na implantação de uma estratégia de Marketing de Relacionamento</i> | 112 |
| 4.2.2.1 | Estratégia do Serviço..... | 112 |
| 4.2.2.2 | Conceito de Serviço | 112 |
| 4.2.3 | <i>Gerenciamento do resultado dos serviços prestados (avaliação da qualidade do serviço)</i> | 114 |
| 4.2.4 | <i>Gestão da melhoria contínua com vistas ao marketing de relacionamento (análise e aperfeiçoamento da qualidade do serviço)</i> | 114 |
| 4.2.5 | <i>Identificar a relevância dos elementos de gestão da qualidade na implantação de uma estratégia de Marketing de relacionamento</i> | 115 |
| 4.2.5.1 | Gerência de Processos | 115 |
| 4.2.5.2 | Gerenciamento de recursos humanos | 116 |
| 4.2.5.3 | Gestão da Tecnologia de informação | 116 |
| 5. | CONCLUSÃO DA PESQUISA | 118 |
| 5.1 | IDENTIFICAR A ESTRATÉGIA DE MARKETING DE RELACIONAMENTO E OS ELEMENTOS QUE A CARACTERIZAM | 118 |
| 5.1.1 | <i>O marketing tem significado estratégico para a organização</i> | 118 |
| 5.1.2 | <i>O marketing de relacionamento requer comprometimento mútuo.</i> | 119 |
| 5.1.3 | <i>O marketing de relacionamento requer confiança mútua</i> | 120 |
| 5.1.4 | <i>O marketing de relacionamento privilegia as ofertas individualizadas, bem como a comunicação interativa e individualizada</i> | 121 |
| 5.1.5 | <i>Aspectos Relevantes</i> | 121 |
| 5.2 | IDENTIFICAR A RELEVÂNCIA DOS ELEMENTOS DE GESTÃO DA QUALIDADE NA IMPLEMENTAÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA DE MARKETING DE RELACIONAMENTO | 123 |
| 5.2.1 | <i>Estratégia do Serviço</i> | 123 |
| 5.2.2 | <i>Conceito de Serviço (qualidade do serviço)</i> | 123 |
| 5.2.3 | <i>Gerenciamento do resultado dos serviços prestados</i> | 124 |
| 5.2.4 | <i>Gestão da melhoria contínua com vistas ao marketing de relacionamento</i> .. | 125 |
| 5.3 | IDENTIFICAR AS CONTRIBUIÇÕES DE GERENCIAMENTO DE QUALIDADE AO MARKETING DE RELACIONAMENTO | 126 |
| 5.3.1 | <i>Gerência de Processos</i> | 126 |
| 5.3.2 | <i>Gerenciamento de Recursos Humanos</i> | 127 |

| | | |
|-------|---|-----|
| 5.3.3 | <i>Gestão da Tecnologia de Informação</i> | 127 |
| 5.3.4 | <i>Aspectos Relevantes</i> | 128 |
| 6. | CONCLUSÕES DO ESTUDO | 129 |
| 7. | SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS | 131 |
| 8. | REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 133 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| TABELA 1 – TABELA DE MEGA-FUSÕES OCORRIDAS NO MUNDO..... | 2 |
| TABELA 2 – INVESTIMENTOS PREVISTOS EM TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO PARA O ANO 2000..... | 7 |
| TABELA 3 – DESEMPREGO NO SETOR BANCÁRIO | 47 |
| TABELA 4 – RANKING MUNDIAL DOS MAIORES BANCOS, CLASSIFICADOS POR ATIVOS . | 53 |
| TABELA 5 – MAIORES BANCOS COMERCIAIS DOS EUA, CLASSIFICADOS POR ATIVO – 1998..... | 56 |
| TABELA 6 – MAIORES BANCOS ESTRANGEIROS NA AMÉRICA LATINA - 1998 | 57 |
| TABELA 7 – FUSÕES E AQUISIÇÕES DE BANCOS BRASILEIROS..... | 60 |
| TABELA 8 – ESTRUTURA DA INDÚSTRIA BANCÁRIA BRASILEIRA, SEGUNDO MEIRELLES | 61 |
| TABELA 9 – RANKING DOS BANCOS NO BRASIL (R\$ MILHÕES)..... | 61 |
| TABELA 10 – FUSÕES E AQUISIÇÕES DE BANCOS BRASILEIROS EM 1998..... | 62 |
| TABELA 11 – RAIO X DO BANESPA | 64 |
| TABELA 12 – POSIÇÃO DOS CANDIDATOS AO LEILÃO DO BANESPA. | 65 |
| TABELA 13 – PERFIL DOS GRUPOS SANTANDER E MERIDIONAL | 70 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|-----|
| QUADRO 1 – TERMOS TÉCNICOS DE MARKETING | 9 |
| QUADRO 2 - EVOLUÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING | 10 |
| QUADRO 3 - ABORDAGENS DO MARKETING DE RELACIONAMENTO | 11 |
| QUADRO 4 - ESCOLAS DE PENSAMENTO DO MARKETING DE RELACIONAMENTO..... | 13 |
| QUADRO 5 - MARKETING: PARADIGMA TRANSACIONAL E RELACIONAL | 14 |
| QUADRO 6 - TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO E A RELAÇÃO COM OS 11 CS..... | 18 |
| QUADRO 7 - CONCEITOS DE QUALIDADE | 23 |
| QUADRO 8 - DIMENSÕES DA QUALIDADE DE UM PRODUTO | 24 |
| QUADRO 9 - COMPARATIVO DA VISÃO DE ESPECIALISTAS SOBRE QUALIDADE DE SERVIÇOS..... | 25 |
| QUADRO 10 - MODELO DE QUALIDADE DE BERRY, PARASURAMAN E ZEITHAML | 36 |
| QUADRO 11 - DIFERENÇAS ENTRE PRODUTOS E SERVIÇOS..... | 38 |
| QUADRO 12 - CONCEITOS DE PESQUISA (RIBEIRO, 1999)..... | 83 |
| QUADRO 13 – CORRESPONDÊNCIA ENTRE PESQUISA E MÉTODOS DE COLETA DE DADOS. | 84 |
| QUADRO 14 – O PACOTE DE SERVIÇOS DA SEGURADORA..... | 97 |
| QUADRO 15 – OFERTA AMPLIADA DE SERVIÇOS DA SEGURADORA..... | 98 |
| QUADRO 16 – O PACOTE DE SERVIÇOS DO BANCO. | 113 |
| QUADRO 17 – MECANISMOS UTILIZADOS PARA A AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS NOS CASOS ANALISADOS | 124 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| FIGURA 1 - O MODELO DE SERVIÇO DE QUALIDADE TOTAL | 27 |
| FIGURA 2 - MODELO DE QUALIDADE DE BERRY E PARASURAMAN | 29 |
| FIGURA 3 - MODELO DE QUALIDADE DE GRÖNROOS..... | 31 |
| FIGURA 4 - MODELO DE QUALIDADE DE BERRY, PARASURAMAN E ZEITHAML (CINCO FALHAS)..... | 34 |
| FIGURA 5 - INVESTIMENTOS EM AUTOMAÇÃO DOS BANCOS BRASILEIROS. | 80 |
| FIGURA 6 – ABORDAGENS ADOTADAS NO MODELO DE REFERÊNCIA DE MARKETING DE RELACIONAMENTO..... | 87 |

1. INTRODUÇÃO

1.1 Situação Atual

O ambiente empresarial está passando rapidamente por uma nova era competitiva, na qual as práticas e estratégias tradicionais de mercado já não produzem os mesmos resultados, alterando de forma imprevisível a natureza da competição.

VAVRA (1992, p.17) confirma esta constatação: “é certamente improvável que os profissionais de marketing já tenham competido anteriormente em mercado como o de hoje”.

Este ambiente dinâmico, influenciado pela concorrência, globalização, fusões estratégicas e evolução tecnológica, que afeta diretamente a cultura organizacional das empresas, é abordado por NARDY (1999, p.11):

“As mudanças, transformações, inovações nas empresas estão ocorrendo em ritmo crescente e se acelerando mais a cada dia. As causas desse aumento de ritmo e das dimensões das mudanças estão na aceleração da aquisição de novos conhecimentos, desenvolvimento e incorporação de novas tecnologias e processos, que obrigam as empresas a ser mais competitivas sob pena de não sobreviverem.”

A tabela 1 relaciona alguns casos de fusões e aquisições, ocorridas entre o período de 1998 a janeiro de 2000, que comprovam a concentração dos diversos setores com a constituição de mega-empresas, com atuação em nível mundial, seguindo a tendência da globalização. Podemos observar que houve grande movimentação nos setores petroquímico, telecomunicações e financeiro.

PETERSON (2000), responsável pela elaboração do relatório pela Thomson Financial Securities Data, aponta que o volume de transações de fusões e aquisições no mundo totalizou no ano de 1999 a marca recorde de US\$ 3,43 trilhões, superando o valor do período de 1998, que foi de US\$ 2,52 trilhões.

Tabela 1 – Tabela de Mega-fusões ocorridas no mundo.

| EMPRESA ADQUIRIDA | | EMPRESA ADQUIRENTE | | DATA DO ANÚNCIO | VALOR DA NEGOCIAÇÃO |
|-------------------------------|----------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-----------------|----------------------|
| NOME | SETOR | NOME | SETOR | | |
| Time Warner | Produções cinematográficas | America Online Inc. | Provedor de serviços internet | 01/01/2000 | US\$ 181.940 milhões |
| Sprint Corp | Telecomunicações | MCI WorldCom | Telecomunicações | 10/05/1999 | US\$ 127.273 milhões |
| Mannesmann AG | Manufatura | Vodafone AirTouch PLC | Telecomunicações | 12/11/1999 | US\$ 124.937 milhões |
| Warner-Lambert Co | Medicamento | Pfizer Inc | Farmacêutico | 04/11/1999 | US\$ 87.947 milhões |
| Mobil Corp | Petróleo | Exxon Corp | Petróleo | 01/12/1998 | US\$ 86.355 milhões |
| SmithKline Beecham PLC | Farmacêutico | Glaxo Wellcome PLC | Farmacêutico | 17/01/2000 | US\$ 78.384 milhões |
| Citicorp | Financeiro | Travelers Group ; Inc | Financeiro | 06/04/1998 | US\$ 72.558 milhões |
| Ameritech Corp | Telecomunicações | SBC Communications Inc | Telecomunicações | 11/05/1998 | US\$ 72.357 milhões |
| GTE Corp | Telecomunicações | Bell Atlantic Corp | Telecomunicações | 28/07/1998 | US\$ 70.874 milhões |
| Tele-Communications Inc | Telecomunicações | AT&T Corp | Telecomunicações | 24/06/1998 | US\$ 68.280 milhões |
| AirTouch Communications | Telecomunicações | Vodafone Group PLC | Telecomunicações | Jan/1999 | US\$ 65.901 milhões |
| BankAmerica Corp | Financeiro | NationsBank corp,Charlotte,NC | Financeiro | 13/04/1998 | US\$ 61.633 milhões |
| Telecom Italia SpA | Telecomunicações | Ing C Olivetti & Co SpA | Indústria | 20/01/1999 | US\$ 55.998 milhões |
| Amoco Corp | Petróleo | British Petroleum Com PLC | Petróleo | 11/08/1998 | US\$ 54.333 milhões |
| Total Fina AS | Petróleo | Soc Nationale Elf Aquitaine | Petróleo | 19/07/1999 | US\$ 53.772 milhões |
| US WEST Inc | Telecomunicações | Qwest Commum Int Inc | Telecomunicações | 14/06/1999 | US\$ 48.479 milhões |
| National Westminster Bank PLC | Financeiro | Royal Bank of Scotland Group | Financeiro | 29/11/1999 | US\$ 42.729 milhões |
| Chrysler Corp | Automobilístico | Daimler-Benz AG | Automobilístico | 07/05/1998 | US\$ 39.513 milhões |
| Monsanto Co | Agroquímica | American Home Products Corp | Produtos Médicos | 01/06/1998 | US\$ 39.135 milhões |
| MCI Communications Corp | Telecomunicações | WorldCom Inc | Telecomunicações | 01/10/1997 | US\$ 34.622 milhões |
| Wells Fargo & Co | Financeiro | Norvest Corp, Minneapolis, MN | Financeiro | 08/06/1998 | US\$ 34.353 milhões |
| Astra AB | Farmacêutica | Zeneca Group PLC | Holding | 09/12/1998 | US\$ 31.787 milhões |
| Hoechst AG | Agroquímica | Rhone-Poulenc SA (Rhodia) | Farmacêutico | 17/05/1999 | US\$ 26.477 milhões |
| First Chicago NBD Corp | Financeiro | BANC ONE Corp, Columbus, Ohio | Financeiro | 13/04/1998 | US\$ 19.616 milhões |
| YPF AS | Petróleo | Repsol SA | Petróleo | 29/04/1999 | US\$ 13.438 milhões |
| Netscape Communications Corp | Tecnologia de Informação | América Online Inc | Provedor de Serviços Internet | Nov/1998 | US\$ 4.096 milhões |

Fonte: Adaptado do relatório da Thomson Financial Securities Data. Site da internet www.securitiesdata.com – 01/03/2000

Nos Estados Unidos, onde se concentrou mais da metade das transações, o comportamento foi semelhante, com um volume de US\$ 1,75 trilhão (51% do total) em 1999, superior ao de 1998 que foi de US\$ 1,63 trilhão (60,7% do total). O volume estimado para as transações nos Estados Unidos, durante a década de 1990, foi de aproximadamente US\$ 6,5 trilhões, que indica que mais da metade dos valores destas fusões e aquisições ocorreram nos últimos 24 meses.

Este mesmo estudo observa que as transações na Europa foram da ordem de US\$ 1,7 trilhão em 1999 e US\$ 1,2 trilhão em 1998. O volume do ano de 1999 foi influenciado pelos US\$ 124,9 bilhões oferecidos pela Vodafone Airtouch PLC para a aquisição da Mannesmann AG.

O Setor de telecomunicações, durante o exercício de 1999, participou com US\$ 659 bilhões (17% das transações), superando os setores financeiro e de rádio e televisão, que combinados foram de US\$ 296 bilhões (8,6% das transações).

A globalização do mercado financeiro internacional é um fenômeno recente, iniciado na década de oitenta, configurando-se como uma etapa posterior à internacionalização da economia, na qual ocorre integração da produção de bens, serviços e dos fluxos de capital em nível mundial, gerando interdependência entre as organizações e os países e conseqüente interação entre os mercados. Com a chegada ao Brasil deste movimento observou-se um maior acirramento da concorrência no mercado financeiro bancário.

Os bancos descobriram que uma das formas de oferecer facilidade de acesso (acessibilidade) ao seu serviço era a utilização de informação nos processos de interação com os clientes.

LEITE (1996, p. 204) reforça em seu estudo as percepções do dirigente empresarial brasileiro sobre as novas tecnologias: "...há entre os empresários da amostra, uma unanimidade no reconhecimento de que as novas tecnologias permitem novas formas de trabalho e novos arranjos organizacionais...".

Os executivos da área enfatizam que a tecnologia tem sido um fator de competitividade, na medida em que proporciona maior acesso aos serviços, *via home banking*, permitindo conquistar mais clientes, atuando em horários mais flexíveis que as

tradicionais agências bancárias. Em alguns casos chegam a tornar disponíveis os produtos nacionalmente e globalmente, ultrapassando as barreiras geográficas e atemporal, uma vez que podem ser utilizados vinte e quatro horas e sete dias na semana (7 dias x 24 horas).

O marketing de serviços financeiros tem surgido como um tópico comum na literatura de marketing recente. As instituições financeiras (bancos comerciais, caixas econômicas - poupança e empréstimo, cooperativa de crédito) estão mudando em função das instituições não financeiras (como Sears, Merrill Lynch). Além disso, a desregulamentação tem conduzido a indústria dos serviços financeiros, tornando cada vez mais homogêneo, operacionalmente, em termos de oferta de mercado. Há um crescimento obscuro dos limites geográficos e das funções financeiras para estas instituições.

Devido a estas alterações estruturais na indústria de serviços financeiros, os profissionais do mercado bancário pensam e praticam estas mudanças. Talvez a mais noticiada resposta para este novo cenário é o maior destaque para a segmentação de mercado. O conceito de segmentação produz uma diretriz para planejar necessidades de direcionamento das estratégias de marketing, e desse modo promover a identificação de nichos de mercado rentáveis. Mais precisamente um banco define seu mercado em termos de segmentos de clientes, mais efetivamente o programa estratégico terá como objetivo o máximo lucro e o mínimo risco. Dentre as estratégias de marketing que vêm sendo utilizadas destaca-se o marketing de relacionamento que aliado aos conceitos básicos de gerenciamento da qualidade procura trazer uma nova dinâmica no relacionamento empresa mais cliente. Cabe ressaltar que durante a década de 90 a maioria dos estudos abordou a correlação positiva entre qualidade de serviços e satisfação do consumidor (Grönroos, Storbacka, Strandvik, 1994, p.23).

Neste cenário de concorrência e mudanças constantes as instituições financeiras têm investido cada vez mais na tecnologia, seja através da automação e/ou em sistemas de suporte para a tomada de decisão, com vistas a racionalizar custos, melhorar a qualidade dos produtos e serviços e proporcionar decisões rápidas e precisas necessárias ao desenvolvimento do dia a dia destas empresas para a conquista e manutenção dos clientes.

Segundo NIMER (1999) a tecnologia auxilia a aplicação do Marketing de Relacionamento:

“Como resposta, os bancos começaram a tratar os clientes como ativos estratégicos, utilizando conceitos de Customer Equity, para tentar construir um relacionamento duradouro com os melhores usuários através de ofertas diferenciadas de produtos e serviços, obtidas com a implementação de estratégias de marketing de relacionamento.”

RIBEIRO (1999, p.10) destaca que a aplicação do Marketing de Relacionamento nas organizações ainda é parcial, mas tende a evoluir:

“A aplicação do marketing de relacionamento tem ocorrido de forma relativamente rápida nas organizações, na maioria das vezes de forma parcial, em quadro teórico confuso, em que as ferramentas de apoio, tais como a tecnologia de informação e mídias interativas e individualizadas, são entendidas como prática representativa de todo o conceito. É comum, mesmo entre os especialistas, tomarem como sinônimos os termos Marketing de Relacionamento, Database Marketing e Marketing Direto.”

Face às mudanças em curso na economia, torna-se relevante fazer um esforço para o desenvolvimento de um estudo sobre a adoção e utilização dos conceitos de Marketing de Relacionamento e da Gestão da Qualidade nas instituições financeiras brasileiras, principalmente na área de varejo, que vem sofrendo a influência dos bancos estrangeiros, após a fase de aquisição de alguns bancos de varejo nacionais.

1.2 Objetivo do Trabalho

O presente trabalho buscará identificar as contribuições da teoria de Gerenciamento de Qualidade ao marketing de relacionamento, em empresas que atuam no mercado financeiro. RIBEIRO (1999, p. 276) sugere este tema para trabalhos futuros, enfatizando que em sua revisão bibliográfica realizada não foram encontradas pesquisas desenvolvidas no Brasil no sentido de avaliar a percepção da qualidade de serviços em empresas que estão implantando o Marketing de Relacionamento.

Cabe destacar que o contexto do trabalho abrange as Teorias do Marketing de Serviços e da Qualidade, sem considerar as teorias da Rede Iterativa e da Economia do Relacionamento (Tecnologia de Informação, Database Marketing, Data Mining e Canais de Delivery).

Podemos enumerar assim os objetivos específicos do trabalho:

- Identificar a estratégia de Marketing de Relacionamento e os elementos que a caracterizam em duas instituições financeiras privadas brasileiras no setor de varejo;
- Identificar a relevância dos elementos de Gestão da Qualidade na implementação de uma estratégia de Marketing de Relacionamento nos casos estudados;
- Identificar as contribuições da teoria de Gerenciamento de Qualidade ao Marketing de Relacionamento nas empresas analisadas.

1.3 Justificativas do Tema Escolhido

A escolha do tema foi motivada por fatores pessoais, decorrentes da atividade do autor no mercado financeiro durante os últimos dezoito anos. Influenciou, também, o rápido desenvolvimento de soluções tecnológicas para apoio à gestão de negócios na área bancária, cuja demanda aumentou significativamente após o encerramento das atividades do “bug do milênio” (Y2K).

FRANÇA (1999) relata que o “bug do milênio” consumiu cerca de 40% dos US\$ 2,2 trilhões gastos, em 1999, em investimentos de tecnologia de informação. Este mesmo estudo, desenvolvido pelo Gartner Group, faz uma previsão de que dos US\$ 3,3 trilhões de investimentos em Tecnologia de informação, no mundo, pelo menos 60% serão aplicados na adoção das seguintes soluções:

- BI - Business Intelligence;
- CRM - Customer Relationship Management;
- ERM - Electronic Relationship Management;
- Comércio Eletrônico (E-commerce);
- Supply Chain.

A tabela 2 detalha parte destes investimentos previstos para o ano 2000 no mundo, na América Latina e no mercado brasileiro.

Tabela 2 – Investimentos Previstos em Tecnologia de Informação para o Ano 2000.

| TECNOLOGIA | MERCADO | | |
|-----------------------|-------------------|------------------|------------------|
| | MUNDO | AMÉRICA LATINA | BRASIL |
| ERP | US\$ 27,7 bilhões | US\$ 554 milhões | US\$ 180 milhões |
| CRM | US\$ 5,4 bilhões | US\$ 104 milhões | US\$ 50 milhões |
| SUPPLY CHAIN | US\$ 5,8 bilhões | US\$ 116 milhões | US\$ 60 milhões |
| BUSINESS INTELLIGENCE | US\$ 36 bilhões | US\$ 720 milhões | US\$ 360 milhões |
| E-BUSINESS | US\$ 2 bilhões | US\$ 40 milhões | US\$ 20 milhões |

Fontes: PAMG, AMR, Gartner, IBM e SAP

A adoção destas tecnologias depende, principalmente, do completo domínio dos conceitos de Marketing de Relacionamento e conseqüentemente de Gestão da Qualidade, pois envolve a interação com os clientes das empresas fornecedoras e terceirizadas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O embasamento conceitual das áreas a serem analisadas é importante para o desenvolvimento do trabalho, embora haja uma farta literatura que aborda, principalmente, os temas sobre satisfação do cliente (como por exemplo, Peters, Albrecht, Liswoode e Zemke) e qualidade de produto (liderados por Dening, Juran, Crosby e Garvin).

Estruturou-se este capítulo em quatro grandes tópicos:

1. analisa o conceito e as questões básicas relacionadas ao marketing de relacionamento e sua dependência da tecnologia de informação;
2. explora os conceitos básicos de qualidade e as principais questões relacionadas à gestão da qualidade;
3. focaliza especificamente as diferenças básicas entre serviço e produto, os serviços bancários lastreados na tecnologia, assim como a tendência do mercado e sua representatividade para o tema abordado;
4. apresenta estatística e dados do sistema financeiro mundial e nacional e de sua evolução recente.

2.1. Revisão do Conceito de Marketing de Relacionamento

Marketing de Relacionamento tornou-se, nos últimos anos, uma expressão de uso freqüente tanto nas organizações como nas mídias especializadas.

RIBEIRO (1999, p. 13) destaca que embora os conceitos de parceria e contratos de longo prazo já são praticados há muito tempo, principalmente no mercado industrial, essas aplicações configuram práticas parciais de todo este conceito. Este processo evolutivo de implementação paulatina é justificado pelo aprendizado adquirido e do desenvolvimento de metodologias que envolvem conhecimentos multidisciplinares e o apoio de ferramentas específicas, tais como a tecnologia de informação a serviço do marketing.

No Brasil, cada vez mais, é utilizado como argumento para a introdução de soluções tecnológicas como Business Intelligence, Data Warehouse, Database Marketing, CRM – Customer Relationship Management entre outros.

O marketing, atualmente, prega o reconhecimento da importância de tratar cada cliente individualmente e conduzir negócios de forma totalmente “sob medida” (*tailor made*) que pode ser descrita, segundo VAVRA (1992 – p.47) e GORDON (1998, p.41) em uma variedade de termos:

Quadro 1 – Termos Técnicos de Marketing

| TERMOS TÉCNICOS | MARKETING DE RELACIONAMENTO |
|--|---|
| Marketing com Banco de Dados (Database Marketing). | O marketing com banco de dados possui componentes valiosos do marketing de relacionamento (perfil do cliente, formulação de prognósticos etc.), mas não descrevem integralmente o conceito mais vasto e abrangente. |
| Marketing Individualizado | Tratar o cliente da mesma forma que o dono do armário, da década de 30, que conhecia o cliente pelo nome, seus hábitos e toda sua família (<i>household</i>) |
| Marketing Personalizado | Tratamento do cliente em nível individual. |
| Marketing (one to one) | Ao contrário do marketing de massa, com a introdução da tecnologia tornou-se viável o tratamento individual do cliente, com o reconhecimento de sua individualidade. |
| Marketing de retenção | Ênfase na manutenção do cliente atual em detrimento da conquista de novos clientes. |
| Marketing de freqüência | Utiliza como base o número de relacionamento que o cliente tem com a empresa na aquisição de produtos e serviços |
| Marketing de fidelidade | Os programas de fidelidade são também componentes do marketing de relacionamento, não o substituindo. |
| Marketing de segmentação | Definição de nichos e segmentos específicos, na tentativa de se aproximar ao tratamento do marketing one to one. |
| Pós-marketing | Definição de Vavra (p.40): é o processo de proporcionar satisfação contínua e reforço aos indivíduos ou organização que são clientes atuais ou que já forma clientes. O objetivo do pós-marketing é construir relacionamentos duradouros com todos os clientes. |

Fonte: Adaptação de Gordon e Vavra.

GORDON (1999, p.110) discute como o marketing de relacionamento adapta-se à evolução das estratégias de marketing.

Quadro 2 - Evolução das Estratégias de Marketing

| Período | Elementos de orientação e capacitação de mercados selecionados | Resposta ou enfoque estratégico |
|------------------------|--|--|
| Década de 60 | Grande expansão da maioria dos mercados de consumo e entre negócios | Diversificação e equilíbrio da carteira de produtos: "não coloque os seus ovos em uma única cesta". |
| Década de 70 | Crescimento lento do mercado, inicialmente a partir da recessão causada pela crise do petróleo. Crescimento desigual dos segmentos de mercado | Empresas concentram-se em seus negócios essenciais e racionam os recursos de acordo com isso: "coloque todos os seus ovos em algumas cestas e depois observe-os atentamente até que choquem". |
| Década de 80 | Expansão dos segmentos de mercado mais sofisticados, principalmente da metade para o final da década. Crescimento da concorrência global. | Inovação do produto para atingir segmentos mais refinados do mercado. Desenvolvimento do mercado para globalizar produtos e serviços de sucesso regional ou nacional, e estratégia de transferência de fatias do mercado dos concorrentes globais e dos segmentos. |
| Início da década de 90 | Contração de muitos mercados sofisticados; declínio na diferenciação do produto; intensificação da concorrência global; cooperação e competição com concorrentes | Simplificação dos produtos, serviços e processos para ofertas dirigidas aos mercados de massa; customização em massa para múltiplos segmentos ou consumidores individuais. |
| Final da década de 90 | Expansão renovada dos mercados sofisticados; aumento rápido nos preços de ações e valorização do mercado do tipo "maré montante levanta todos os navios"; desafio permanece sendo o crescimento lucrativo dos rendimentos. | Enfoque intensificado na execução; compromisso de crescimento da administração; maior ênfase no gerenciamento de processos e equilíbrio de esforços por meio de parceiros de risco conjunto; reconhecimento de que três fatores conduzem à criação de valor para o acionista: crescimento lucrativo do rendimento, administração de custos e recursos humanos; enfoque no marketing de relacionamento como abordagem fundamental para criar rendimento lucrativamente. |

FONTE: GORDON, Ian. Marketing de Relacionamento – Estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre.

Marketing de Relacionamento é uma terminologia relativamente nova entre os profissionais e teóricos de marketing, havendo portanto controvérsias sobre o seu conceito. Achamos oportuno constatar-las para conduzir a possíveis consensos futuros.

BERRY, citado por RIBEIRO (1999, P.16), foi o primeiro autor a utilizar a expressão Marketing de Relacionamento na literatura de Marketing de Serviços, em 1983. Berry definiu Marketing de Relacionamento como a *atração, manutenção* e ênfase nos relacionamentos com clientes (em organizações multisserviços).

COOTE (1994) identificou que o desenvolvimento do Marketing de Relacionamento reúne contribuições da teoria de redes interativas, gerenciamento da qualidade, marketing

de serviços e economia de relacionamento com o cliente, destacando três diferentes abordagens para o tema:

Quadro 3 - Abordagens do Marketing de Relacionamento

| ABORDAGEM | DESCRIÇÃO |
|-------------------|---|
| Anglo-Australiana | Derivada principalmente de autores britânicos e australianos. Marketing de Relacionamento emerge da convergências de três teorias: marketing de serviços, qualidade total e economia de relacionamento com clientes. |
| Escola Nórdica | Desenvolvida por autores escandinavos envolvidos com o IMP – Institute of Marketing and Purchasing of Industrial Goods. O marketing de relacionamento surge da convergência de três teorias: marketing de serviços, a economia do relacionamento com clientes e a teoria das redes interativas. |
| Americana | Teoria calcada no trabalho de BERRY (1983) e LEVITT (1983), que se centra nas relações entre comprador e vendedor no papel da organização, cujo sentido é o de dar suporte a estas relações. |

Fonte: Adaptação de Coote.

GORDON (1994, p.31) define como:

“O marketing de relacionamento é o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria.”

VAVRA (1993) e PALMER (1994): valorizaram o serviço ao cliente e associaram a economia de relacionamento, estruturando o conceito de *pós-venda* ou seja *pós-marketing*.

EVANS e LASKIN (1994): definiram o Marketing de Relacionamento como:

“um processo onde a firma constrói alianças de longo prazo tanto com clientes atuais e em perspectiva de forma que comprador e vendedor trabalham em direção de um conjunto comum de objetivos específicos”.

Os autores enfatizam que para que esses objetivos sejam alcançados deve-se:

1. Compreender as necessidades dos clientes;
2. Tratar os clientes como parceiros;
3. Assegurar que os empregados satisfaçam as necessidades dos consumidores;

4. Prover os consumidor com a melhor qualidade possível relativa às necessidades individuais.

RIBEIRO (1999, p.16-18) resume através de seus estudos duas dimensões para análise do Marketing de Relacionamento:

- Estratégias de serviço ao cliente: autores como KOBBS (1993), VAVRA, HOLTZ, STORBACKA, STRANDIVIK e GRÖNROOS (1994), EVANS e LASKIN (1994) e BITNER (1995) desenvolveram o conceito a partir da distribuição de valor nas relações entre comprador (clientes e consumidores atuais) e vendedor;
- Rede interativa de relacionamentos: GUMMERSON (1987 e 1984), WEBSTER (1992), MCKENNA (1993), HUNT e MORGAN (1994 e 1995), CRAVENS e PIERCY (1994), CRAVENS, PIERCY E SLATER (1998) desenvolveram a abordagem do estreitamento das relações entre organizações, sugerindo a criação de uma rede de relações, cujo objetivo é a ampliação da competitividade ao longo dessa cadeia, criando e entregando valor ao mercado por meio de relacionamentos cooperativos entre empresas independentes (fornecedores, parcerias laterais – alianças estratégicas com concorrentes, outras empresas e com governo-, parcerias com compradores e internas – departamentos funcionais, empregados e unidades de negócios). A escola nórdica influenciou esta abordagem.

