

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Alessandra Moreira da Silva**

**A EVASÃO DE CLIENTES E SOLUÇÕES PARA A SUA  
FIDELIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NA AGÊNCIA DO  
BANCO ALFA DA CIDADE DE CRISSIUMAL - RS**

Porto Alegre  
2010

**Alessandra Moreira da Silva**

**A EVASÃO DE CLIENTES E SOLUÇÕES PARA A SUA  
FIDELIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NA AGÊNCIA DO BANCO  
ALFA DA CIDADE DE CRISSIUMAL - RS**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Bins Luce

Tutor Orientador: Priscila Silva Esteves

Porto Alegre

2010

**Alessandra Moreira da Silva**

**A EVASÃO DE CLIENTES E SOLUÇÕES PARA A SUA  
FIDELIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NA AGÊNCIA DO BANCO  
ALFA DA CIDADE DE CRISSIUMAL - RS**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Aprovado em XX de (colocar mês) de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. (colocar nome do professor integrante da banca)

---

Prof (colocar nome do professor integrante da banca)

Dedico este trabalho ao meu esposo Charles e aos meus filhos Gabriel e João Arthur, pela compreensão em dividir, durante a realização da graduação e desta pesquisa, a atenção que a eles deveria ser dedicada.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, que me deu o dom da vida e oportunidade de chegar até aqui.

À minha família e amigos, pelo amor e apoio incondicional durante a caminhada da graduação. Contar com esse incentivo fez toda a diferença.

Aos meus orientadores, um reconhecimento especial. Agradeço a Professora Priscila, sempre colaborativa e disponível, a cada contato um aprendizado. Soube com humildade, porém com firmeza, mostrar o caminho a trilhar. Muito obrigado a vocês pelo estímulo e confiança.

## **RESUMO**

A concorrência do setor bancário no Brasil tem se mostrado cada vez mais acirrada e vem se intensificando com a chegada de bancos internacionais, exigindo das instituições uma busca contínua por inovações mercadológicas e melhoria no atendimento, visando à máxima satisfação e fidelização dos clientes. Quando o cliente analisa a qualidade de uma instituição, ele geralmente foca a capacidade da empresa no fornecimento de solução para suas necessidades (implícitas ou explícitas) de forma transparente, eficaz e ética. Essa qualidade é medida pela diferença entre a qualidade esperada pelos clientes e a qualidade experimentada pelos mesmos. Portanto, o grande desafio do setor bancário não é apenas atrair clientes, mas conquistá-los e estabelecer uma relação de fidelidade com eles. Dentro deste contexto, este trabalho buscou entender porque os clientes da Agência do Banco Alfa encerram suas contas e o que fazer para reverter essa situação. Pretendeu-se, com este trabalho, identificar e compreender os gatilhos que motivam os clientes a mudar de um fornecedor para outro. O método utilizado na pesquisa foi o estudo de caso, com o auxílio da Técnica do Incidente Crítico. O incidente crítico é uma situação específica ou interação que para o cliente pode ser positivo ou negativo. Dessa forma, o tratamento dado aos denominados incidentes críticos passa a ser determinante para a permanência ou não do cliente na instituição. Este fato é uma importante contribuição no sentido de orientar a estratégia de atuação do Banco Alfa, que, investindo esforços na solução de problemas existentes, demonstra interesse pelas demandas dos clientes e preocupação com o relacionamento de longo prazo, podendo, com esse posicionamento, reverter a intenção de troca e promover a fidelização do cliente.

**PALAVRAS-CHAVE: SETOR BANCÁRIO, CLIENTE, FIDELIZAÇÃO.**

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Relação de entrevistas válidas.....	22
Quadro 2 – Seleção aleatória dos consumidores.....	23
Quadro 3 – Combinação e/ou seqüência de determinantes .....	26

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
<b>2 Objetivos</b> .....	<b>12</b>
2.1 OBJETIVO GERAL.....	12
2.1.1 Objetivos Específicos .....	12
<b>2 O UNIVERSO DO CLIENTE</b> .....	<b>13</b>
2.1 COMPORTAMENTO DO CLIENTE .....	13
2.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO .....	15
2.3 SATISFAÇÃO E FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE .....	20
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>25</b>
<b>3.1 MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>25</b>
<b>3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS</b> .....	<b>27</b>
<b>3.3 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA:</b> .....	<b>28</b>
<b>3.4 ANÁLISE DOS DADOS:</b> .....	<b>30</b>
<b>4 RESULTADOS</b> .....	<b>32</b>
4.1 ANÁLISE DE SATISFAÇÃO .....	32
4.1.1 Clientes Satisfeitos .....	33
4.1.2 Clientes Neutros .....	34
4.1.3 Clientes Insatisfeitos.....	35
4.2 RELACIONAMENTO DO CLIENTE COM O NOVO FORNECEDOR .....	36
4.2.1 Posicionamento dos clientes que mudaram mesmo estando satisfeitos com o Banco Alfa.....	37
4.2.2 Posicionamento dos clientes que mudaram declarando-se insatisfeitos com o Banco Alfa.....	38
4.2.3 Posicionamento dos clientes que mudaram, estando neutros com relação à satisfação com o Banco Alfa .....	39
4.2.4 Satisfação Com o Banco Atual.....	39
<b>5 CONCLUSÕES</b> .....	<b>41</b>
5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	41
5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS .....	43
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>44</b>



<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>48</b>
Roteiro de Entrevista .....	48

## 1. INTRODUÇÃO

Segundo Kotler, “há mais de 35 anos, observou-se que a primeira tarefa de uma empresa é ‘criar clientes’. Mas os clientes de hoje se deparam com um vasto universo de produtos, marcas, preços e fornecedores pelos quais optar” (2000, p.56). Os produtos são cada vez mais numerosos e semelhantes entre si em suas categorias. Em função disto, há uma gama de produtos, serviços e fornecedores pelos quais optar. “Como os clientes fazem as suas escolhas? Acredita-se que os clientes avaliam qual oferta proporciona maior valor” (KOTLER, 2000, p.56). Para a criação de maior valor ao cliente, são usadas estratégias de marketing, onde se prioriza o “cultivo” de clientes.

É uma das tendências de *marketing*, a crescente ênfase em desenvolver o relacionamento e em fidelizar seus clientes diz, Kotler (1998). A teoria do passado focava a rentabilidade de uma transação, o fechamento de uma venda. Atualmente a rentabilidade é vista em longo prazo, na manutenção do cliente. Muda a idéia de transação, para a construção de relacionamento. Indiretamente pode-se considerar tal concepção a visualização da sobrevivência da organização em longo prazo, porque tendo clientes fieis obtém-se o lucro que dá a sustentabilidade à empresa.

Além disso, para a construção da fidelização, é essencial o entendimento das necessidades, desejos e valores dos clientes (SALBY, 1998 apud FARIA, 2006).

Já a crescente preocupação com a fidelização no setor bancário é mais recente. O setor bancário, caracteristicamente de prestação de serviços, é um setor de fundamental importância, tendo em vista o seu papel na economia nacional. Mas apenas recentemente os bancos brasileiros colocaram os clientes como centro das atenções na definição do foco de seus produtos e serviços. As características do setor bancário devem ser destacadas para efeitos de estudos de mercado. É uma indústria de serviços e, por sua natureza, difere das outras do ramo da manufatura. Abramson (1987), afirma que, na área bancária, o produto vendido é um composto de confiança e credibilidade, somado ao desenvolvimento eficaz de soluções financeiras para necessidades imediatistas (taxas de remuneração atraentes) e de longo prazo (administração do patrimônio do cliente). Para tal, é necessário que tanto produtos financeiros quanto serviços de atendimento estejam em sintonia e tenham como objetivo atender às necessidades dos clientes.

De acordo com o modo como o mercado de serviços bancários está configurado – dentro de um mercado orientado para o cliente, ou ainda, com orientação de marketing, que

sustenta que “a chave para alcançar as metas organizacionais está no fato de a empresa ser mais efetiva que a concorrência na criação, entrega e comunicação de valor ao cliente” (KOTLER, 2000, p. 41), uma das maiores preocupações da instituição deve ser dedicar-se a atender às necessidades do cliente de maneira lucrativa, atentando para o fato de que no ramo de produtos bancários, por estes serem muito semelhantes, há que se oferecer um diferencial ao consumidor. Dentro deste contexto, observa-se que os clientes só podem ser conquistados com um serviço excelente e com produtos comprovadamente confiáveis e eficazes. Essa atitude os manterá satisfeitos e dificultará sua ida para outras empresas que possam atender melhor às suas expectativas. Estratégias de marketing – como Marketing Societal, Marketing Cultural, Marketing de Relacionamento, além de estratégias embasadas no composto de marketing – são estratégias usadas na busca de diferencial de mercado (KOTLER, 2000). Nesse sentido, investimentos em Marketing podem gerar melhora da imagem da marca da instituição bancária, agregar força ao posicionamento de mercado dessas instituições financeiras, além de poder aumentar as vendas totais e gerar mais retorno por cliente (MCKENNA, 1997).

Com a orientação de marketing aplicada ao setor bancário, é necessário que haja certa interação entre cliente e instituição, porém, o setor bancário sofre crescente modificação no tocante aos seus canais de venda e comunicação com os consumidores. O cenário atual, porém, fornece condições para a prestação de serviços antes não oferecidos à maior parte dos clientes, que agora têm acesso a esses produtos devido à automação e às novas estratégias de multissegmentos dos bancos, onde cada cliente é atendido de acordo com o seu perfil. As empresas devem buscar diferencial competitivo via todas as estratégias de posicionamento – diferenciação, baixo custo e foco (PORTER, 1999).

Considerando as atuais características do setor, o cliente bancário é assediado por diferentes instituições financeiras e, conseqüentemente, pode tornar-se infiel, volúvel, fazendo com que abandone certas instituições em favor de outras. É um desafio, portanto, para as instituições bancárias preteridas, determinar o que motivou a evasão do cliente e descobrir quais estratégias adotar e quais atitudes tomar para conquistá-los novamente e, principalmente, mantê-los fiéis à instituição.

