



UFSM

**ARTIGO CIENTÍFICO DE ESPECIALIZAÇÃO
CONTROLADORIA**

***MARKETING DE RELACIONAMENTO: OPORTUNIDADE PARA
DESENVOLVIMENTO E CRESCIMENTO CONTÍNUO NO SETOR
FINANCEIRO***

QUELEN ERMELINDA BRAIDO

CCSH-DCC

Santa Maria, RS, Julho de 2004

MARKETING DE RELACIONAMENTO: OPORTUNIDADE PARA DESENVOLVIMENTO E CRESCIMENTO CONTÍNUO NO SETOR FINANCEIRO

Autora: Quelen Ermelinda Braido¹
Orientadora: Tânia Moura da Silva²

RESUMO

O *marketing* de relacionamento é um diferencial competitivo que as empresas e o setor financeiro estão buscando para liderar mercados. Consiste não somente em atrair novos clientes, mas em reter os já existentes, ou seja, enfatiza o relacionamento a longo prazo com o mercado, em detrimento das práticas de transações com objetivos de curto prazo, buscando a fidelização dos clientes.

Os bancos vêm impulsionando a utilização de novas tecnologias no Brasil. O relacionamento com clientes tem recebido atenção crescente, desde que se percebeu que fidelidade e rentabilidade caminham lado a lado, no mesmo ritmo da satisfação dos consumidores.

Palavras-chaves: *marketing* de relacionamento, setor financeiro, competitivo.

¹ Especialista em Controladoria pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Rio Grande do Sul, Brasil – quelenbraido@bol.com.br

² Mestre em Integração Latino Americana pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Rio Grande do Sul, Brasil, Professora do Departamento de Contabilidade da UFSM/RS – tancias@smail.ufsm.br

ABSTRACT

Marketing connected is a competitive difference that companies and financial sector are using to free the market. It consist in, not only to attract new customers, but in holding back the ones conquered, emphasizing the long term relationship with the market, in detriment of transactions ways with short term objectives, searching for the customers allegiance.

Nowadays, banks stimulate using new technology in Brazil. The relationship with customers got people's attention, since we realize that allegiance and profit hold hands to please consumers.

Key words: *Marketing connected, financial sector, competitive*

INTRODUÇÃO

Com a intensificação da concorrência nos dias de hoje, as empresas perceberam que precisam tratar os clientes de maneira diferenciada. Os clientes têm muito mais opções e não precisam ser leais a nenhuma instituição. A tentativa desesperada agora é descobrir formas de gerenciar com eficiência os relacionamentos com os clientes, não apenas conquistar novos, mas principalmente reter os que já existem.

A tecnologia de informação, na forma de sofisticados bancos de dados alimentados pelo comércio eletrônico, de dispositivos de pontos de venda, de caixas automáticos e outros pontos de contato com os clientes, está alterando os papéis do *marketing* e do gerenciamento de clientes. As bases

de informações e de conhecimento existem em grande quantidade e estão sendo alavancadas para adicionar nova lucratividade e para administrar as relações com os clientes em processo de mudança.

As criações de bases de conhecimento, algumas vezes chamadas de *data warehouses*, geram oportunidades lucrativas para os administradores de empresas definirem e analisarem o comportamento dos clientes, a fim de que se desenvolvam e administrem melhor as relações de curto e longo prazos.

No cenário altamente competitivo do mercado atual as instituições financeiras de pequeno e médio porte terão sucesso somente se utilizarem as melhores ferramentas disponíveis para se diferenciar, através do *marketing* de relacionamento e do fornecimento de serviços cada vez mais personalizados aos clientes.

Para criar um ambiente bem-sucedido de vendas e *marketing*, uma instituição financeira precisa ter uma visão panorâmica dos clientes atuais e potenciais. Munida de informações abrangentes, a instituição estará capacitada para filtrar e analisar as informações sobre clientes existentes e prospectivos. Assim, terá as informações vitais de que precisa para tomar as decisões rápidas que afetam a rentabilidade do negócio.