2.1.1. Marketing de relacionamento – um novo paradigma na disciplina de Marketing.

Surge um novo paradigma na administração do marketing de relacionamento, independente da estratégia de serviço ao cliente ou englobando relacionamentos com a infra-estrutura: teoria de cooperação como alternativa à teoria competitiva. Autores clássicos como ALDERSON, citados por RIBEIRO (1999, p. 19), vêm trabalhando neste novo paradigma desde a década de 60, entretanto somente nas duas últimas duas décadas tais princípios se popularizaram, modificando velhas filosofias e delineando novas práticas de administração nas organizações.

WEBSTER (1999), HUNT e MORGAN (1994) E BAYE (1995) dentre outros, citados por RIBEIRO (1999, p. 19), reforçam que o impacto deste novo paradigma refletiu-se na implantação de políticas que privilegiam as trocas relacionais – com caráter de processo contínuo e de longo prazo – em substituição a transações discretas – de curta duração, e que se encerram com a performance de atividade -, configurando uma situação de compromisso e confiança entre as partes que se relacionam.

AMBLER (1994), referendado por RIBEIRO (1999, p. 24) apresentou a estrutura do paradigma Relacional (ou de relacionamento). O autor sintetizou as 12 escolas de pensamento apresentada por SHETH e outros (1988) em 4 escolas:

Quadro 4 - Escolas de Pensamento do Marketing de Relacionamento

| ESCOLA | DESCRIÇÃO | REPRESENTANTE |
|---------------|---|--|
| Neo-Clássica | Cobre a análise tradicional microeconômica. O comportamento é assumido como sendo racional e o foco é a otimização do recurso monetário. Corresponde a seis escolas econômicas na classificação de Sheth. | CARMAN (1980) |
| Observacional | Corresponde às células não-interativo e não-econômico da classificação de Sheth e outros (1988). A ênfase está na compreensão do comprador, consumidor e aspectos do ambiente. As decisões de marketing não estão imediatamente envolvidas | HUNT (1976) |
| Conflito | Tratam o marketing como uma guerra e focam na competição e estratégia. Muito do foco está na participação do mercado, vantagem competitiva, posicionamento e introdução de novos produtos e territórios | LEVINSON (1971), RIES e TROUT (1986), DAY e WENSLEY (1983) |
| Relacional | WILSON e MOLLER (1991) incorporam os modelos de interação (HAKANSSON, 1982), política econômica (ARNDT, 1965), modelo de relacionamento de canais (ANDERSON e WEITZ, 1989), <i>relationship marketing</i> (GUMERSSON, 1987; BERRY, 1982; GRÖNROOS, 1990) e o modelo de marketing como proposto por WEBSTER (1992) | |

Fonte: Adaptado de Ambler.

Quadro 5 - Marketing: Paradigma Transacional e Relacional

| DIMENSÕES DA ANÁLISE | MARKETING SOB O PARADIGMA TRANSACIONAL | MARKETING SOB O PARADIGMA RELACIONAL |
|---|---|---|
| Objetivo | Fazer uma venda (a venda é o resultado final e a medida de sucesso) Satisfazer o consumidor (compra valor) | Cria um consumidor (a venda é o começo de um relacionamento) Integração do consumidor (geração de valor interativo) |
| Duração | Começo e fim determinado | Processo contínuo |
| Compreensão do Consumidor | Consumidor é anônimo Comprador e vendedor são independentes | Consumidor é conhecido Comprador e vendedor são interdependentes |
| Domínio da função Marketing | Marketing Mix | Marketing interativo (suportado pelos objetivos do marketing Mix) |
| A tarefa do marketing e critérios de performance | Acesso ao mercado é baseado em produto e preço Maior sensibilidade ao preço Foco na conquista de novos clientes | Acesso ao mercado é baseado em competência em resolver problemas Menor sensibilidade ao preço Foco no valor alcançado junto a clientes atuais |
| Método | Negociação | Colaborativo e cooperativo |
| Condução | Transações atrativas de curto prazo | Comprometimento e confiança |
| Estilo | Independência | Dependência mútua |
| Principais aspectos da troca | Foco em produto Venda como uma conquista Eventos discretos Monólogo com a base de clientes existentes | Foco em serviço Venda como um acordo Processo contínuo (histórico, perspectiva holística) Diálogo individualizado |
| Domínio da função da qualidade | Domina a qualidade como resultado (dimensão técnica da qualidade) | Qualidade das interações cresce em importância e pode vir a ser dominante (dimensão funcional da qualidade) |
| Mensuração da satisfação do consumidor | Monitoramento da participação de mercado | Administração da base de clientes |
| Sistema de informação do consumidor | Pesquisas de satisfação ad hoc | Sistema de <i>Feedback</i> do consumidor |
| Quando realizando o plano de negócios | Busca conselhos e sugestões que podem ser considerados ou não | Tenta construir uma rede de relacionamentos |
| Interdependência entre marketing, operações e pessoal | Interface de nenhuma ou limitada importância estratégica | Interface de substancial importância estratégica |
| O papel do marketing interno | Marketing interno de nenhuma importância ou importância limitada | Marketing interno de substancial importância estratégica para o sucesso |
| Principal vantagem | Dinheiro nas mãos | Conhecimento íntimo das necessidades de mercado desenvolvido ao longo do tempo |
| Principal desvantagem | Vulnerabilidade em função de uma melhor oferta realizada pela concorrência | Vulnerabilidade devido à dependência do parceiro |
| Melhor forma que poderia chamar | Orientação de baixo para cima (Bottom-line oriented) | Orientação para o conhecimento (Knowledge-oriented) |
| Tendências | Este estilo tradicional está em declínio | Este estilo está ganhando popularidade |

Fonte: Adaptação de GRÖNROOS (1990), WEHRLI e JUTTNER (1994) e BAYE (1995)

2.1.2. Os 11 Cs do marketing de relacionamento

GORDON (1998, p.86-89) destaca a abordagem dos 11 Cs do Marketing de Relacionamento que substituíram os 4 Ps do Marketing tradicional:

1. Cliente: definição dos clientes que serão atendidos, o vínculo e outros objetivos a serem alcançados e as estratégias a serem seguidas no trabalho com os clientes alvo para conseguir mútuos benefícios;
2. Categorias: definição do alcance das ofertas de produto e de serviço a serem fornecidas ao cliente. Em um segundo plano definir se empresa deverá produzir os produtos e serviços ou utilizar outros meios para entregá-los ao cliente, tais como marcas particulares ou terceirização;
3. Capacidades: definição das capacidades exigidas pela empresa de modo a oferecer aos seus clientes o valor que eles desejam e, em seguida, trabalhar com outras pessoas dentro da empresa para garantir que essas capacidades estejam disponíveis em escala, enfoque e qualidade definidas;
4. Custo, Lucratividade e Valor: constituir a lucratividade do cliente, basicamente por meio da criação de novos valores com os clientes e depois com a partilha dos mesmos. Tem duas opções principais ao criar valor para os clientes: fazê-los mais competitivos em relação ao custos ou criar novas oportunidades de rendimento, por exemplo, com o desenvolvimento de novos produtos e iniciativas de marketing e vendas conjuntas.
5. Controle do Contato com os Processos Monetários: comandar a equipe concentrado no cliente e assegurar que os processos sejam desempenhados efetivamente no interesse mútuo do cliente e da empresa;
6. Colaboração e Integração: garantia de acesso aos principais tomadores de decisão, apoio no aprendizado conjunto, a divisão estratégica e outras formas de colaboração estratégica e operacional que levam à integração de alguns aspectos dos negócios do cliente com os do fornecedor;
7. “Customização”: A criação de novo valor para cliente, provavelmente, significa que a empresa precisará customizar aspectos do desenvolvimento do produto e serviços, da produção e/ou distribuição, e talvez assumir um papel mais abrangente na administração do produto ou serviço durante todo o tempo de vida desses;

8. Comunicação, Interação e Posicionamento: comunicações interativas com o cliente e em tempo real, não com promoções que são enviadas indiscriminadamente, mensagens transmitidas pela televisão ou catálogos de mala direta produzidos em massa.
Administrar o posicionamento da empresa em relação ao cliente. Isto inclui o entendimento da atividade competitiva na conta, e a garantia para que a empresa permaneça bem posicionada quanto aos desenvolvimentos atuais e emergentes nos negócios dos clientes relativos à concorrência;
9. Cálculos Sobre o Cliente: acompanhar as avaliações do cliente e o progresso feito no aprofundamento do vínculo com o mesmo;
10. Cuidados com o Cliente: administrar o atendimento ao cliente, desenvolvendo e gerenciando os processos para fornecimento de informação em tempo real, assim como o treinamento, retorno e restituição, e qualquer outros serviços relevantes exigidos para aumentar o valor do produto ou serviço em vigor;
11. Cadeia de Relacionamentos: corresponde às ligações formais dentro da empresa e com os participantes externos, especialmente com os fornecedores e os canais intermediários de distribuição, que permitem à empresa criar o valor que os clientes finais desejam.

2.1.3. A integração da tecnologia com o marketing de relacionamento

Segundo GORDON (1998, p.197), a tecnologia de informação poderá devolver à palavra seu verdadeiro significado, mas se aplicada inadequadamente, poderá também servir para bloquear o acesso do cliente a seus negócios.

As empresas estão investindo muito em tecnologias associadas à computação e à comunicação dentro de suas empresas, entre elas e seus clientes, canais intermediários de distribuição e fornecedores em várias tecnologias como:

- Business Intelligence;
- Data Warehouse;
- Call Center;
- CRM – Customer Relationship Management;
- Comércio eletrônico;
- Intranet/Internet;
- Knowledge Management.

O Gartner Group (1999) estima um volume de US\$ 8,4 bilhões, para o ano 2002, nas soluções de Business Intelligence para o Brasil, que cresce a taxas anuais de 25% (de 1994 a 1997).

Entretanto poucas empresas estão relacionando seus investimentos em tecnologia ao valor estratégico que procuram criar para seus clientes. A tecnologia conduz os mega-processos necessários para fornecer valor aos clientes, representando a chave para os 11 Cs do marketing de relacionamento.

Quadro 6 - Tecnologia de Informação e a relação com os 11 Cs

| 11 Cs do Marketing de Relacionamento | Influência da Tecnologia |
|--|--|
| 1. Cliente | A tecnologia subsidiará o trabalho de conhecimento/ identificação dos clientes e/ou nichos de clientes (segmentos) e avaliação dos mesmos, facilitando as interações necessárias, tanto dentro da empresa quanto seus clientes e fornecedores, para criar valor para o cliente. O cliente passa a ser da empresa e não do gerente comercial. |
| 2. Categorias | Definição das categorias e tipos de bens e serviços a serem oferecidos aos clientes e decisão da produção própria de bens e serviços a serem fornecidos. |
| 3. Capacidades | As próprias implementações tecnológicas compreendem o coração das capacidades da empresa de marketing de relacionamento ao fornecer, por exemplo computação, data warehouse, conteúdo – um site na internet ou um terminal de resposta vocal interativa (RVI) para o cliente e sistemas de comunicação dentro da empresa e com os clientes. |
| 4. Custo, lucratividade e valor | A tecnologia pode ajudar a empresa a gerenciar os custos de captar, servir e manter os clientes ao permitir que a empresa entenda, em tempo real, os rendimentos e custos associados a cada cliente. A tecnologia também pode ajudar o gerenciamento de custos e valores de relacionamento ao se basear nas regras de negócio previamente desenvolvidas. As regras incorporam as tomadas de decisões administrativas para orientar a administração de seus negócios e interação com os clientes. |
| 5. Controle do contato com os processos monetários | O papel da tecnologia auxilia as dimensões de controle táticas e estratégicas: <ul style="list-style-type: none"> • Controles táticos: buscam assegurar que o processo seja desempenhado como foi projetado (sistemas de rastreamento on-line e work-flow) • Controles estratégicos: incluem aqueles necessários para rastrear não apenas a lucratividade do produto, mas a lucratividade do cliente, por produto, com todos os custos atribuídos ao cliente e ao produto. Além das medidas financeiras utilizam conceitos de balance scorecard (cartões de pontuação) desenvolvido por Kaplan. É neste item que as ferramentas de inteligência de negócios (business Intelligence) são utilizadas para fornecer informações rápidas aos diversos níveis da organização. |
| 6. Colaboração e integração | Quando o cliente é convidado para dentro do processo que cria o valor para ele, é mais provável que aumente o seu nível de vínculo com a empresa e com seus produtos. A internet e o EDI (Electronic Data Interchange) parecem estar convergindo, mais e mais transações ocorrendo pela internet à medida que a segurança está sendo aprimorada. |
| 7. Customização | A customização permite à empresa, ao cliente ou a ambos desenvolver um produto, serviço ou comunicações que reflitam o valor que o cliente procura. A personalização é o processo que permite que a comunicação, o produto e os serviços portem o nome do cliente, ao acrescentar valor para ele à medida que eles se posicionam com os outros. |
| 8. Comunicações, interação e posicionamento | Neste item a tecnologia sempre auxiliou através dos canais de distribuição como central de atendimento, telemarketing, bancos/lojas virtuais, internet e mais recentemente Call Center e as soluções voltadas ao CRM – Customer Relationship Manager, combinadas com as soluções de Business Intelligence. |
| 9. Cálculos sobre o cliente | A tecnologia pode dar assistência à empresa para compreender as questões atuais e emergentes dos clientes, enquanto ainda há tempo de abordar o problema sem prejudicar o relacionamento. |
| 10. Cuidado com o cliente | A integração de telefonia computadorizada (ITC) é uma solução que administra filas de forma segmentada, identificando-o e facilitando o tratamento do atendente, uma vez que utiliza as informações do cliente: o atendente sabe quem é o cliente, facilitando o relacionamento. |
| 11. Cadeia de relacionamentos | Neste item os softwares de gestão empresarial facilitam esta integração entre clientes, fornecedores, canais intermediários de distribuição, funcionários e outros como os investidores e conselho de direção. |

Fonte: Adaptação de Gordon, Ian (1998, p. 199-217)

RIBEIRO (1999, p. 64) aponta que no contexto da teoria das redes interativas, autores como DRUCKER (1988), STALK, EVANS e SHULMAN (1992), ROBERTSON (1993), HAECKEL e NOLAN (1993), VENKATRAMAN (1994), NASBITH (1994), SANCHES (1995), APPLGATE, CASHI e MILLS (1995), KOTHA (1995), BUTLER e outros (1997), têm caracterizado a Tecnologia de Informação como um dos importantes elementos que possibilitaram as mudanças nas condutas da organização, na forma de atender os clientes, em sua estratégia, em sua estrutura organizacional e na maneira de interagir com seu ambiente competitivo.

UNRUH (1998), citado por RIBEIRO (1999, p. 65), destaca os sistemas de informações sobre os clientes, os bancos de dados de marketing, a telefonia integrada ao computador e a mídia interativa como instrumentos que viabilizam a economia de relacionamento no contexto comprador-vendedor. Tais soluções buscam produzir medidas voltadas para análise de lucratividade, da satisfação do cliente, da retenção de clientes e satisfação e retenção de funcionários.

Independente da dimensão interativa do marketing de relacionamento, seja nas relações comprador-vendedor, seja no contexto redes de empresas, podemos utilizar duas outras contribuições teóricas relevantes: O Database Marketing (Marketing com Banco de Dados) e o Marketing Direto (COOTE (1994), citado por RIBEIRO (1999, p.64).

2.1.3.1. Database Marketing (Marketing com Banco de Dados)

O marketing com Banco de Dados, é a utilização da tecnologia de informação para auxiliar no desempenho das atividades do marketing nas relações comprador-vendedor. É uma ferramenta de apoio à inteligência de marketing, através da qual viabiliza-se o relacionamento customizado, duradouro e rentável com clientes atuais e potenciais (KOBBS, 1993; MCKENNA, 1993; BRETZKE, 1993; citados por RIBEIRO, 1999, p. 65).

2.1.3.2. Marketing Direto

O Marketing Direto consiste em soluções em comunicação para um relacionamento individualizado (*one to one*), em contraposição ao relacionamento massificado, A *Direct Marketing Association* (DMA) apresenta a seguinte definição (KOTLER, 1998, p.624): “Marketing Direto é um sistema interativo que usa uma ou mais mídias de propaganda para obter uma resposta e/ou transação mensurável em qualquer localização.”

VAVRA (1993, p.50) aponta as vantagens do marketing individualizado com apoio de banco de dados e dos programas de comunicação de marketing, quando comparado ao marketing convencional (de massa) com base em informações global sobre o comportamento do mercado agregado ou sobre a “média” dos consumidores:

- Acessibilidade: habilidade para identificar cada cliente e atingi-lo individualmente;
- Mensuração: conhecimento exato do que, como, onde e quando o cliente comprou;
- Flexibilidade: oportunidade de atrair clientes diferentes de maneiras e ocasiões diferentes, ou seja inovação;
- Contabilização: obtenção de resultados precisos da rentabilidade de qualquer evento (avaliação de desempenho) e dados quantitativos relacionando os tipos de clientes que participaram de cada evento específico, facilitando as ações de manutenção dos clientes rentáveis e explorar o potencial dos não rentáveis.

2.2. Revisão da teoria de qualidade de serviços

Segundo NÓBREGA (1997, p.1), as abordagens, metodologias e ferramentas para gestão da qualidade têm sua atenção, geralmente, voltada para a manufatura.

Quando se trata de gerenciar a qualidade de um serviço há uma certa dificuldade no seu controle. JURAN (1988), referendado por NÓBREGA (1997, p.1), enumera como dificuldades para gerenciar a qualidade de serviço os aspectos:

- Definição do que é serviço;
- Subjetividade presente na prestação de um serviço;
- Dificuldade de mensuração da qualidade do serviço;
- O tamanho das empresas no setor de serviços;
- Ênfase em se desenvolver metodologias e ferramentas voltadas para o controle de qualidade na manufatura.

2.2.1. Definições de Qualidade

FANAYA (1995), citado por REIS (1995, prefácio) destaca a abrangência do conceito de qualidade:

“A qualidade deve ser transformada em inteligência organizacional, essa é a mudança fundamental que deve ocorrer. A organização do futuro deve ser uma confederação de pessoas e processos de qualidade. Cada vez mais a qualidade deve ser uma atitude empresarial, deve constituir-se na forma de pensar, ser e viver de cada trabalhador. A qualidade não é modismo sujeito a extinção como tantas outras ondas de inovação que surgiram ao longo da história.”

SAVOYA (1996, p. 87) destaca a percepção da qualidade por parte do cliente, que se constituiu na diferenciação das instituições financeiras, tanto nacionais como internacionais. Dentro do contexto da interação das atividades, destacamos as de marketing e projeto, especialmente importantes para:

- a) Determinar e definir as reais necessidades dos clientes, bem como as expectativas de desempenho e requisitos do produto;
- b) Produção de produtos ou serviços de acordo com as especificações a um custo ótimo ou compatível com a qualidade requerida.

SAVOYA (1996, p.88), apoia-se na citação de JINKINGS (1995, p.68):

“...para avaliar que o atendimento é o grande fator de diferenciação entre os bancos, uma vez que as vantagens tecnológicas podem ser rapidamente assimiladas (ou seja copiadas), decorrendo daí a importância de se realizarem investimentos na qualificação dos profissionais que mantêm contato com a clientela.”

VAVRA (1992, p.13) aponta a qualidade de produto (liderados por Deming, Juran, Crosby e Garvin) como uma entre as diversas táticas que ajudam a um profissional de marketing manter sua base de clientes

GRÖNROOS (1995), sustenta que a teoria de Marketing de Relacionamento apoia-se na dimensão interativa do Marketing de Serviços e Gerenciamento de Qualidade, sendo apoiado por outros autores da área de marketing como EVANS e LASKIN (1994), CRAVENS e PIERCY (1994), todos referendados por Ribeiro (1999, p.35, 39-40).

2.2.2. A visão de especialistas sobre a qualidade de Serviços

Segundo NÓBREGA (1999, p. 22-23) uma das grandes contribuições no entendimento do conceito de qualidade foi a pesquisa desenvolvida por GARVIN (1994). VAVRA (1993) apresentou as cinco definições diferentes, utilizadas por GARVIN (1994, p.286), que foram modificadas para permitir aplicação igual, tanto para produtos como serviços, e que podem ser reunidas da seguinte forma:

Quadro 7 - Conceitos de Qualidade

| TRATAMENTO | DEFINIÇÃO | AUTOR |
|--|--|---|
| Transcendente: trata qualidade como um estado efêmero de realização e excelência | Qualidade é a condição de excelência, implicando em alta qualidade é muito diferente de baixa qualidade. Qualidade é atingir ou alcançar o mais alto padrão, o contrário de ser satisfeito como algo malfeito ou fraudulento | TUCHMAN, B. The decline of quality. The New York Times Magazine, Nov.2, 1980, p.38) |
| Definição baseada na oferta. Considera a qualidade mensurável; alta qualidade é alcançada ao obter mais de um elemento ou atributo | Qualidade refere-se à quantidade de atributos "não-preço" contidos em cada unidade (ou experiência) oferecida | LEFFLER, K.B. Ambiguous chances in product quality. American Economics Review, Dec. 1982, p. 956) |
| Definição baseada no usuário. Confia na premissa de que a qualidade está apenas aos olhos do usuário. A avaliação que o usuário faz em relação às suas satisfações são os únicos padrões apropriados de qualidade | Na análise final de mercado, a qualidade de um produto depende da maneira que ele atende os padrões de preferência do cliente/consumidor. | KUEHN, A., DAY, R. Strategy of product quality. Harvard Business Review, No./Dec. 1961, p.101) |
| Definição baseada na produção. É quase diametralmente oposta da definição baseada no usuário. Ela lida com exigências de produção. | Qualidade é o grau pelo qual um produto ou serviço específico atende a um <i>design</i> ou às especificações. | GILMORE, H. Product conformance cost. Quality Progress, June 1974, p.16) |
| Definição baseada no valor. Une as necessidades do cliente/consumidor e as exigências de produção; à medida que uma oferta atende as necessidades do cliente/consumidor a um preço mais baixo, declara-se que ele tem valor. | Qualidade é o grau de excelência a um preço aceitável e o controle da variabilidade a um custo satisfatório | BROH, R. Managing quality for higher profits. New York: McGraw-Hill, 1982) |

Fonte: Adaptação de Vavra.

A proposta de GARVIN estratifica a qualidade de um produto em oito dimensões:

Quadro 8 - Dimensões da Qualidade de um produto

| DIMENSÃO | CONCEITUAÇÃO |
|---------------------|---|
| Desempenho | Características operacionais do produto |
| Características | Características adicionais de um produto. Aquilo que suplementa o funcionamento básico de um produto. |
| Confiabilidade | Probabilidade de mau funcionamento do produto. |
| Durabilidade | Vida útil proporcionada por um produto antes de se deteriorar fisicamente. |
| Conformidade | Grau de igualdade entre o produto fabricado e o produto projetado. |
| Atendimento | Rapidez, cortesia e eficiência na execução de um reparo. |
| Estética | O que pode ser percebido pelos cinco sentidos. |
| Qualidade percebida | Aspectos subjetivos considerados pelos usuário. |

Fonte: Adaptação GARVIN (1994)

Quadro 9 - Comparativo da visão de especialistas sobre Qualidade de Serviços

| ITEM | JURAN | DEMING | FEIGENBAUM | CROSBY | ISHIKAWA |
|----------------------|---|---|--|--|---|
| Conceito de Serviço | Atividades de não manufatura que não se caracterizam como indústrias (mineração, agricultura etc.) | Atividades como hotéis, restaurantes, bancos, serviços médicos, financeiros, públicos e educacionais | Relaciona atividades como saúde, educação, correios, alimentação etc. | Atividades tradicionalmente tidas como serviços: saúde, financeiros, transportes e lazer. | Toda transação comercial que envolva prioritariamente o mercado, transporte, governo, vendas, saúde e energia. |
| Qualidade de Serviço | Características psicológicas, contratuais, baseadas no tempo, éticas e tecnológicas. | Características de qualidade tão fáceis de mensurar quanto um produto manufaturado. Taxas de não conformidade só que apresentam reação mais rápida. | Satisfação das necessidades do cliente, enfatizando sobretudo a confiabilidade e garantia dos serviços fornecidos. | Definido de maneira análoga a bens: conformidade com os requisitos. | Oferecimento de benefícios aos consumidores, transportando o relacionamento com o público em verdadeiro desafio. |
| Sistema de Qualidade | Ênfase no planejamento da qualidade desde o projeto do serviço, identificação de características mensuráveis, implantação de controle decorrente do processo, e aperfeiçoamento contínuo. Utilização de auditores de qualidade. | Forte ênfase no controle durante o processo, através de estabelecimento de características do serviço e seu acompanhamento via resultados estatísticos. | Princípios, abordagem e tecnologias do sistema de qualidade total de manufatura, através do estabelecimento dos padrões e procedimentos escritos. Um sistema de informações estruturado para seu acompanhamento. | Ênfase em procedimentos para prevenção de defeitos e correção de desvios. Acompanhamento do cálculo de custos de falta de qualidade. | Aplicação dos procedimentos gerais de TQC com forte envolvimento de dados na empresa e uma grande ênfase na educação e treinamento. Uma abordagem de mudança comportamental por parte do pessoal da área comercial nas fases de projeto, venda e pós-venda. |
| Padronização | Padrões de produtividade, integridade, previsibilidade e satisfação das pessoas. Os padrões devem constituir dados e não ser demasiadamente rígidos | Padrões de atendimento das características de processos intermediários. | Estabelecimento de padrões para todas as características de serviços e procedimentos documentados dos processos. | Estabelece como padrões a conformidade dos requisitos para satisfazer o cliente, e o padrão de desempenho zero-defeito. | Abordagem gerencial para acompanhamento de todas as atividades da área comercial. Manutenção e aperfeiçoamento dos padrões |
| Aspectos Humanos | Capacitação de pessoal para planejar e unir a qualidade e resolução de problemas | Forte ênfase na gerência e elevação da competência das pessoas. | Capacitação do pessoal técnico para estruturar o sistema. | Participação e motivação dos envolvidos | Auto-desenvolvimento das pessoas como requisito indispensável para garantia da qualidade. |

Fonte: NÓBREGA (1997, p.42)

2.2.3. Abordagens formuladas especificamente para a gestão da qualidade de Serviços

NÓBREGA (1997, p.80) inferiu a partir de seu trabalho a seguinte visão:

- Autores da qualidade : JURAN, DENING, FEIGEMBAUM, ISHIKAWA, PURI, CAMPOS, norma ISO 9004-2 não tratam da questão dos serviços, ou quando fazem, é de forma muito superficial, sugerindo o mesmo tratamento dado à manufatura para os serviços;
- Autores da área de serviços (marketing de serviços, operações de serviços, gerência de serviços): HOROVITZ, ALBRECHT, DAVIDOW& UTTAL, BERRY& PARASURAMAN, ZEITHML, BERRY & PARASURAMAN, LAS CAS, LOBOS, NORMANN, GRÖNROOS, GIANESI & CORREA, CLUTTERBUCK, LOVELOCK, URDAN, ELLENRIEDER, tratam a qualidade de serviços de forma muito operacional, ou restritiva. Com exceção de GRÖNROOS e GIANESI & CORRÊA também não tratam da questão da melhoria contínua da qualidade.

A partir do trabalho desenvolvido por NÓBREGA (1997, p. 43–75) selecionamos alguns modelos desenvolvidos por especialistas da área de gestão de qualidade com o objetivo de obtermos subsídios para a utilização de um modelo de referência.

2.2.3.1. Abordagem de Albrecht

O modelo de “Serviço de Qualidade Total”, proposto por ALBRECHT (1993) pode ser retratado, em essência na figura abaixo:

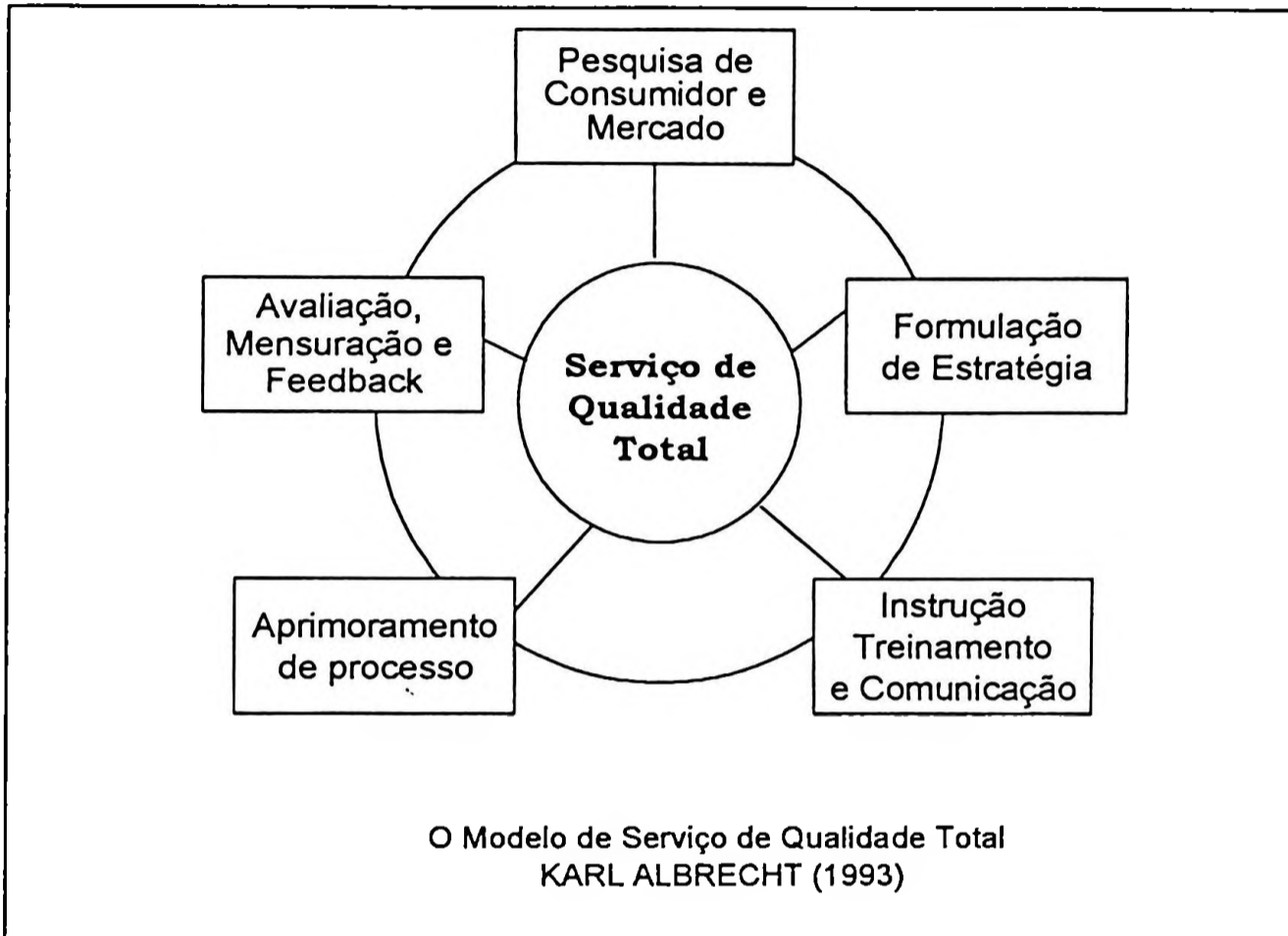


Figura 1 - O modelo de serviço de Qualidade Total

FONTE: ALBRECHT (1993)

A implantação do modelo de serviço de qualidade total deve se dar conforme “Menu de procedimentos TQS”:

1. Instruir e envolver todos os principais executivos;
2. Instruir e envolver todos os níveis de gerência;
3. Criar um enfoque para mudança: força-tarefa de qualidade;
4. Implementar “vitórias antecipadas” – aprimoramentos rápidos;

5. Identificar os modelos de *customer value* – critérios de qualidade voltados para o cliente;
6. Definir a missão, visão e valores da organização;
7. Estabelecer metas críticas de aprimoramento da qualidade;
8. Definir um perfil da cultura: auditoria organizacional;
9. Atribuir poderes aos gerentes do escalão intermediário: missões departamentais;
10. Instruir os funcionários quanto às questões de qualidade e *customer value*;
11. Identificar os processos críticos de qualidade para que sejam aprimorados;
12. Colocar em funcionamento equipes voltadas para os procedimentos de qualidade e serviços;
13. Estabelecer critérios de qualidade voltados para o cliente;
14. Estabelecer sistemas de *feedback* do cliente;
15. Desenvolver um processo de reconhecimento e valorização;
16. Transformar gerentes em líderes de serviços;
17. Realinhar todos os sistemas de suporte.