Nesse sentido e em busca de uma solução para a situação problemática descrita acima, o presente estudo tentará responder à seguinte pergunta: Por que os clientes pessoa física da agência do Banco Alfa da cidade de Crissiumal/RS encerraram suas contas e o que fazer reverter essa situação?

A realização da pesquisa se deve ao desejo de determinar as razões pelas quais antigos clientes pessoa física retiraram-se da agência, corrigir possíveis falhas que possam vir a provocar a saída dos clientes e formas de torná-los fiéis à instituição, determinando sua permanência na empresa e diminuindo os efeitos do assédio da concorrência aos clientes. Analisando-se e compreendendo-se tanto as causas como os sintomas dos clientes que abandonaram a agência do Banco Alfa de Crissiumal, durante os últimos doze meses, pretende-se saber o que está acontecendo e reposicionar-se de modo a minimizar a evasão de clientes, pois, segundo Kotler (1998) é menos oneroso manter um cliente atual que conquistar clientes novos. Com a realização deste trabalho, busca-se solucionar as situações problema acima identificadas, ajudando o Banco Alfa a manter-se competitivo e, acima de tudo, lucrativo.

Determinados os motivos para a evasão, passa-se à etapa de correção de rumos e estratégias, com o objetivo de fidelizar o cliente, tornando-o menos suscetível ao assédio da concorrência.

No próximo capítulo serão apresentados os objetivos gerais e específicos da pesquisa, em seguida sendo abordados os principais assuntos que compõe o embasamento teórico para o estudo, como comportamento do consumidor, marketing de relacionamento e fidelização de clientes.

Nos capítulos seguintes, será desenvolvida a pesquisa utilizando-se o método de Estudo de Caso, com ajuda da Técnica da Teoria do Incidente Crítico, método de pesquisa que, segundo Roos (1999), considera tanto os incidentes críticos quanto a criticidade do relacionamento entre consumidor e fornecedor. Com a definição da técnica utilizada, haverá um capítulo com a definição e planejamento do estudo, um capítulo de preparação, coleta e análise dos dados e posteriormente, apresentação da análise final e conclusão do estudo.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GERAL**

Determinar o motivo do encerramento das contas dos clientes pessoa física da agência do Banco Alfa da cidade de Crissiumal/RS.

#### **2.1.1 Objetivos Específicos**

- a) identificar o perfil dos clientes pessoa física que encerraram suas contas na Agência do Banco Alfa de Crissiumal;
- b) verificar os motivos pelos quais tais clientes encerraram suas contas na Agência do Banco Alfa de Crissiumal;
- c) sugerir ações para que antigos clientes pessoa física voltem a abrir contas na Agência do Banco Alfa de Crissiumal;
- d) sugerir formas de fidelizar tais clientes que voltaram a abrir suas contas na Agência do Banco Alfa da cidade de Crissiumal.

## 2 O UNIVERSO DO CLIENTE

### 2.1 COMPORTAMENTO DO CLIENTE

Segundo Sheth, Mittal e Newmann (2001), empresas de todo o mundo estão reconhecendo a importância de entender o comportamento do cliente como uma chave para o seu sucesso. Esse é o primeiro passo na direção de enfrentar os desafios do mundo dos negócios. O estudo do comportamento do cliente oferece os conhecimentos básicos necessários para decisões empresariais de sucesso.

Os princípios do comportamento do cliente são mais úteis para uma empresa quando ela desenvolve e mantém uma orientação para o cliente, que significa o pleno entendimento dos desejos e necessidades dos clientes, do ambiente competitivo e da natureza do mercado, empregado para formular todos os planos e ações da empresa a fim de criar clientes satisfeitos (SHETH, MITTAL e NEWMAN, 2001).

Uma das questões que os melhores profissionais de marketing procuram responder é como pesquisar o comportamento do consumidor de maneira mais eficaz. E não há uma solução única. Os analistas de consumo estão se voltando a uma variedade de técnicas eficientes para “entrar na mente dos consumidores”. Algumas empresas até contratam “espiões” (pesquisadores que fingem ser consumidores) para comprar em suas lojas, comer em seus restaurantes ou hospedar-se em seus hotéis. Por meios desses métodos, o conhecimento preliminar pode ser usado para se desenvolver programas de marketing mais eficientes (BLACKWELL, MINIARD, ENGEL, 2005).

Ainda segundo Blackwell, Miniard e Engel (2005), a pesquisa sobre motivação e comportamento do consumidor tem aumentado em importância no mundo contemporâneo. Encontrar estratégias mais eficazes para influenciar o comportamento do consumidor tem sido uma das maiores preocupações das instituições. E as melhores empresas estão buscando formas de coletar e analisar as informações dos consumidores para melhor administrá-las, tornando a pesquisa sobre o consumidor de suma importância.

Na visão focada no consumidor, analisar o seu comportamento é mais importante do que nunca, fazendo com que os analistas de consumo sejam valiosos para qualquer tipo de organização.

Os princípios do comportamento do cliente são muito úteis para uma empresa quando ela se aplica a desenvolver e manter uma orientação para o cliente, que traduz-se em entender os desejos e necessidades dos clientes, do ambiente competitivo e da natureza do mercado, empregando essas informações para formular todos os planos e ações da empresa a fim de criar clientes satisfeitos .

De acordo com Campolina et al. (2007), quando organizações são orientadas para o cliente, elas destacam-se em duas áreas do sucesso empresarial: conquistam vantagem competitiva no mercado externo (fora da empresa) e em termos internos (dentro da organização), elas tornam-se capazes de cultivar funcionários satisfeitos que se sentem orgulhosos em seus empregos. Os funcionários são clientes internos da organização, e por meio da orientação para o cliente, a empresa é capaz de oferecer valor tanto para seus clientes internos quanto para os externos.

Os administradores de Marketing devem estudar os desejos, percepções, preferências e comportamento de compra de seus consumidores-alvos. A compreensão das forças que influem no comportamento do consumidor é peça fundamental para adoção de estratégias de Marketing. Os consumidores variam enormemente em idade, renda, educação, gostos e outras variáveis, portanto estes fatores têm levado os administradores que atuam em Marketing a compreender o comportamento dos consumidores, buscando agrupá-los em segmentos homogêneos de consumo (GOLDMAN, 1995).

Segundo Kotler (2000), as características dos consumidores incluem quatro fatores principais: culturais, sociais, pessoais e psicológicos. Os fatores culturais exercem a mais ampla e profunda influência sobre o comportamento do consumidor. A cultura inclui valores básicos, percepções, preferências e comportamento que uma pessoa aprende da família e de outras instituições importantes. Além dos fatores culturais, o comportamento do consumidor é influenciado por fatores sociais como os grupos de referência de uma pessoa-família, amigos, organizações sociais que afetam fortemente a escolha de produtos e marcas. A posição da pessoa dentro de cada grupo pode ser definida em termos de papel e *status*.

Todos esses fatores podem afetar profundamente as reações dos compradores. As decisões dos compradores são também influenciadas por características pessoais, que incluem a idade, ciclo de vida, situação econômica, estilo de vida, personalidade e auto-estima. As escolhas de compra do consumidor também são influenciadas por fatores psicológicos: motivação - força motriz do indivíduo que o impele à ação; percepção - processo pelo qual o indivíduo seleciona, organiza e interpreta estímulos para criar um quadro significativo do mundo; aprendizagem - mudanças ocasionadas no comportamento do indivíduo em função de

suas experiências; crenças e atitudes - o homem enquanto indivíduo é dotado de razão e personalidade única. Nesse sentido, para Kotler (1998, p. 176), “crença é um pensamento descritivo que uma pessoa sustenta sobre algo”. Quanto às atitudes, afirma que estas colocam as pessoas numa estrutura mental de gostar ou desgostar de um objeto.

Para Sheth, Mittal e Newman (2001), focar o cliente leva a servir melhor a sociedade. Nas questões políticas, a democracia refere-se, como colocou Abraham Lincoln, ao “governo do povo, pelo povo, para o povo”. Da mesma forma, no mercado, a democracia nos negócios significa que as empresas são governadas pelos e para os clientes. Prestar atenção ao comportamento do cliente e estruturar uma empresa para que ela responda às suas necessidades, desejos e preferências acarretam a democracia em negócios para os cidadãos, atendendo tanto ao interesse público quanto ao privado.

## 2.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO

O atual ambiente de negócios requer de seus agentes uma atuação ao mesmo tempo, voltada para a conquista de novos clientes e mercados e para a defesa de sua base de clientes que vem sendo atacadas por ações cada vez mais agressivas da concorrência. A evolução tecnológica e o surgimento de novos concorrentes quer locais, quer internacionais, fazem com que o sucesso de hoje seja cada vez menos a garantia do sucesso de amanhã. Além disto, em uma economia estabilizada, as margens decrescem, e as ações como diferenciais de preço ficam mais difíceis e menos distintivas. Nesse tipo de mercado, clientes tornam-se mais exigentes, pressionados por seus próprios mercados, a conseguir crescentes ganhos de produtividade e, por conseqüência, menos dispostas a abrir mão de ganho de curto prazo, em função de relacionamentos comerciais “tradicionais”.

Dentro desse cenário descrito, acrescentando-se a ele uma crescente pressão social por ética, qualidade de produtos e serviços, segurança e melhores condições ambientais, as empresas deverão rever suas estratégias de relacionamento com o mercado, buscando, tanto com clientes quanto com clientes potenciais, criar uma nova abordagem que privilegie as relações de médio e longo prazo e que, em uma relação de benefícios mútuos, sejam gerados novos benefícios (BERRY, 2001).