Para que seja possível a uma empresa oferecer serviços atrativos aos seus consumidores é necessário que ela conheça esses consumidores e acompanhe a evolução de suas necessidades continuamente. Isto pode ser efetuado através do *marketing* de relacionamento.

CONCEITO DE *MARKETING*

Marketing é uma orientação organizativa da gestão, que, através do conhecimento científico do mercado e das necessidades, desejos e valores do cliente, permite à empresa dar satisfação ao seu cliente, e receber, em retorno, do seu mercado, a possibilidade de realizar os seus objetivos, definidos a partir do próprio mercado.

Segundo Kotler (2000, p.30), “*marketing* é o processo de planejar e executar a concepção, a determinação de preço, a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar negociações que satisfaçam metas individuais e organizacionais”.

***MARKETING* DE RELACIONAMENTO**

Na virada para o século XX, os comerciantes e os banqueiros conheciam seus clientes, pois viviam na mesma vizinhança, e sabiam quais eram as necessidades bancárias de compras de cada um deles. Praticava-se a forma mais pura de CRM (*Customer Relationship Management*) ou gerência de relacionamento com clientes. A massificação da comercialização e as franquias distanciaram as relações com os clientes. Com o início do novo milênio, as empresas estão começando a alavancar a Tecnologia da Informação para retornar aos princípios da loja e do banco.

Nesse contexto ambiental, surge a oportunidade para a prática da estratégia de *marketing* de relacionamento que consiste na introdução de um novo paradigma para as relações de troca no mercado. O *marketing* de

relacionamento enfatiza principalmente a necessidade de um relacionamento a longo prazo com o mercado, em detrimento das práticas de transações com objetivos de curto prazo, buscando a fidelização dos clientes.

Em 1983, quando surgiu a terminologia *marketing* de relacionamento com Berry na literatura de *marketing* de serviços, falava-se na fidelização de clientes como forma de alcançar maior competitividade das empresas e maior satisfação dos clientes. Em 1995 ele definiu *marketing* de relacionamento como a atração, a manutenção e, em organizações multiserviços, o aumento de relacionamentos com clientes. Enfatizou ainda que a atração de novos clientes deveria ser vista apenas como um passo intermediário no processo de *marketing*, solidificar relacionamentos, transformar clientes indiferentes em leais e servi-los é que deveria ser considerado *marketing*.

Aplicar os conceitos de *marketing* de relacionamento significa customizar os esforços de *marketing* através de comunicações direcionadas e pertinentes aos seus públicos. Não somente clientes ou prospects, mas também aos públicos internos, fornecedores, intermediários e multiplicadores. Entende-se hoje que o caminho para o sucesso está no fortalecimento dos relacionamentos com seus públicos, criando elos e rotinas que melhoram a imagem das empresas, aumentando a qualidade percebida e garantindo assim, a superação de suas tão desejadas metas comerciais e financeiras.

Para personalizar os esforços de *marketing* e vendas de modo a atrair clientes novos e reter os existentes, as pequenas e médias instituições financeiras precisam de sistemas de CRM que combinem informações

internas sobre contas com informações externas de ordem demográfica e comportamental. Tendo uma visão abrangente do cliente, o banco é capaz de criar oportunidades de venda cruzada e *upselling* mais dirigidas e mais eficazes.

A existência de múltiplos departamentos dentro do banco significa que há múltiplos sistemas (para seguros, aplicações, financiamentos, etc.), que precisam ser integrados entre si e combinados com dados mais detalhados sobre cada cliente de modo a permitir que o banco veja o cliente como indivíduo e não apenas como elemento de um grupo ou agregado. Os profissionais de *marketing* precisam ter como identificar os clientes que têm contas correntes ou de poupança no banco e visualizar essas informações no contexto de outras, tais como quantos carros cada cliente possui, os empréstimos em aberto, número de filhos etc., de modo a obter uma visão mais abrangente do cliente.

O cliente é o ponto focal de *marketing*, vendas, contatos, produtos, serviços, tempo, alocação de recursos, lucratividade e crescimento a longo prazo e a força de organizações empresariais.