2.2.3.2. Abordagem de Berry e Parasuraman

BERRY e PARASURAMAN (1992) sugerem um modelo diferenciado, mais voltado para marketing que inicia com a proposição de planejamento de um serviço de qualidade.

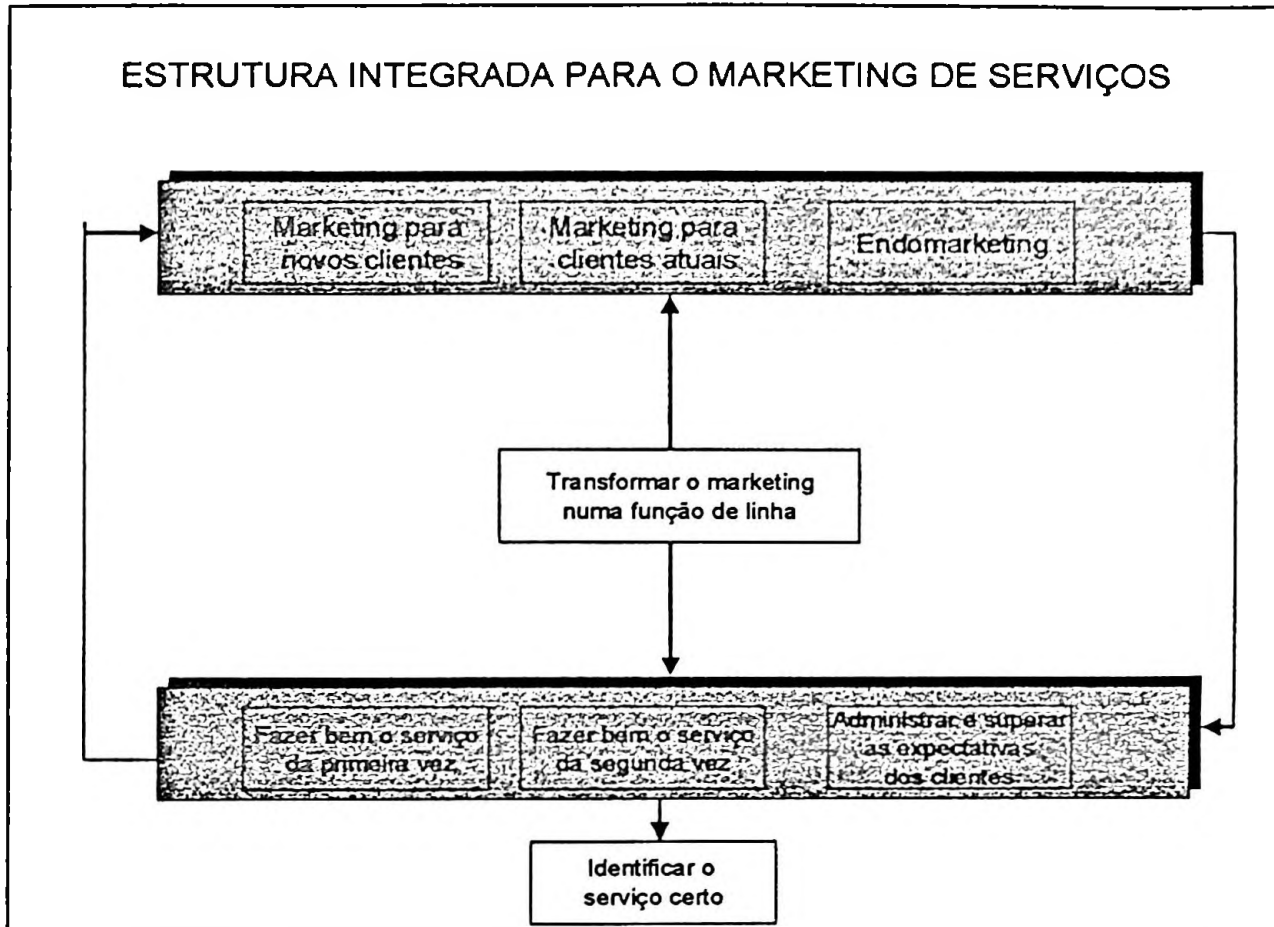


Figura 2 - Modelo de Qualidade de Berry e Parasuraman

O modelo apresentado está dividido em três fases:

1. Fase 1: nesta fase há uma forte preocupação com o planejamento da qualidade de serviços, com base nas dimensões da qualidade de serviços (tangível, confiabilidade, eficiência na resposta - responsividade, segurança e empatia). O tratamento de situações-problema é apontado como um aspecto importante da prestação do serviço, em que os autores sugerem atenção cuidadosa para o estabelecimento de procedimentos de recuperação de serviços. Para finalizar esta fase os autores sugerem que a organização monitore sistematicamente as expectativas dos clientes, procurando

sempre a obtenção do equilíbrio entre atendimento e superação das expectativas do mercado.

2. Fase 2: esta etapa consiste de implantar na organização um clima tal em que todos os funcionários sejam profissionais de marketing, ou seja, estejam aptos a detectar as necessidades e expectativas dos clientes, conheçam o serviço, até mesmo participem no desenvolvimento de novos serviços, promovam o serviço e local de prestação de serviço.
3. Fase 3: uma vez que se tenha alcançado o estágio anterior, a organização deve procurar estabelecer políticas de marketing para clientes potenciais, assim como para os clientes atuais, consolidação da marca da organização, tangibilização dos serviços e práticas de *endomarketing*.

2.2.3.3. Abordagem de GRÖNROOS

GRÖNROOS (1995) trata, em seu quadro contextual para a gestão da qualidade por serviços, de aspectos superficialmente citados por outros especialistas: *endomarketing*, avaliação da qualidade pelos funcionários, controle de qualidade no ato, e análise tradicional de demanda.

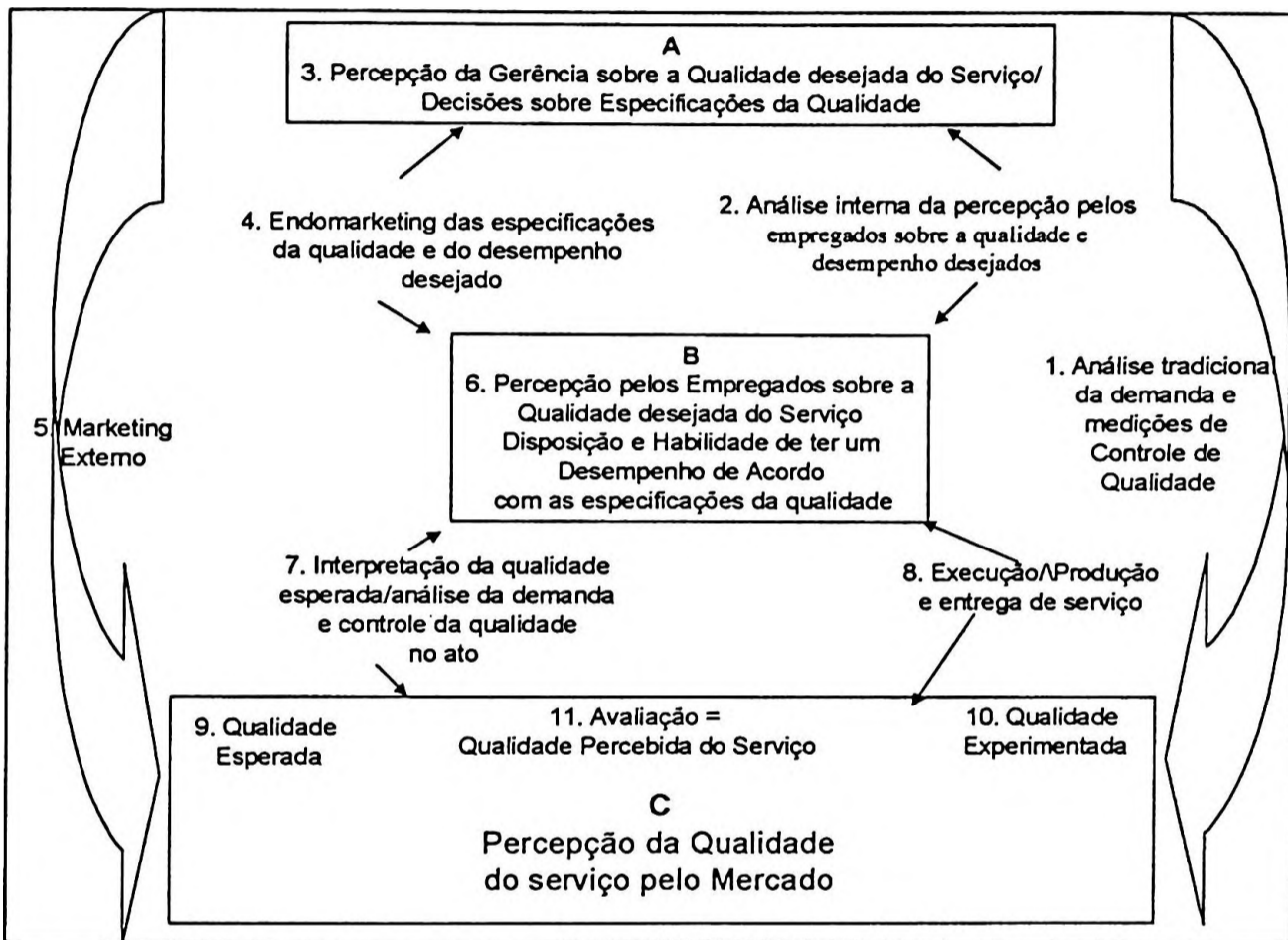


Figura 3 - Modelo de Qualidade de GRÖNROOS

GRÖNROOS é um dos poucos autores (não da área da qualidade) que tenta tratar a questão da Melhoria da qualidade. Ele relaciona os princípios que orientam a melhoria da qualidade em serviços:

1. A qualidade é definida pelo cliente;
2. A qualidade é uma jornada;
3. A qualidade é trabalho de todos;

4. Qualidade, liderança e comunicação são inseparáveis;
5. Qualidade e integridade são inseparáveis;
6. Qualidade é uma questão de projeto;
7. Qualidade é cumprir as promessas do serviço.

O programa de gestão da qualidade em serviços sugerido pelo autor consiste de seis sub-programas:

1. O desenvolvimento de um conceito de serviço
2. Um programa de gerenciamento das expectativas dos clientes;
3. Um programa de gerenciamento de resultado do serviço;
4. Programa de *endomarketing*;
5. Programa de gerenciamento do ambiente físico; e
6. Programa de gerenciamento da participação do consumidor.

Nota-se nesta última proposição um enfoque de qualidade mais abrangente (apontando para a qualidade com enfoque organizacional). Vale ressaltar a sugestão de integrar conceito de serviço, incluindo aspectos físicos com expectativa e participação do cliente num ambiente de *endomarketing* com efetivo gerenciamento de resultados.

2.2.3.4. Abordagem de Horovitz

A partir dos princípios da qualidade em serviços de HOROVITZ (1993) pode-se identificar os seguintes pontos:

1. Concentrar esforços no binômio homem-métodos – este binômio constitui a base da gestão da qualidade em serviços;
2. Estabelecimento da estratégia de serviço pela diferenciação do serviço prestado (prestação + experiência) x preço. Aumento da precisão do serviço – momento da verdade;
3. Atenção para promessa envolvida na estratégia do serviço. Toda empresa que deseja competir no terreno do serviço deve conceber sua promessa em função do seu cliente-alvo, comunicá-la claramente, e sobretudo, mantê-la;
4. O objetivo de uma boa estratégia de serviço deve ser: manter os clientes existentes e conquistar clientes potenciais. Clientes leais e satisfeitos;
5. Utilizar-se da comunicação, como veículo indispensável, para ampliar sua clientela, torná-la fiel, motivar os funcionários e dar-lhes uma idéia precisa das normas de qualidade a serem respeitadas;
6. Afirmar a diferença, modelar as expectativas dos clientes (prometer menos x prometer mais), reduzir o risco percebido pelo cliente.
7. Materializar o serviço;
8. Motivar o pessoal. Aumentar a contribuição para e do funcionário.

2.2.3.5. Abordagem de Zeithaml, Berry e Parasuraman

BERRY e PARASURAMAN participaram da elaboração de uma abordagem, juntamente com ZEITHAML. Trata-se de um modelo para análise e gerenciamento da qualidade de serviços, objeto de várias citações (GRÖNROOS(1995); GIANESI E CORRÊA (1994); LOVELOCK (1995); LOBOS 1993); DOERING (1991); PAYNE, CHRISTOPHER, CLARK e PECK (1995))

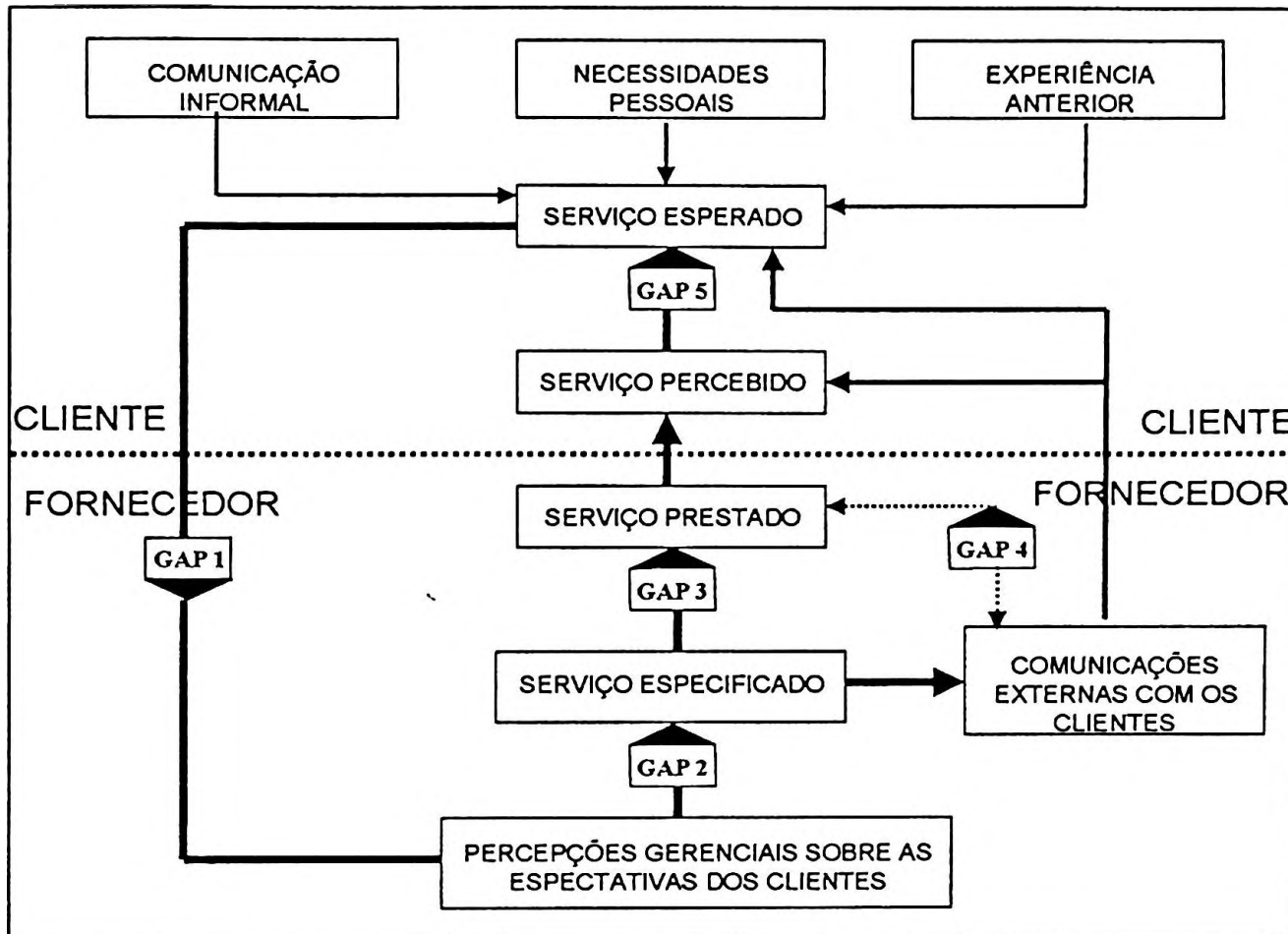


Figura 4 - Modelo de Qualidade de Berry, Parasuraman e Zeithaml (cinco falhas)

Segundo REIS (1998 p. 127-130), este modelo conceitual para análise das Lacunas está baseado nos GAPS da qualidade de serviços obtidos através de pesquisas com clientes:

1. GAP 5: mede a diferença entre o serviço esperado e serviço percebido, cuja avaliação deve ser realizada junto aos clientes. A Colocação deste GAP na parte superior da figura – região dedicada aos impactos provocados e percebidos pelo cliente – sugere menor

possibilidade de controle por parte do fornecedor. De fato, uma organização terá maior dificuldade em influenciar ou monitorar as expectativas dos clientes, no que diz respeito à experiência passada do cliente, comunicação boca-a-boca, e mesmo necessidades individuais do que exercer a gerência sobre processos internos. Este GAP é também entendido como GAP efeito. À medida em que ele ocorre, isto é, o cliente acusa diferença entre o serviço percebido e suas expectativas, deve-se buscar as causas em um ou mais dos quatro demais GAPS.

Este GAP é , na maioria das vezes, resultado do que o Banco anuncia (vende) aos clientes, gerando expectativas, quanto à qualidade esperada e o que os clientes percebem, efetivamente, nos chamados momentos da verdade.

2. GAP 1: mede a diferença entre as expectativas dos clientes e a percepção gerencial sobre estas expectativas. Estando mais sob controle do fornecedor, encontra-se entre as metades superior e inferior da figura.
3. GAP 2: mede a diferença entre a percepção gerencial sobre as expectativas dos clientes e as especificações estabelecidas para a prestação do serviço, isto é, os padrões de serviço estabelecidos pela administração. É o chamado GAP da padronização, sob controle total do fornecedor, conforme se pode notar na figura.
4. GAP 3: mede a diferença entre o serviço especificado e o serviço efetivamente prestado. Esta avaliação deve ser realizada por pessoal interno, visando a verificar o atendimento às especificações do serviço.
5. GAP 4: mede a diferença entre o serviço prestado e o serviço prometido. Aqui há novamente uma interação com o cliente, muito embora o fornecedor exerça maior

controle, pois aquilo que se promete é de responsabilidade plena do fornecedor do serviço.

Os autores enumeram razões para a ocorrência de cada um dos GAPS:

Quadro 10 - Modelo de Qualidade de Berry, Parasuraman e Zeithaml

RESUMO DAS CAUSAS PARA OCORRÊNCIA DOS GAPS

| GAP | CAUSAS PARA A OCORRÊNCIA DOS GAPS |
|------------|---|
| GAP 1 | <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de orientação para o mercado 2. Falhas de comunicação para os níveis superiores 3. Excesso de níveis hierárquicos |
| GAP2 | <ol style="list-style-type: none"> 1. Não comprometimento gerencial para com a qualidade do serviço 2. Percepção de inexecuabilidade 3. Padronização inadequada de tarefas 4. Não estabelecimento de metas |
| GAP3 | <ol style="list-style-type: none"> 1. Conflito de funções 2. Ambigüidade de funções 3. Excesso de ênfase em tecnologia 4. Sistemas de supervisão inadequados 5. Sensação de perda de controle 6. Ausência de espírito de equipe |
| GAP 4 | <ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicações horizontais inadequadas 2. Propensão a prometer demais |
| GAP 5 | Os quatro GAPS anteriores. |

Fonte: Adaptado de REIS

2.3. Revisão dos conceitos de serviços bancários

CHORAFAS (1987), referenciado por COSTA FILHO (1996, p. 15), vai longe na análise da indústria de serviços e introduz os conceitos de:

- economia física: incluídos ativos reais, ou seja bens tradicionais e tangíveis como aço, automóveis, imóveis etc.;
- economia lógica: representada por fluxos de caixa, taxas de câmbio, oportunidades de investimentos, lucros e perdas em potencial, movimentos de capitais. Nesta chamada *knowledge society* (sociedade do conhecimento) os ativos financeiros são mais importantes que os ativos reais.

É importante destacar, segundo CHORAFAS (1987), que há um descompasso entre as duas economias: o trabalho na economia lógica exige habilidades que as pessoas da economia industrial não possuem.

Nestas condições há ativos das empresas que estão na economia lógica, segundo o autor, não estão no balanço:

- seus clientes;
- seus empregados;
- sua tecnologia.

sendo que o primeiro (cliente) requer, o segundo (empregados) deve oferecer e o terceiro (tecnologia) deve apoiar um alto padrão de qualidade de serviços.

2.3.1. Diferenças entre produtos e serviços

Para que se possa falar em produtos e serviços dentro de uma instituição financeira é importante fazer uma diferenciação entre o conceito de produto e o conceito de serviço. TOLEDO (1978), citado por LEITE (1996, p. 147) explica esta diferenciação no Quadro abaixo.

quadro 11 - Diferenças entre produtos e Serviços

| PRODUTO | SERVIÇO |
|---|--|
| Tangível | Intangível |
| Estocável | Não estocável |
| Qualidade pode ser medida na produção e na entrega ao cliente | A avaliação é feita na hora da entrega do serviço e percebido pelo cliente na hora em que está sendo oferecido |

Fonte: Toledo (1978, p.25-29).

Convém destacar que na área bancária trabalha-se essencialmente com serviços. Entretanto dadas as características de alguns serviços que os bancos prestam a seus clientes e que são padronizados para uma melhor distribuição nos pontos de venda, o serviço acaba assumindo características de produto. A generalização faz com que se utilizem como sinônimos os termos produtos e serviços. Assim, por uma questão de simplicidade, também aqui serão chamados de produtos bancários aqueles que são, na realidade, serviços bancários, a exemplo do critério utilizado por WRIGHT & FERNANDES , citado por LEITE (1996, p. 148):

“Por produto devemos entender a gama de serviços de origem financeira que os bancos prestam aos clientes. Podemos citar como produtos: open market, over night, fundos de investimento, desconto de duplicatas, seguros, leasing, entre outros”.

RATHMELL (1974), referenciado por COSTA FILHO (1996, p. 18-29), aponta cinco diferenças entre produtos e serviços:

- 1) Não existe transferência de propriedade: no serviço o comprador nunca fica independente do vendedor até que a venda tenha se consumado;
- 2) Interrelação entre produção e consumo:
 - Produtos são produzidos, vendidos e consumidos;

- Serviços são primeiro vendidos para depois serem produzidos e consumidos: um Certificado de Depósito Bancário não pode ficar estocado na prateleira. Quando um cliente comprar o serviço é que o mesmo será definido através do valor, taxa e prazos para aquele cliente determinado.
- 3) Não possibilidade de estocar um serviço: a capacidade de produzir um serviço deve existir antes de a transação acontecer;
 - 4) Dificuldades de se obter padrões uniformes de performances: esta dificuldade deve-se em parte à inflexibilidade inerente aos serviços, pois primeiro são vendidos, depois produzidos e consumidos, e dependerem de mão-de-obra intensiva;
 - 5) Reconsiderar as funções tradicionais de Marketing: como pode ser consumido e produzido ao mesmo tempo, o vendedor fica na dependência da boa fé do comprador, já que a maioria dos serviços são pagos após o consumo, sendo que o serviço não pode ser devolvido.

2.3.2. Canais de distribuição tecnológicos

Segundo SAVOIA (1996, p.96) os bancos brasileiros estão diversificando a utilização dos seus canais de distribuição, aumentando o uso da tecnologia nas transações entre cliente e banco, seja por telefone, micro-computadores e ATMs, seja por outras formas de acesso:

“O uso da tecnologia pelos bancos pode determinar o fim de barreiras difíceis de transpor. Não é necessário ter agências para obter clientes e os bancos virtuais são prova disso. Neles, o cliente realiza suas transações através de meios eletrônicos e por telefone. Essas formas de atendimento são mais eficientes, pois reduzem os custos e diminuem a circulação nas agências”.

Para GREGOR (1990), citado por SAVOIA (1996, p. 97) o sistema financeiro deverá, no futuro, tornar-se mais eficiente, reduzindo o número e o tamanho de agências bancárias, pois os custos tenderão a ser menores nessas transações fora das agências.

2.3.3. Cartões Magnéticos

O cartão eletrônico, segundo relata SVIGALS (1992), citado por LEITE (1996, p. 150) foi inicialmente introduzido, no exterior, em meados dos anos 70. No início dos anos 80, quando efetivamente começou a difusão dos cartões magnéticos em larga escala, os mesmos eram, via de regra, oferecidos somente a cliente preferenciais. Ter um cartão magnético chegava a ser para o associado a um símbolo do *status* de seu possuidor.

Já final da década de 80 passou a ser um recurso cada vez mais estimulado pelo banco, em que pelo menos dois fatores justificam este fato: segurança e custo.

2.3.4. Auto-Atendimento

Segundo COSTA FILHO (1996, p.109), “o auto-atendimento ou auto-serviço pode ser definido como aqueles produtos ou serviços dos quais o cliente se serve sem o auxílio de funcionários do banco”.

É, normalmente, oferecido de duas formas:

- Terminais instalados na própria agência através dos *lobbies de conveniência*, no mesmo ambiente físico que está e, portanto, só podem ser utilizados durante o horário de expediente bancário;
- Quiosques, com **caixas automáticos (ATM's)** seja junto à agência (no lado de fora, ou numa pequena ante-sala isolada do ambiente da agência) ou em pontos considerados estratégicos (por exemplo, *shopping centers*, e outros locais de grande fluxo). Para entrar no quiosque, o cliente precisa utilizar, na porta, o mesmo cartão magnético com que fará suas transações. Alguns bancos têm quiosques integrados à agência, dispensando assim o uso do cartão para acesso físico durante o expediente bancário.

No Brasil, os quiosques são popularmente conhecidos como caixas eletrônicos.

São descritos, de forma sucinta, alguns equipamentos utilizados, segundo COSTA FILHO (1996, p.110-113):

- **Cash Dispenser**: são máquinas para saques em dinheiro produzidas para ambientes internos às agências, sem maiores proteções como os cofres de segurança e chapas de aço espessas que possuem as ATM's. São oferecidos outros serviços alternativamente como talões de cheque, extratos e transferências. Com a agregação de novos serviços existe uma tendência de chamar o *Cash Dispenser* de Caixa Automático;
- **Terminais de Extratos e Saldos**: podem fazer parte de um *cash dispenser*, de um caixa automático para servir exclusivamente à obtenção de saldos e extratos;
- **Máquinas dispensadoras de talão**: São máquinas capazes de fornecer talões de cheque mediante solicitação do cliente;

- **Caixa Automático:** São máquinas instaladas em quiosques espalhados pela cidade que recebem depósitos, efetuam pagamentos, transferem fundos e emitem saldos em questão de segundos.

2.3.5. Home Banking

O *Home banking* surgiu nos Estados Unidos, por volta de 1970. Segundo KIRKMAN (1987), citado por COSTA FILHO (1996, p. 116-117), era um sistema que permitia que o cliente autorizasse seu banco a transferir fundos de sua conta para a conta de qualquer credor que o mesmo especificasse.

É um conceito amplo que envolve todo e qualquer relacionamento entre o cliente e o banco a partir de sua casa ou escritório. Pode ter a seguinte definição (revista FELABAN, 1985):

“... é a extensão de serviços bancários em nível doméstico. Em outras palavras, é a facilidade que o cliente de um Banco tem de realizar em sua própria casa algumas tarefas que tradicionalmente exigiriam sua locomoção a uma agência bancária”.

Segue abaixo uma lista dos meios (mídias) mais comuns através dos quais o serviço é oferecido:

- **Telefone inteligente (*Smart Phone*):** um telefone com tela de cristal líquido onde o cliente pode ter acesso a informações financeiras. Este telefone é conectado ao banco através de um toque. MAGOSSY (1997) explica que para se obter o serviço aperta-se a tecla correspondente através de um *menu* de opções;
- **Notebook via telefone celular:** com microcomputador portátil (notebook ou laptop), através de linha telefônica de um telefone celular, pode-se acessar diversos serviços disponíveis no banco;
- **Pager:** uma espécie de *bip* com visor de cristal líquido. O mesmo se presta a dar informações transmitidas de uma central ao seu portador. Os bancos fizeram acordo com empresas operadoras do sistema para que os “aparelhinhos” também fornecessem informações sobre o relacionamento do cliente com o banco, comenta FONSECA (1992);

- **Videofone:** um terminal telefônico com câmera de vídeo e monitor acoplados. É um sistema interativo, que permite que ao cliente falar diretamente com o gerente de sua agência, com a central de atendimento ou comunicar-se com outros clientes que também tenham o aparelho (revista TELECOM, 1994);
- **TV a Cabo:** É a possibilidade acessar o computador do banco através de uma rede de TV a cabo. Inicialmente o sistema só poderá disponibilizar consultas. Para PAULINO (1994) quando entrar no ar a TV Interativa haverá a possibilidade de se fazer transferências, aplicações, resgates, entre outros serviços;
- **Videogame:** acesso doméstico, através de um cartucho especial adaptado ao videogame. Com isto, elimina-se até mesmo a necessidade de o cliente dispor de um computador em casa, conforme reportagem da Informática Exame (1995);
- **Internet:** onde é possível efetuar as transações com as facilidades de acesso e navegação que a internet permite.

Conforme expõe Reggiani (1995), citado por LEITE (1996, p.154-155):

“O pesadelo da fila de banco está perto de acabar para quem tem computador e telefone em casa. É que os bancos decidiram ampliar o acesso dos correntistas às transações on-line, antes restritas a empresas e clientes especiais. Começam a surgir soluções que permitem pagar a qualquer hora, sem sair de casa, a mensalidade escolar e o condomínio por ficha de compensação; e luz, água e telefone pela leitura óptica do código de barras das contas...”