Com base neste contexto, o marketing de relacionamento tem sido amplamente utilizado pelas empresas como diferencial competitivo, principalmente no setor de serviços, para a retenção e fidelização dos clientes. O marketing de relacionamento é necessário ao



desenvolvimento da liderança e fidelidade do cliente e a rápida aceitação de novos produtos e serviços no mercado. Relações sólidas e duradouras com clientes não é tarefa das mais fáceis e a sua manutenção é difícil, porém em um mundo onde o cliente tem cada vez mais opções, uma relação pessoal é a uma das formas mais eficazes de manter a fidelidade do cliente a longo prazo (PEPPERS e ROGERS, 2000).

O marketing de relacionamento é um conceito surgido na década de 1990 como uma evolução do marketing direto e do *database marketing* (ferramenta do marketing que se utiliza das tecnologias da informática para a segmentação de grupos de consumidores através da análise do seu perfil e do desenvolvimento de ações dirigidas), motivado por pesquisas que indicavam que conquistar um novo cliente custava, em média, cinco vezes mais que reter um cliente (DIAS, 2003). Esta estratégia de marketing consiste na construção, ao longo do tempo, de relações satisfatórias e duradouras com as partes-chave para a atuação da empresa (clientes finais, funcionários e fornecedores) e com os demais envolvidos e interessados no negócio: acionistas, distribuidores, varejistas, agências de propaganda, legisladores, pesquisadores e cientistas universitários, imprensa, formadores de opinião em geral.

Nos últimos anos, de acordo com Peppers e Rogers (2000), foram criadas novas tecnologias e aplicativos informatizados para ajudar as empresas a gerenciar suas interações com os clientes. Essas novas tecnologias abrangem todo o processo de relações com os clientes. Cada vez mais as empresas estão aprendendo a personalizar em massa seus produtos e serviços, de forma a oferecer produtos configurados com exclusividade para clientes únicos em resposta às suas interações e especificações individuais. Isso exigiu reflexão por parte das empresas, a respeito da mecânica do desenvolvimento e gerencia dos relacionamentos com os clientes. O resultado, segundo os autores, foi que a teoria e a prática da gerencia do relacionamento com o cliente foram refinadas, aprimoradas e, construíram assim, um grande centro de conhecimento. Os resultados esperados são: centro de relacionamento ágil e eficiente, conhecimento do mercado, facilidade na fidelização dos consumidores á marca e aos canais de vendas e o fortalecimento da marca junto aos clientes.

O relacionamento com o cliente é um processo contínuo, que deve prevalecer durante todo o tempo em que ele tenha potencial para consumir o produto da organização. É estabelecido e mantido com base na identificação de valores do ponto de vista do cliente e na criação ou modificação de produtos e serviços orientada por esses valores (PORTER, 1999).

Diversos autores tratam sobre o tema do marketing de relacionamento, como Mckenna (1997), Berry (1992), Gordon (1998), Peppers e Rogers (1994), Zeithaml e Bitner (2003). Na obra dos autores citados há um enfoque sobre o que engloba as ações de marketing de

relacionamento para o consumidor final. Em sua maior parte, afirmam que tais ações visam a fidelização de clientes atuais, mas não se percebe consenso sobre como esta fidelização se operacionaliza.

Por muito tempo, o marketing de relacionamento foi tratado apenas como uma possibilidade de trabalho na relação entre empresas, *Business to Business* (B2B). Contudo, quando se fala em marketing de relacionamento voltado para clientes finais, existem diversas particularidades que se deve levar em conta a fim de formular uma estratégia de ação. Na relação *Business to Consumer* (B2C), trata-se diretamente com o consumidor, ser humano com todas as suas necessidades, desejos, qualidades e defeitos. Isso a torna uma relação muito mais complexa e individual. Há uma maior dificuldade de manutenção da relação em longo prazo, pois é constantemente testada a sua capacidade de adaptação às mudanças de comportamento humano (SHETH E PARVATIYAR, 2000).

O marketing de relacionamento surge da evolução e necessidade de novas abordagens dos consumidores. A abordagem até hoje utilizada pela maioria das empresas do mercado não considera a individualidade das estratégias de marketing, a rentabilidade das mesmas e nem o ambiente competitivo em que as empresas estão inseridas. Na verdade, existe uma realidade heterogênea de mercados que não deve ser entendida de forma simplificada.

Trabalhar maior relacionamento com clientes exige mais atenção, facilidades, benefícios, que muitas vezes acabam sendo financeiros. Esses esforços demandam investimentos. Tais investimentos precisam ser recuperados pelas empresas. Devido a essas questões, é primordial que as empresas saibam escolher quem são seus clientes preferenciais, especiais, nos quais é necessário investir. Os critérios para essa decisão devem ser bem pensados, não devendo ser somente financeiros: precisam levar em consideração os objetivos da relação da empresa com o cliente e com o ambiente de marketing no qual ela está inserida (GORDON, 1998).

A empresa que pensa em trabalhar na filosofia de marketing de relacionamento deve ter foco sobre as capacidades estratégicas. Isso significa dizer que é mais necessário um conjunto de capacidades estratégicas de apoio – tecnologia, processo, pessoal, conhecimento e percepção -, que a empresa deve combinar as vantagens competitivas de forma a criar uma rede de vantagens que se combinam. A concorrência consegue até juntar o mesmo conjunto de vantagens, mas dificilmente conseguirá organizá-las da mesma forma (KOTLER, 1998).

Na visão de Kotler (2000, p.51), o marketing de relacionamento é uma das tendências mais focadas no marketing atual. O termo marketing de relacionamento refere-se a “conhecer

melhor seus clientes de maneira que você possa atender melhor a seus desejos e necessidades”.

O marketing de relacionamento tem o objetivo de estabelecer relacionamentos mutuamente satisfatórios com os elementos-chaves, tais como clientes, fornecedores e distribuidores, com a finalidade de atrair e manter os clientes de sua preferência e seus negócios a longo prazo. O marketing de relacionamento resulta na criação de um ativo singular da empresa.

Marketing *one-to-one* quer dizer relacionar-se com clientes de forma individual, um de cada vez. Assim, conhecendo cada cliente, pode-se identificar suas necessidades e tratá-lo de forma personalizada. Os clientes são diferentes. Ignorar essas diferenças, não faz com que os clientes tornem-se iguais (PEPERS e ROGERS, 2000).

Peppers e Rogers (1994) relatam que para efetivar o marketing *one-to-one* será necessário travar relações específicas com clientes individualizados. No entanto, algumas relações serão mais importantes do que outras. Os melhores clientes serão definidos pelas melhores relações e negócios lucrativos. O diálogo e o feedback são elementos indispensáveis da relação com o cliente.

Saliby (1997) relata que os empresários devem compreender que os clientes estão tornando-se mais exigentes, diferentemente dos clientes de dez anos atrás, eles querem cada vez mais qualidade por um preço menor. Esse aumento da exigência pode ser explicado pela crescente diversidade e quantidade de produtos e serviços ofertados e a crescente concorrência global.

A orientação para o cliente surge quando a empresa passa a observar o mercado e descobre as necessidades dos clientes para que a produção seja orientada de forma racional. Esse é o foco que o marketing utiliza para identificar as necessidades dos consumidores. É necessário que os setores da empresa estejam integrados e que todos os colaboradores estejam preparados para satisfazerem o cliente (COBRA, 1992).

Peppers e Rogers (2000) remetem que as empresas que possuem foco nos clientes utilizam a personalização em massa, com a finalidade de criação de um pacote de serviços e produtos para melhor satisfazer as necessidades específicas de cada cliente. A personalização em massa pode ser definida como a disponibilização de um produto básico cercado de opções, ou seja, é a inserção de atributos no produto.

Conforme Peppers e Rogers (2000), as variadas combinações de atributos criam produtos distintos que são “personalizados” para atenderem as necessidades de cada cliente. Não está sendo criado um novo produto para cada cliente, no entanto, está se criando uma

combinação de atributos ao redor do produto que permite um grande número de versões personalizadas do mesmo.

Partindo do princípio de que cada cliente é único, há um tratamento personalizado que permite um feedback para a empresa. Dessa forma, a empresa pode conhecer as necessidades particulares de cada um de seus clientes com o objetivo de desenvolver serviços e produtos específicos. (PEPERS e ROGERS, 2000).

Segundo Kotler (2000), a chave da retenção de clientes é a satisfação deles, pois um cliente altamente satisfeito:

- permanece fiel por mais tempo;
- compra mais à medida que a empresa lança novos produtos ou serviços;
- faz propaganda positiva da empresa e de seus produtos;
- dá menos importância a marcas, propaganda e preços da concorrência;
- oferece sugestões de novos produtos ou serviços à empresa.

Os efeitos da fidelidade por parte do cliente são reiterados por Rust, Zeithaml e Lemon (2001):

- elevar receitas: clientes a longo prazo tendem a aumentar a receita;
- propaganda boca a boca: clientes satisfeitos influenciam positivamente outros grupos de pessoas. Embora seja um fato de difícil mensuração, ocorre com frequência;
- venda cruzada: o cliente de longo prazo confia na empresa, o que facilita a venda de outros produtos da mesma marca ou empresa;
- melhoria de categoria: em algumas vezes, o cliente evolui de um produto econômico para um de melhor qualidade e que traz maior lucratividade para o fornecedor.

Para o consumidor, os benefícios, muito mais que as singularidades do produto ou serviço comprado, são, muitas vezes, responsáveis pelo cliente se manter fiel a uma determinada empresa. Essas vantagens, amiúde, consistem em obtenção contínua ou periódica de serviços que são pessoalmente importantes e customizados às suas necessidades; redução do risco da compra, por já conhecer o fornecedor, benefício social (*status*) por estarem recebendo um serviço personalizado; maior bem estar e qualidade de vida, por facilitar o processo decisório de compra, principalmente em situações de produtos ou serviços mais complexos, que envolvam o ego dos clientes ou riscos financeiros (BERRY, 1992).

Os benefícios do marketing de relacionamento não se resumem a retornos em termos de lucratividade maior. Além destes, os benefícios não financeiros envolvem o entendimento das necessidades dos clientes, a satisfação dos mesmos, a melhora da qualidade do produto entregue, a maior credibilidade da empresa perante seus clientes e a fidelização dos mesmos.