Com a ampliação do papel do cliente nos relacionamentos, os fornecedores ou provedores de serviço têm se preparado para servi-lo e atender suas necessidades na troca pelo valor em forma de dinheiro e negócios repetidos.

Na década de 1990, os papéis do comprador e do fornecedor se inverteram: os clientes deixaram de ser “garimpados” para serem tratados como especiais e “cultivados”. Atualmente, os clientes exigem que o fornecedor ofereça flexibilidade, disponibilidade, criatividade e preço vantajoso. Dessa forma, são necessárias novas técnicas para descobrir esses

atributos, para que as organizações tenham sucesso em um mundo de desejos, preferências, comportamentos e lealdades diferentes de clientes em constante mutação.

Hoje em dia é muito importante a utilização de informações e padrões históricos para entender os padrões de compra, os comportamentos e as características de classificação. A utilização de bancos de dados de *marketing* para gerenciar e mensurar os relacionamentos é prática nova na maioria das empresas. Isso é muito mais que somente a utilização de uma central de atendimento para entrar em contato com os clientes e discutir suas reclamações. Agora é um sistema de gerenciamento que ouve os clientes, documenta os problemas e soluções e modifica o comportamento de empregados e as interações da central de atendimento, para realmente construir relacionamentos.

O *marketing* de relacionamento pressupõe, conforme sugerido por Mckenna (1993), a interatividade, a conectividade e a criatividade, para que o cliente realmente possa ser parte da estratégia da organização no planejamento de produtos e serviços de valor em um processo dinâmico e contínuo. Ações de *marketing* não comprometidas com o *feedback* de mercado não estão alinhadas com a estratégia de *marketing* de relacionamento. O *feedback* dos clientes desenvolve a capacidade dos administradores de terem intimidade com o mercado, a ponto de poderem prever as reações destes diante das mudanças ambientais.

No plano tático, o *marketing* de relacionamento toma forma por meio das parcerias que são estabelecidas com clientes e com todos os agentes que influenciam em sua satisfação, bem como por meio dos programas de relacionamento sustentados por bancos de dados de *marketing* (*database*

marketing), utilizando-se da comunicação direta e interativa (malas diretas, *telemarketing*, computadores) para acessar os clientes.

Swift (2001) afirma que com o CRM é possível saber quem são os clientes e quem são os melhores clientes, estimular as compras deles ou saber o que eles não vão comprar, conhecer as preferências e torná-los clientes leais, permite ainda definir as características que definem o cliente grande ou lucrativo, prever o que eles podem ou irão comprar no futuro e desta forma reter os melhores clientes por muitos anos.

A 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 maior probabilidade para a manutenção de um relacionamento de longo prazo. A lealdade, por sua vez, leva à maior lucratividade.

Os benefícios do *marketing* de relacionamento para o cliente consistem na obtenção contínua ou periódica de serviços que são pessoalmente importantes e customizados às suas necessidades, na redução do risco da compra, por já conhecerem o fornecedor, também na oferta benefício social (*status*) por estarem recebendo um serviço personalizado e por fim no maior bem-estar e qualidade de vida, por facilitar o processo decisório de compra, principalmente quando se trata de situações tais como, adquirir um produto ou serviço mais complexo, que envolva o ego dos clientes ou riscos financeiros.

Conforme Bretzke (2001), o relacionamento é o fator-chave de sucesso para a diferenciação da oferta no mercado, uma vez que a oferta de valor só é possível por meio do conhecimento adquirido. A estratégia de *marketing* de relacionamento, portanto, possibilita a oferta contínua de

valor superior, trazendo um grande potencial de benefícios tanto para o fornecedor quanto para o cliente.

Até a metade dos anos 90, a maioria das organizações concentrava seus esforços no sentido de colocar no mercado, mais rápida e amplamente, os seus produtos e serviços, auferindo com isso maiores lucros. Concretizado o negócio, seus clientes passavam a não ser mais importantes, já que a sua preocupação era sempre buscar novos consumidores e não preservar, necessariamente, os que já havia conquistado.