O estímulo dado hoje pelos bancos ao home banking tem dois bons motivos: economia de tempo para o cliente e redução de custos para a instituição”.

Estão sendo disponibilizados novos e sofisticados sistemas com interface gráfica, de uso amigável, fáceis de usar, ao mesmo tempo que diversos bancos oferecem, aos seus clientes, a possibilidade de financiamento para a compra do microcomputador.

O Citigroup anunciou, em agosto de 1999, que está investindo na transformação dos telefones celulares em virtuais caixas automáticos do futuro. Seu negócio comercial

eletrônico, o e-Citi, informou ter-se unido à Sonera, operadora de telecomunicações da Finlândia para assumir 40% das ações da 724 Solutions, empresa canadense que é pioneira no desenvolvimento da tecnologia conhecida como banco celular.

De acordo com as previsões o número de telefones celulares chegará a mais de um bilhão nos próximos três anos, quase o dobro do número de computadores pessoais.

O Citibank em Cingapura já possui este serviço, mas apenas com uma operadora de telefone celular, pretendendo utilizá-lo como um dos meios para atingir o objetivo de um bilhão de clientes, aproveitando-se dos baixos custos dos celulares, assim como da internet.

Segundo a Sonera o nível de segurança é muito maior que dos cartões com faixas magnéticas, pois poderão proteger o acesso à informação por meio de um código privativo denominado PIN, semelhante à um fita magnética de um cartão.

2.3.6. Banco Virtual

O Banco virtual é uma rede de serviços financeiros e não financeiros, entregues de forma cômoda para os clientes com disponibilidade total.

Segundo LACHINI (1994) os acessos remotos podem ser feitos através de telefone, computador, fax, correio e/ou *courier*, não tendo dependência da localização física do cliente em relação ao Banco, ou seja dispensa agências no relacionamento. Podemos destacar as seguintes vantagens: o atendimento é “24 horas”, vai até o cliente, possui atendimento personalizado, integra todos os meios tecnológicos e deve agregar valor ao serviço prestado ao cliente.

O público alvo deste banco deve ser muito bem definido (faixa etária, renda familiar entre outros), pois agregam os seguintes valores:

- pessoas que valorizam o fator tempo;
- pessoas que valorizam a modernidade;
- são familiarizados e interessam-se por novidades tecnológicas;
- buscam atendimento diferenciado;
- experiência aversiva a Bancos.

Bancos virtuais, resumidamente, são estruturas organizacionais enxutas, com funcionários capacitados para prestar um atendimento personalizado de alto nível (*experts*), mesmo que o atendimento não seja feito através da agência bancária tradicional. Este atendimento é feito via telefone, micro, ou fax dentro dos princípios do banco virtual. O investimento em tecnologia continua a ser fundamental, pois em termos de custos estas transações podem ficar até três vezes menos que as manuais, além de apresentar outras vantagens como o nível de qualidade e disponibilidade de atendimento, que estendeu o atendimento para 24 horas e 7 dias por semana.

2.3.7. Efeitos da automação bancária

O estudo de LEITE (1996, p. 159-169) aponta 9 reflexos da automação bancária:

- 1) **Flexibilidade:** Segundo a visão de CHORAFAS, citado por LEITE (1996, p. 160), um importante reflexo da automação bancária é a flexibilidade, ou seja, “as novas tecnologia viabilizam estruturas flexíveis e múltiplas comunicações, fazendo com que o empreendimento do banqueiro se transforme num grande negócio”.

Perda de Flexibilidade: por exemplo a liberação ou não de um cheque sem suficiente provisão de fundos. Sob este ponto de vista, o sistema é tão rígido que o caixa não tem qualquer autonomia para decidir, devendo fazer exatamente o que computador manda: paga ou não conforme a disponibilidade de fundos do cliente.

Ganho de Flexibilidade: isto é mais percebido em tudo aquilo que se refere à personalização de produtos, podendo-se oferecer ao cliente um tratamento totalmente diferenciado e ajustado às suas necessidades.

- 2) **Qualidade:** os serviços como um elemento-chave da estratégia de lucro.
- 3) **Fim da restrição geográfica:** o uso da tecnologia e o crescimento das telecomunicações quebrou esta barreira.
- 4) **Personalização em larga escala:** o uso da tecnologia não só melhora o produto oferecido ao cliente, como também torna mais nítida a identificação dos nichos de mercado, possibilitando serviços cada vez mais personalizados, mesmo quando se trabalha com uma extensa base de clientes.

- 5) **Instrumento de marketing:** Conforme lembram WRIGHT & FERNANDES citado por LEITE (1996, p. 163),: “Certos Bancos passaram a utilizar este instrumento até quando se definem: O Bradesco apresenta-se como Bradesco Instantâneo e o Itaú como O Itaú Eletrônico”.
- 6) **Esvaziamento das funções operacionais.**
- 7) **Estresse:** ACCORSI, citado por LEITE (1996, p. 168), fala da crescente dificuldade de ascensão que acompanha a automação. Isto deve estar fortemente ligado às colocações de KANTER, também citado por Leite (1996, p. 168), pois o esvaziamento dos níveis intermediárias acaba por levar à dificuldade de ascensão de carreira.
- 8) **Percepção dos gerentes:** ZUBOFF, citado por LEITE (1996, p. 168), identifica quatro aspectos:
- Compreensão do seu negócio para usar a base de dados;
 - Raciocínio abstrato ao invés do concreto, pensando nos produtos como inovações conceituais;
 - Capacidade de inferências: o bancário precisa conhecer a estrutura dos dados e associações, relações e conexões dentro dos dados;
 - Raciocínio procedural: os gerentes repetidamente identificaram a necessidade de raciocínio procedural baseado num estreito e abrangente convívio com os sistemas de informação.

9) **Eliminação de empregos:**

Os bancos estão investindo cada vez mais na tecnologia e no Recurso Humano. Este binômio, **HOMEM + TECNOLOGIA**, visa à melhoria no atendimento ao cliente e o desenvolvimento de produtos e serviços diferenciados (com qualidade) e a preços (tarifas) competitivos. Esta ação proporciona a manutenção da clientela e a conquista de novos clientes que através da economia de escala (bancos de varejo) ou especialização como os bancos de investimentos procuram novas alternativas de obtenção de receitas. Entretanto é necessário abordar o outro binômio **HOMEM X TECNOLOGIA**.

Uma das conseqüências da redução de custos e do aumento de produtividade é a diminuição da mão-de-obra no setor. Da análise da tabela 3, depreende-se uma redução de 371.571 postos de trabalho, no período de dezembro de 1989 a dezembro de 1998. A

diminuição foi, em parte, minimizada pela terceirização de atividades, como alimentação, transportes e segurança que geraram cerca de 92.500 empregos diretos, conforme o Balanço Social dos Bancos (Febraban, 1998)

Tabela 3 – Desemprego no Setor Bancário

| Período | Total Empregado | Varição | Varição (%) |
|-------------|-----------------|-----------------|-------------|
| Dez. 1988 | 807.418 | | |
| Dez. 1989 | 824.316 | + 16.898 | 2,1 |
| Dez. 1990 | 758.907 | - 65.409 | -7,9 |
| Dez. 1991 | 705.488 | - 53.419 | -7,0 |
| Dez. 1992 | 687.575 | - 17.913 | -2,5 |
| Dez. 1993 | 677.011 | - 10.564 | -1,5 |
| Dez. 1994 | 642.918 | - 34.093 | -5,0 |
| Dez. 1995 | 576.853 | - 66.065 | -10,3 |
| Dez. 1996 | 497.108 | - 79.745 | -13,8 |
| Dez. 1997 | 463.330 | - 33.778 | - 6,8 |
| Dez. 1998 | 435.847 | - 27.483 | - 5,9 |
| SOMA | | -371.571 | |

Fonte: Balanço Social Febraban (1988 a 1998) – Dieese-Seeb/Rio

LUCHESI, citado por LEITE (1996, p. 166), menciona que 180.000 dos 580.000 bancários existentes no final de 1995 (ou seja, mais de 26%) perderão seus empregos em cinco anos, por conta de fusões, incorporações e, acima de tudo, automação:

“As novas tecnologias tornam desnecessárias funções em todas as áreas do banco... Há agências onde a função do escriturário, que processava papéis e separava cheques vindos do caixa, simplesmente desapareceu. Tudo é feito nos computadores”.

Nota-se assim que parte dos empregos eliminados na área bancária simplesmente desaparecem porque, no sistema de auto-serviço, o próprio cliente passa, ele mesmo, a executar as tarefas correspondentes.

Confirmando esta tendência, GONÇALVES & BARELLI, referendados por LEITE (1996, p. 166), citando o ex-ministro Mailson da Nóbrega, estimam que, no ano 2000, o setor financeiro brasileiro estará empregando apenas algo em torno de 300 mil pessoas, contra os 1,1 milhão de empregos que existiam em 1985.

Segundo Adilson Lorente, coordenador de comunicação da Febraban: “A automação teve uma parcela de culpa. Mas ela gera empregos na área de informática e facilita a vida dos clientes”, publicado por GONÇALVES (1997).

Ele afirma, que apesar da redução das vagas (58.736 desde o início do Plano Real) os bancos continuam gastando com o pagamento dos salários o mesmo que gastavam há dois anos: “Isso se deve à melhora da qualidade da mão-de-obra”.

2.3.8. Visão dos bancos

A desregulamentação da legislação, o processo de fusões e aquisições e o aumento da concorrência, no mercado financeiro, criaram um ambiente dinâmico e de rápidas e constantes transformações. Mas as consequências geradas por esses elementos devem ser explorados como uma oportunidade de mercado e não como uma ameaça. Seguem algumas mudanças que estão ocorrendo no mercado financeiro:

- Maior segmentação e foco das ações voltadas ao cliente;
- Inovação no desenvolvimento de novos produtos;
- Aumento da receita;
- Redução de custo, através de ganho de escala;
- Redução de mão de obra;
- Fuga do Risco;
- Revisão dos modelos de gestão com vistas a clientes e redução de custos;
- Investimentos elevados em Tecnologia de informação.

Neste contexto os bancos têm voltado sua atenção para o cliente, procurando soluções que possibilitem a criação de um diferencial que lhes permita manter com o consumidor um relacionamento de longo prazo.

A aplicação dos conceitos de Marketing de Relacionamento e da Tecnologia de Informação tem contribuído para alcançar parte destes objetivos, uma vez que, mesmo nos bancos brasileiros, observamos que esta prática é um processo recente e que deverá evoluir, principalmente, durante o ano 2000. Ou seja, é uma primeira onda que, ainda, deverá sofrer evoluções, afetando principalmente a cultura empresarial através da mudança e adequação dos processos, melhor capacitação do recurso humano e uso intensivo da tecnologia.

Um dos grandes impactos esperados para esta década é a disseminação da utilização dos chamados canais alternativos de distribuição, como a internet, que está revolucionando as tradicionais formas de relações econômicas e de trabalho. CARVALHO (2000) refere-

se à declaração de Bill Gates que a rede mundial de computadores está causando uma convulsão nos negócios, especialmente na área de serviços.

O argumento dos bancos, para a utilização da tecnologia de oferta de serviços pela internet, é a redução de custos e expansão da base de clientes. Entretanto CARVALHO (2000) questiona, com base no estudo desenvolvido por analistas da Bozzano Simonsen e do Crédit Suisse, a possibilidade de redução de custos fixos com a eventual substituição das agências pela internet, pois esbarra na deficiência da distribuição de renda no país. Isto limita, naturalmente, a penetração do computador entre a população e faz com que a grande maioria da clientela continue freqüentando as agências para fazer suas operações de depósitos, saques, transferências e pagamento de contas. O esperado crescimento tem como primeiro efeito imediato o acesso aos bancos de camadas ainda mais baixas da população, classificadas como D e E, que atualmente são disputadas pelas financeiras como Losango e Fininvest.

As soluções tecnológicas do mercado financeiro procuram enfatizar o gerenciamento do relacionamento do cliente, mas a plena utilização do potencial destas ferramentas depende, ainda, da aplicação dos conceitos básicos do marketing de relacionamento que são totalmente dependentes das pessoas e dos processos envolvidos. No entanto, esses processos ainda estão em andamento e têm muito para evoluir.

2.4. Sistema Financeiro Internacional

De acordo com COSH ET ALI (1992) e ZINI JR., citados por SAVOIA (1996, p.29-30), o mercado financeiro tem sido foco de mudanças significativas, desde a metade da década de 70, em virtude de fatores inter-relacionados, como:

- Crescente desregulamentação dos mercados financeiros;
- Internacionalização e integração dos mercados;
- Introdução de um conjunto de novos instrumentos financeiros, que permitem investimentos de maior risco e de maior envergadura;
- Dissolução das barreiras funcionais entre atividades bancárias e outras formas de intermediação;
- Aparecimento dos investidores institucionais;
- Diminuição dos custos de comunicação internacional;
- Ampliação da área de validade do direito internacional.

O termo globalização vem sendo muito utilizado, razão pela qual vale conceituá-lo para facilitar o desenvolvimento de nossa abordagem.

Na descrição de LOYOLA (1994), citado por SAVOYA (1996, p. 30):

“a palavra chave, globalização refere-se à tendência inexorável de queda das barreiras que separavam os mercados financeiros domésticos. Embora o fenômeno não seja exclusivo desses mercados, neles o ritmo de transformações tem sido particularmente acelerado nos últimos anos. A razão básica repousa sobre o grande desenvolvimento das comunicações e da informática, que acabaram por criar um mercado financeiro global....”

Argumento semelhante apresentam MAZZEO E CORSI (1995), também citados por SAVOYA (1996, p.30):

“Os mercados financeiros internacionais e a desregulamentação recente do sistema bancário constituem-se na alavanca da globalização da economia, formando um sistema internacional não subordinado ao controle de governos e que movimentam bilhões de dólares por dia (aproximadamente US\$ 900 bilhões) em todo o mundo, auxiliado pelo avanço das telecomunicações e da informática – que permitiu a integração dos mercados financeiros do planeta, possibilitando a transferência de vultosos montantes de capital de um centro financeiro a outro”.

Os grandes bancos, no intuito de manter sua participação nas operações de comércio internacional e nos investimentos diretos das empresas, abriram estabelecimentos em várias partes do mundo. Atualmente, os bancos e corretoras americanas encontram-se presentes em todos os mercados importantes e os bancos europeus e japoneses detêm boa parte dos ativos do mercado americano. A globalização elevou o número de competidores nos mercados internacionais e forçou sua integração.

Na Tabela 4, obtida a partir de informações publicadas no “site” da Bankers’ Almanac Database, observamos que as instituições alemãs (cinco) e japonesas (sete) continuam entre os quinze maiores, quando classificados por ativos. Neste trabalho, que abrange três mil instituições financeiras, o Citibank, banco americano, surge na 21^a posição e o Bradesco, banco brasileiro, apenas na 133^a posição.

Tabela 4 – Ranking Mundial dos Maiores Bancos, Classificados por Ativos

| RANK | BANCO | PAÍS | ATIVOS (US\$ milhões) | PL (US\$ milhões) | BALANÇO |
|------|--------------------------------------|------------|------------------------|--------------------|----------|
| 1. | UBS AG | Suíça | 757.879 | 3.130,69 | 31.12.98 |
| 2. | Deutsche Bank AG | Alemanha | 735.789 | 1.600,02 | 31.12.98 |
| 3. | The Bank of Tokyo-Mitsubishi Ltd | Japão | 617.960 | 6.544,84 | 31.03.99 |
| 4. | Bayerische Hypo-und Vereinsbank AG | Alemanha | 541.018 | 1.247,60 | 31.12.98 |
| 5. | ABN AMRO Holding NV | Holanda | 507.372 | 1.930,52 | 31.12.98 |
| 6. | Crédit Agricole | França | 458.721 | 4.605,64 | 31.12.98 |
| 7. | The Sumitomo Bank Ltd | Japão | 457.772 | 6.269,03 | 31.03.99 |
| 8. | The Dai-ichi Kangyo Bank Limited | Japão | 437.458 | 7.142,64 | 31.03.99 |
| 9. | Dresdner Bank AG | Alemanha | 429.159 | 1.553,79 | 31.12.98 |
| 10. | Westdeutsche Landesbank Girozentrale | Alemanha | 416.082 | 1.290,08 | 31.12.98 |
| 11. | The Norinchukin Bank | Japão | 408.927 | 9.367,97 | 31.02.99 |
| 12. | The Sakura Bank Ltd | Japão | 408.152 | 8.682,70 | 31.03.99 |
| 13. | The Sanwa Bank, Limited | Japão | 396.308 | 13.113,46 | 31.03.99 |
| 14. | The Fuji Bank Ltd | Japão | 386.247 | 8.642,12 | 31.03.99 |
| 15. | Commerzbank AG | Alemanha | 383.054 | 1.488,35 | 31.12.98 |
| 16. | Barclays Bank PLC | Inglaterra | 353.367 | 2.513,72 | 31.12.98 |
| 17. | The Industrial Bank of Japan Ltd | Japão | 350.481 | 5.609,17 | 31.03.99 |
| 18. | ING Bank Nv | Holandês | 328.920 | ND | 31.12.98 |
| 19. | Société Générale | França | 326.606 | 2.989,87 | 31.12.98 |
| 20. | National Westminster Bank Plc | Inglaterra | 309.421 | 3.621,69 | 31.12.98 |
| 21. | Citibank NA | EUA | 300.892 | 751 | 31.12.98 |
| 28. | Lloyds TSB Bank plc | Inglaterra | 279.483 | 2.294,13 | 31.12.98 |
| 50. | HSBC Bank plc | Inglaterra | 174.424 | 1.325,90 | 31.12.98 |
| 133. | Banco Bradesco AS | Brasil | 56.736 | 2.867,10 | 31.12.98 |

Fonte: Adaptado do ranking do Bankers' Almanac database com 3000 bancos no mundo. Site www.bankersalmanac.com. janeiro 2000

O mercado financeiro japonês tem-se destacado na constituição de grandes conglomerados em função da reforma desregulamentadora do país apelidada de “Big Bang”:

- a) Em abril de 1996 foi criado o maior banco do mundo, da época, com a fusão dos bancos Bank of Tokyo Ltd. e o Mitsubishi Bank Ltd., com mais US\$ 679 bilhões em depósitos (15% do total do país). Foi o primeiro banco realmente global do Japão, forte tanto no mercado interno como no externo;
- b) Em agosto de 1999 foi anunciada a possibilidade da aliança entre o Industrial Bank of Japan (IBJ), o Dai-Ichi Kangyo Bank (DKB) e o Fuji Bank para criar o maior grupo financeiro do mundo com ativos de US\$ 1,3 trilhão. Segundo notícias da Financial Times esta operação poderia agilizar a consolidação do setor bancário japonês, cujo número de grandes instituições financeiras caiu de 21 para 16 desde 1997. Entretanto esta aliança não se efetivou até o momento;
- c) Em outubro de 1999 o Osahi Bank Ltd. e o Tokai Bank Ltd. anunciaram um plano de fusão para criar o terceiro maior grupo bancário do país com US\$ 547,86 bilhões em ativos. Esta fusão também não se efetivou;
- d) Ainda em outubro de 1999, o Sumitomo e o Sakura anunciaram planos para uma fusão em 2002 que criaria o segundo maior grupo bancário do mundo com ativos de aproximadamente US\$ 930 bilhões.

Os bancos Alemães também movimentaram seu mercado na constituição de mega conglomerados:

- a) Em novembro de 1998, o Deutsche Bank constitui-se na maior instituição financeira do mundo com a compra do sétimo maior banco comercial dos EUA, o Bankers Trust. Esta aquisição criou uma instituição com ativos totais de US\$ 843 bilhões, passando à frente do UBS – União de Bancos Suíços (US\$ 789 bilhões) e do americano Citigroup (US\$ 703 bilhões);

- b) Em março de 2000 o Deutsche Bank e o Dresdner anunciaram a fusão completa de seus negócios, que dará origem ao maior banco do mundo, com ativos de US\$ 1,3 trilhão.

2.4.1. Bancos Americanos

Cabe destacar que o mercado financeiro nos Estados Unidos sofreu grandes mudanças nos últimos anos. Apresentamos alguns casos mais recentes:

- Março de 1999: foi anunciada a fusão do Fleet Financial Group com o BankBoston no valor de R\$ 15,925 bilhões;
- BITTENCOURT (1998) relatou que em Abril de 1998:
 - a) Houve a fusão do NationsBank e BankAmerica, com valor de mercado US\$ 64,8 bilhões, que criou o primeiro banco nacional e também o maior banco comercial dos EUA;
 - b) Foi anunciada a fusão do Citicorp e o Travelers Group, que criou, na época, o maior grupo financeiro do mundo em ativos (US\$ 703 bilhões) e o sétimo em valor de mercado (US\$ 155,6 bilhões): o Citigroup, com 100 milhões de clientes. FERREIRA (1998), o Citibank tem uma meta de atingir um bilhão de clientes até o final do ano de 2004;
 - c) Ocorreu a fusão do BancOne com o First Chicago, no valor de US\$ 29,8 bilhões, pela qual foi criado o maior banco do meio-oeste.

Tabela 5 – Maiores Bancos Comerciais dos EUA, classificados por ativo – 1998.

| BANCOS | Data da Fusão | ATIVOS. (US\$ BILHÕES) |
|----------------------------------|----------------------|------------------------------------|
| 1. Citigroup | Abril/98 | 703,0 |
| 2. Nations Bank – BankAmerica | Abril/98 | 567,9 |
| 3. Chase Manhattan | | 365,5 |
| 4. J.P. Morgan | | 262,2 |
| 5. Banco One – First Chicago | Abril/98* | 239,5 |
| 6. First Union | | 205,7 |
| 7. Wells Fargo – Norwest | | 191,0 |
| 8. Bankers Trust | | 140,1 |
| 9. Sun Trust – Crestar Financial | Julho/98 | 88,00 |
| 10. Fleet | Sem a fusão Boston | 85,5 |

* inclui aquisição do First Commerce e First Chicago.

Fonte: Bloomberg News – Gazeta Mercantil (14/04/98 e 24/11/98)

2.4.2. Mercado da América Latina

O avanço dos bancos europeus na América Latina pode ser observado na tabela 6; estes passaram à frente dos bancos norte-americanos, os quais se destacaram durante um largo período de tempo, quando analisamos o volume de seus ativos.

Paulo Feldman, da Ernst & Young, relacionou dois motivos para a expansão dos bancos estrangeiros na região:

- A globalização;
- As possibilidades de ganhos.

Feldman disse que “ao expandirem sua atuação pelo mundo, os grandes grupos empresariais pela América Latina passam a exigir que seus bancos os acompanhem nos diferentes mercados”, acrescentando que os bancos brasileiros são pouco internacionalizados e precisam começar a prestar atenção nesse ponto.

Tabela 6 – Maiores Bancos Estrangeiros na América Latina - 1998

| BANCOS | PAÍS | ATIVOS (US\$ BILHÕES) |
|---------------------------------|------------|---------------------------|
| 1. Santander | Espanha | 60,9 |
| 2. Bilbao Vizcaya | Espanha | 36,9 |
| 3. Citibank | EUA | 36,9 |
| 4. ABN Amro | Holanda | 21,4 |
| 5. Sudameris | Itália | 14,9 |
| 6. Boston EUA | EUA | 14,7 |
| 7. HSBC | Inglaterra | 11,6 |
| 8. Lloyds | Inglaterra | 9,2 |
| 9. CCF | França | 9,0 |
| 10. Deutsche | Alemanha | 8,1 |
| 11. Montreal | Canadá | 4,7 |
| 12. Espírito Santo ¹ | Portugal | 4,2 |

Fonte: Ernst & Young – Gazeta Mercantil (11/07/98)

Os bancos estrangeiros foram atraídos pelas possibilidades de ganhos no mercado doméstico, cujo *spread* médio entre 1996 e 1997 foi de 8,8% ao ano em comparação com 4,3% nos Estados Unidos ou 1,4% na Alemanha; e pelo potencial de crescimento, medido por índices como percentual de crédito em relação ao PIB que é pouco mais de 30% no Brasil.

2.5. Sistema Financeiro Brasileiro

No Brasil bancos tradicionais, como Econômico, Nacional, BFB - Banco Francês e Brasileiro, Banorte, Itamarati, BANERJ, Bamerindus, Noroeste, BCN – Banco de Crédito Nacional, América do Sul e Real, que sobreviveram a sete Planos Econômicos², passaram por este processo de reestruturação do Sistema Financeiro. Estes abalos são efeitos retardados de um mesmo fenômeno, segundo BUCHHI (1996):

- Cultura deficiente na avaliação do risco de crédito;
- Administração deficiente;
- Ganhos inflacionários advindos do *float*³ gerado pela inflação anterior ao Plano Real (Julho/94);
- Corrupção em alguns casos.

Para CARVALHO (1997, Gazeta Mercantil) a estratégia de recorrer a uma fusão ou aquisição para conquistar ou ampliar a presença no mercado esteve por trás de grandes operações como:

- Bradesco: aquisição do sexto maior banco de varejo, o Banco de Crédito Nacional (BCN), em dezembro de 1997 e posteriormente o BANEBA, em junho de 1999;
- Itaú: comprou o carioca Banerj, em leilão de privatização realizado em junho de 1997, após a aquisição do BFB, em dezembro de 1996;
- Unibanco: aquisição do banco Nacional, em novembro de 1995, parte do Dibens, em março de 1998 e o Credibanco, em fevereiro de 2000.

Este processo de aquisições e fusões bancárias, no sistema financeiro brasileiro, sofreu grande influência do capital estrangeiro, conforme relata CARVALHO (1997, Gazeta Mercantil):

¹ O Banco Espírito Santo, grupo Monteiro Aranha, InterAtlântico e o francês Crédit Agricole são os controladores do Boavista.

² Planos: Cruzado I (28/02/86), Cruzado II (Nov/86), Bresser (12/06/87), Verão (15/01/89), Collor (15/03/90), Collor II (01/02/91) e Real (01/07/94).

³ Float: recurso financeiro que os bancos conseguem captar sem custo financeiro, sem a necessidade de remunerá-los ao cliente.

“A participação do capital estrangeiro foi outra forte característica das operações de fusões e aquisições bancárias do período. Das 34 transações realizadas, em 1997, o capital externo estava presente em 27, um número três vezes superior ao de 1996. No ano de 1998, o capital estrangeiro participou de nove dos 29 negócios registrados.”

O ano de 1997 consagrou o mecanismo de pagamento de pedágio na forma de liquidação de passivos de instituições “quebradas” como porta de entrada para bancos estrangeiros no Brasil, explica CARVALHO (1997, Gazeta Mercantil). Pelo menos nove operações foram realizadas nessas moedas e todas envolvendo instituições estrangeiras que pretendiam operar no mercado brasileiro de atacado como o Crédit Suisse, First Boston, o Morgan Stanley e Morgan Greenfell.

Para os bancos estrangeiros interessados no segmento do varejo a alternativa mais eficiente foi a aquisição de uma instituição já estabelecida e com uma participação de mercado . Na tabela 8 podemos notar a estratégia do banco espanhol Santander, que assumiu o controle do Banco Geral do Comércio em março , seis meses depois, comprou o Noroeste e recentemente o Bozano Simonsen. Outro banco espanhol, O Bilbao Vizcaya adquiriu 55% do controle do Excel em abril de 1998.

Das trinta e quatro fusões e aquisições dos bancos brasileiros ocorridas em 1997 apenas uma – a aquisição de ativos e passivos do Bamerindus pelo britânico HSBC Holdings, em março – foi realizada no âmbito do Programa de Estimulo à Reestruturação do Sistema Financeiro Nacional (Proer).

Tabela 7 – Fusões e Aquisições de Bancos Brasileiros.

| BANCO ENVOLVIDO | BANCO COMPRADOR | AQUISIÇÃO |
|--------------------------------|--|----------------|
| Credibanco | UNIBANCO | Fevereiro/2000 |
| Bozano Simonsen | Santander (Espanhol) | Janeiro/2000 |
| Baneb-Banco do Estado da Bahia | Bradesco | Junho/1999 |
| Bandepe | ABN Amro (Holandês) | Novembro/1998 |
| Banco Real | ABN Amro (Holandês) | Julho/1998 |
| América do Sul | Sudameris (Italiano) | Abril/1998 |
| Excel Econômico | BBV – Bilbao Vizcaya (Espanhol) | Abril/1998 |
| Dibens | UNIBANCO | Março/1998 |
| Banco Bandeirantes | CGD – Caixa Geral de Depósitos (Português) | Janeiro/1998 |
| Sistema | Pactual | Dezembro/1997 |
| Meridional | Bozano Simonsen | Dezembro/1997 |
| BCN/Credireal | Bradesco | Dezembro/1997 |
| SRL | American Express Bank | Novembro/1997 |
| Boa Vista | Interatlântico (Português) | Agosto/1997 |
| Banco Noroeste | Banco Santander (Espanhol) | Agosto/1997 |
| Credireal | BCN | Agosto/1997 |
| Banerj | ITAU | Junho/1997 |
| Banco Bamerindus | HSBC-Hong Kong Shanghai Bank (Inglês) | Março/1997 |
| Geral do Comércio | Banco Santander (Espanhol) | Março/1997 |
| Multiplic | Lloyds Bank | Fevereiro/1997 |
| BFB | ITAU | Dezembro/1996 |
| Itamarati | BCN | Julho/1996 |
| Banorte | BANDEIRANTES | Maior/1996 |
| Banco Econômico | EXCEL | Abril/1996 |
| Banco Nacional | UNIBANCO | Novembro/1995 |

Fonte: Aquisições e Fusões bancárias crescem 17% ao ano - Gazeta Mercantil 23/12/97 (p. B-1)
 BV resgata os escombros do Econômico – Gazeta Mercantil 1, 2 e 3 de Maio/98 (p. B-1).
 Ernst & Young e Centro de Informações Gazeta Mercantil 11/07/98.

O trabalho desenvolvido por Meirelles (1998) procura prever a distribuição dos bancos, classificados pelo porte, para o ano 2002, usando as “cadeias de Markov” como instrumental estatístico, uma técnica do matemático russo A. Markov, do começo deste século. Trabalha com um modelo simples, considerando basicamente o tamanho do banco e a probabilidade de se deslocar de uma para outra categoria. Tomou como referência os movimentos dos bancos, entre as várias categorias nos últimos seis anos, de 1991 a 1997, captando portanto, a influência do Plano Real e a entrada dos bancos estrangeiros no sistema.

Tabela 8 – Estrutura da Indústria Bancária Brasileira, segundo Meirelles

| GRUPO | % total dos ativos | Números de bancos | |
|----------------------------|--------------------|-------------------|------|
| | | 1997 | 2002 |
| I – Bancos grandes | Até 30% | 2 | 1 |
| II – Bancos médios grandes | Até 60% | 10 | 8 |
| III – Bancos médios | Até 80% | 22 | 19 |

Fonte: Prado, Maria Clara R.M. – Comentários & Perspectiva: Antônio Chagas Meirelles/fev.98
Gazeta Mercantil 24/03/98, p. A-3.