E uma maior qualidade de produtos e serviços é alcançada através do conhecimento do valor demandado pelo cliente. A oferta de valor adequado leva à maior satisfação e uma maior probabilidade para a manutenção de um relacionamento de longo prazo (GORDON, 1998).

É importante perceber que, em decorrência do atendimento dos benefícios não financeiros, a empresa pode atingir os benefícios financeiros pretendidos, gerando maior lucratividade para a organização.

A respeito de futuro, Mckenna (1997, p. 27) comenta, “a credibilidade de uma empresa em um mercado, depende das relações forjadas por ela”, e, se as relações são a chave, a base de escolha do cliente, que se consegue pela credibilidade, verifica-se que o novo marketing não será usado somente para vender, mas definirá como uma empresa fará seus negócios.

### 2.3 SATISFAÇÃO E FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE

A fidelização de clientes é um objetivo de negócio que envolve um processo de comunicação para promover um relacionamento continuado, duradouro e gratificante para os clientes, proporcionando lealdade de compra e maior rentabilidade para a empresa (BRETZKE, 2000). É um trabalho elaborado para conquistar a preferência do consumidor por determinados produtos, marcas ou empresas, com respeito ao nível de preferência do consumidor. Portanto, um cliente fiel é aquele que está satisfeito com o produto e serviço oferecido e que desconsidera a possibilidade de compra por produtos semelhantes, oferecidos pela concorrência (STERNE, 2001). Para obter a fidelização de clientes é necessário que se ofereça um conjunto de benefícios cujo valor possa realmente ser percebido (LOPES, 2002).

Hoje, as pessoas desejam fazer negócios com empresas de serviço que ofereçam serviços agregados a seus produtos antes, durante e após a venda. Procuram um relacionamento de longo prazo, onde as necessidades individuais possam ser atendidas não somente hoje, mas também no futuro. Segundo Seybold (2000), uma empresa precisa executar cinco etapas para a implantação da estratégia orientada ao cliente: é necessário facilitar os negócios do cliente com a empresa; ter como foco o cliente final de seus serviços; estruturar seus negócios de acordo com o ponto de vista de seu cliente; dentro de uma visão abrangente e progressiva buscar a lucratividade da empresa; buscar constantemente a lealdade do cliente que é a chave da rentabilidade da empresa.

Fidelizar clientes é uma das conquistas mais importantes para se manter uma boa performance. É essencial manter-se atento a tudo o que acontece no mercado e principalmente ao que se possa interessar aos clientes, porque é a partir da satisfação das necessidades deles que se chega ao sucesso empresarial.

As empresas buscam a satisfação das necessidades dos seus clientes, possuindo o marketing uma função importante dentro da organização, proporcionando uma maneira diferente de focar o relacionamento da empresa com seu mercado consumidor. As organizações passam não só a ampliar seus mercados, mas também procuram reter os seus clientes, tornando-se cada vez mais competitivas.

Segundo Alexandrini, Hasse e Santos (2007), a manutenção de um relacionamento de longo prazo com os clientes é importante, pois leva à vantagem econômica e ao crescimento das receitas e lucratividade ao longo do tempo. O foco na manutenção da fidelidade dos clientes poderá conservar a organização à frente da concorrência, à frente até mesmo daqueles cujos custos unitários são inferiores aos seus. É interessante preocupar-se com a fidelidade também porque há diversas fontes que dão evidências de que os custos de captação de clientes são significativamente superiores aos de manutenção. Esse valor pode variar de acordo com o setor, no entanto ainda há excesso de esforços na captação de clientes, embora comece a existir a conscientização da rentabilidade ocasionada pela fidelidade

De acordo com Hoffman e Bateson (2003, p.423), “[...] a retenção do cliente é, portanto muito mais importante do que a atração do cliente”, ou seja, mimar os clientes existentes faz mais sentido, economicamente falando. Os clientes se acostumam com a empresa, seus funcionários e a maneira como o serviço é prestado, eles recomendam as empresas a seus amigos e familiares: a propaganda boca a boca, feita por clientes, muitas vezes se traduz em novos clientes. Além disso, o cliente fiel é mais barato: realiza compras adicionais, adquire serviços diferentes e complementares daqueles que foram contratados; não se preocupa em fazer pesquisas de preço; conhece os processos, logo tem menos dúvidas, exigindo menor tempo dos atendentes.

Como nos relacionamentos pessoais, fidelidade não se compra; conquista-se em longo prazo através de atitudes que transmitam confiança, respeito, cuidado, atenção e carinho com o outro. E fidelização é um processo contínuo de conquista da lealdade, porque nenhum cliente é fiel de vez em quando - nem para sempre.

Clientes fiéis são muito mais propensos a comprar através de mais de um canal (telefone, loja, internet, etc) e tendem a consumir mais. E quanto mais fiéis, maior a vida útil

da carteira de clientes da empresa, menor o custo de recuperação de clientes e maior valor financeiro agregado à marca. (MOUTELLA, 2006)

Segundo Kotler (1998), 95% dos clientes insatisfeitos não reclamam, apenas deixam de comprar. Clientes fiéis reclamam quando têm uma experiência ruim, porque querem ver seu problema resolvido, acreditam na marca/empresa e querem melhorá-la. Já os clientes infiéis vão embora sem o menor remorso e pior - ainda falam mal da empresa. Já Terry Vavra (1993), consultor americano, afirma que um cliente insatisfeito costuma contaminar outros treze, enquanto que um satisfeito influencia apenas cinco. Com a saída do cliente insatisfeito, a empresa tem, além da perda do cliente que se foi, a perda de outros que são influenciados negativamente e o custo de recuperar esses clientes perdidos, se a empresa decidir investir nessa recuperação.

De acordo com Goldman (2005), todo cliente espera sair satisfeito de uma transação comercial e também espera que a empresa esteja empenhada em satisfazê-lo. Mas ter um cliente satisfeito não garante sua fidelidade.

O que influencia na satisfação dos clientes são produtos e serviços de qualidade, preço percebido como justo, condições de pagamento satisfatórias, cumprimento de prazos e compromissos assumidos pela empresa, disponibilidade dos produtos/serviços, entrega adequada, escuta atenciosa, diálogo de compromisso, descontos e facilidade da compra, afirmado por Kotler (1998)

Ainda segundo Kotler (1998), a satisfação se mede através da relação entre o que o cliente recebeu ou percebeu e o que esperava ter ou ver (percepção x expectativa). Se a percepção é maior do que a expectativa, o cliente fica muito mais satisfeito do que esperava. Mas se for menor, frustra-se e não registra positivamente a experiência.

Como as expectativas dos clientes aumentam com o tempo, eles tendem a não mais se satisfazer se a empresa não conseguir acompanhar as mudanças de suas necessidades e desejos, o que demanda tempo e investimento.

Desta forma, a satisfação pode ser obtida em uma única transação, mas a fidelidade só se conquista em longo prazo. Nada garante que um cliente satisfeito recusará as ofertas da concorrência. Já um cliente fiel pensará duas vezes antes ir para o concorrente. (MOUTELLA, 2006).

As expectativas dos clientes são crenças a respeito da execução do serviço que funcionam como padrões ou pontos de referências com relação aos desempenhos julgados. Conhecer o que o cliente espera é o principal e o mais importante passo na prestação de um serviço de qualidade. Estar errado acerca do que os clientes querem pode significar a perda de

um negócio com o cliente, pode também significar o desperdício de dinheiro, de tempo e de outros recursos com coisas que não são relevantes para o consumidor. Estar errado pode significar até mesmo a não sobrevivência em um mercado de violenta concorrência (ZEITHAML e BITNER, 2003).

A tênue linha que separa a satisfação total da fidelidade deve ser coberta por um escudo de confiança. Somente através de uma relação de confiança entre clientes e empresa pode-se minimizar os efeitos da ação da concorrência no assédio aos clientes. As pessoas confiam em quem os respeita, os ouve e os surpreende. E são fiéis quando e enquanto confiam.

Conforme Moutella (2006), o primeiro passo para tornar um cliente fiel é a sua identificação e conhecimento, buscando reconhecer suas necessidades e seus desejos. Isso possibilita para a empresa criar um diferencial de conhecimento e confiança entre ambas as partes, o que é uma grande vantagem competitiva. Para tornar fiéis os clientes satisfeitos, eles precisam ser identificados. A partir daí, aprender sobre eles, suas necessidades e seus desejos, utilizando essas informações para estreitar o relacionamento e conhecê-los cada vez mais. Isso dá à empresa um diferencial e cria barreiras de confiança tornando inconveniente a migração para um concorrente, porque o novo relacionamento começaria do zero.

A satisfação, como afirma Lovelock (2001), é uma reação emocional de curto prazo, indicando aí a sua volatilidade. Além disso, como existem vários níveis de satisfação, aqueles clientes que estão nas faixas próximas à insatisfação são facilmente perdidos. Quanto maior a superficialidade do relacionamento empresa/cliente, menores são as chances desse relacionamento permanecer por um prazo maior. A questão é que não basta apenas ter ações no sentido de fidelizar clientes, é preciso que essas ações sejam implementadas de forma consistente e não apenas como um modismo.

Daí por diante, tudo que envolve a satisfação e percepção do consumidor influenciará diretamente uma possível recompra, que se concretizada, confere o título efetivo de cliente àquele que faz a recompra. O relacionamento que segue entre a empresa e seu cliente vai determinar se este cliente se tornará fiel ou não. Uma vez que o cliente se torne fiel passa a ter postura de apoiador da empresa, recomendando seus produtos e serviços até que este relacionamento evolua para o topo da escada da fidelidade, em que este cliente, que é reconhecido e assistido pela empresa se torna advogado da marca, recomendando e defendendo a mesma.

De acordo com Melo (2004), as organizações que satisfazem as necessidades de seus clientes ampliam suas possibilidades de sucesso. Porém, precisa, antes de tudo, identificar



quais são as reais necessidades de seus clientes e atendê-las. Preferivelmente, deve até mesmo superá-las, de forma a manter o cliente no longo prazo.