Num mercado atuante e competitivo, as técnicas tradicionais estão consolidadas entre as empresas, tornando-as estratégias básicas, lógicas, naturais e usuais. Para vencer, surge, portanto, a necessidade de desenvolver novas soluções e métodos de trabalho mais eficazes. O *marketing* de relacionamento é uma evolução dos conceitos de *marketing* e comunicação, e, por isso mesmo, o diferencial competitivo que o setor financeiro está buscando para liderar mercados.

O SETOR FINANCEIRO E A SATISFAÇÃO DO CLIENTE

O setor financeiro brasileiro tem enfrentado grandes desafios desde o início do Plano Real em 1994, tendo buscado alternativas para manter seus níveis de lucratividade e ao mesmo tempo criar soluções criativas para as diversas necessidades dos clientes diante das constantes alterações do cenário econômico do país. As oportunidades para a sobrevivência e crescimento estão justamente na implementação de ações que permitam maior proximidade com o cliente, a compreensão de suas necessidades, a

flexibilidade para ofertar mais valor de forma individualizada e a custos mais baixos.

Os bancos vêm impulsionando a utilização de novas tecnologias no Brasil, seja para levar os serviços financeiros às comunidades mais longínquas, seja para a implementação de ações voltadas à “personalização em massa”. O relacionamento com clientes tem recebido atenção crescente, desde que se percebeu que fidelidade e rentabilidade caminham lado a lado, no mesmo ritmo da satisfação dos consumidores. A segmentação, movimento recente para a potencialização dos relacionamentos, apóia-se em sofisticados modelos e sistemas para dar suporte à decisão, norteados por conceitos básicos de *marketing* para a aproximação, ativação, retenção, fidelização e rentabilização da clientela. Num mercado altamente competitivo, as instituições financeiras deparam-se com o desafio de empregar tecnologia de ponta para incrementar a fidelidade dos clientes.

Há bem pouco tempo conheciam-se os clientes pelo nome, local onde viviam, tipos de produtos de que necessitavam, valor que estavam dispostos a gastar, enfim, mantinha-se relacionamentos *one-to-one*. Conscientemente ou não, classificavam-se esses clientes em grupos, personalizando produtos e serviços de acordo com o valor que representavam para os negócios. O conhecimento do cliente era utilizado para construir sua fidelidade e, com ela, sua rentabilidade.

O crescimento da quantidade de clientes, do volume de vendas e da variedade de produtos tornou necessária a automação das operações. O avanço tecnológico possibilitou o surgimento dos primeiros sistemas de suporte às transações de negócio, permitindo a produção de bens e serviços em massa, para mercados de massa, o que inegavelmente trouxe

consideráveis níveis de prosperidade. No mercado financeiro, tal massificação traduziu-se na oferta de serviços muito similares, com produtos tendendo a *commodities*.

Vieram, então, as pesquisas de mercado, os estudos de comportamento e os modelos estatísticos para prever tendências e padrões. Com o alinhamento dessas metodologias às novas possibilidades tecnológicas, iniciou-se a automação do suporte à tomada de decisão, com o desenvolvimento dos primeiros sistemas de informações gerenciais. Surgia o melhor dos dois mundos: a “personalização em massa”. O conceito permite que tecnologias interativas como a *Web*, os *Call Centers*, os equipamentos de auto-atendimento e as ferramentas de automação da força de vendas apoiem o relacionamento com os clientes, permitindo a oferta direcionada de inúmeras variedades de produtos, para todas as demandas identificadas, através de diversos pontos de contato.

Com o objetivo de superar os novos desafios de mercado, as instituições financeiras têm direcionado suas ações principalmente em três direções: introdução de produtos e serviços inovadores no portfólio ofertado, visando atrair novos clientes e reter os clientes atuais; administração da carteira de clientes com o objetivo de incrementar as receitas; reestruturação interna por meio de revisão de processos e implantação de suporte tecnológico, visando melhorar o atendimento ao cliente e custos menores.

O *marketing* de relacionamento é sem dúvida uma estratégia que permite a uma organização obter vantagens competitivas sustentáveis por viabilizar, através de suas ferramentas, a tecnologia de informação e a

comunicação interativa, a construção de valor para os clientes em base contínua.