Sua conclusão é de que no ano 2002 o setor bancário brasileiro estará mais concentrado do que em 1997. Apenas um único banco, no topo, será responsável por 30% do total de ativos da rede privada. Portanto, aquela fatia que até o ano de 1997 era dividida entre dois grandes bancos privados nacionais, Bradesco e Itaú, tende a ficar nas mãos de apenas um, conforme tabela 7.

Os bancos médios grandes (inclui bancos que somados ao grupo I, de grande porte, detenham até 60% do total de ativos) serão oito em vez de dez. Também estreitará o número dos bancos de porte médio (a soma com grupos I e II dá participação de até 80% no total dos ativos), que cairão de vinte e dois para dezenove. Incluindo os médios pequenos, o número de bancos encolherá de sessenta e um para cinquenta e sete.

Tabela 9 – Ranking dos Bancos no Brasil (RS milhões).

| INSTITUIÇÃO | ATIVO TOTAL | DEPÓSITOS | AGÊNCIAS |
|-------------------|-------------|-----------|----------|
| Banco do Brasil | 134.916 | 63.228 | 2.820 |
| CEF | 121.451 | 63.181 | 1.691 |
| Bradesco | 71.291 | 31.763 | 2.228 |
| Itaú | 56.229 | 25.789 | 1.613 |
| Unibanco | 31.265 | 6.512 | 638 |
| Banespa | 24.869 | 11.350 | 577 |
| Real | 22.811 | 8.187 | 674 |
| Santander | 22.310 | 6.079 | 424 |
| Nossa Caixa | 15.905 | 11.274 | 485 |
| HSBC Bank Brasil | 13.175 | 6.167 | 981 |
| BBA Creditanstalt | 10.531 | 2.571 | |
| BankBoston | 9.761 | 2.007 | 63 |
| Citibank | 9.317 | 2.163 | 50 |
| Sudameris | 9.174 | 2.214 | 137 |

Fonte: Austin Asis e Centro de Informações Gazeta Mercantil – junho/1999

Prado, Maria Clara R.M. do Prado. Banespa, um “divisor de águas”. Gazeta Mercantil. 28/01/2000, p. A-3

Meirelles lembra que o processo de concentração, previsto para o ano 2002, pode ser antecipado parcialmente. Dependeria do banco que viesse a comprar o Banco do Estado de São Paulo (Banespa). Se a iniciativa vencedora for do Bradesco ou do Itaú, um dos dois se tornará o maior. O Bradesco ficaria com uma fatia de 25% do total de ativos da rede privada.

Segundo Meirelles, se o Banespa vier a ser comprado pelo Unibanco, pelo Real ou pelo Safra, colocaria um desses três no segundo lugar, com o Itaú caindo para terceiro. O nicho do banco estatal paulista é tão grande, que sua aquisição por qualquer outro banco nacional ou estrangeiro garantiria a terceira posição para o comprador, logo abaixo do Itaú e do Bradesco. Independente do nome do banco que vencer o leilão da venda do Banespa, sua privatização sem dúvida vai provocar maior concentração no sistema.

BITTENCOURT (1999) destaca o interesse dos bancos estrangeiros, na compra do Banco do Estado de São Paulo, como o Banco Bilbao Vizcaya da Espanha: “O BBV contratou um executivo que se aposentou numa importante área técnica do BANESPA, o que lhe dará uma visão, inclusive interna, da situação real da empresa.

No ano de 1999 foram concretizados seis negócios de fusões e aquisições (tabela 10). A explicação de especialistas de mercado para o número reduzido de negociações é a demora no processo de privatização do Banespa, além do esforço desenvolvido pelos bancos na adaptação a novas regras do Banco Central, como os limites de alavancagem para as posições em dólar e os controles internos (Resolução 2554 do BACEN).

Tabela 10 – Fusões e Aquisições de Bancos Brasileiros em 1998

| BANCO ENVOLVIDO | BANCO COMPRADOR | AQUISIÇÃO |
|------------------------|------------------------------|------------------|
| Credibanco | Bank of New York | Outubro |
| BBA | Icatu – Corretora de Valores | Agosto |
| Baneb | Bradesco | Julho |
| Banco Primus | Banif | Maior |
| Corretora Fator | Corretora Dória e Artherino | Fevereiro |
| Patrimônio – operações | Chase Manhattan | Janeiro |

Fonte: Leilão do Banespa vai estimular aquisições de bancos - Gazeta Mercantil - 11/01/2000 (p. B-1).

2.5.1. Estratégias dos Bancos no Mercado Brasileiro

A definição de estratégias desafia os bancos brasileiros. O grande ponto de interrogação hoje, dentro do sistema financeiro, é o que fazer com o seu negócio, que estratégia seguir diante dessa nova realidade de fusões e incorporações.

REIS (1998, p. 80-81) menciona as cinco principais características apontadas pelas tendências que caracterizarão o banco do futuro:

- a) Foco no cliente: a instituição deverá aumentar esta estratégia através do estreitamento do relacionamento. O cliente passará a obter as informações de que necessita de forma rápida, simples e barata;
- b) Canais múltiplos: o cliente terá acesso ao banco e aos serviços por diversos meios (que se complementarão e não concorrerão entre si) como telefone, computador, cartões inteligentes, internet e outros meios tecnológicos;
- c) Cesta de produtos: o cliente disporá de uma gama de opções de produtos e serviços personalizado e “sob medida”;
- d) Sistemas de informação sofisticados: o banco deverá criar as facilidades ao cliente para controle dos riscos de cada operação e/ou aplicação bancária efetuada à distância, sem a necessidade da presença física no banco. Ou seja, o cliente poderá efetuar transações financeiras à distância e através do seu computador realizar simulações e/ou projeções dos riscos e ganhos;
- e) Agências virtuais: deverá haver uma mudança radical nas agências tradicionais de rua, que serão menores e totalmente informatizadas. Esta transformação gerará uma redução da mão-de-obra, pelo menos em nível de *front office*, tornando as relações banco e cliente mais impessoais.

BANESPA – “UM DIVISOR DE ÁGUAS”

PRADO (2000) enfatiza que: “Costuma-se dizer que a venda do Banespa vai funcionar como um divisor de águas no setor bancário do País.” Pelo seu tamanho está gerando e vai provocar um reposicionamento no sistema financeiro.

SIMONETTI (2000, p. 116-118) comenta que o leilão do Banespa será um fator decisivo para a definição dos bancos de varejo no Brasil:

“O leilão do Banespa – Banco do Estado de São Paulo –, previsto para o dia 16 de maio de 2000, poderá render de 2 bilhões a 4 bilhões de reais. Dos nove bancos que se inscreveram para o leilão, cinco são estrangeiros: o Citibank e o BankBoston, americanos, o HSBC, inglês, e os espanhóis Santander e Bilbao Vizcaya. Também há quatro bancos brasileiros: Bradesco e Itaú brigam para manter-se na liderança entre os bancos privados brasileiros, Unibanco, que precisa expandir-se para não ser engolido, e Safra que é forte com empresas e há tempos procura uma oportunidade de crescer no varejo. Na próxima etapa caberá ao Banco Central certificar-se de que os inscritos têm porte para a concorrência.”

Tabela 11 – Raio X do Banespa

| ITEM | QUANTIDADE/VALOR |
|-------------------------|------------------|
| Ativos | R\$ 24,8 bilhões |
| Patrimônio Líquido | R\$ 4,6 bilhões |
| Lucro até novembro 1999 | R\$ 1,1 bilhão |
| Depósitos | R\$ 11 bilhões |
| Operações de Crédito | R\$ 4 bilhões |
| Agências e postos | 1.330 |
| Correntistas | 3 milhões |
| Funcionários | 20.100 |

Fonte: Simonete, Eliana. Yes, nós temos Banespa. Revista Veja. 16/02/2000. P. 116- 118
Grinbaum, Ricardo; Friedlander, David. Banespa é o maior banco à venda na AL. Folha de São Paulo. 13/02/2000. Seção dinheiro, P.2

Todos os bancos que atuam ou pretendem ampliar sua presença no varejo querem comprar o Banespa porque é uma ótima oportunidade de ganhar dinheiro (Tabela 12). SIMONETTI (2000) aponta alguns argumentos:

- Os bancos estrangeiros terão 28% do mercado financeiro brasileiro, contra os atuais 25%;
- O Bradesco defenderá sua posição de maior banco privado;
- O Itaú superará o Bradesco;
- O Unibanco será o segundo maior no ranking;
- O Safra saltará do sétimo para o quarto lugar e crescerá no varejo

Tabela 12 – Posição dos candidatos ao leilão do Banespa.

| BANCO | ATIVOS | PATRIMÔNIO LÍQUIDO | QUANTIDADE DE CLIENTES | PAÍSES |
|----------------|------------------|---------------------------|-------------------------------|---------------|
| Bradesco | R\$ 78,1 bilhões | R\$ 6,769 bilhões | 8,7 milhões | 4 países |
| Itaú | R\$ 54,3 bilhões | R\$ 5,8 bilhões | 6,8 milhões | 6 países |
| Unibanco | R\$ 35,3 bilhões | R\$ 3,963 bilhões | 2 milhões | 7 países |
| Santander | R\$ 22,6 bilhões | US\$ 8 bilhões | 22 milhões | 38 países |
| Safra | R\$ 15,9 bilhões | US\$ 3,8 bilhões | 130 mil | 6 países |
| HSBC | R\$ 13,6 bilhões | US\$ 31,6 bilhões | Não disponível | 82 países |
| Citibank | R\$ 10,9 bilhões | US\$ 54,6 bilhões | 100 milhões | 101 países |
| BankBoston | R\$ 10,8 bilhões | US\$ 17 bilhões | 26 milhões | 23 países |
| Bilbao Viscaya | R\$ 8,5 bilhões | US\$ 10,2 bilhões | 20 milhões | 35 países |

Fonte: Grinbaum, Ricardo; Friedlander, David. Banespa é o maior banco à venda na AL. Folha de São Paulo.

13 de fevereiro de 2000, p. 6 – caderno dinheiro.

Simonetti, Eliana. Yes, nós temos Banespa. Revista Veja. 16 de fevereiro de 2000, p. 116 – 118.

Nesta seção serão apresentadas as estratégias de alguns bancos de varejo que comprovam as tendências apontadas como: foco maior no cliente, uso intensivo da tecnologia de informação, segmentação de mercados e clientes e a disputa pelo mercado de varejo. Achamos conveniente ressaltar as diferenças entre os bancos nacionais e multinacionais.

2.5.1.1. Bancos multinacionais

O ABN-Amro, que comprou o Banco Real no ano de 1998, e está priorizando e focalizando a integração das duas empresas, no desenvolvimento da nova marca. Esta foi a principal razão para não participar da disputa do Banespa, pois uma nova aquisição, neste momento, prejudicaria o foco gerencial.

Apresentamos a estratégia de alguns bancos estrangeiros que acabaram de passar pelo processo de fusão e que estão investindo, no Brasil, no segmento de pessoa física, ou seja mais especificamente na área de varejo.

2.5.1.1.1. BankBoston

FRANÇA (1999) divulgou que o BankBoston e o Fleet Financial Group anunciaram sua fusão em 14 de março de 1999. A nova organização somou US\$ 150 bilhões em ativos, o que a colocou entre as cinco maiores instituições bancárias nos Estados Unidos.

No Brasil, o nome permaneceu BankBoston, mas nos Estados Unidos o novo conglomerado foi chamado, de Fleet Boston Financial. As duas organizações juntas ficaram com 20 milhões de clientes e cerca de 1,6 mil agências.

PFEIFER (1999) avaliou a estratégia do BankBoston, que foi o precursor, em 1997, no lançamento de uma campanha em busca de novos clientes através da mídia de varejo. Traçou um plano que consistia, primeiro, em aumentar o número de agências (de 32, em janeiro de 1998, para 63 em janeiro de 1999) e, depois anunciar-se através da mídia de massa, para fazer crescer sua base de clientes pessoa física.

Foram investidos US\$ 11 milhões para conquistar os clientes com renda mínima mensal de R\$ 4.000,00 sob o slogan “Os nossos clientes são os mais exigentes e os mais satisfeitos”. Cabe destacar que o mercado potencial de brasileiros com renda mínima acima deste piso é de 1,5 milhão de clientes.

ALVES (1999) avalia que, um ano após o início do programa de expansão, os resultados alcançados atenderam aos objetivos. O total de clientes pessoa física dobrou de 55 mil para 110 mil. Além do habitual “mix” de anúncios em jornais e revistas foram utilizados para a publicidade exterior (outdoor e painéis eletrônicos), rádio e televisão. Na televisão o banco, inicialmente, passou a dar apoio ao Jornal da Cultura, telejornal noturno da Rede Cultura de São Paulo. Depois, lançou campanha de venda de cartões pelos canais pagos Telecine. E, desde Janeiro de 1999, é patrocinador exclusivo do Jornal da Globo.

Segundo ADACHI (1999), os bancos estão exercitando a criatividade na definição das estratégias de conquista e manutenção de clientes: pretendem ir até o cliente, não através de malas diretas, mas pessoalmente, abordando em lugares

inusitados como vídeo locadoras, academias de ginástica e, se convidados, até em casa.

O BankBoston, por exemplo, está indo ao clube. Negociou uma parceria com a Hebraica, clube da comunidade judaica de São Paulo, para conquistar seus associados de alta renda, que se enquadram perfeitamente na renda mínima exigida de R\$ 4.000,00 mensais.

Aos 10 mil sócios será oferecida a possibilidade de trocar a tradicional carteirinha de acesso por um “cartão clube”, que além de permitir o acesso ao clube, também servirá para movimentar dinheiro em uma conta no banco. Tudo o que for consumido no clube poderá ser pago com o cartão.

José Antônio Soares, diretor de nichos de mercado do BankBoston, destacou que: “Para a comunidade do clube, segurança é fundamental. Estamos dando conveniência e segurança, já que não será mais preciso levar dinheiro ao clube.”

O projeto com a Hebraica, com investimento de US\$ 2 milhões, faz parte de um plano de chegar aos 150 mil clientes no final do ano de 1999.

Este trabalho de conquista de novos clientes tem um pacote de produtos/serviços que englobam seguros, fundos de investimentos, câmbio entre outros. Como estímulo o Boston cobrirá até R\$ 30,00 da mensalidade do associado no clube (que gira em torno de R\$ 220,00), dependendo do relacionamento do cliente com o banco.

GOULART (1999) relata que o banco passou a oferecer aos seus clientes, a partir de dezembro de 1999, o acesso ao Internet Banking através de computadores de mão. O serviço foi dividido em duas etapas:

- Nos 30 primeiros dias: o cliente poderá consultar a sua conta corrente ou analisar sua posição de fundos;
- Na segunda, todo tipo de transação já disponível pelo Internet Banking tradicional.

A instituição está apostando na tendência de convergência de todos os instrumentos de comunicação para a Internet, como telefone e TV, como nos Estados Unidos. No Brasil, da Carteira de 125 mil clientes o Boston contabiliza 30 mil que fazem operações on-line. O produto foi desenvolvido em parceria com uma empresa argentina especializada em soluções de computação móveis, a Movilogic. Os investimentos em desenvolvimento, implantação e marketing ficaram na ordem de US\$ 1 milhão.

PLANEJAMENTO PARA O ANO 2000

SILVA (1999) divulgou que Geraldo Carbone, presidente do BankBoston, adiantou que o banco:

- fechou o ano de 1999 com uma base de aproximadamente 135 mil clientes pessoa física e, até o final de 2002 a expectativa é de que este número suba para 300 mil. Carbone enfatizou: “Existem cerca de 1,2 milhão de famílias da Classe A no Brasil, e pretendemos ter 25% desse público”;
- Investirá US\$ 50 milhões em Internet, volume expressivo para quem há dois anos não tinha clientes operando na *web*. A instituição espera dois retornos: número de clientes satisfeitos e uma nova *expertise* na *web*, que criará valor porque o banco participará dos lucros das empresas nas quais ele investir:
 - a) US\$ 30 milhões serão investidos no capital de empresas prestadoras de serviços na *web*;
 - b) US\$ 20 milhões em um portal especializado em serviços financeiros para a classe A, que será o atual site do banco redesenhado; e um portal especializado em investimentos, o BankBoston Investments Center.
- Empresas de Internet com quem já trabalha:
 - a) Zoyd; um dos principais sites jovens com 25 mil assinantes e que cresce 50% ao mês;
 - b) Hipernet: agência interativa que viabiliza propaganda na *web*;
 - c) Telefutura: empresa de telemarketing com telefone e *web*.

O objetivo dos investimentos em internet, observa Odilon Almeida, vice-presidente e diretor de marketing: “não é fazer as pessoas virarem internautas

porque os clientes do banco já usam internet”. Em seu plano vai buscar clientes nos grandes sites – AOL e ZAZ – onde o banco já anuncia.

A grande mensagem anunciada pelo executivo para o ano 2000 é: “a expansão geográfica e na *web*”.

2.5.1.1.2. BBVA – Banco Bilbao Viscaya Argentaria

LIMA, NC (2000) apresenta os planos para o ano 2000 do presidente do Banco Bilbao Viscaya Argentaria (BBVA) no Brasil, Vicente Benedito:

- a) Aumentar a participação no mercado brasileiro dos atuais 1,8% para 2,5%, incrementando o número de agências de 267 para 522. Pretende abrir 200 novas agências este ano, e outras 400 em 2001.

Sua meta é posicionar-se entre os seis maiores bancos múltiplos do país, aumentando sua participação no mercado latino-americano de 6% para 10%. QUADROS (2000) aponta que para isto deverá entrar agressivo no leilão do Banespa, marcado para maio, já que a compra do banco paulista acrescentaria de imediato à rede no Brasil 1.012 agências, ultrapassando de longe a meta.

- b) Segundo MODENA (2000), o banco deverá investir entre US\$ 130 milhões e US\$ 140 milhões para lançar o Uno-E no Brasil, o primeiro banco pela internet globalizado.

O Uno-E nasceu de uma parceria do BBV (80%) com a Terra Networks (20%) e o banco busca um sócio local para a empreitada no Brasil.

O Uno-E foi desenvolvido como “supermercado financeiro”, oferecendo produtos de terceiros, como fundos mútuos, fundos de pensão, seguros e ações e a expectativa é que comece a operar no último trimestre do ano.

Na Espanha, o Uno-E foi inaugurado em fevereiro de 2000.

2.5.1.1.3. BSCH – Banco Santander Central Hispânico

CARVALHO (2000) enfatiza as ações do banco para manter a sua posição do BSCH nos países da América Latina:

- Brasil: é o 5º banco em ativos e está participando no leilão do Banespa;

- Argentina: é o 2º banco em ativos e está negociando o controle do banco Río de la Plata no valor de US\$ 750 milhões;
- México: ocupa a 6ª posição e também participará do leilão do Serfin;
- Está presente em mais oito países:
 - a) Bolívia: é o 1º
 - b) Chile: é o 1º
 - c) Colômbia: é o 8º
 - d) Paraguai; é o 8º
 - e) Perú: é o 4º
 - f) República Dominicana: é o 2º
 - g) Uruguai: é o 4º
 - h) Venezuela: é o 3º

CARVALHO E MOTA (2000) destacam que, em 19 de janeiro de 2000, o Santander anunciou a compra do grupo financeiro Meridional, dobrando de tamanho em ativos totais, passando de 13,7 bilhões para R\$ 22,6 bilhões. Os valores envolvidos no negócio foram da ordem de R\$ 1,3 bilhão e compreendem a área de varejo, o banco de investimento, a área de administração de recursos de terceiros e a financeira TradeCash. O Santander passou de décimo para o quinto no ranking de bancos privados nacionais, no item ativos (tabela 13). Ao ultrapassar o Citibank e o BBVA, passou a ser o segundo maior estrangeiro, atrás apenas do ABNAmro.

Tabela 13 – Perfil dos grupos Santander e Meridional

| ITEM | SANTANDER | MERIDIONAL |
|----------------------|-------------------------------|-------------------------------------|
| Ativos | R\$ 13,7 bilhões | R\$ 8,8 bilhões |
| Operações de Crédito | R\$ 4,1 bilhões | R\$ 1,8 bilhão |
| Depósitos | R\$ 3,6 bilhões | R\$ 2,1 bilhões |
| Patrimônio Líquido | R\$ 1,2 bilhão | R\$ 900 milhões |
| Lucro Líquido | R\$ 52,5 milhões | R\$ 72,7 milhões |
| Rentabilidade | 5,9% | 13,47% |
| Clientes | 900 mil | 800 mil |
| Funcionários | 4.743 | 3.781 |
| Agências | 180 | 221 |
| Bolsa de Valores | 2ª maior corretora na BOVESPA | Maior corretora do ranking Nacional |

Fontes: COSIF – DEORF/COPEC. Adaptado da Gazeta Mercantil, 20/01/2000, p. B-2

CARVALHO (2000) aponta os planos para o BSCH:

- *Market Share*: A meta do BSCH é ter 10% dos ativos bancários da América Latina. Gabriel Jaramillo, *country head* do banco no Brasil, enfatiza: “Para isso, precisamos ter 5% do mercado brasileiro, o maior da região. O plano é esse desde o início e não mudamos um milímetro sequer”. A meta do banco é dominar 5% do mercado brasileiro até 2003. Após a compra do Meridional, somou os R\$ 8,829 bilhões em ativos e com os R\$ 13,74 bilhões que possuía, assim ficou com 3,1% do mercado brasileiro.

O Banespa tem exatamente o mesmo porte do banco após a fusão com o Meridional, 3% do mercado, que anteciparia o cronograma e atingiria 6,1% do mercado brasileiro. Jaramillo afirma: “O Banespa nos cai bem. Por isso vamos estudá-lo como fizemos com o Meridional e estaremos examinando todas as oportunidades que levem ao nosso objetivo”;

- Definição dos cinco pilares da estratégia de crescimento da instituição no varejo:
 - a) Oferecer um leque básico de produtos bancários, definidos como aqueles que os clientes mais precisam e que garantem um relacionamento longo e lucrativo. Cada grupo ou segmento de clientes tem seu cardápio básico. Mas o banco pretende também selecionar nessa oferta de produtos os mais rentáveis para a instituição, onde concentrará seus esforços. Podemos citar o cheque especial com juros decrescentes e o Super-Cartão, um cartão de crédito que segue o mesmo princípio: quanto mais o cliente usa o crédito rotativo, menos juros ele paga;
 - b) Conquistar a folha de pagamentos de empresas, para então instalar PAB;
 - c) Criar um relacionamento forte com os funcionários da companhia;
 - d) Criar “cadeias produtivas”, conquistando os fornecedores da empresa, clientes e fornecedores dos clientes. Este é um produto desenvolvido há muito tempo pela concorrência denominado “Cash Management”;
 - e) Qualidade dos Serviços.

2.5.1.1.4. Citibank

O CitiGroup investiu US\$ 24 milhões em marketing e expansão ao longo do ano de 1999. Deste valor, US\$ 14 milhões foram aplicados em ações de marketing, dos quais US\$ 6 milhões no primeiro semestre. Os US\$ 10 milhões restantes correspondem a uma parceria firmada, no final do ano de 1998, com a Blockbuster, prevendo a abertura de 35 mini-agências em várias lojas da rede da videolocadora.

A meta do banco, explica Fábio Coelho, diretor de marketing do Citigroup, “é mais qualitativa”. Prevê “garantir um nível de serviço nota 10” e a expansão da base de clientes “top” dos atuais 300 mil (sendo 150 mil correntistas) em 30% até o final de 1999.

Alcides Amaral, presidente do banco no Brasil, declarou que: “Hoje o volume de clientes é mais importante do que a quantidade de prédios que o banco ocupa”.

O banco tem utilizado canais de distribuição alternativos que vão da associação com locadoras de vídeo, como a Blockbuster, à oferta de serviços de caixa eletrônico em empresas, como a Mail Boxes. A primeira mini-agência Citibank (que poderá ter até 80 metros quadrados de área), dentro de uma loja Blockbuster, foi inaugurada em janeiro de 1999, em São Paulo. Até o final de 1999 serão instaladas 19. O diferencial será o conceito CBC – Citicard Banking Center, que mantém atendimento 24 horas, sete dias por semana e permite a realização de qualquer tipo de transação. A parceria Citibank-Blockbuster é internacional. No Estados Unidos, já resultou na instalação de 3.000 mini-agências e se estende pelo Chile (35), Argentina (18), Colômbia (11) e Peru (9).

Outro ponto da estratégia é a expansão dos serviços bancários via internet, que atualmente são oferecidos apenas no Brasil e na Venezuela. O próximo passo será oferecer serviços bancários pela TV a cabo, começando pela Argentina, onde foi lançado em agosto de 1999.

LUCA (1999) revela que para aumentar sua base de clientes, o Citibank investiu R\$ 5 milhões no CitiMail Banking, um programa de e-mail seguro, desenvolvido pela empresa brasileira EverSystems. Hoje cerca de 15% das operações do *consumer bank* (banco de varejo) são feitas através de sistemas eletrônicos.

A estratégia de comunicação para 1999 é internacional, e o Brasil é o primeiro país a veicular a versão global da campanha. O Slogan “Onde o seu Dinheiro ganha Vida” foi substituído por “Experimente ser Citibank”.

2.5.1.1.5. HSBC – Hong Kong Shanghai Bank

O HSBC, que começou a operar no Brasil com a aquisição de parte das operações do Bamerindus em 1997, possui uma rede de 996 agências e 600 postos de atendimento bancário para quase 4 milhões de clientes. Os clientes foram segmentados em:

- Clientes classe A: com renda mensal acima de R\$ 3 mil;
- Globalclass: com renda mensal entre R\$ 750 e R\$ 3 mil;
- Classes C e D: onde está a grande massa de quase 2 milhões de clientes.

CARVALHO (2000) relata que a preocupação em aumentar o relacionamento com os clientes é um dos pontos da política global do HSBC chamada de “administrando por valor” (*managing for value*). Medido pela quantidade de produtos consumida por cada correntista. Cada cliente está consumindo em média três produtos do HSBC Bank Brasil. Outro indicador desse relacionamento mais próximo foi o aumento da participação da rede de agências na distribuição de produtos da seguradora, de 22% para 33%.

O HSBC fechou uma parceria com a Unimed, em outubro de 1999 para encaixar o produto de cada um dos parceiros dentro da estratégia de fidelização de clientes de outro. O Banco abriu mão de comercializar o produto plano de saúde para fazê-lo através de um parceiro mais eficiente em troca da:

- Centralização financeira da cooperativa, que reúne 4 mil médicos e 365 mil clientes e um faturamento de R\$ 360 milhões;
- Débito em conta corrente das mensalidades.

2.5.1.2. Bancos brasileiros

Dos bancos brasileiros que sobreviveram aos planos econômicos e processos de fusão/aquisição apontamos como potenciais compradores de outras instituições do mercado os três maiores bancos privados do país: Bradesco, Itaú e Unibanco.

Embora o BCN – Banco de Crédito Nacional faça parte do Grupo Bradesco, no nosso estudo, estará sendo tratado à parte, pois já aplica os conceitos de Marketing de Relacionamento desde a década de 90, ao contrário de Bradesco que está iniciando o processo recentemente.

2.5.1.2.1. BCN – Banco de Crédito Nacional

CARVALHO (1999) enfatiza que o Bradesco optou por manter o BCN operando de forma independente, conforme afirmou José Acar: “... o Bradesco conservou o BCN em sua essência.”

Um ano e meio depois de ter sido adquirido pelo Bradesco, José Luiz Acar Pedro, Diretor presidente do BCN, apresentou a definição dos principais focos de negócio do banco:

a) Área de varejo:

- Público Alvo: pessoa física com renda mínima de R\$ 1,5 mil, inferior à renda efetiva de R\$ 4,6 mil do antigo perfil do cliente BCN, para incrementar sua base de 350 mil clientes, em abril de 1999;
- Conta de relacionamento: produto que valoriza o relacionamento do cliente com o banco, através do nível de consumo de produtos e até pontualidade nos pagamentos;
- Financiamento ao consumo, especialmente de veículos através de empréstimos ou leasing.

b) Área de Atacado: empresas médias, com faturamento anual entre R\$ 10 milhões e R\$ 100 milhões, uma vez que as grandes companhias passarão a ter um tratamento unificado dentro do grupo financeiro.

2.5.1.2.2. Bradesco

CARVALHO (2000) confirmou a capacidade do banco de crescer organicamente através do relato de Márcio Cypriano, presidente do Bradesco:

“Faltam 1,9 milhão de clientes para o Bradesco chegar à meta de 10 milhões neste ano (no grupo todo já são 8,7 milhões de clientes). Ao agregar mais 3,5 milhões de clientes em comparação com a base do início de 1999, quando estabeleceu a meta, o banco estará vendendo mais de 12 milhões a 14 milhões de produtos. Atualmente, o cliente pessoa física do banco consome 3,5 produtos e deve chegar a 4,3 neste ano. A agressividade do banco na Internet ajuda nessa tarefa porque acelera a captação de novas contas.”

O banco segmentou seus clientes de varejo em quatro grandes categorias, definidas pelo canal de distribuição utilizado:

- a) clientes atendidos no balcão das agências: “que não consomem muitos produtos”;
- b) clientes que utilizam o auto-atendimento;
- c) correntistas com contas gerenciadas pelas agência;
- d) clientes de carteira administrada que, pelo porte e sofisticação requerem “mais assessoria” e representam o universo menor de clientes.

O BCN é um instrumento importante nessa segmentação. Trabuco Cappi, diretor vice-presidente do Bradesco, lembrou a experiência do banco português BCP que possui uma rede diferenciada, com outro nome, para atender os clientes de renda mais elevada.

Outra estratégia utilizada é o desenvolvimento das vendas cruzadas (*cross-selling*), que aproveitam também o comércio eletrônico, o ShopInvest (Investimento pela Internet) e os 15 milhões de cartões emitidos pelo banco.

MENDONÇA (1999) informou que segundo um levantamento do Bradesco, 3,7 milhões de pessoas, em média, têm algum contato diário com uma das 2.215 agências do banco. São pessoas que fazem uma série de coisas: pagam água, luz, carnês de pequenos valores que no todo dão um volume expressivo. É nesse universo que Cypriano quer buscar os novos clientes. A título de comparação, o metrô de São Paulo transporta 2,5 milhões de passageiros por dia.

O Bradesco também está atento ao mercado de atacado, razão pela qual criou um departamento específico, em julho de 1999, para atender às empresas com faturamento superior a US\$ 100 milhões, para o qual foram alocados 70 especialistas. Assumindo a carteira de leasing de veículos do Banco Pontual, que era forte no segmento de carros usados, o grupo Bradesco tem hoje como clientes mais de 4 mil revendas de automóveis.

GIARDINO (1999) relata que o projeto de data warehouse, em desenvolvimento pelo Bradesco, desde 1997, tem previsão de investimentos de R\$ 10 milhões e abrange, atualmente, as seguintes áreas do banco:

- cartão de crédito;
- caderneta de poupança;
- previdência privada;
- contas correntes;
- fundos de investimento.

Segundo Alcino Assunção, diretor-executivo de tecnologia: “o maior benefício desta iniciativa é ter todo o histórico, perfil e comportamento dos clientes para que sejam criados produtos específicos para cada um deles.”

2.5.1.2.3. Itaú

CARVALHO (2000) relata que o Itaú é um dos bancos mais internacionalizados do país. Tem investimentos na Argentina, Nova York, Cayman e Portugal no valor de US\$ 1,483 bilhão. O banco pretende aumentar sua participação no novo conglomerado português BES-BPI de 5% para 10%.