Deve-se deixar claro ao cliente que, no momento em que ele resolve optar por uma empresa em detrimento de outra, a única garantia é a "dor da mudança": o custo da migração, a inconveniência de mudar. A grande vantagem competitiva que a empresa possui é o conhecimento de seus clientes e deve-se utilizá-lo para manter o cliente satisfeito e fiel à empresa, desenvolvendo produtos e serviços que atendam às suas necessidades.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA

O relacionamento dos clientes com as empresas, e vice-versa, é a base para o fundamento de opiniões sobre essas empresas por parte dos clientes e para a sua permanência ou não como clientes. Muitas empresas focam fidelização e lucratividade nos relacionamentos com seus clientes. Apesar deste esforço, os clientes em empresas competitivas são cada vez cada vez menos fiéis, e o número de pessoas que mudam de um fornecedor para outro aumenta. O que, até agora, não foi muito pesquisado são os gatilhos que fazem com que os clientes sejam impelidos a mudar.

Pretende-se, com este trabalho, identificar e compreender os gatilhos que motivam os clientes a mudar de um fornecedor para outro.

O método utilizado no estudo foi o estudo de caso, que segundo Yin (2001), constitui uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, procurando descobrir o que há, nela, de mais essencial e característico para, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenômeno de interesse.

De acordo com Yin (2001), a utilização do método de estudo de caso é uma escolha adequada quando são propostas questões de pesquisa do tipo “como” e “por que”, e nas quais o pesquisador tenha baixo controle de uma situação que, por sua natureza, esteja inserida em contextos sociais. Como auxiliar na realização do presente trabalho, foi utilizada a Técnica do Incidente Crítico. O incidente crítico é uma situação específica ou interação que para o cliente pode ser positivo ou negativo. Um incidente crítico pode mudar a atitude e / ou comportamento de um cliente e resultar em um enfraquecimento ou reforço no relacionamento com o fornecedor.

Na literatura, a pesquisa em serviços de incidentes críticos, durante muitos anos foi considerado uma ferramenta importante na gestão e na melhoria dos serviços (GRÖNROOS, 1982). A CIT (Técnica do Incidente Crítico) foi utilizada para identificar parâmetros críticos aos olhos do cliente. Dentro desse contexto, a dinâmica de determinantes da mudança pode

ser atribuída a fatores subjacentes (gatilhos). Um gatilho faz um cliente sensível a determinantes para a mudança.

Segundo Roos (1999), gatilho é o motivo que leva o consumidor a pensar na possibilidade de troca de fornecedor, sendo o início do processo que terá como consequência essa troca. O gatilho pode ser diferenciado em três aspectos: Gatilho de Situação (*Situational Trigger*) – quando ocorre uma mudança na situação do consumidor, independentemente do seu relacionamento com o fornecedor, como alteração de renda, mudança em seu horário de trabalho ou na utilização de seu tempo livre; Gatilho de Influência (*Influential Trigger*) – associado a ações da concorrência que provocam a comparação entre fornecedores ou a persuasão a que consumidores experimentem novos serviços; Gatilho de Reação (*Reational Trigger*) – disparado por mudanças ocorridas na empresa, relacionadas à queda ou inconsistência na qualidade percebida dos serviços prestados.

Ainda de acordo com Roos (1999), um fato interessante é que os mesmos fatores de pressão podem levar a insatisfação, irritação, frustração ou satisfação mantida, dependendo do gatilho. Clientes satisfeitos podem optar pela mudança por um gatilho situacional, não relacionado com a insatisfação. Podem ter ocorrido alterações situacionais como mudança de emprego, de cidade, ou só precisava de alguma variação, o que aponta para a importância do início do processo para o resultado do caminho de mudança. É interessante notar que nenhum dos clientes satisfeitos que mudaram de fornecedor falou negativamente da empresa anterior. Mesmo que seja rompido o relacionamento do cliente com a empresa, é importante ressaltar que a ruptura deve ser tratada com profissionalismo e termos amigáveis. O ex-cliente que se encontra susceptível de fazer propaganda negativa boca a boca é aquele que sai da empresa insatisfeitos com algum tratamento ou situação.

Para analisar o processo de troca, é necessário considerar outros fatores que influenciam na decisão do consumidor, denominados como Determinantes de Troca: Motivador (*Pusher*) – motivo da troca relatado pelo consumidor; Intensificador (*Swayer*) – influencia de forma negativa ou positiva, podendo reduzir ou estender o processo de troca; Detentores (*Puller*) – determinantes que implicam no desejo de voltar ao antigo fornecedor ou mesmo mudar parcialmente de fornecedor.

A combinação entre gatilho e determinante permite um melhor entendimento do processo de troca em relação à análise isolada de cada um dos fatores (ROOS, 1999).

Edvardsson (1988) considera que erros durante a relação com o cliente podem ter efeitos devastadores. No entanto, um incidente crítico, tratado de forma correta, oferece oportunidades particularmente boas para demonstrar que a empresa “vale a pena”. O que a

empresa faz ou não relativamente a um incidente crítico faz com que o cliente desenvolva uma especial opinião sobre a empresa. Em casos em que a empresa resolve a situação problemática de uma forma que seja satisfatória ao cliente, isto resulta frequentemente na descoberta por parte do consumidor de novas “qualidades” do fornecedor. Uma imagem modificada mais positiva da empresa é criada.

Um incidente crítico cria um cenário providenciando possibilidades únicas para o marketing. Os incidentes críticos não são necessariamente uma desvantagem para a empresa. O resultado é decidido pela forma como uma situação problemática é resolvida.

### **3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS**

Quanto à coleta de dados, optou-se, como instrumento de pesquisa, pelo roteiro de entrevistas e entrevistas em profundidade, para as quais são feitos pré-agendamentos com os entrevistados e sua aplicação é individual. As informações são coletadas por meio de um roteiro. As opiniões são gravadas e depois analisadas de acordo com o roteiro aplicado e registradas em relatório, dando ênfase às opiniões, comentários e frases.

Pesquisa qualitativa é aquela que busca entender um fenômeno específico em profundidade (MALHOTRA, 2004). Ao invés de estatísticas, regras ou outras generalizações, a pesquisa qualitativa trabalha com descrições, comparações e interpretações. De acordo com Flick (2004), os aspectos essenciais da pesquisa qualitativa consistem, entre outros, na escolha correta de métodos e teorias, no reconhecimento e na análise de diferentes perspectivas e nas reflexões dos pesquisadores a respeito de sua pesquisa como parte do processo de produção do conhecimento. Dessa forma, este tipo de pesquisa permite ao pesquisador aproximar-se dos dados e desenvolver uma análise e conceitos a partir dos dados coletados, dentro de um contexto real.

### 3.3 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA:

Para a aplicação do instrumento de pesquisa, foi utilizada a entrevista em profundidade, que, segundo Malhotra (2004), é uma entrevista não estruturada, direta, pessoal, em que um único respondente é testado por um entrevistador para descobrir motivações, crenças e sentimentos sobre um determinado tópico.

As entrevistas foram realizadas com ex-clientes da Agência do Banco Alfa da cidade de Crissiumal – RS, em local e horário previamente combinados com o entrevistado.

Os entrevistados foram selecionados entre ex-clientes que encerraram suas contas no período de seis meses que antecederam a pesquisa, de forma a contar com a memória relativamente recente dos fatos ocorridos e causadores da mudança.

A pesquisa foi realizada na cidade de Crissiumal –RS, onde estão estabelecidas quatro empresas que atuam no ramo de varejo de produtos, serviços e intermediações financeiras, que são concorrentes entre si.

Foram feitas entrevista tanto por telefone como presenciais, sendo os entrevistados localizados através do cadastro de clientes do Banco Alfa da cidade de Crissiumal (RS).

No roteiro de entrevista (apêndice A), além dos dados cadastrais do entrevistado, foram relacionados os itens: principal motivo da troca de banco, motivos que contribuíram para a troca, satisfação com os serviços do Banco Alfa, satisfação com o novo banco e possibilidade de nova troca (incluindo a possibilidade de voltar para o Banco Alfa).

Foram entrevistados de forma aleatória, 30 consumidores que deixaram o Banco Alfa, de um total de 66 clientes que se encaixaram no critério de seleção: terem mudado do Banco Alfa para outros bancos da cidade de Crissiumal – RS. Os usuários que não puderam ou não quiseram responder foram substituídos por outros também de forma aleatória. Foram desconsiderados e substituídos na pesquisa, igualmente de forma aleatória, os respondentes que somente pediram o encerramento de suas contas, uma vez que o objetivo da pesquisa é entender o comportamento de mudança do cliente de um banco para o outro.

O quadro seguinte mostra a relação dos entrevistados, dados demográficos e a data da entrevista.

Entrevistado	Data da Entrevista	Idade	Sexo	Escolaridade
1	8/9/2010	42	M	Médio
2	8/9/2010	47	M	Superior
3	10/9/2010	24	M	Médio
4	10/9/2010	19	M	Médio
5	14/9/2010	32	F	Superior
6	14/9/2010	25	M	Superior Inc.
7	16/9/2010	40	F	Médio
8	16/9/2010	22	M	Fundamental
9	21/9/2010	37	F	Superior
10	21/9/2010	46	M	Fundamental
11	22/9/2010	54	F	Médio
12	22/9/2010	32	M	Médio
13	24/9/2010	48	F	Superior
14	24/9/2010	35	F	Superior Inc.
15	27/9/2010	27	M	Fundamental
16	27/9/2010	49	F	Médio
17	28/9/2010	24	F	Médio
18	28/9/2010	46	M	Fundamental
19	30/9/2010	23	M	Médio
20	30/9/2010	21	F	Superior Inc.
21	1/10/2010	40	M	Superior
22	1/10/2010	58	M	Médio
23	4/10/2010	18	F	Médio
24	4/10/2010	47	M	Médio
25	4/10/2010	31	F	Fundamental
26	6/10/2010	50	M	Superior
27	6/10/2010	28	M	Médio
28	8/10/2010	33	M	Médio
29	8/10/2010	51	F	Médio
30	8/10/2010	39	M	Fundamental

### Quadro 1 – Relação de entrevistas válidas

Fonte: Elaborado pela autora

Para conseguir completar as 30 entrevistas válidas, foi necessário arrolar 66 ex-clientes, pois além das entrevistas descartadas, alguns não quiseram ou não puderam responder e outros não foram localizados para realização da entrevista. O quadro abaixo retrata o exposto anteriormente.