Para a instituição financeira, todos os benefícios possíveis de uma estratégia de relacionamento devem ser observados, tais como, maior qualidade de produtos e serviços; lealdade do cliente e maior lucratividade. Para os clientes, deve-se observar os benefícios de maior satisfação com o fornecedor de serviços, menor risco devido à relação de confiança, obtenção de produtos e serviços mais pertinentes às suas necessidades e maior tranquilidade no processo decisório pela fidelidade a um prestador de serviços de confiança.

As ações táticas da prática de *marketing* de relacionamento no setor financeiro sustentadas em bancos de dados permitem: diálogo com o cliente através dos meios que se utilizam para o *feedback*, tais como a análise dos padrões de *feedback*, implantação de *hot lines* - os sistemas de atendimento ao consumidor, pesquisas formais e informais; o aprofundamento na base de clientes, programas de continuidade, de afinidade, de aumento de volume de vendas, tais como: *cross selling* (venda cruzada) ou *up grade* (intensificação do volume, valor ou frequência da compra); trabalhar nichos de mercado com eficiência e lucro através das informações no banco de dados é possível encontrar nichos de mercado e viabilizar a atuação nestes nichos, vencendo a barreira do tamanho do mercado e a perda de economia de escala; maior controle sobre o canal de distribuição oferecendo melhores informações sobre o público-alvo, permitindo melhorar a adequação da oferta; o *marketing* mais contabilizado, trata-se da capacidade de mensurabilidade do sistema e da capacidade de controle das variáveis que influenciam as respostas.

O crescimento e desenvolvimento dependerão de uma postura das organizações para implementar ações que garantam a compreensão das necessidades dos clientes, o tratamento dos clientes como parceiros, que os empregados satisfaçam as necessidades dos consumidores e que os clientes recebam produtos e serviços com as melhores qualidades possíveis, integrados com as suas necessidades individuais. Enfim, que clientes e fornecedores construam relacionamentos produtivos com benefícios mútuos, relacionamentos que desta forma, se tornarão significativos com benefícios extensivos a toda a sociedade.

CONCLUSÃO

A experiência e a concorrência acirrada entre as empresas demonstrou que a satisfação do cliente não se resume à aquisição de produto ou serviço, mas na sua avaliação contínua após a venda. Mais ainda: ele espera que a empresa possa continuar prestando-lhe atendimento, e de qualidade, mesmo após ter-se encerrado o processo de aquisição. Ou seja: a relação entre uma empresa e seu cliente é para sempre: se isso não ocorre, ele tende a procurar outros produtos, outras marcas, outros fornecedores.

O *marketing* de relacionamento parte deste princípio e desta constatação e pratica o conceito de fidelização do cliente. Investe, prioritariamente, na manutenção do cliente já conquistado, embora, é óbvio, não descarte a conquista do cliente potencial, porque esta cada vez mais difícil conquistar clientes novos e cada vez mais fácil perder os que já se possui.

Apóia-se em bancos de dados inteligentes que permitem um conhecimento mais profundo das demandas, expectativas e necessidades dos clientes, o que garante às organizações adequação na oferta de produtos e serviços aos seus consumidores.

O *marketing* de relacionamento visa estimular a lealdade à marca através da humanização do contato com os clientes, agora realizado a qualquer tempo, mesmo e sobretudo após a concretização do processo de venda.

Num mundo marcado pelo excesso de similaridade entre empresas e produtos, a grande vantagem do *marketing* de relacionamento é a capacidade de ser algo a mais onde todo o resto é igual. De trazer para o consumidor um motivo concreto para escolher a sua marca em detrimento das outras.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERRY, L. **Relationship marketing of services: growing interest emerging perspectives.** Journal of academy of *marketing* science: 1993.

BRETZKE, Miriam. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM (customer relationship management).** São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados.** São Paulo: Futura, 1999.

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

MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento**. Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

SWIFT, Ronald. **CRM. Customer relationship management**. O Revolucionário *Marketing* de Relacionamento com o Cliente. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento – after marketing**. São Paulo: Atlas, 1994.