Roberto Setúbal, presidente do Itaú, afirma que: “O Banespa será bem disputado, mas haverá outras oportunidades no setor privado e no estatal e que a Internet está reavaliando a necessidade de agências.”

Podemos observar que a instituição é conservadora quando se trata de abordar aspectos táticos e estratégicos, pois não encontramos na mídia matérias como das demais instituições aqui abordadas. A partir das informações publicadas no balanço referente ao exercício de 1999 podemos destacar os seguintes aspectos no mercado de varejo:

- Quantidade de clientes: 6,5 milhões de clientes ativos;
- A rede de 33 agências Personalité, originária do BFB, continua direcionada para atender clientes de alta renda mantendo produtos diferenciados e padrão personalizado de atendimento;
- Internet: mais de 1 milhão de clientes cadastrados no Bankline, com crescimento de 34,5% sobre 1998;
- Rede de distribuição tradicional:
 - 1671 agências;
 - 755 postos de atendimento bancários
- Quadro de funcionários 39.011 colaboradores.

O Itaú investiu, em 1998, US\$ 317,4 milhões e em 1999 US\$ 375,6 milhões na área de informática. STOCK (1999) aponta que 73% dos serviços já estão sendo feitos, por clientes, através das transações de auto atendimento. O banco tinha 800 mil clientes cadastrados em home e internet banking, em junho de 1999, com 7 milhões de transações mensais.

2.5.1.2.4. Unibanco

Em Maio de 1999 o Unibanco iniciou uma campanha publicitária, a um custo total de R\$ 40 milhões, para apresentar o novo posicionamento do banco no mercado que se estendeu até o final do ano de 1999:

- Primeira peça enfatizou a área de administração de fundos;
- Seguradora;
- Divulgação do banco de varejo;
- Lançamento de novos produtos.

Uma das principais tarefas da campanha foi explicar as vantagens em relação ao mercado do tratamento do cliente UNIBANCO, o qual passou por um processo de segmentação que levou cerca de 20 meses e atingiu aproximadamente 2 milhões correntistas:

- a) UNICLASS: com renda mensal superior a R\$ 4.000,00, que equivale a 139.000 pessoas e representa 4,6% dos clientes;
- b) EXCLUSIVO: com renda entre R\$ 1.300,00 e R\$ 4.000,00, onde se concentra a maioria da clientela, 1,324 milhões de correntistas;
- c) ESPECIAL: com R\$ 500,00 e R\$ 1.300,00, que equivale a 354 mil contas (11,7% dos clientes);
- d) CLASSES C e D: clientela de baixa renda será atendida pela FININVEST, instituição controlada pelo Banco Icatu e Unibanco, com 350 mil cartões de crédito.

Com relação aos 700.000 aposentados, cujos benefícios são pagos nas agências do Unibanco e, que a instituição resolveu transformar em clientes rentáveis no final de 1998, através do incremento dos produtos consumidos: o produto mais adequado foi o crédito, de valores de R\$ 150,00 a R\$ 2.300,00, para pagamento entre seis a dezoito meses. O Unibanco desenvolveu uma estratégia para o aumento do número dos postos de atendimento bancário (PAB) em empresas para atingir outro filão: pagamento das folhas de salário. Atualmente possui 320 PAB'S e pretende abrir mais 90 até dezembro de 1999.

Através do “in store branches”, instalado dentro de grandes supermercados, ampliou os canais de contato com clientes. Atualmente, o UNIBANCO possui dezoito e deverá chegar a trinta e três neste ano. Eles começam como lojas de oferta de conta corrente e outros produtos, em alguma agência próxima à residência do cliente, e máquinas de atendimento automático, mas pelo interesse dos clientes, dez deles deverão ser transformados em agências.

CARVALHO (2000) destaca alguns pontos sobre a estratégia do Unibanco para o ano 2000:

- a) Plano A: crescer autonomamente, ampliando a rede, mas atento às oportunidades que surgirem como o leilão do Banespa. Pedro Moreira Salles, presidente do conselho de administração destaca que: “Quem comprar o Banespa gastará pelo menos dois anos para integra-se”;
- b) Aumentar a rede atual de 1.103 pontos de venda entre agências e postos de atendimento bancário em mais 174 pontos este ano. Abertura de mais 40 agências “in store branches”, criados dentro de lojas, dos quais 18 na rede de supermercados Wall Mart e o restante em PAB;
- c) Internet: oferecimento de acesso grátis à rede mundial de computadores para tornar fiel (fidelizar) e angariar mais clientes. A carteira atual de clientes do banco é de 3,7 milhões. A meta é aumentar a carteira de usuários da Internet em 320 mil clientes, atingindo o patamar de 600 mil ativos até o final do ano. Terão direito à Internet grátis também os clientes que possuem o cartão Unibanco, mas não são correntistas. Dos 4 milhões de portadores de cartão do banco, 750 mil não são correntistas;
- d) E-card: cartão de crédito do Unibanco exclusivo para compras pela Internet, está com 300 mil adesões. O cartão também está sendo oferecido aos quase 3 milhões de usuários da Zip.Net. A Internet para o Unibanco, não é apenas um canal alternativo de distribuição de produtos financeiros, mas também importante fator de posicionamento no mercado.

2.5.2. Investimentos em Tecnologia de Informação

Segundo MAHLMEISTER (1997) os gastos anuais dos bancos brasileiros em informática e automação são proporcionalmente maiores do que nas instituições financeiras norte-americanas. Essa área no Brasil recebeu no ano de 1996 US\$ 4,3 bilhões, enquanto nos Estados Unidos, onde o setor é quinze vezes maior do que o brasileiro em ativos, esse gasto foi de US\$ 18 bilhões, quatro vezes mais. As informações fazem parte da pesquisa “Bancos: Análise da Indústria Bancária no Brasil”, realizada pela consultoria Ernst & Young e Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN), entre mais de 225 bancos brasileiros e concluída em novembro de 1996. Os investimentos dos bancos brasileiros em tecnologia alcançaram US\$ 3,0 bilhões em 1993, US\$ 4,1 bilhões em 1994 e US\$ 4,3 bilhões em 1995.

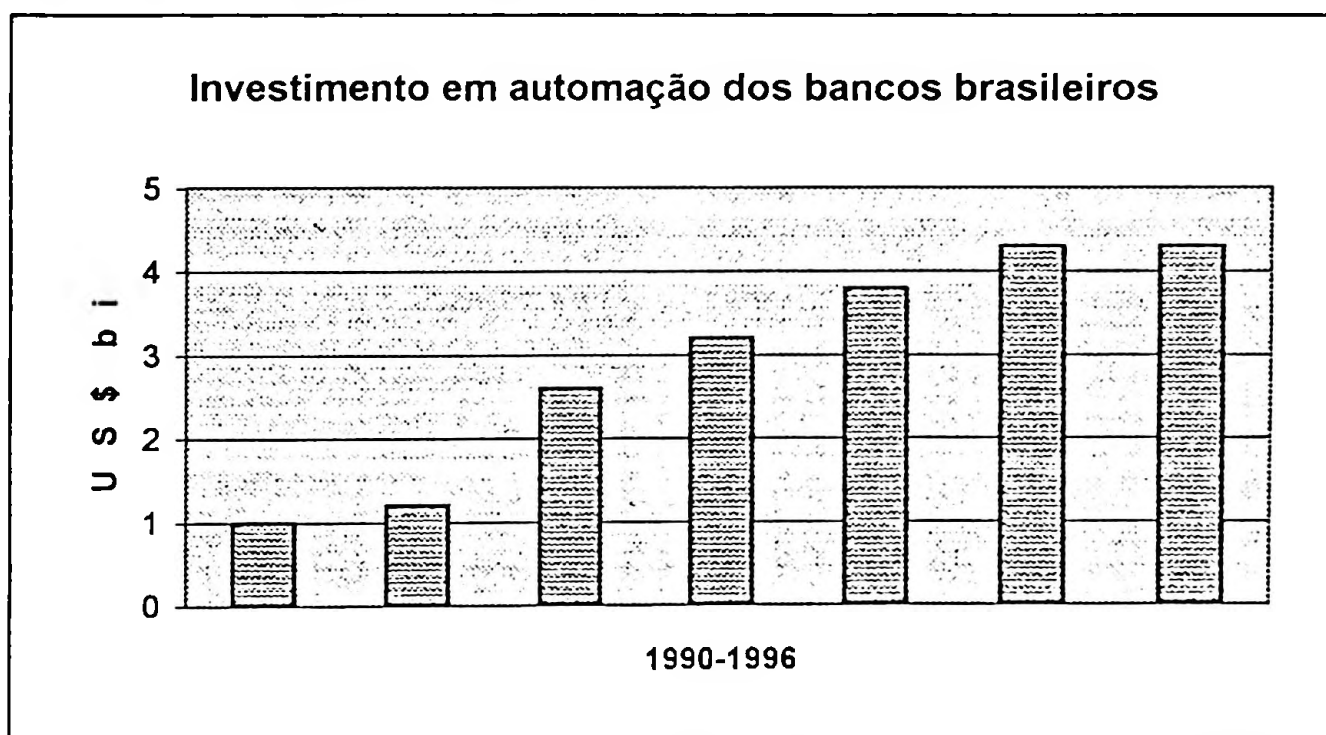


Figura 5 - Investimentos em automação dos bancos brasileiros.

Gazeta Mercantil (01/02/97 – p C-2).

A distorção verificada nesses valores para o Brasil, segundo o diretor da Ernst & Young, Paulo Roberto Feldmann, refere-se principalmente a duas variáveis: o preço dos produtos e o estágio de terceirização. “ Devido à importação, os preços dos produtos e serviços locais são em média o dobro dos norte-americanos”, diz Feldman. “ Mas mesmo considerando que os bancos

investissem a metade dos US\$ 4,3 bilhões, o volume ainda seria alto comparado aos padrões norte-americanos”.

os motivos dos bancos para investir pesadamente em auto-atendimento: Os Estados Unidos tinham, em 1997, em torno de 12 mil bancos e US\$ 7,5 trilhões de ativos, enquanto os bancos brasileiros contabilizam US\$ 500 bilhões em ativos, segundo a pesquisa da Ernst & Young.

As baixas taxas de investimentos nos EUA em comparação com o Brasil, também são explicadas pela prática da terceirização da área de informática e automação.

BOLLENBACHER (1992, p. 116-118) destaca dois pontos sobre

- Economia de custos: com o auto-atendimento a maioria dos serviços passa a ser prestada sem a intervenção de um bancário, permitindo ao banco economizar não só em custos de pessoal como também em instalações físicas de agências;
- Vantagens de marketing: segundo o autor, o auto-atendimento leva os clientes a um maior nível de consumo de serviços. Embora evidente no caso de um supermercado, isto ainda é nascente no setor bancário, mas em particular nos Estados Unidos, a possibilidade de auto-atendimento de fato está levando o cliente a “comprar” mais serviços bancários (não só usar o terminal de caixa, mas efetivamente lançar mão de outros serviços dos quais ele até então não era cliente).

Segundo WEBSTER os investimentos das instituições financeiras em tecnologia ultrapassaram os US\$ 2 bilhões, em 1998, como constatou a pesquisa da Federação das Associações de Bancos Brasileiros (Febraban). Estes investimentos foram concentrados no internet banking, ferramentas de data warehouse e soluções para auto-atendimento.

O Setor bancário pretendia investir R\$ 2,2 bilhões em informática e telecomunicações em 1999, segundo estimativa da Febraban, destaca LUCA (1999).

LIMA e NIERO (1999) informam que as companhias de capital aberto gastaram pelo menos R\$ 23 bilhões na adequação dos seus sistemas para evitar o “bug” do milênio, falha que poderia paralisar os computadores na virada do ano 2000.

Segundo ARBEX (1999) o Banco Central fez uma previsão, em 1997, de um gasto total de R\$ 600 milhões pelo sistema financeiro nos programas de ajuste, sem considerar os investimentos em hardware e novos softwares. O Bradesco, sozinho, investiu R\$ 131 milhões e outros R\$ 13 milhões foram gastos no plano de contingência, que visaria garantir a continuidade das operações caso algo saísse errado. Uma das medidas de segurança foi a impressão em papel dos saldos dos clientes.

3. A PESQUISA

Identificar as contribuições da Teoria de Gerenciamento de Qualidade de Serviços ao Marketing de relacionamento.

3.1. Metodologia

Este capítulo trata da discussão sobre metodologia de pesquisa científica e visa fundamentar o trabalho desenvolvido, que serve de base para conclusão do mestrado. Como observam Mattar et al. (1997, p. 33):

“Dissertação é o documento que representa o resultado de um trabalho experimental ou exposição de um estudo científico recapitulativo, de tema único e bem delimitado em sua extensão, com o objetivo de reunir, analisar e interpretar informações. Deve evidenciar o conhecimento da literatura existente sobre o assunto e a capacidade de sistematização do candidato. É feito sob a orientação de um pesquisador, visando à obtenção do título de Mestre.”

LAKATOS (1985), citado por RIBEIRO (1999), afirma que os estudiosos ainda não chegaram a um consenso sobre o assunto, entretanto apresenta algumas definições:

quadro 12 - Conceitos de Pesquisa (RIBEIRO, 1999)

| DEFINIÇÃO | FONTE |
|---|--|
| <i>“é uma indagação minuciosa ou exame crítico e exaustivo. Na procura de fatos e princípios; uma diligente busca para averiguar algo. Pesquisar não é apenas procurar a verdade, é encontrar respostas para questões propostas utilizando métodos científicos”.</i> | Webster's International Dictionary (LAKATUS, 1985) |
| <i>“é um procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis em qualquer campo do conhecimento”.</i> | ANDER-EGG, citado por LAKATUS (1985, p.15) |
| Uma investigação controlada, empírica e crítica de dados com o objetivo de descobrir e (ou) descrever fatos e (ou) verificar a existência de relações presumidas entre fatos (ou variáveis) referentes ao marketing de bens, serviços e idéias, e ao marketing como área de conhecimento de administração | MATTAR (1996) |

3.1.1. Métodos de pesquisa e técnicas de coleta de dados

Há diferentes termos para designar as diferentes formas de realizar uma pesquisa científica (projeto de pesquisa, métodos de pesquisa), bem como para designar as diferentes formas de coleta de dados (técnica, instrumento, metodologia, método). Estaremos adotando neste trabalho a terminologia métodos de pesquisa e técnicas de coleta de dados.

Os tipos de pesquisa caracterizam a orientação geral e estrutura para condução da pesquisa, nas quais podem ser utilizadas uma ou mais das técnicas de coleta de dados relacionados. A seguir apresentamos quadro adaptado de BRYMAN (1989) E FLEURY & NAKANO (1997), onde se propõe um quadro comparativo entre os métodos de pesquisa, a abordagem e as técnicas de coleta de dados mais indicadas:

quadro 13 – Correspondência entre pesquisa e métodos de coleta de dados

| Métodos de Pesquisa | Abordagem | Técnicas de coleta de dados preferenciais |
|---------------------------|--------------|--|
| Experimental | Quantitativa | Experimentos Qualquer técnica |
| Levantamento (Survey) | Quantitativa | Questionários Entrevista estruturada |
| Qualitativa | Qualitativa | Observação do participante Entrevista não-estruturada |
| Estudo de Caso | Qualitativa | Qualquer técnica |
| Pesquisa ação/intervenção | Qualitativa | Qualquer técnica |

Fonte: Adaptação de BRYMAN (1980) e FLEURY & NAKANO (1997).

3.1.2. Escolha do Método da pesquisa

Este trabalho teve o seu desenvolvimento abrangendo o tipo de pesquisa Exploratória de caráter qualitativo.

A metodologia adotada neste trabalho sustenta-se em duas linhas de ação:

- pesquisa bibliográfica;
- e pesquisa de campo.

3.1.2.1. Pesquisa Bibliográfica

Inicialmente foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica (revisão bibliográfica) sobre o assunto com o objetivo de obter subsídios que possibilitassem a montagem do quadro problema e seu contexto, através do estabelecimento de um referencial teórico consistente, facilitando assim sua compreensão.

Os conceitos básicos sobre marketing de relacionamento, gestão da qualidade em serviços e serviços bancários foram revisados.

Procurou-se conduzir uma abordagem diversificada, focalizando-se a atenção em outros aspectos correlatos que nos auxiliassem a abordar o assunto estratégias adotadas pelos maiores bancos de varejo.

3.1.2.2. Estudo de Caso

Com a finalidade de se analisar uma abordagem sobre a empresa individualizada optou-se pela adoção do estudo de caso como método de pesquisa, utilizando como técnica para coleta de dados central: entrevistas semi-estruturadas e como técnicas de apoio: entrevista não-estruturada, observação e análise de documentos.

Para BRYMAN (1989)⁴, citado por NÓBREGA (1997, p. 158), o estudo de caso parece implicar na pesquisa de um único caso, mas alguns estudos consideram dois ou mais casos. Um grande número de estudos tem sido feito a partir de dois casos. Há pelo menos duas razões para incluir um segundo caso no estudo: a “generabilidade” pode ser enriquecida, e o segundo caso permite análise comparativa.

Utilizou-se uma abordagem holística, procurando não focar o nosso trabalho em uma área específica. Foram selecionadas duas instituições financeiras de varejo, sendo um banco comercial e uma seguradora.

⁴ BRYMAN, A. Planejamento e controle da produção. Tradução de Luiz H. S. Cruz. São Paulo, Atlas, 1981.

Atendeu-se à solicitação dos entrevistados de não identificar as empresas em nosso estudo, razão pela qual serão doravante denominados banco e seguradora.

3.1.3. Objetivos Geral e Específicos

Objetivo Geral

O objetivo geral da pesquisa é identificar as contribuições da teoria de Gerenciamento de Qualidade ao marketing de relacionamento no mercado financeiro.

Objetivos Específicos

- 3.1.3.1. Identificar os elementos que caracterizam uma estratégia de marketing de relacionamento;
- 3.1.3.2. Identificar os elementos da Gestão de Qualidade que podem estar relacionados com o Marketing de relacionamento;
- 3.1.3.3. Identificar a relevância dos elementos da Gestão de Qualidade na implantação de estratégia de Marketing de Relacionamento.

3.2. Modelo de Referência da Pesquisa

Na Figura 6 é apresentado o Modelo de Referência a ser utilizado para a pesquisa, desenvolvido a partir:



Figura 6 – Abordagens adotadas no Modelo de Referência de Marketing de Relacionamento

- A. da abordagem de Zeithaml, Berry e Parasuraman (Item 2.2.3.5), dos 5 GAP'S, que integra a infra estrutura da empresa e o cliente através dos canais de *delivery* (canais de comunicação com cliente: agência, call center, quiosque, internet, banco virtual, agente de campo etc.);
- B. do modelo de referência para gestão da qualidade em serviços adotado por NÓBREGA (1977, p. 148) que compreende:

- Estabelecimento básico de serviços pela organização
 - Qual
 - Para quem
 - Em que contexto isto ocorre
- Sistema de garantia da qualidade
 - Planejamento do serviço
 - Projeto
 - Operação

- Operação
- Avaliação
- Melhoria Contínua: Análise/aperfeiçoamento da qualidade do serviço

C. da metodologia de Gestão, desenvolvida por REIS (1998, p. 149), que utiliza os três pilares fundamentais (Método PGP - Pessoas, Gestão e Processos):

- Pessoas: um dos fatores críticos, que são 99% responsáveis pela qualidade resultante dos processos de prestação de serviços bancários. Podendo-se dividir em clientes internos e clientes externos;
- Gestão: refere-se aos aspectos da gestão da atividade bancária e seu planejamento que irá interagir com as pessoas e processos;
- Processos; está diretamente relacionado com a confiabilidade (garantia) do serviço, isto é, o desempenho confiável e preciso do serviço.

4. ESTUDO DE CASOS - APRESENTAÇÃO

Neste capítulo serão relatados os resultados da pesquisa de campo a partir dos dados coletados através de entrevistas e discussão dos assuntos.

4.1 Caso 1: Seguradora

4.1.1 Identificar a estratégia de Marketing de relacionamento e os elementos que a caracterizam

4.1.1.1 O marketing de Relacionamento tem significado estratégico para a organização

O grupo financeiro, do qual a seguradora faz parte integrante, adquiriu outra grande instituição financeira em novembro de 1995. Entre as empresas que a compunham, a seguradora foi comprada para facilitar a operacionalização da venda de serviços de seguros, principalmente no setor de varejo, fortalecendo ainda mais a sua participação no segmento de pessoa física. O reposicionamento da seguradora iniciou-se, no final do ano de 1996, com a efetivação da fusão das áreas das duas empresas, a compradora com sede em São Paulo e a empresa adquirida com sede no Rio de Janeiro. Esta atividade envolveu uma revisão total da estrutura organizacional e funcional, dos processos de negócios e transferência da administração para a cidade de São Paulo, com vistas a eliminar as redundâncias e racionalizar as atividades, com a conseqüente redução de custos administrativos e operacionais.

A iniciativa de implementar a estratégia de relacionamento foi uma das tônicas do novo direcionamento da empresa, tendo como patronos a presidência e a alta direção da seguradora. O planejamento estratégico da empresa, além das metas definidas de produção (valor de faturamento) e resultado (lucratividade), passou a incorporar indicadores que valorizavam o relacionamento e a fidelização de clientes. O objetivo principal era o de manter e fidelizar o cliente, através de um relacionamento mais duradouro, fugindo das práticas tradicionais de mercado

(da concorrência), que procuram incrementar o *market share*, ou seja, a participação de mercado, que pode representar um relacionamento de curto prazo.

A preocupação com a qualidade dos produtos e serviços gerou uma revisão do leque de serviços, pois a empresa está valorizando o relacionamento de longo prazo com o cliente. Produtos que apresentavam dificuldades no processo de garantia da qualidade, como por exemplo o seguro saúde, foram retirados, pois tinham problemas na sua operacionalização quando da ocorrência do sinistro. Ou seja, a empresa está procurando trabalhar com produtos que possa manter a excelência da qualidade através da gestão dos processos.

4.1.1.2 O marketing de relacionamento requer comprometimento mútuo

A empresa está desenvolvendo um grande esforço e compromisso em promover a continuidade do relacionamento. A oferta de valor da seguradora contemplou benefícios financeiros, sociais e estruturais para os corretores de seguros, responsáveis pela distribuição dos produtos e os clientes finais.

As ações de marketing de relacionamento com os corretores vêm evoluindo rapidamente, pois estrategicamente são responsáveis por 50% das vendas. Foi desenvolvido um programa de parceria com os corretores, denominado *profit sharing*, que atrela o pagamento da comissão, não somente ao valor de venda do seguro, mas também à divisão do lucro operacional do seguro, transformando o corretor em um parceiro, pois o mesmo procurará clientes com melhor classificação de riscos de sinistro, reduzindo estes custos.

Quanto aos assegurados, clientes pessoa física, a empresa oferece os seguintes benefícios:

a) Estruturais:

- Call Center com atendimento 24 horas;
- Assistência técnica 24 horas e Centro de atendimento em caso de acidente, com vistoria e emissão de orçamento rápido;
- Reparo de veículo ou socorro mecânico;
- Acidentes pessoais de passageiros;

- Carro reserva;
- Remoção hospitalar;
- Cobertura de acessórios;
- Assistência jurídica;
- Desconto em estacionamento;
- Transporte de familiar em caso de hospitalização;
- Cobertura válida para toda a região do Mercosul;
- Estadia em hotel em caso de pane, acidente ou roubo;
- Conveniência e otimização de tempo através dos serviços oferecidos pela internet e pelas facilidades dos serviços oferecidos aos correntistas do banco, como por exemplo débito em conta corrente para pagamento das parcelas e centralização de negócios em um único gerente de conta.

b) Financeiro:

- Programa de fidelidade através de cartões co-branded emitidos pela administradora de cartão de crédito do banco, além da possibilidade de isenção parcial da anuidade. Além das demais vantagens inerentes ao cartão de crédito, como milhagem para as empresas aéreas conveniadas, possibilidade de pagamento das parcelas de seguro etc.;
- Acesso à internet grátis para correntistas do banco, facilitando a consulta ao site e e-mail da empresa;
- Valor do prêmio definido de acordo com o perfil de risco de sinistralidade do cliente, obtido com base em algoritmos estatísticos e composição do relacionamento do cliente com a empresa.

c) Social:

- Além do tradicional ombudsman, há outros canais de relacionamento com o cliente que podem gerar uma pendência (FEP – Ficha de entrada de Problemas), que é gerenciada pela área de marketing, que encaminha à área responsável e monitora a resposta ao cliente. Estes canais podem ser a internet ou call center, geradas em mídia escrita (e-mail) ou via telefone respectivamente.
- Serviço de atendimento de sinistro ao cliente especial: Equipe utilizando um veículo Blazer que presta serviço de auxílio no sinistro na cidade de

São Paulo. Representa o cliente na negociação com terceiros, solicitação de boletim de ocorrência, socorro às vítimas envolvidas e aos automóveis e faz o contato com a seguradora, procurando minimizar os problemas do sinistro.

Ao ser indagado: “se em sua opinião, a empresa está alcançando os níveis desejados de comprometimento dos clientes”, o entrevistado respondeu:

“A empresa não alcançou, ainda, os níveis almejados de lealdade com quem se relaciona, pois até a primeira semana da ano 2000 as prioridades estavam voltadas para a estruturação da empresa, em função da fusão e o “bug do milênio”. Desde janeiro de 2000 a empresa está voltando a trabalhar efetivamente no relacionamento do cliente, olhando para fora da empresa, pois no ano passado houve uma perda de 3% no valor de prêmios recebidos , entretanto sem a perda da participação de mercado.”

4.1.1.3 O marketing de relacionamento requer confiança mútua

O marketing de relacionamento requer cooperação mútua

O marketing de relacionamento requer interdependência entre as partes

Ao propor benefícios estruturais, financeiros e sociais a empresa gera uma relação de interdependência entre as partes. O relacionamento com o cliente final ainda está em fase de desenvolvimento, isto é, tem muito para evoluir. Os clientes estão ligados principalmente pelo banco de varejo do grupo, que associa a imagem de um banco moderno, sólido e confiável. Neste caso a tecnologia é um elo importante, principalmente para o acesso ao mundo digital que está se iniciando com o acesso grátis à internet para os clientes do banco comercial.

Entre os corretores de seguros esta interdependência está muito clara. RIBEIRO (1999, p. 37) enfatiza que “...Já os corretores deverão rever a sua

função no processo de comercialização, passando a atuar como verdadeiros consultores para os clientes”.

A seguradora está preparando-se para a comercialização direta, principalmente no segmento de clientes corporativos, que pode vir a complementar o trabalho desenvolvido pela rede de distribuição de produtos. Como áreas de interesse podemos citar as construtoras de edifícios, administradoras de estradas de rodagem, concessionárias de veículos, áreas de recursos e finanças de empresas etc. Há a necessidade de criar e manter um vínculo forte de relacionamento, como parceria, que viabilize os interesses de cada parte, pois este segmento apresenta um grande potencial de mercado para a oferta de serviços de seguro.

4.1.1.4 O marketing de relacionamento privilegia as ofertas individualizadas, bem como a comunicação interativa e individualizada

A empresa utiliza os diversos canais de comunicação existentes:

- a) Corretores e rede de agências do banco: fazem o contato direto na venda da apólice, pois o fator que mais sensibiliza o cliente na decisão de compra é o preço e a imagem da empresa, se esta estiver ligada a uma grande instituição financeira;
- b) Call Center: fazem o contato com o cliente no momento do sinistro;
- c) Telemarketing: procura explorar o potencial interno do banco, uma vez que há correntistas que não possuem o seguro;
- d) Internet: venda de apólices com pagamento via débito em conta corrente para os correntistas do banco;
- e) Venda Direta: é um novo canal para este segmento, pois trabalha atualmente com clientes institucionais que podem vender seguro em conjunto com o seu produto, como por exemplo leasing de veículo, empréstimos, garantia

estendida de um produto etc. É um segmento com um grande potencial a ser trabalhado.

A captação de informações é centralizada na área de marketing, que centraliza tanto os processos formalizados pelo cliente, via e-mail e call center, como os obtidos junto à força de vendas.

Foi destacado que são feitas pesquisas rotineiras com clientes para avaliar o trabalho dos corretores, atendimento em caso de sinistro e demais críticas e sugestões. Outro agente importante é a área de desenvolvimento de novos produtos que utiliza como fonte estes canais para detectar novas oportunidades de negócios.

4.1.2 Identificar a relevância dos elementos da Gestão de Serviços na implantação de uma estratégia de Marketing de Relacionamento

4.1.2.1 Estratégia do Serviço

- A missão da empresa é “vender sinistro”, ou seja, diferenciar os clientes que representam um “bom seguro”, com risco inferior de outro que apresenta alto risco de sinistralidade. Nestas condições todo processo de atendimento ao cliente, após a ocorrência do sinistro, é voltada ao atendimento de suas necessidades, devendo representar o diferencial de mercado. A empresa utiliza como pilares: preço justo pelo serviço, qualidade do serviço e solidez da empresa. O prazo máximo para o pagamento do sinistro automóvel com o qual a empresa se compromete é de até sete dias;
- O cliente alvo, pessoa física, está entre a faixa etária de 23 a 55 anos, embora a empresa ofereça serviços fora desta faixa. O cliente pessoa jurídica independe de seu porte (faturamento), ou seja, a empresa trabalha em todos os segmentos de mercado. Para operacionalizar esta estratégia segmentou os seus clientes de acordo com o seu perfil de consumo e risco, facilitando a oferta de produtos personalizados e adequados as suas necessidades;
- Podemos considerar que a distribuição do serviço ainda depende muito do corretor que exerce um papel fundamental no mercado (50% do faturamento). Estes agentes autônomos trabalham negociando produtos de várias seguradoras e sugerem ao cliente a opção, de acordo com a melhor comissão, sem levar em conta os serviços oferecidos, havendo a necessidade de se criar um elo de parceria. A empresa investiu no projeto denominado “profit sharing”, que transforma o corretor em um administrador, pois a sua receita depende da comissão e do risco do cliente, ou seja do resultado operacional do seguro vendido. Além disso a empresa segmentou os corretores em três níveis:

- a) Multinacionais: empresas corporate;
- b) VIP: que tratam de cliente pessoa física e jurídica;
- c) Classics: voltados às pessoas físicas.

4.1.2.2 Conceito de Serviço

A empresa vende e presta serviços de “Cobertura Patrimonial”, ou seja “Risco Patrimonial”, com o objetivo de proporcionar tranquilidade ao comprador do serviço no que se refere ao seu bem patrimonial e bem estar de seus familiares.

Há três produtos básicos sendo trabalhados:

- Automóvel;
- Vida: ramo vida e acidentes pessoais;
- Lar/empresa.