Respondentes válidos	30
Entrevistas desconsideradas	3
Usuários que se recusaram ou não puderam responder	18
Usuários não localizados	15
Total de usuários selecionados para participar	66

### Quadro 2 – Seleção Aleatória dos Consumidores

Fonte: Elaborado pela autora

## 3.4 ANÁLISE DOS DADOS:

A análise de dados está dividida em algumas etapas. Inicialmente são apresentados os dados e ponderações sobre o comportamento de mudança, seus gatilhos e determinantes, associados à satisfação do usuário em relação ao Banco Alfa. Em seguida, há a avaliação do relacionamento atual dos usuários com seu novo banco e sua intenção ou propensão à nova troca.

Os entrevistados tiveram sua satisfação com os serviços, tanto do Banco Alfa quanto do seu banco atual, medida com base na avaliação das respostas fornecidas na entrevista.

A análise da satisfação, associada aos gatilhos e determinantes contribui para o entendimento do comportamento de troca, pois permite avaliar até que ponto a satisfação é

um entrave à troca, e, até que ponto os custos de mudança podem reter um cliente insatisfeito no setor bancário.



## 4 RESULTADOS

Por se tratar de respostas abertas, as mesmas tiveram seus conteúdos analisados e classificados em grupos e subgrupos similares aos encontrados por Roos (1999), associados ao tipo de gatilho e determinante.

Considerando as respostas fornecidas nas entrevistas pelos usuários que trocaram de banco, pode-se declarar que estas foram bem variadas, em relação ao aspecto satisfação. Dentre os entrevistados que decidiram pela troca de banco, alguns se declaram satisfeitos, outros disseram-se neutros, e outros ainda, se declararam insatisfeitos.

Neste capítulo, com base na análise das respostas obtidas nas entrevistas, serão apresentados os resultados da pesquisa realizada com ex-clientes do Banco Alfa de Crissiumal- RS.

### 4.1 ANÁLISE DE SATISFAÇÃO

Segundo Kotler (1998), a satisfação/insatisfação é o resultado positivo/negativo da comparação feita entre o desempenho percebido pelo consumidor do produto ou serviço em relação às suas expectativas. Quanto maior/menor a percepção de desempenho, maior/menor o grau de satisfação.

Para a realização da pesquisa, a satisfação foi avaliada em relação ao Banco Alfa, antes da troca e também em relação ao banco atual, que, conforme o método SPAT, considera o relacionamento do usuário com o novo fornecedor na análise do processo de mudança.

Os entrevistados foram questionados em relação à sua satisfação com o Banco Alfa antes da troca e com o banco atual depois dela. Foram inquiridos quanto aos pontos positivos e negativos do Banco Alfa e quanto aos pontos positivos e negativos do banco atual.

Com relação a esses itens, foi possível constatar que, apesar dos pontos positivos encontrados no Banco Alfa, como bom atendimento, disponibilidade de auto atendimento na agência e através da Internet, outras situações tidas como pontos negativos, como preços e outros determinantes, não impediram que os clientes migrassem para outras instituições.

Quanto aos pontos positivos do banco atual, a maioria dos usuários afirmou que se tratavam de tarifas menores, basicamente com os mesmos serviços prestados. Pontos negativos seriam uma menor rede de agências e menor disponibilidade de postos de auto atendimento. Ainda assim, alguns, depois de passarem pelos transtornos e desajustes que as mudanças trouxeram, preferem permanecer onde estão e não passar por tudo mais uma vez. A relação custo benefício não justificava a atitude de nova mudança na opinião de alguns.

Com o objetivo de facilitar as interpretações, os entrevistados foram classificados em insatisfeitos, neutros e satisfeitos. De acordo com essa classificação, analisou-se cada grupo separadamente, com os resultados apresentados a seguir.

#### 4.1.1 Clientes Satisfeitos

Dentre os clientes que se declararam satisfeitos antes de trocar do Banco Alfa para outro banco, alguns indicaram gatilhos de influência e outros indicaram gatilho de situação.

Os casos de gatilho de influência em clientes satisfeitos encontram-se ligados ao oferecimento, pela concorrência, de contas com tarifas mais baixas e, aparentemente, com os mesmos serviços. Os determinantes estão relacionados a preços e benefícios, onde se ofereceu o mesmo serviço a taxas menores, ou até taxas maiores, mas com incorporação de novos serviços.

O entrevistado 14, por exemplo, relatou que obteve na concorrência, uma conta com os mesmos serviços do Banco Alfa por um preço menor. Outros relatos exemplificam a mesma situação:

Eu estava satisfeita com os produtos e serviços do Banco Alfa, mas quando descobri que poderia ter serviços semelhantes por um preço menor, isso pesou muito na hora de decidir. (ENTREVISTADO 5)

Entrevistado 30:

Na verdade, a economia que representava a redução no valor da tarifa mensal da minha conta foi o que me fez optar pela mudança de banco. O bolso falou mais alto nessa hora.

Os casos de gatilho de situação refletem situações onde o cliente é levado a encerrar sua conta involuntariamente, como casos em que há desligamento da empresa pagadora e o cliente mantinha uma conta para recebimento de salário e transferência de residência para outros municípios/estados, exemplificado pelo entrevistado 25:

Eu gostava de trabalhar com o Banco Alfa, estava satisfeito com tudo, mas desliguei-me da empresa onde trabalhava e não justificava eu manter a conta e arcar com as despesas estando desempregado.

Entrevistado 1:

Eu morava no interior e tinha uma boa assistência para a manutenção da lavoura no Banco Alfa, mas decidi mudar de cidade e tive que cancelar a conta no banco.

#### 4.1.2 Clientes Neutros

Entende-se como clientes neutros aqueles que, durante realização da entrevista declararam-se nem satisfeitos e nem insatisfeitos com os produtos/serviços do Banco Alfa. Nesses casos ocorreram alguns gatilhos de reação, onde o entrevistado 15 declarou não ter tido atendidas as suas expectativas em relação à redução no preço das tarifas/taxas e procurou em outras instituições alternativas com menor custo:

Eu esperava que por causa do tempo de conta que eu tinha no Banco eu poderia conseguir manter a conta com tarifas mais baixas, mas descobri que para redução estariam envolvidos outros fatores, então decidi mudar para outro banco que as taxas fossem mais baratas.

. O segundo caso foi onde o cliente (entrevistado 6) declarou não ter sido atendida sua expectativa em relação à realização de um seguro residencial, que não foi efetivada pelo fato do cliente residir no interior do Município.

Eu queria fazer um seguro da minha casa, mas quando me disseram que não era possível por eu residir na zona rural, fui procurar outro banco em que pudesse fazer o seguro.

Ambos os casos têm o gatilho relacionado a clientes insatisfeitos, uma vez que estão associados à queda na qualidade do serviço e/ou atendimento em relação à sua expectativa, na percepção do cliente.

Para os outros casos, verificou-se a ocorrência de gatilhos de situação, onde os clientes foram levados ao encerramento da conta por ocasião da mudança de endereço residencial.

#### 4.1.3 Clientes Insatisfeitos

Do total dos entrevistados, uma parte declarou-se insatisfeita. Dentre estes se retrataram casos de gatilhos de influência, onde a concorrência ofereceu serviços similares a preços menores e outros de gatilhos de reação, em que revelou-se a ocorrência de incidentes críticos, onde o cliente não concordou com a cobrança de algumas tarifas, ainda houve casos em que foi apontado como determinante para a mudança, a demora em resolver demandas apresentadas pelos clientes.

Entrevistado	Gatilho	Incidente Crítico	Determinante
2	Influência	Tarifas	Preços concorrente
4	Influência	Tarifas	Preços concorrente
8	Reação	Cobrança Tarifa	Discordância
12	Influência	Tarifas	Preços concorrente
13	Reação	Pr. Financiamento	Demora demanda
17	Reação	Pr. Financiamento	Demora demanda
20	Influência	Tarifas	Preços concorrente
22	Reação	Pr. Financiamento	Demora demanda
24	Influência	Tarifas	Preços concorrente
29	Reação	Cobrança de Tarifa	Discordância

Quadro 3 – Combinação e/ou seqüência de Determinantes

Fonte: Elaborado pela autora

Os determinantes e incidentes críticos que são apresentados no quadro anterior vem representar categorias de incidentes ou reclamações agrupadas para uma visão de forma

generalizada. Pode-se analisá-los mais a fundo em subcategorias se for desejo aprofundar a investigação. Por exemplo, a discordância na cobrança de tarifas foi associada à desinformação por parte do cliente sobre os fatos desencadeadores da cobrança.

Dando continuidade à apresentação dos resultados, destacam-se depoimentos que elucidam o exposto no quadro 3.

O entrevistado 13 exemplifica a situação com a combinação/seqüência de incidentes críticos:

Eu havia entregado uma proposta de financiamento de minha lavoura no banco e fiquei aguardando ser atendido em minha solicitação. Como a demora foi muita e eu tinha urgência em conseguir o recurso, acabei indo para outro banco, onde fui atendido com maior rapidez, e nas condições que eu precisava.

Por sua vez, o entrevistado 17 declarou-se muito insatisfeito em virtude da cobrança de uma tarifa por excesso na conta corrente.

Eu desconhecia a existência dessa tarifa e fiquei muito contrariado quando constatei a cobrança da mesma. Além de achar injusta a cobrança, acho que as pessoas deveriam ser avisadas sobre todas as tarifas a que estão sujeitas para que não haja esse tipo de surpresas ao conferir a movimentação da conta corrente.

Nas descrições de alguns entrevistados que se declararam muito insatisfeitos, constata-se a ocorrência de uma situação de raiva (outrage), como resposta emocional a falhas graves, o que é, sem dúvida, um grande impulsionador para a mudança.

## 4.2 RELACIONAMENTO DO CLIENTE COM O NOVO FORNECEDOR

Como seqüência da análise através do método escolhido, apresentam-se a seguir os resultados observados com relação ao relacionamento com o novo fornecedor.

Os usuários foram questionados sobre sua satisfação com os serviços prestados pelo fornecedor atual e se estariam dispostos a realizar uma nova mudança. Dos entrevistados que efetuaram a mudança de banco, a maioria disse estar satisfeita com o novo fornecedor, alguns disseram estar insatisfeitos e outros se declararam neutros. Os usuários também foram

questionados se a mudança poderia ser de volta para o Banco Alfa. No total dos respondentes, independentemente da satisfação com o Banco Alfa, dos gatilhos e determinantes, grande parte dos clientes que saíram do Banco Alfa admitiram a possibilidade de voltar.

No entanto, para que ocorresse essa mudança, os usuários declararam que precisaria haver algumas mudanças, como oferta de pacotes de serviços mais vantajosos, soluções de problemas e demandas com maior agilidade.

Para facilitar o entendimento, como apresentado no capítulo anterior, os entrevistados foram separados em grupos de acordo com sua satisfação em relação ao Banco Alfa e o gatilho de troca, conforme exposto a seguir.

#### 4.2.1 Posicionamento dos clientes que mudaram mesmo estando satisfeitos com o Banco Alfa

Segundo dados obtidos na pesquisa, a maioria dos clientes que trocaram o Banco Alfa por gatilho de influência trocaria novamente de banco e o restante não voltaria por estar satisfeito com os serviços e preços do banco atual.

Entre os clientes que estariam dispostos a voltar para o Banco Alfa, tem-se o seguinte depoimento:

Eu poderia trocar novamente de banco, sem problemas, dependendo do que me fosse oferecido para realizar a troca.

Dos que não voltariam para o Banco Alfa, destaca-se um entrevistado que, além de estar satisfeito com os preços e serviços do banco atual, enfrentou problemas com a mudança:

Tive que viajar com urgência logo depois da troca e ainda não havia recebido o cartão da conta nova, o que acabou sendo um transtorno para mim, pois tive que viajar levando uma certa quantidade em dinheiro, o que eu não fazia há algum tempo, pois quando havia necessidade eu utilizava o cartão para efetuar pagamentos ou compras. Estou satisfeito agora e, como já enfrentei problemas com mudança uma vez, prefiro manter as coisas como estão agora.

#### 4.2.2 Posicionamento dos clientes que mudaram declarando-se insatisfeitos com o Banco Alfa

Dentre os clientes entrevistados que se declararam insatisfeitos com o Banco Alfa, alguns deles se disseram muito insatisfeitos. Destes, somente um declarou ser possível retornar ao Banco Alfa, com a condição de que o atendimento de suas demandas fosse agilizado, já que foi a morosidade no atendimento de suas solicitações que determinou a saída do Banco Alfa para outro fornecedor. O *feedback* de pessoas de confiança sobre a mudança nesse aspecto o faria retornar ao antigo fornecedor. Os outros clientes muito insatisfeitos afirmaram que não voltariam ao Banco Alfa. Pelo nível de insatisfação na relação expectativa/realização, esses clientes aparentam evitar a empresa, caracterizando o comportamento denominado evasão (*avoidance*). De acordo com descrições efetuadas sobre esse comportamento, pode haver uma redução gradativa de consumo por parte do cliente, até a evasão total, onde o cliente não vislumbra perspectiva de solução para o problema ou melhoria no serviço prestado.

Dos insatisfeitos com o Banco Alfa restantes, a maioria está satisfeita com o Banco atual, sendo que apenas uma minoria deles concordaria em trocar novamente de banco se recebessem ofertas mais vantajosas, inclusive considerando a possibilidade de retornar ao Banco Alfa. O restante prefere continuar com o banco atual.

Entre os usuários que se disseram insatisfeitos com o Banco Alfa e atualmente se declaram também insatisfeitos com o banco atual, alguns admitem a possibilidade de voltar para o Banco Alfa, outros, embora não estejam satisfeitos com o banco atual, optaram por continuar com ele. Um deles acredita que os problemas que o levaram à mudança ainda persistem, não vendo razão para voltar e o outro não percebeu significativas diferenças entre os bancos e por comodidade, prefere não trocar mais e permanecer onde está.

#### 4.2.3 Posicionamento dos clientes que mudaram, estando neutros com relação à satisfação com o Banco Alfa

Dos entrevistados que se disseram neutros em relação à satisfação com o Banco Alfa antes da troca, quase todos se declararam também neutros com o banco atual e informaram que mudariam novamente para outro banco, inclusive para o Banco Alfa, dependendo do pacote de tarifas oferecido.

Nos casos em que o cliente se declara satisfeito com o Banco atual, eles afirmaram que preferem não realizar mais mudanças, seja para o Banco Alfa ou qualquer outra instituição.

#### 4.2.4 Satisfação Com o Banco Atual

A satisfação com o banco atual foi analisada neste capítulo sob a perspectiva da satisfação no passado com o Banco Alfa, com o propósito de avaliar o possível retorno ao Banco Alfa.

Independentemente do banco atual dos entrevistados, e diante do comportamento de mudança estudado em relação ao Banco Alfa, deveria se esperar uma tendência de comportamento associada ao nível de satisfação, onde clientes insatisfeitos estariam interessados em trocar novamente de banco, e os que se dizem satisfeitos poderiam se declarar suscetíveis a novas trocas em busca de melhores benefícios e planos de tarifas mais atrativos. Essa tendência se confirma em relação aos clientes insatisfeitos, pois a maioria afirmou que trocaria de banco novamente, para o Alfa ou para outro banco. Porém, procurou-se entender também o comportamento dos entrevistados que, apesar de insatisfeitos com o banco atual, não manifestaram interesse em realizar novamente troca de seu fornecedor atual por qualquer outro.

Para um dos respondentes, os transtornos causados pela troca quando da saída do Banco Alfa fazem com que não queira mais arriscar novamente, permanecendo com o banco atual.

Em relação aos usuários que disseram não ter interesse em trocar novamente de operadora, é interessante observar que uma intenção declarada não implica necessariamente



em um comportamento efetivado. Em um primeiro instante, analisou-se uma troca real, o cliente que mudou do Banco Alfa para outro banco, qualquer que seja, motivado por gatilhos e determinantes variados, que neste momento, destaca-se o gatilho de influência, estando o cliente satisfeito com o Banco Alfa. Analisa-se, agora, a intenção de não troca. Quando do questionamento a respeito da intenção de nova troca, não foi oferecido ao então ex-cliente nenhuma possibilidade real, nenhuma proposta concreta ou nova alternativa de preços e/ou serviços. Não há como afirmar que sua intenção de não troca permanecesse inalterada mediante uma oferta real que lhe fosse vantajosa e atrativa.

Os clientes que trocaram o Banco Alfa por gatilho de reação e situação não demonstraram comportamento influenciável naquela oportunidade. Pode até ser que, de fato, não sejam influenciáveis e se mantenham fiéis enquanto a satisfação durar.

## 5 CONCLUSÕES

Nesta seção, serão apresentados os principais resultados encontrados com a pesquisa, seguidos pelas considerações finais, pelas limitações do estudo e sugestões para futuras pesquisas.

### 5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Contemplando seu objetivo principal, este estudo pretendeu contribuir para o entendimento do comportamento de troca de usuários de bancos de varejo que saíram do Banco Alfa e foram para outros bancos, e auxiliar na busca de soluções para fidelização de clientes da Agência do Banco Alfa da cidade de Crissiumal - RS. O estudo foi dirigido a este grupo específico, mas muitas das informações em termos de comportamento de mudança podem ser comuns para outras áreas.

No presente estudo, houveram muitas ocorrências do determinante preço, mas vale ressaltar que a combinação entre determinante e gatilho permite entender melhor o comportamento de mudança. A combinação entre gatilho de influência e determinante preço pode indicar que o cliente está desconfortável com o preço pago em relação ao valor percebido pelos serviços prestados. Em um ambiente competitivo, com variações de preços e benefícios, deve-se dedicar atenção especial à fidelização dos clientes, estando atentos aos serviços, benefícios adicionais (como programas de fidelidade), e preços praticados pelo mercado.

Com a realização deste estudo, verificou-se na prática, que é possível prever o comportamento de mudança, o que permite aos administradores atuar preventivamente na retenção de clientes.

Nas entrevistas, teve-se a oportunidade de observar casos de clientes insatisfeitos que passaram por uma seqüência ou combinação de eventos críticos antes de optar pela troca. Pode-se afirmar que tais clientes estavam em caminho de mudança. Entre o gatilho que dispara a intenção de mudança até o comportamento efetivo de troca, há uma lacuna de tempo

que permite à empresa reagir, sanar o problema, reter o cliente e fortalecer o relacionamento com o mesmo. Uma vez que a empresa concentre esforços em identificar qual é o caminho da mudança e quais os clientes que se encontram nele, poderá atuar de forma preventiva e ser mais efetiva na fidelização destes clientes.

Estudos revelam que empresas podem perder até metade de sua base de clientes em 5 anos de operação, se não forem adotadas ações para retenção dos mesmos. Na prática, o volume de novos clientes pode até vir a substituir os evadidos, mas se aumentada a fidelização, os reflexos serão positivos para a empresa, uma vez que um cliente fiel torna-se mais rentável para a instituição, consumindo mais seus produtos e serviços e atraindo novos clientes.

Vale ressaltar que esta pesquisa teve com base a percepção dos usuários em relação aos serviços prestados pelo fornecedor e as entrevistas foram analisadas sob esta mesma ótica. Não foi levada em consideração, em nenhum momento, a opinião do pesquisador ou seu conhecimento prévio das ações e rotinas de trabalho do Banco Alfa, que não raro divergem da percepção dos usuários.