A empresa atuava no segmento de seguro saúde, abandonou este serviço, por problemas operacionais das empresas conveniadas, que prestavam o serviço médico, além disso o descasamento dos fluxos de entrada e saída de recursos financeiros encareciam o valor ao segurado, tornando-se um produto muito caro.

quadro 14 – O pacote de serviços da seguradora.

| | |
|---|---|
| <p>INSTALAÇÕES DE APOIO Recursos físicos, instalações equipamentos necessários à prestação do serviço</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Corretores de seguros • Call Center • Centro de atendimento • Oficinas autorizadas • Rede de agências • Internet/intranet • Sistemas de computadores | <p>BENS FACILITADORES Materiais consumidos, adquiridos ou fornecidos ao consumidor do serviço</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Cartão do segurado e/ou apólice de seguro • Serviço de despachante • Serviço de chaveiro • Serviço de revisão/manutenção do bem (automóvel) • Clube de fidelidade • Carro reserva • Convênio com estacionamentos (descontos) • Brindes: break-light, dispositivo anti-furto |
| <p>SERVIÇOS EXPLÍCITOS Benefícios prontamente percebidos considerados características essenciais do serviço</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Segurança patrimonial • Assistência técnica, jurídica e hospitalar na ocorrência do sinistro • Venda de seguros (apólice) • Vistoria do bem • Reparo, socorro ou substituição do bem • Responsabilidade civil • Acidentes pessoais de passageiros • Transporte do segurado ou familiar • Fornecimento de informações com atendimento 24 horas: orientação, dúvidas e consultas • Cobrança do prêmio do seguro • Pagamento da indenização | <p>SERVIÇOS IMPLÍCITOS Benefícios psicológicos ou características acessórias do serviço</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Segurança • Confiança • Tranqüilidade • Imagem: certificado ISO 9002 • Solidez: empresa de porte no ramo financeiro • Informação • Modernidade |

quadro 15 – Oferta ampliada de serviços da Seguradora (não há necessariamente, correlação entre cada um dos serviços)

| SERVIÇO CENTRAL | SERVIÇOS ACESSÓRIOS | | |
|--------------------------|--|---|--|
| Serviço Central | Serviços complementares | Serviços suplementares | |
| <i>Serviço essencial</i> | <i>Possibilitam o uso do serviço central. Sem estes, geralmente não se consegue fazer uso do serviço central</i> | <i>Aumentam valor ou têm finalidade de diferenciação</i> | |
| Segurança Patrimonial | Venda de seguros | Reboque do veículo | |
| | Assistência técnica, jurídica e hospitalar na ocorrência do sinistro | Carro reserva | |
| | Vistoria do bem | Remoção hospitalar | |
| | Reparo, socorro ou substituição do bem | Cobertura de acessórios | |
| | Responsabilidade civil | Transporte do veículo reparado ou recuperado (conveniência) | |
| | Acidentes pessoais dos passageiros | Desconto em estacionamento | |
| | Transporte do Segurado e/ou familiar | Cobertura válida para toda a região do Mercosul | |
| | Atendimento 24 horas: orientação, dúvidas, consultas e solicitação de serviços | Estadia em hotel em caso de pane, acidente ou roubo | |
| | Cartão do segurado/apólice de seguros | Vacina anti-roubo (número do vidro do carro) | |
| | Cobrança do prêmio do seguro | Serviço de Chaveiro 24 horas | |
| | Pagamento da indenização | Cartão de crédito e fidelidade | Brindes: break-light, dispositivo anti-furto |
| | | | Internet grátis aos correntistas do banco |

- Embora a empresa tenha, claramente, a idéia de que serviço é “criar valor para o cliente”, e que isto significa “agilizar o tempo e apoiar da melhor forma o cliente, principalmente quando da ocorrência do sinistro”, esta idéia não está totalmente disseminada na empresa;
- A empresa não utiliza os conceitos de serviços central e serviços acessórios de maneira formal e sistemática. Há outro critério de priorização, que é a “separação das atividades de contratação (venda) de seguro e o processamento para emissão da apólice, que normalmente é desenvolvido por terceiros, além disto o processo de formalização e análise do sinistro envolve inúmeras atividades de apoio”;
- A seguradora tem como estratégia oferecer serviços adicionais, com níveis superiores de qualidade, mas com preços justos, uma vez que no momento da contratação de um seguro o que mais sensibiliza o cliente é o preço e não o serviço. O serviço, normalmente, é avaliado apenas no momento do sinistro.

4.1.3 Gerenciamento do resultados dos serviços prestados (avaliação da qualidade do serviço)

- São utilizados os mecanismos tradicionais de verificação do nível de satisfação do cliente, através dos momentos da verdade realizados com o call center, ombudsman, internet (via e-mail) e, principalmente, por meio de pesquisas contratadas com empresas especializadas;
- No call center há todo um processo de monitoramento do atendimento, acompanhado por supervisores da empresa responsável e gerentes da seguradora. Todas as FEP's – Ficha de Entrada de Problemas também são controladas pela área de marketing;
- Para os serviços terceirizados contratados há uma área de avaliação dos serviços prestados aos cliente, havendo um acompanhamento de 3 meses de uma nova contratação e com renovação anual. Esta avaliação contempla a opinião de áreas internas à empresa (como clientes internos) e, também uma pesquisa de opinião dos clientes geradas através de mala-direta. Entretanto a

mala direta não é o melhor parâmetro, pois a maioria dos clientes não responde, como ocorre no caso do envio da avaliação das empresas que prestam socorro mecânico e/ou de guincho.

4.1.4 Gestão da melhoria contínua com vistas ao marketing de relacionamento (análise e aperfeiçoamento da qualidade do serviço)

Foi desenvolvido um sistema de avaliação, utilizando os conceitos e princípios do Balanced Scorecard, composto por 155 indicadores que procuram situar a empresa em relação:

- a) Market Share;
- b) Resultado Financeiro;
- c) Satisfação do cliente.

4.1.5 Identificar a relevância dos elementos de gestão da qualidade na implantação de uma estratégia de Marketing de relacionamento.

A empresa adota as seguintes dimensões de qualidade:

- a) Processo;
- b) Pessoas;
- c) Tecnologia.

4.1.5.1 Gerência de Processos

- Há, na organização, entendimento e utilização dos conceitos e metodologias de gerenciamento de processos de forma quase sistemática. O seguro automóvel é o único serviço que possui certificado de qualidade ISO 9002;
- Na fase de compra/aquisição do Banco Nacional, foram mapeados todos os processos, elaborados os fluxogramas de descrição de procedimento, identificados pontos de controle, sendo a análise de risco uma característica forte nesta área. Após este trabalho de identificação foram desenvolvidas duas revisões de processos, principalmente nas de operações e sinistro;
- Na ocorrência do sinistro há o contato efetivo com o cliente (momento da verdade), pois na maioria dos casos a venda do seguro foi feita através de terceiros, como por exemplo corretores, funcionários da rede de agências do banco, internet etc., e foram sensibilizados pelo preço. Portanto, na ocorrência do sinistro é que a empresa deve praticar, efetivamente, o marketing de relacionamento, através de um serviço rápido, eficiente e com alta qualidade para satisfazer o cliente neste momento;
- No Call Center, que é terceirizado, as normas e procedimentos são bem definidos, havendo um rígido controle e gerenciamento por parte da empresa através de 10 gerentes dedicados na garantia da qualidade do serviço de atendimento ao cliente. O grande desafio desta área é a alta rotatividade dos

atendentes devido à faixa salarial (R\$ 600,00 mensais). A meta é que o cliente seja atendido no máximo em 30 segundos pela atendente, após passar pela URA – Unidade de Resposta Audível e necessite de interferência humana para ser atendido;

- Quanto à recuperação de serviços, a empresa utiliza uma célula denominada FEP - Ficha de Entrada de Problemas para tratar e analisar as exceções cujos processos não são padronizados. Além disto há a figura do ombudsman e o e-mail para críticas e sugestões cujos processos são gerenciados e centralizados na área de marketing, que se encarrega de fornecer a resposta ao cliente em nome da empresa;
- A quantificação, ou aferição, de padrões existe, sobretudo em relação às questões de prazo e quantidade: tempo de execução de serviços, tempo de solução de problemas, tempo de atendimento ao cliente etc.;
- A área denominada PROFIT CENTER foi segmentada por produtos, sendo responsável pelo desenvolvimento e gerenciamento da carteira de novos produtos no que se refere ao seu resultado financeiro. Esta área agrega as funções de gerência de produto e apoio à comercialização do produto, tendo especialistas em cinco setores distintos:
 - a) Personal Line: automóvel, residencial e DPVAT;
 - b) Acidentes pessoais;
 - c) Vida individual;
 - d) Grupo Medical Division: vida em grupo e saúde;
 - e) Comercial Lines: propriedade, aviação, risco de engenharia etc.

Os responsáveis por esta área são especialistas que procuram desenvolver e diversificar produtos para a clientela, com base em pesquisa de mercado, informações obtidas pelos canais de atendimento e pesquisa em outros países.

4.1.5.2 Gerenciamento de recursos humanos

- Como a empresa passou por um processo recente de fusão, iniciado no final de 1996, pode-se afirmar que é uma empresa nova, mas que combina elementos de uma instituição sólida, tradicional e com elevado nível de capacitação e desempenho profissional, principalmente pela imagem de mercado do banco comercial. A empresa passou por uma forte reestruturação organizacional, mesclando seu corpo diretivo com pessoas das antigas empresas e profissionais de mercado;
- A empresa tem uma política forte em treinamento pessoal, principalmente, por ter um sócio estrangeiro, que prima no item de capacitação, evolução e encarecimento com benefícios que variam de acordo com o potencial do funcionário. Além disso o critério para a distribuição de lucros para os colaboradores está associado à avaliação individual, ao atendimento das metas da organização e à satisfação do cliente;
- A empresa utiliza técnicas modernas de administração como rodízio (*job rotation*). A empresa oferece cursos de pós graduação em nível gerencial, no intuito de formar sucessores nas áreas estratégicas da empresa. Atualmente a rotatividade dos funcionários é muito baixa o que comprova a motivação e o envolvimento dos funcionários com os objetivos e metas da empresa. A alta direção e a média gerencia da empresa estão conscientes de que precisam investir no *empowerment* dos funcionários, pois necessitam melhorar o grau de satisfação dos funcionários que não está no nível desejado.

4.1.5.3 Gestão da Tecnologia de informação

A empresa concentrou seus esforços até o final de 1999 no ‘bug do milênio’, nas atividades de organização e adequação dos sistemas operacionais. A partir de janeiro de 2000 a empresa passou a rever seu sistema de gestão de processos e garantia da qualidade e de informações gerenciais.

- O ambiente tecnológico das atividades operacionais, denominadas de back-office ou mais recentemente ERP – Enterprise Resource Planning, foram adequadas em função do “bug do milênio”. Este sistema operacional integra-se com vários sistemas externos com órgãos do governo e entidades privadas, como SERASA, CNS – Cadastro Nacional de Sinistros, SINESP e RENAVAN;
- No ambiente gerencial, a empresa possui um sistema de informações centralizado, que não se utiliza de ferramentas e conceitos modernos de Data Warehouse e/ou Business Intelligence, fornecendo, diariamente, posições de produção de cada produto e ponto de venda. Possui um database marketing, que subsidiou o trabalho de segmentação de seus clientes. Nos sistemas de comunicação com o cliente, denominados front-office, possui um call center que é terceirizado e um site na internet institucional, dos produtos da empresa e com as transações básicas para efetivação da compra de produtos da empresa.

4.2 Caso 2: Banco Comercial

4.2.1 Identificar a estratégia de Marketing de relacionamento e os elementos que a caracterizam

4.2.1.1 O marketing de Relacionamento tem significado estratégico para a organização

Diante da necessidade de obter maior competitividade para sustentar e aumentar a participação no mercado, a presidência da empresa patrocinou a implantação do programa corporativo de reposicionamento estratégico de mercado. Após a conclusão do planejamento, o programa teve sua implantação iniciada em 1990. Este plano, corporativo, compreendia a adoção de diversas políticas e medidas para transformar a instituição em um banco de relacionamento com seus clientes.

O foco do programa, fundamentalmente, era:

- Gestão profissional do quadro de pessoal, com a redução das políticas de protecionismo (comuns em empresas com gestão familiar) e profissionalização da administração com a intensificação do treinamento e reciclagem do recurso humano;
- Reestruturação organizacional, revisão de processos e investimentos em tecnologia de informação;
- Implantação do Plano de recuperação de clientes, que filtrou a carteira de correntistas do banco e concentrou o foco da instituição nos clientes alvos, através do incremento da política de relacionamento;
- Implantação de indicadores voltados a resultados (similar ao balanced scorecard) para monitorar o desempenho qualitativo e o resultado, que eram atrelados às políticas de premiação da empresa. A área de controladoria foi a responsável pela coordenação técnica, definição e desenvolvimento destas métricas, em conjunto com as áreas responsáveis pelo fornecimento das informações.

A revista Exame, através do exemplar divulgado em junho de 1994, elegeu a instituição como o “Banco do Ano de 1993”, com base em um estudo desenvolvido por profissionais especializados que analisou os resultados financeiros e mercadológicos das instituições financeiras no Brasil.

O impacto da evolução da estratégia de Marketing de Relacionamento, desenvolvida pelo banco no início de sua implantação, pode ser avaliada a partir de duas visões:

- Empresa: foi um processo traumático, pois houve mudança de cultura e de processos (*Change Management*) em toda a empresa, principalmente, na área comercial. Nesta área, o gerente de conta, responsável pelo contato direto com os clientes, perdeu a “propriedade do cliente”, pois a partir da nova estratégia este passou a ser da empresa. Outro fator importante foi a integração de toda empresa no atendimento das necessidades do cliente, gerando mudanças de gestão de produtos e unidades para a gestão de clientes;
- Cliente: não estava acostumado a “comprar Fords diferentes dos pretos”, ou seja, começou a “ter a chance de escolher” um banco que se preocupasse em ter um relacionamento mais duradouro, de longo prazo, com seus clientes. Quando foram oferecidos os primeiros benefícios financeiros, o cliente ficou, inicialmente, em dúvida quanto a credibilidade do argumento do relacionamento, mas com o tempo integrou-se à nova realidade de relacionamento.

4.2.1.2 O marketing de relacionamento requer comprometimento mútuo

Como evolução natural dos novos processos a empresa avançou no relacionamento junto ao cliente e implantou de forma pioneira, em 1996, um produto que valorizava o relacionamento, que representa seu grande diferencial competitivo até os dias atuais.

O produto de relacionamento, em síntese, traduz em pontos o grau de relacionamento que o cliente possui com o banco e, isso concede benefícios aos clientes de acordo com a sua pontuação. Os benefícios consistem em:

d) Estruturais: Criação dos canais alternativos de distribuição (chamados de canais preferenciais) em relação à rede de agências:

- Utilização da infra-estrutura do banco de varejo que comprou a instituição, em dezembro/1997, com uma rede de 2.000 agências, rede de auto atendimento e quiosques;
- Central de Atendimento: agência do banco via telefone ou fax. Através deste canal o cliente pode pagar e movimentar a conta corrente e efetuar diversos serviços que antes geravam grandes filas na rede de agências;
- Banco Digital: banco virtual totalmente informatizado. As operações podem ser realizadas via telefone, computador, courier ou qualquer agência do banco. O conceito de banco digital é praticidade, rapidez, segurança e tecnologia;
- Home Banking: oferece uma completa linha de serviços, com agilidade nas respostas e de fácil operação, necessitando apenas de um computador conectado a uma linha telefônica. Funciona 24 horas por dia e 365 dias por ano;
- Internet Banking: banco completo por computador em qualquer parte do mundo via Internet. O cliente paga suas contas, efetua transferências, Doc's, extratos etc.

e) Financeiro:

- Isenção progressiva de tarifas de serviços bancários;
- Isenção de juros ou redução de taxas do cheque especial;
- Premiação em dinheiro através de sorteios.

f) Social:

- Créditos de Pontos no Smart Club.

O relacionamento é medido pela ponderação de diversos fatores que envolvem volume de ativos ou passivos, quantidade de produtos demandados, fidelização com o banco (tempo da conta), perfil de risco, perfil de renda e potencial, e outros aspectos.

A adoção da estratégia de relacionamento associada à estratégia de segmentação, implantada em 1995, foram fundamentais para a consolidação da empresa no mercado, proporcionando oportunidade de diferenciar os clientes, com foco na abordagem comercial e oferta de produtos específicos para cada cliente, de acordo com o seu perfil.

O custo gerado com clientes habituais e de bom relacionamento, mesmo com a concessão dos benefícios automáticos, é inferior ao dos demais segmentos, tanto no que se refere ao uso da estrutura do banco como na inadimplência. Sua rentabilidade é mais constante e sustentável a médio e longo prazos.

Desde a adoção do plano, quando iniciou-se uma forte orientação do banco com foco no relacionamento com os clientes, diversas ações complementares foram adotadas nesse sentido, destacando-se:

- Segmentação de clientes e estrutura internas (rede de agências e retaguarda) nos mercados: corporate, empresas (*middle market*), personal (pessoa física e pequenas empresas pessoa jurídica) e banco virtual.;
- Implantação de canais preferenciais como: Call Center, Home Bank, Office Bank, Internet Bank e intensificação dos serviços de auto-atendimento;

- Implantação do produto de relacionamento.

Além das principais ações mencionadas nos itens antecedentes, existiu todo um programa de divulgação interna e, principalmente, externa, através de diversos canais de comunicação. Também tornou-se disponível uma central de atendimento para que o cliente pudesse comunicar-se com o banco, sendo contratada uma empresa especializada para medir o grau de satisfação do cliente, além de pesquisas específicas para aprimorar os produtos e serviços num mercado que valoriza, cada vez mais, o tratamento personalizado.

O entrevistado afirmou que: “o banco não só está alcançando os níveis almeçados de lealdade, mas está superando as expectativas”. Isto pode ser comprovado a partir dos bons resultados obtidos pelo banco nos últimos anos.

Os gerentes de conta foram orientados a dar dicas para os clientes que estão próximos dos limites das faixas de pontuação, os quais, com pequeno aumento de pontos, mudam de faixa e ganham maiores vantagens em função do aumento do relacionamento com o banco. Nestas condições podemos afirmar que as regras são transparentes para o cliente.

4.2.1.3 O marketing de relacionamento requer confiança mútua

O produto de relacionamento, que concede uma grande gama de benefícios aos clientes, é a principal evidência do compartilhamento entre as partes. O processo de relacionamento com o cliente está em constante evolução, sendo que o cliente associa a imagem de um banco moderno, sólido e confiável.

A empresa recebeu prêmios que comprovam e reforçam as vantagens de uma estratégia de relacionamento com o cliente, dentre os quais podemos destacar:

- Melhor Empresa Financeira do ano de 1993 pela Revista Exame de Junho de 1994;
- Destaque de marketing de 1999 pela ABMN;
- Marketing Best de 1999 pela Editora Referência.

Além disso recebeu nota AAA como banco de elevada credibilidade pela Atlantic Rating, em 1999.

4.2.1.4 O marketing de relacionamento requer cooperação mútua

A empresa empreende grandes esforços, buscando a interação com os seus clientes, procurando sempre a melhor solução para ambas as partes.

O conceito de relacionamento com clientes internos é fundamental para o trabalho cooperativo nos vários processos destinados a satisfazer o cliente externo. O *feed-back* é contínuo e medido para que ocorra harmonia e eficácia na obtenção dos objetivos de relacionamento mútuo e interessante para ambas as partes.

Existe flexibilidade entre as partes e disposição para realização de adaptação às mudanças de ambiente desde que atenda aos objetivos estratégicos de longo prazo da empresa.

4.2.1.5 O marketing de relacionamento requer interdependência entre as partes

Na estratégia de parceria é, sempre, ressaltado que o sucesso do cliente poderá gerar um maior sucesso interno para os acionistas e os funcionários. Além dos programas que medem a performance e sua conexão com recompensas profissionais, a área de marketing também atua em conjunto com as várias áreas para divulgar e tornar compreensível todo o processo, internamente (endomarketing) e externamente para o cliente final.

Após a aquisição do banco por uma grande instituição financeira brasileira de varejo, aumentou a sua rede de auto-atendimento e canais preferenciais para relacionamento com o cliente. O cliente possui canais personalizados de Home e Internet Bank e são feitos diversos convênios com entidades ligadas ao Smart Club para criar vantagens ao cliente, bem como cartões de afinidade para estreitar o laço com o cliente e sua entidade de afiliação (clube, academia etc.).

4.2.1.6 O marketing de relacionamento privilegia as ofertas individualizadas, bem como a comunicação interativa e individualizada

Além de sua rede de agência, através de seus gerentes de conta, a empresa dispõe de meios eletrônicos (Banco Virtual, central de atendimento, internet banking etc.), abrindo um leque de opções para comunicar-se, individualmente, com seus clientes.

No âmbito social, a empresa mantém, desde 1998, atividades desportivas, interagindo com a sociedade através de seus núcleos de formação de atletas que congregam aproximadamente 3.000 crianças, além de manter equipes femininas de volei e basquete em todas as categorias (170 amadoras e 24 profissionais). Esta estratégia facilitou o trabalho de divulgação institucional da empresa que passou a ser mais conhecida no mercado e pelo público de varejo, assim como auxilia o trabalho social no Brasil.

4.2.2 Identificar a relevância dos elementos da Gestão de Serviços na implantação de uma estratégia de Marketing de Relacionamento

4.2.2.1 Estratégia do Serviço

- A empresa define que sua missão é “estabelecer um relacionamento duradouro com o cliente, aprofundando seu conhecimento e oferecendo serviços financeiros de qualidade, ampliando a venda de produtos e gerando benefícios individualizados”;
- Após a aquisição do banco por outra grande instituição brasileira de varejo, a empresa concentrou-se definitivamente no seu mercado alvo:
 - a) Banco Personal : Pessoa física com renda acima de R\$ 1.500,00 por mês e pequenas empresas com faturamento até R\$ 5 milhões/ano. Priorizando o atendimento pessoal, com ênfase na fidelidade, com respostas rápidas e precisas às necessidades do cliente;
 - b) Banco Empresa: Médias empresas com faturamento de R\$ 5 a 200 milhões/ ano. Baseia-se no conceito de núcleos de atendimento, grupos profissionais que conhecem de perto as necessidades dos clientes e do setor; estando, portanto , em condições de diagnosticar produtos e serviços que possam contribuir para maior rentabilidade de negócios para o cliente.

4.2.2.2 Conceito de Serviço

A empresa presta serviços de “gerenciamento financeiro”, ou seja, oferece os meios e as facilidades para que o cliente ou a instituição possa administrar e fazer transações com recursos monetários para a aquisição de bens e serviços, realizar sonhos e cumprir com suas obrigações.

quadro 16 – O pacote de serviços do banco.

| | |
|---|---|
| <p style="text-align: center;">INSTALAÇÕES DE APOIO Recursos físicos, instalações equipamentos necessários à prestação do serviço</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Estacionamento • Rede de agências • Quiosques • Internet e Portais • Call Center • Rede de lojistas afiliados ao banco • Equipamento em salas de auto atendimento • Sistemas de computadores | <p style="text-align: center;">BENS FACILITADORES Materiais consumidos, adquiridos ou fornecidos ao consumidor do serviço</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Talão de cheques • Cartão de débito • Cartão de crédito • Comprovante de pagamento/ depósito • Clube de fidelidade • Convênio com empresas de serviços (revendas, magazines, postos de gasolina, supermercados etc.) • Brindes: isenção de tarifas e taxas, viagens, computadores etc. |
| <p style="text-align: center;">SERVIÇOS EXPLÍCITOS Benefícios prontamente percebidos considerados características essenciais do serviço</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Financiamentos: empréstimos • Investimentos: aplicações de curto, médio e longo prazos • Prestação de serviços bancários como pagamento de contas e impostos, transferência e recolhimento de numerário, folha de pagamento, FGTS, pagamento a fornecedores, cobrança etc. • Venda de seguros, leasing, cartão de crédito, previdência privada e câmbio | <p style="text-align: center;">SERVIÇOS IMPLÍCITOS Benefícios psicológicos ou características acessórias do serviço</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Segurança • Confiança • Tranquilidade • Rapidez • Disponibilidade 24 horas e 7 dias por semana • Imagem: certificado ISO 9002 • Solidez: empresa de porte no ramo financeiro • Informação • Modernidade |

4.2.3 Gerenciamento do resultado dos serviços prestados (avaliação da qualidade do serviço)

- Os clientes têm um canal direto, via telefone, com a empresa para expressar as suas opiniões. Periodicamente, uma empresa contratada pela área de marketing, também faz estudos para avaliação do grau de satisfação dos clientes;
- O monitoramento, constante, pela alta diretoria das ocorrências registradas na Central de atendimento, com prazo de resposta ao cliente em até quarenta e oito horas.

4.2.4 Gestão da melhoria contínua com vistas ao marketing de relacionamento (análise e aperfeiçoamento da qualidade do serviço)

Foi desenvolvido um sistema de avaliação, utilizando os conceitos e princípios do Balanced Scorecard, denominado de resultado por eficiência. Listamos alguns dos indicadores utilizados:

- a) Qualidade da carteira associada ao risco;
- b) Penetração de produtos (cross-selling);
- c) Resultado direto por cliente;
- d) Desconcentração de resultados por unidade de negócio (agência, região etc.);
- e) Utilização de canais preferenciais;
- f) Prospecção de clientes;
- g) Procedimentos administrativos para concessão de crédito.

4.2.5 Identificar a relevância dos elementos de gestão da qualidade na implantação de uma estratégia de Marketing de relacionamento.

- A empresa entende que a qualidade do atendimento nos diferentes segmentos de atuação, ao menor custo possível para cliente, é essencial e prioritária, exigindo de todos o compromisso com a melhoria contínua nessa corrida que não tem fim;
- Os investimentos em tecnologia da informação, automação bancária e o treinamento contínuo dos empregados, constitui um meio eficaz para a melhoria contínua;
- Pesquisas periódicas de marketing junto aos clientes e análise contínua do Sistema de Atendimento ao Consumidor, procuram evidenciar como a qualidade está sendo percebida pelo cliente e quais planos de melhoria devem ser implantados;
- A empresa apesar de não possuir certificação de entidades da qualidade, sempre implementou programas e campanhas sobre qualidade total. Utiliza o *benchmarking* como padrão de qualidade, determinado em função de progressos esperados sobre desempenhos históricos e expectativas formadas a partir de parâmetros de mercado. O uso mais tradicional é a troca de informações entre clientes internos através do instrumento que avalia o resultado por eficiência.

4.2.5.1 Gerência de Processos

- Além das estruturas hierárquicas oficializadas (organograma), a empresa possui um manual de procedimentos estruturado de acordo com o processos existentes na organização, com responsáveis definidos, que buscam sua melhoria contínua e qualidade total;
- O Comitê de “Compliance – resolução 2554 do Banco Central” tem atuado para garantir a formalização dos controles internos já existentes;
- A empresa não possui ISO 9000, nem custeio ABC sistematizado;

- De acordo com o segmento a que pertence o cliente, há um padrão pré-definido de atendimento, tanto pelo gerente de conta, como pelo Call Center na priorização de seu atendimento pelas equipes de retaguarda.

4.2.5.2 Gerenciamento de recursos humanos

- A empresa combina elementos de uma instituição sólida, tradicional e com elevado nível de capacitação e desempenho profissional, principalmente pela imagem de mercado do banco comercial. A empresa manteve sua política de marketing de relacionamento, servindo de modelo e transferindo-a inclusive para a instituição que a adquiriu;
- O gerenciamento dos recursos humanos envolve a avaliação sistemática do desempenho, acompanhada das ações necessárias para manter a motivação e reorientar performances aquém do desejado. Não existe remuneração variável para todos os funcionários, porém é adotada uma política de valorização dos recursos humanos, através de um plano de carreira dentro da organização, já adequada às políticas da empresa que comprou o banco;
- A empresa tem uma política forte em treinamento e capacitação pessoal, atrelando os benefícios ao atingimento das metas definidas pela empresa. Isto significa que a política estratégica e mercadológica definida pela empresa está associada à política de remuneração e benefícios.

4.2.5.3 Gestão da Tecnologia de informação

A empresa iniciou em dezembro de 1988, um projeto para o desenvolvimento de sistema corporativo de rentabilidade de produtos, unidades e clientes. Este projeto foi de suma importância para unificar os conceitos e critérios de avaliação de rentabilidade, uma vez que a empresa possuía vários sistemas gerenciais que conduziam a diferentes números conflitantes entre si. Além disso o trabalho iniciado para o saneamento de contas correntes auxiliou na definição do conceito de cliente único do banco, pois antes tinha tratamentos diferenciados entre as empresas do banco comercial, financeira, leasing, seguradora e até mesmo na área de investimentos. Este trabalho de criação de uma base única de clientes facilitou na melhoria da qualidade dos dados demográficos e na criação

do histórico do consumo de produtos e rentabilidade do cliente, além do *behavior score*. Todo este trabalho facilitou a segmentação dos clientes e permitiu o investimento e desenvolvimento em produtos e serviços atrelados ao serviço Relacionamento e criação de novos canais como o Banco Virtual e o Call Center, além de facilitar o trabalho do gerente de conta em função do melhor conhecimento do relacionamento do cliente com o Banco. O uso intensivo da tecnologia de informação foi um fator chave para o sucesso destas iniciativas.

Além dos sistemas operacionais, que foram adaptados para os novos processos, existem ferramentas de gestão para orientar decisões específicas por cliente, a exemplo de:

- *Credit Scoring*, permitindo avaliar o risco individual do cliente através de seu “rating” de crédito;
- Sistema de benefícios, que atribui ao cliente os pontos que ele possui no produto de relacionamento;
- Sistema de avaliação, que permite obter a rentabilidade individualizada por cliente, disponível “on line” a todos os tomadores de decisão;
- Sistema de gerenciamento, que permite segmentar os clientes por “agências gerenciais” e concentrar num único gerente de conta.

O banco de dados existente, além de permitir e facilitar o tratamento individualizado e personalizado, também subsidia o processo de criação de novos produtos para um determinado segmento de mercado (tailor made). Como exemplo, citamos um programa de empréstimos voltado exclusivamente aos clientes da área médica e odontológica.

A empresa tem os conceitos de marketing de relacionamento difundidos na empresa, pois iniciou este trabalho há mais de dez anos, mas necessita, ainda de pesados investimentos em tecnologia de informação para atingir plenamente seus objetivos. Isto é um aspecto muito favorável, pois a empresa está em constante mudança e evolução no marketing de relacionamento.

5. CONCLUSÃO DA PESQUISA

Os objetivos definidos neste estudo foram:

- Identificar a estratégia de Marketing de Relacionamento e os elementos que a caracterizam em duas instituições financeiras privadas brasileiras no setor de varejo;
- Identificar a relevância dos elementos de Gestão da Qualidade na implementação de uma estratégia de Marketing de Relacionamento nos casos estudados;
- Identificar as contribuições da teoria de Gerenciamento de Qualidade ao Marketing de Relacionamento nas empresas analisadas.

5.1 Identificar a Estratégia de Marketing de Relacionamento e os Elementos que a caracterizam

Inicialmente, foram aplicadas e testadas as hipóteses para identificação da estratégia de Marketing de Relacionamento e os elementos que a caracterizam, para verificar o estágio de implementação e utilização do conceito de marketing de relacionamento nas empresas pesquisadas. Neste trabalho utilizou-se como referência algumas hipóteses adotadas por RIBEIRO (1999, p.264) em sua pesquisa, para atingir o objetivo definido:

5.1.1 O marketing tem significado estratégico para a organização

Os dados apresentados nas pesquisas indicam a relevância estratégica do marketing de relacionamento para as organizações estudadas.

Na seguradora e no banco as ações de relacionamento foram propostas como estratégia da organização para promover o seu reposicionamento de mercado de pessoa física. O marketing de relacionamento foi e é a tônica do direcionamento destas empresas, como fonte de vantagem competitiva, representando sua diferenciação no mercado.