Fica também, como forte contribuição desta pesquisa, a indicação de que o tratamento que é dado aos denominados incidentes críticos pode ser determinante para a permanência ou não do cliente na empresa. Este fato é uma importante contribuição no sentido de orientar ações de fidelização para o Banco Alfa, que pode investir esforços na solução de problemas existentes, mostrando interesse pelas demandas dos clientes, uma vez que é o que o cliente espera de um fornecedor que se preocupa com o relacionamento de longo prazo, podendo, dessa forma, reverter a intenção de troca e promover a fidelização do cliente.

Com vistas a fidelização de clientes do Banco Alfa, recomendar-se-ia a utilização de instrumentos de pesquisa que permita identificar periodicamente o nível de satisfação dos clientes, utilizando-se estes dados para a melhoria contínua dos serviços da empresa e sua melhor rentabilidade.

Constatou-se com o presente estudo, que a fidelização de clientes é consequência de um conjunto de atitudes e políticas, tornando-se uma questão complexa e particular. Para grande parte dos clientes, o determinante preço é fundamental. É comparada constantemente pelo cliente a relação custo benefício, onde é analisado quanto se desembolsa para obtenção de determinado serviço em relação a mais de uma instituição. Para outros, havendo o atendimento de suas necessidades, uma relação de cordialidade e atenção, já há motivos para ele manter-se fiel à instituição. O que mostra tal situação é que cada cliente é um ser único e deve ser tratado como tal. Há que se ter uma política que venha de encontro às necessidades

de cada um e um atendimento “personalizado”, baseado na confiança mútua, na cordialidade e no respeito.

Uma relação de fidelidade é consequência de um longo caminho, mas é essencial para a sobrevivência das empresas no cenário de forte concorrência em que atuam as instituições bancárias.

## 5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Este trabalho foi realizado na cidade de Crissiumal (RS), uma cidade com média densidade populacional e com forte concorrência entre as instituições bancárias e de intermediação financeira. O cenário é semelhante a muitos outros existentes em outras cidades, mas também revela grandes diferenças se for analisada em relação à área total de atuação do Banco Alfa. Para um entendimento mais detalhado do comportamento de mudança, seria pertinente realizar estudo semelhante em outras regiões de atuação do Banco Alfa, com maior e menor densidade demográfica, obtendo-se maior exatidão nos determinantes de mudança, de acordo com a concorrência existente em cada cidade do estudo e levando em conta a influência dos diferentes aspectos culturais tanto dos entrevistados quanto das regiões em que estão inseridos.

A fidelidade do cliente com o banco atual foi avaliada de forma superficial, apenas questionando o respondente se mudaria ou não de banco novamente. Para aprofundamento do estudo, recomenda-se a aplicação de métodos ou escalas específicos para avaliação de lealdade, que considera seus aspectos mais importantes, como motivação de seguir mantendo um relacionamento com o fornecedor, engajamento em propaganda de boca a boca positiva e disposição de repetir a compra.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAMSON, Roberto. **Marketing bancário, o marketing de consumo e o profissional de marketing: oportunidade e ação.** São Paulo: Estudos ESPM, n. 160, fev. 1987.

ALEXANDRINI, Fábio; HASSE, Charles Roberto; SANTOS Fábio. **Estudo da Satisfação e Fidelização de Clientes em uma empresa de Informática.** Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajai – Unidavi, 2007. Disponível em <[http://www.aedb.br/seget/artigos07/861\\_Artigo\\_satis\\_cli\\_ti.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos07/861_Artigo_satis_cli_ti.pdf)>. Acesso em 29/07/2010.

BERRY, Leonard. **Descobrimo a essência do serviço: Os novos geradores de sucesso sustentável nos negócios.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

BERRY, Leonard; PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing: competindo através da qualidade.** São Paulo, 1992

BITNER, Mary Jô; ZEITHAML, Valarie A. **Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente.** 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

BLACKWELL, Roger D., MINIARD, Paul W., ENGEL, James F., **Comportamento do consumidor.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

BRETZKE, Miriam. **Marketing de relacionamento e competição em tempo Real com CR (Customer Relationship Management).** São Paulo: Atlas, 2000.

CAMPOLINA, Prof. Ms. Angelo Salvatierra et al. **Decisões de Compra dos Clientes de Supermercados de Anápolis.** Revista de Economia da UEG, Anápolis (GO), Vol. 3, nº 1, JAN/JUN-2007. Disponível em: <[www.nee.ueg.br/seer/index.php/economia/article/view/124/120](http://www.nee.ueg.br/seer/index.php/economia/article/view/124/120)>. Acesso em 30/10/2010.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing.** São Paulo: Atlas, 1992.

DIAS, Sérgio Roberto (Coord). **Gestão de marketing.** São Paulo: Saraiva, 2003  
Disponível em: <<http://webinsider.uol.com.br/vernoticia.php/id/1367>>. Acesso em: 29/07/2010.

EDVARDSSON, B. **Service Quality in Customer Relationships: A Study of Critical Incidents in Mechanical Engineering Companies**, Service Industries Journal, vol. 8, n° 4. 1988.

FARIA, Marcos Áreas de. **Estratégias de marketing para fidelização de sócios de clubes sociais em Belo Horizonte**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração). FEAD: Belo Horizonte.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. In: Revista de Administração de Empresas, vol. 35, n° 2.. São Paulo: v.35, n.2, p. 57-63, abril 1995.

GOLDMANN, Heinz M. **Estratégias inovadoras de vendas – como conquistar e manter clientes em mercados competitivos**. Rio de Janeiro: Ediouro, 2005.

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

GRÖNROOS, C. **Gestão Estratégica e Marketing no Setor de Serviços**, Pesquisa Relatórios n° 8. Escola Sueca de Economia e Administração de Empresas, Helsinki, 1982.

HOFFMAM, K. Douglas; BATESOM, John E.G.: **Princípios de marketing de serviços : conceitos, estratégias e casos – São Paulo : Pioneira / Thomson Learning, 2003.**

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.

LAKATOS, E.M., MARCONI, M.A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2001.

LOPES, A. **Fidelizar clientes é possível (e fundamental)**. Web Insider, 28 jul. 2002.

Disponível em: <<http://webinsider.uol.com.br/vernoticia.php/id/1367>>. Acesso em: 29/07/2010

LOVELOCK, Christopher. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing – Uma Orientação Aplicada**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

McKENNA, Régis. **Marketing de relacionamento – Estratégias bem sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

MELO, Antônio Aguinaldo Arruda. **Em Busca da Satisfação do Cliente: importância e proposição de ações**. Interfaces de Saberes. Caruaru, Vol. 6, n.1, 2006. Disponível em <<http://interfacesdesaberes.fafica.com/seer/ojs/viewarticle.php?id=17&locale=fr>>. Acesso em 29/07/2010.

MOUTELLA, Cristina. **Fidelização de Clientes como Diferencial Competitivo**. Portal do Marketing, 2003. Disponível em <<http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Fidelizacao%20de%20clientes%20como%20diferencial%20competitivo.htm>>. Acesso em 30/10/2010. no Cliente. Porto Alegre: Bookman., 2003.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. CRM Series Marketing 1 to 1. Peppers and Rogers Group do Brasil, 2000.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **O gerente um a um**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PORTER, Michael E. **Competição – On Competition – estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.(Customer Relationship Management). São Paulo: Atlas, 2000.

REICHELDT, Frederick F. **A lealdade como filosofia**. In Revista HSM Management – n. 40, v. 5. 2003

ROOS, Inger. **Switching process in customer relationships**. Journal of Service Research, vol. 2, n° 1.1999.

RUST, Roland T.; ZEITHAML, Valerie; LEMON, Katherine N. **O valor do cliente: customer equity**. Porto Alegre, Bookman, 2001.

SALIIBY, E. Paulo. **O Marketing de Relacionamento**: o novo marketing da nova era competitiva. RaeAE Light**IGHT**, São Paulo, Julho-Setembro 19978. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/redirect.cfm?ID=278>>. Acesso em 30\10\2010.

SEYBOLD, P. B.; MARSHAK, R. T. **Cliente.com**. Sao Paulo: Makron Books, 2000.

SHETH, J.; PARVATIYAR, A. **Manual de Marketing de Relacionamento**. São Paulo : Pioneira / Thomson Learning, 2000.

SHETH, Jagdish; MITTAL, Banwari; NEWMAN, Bruce. **Comportamento do cliente**: indo além do comportamento do consumidor. São Paulo: Atlas, 2001.

STERNE, J. **Serviço ao Cliente na Internet**. São Paulo: MAKRON Books, 2001. sustentável nos negócios. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo. **Marketing de Serviços: A Empresa com Foco**



## APÊNDICE A

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

- . Qual a sua idade?
- . Qual é o seu sexo?
- . Qual a sua faixa de rendimentos?
- . Qual a sua escolaridade?
- . Até recentemente você possuía uma conta corrente no Banco Alfa. Você mudou para outro banco?
- . O que fez com que você pensasse na possibilidade de trocar de banco? . O que o fez decidir pela troca? Conte com suas palavras o que aconteceu.
- . Qual motivo você considera ter sido mais importante para a sua decisão?
- . Quais os pontos positivos do Banco Alfa?
- . Quais os pontos negativos do Banco Alfa?
- . Como você avaliaria sua satisfação em termos gerais com o Banco Alfa antes da troca?
- . Como você escolheu seu novo banco?
- . Quais as razões para tê-lo escolhido?
- . Qual é o seu banco atual?
- . Quais os pontos positivos do seu banco atual?
- . Quais os pontos negativos do seu banco atual?
- . Qual seria sua satisfação em termos gerais com o banco atual?
- . Como se sentiu com o processo de mudança, houve algum transtorno, dificuldade ou arrependimento?
- . Você trocaria novamente para um outro banco? Por quê?
- . Você voltaria para o Banco Alfa? Por quê?