O Banco, que implementou as ações de marketing de relacionamento há mais de dez anos, já desfrutou dos benefícios da adoção da estratégia, obtendo o reconhecimento por parte da mídia especializada e, principalmente, de seus clientes, além de ser ter sua imagem associada a um produto que valoriza o consumidor através do relacionamento. É importante ressaltar que a prática do marketing de relacionamento já era adotada pelo banco, nos meados da década de oitenta, de forma seletiva e não sistematizada, com as grandes empresas, atualmente definidas no segmento de Corporate.

No caso da Seguradora, a estratégia de relacionamento foi adotada recentemente, em 1996, ainda, está na fase de implementação e experimentação com seus clientes.

Podemos concluir que as duas empresas, embora em estágios diferentes, têm muito para evoluir e inovar neste relacionamento.

5.1.2 O marketing de relacionamento requer comprometimento mútuo.

No caso da Seguradora, a oferta de valor através de benefícios aos clientes é, na maioria dos casos, desbancada pelo preço. O preço e os corretores de seguro (parceiros das seguradoras) exercem um papel fundamental no mercado e definem o critério de escolha e contratação do seguro. RIBEIRO et al. (1999, p. 40) afirmam em seu trabalho que “esses agentes são autônomos, trabalham com mais de uma seguradora e sugerem ao cliente a opção que lhe rende melhor comissão, sem levar em conta os serviços oferecidos”.

O marketing de relacionamento representa uma excelente alternativa estratégica, trazendo benefícios tanto para as seguradoras, quanto para os corretores e os clientes. Para os corretores, o marketing de relacionamento oferece a oportunidade de melhor assessorar o cliente por meio de um atendimento produtivo e customizado. A seguradora vem evoluindo no processo de marketing de relacionamento, através da estratégia de parceria, com os corretores, pois estrategicamente são responsáveis por cinquenta por cento das vendas.

No caso do banco, a estratégia de marketing de relacionamento foi implementada e operacionalizada através um produto que contempla os laços

financeiros, sociais e estruturais com o cliente. O cliente vem correspondendo a esta estratégia, aumentando a participação de mercado da empresa. Os clientes do banco passaram a ser mais exigentes, não se importando em pagar mais por um serviço diferenciado e que atenda suas necessidades. Entretanto o produto de relacionamento faz parte de um plano estratégico da empresa que compreende outras ações, como segmentação dos clientes e das estruturas internas e de atendimento (call center, home bank, office bank, internet e auto-atendimento).

5.1.3 O marketing de relacionamento requer confiança mútua

O marketing de relacionamento requer cooperação mútua

O marketing de relacionamento requer interdependência entre as partes

No caso da seguradora, o relacionamento com o cliente final está em fase de desenvolvimento, mas os clientes são ligados, principalmente à imagem do banco comercial.

Esta argumentação também pode estendida para o caso do banco, pois a imagem do banco que sobreviveu aos sete planos econômicos e aos processos de fusão e aquisição, representa para o cliente um banco moderno (no que se refere à tecnologia), sólido e confiável, confirmando a interdependência entre as partes.

A interdependência entre a seguradora e o corretor de seguros está muito clara e desenvolveu-se rapidamente, representando um fator crítico de sucesso na implementação do marketing de relacionamento.

Os momentos da verdade do processo interativo colocam à prova, a todo instante, as reais intenções das partes de cooperarem. Neste aspecto a preocupação com a economia de tempo para efetuar as transações tem permitido ao banco e a seguradora investimentos em tecnologia para o fornecimento de serviços com conveniência e facilidade de acesso aos clientes.

5.1.4 O marketing de relacionamento privilegia as ofertas individualizadas, bem como a comunicação interativa e individualizada

No caso da seguradora, a integração dos canais de relacionamento com os clientes, principalmente quando da ocorrência do sinistro tem auxiliado e facilitado este processo. Entretanto há a necessidade de um melhor conhecimento do cliente no momento da venda do serviço, pois, atualmente, a ênfase dos esforços está concentrada nos processos de comunicação quando da ocorrência do Sinistro. A empresa possui ferramentas de comunicação interativa, mas não tem totalmente implantada a estratégia de marketing de relacionamento.

No banco comercial houve a reestruturação organizacional e revisão dos processos para que os canais preferenciais de relacionamento estejam preparados e adequados para o relacionamento individual com os clientes. Concluímos que a empresa possui as ferramentas de comunicação interativa e tem a estratégia de relacionamento já consolidada em toda organização.

5.1.5 Aspectos Relevantes

As duas empresas estudadas implantaram e praticam suas estratégias do marketing de relacionamento como fonte de vantagem competitiva no mercado.

No banco a implementação da estratégia de relacionamento foi *top-down*, pois nasceu a partir da definição, pela alta direção da empresa, do reposicionamento estratégico no mercado. O planejamento do programa foi desenvolvido de forma corporativa, com a participação de todas as áreas da empresa. No caso da seguradora a implantação ocorreu de forma departamental, ou seja *down-top*, primeiramente com a mudança dos processos de relacionamento os corretores, na fase de contratação de seguros, e, posteriormente, dos processos com os clientes finais. Mesmo os processos de relacionamento com os clientes foram voltados às atividades referentes à ocorrência do sinistro. Esta forma de implementação parcial traz resultados mais rápidos, no curto prazo, mas provoca conflitos entre as diversas áreas envolvidas no processo.

A mudança de estratégia de *market share* para *customer share*, no caso das duas empresas, teve como requisitos básicos a adoção de inúmeros conceitos e ações que envolvem :

- Definição clara e objetiva, principalmente por parte da alta direção da empresas do programa corporativo de relacionamento com clientes;
- Gestão profissional dos recursos humanos, com investimentos em treinamento e capacitação,
- Reestruturação organizacional, revisão de processos e canais de relacionamento com os clientes;
- Implantação do plano de recuperação de clientes
- Implantação de indicadores voltados a resultados para monitorar o nível de qualidade definido em cada um dos processos;
- Gestão das atividades que foram terceirizadas;
- Investimento em tecnologia de informação.

5.2 Identificar a relevância dos elementos de Gestão da Qualidade na implementação de uma estratégia de Marketing de Relacionamento

Neste item procurou-se identificar os elementos de gestão da qualidade que estão presentes na implementação da estratégia de marketing da empresas pesquisadas. Apesar da complexidade deste tema procuramos resumir os fatores em: gerência de processos, gerência dos recursos humanos e gestão de tecnologia de informação.

5.2.1 Estratégia do Serviço

No banco a missão está definida e foi disseminada por toda organização. No caso da seguradora, a definição da nova missão foi mais recente e portanto encontra-se ainda em processo de divulgação e incorporação nos processos diários da empresa. Mas podemos destacar que para a alta administração está muito claro e evidente o novo planejamento estratégico da empresa.

Nos dois casos o cliente é perfeitamente identificado, principalmente, no segmento de pessoa física, que é o foco de nosso trabalho. A definição clara do público alvo foi desenvolvida a partir de critérios demográficos, psicográficos, comportamento de consumo de produtos financeiros e seus hábitos.

5.2.2 Conceito de Serviço (qualidade do serviço)

Embora o conceito e estruturação de pacote de serviços não sejam adotados em nenhum dos casos, o esquema foi útil para a análise.

No caso da seguradora a elaboração do esquema foi mais fácil devido a especialização na área de seguros, ao contrário do banco que possui um leque de produtos e serviços mais diversificado. Podemos concluir que embora as empresas não utilizem este esquema todos os elementos necessários estão presentes no seu conceito de serviço.

5.2.3 Gerenciamento do resultado dos serviços prestados

No caso do banco o gerenciamento do resultado dos serviços prestados faz parte integrante do sistema corporativo de avaliação da empresa, que utiliza os conceitos e princípios do Balanced Scorecard, implantado em 1990 no plano estratégico Direção Futuro. Os indicadores abrangem todos os aspectos relacionados com os processos e a qualidade, tanto do ponto de vista do cliente externo e interno da empresa, além das metas financeiras, aspectos de mercado e desempenho de cada recurso envolvido.

No caso da seguradora a implantação dos indicadores é mais recente. Utiliza-se mais dos mecanismos tradicionais de verificação do nível de satisfação do cliente através de pesquisas, Call Center e ombudsman. Especificamente no Call Center adotou um processo de monitoramento das ocorrências. Além disto, desenvolveu um processo para avaliação dos serviços terceirizados.

quadro 17 – Mecanismos utilizados para a avaliação da qualidade dos serviços nos casos analisados

| MECANISMO | SEGURADORA | BANCO |
|----------------------|--------------------|--------------|
| Uso de Indicadores | SIM | MUITO FORTE |
| Pesquisas | SIM | SIM |
| Fichas de Avaliação | SIM NO CALL CENTER | |
| Auditoria | ISO 9002 | SIM |
| Canal de reclamações | OMBUDSMAN | VÁRIOS |

5.2.4 Gestão da melhoria contínua com vistas ao marketing de relacionamento

Em termos de análise e solução de problemas o banco têm uma sistemática bem elaborada e implementada sob o ponto de vista corporativo. No caso da seguradora observamos que a prioridade está na administração dos processos de atendimento do cliente quando da ocorrência do sinistro. As demais fases ficam um pouco distantes deste processo, como é o caso da venda e contratação do seguro que está concentrado nos corretores de seguros, que são agentes autônomos e externos à empresa. Mas estão sendo desenvolvidas novas estratégias para explorar esse canal de vendas.

5.3 Identificar as contribuições de Gerenciamento de Qualidade ao Marketing de Relacionamento

As duas instituições passaram por uma grande transformação para a implementação da estratégia de Marketing de relacionamento, onde os elementos de gestão da qualidade representam fatores críticos de sucesso. O banco iniciou seu trabalho, há mais de dez anos, como consequência de seu reposicionamento no mercado financeiro e a seguradora iniciou sua mudança, em 1996, em decorrência da fusão com uma outra instituição, onde a revisão e padronização dos processos e políticas de gestão de recursos humanos e investimentos em tecnologia de informação passam a ser os principais vetores da empresa.

5.3.1 Gerência de Processos

O segmento financeiro tem como forte característica a gestão do risco. Nestas condições tanto as instituições financeiras como o Banco Central têm concentrado seus esforços na definição de regras e procedimentos para redução dos riscos, mais especificamente nos chamados riscos operacionais que estão associados aos processos. As duas instituições têm todos os processos críticos mapeados, com os respectivos fluxos de descrição de procedimentos, identificação dos pontos de controle e formalização nos manuais de procedimento.

No banco o Comitê de Compliance – resolução 2554 do Banco Central tem atuado para garantir a formalização dos controles internos existentes. Embora a empresa não possua certificação ISO 9000 sempre adotou programas de qualidade total, ou seja, acredita que a certificação ISO é necessária, mas não suficiente para a gestão efetiva dos processos

Na seguradora a revisão e adequação dos antigos processos para a visão, assim como sua atualização representam um processo de difícil execução.

A seguradora possui certificação ISO 9002 no ramo de seguro automóvel. O de momento da verdade é aplicado, principalmente, na ocorrência do sinistro, onde a empresa procura praticar o marketing de relacionamento através de um serviço rápido, eficiente e com alta qualidade requeridos para satisfazer o cliente.

5.3.2 Gerenciamento de Recursos Humanos

As pessoas representam o maior patrimônio, principalmente, nas empresas prestadoras de serviços como é o caso das instituições financeiras. São enfatizadas as técnicas de JOB ROTATION, formação de executivos, capacitação, bancos de talentos etc., com o objetivo de uma melhor qualificação do recurso humano.

No caso da seguradora, que passou por um processo recente de fusão e reestruturação organizacional, houve a mescla entre as pessoas antigas e profissionais de mercado.

No banco a avaliação de desempenho é feita de forma sistemática, aliada as demais ações para manter a motivação (empowerment) e reorientação para o atingimento das metas corporativas e individuais da empresa.

Foi constatada uma forte tendência da terceirização da mão de obra, principalmente nas áreas de treinamento, call center e tecnologia de informação, além das áreas de infra-estrutura tradicionais como segurança, limpeza e demais serviços inerentes à administração e manutenção das instalações. Esta estratégia exige das empresas formação de níveis gerenciais e de novos processos para a gestão das atividades desenvolvidas por terceiros.

5.3.3 Gestão da Tecnologia de Informação

O terceiro elemento é o ambiente tecnológico que auxilia tanto nas atividades de:

Back-Office: Sistema operacionais, como compra, suprimentos, folha de pagamento, foram substituídos ou integram-se com os softwares de Gestão Empresarial (ERP);

Middle Office: Sistema Gerenciais que auxiliam na definição estratégica e tática da empresa, assim como auxilia no acompanhamento de sua operacionalização.

Front-Office: Sistemas que interagem diretamente com o cliente, como por exemplo os Call Center e internet.

O uso da tecnologia de informação foi e é um dos fatores chave para o sucesso do marketing de relacionamento.

5.3.4 Aspectos Relevantes

As métricas e o sistema para monitorar os processos de relacionamento com os clientes foram os fatores mais destacados nos levantamentos em campo. O instrumento mais utilizado é o Balanced Scorecard que, segundo KAPLAN (1997, p. 26-29) reúne indicadores que avaliam aspectos:

- Financeiro: resultado financeiro sob as óticas de produtos, unidades e clientes;
- Processos: identificação e monitoramento dos processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência;
- Clientes: fatores quantitativos e qualitativos do relacionamento com o cliente, como satisfação do cliente, a retenção de clientes, aquisição de novos clientes, a lucratividade dos clientes e participação em cada segmento alvo definido;
- Gestão do Conhecimento: identificação da infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo. Esse aprendizado e crescimento provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais.

6. CONCLUSÕES DO ESTUDO

A partir deste estudo analítico de Marketing de Relacionamento e cultura da qualidade destacamos alguns pontos e preocupações a serem avaliados pela instituições bancárias brasileiras:

- Marketing de Relacionamento: A maioria dos projetos de marketing de relacionamento preocupa-se com os altos investimentos em tecnologia, principalmente aqueles voltados à automatização dos processos relacionados ao *back-office* e *front-office*, representado pelas centrais de atendimento, internet e banco virtual, voltados ao atendimento do cliente. Isto provocou a diminuição e até mesmo a perda do controle de determinados parâmetros para a Gestão do Relacionamento com o cliente.
- Os fatores da qualidade no atendimento ao cliente apontam a necessidade da revisão dos:
 - a) Processos: há a necessidade da integração das diversas áreas da empresa no sentido de ter uma visão única e corporativa dos processos relativos a interação e relacionamento com cliente externo. Caso contrário as áreas de contato com o cliente (*front-office*) continuarão a representar uma central de reclamações, servindo apenas de intermediária na solução dos problemas gerados nas relações diárias do cliente com o banco. Para a integração das diversas áreas da empresa é importante um planejamento e revisão dos processos atuais e uso intensivo da tecnologia para facilitar e auxiliar esta transição para as ações voltadas ao atendimento do cliente.
 - b) Tecnologia de Informação: apesar da evolução a tecnologia ainda não consegue substituir a inteligência e perspicácia do ser humano. Os sistemas que apoiam os Call Center's deveriam ter a condição de ultrapassar os limites das regras apresentadas na tela e dar uma solução efetiva ao problema do cliente. Nestas condições o atendimento fica limitado ao que foi parametrizado no sistema de atendimento, não dando autonomia ao atendente que segue a visão de produtividade operacional (tempo de atendimento, por exemplo) deixando de lado os fatores que conduzem a eficácia operacional.

- c) Recurso Humano: Capacitação e revisão do perfil, no caso do atendente de um call center, que deve ser pró-ativo e não de um “piloto” de telas.

7. SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

O presente estudo, como pesquisa exploratória, desperta e induz ao pesquisador a continuidade do trabalho e mesmo a curiosidade em relação a outros assuntos relacionados ao tema. Foi grande o esforço para a manutenção dos objetivos e evitar a pesquisa em outras áreas.

Este trabalho teve como objetivo a Identificação das Contribuições da Teoria da Qualidade ao Marketing de Relacionamento, mas foi delimitado em relação aos seguintes aspectos para facilitar o seu desenvolvimento:

- Restringe-se ao mercado financeiro brasileiro, no setor de varejo, mais especificamente nas empresas que atuam no segmento de pessoa física. Além disto foram analisados os conglomerados privados brasileiros, ficando fora do estudo as instituições de capital estrangeiro;
- Abrange as Teorias do Marketing de Serviços e da Qualidade, sem considerar as teorias da Rede Iterativa e da Economia do Relacionamento (Tecnologia de Informação, Database Marketing, Data Mining e Canais de Delivery);

Os estudos de caso, desenvolvidos neste trabalho, tiveram uma característica holística, pois procurou-se uma visão corporativa e global da empresa. Seria interessante o desenvolvimento de um trabalho que abrangesse a Área de Call Center de uma instituição financeira, tendo em vista as grandes inovações conceituais e tecnológicas que vem sendo introduzidas.

Listamos algumas sugestões que poderão servir de inspiração para a continuidade deste trabalho:

- Aplicação do Modelo da cinco falhas desenvolvido por Zeithaml, Berry e Parasuraman na área financeira (descrito p. 34 de nosso trabalho);
- Utilização dos conceitos da Gestão do Conhecimento como um dos fatores críticos de sucesso para a implantação do Marketing de Relacionamento;

- Pesquisa em instituições financeiras das Estratégias de Implantação de soluções de Tecnologia de Informação como o CRM e o Data Warehouse, mas respaldadas em conceitos de economia de relacionamento.

As recomendações para estudos posteriores apresentadas não têm a pretensão de esgotar as todas as possibilidades, mas apenas de registrar alguns temas que, ao longo do estudo, despertaram a curiosidade.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACCORSI, A. *Automação, bancos e bancários*. Dissertação de Mestrado, Universidade de S. Paulo, São Paulo, 1990.
- ADACHI, Vanessa. *Banco usa criatividade para ter cliente*. Folha de São Paulo. 22/08/1999. Folha Dinheiro, p. 2.8
- ALBRECHT, K. *A única coisa que importa: trazendo o poder do cliente para o centro de sua empresa*. Trad. De Nivaldo M. Jr. São Paulo, 1993.
- ALVES, Fabio. *Banco de Boston dobra de tamanho*. Gazeta Mercantil. 03/11/1998. Caderno de Finanças e Mercado, p. B-1.
- ARBEX, Mauro. *Bug varrido nos bancos*. Gazeta Mercantil. 15/09/1999. Caderno de Finanças, p. B3
- BANKER'S ALMANAC DATA BASE. Site www.bankersalmanac.org. janeiro/2000.
- BERRY, Leonard L. *Relationship Marketing*. In: Berry, Leonardo e outros. *Emerging perspectives on services marketing*. Chicago: American MARKETING Association, 1982, p. 25-28.
- BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A. *Serviços de Marketing: Competindo através da qualidade*. Trad. De Beatriz Sidou. São Paulo, Maltese-Norma, 1992.
- BITTENCOURT, Getúlio. *Unibanco e BBV acirram a disputa pelo Banespa*. Gazeta Mercantil. 13/09/1999. Caderno de Finanças e Mercado, p. B4.
- BOLLENBACHER, George M. *The New Business of Banking: Surviving and Thriving in Times of Unparalleled Consolidation and Competition*. Chicago, USA, Bankers & Probus, 1992.
- BUCCHI, Wadico Waldir - artigo *Crises Bancárias*- não editado. São Paulo, 1996.
- CARVALHO, Maria Crhistina – *Aquisições e fusões bancárias crescem 17% no ano*. Gazeta Mercantil. 23/12/1997. Caderno de Finanças e Mercado, p. B.1

- _____ *BCN define os nichos de atuação.* Gazeta Mercantil. 19/04/1999. Caderno de Finanças, p. B-2
- _____ *Campanha da Nova imagem do Unibanco custa R\$ 40 milhões.* Gazeta Mercantil – 23/04/1999. Caderno de Finanças, p. B-1.
- _____ *Rentabilidade do HSBC no Brasil atingiu 25,8%.* Gazeta Mercantil. 01/02/2000. Caderno de Finanças, p. B-3.
- _____ *Santander garante estar pronto para o Banespa.* Gazeta Mercantil. 23/02/2000. Caderno de Finanças, p. B-3.
- CARVALHO, Maria Crhistina; MOTA, Marcelo. *Santander vai brigar para manter lugar no ranking.* Gazeta Mercantil. 20/02/2000. Caderno de Finanças, p. B-2.
- CHORAFAS, Dimitris N. – *Strategic Planning for Electronic Banking* – London Butterworths & Co. Ltd – 1987, p 7.
- COMINATO, Emilio Navas. *El Impacto de Automatizacion Bancária.* Revista FELABAN n.54 dez/1984, pg 33.
- COOTE, Leonard. *Implementation of relationship marketing: theory, methods and applications*, 1994, Atlanta, U.S.A. Research conference proceedings. Atlanta: CRM Roberto Goizueta Business School Emory, 1994, Section V.
- COSH, A.; HUGUES, A. e SINGH, A. *Openness, financial inovation, changing patterns of ownership and the structure of financial markets”* in BANURI, T. e SCHOR, J. – *Financial openness and national autonomy.* Clarendon Press, Oxford, 1992.
- COSTA Filho, B.A. *Automação Bancária: uma análise sob a ótica do cliente* Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia e Administração da Universidade de S. Paulo, São Paulo, 1996.
- EVANS, J. R.; LASKIN, R. L.. *The relationship marketing process: a conceptualization and application.* Industrial Marketing Management. V. 23, p.439-452, Dec. 1994.
- FERREIRA, Ricardo Caldas. Diretor Executivo do Citibank. *Workshop Customer Driven Bank.* 29 e 30 de Abril 1998.

- FONSECA, Tatiana - *A Madrugada é Boa hora para fechar negócios* - Exame Informática n.9 - ano 7 setembro de 1992, p. 52.
- FRANÇA, Anna Lúcia. *Gasto mundial com TI cresce 50%.* Gazeta Mercantil, 20/8/1999, p. B-15.
- _____ *BankBoston anuncia fusão com o Fleet Group.* Gazeta Mercantil. 15/03/1999, p. A-14.
- GARVIN, David. *Managing quality: the strategic and competitive edge.* New York: Free Press, 1988.
- GIARDINO, Andrea. *Bradesco investe R\$ 10 milhões em projeto de data warehouse.* Computerworld on-line – 21/10/1999.
- GONÇALVES, Cláudia – *Banco Corta 60 mil vagas/ano* - Folha de São Paulo 09/03/1997, p.2.
- GORDON, I. *Marketing de Relacionamento – Estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre.* São Paulo. Editora Futura, 1998
- GOULART, Josette. *Computador de mão vai acessar conta no Boston.* Gazeta Mercantil. 3, 4 e 5 de dezembro de 1999, p. B-1.
- GREGOR, Willian T.; HEDGES Jr., Robert. *Alternatives strategies for successful cost management.* The Bankers Magazine May/June, 1990, p.20-28.
- GRIMBAUM, Ricardo; FRIEDLANDER, David. *Banespa é o maior banco à venda na América Latina.* Folha de São Paulo. 13/02/2000. Seção Dinheiro, p. 2.
- GRÖNROOS, C. *Marketing, gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade.* Trad. de Cristina Bazán. Rio de Janeiro, Campus, 1995.
- GRÖNROOS, C.; STORBACKA K.; STRANDIVK T. *Managing Customer Relationships for Profit: The Dynamic of Relationship Quality.* International Journal of Service Industry Management, Vol. 5 no. 5, 1994, p. 21-38.
- HOROVITZ, J. *Qualidade de Serviço: a batalha pela conquista do cliente.* Trad. de Eduardo Brandão. São Paulo, Nobel, 1993.

- INFORMÁTICA EXAME. *Experiência conduzida pelo Bradesco*. Janeiro de 1995, p. 100
- JINKINGS, Nise. *O mister de fazer dinheiro – automatização e subjetividade no trabalho bancário*. Bomtempo Editorial, São Paulo, 1995.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro. Editora Campus, 1997
- KIRKMAN, Patrick. *Electronic Funds Transfer Systems, The revolution in Cashless banking and Payment Methods*. Oxford, Basil Blackwell, 1987.
- LACHINI, André. *Ernst & Young mostra panorama de mudanças no setor bancário mundial*. Gazeta Mercantil. 29/08/1994. Seção de Informática, p.16.
- LEITE, J.C. *Tecnologia e organizações: um estudo sobre os efeitos da introdução de novas tecnologias no setor bancário brasileiro*. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.
- LIMA, Marli e NIERO, Nelson. *Uma conta de R\$ 23 bi na guerra ao bug*. Gazeta Mercantil. 19/10/1999. Caderno de Adequação de Sistemas, p.C7.
- LIMA, Neyse Cunha. *Banespa é um dos alvos do BBVA, diz Benedito*. Gazeta Mercantil. 25/02/2000. p. A-1.
- LOYOLA, G.L. *O Cenário econômico e o papel da estabilidade monetária, in “Os Bancos em Cenário de estabilidade econômica “*. IBCB. São Paulo, p. 17., 1994
- LUCA, Léa De. *Consumer Bank do Citi quer crescer 20% no ano 2000*. Gazeta Mercantil. 11 de novembro de 1999, p. B.2
- _____ *Bancos vão investir R\$ 2,2 bi em automação*. Gazeta Mercantil. 17 de junho de 1999, p. B.2
- MAGOSSI, Eduardo - *Tecnologia a serviço dos clientes* - Gazeta Mercantil. 02/09/1997, p B- 6
- MAHLMEISTER, Ana Luiza. *US\$ 4,3 bi em automação bancária*. Gazeta Mercantil 01/02/1997. Caderno de Informática e Telecomunicações, p.C-2.

- MATTAR, F.M.; FOWIER, F.R.; PIEREN, R.W.; TAVARES, M.C. *Redação de documentos acadêmicos – Conteúdo e Forma*. Centro de Pesquisas em Administração, São Paulo, v.1, n.3, p. 31-66, 20 Sem/1996.
- MAZZEO, A.C.; CORSI, F.L. *A Globalização da economia e a crise dos Estados Nacionais*. Folha de São Paulo, 09/06/1999, Segundo Caderno, p.3.
- MC TRAVISH, R.; PERRIEN, J. *Marketing nos bancos comerciais*. The Institute of Canadian Bankers e IBCB-Instituto Brasileiro de Ciência Bancária, São Paulo, 1991.
- MEIRELLES, Antonio Chagas – *A concentração dos Bancos*, por Maria Clara R.M. do Prado – Gazeta Mercantil 24/03/1998, p.A-3.
- MELTZER, A H. “*Banking crises in Latina América*” .Banco Mundial, 1995
- MENDONÇA, Eleno. *Bradesco quer ter 10 milhões de contas em 2000*. O Estado de São Paulo. 28/03/1999.
- MODENA, Carla. *BBVA terá banco “self service” na internet*. Gazeta Mercantil. 10/02/2000. Caderno de Finanças e Mercados, p. B-1.
- MONTEIRO, G. *Guia para elaboração de projetos, trabalhos de conclusão de curso (TCCs), dissertações e teses*. São Paulo: Edicon, 1998.
- NARDY, C. *O desafio da mudança: como gerenciar as transformações e os resultados das empresas*. São Paulo: Editora Gente, 1999.
- NICARETTA, Romina. *Contra a maré – chegou a hora de mudar a estratégia de expansão do Citibank?*. América Economia – 12/08/1999 – p. 39
- NIMER, FERNANDO. *Demanda CRM está nos bancos*. ComputerWorld ONLINE. 20/08/1999.
- NÓBREGA, K.C. *Gestão da Qualidade em Serviços*. Tese de Doutorado, Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1997.
- PALMER, Adrian. *Buyer-seller relationships: a conceptual model and empirical investigation*. Journal of Marketing Management. V. 10, p. 495-512, 1994.
- PAULINO NETO, Fernando. *Acesso à conta bancária por TV a cabo*. Gazeta Mercantil, 13/05/1994, p 15.

- PAYNE, A., CHRISTOPHER, M., CLARK, M., PECK, H. *Relationship marketing for Competitive Advantage*. Butterworth-Heinemann Ltd, 1995.
- PETERSON, Richard. *The World is not enough's. to Merge*. Thomson Financial Securities Data. www.tsfsd.com. 05/01/2000.
- PFEIFER, Ismael. BERGAMASCO, Claudia. *Bancos de Elite fazem ofensiva inédita de marketing*. Gazeta Mercantil. 24/02/1999. Caderno de Empresas e Carreira, p. C-1.
- PRADO, Maria Clara R.M. do. *Banespa, um divisor de águas*. Gazeta Mercantil. 29 e 30 de Janeiro de 2000. Comentários & Perspectivas, p. A-3.
- QUADROS, Maria José. *BBVA quer ampliar rede de agências*. Gazeta Mercantil. 15/02/2000. Caderno de Finanças e Mercados, p. B-3.
- RATHMELL, John M. – *Marketing in the Service Sector*, Cambridge, Ma. Winthrop Publishers, Inc., 1974, p. 6.
- REIS, L.F.S.D. *Gestão da Excelência na Atividade Bancária*. Rio de Janeiro; Qualitymark Editora Ltda, 1998.
- Revista FELABAN. *Home Banking*. n.56 - Bogotá, maio/1985, pg 85.
- RIBEIRO, A.H.P. *Marketing de Relacionamento: um processo de aprendizagem organizacional*. Tese de Doutorado, São Paulo, EAESP/Fundação Getúlio Vargas, 1998.
- RIBEIRO, A.H.P., GRISI, C.C.H., SALIBY, P.E. *Marketing de relacionamento como fator-chave de sucesso no mercado de seguros*. ERA – Revista de administração de empresas v.39, n.1, p 31-41, jan/mar 1999.
- SAVOIA, J.R.F. *A Globalização do mercado Financeiro Brasileiro: Um Estudo de Implicações Sobre a Competitividade*. Tese de Doutorado, São Paulo, USP, 1996.
- SILVA, Altair; TACHINARDI, Maria Helena. *BankBoston planeja abrir lojas de investimento*. Gazeta Mercantil. 15/12/1999. Caderno de Finanças, p. B-4.
- SIMONETTI, Eliana. *Yes, nós temos Banespa*. Revista Veja. 16 de fevereiro de 2000, p. 116-118.

- STOCK, Adriana. *Banco usa tecnologia para atrair cliente*. Gazeta Mercantil. 21/06/1999. Caderno de Finanças, p. B-2
- SVIGALS, J. *Preparing for Branch Banking Opportunities*. The Banker Magazine, Boston, USA, vol. 175, nr.3, May-jun/1992.
- TELECOM – *O Videofone faz sua estréia no banco* – outubro de 1994, p. 42.
- TOLEDO, G. L. *Marketing bancário: Análise, Planejamento e Processo Decisório*. São Paulo, Editora ATLAS S.A., 1978
- VAVRA, T.G. *Marketing de Relacionamento – After Marketing – Como Manter a fidelidade de clientes através do marketing de relacionamento*. São Paulo. Editora Atlas, 1993.
- WEBSTER, Rosa. *Os bancos ampliam os investimentos: US\$ 2 bilhões em 98*. Informática Hoje. 15 a 31 de julho 1998, p. 10.
- ZINI Jr., Álvaro A. *Impulsos à globalização financeira*. Jornal Folha de S. Paulo, 13/05/1995.