

# **A QUALIDADE DO ATENDIMENTO E DO RELACIONAMENTO COMO FERRAMENTAS DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS PRIVADAS PARA O ENFRENTAMENTO DO MERCADO COMPETITIVO**

Letícia Moreira dos Reis<sup>1</sup>

Adriano Camarano Corrêa<sup>2</sup>

## **RESUMO**

O objetivo do artigo foi mostrar que a qualidade do atendimento e a qualidade do relacionamento com o cliente é uma das estratégias para o enfrentamento do mercado competitivo das instituições financeiras privadas. O mesmo se cumpriu mediante pesquisa bibliográfica/revisão literária e por meio de uma pesquisa de campo, junto a 20 atendentes e 50 clientes de uma instituição financeira privada, onde se utilizaram questionários investigativos para a coleta dos dados. Constatou-se que o mercado vem enfrentando mudanças que passaram a impactar no processo de fidelização dos clientes. Percebeu-se, ainda que, aos clientes já não mais interessa produtos e serviços novos, nem em baixas taxas de juros e facilidade em concessão de créditos; mas sim, excelência no atendimento no relacionamento, e para tanto, demanda-se que os colaboradores da instituição estejam devidamente treinados e capacitados. Concluiu-se que atendimento personalizado e o relacionamento humanizado se resumem em estratégias, pautados na confiabilidade como dimensão de qualidade, sendo capazes de satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes, e promoverem a sua fidelização tão almejada pela instituição financeira.

**Palavras-chave:** Qualidade. Atendimento/relacionamento. Gestão. Instituição financeira privada.

## **1 INTRODUÇÃO**

No mundo globalizado surge a necessidade de qualquer organização se prontificar em termos estratégicos e operacionais para a manutenção de suas atividades competitivas. Com a instituição financeira privada não tem sido diferente. Esta tem vivenciado momentos de grandes transformações na última década. Movida pela crescente concorrência, tem promovido mudanças desde aspectos de governança corporativa, revisão de processos, gestão de pessoas, adoção de metodologias de projetos, gestão custos e eficiência operacional, além de profundas mudanças nas estratégias de manutenção e crescimento de suas carteiras de clientes, quer sejam elas físicas ou jurídicas – como é o caso da gestão de atendimento e relacionamento para a fidelização de clientes.

Alguns segmentos enfatizam e priorizam esta filosofia de gestão, principalmente os segmentos em que a competitividade é extremamente acirrada, como é o caso de instituições

---

<sup>1</sup> Aluna do Curso de Administração do Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN. E-mail: leticia-mr@hotmail.com

<sup>2</sup> Co-autor e Professor do Curso de Administração do Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN. E-mail: adriano.correa@uniptan.edu.br

financeiras. Neste, não são somente as baixas taxas de juros, as vantagens do crédito ou a isenção de anuidades se configuram como estratégias para a fidelização do cliente.

Sabe-se que um ponto relevante para tais organizações bancárias mediante a conjuntura são as relações pessoais (atendimento/relacionamento) que, se bem administradas e bem geridas, resultam para as empresas na conquista de metas e objetivos. Portanto, emergem desafios contemporâneos para as organizações, inclusive para as organizações financeiras: desenvolverem em seus colaboradores ações motivacionais e treinamentos que, junto a uma comunicação eficaz, resultarão no comprometimento e no desempenho de suas atividades profissionais. Ou seja, evidencia-se a necessidade da gestão do relacionamento e do atendimento aos clientes. Assim, na era qualidade dos serviços, a excelência no atendimento e no relacionamento configuram-se como ferramentas de gestão, não estando as instituições financeiras privadas de fora deste quadro emergencial das organizações.

Dentro deste contexto, emerge a seguinte situação problema de pesquisa: quais as estratégias podem ser adotadas pelas instituições financeiras privadas para fidelizar seus clientes, em meio ao enfrentamento do mercado competitivo?

Assim, o objetivo geral do artigo é mostrar que a qualidade do atendimento e a qualidade do relacionamento com o cliente é uma das estratégias para o enfrentamento do mercado competitivo das instituições financeiras privadas. Para o seu cumprimento, podem ser elencados os seguintes objetivos específicos: identificar as dimensões da qualidade dos serviços prestados (atendimento/relacionamento) pelas instituições financeiras privadas; verificar se os colaboradores são treinados para o bom atendimento/relacionamento; enumerar as vantagens do bom atendimento/bom relacionamento junto aos clientes (de instituições financeiras privadas).

A escolha da temática do estudo se faz relevante na tentativa de mostrar que as organizações financeiras privadas passaram a perceberem que o seu diferencial competitivo está na qualidade do atendimento que ele presta ao cliente ou na qualidade do relacionamento que ele tem com o cliente. Está na tentativa de mostrar que as instituições financeiras privadas precisam ter excelência no atendimento, por meio de treinamentos com seus atendentes, para a fidelização dos seus clientes e obtenção de resultados; ou seja, para a obtenção de lucros.

O estudo de caso teve como subsidio, uma pesquisa bibliográfica realizada em obras clássicas e documentos eletrônicos (artigos, revistas e periódicos) sobre o assunto, onde estruturou-se, na sequência, um capítulo de referencial teórico para tanto. O mesmo organizou-se da seguinte forma: abordou-se sobre a gestão de serviços; brevemente sobre a caracterização dos bancos comerciais no Brasil; sobre a gestão da qualidade dos serviços bancários; sobre

Marketing Bancário; sobre Marketing de Relacionamento e sobre a importância do *Customer Relationship Management* (CRM); sobre excelência no atendimento e; por fim, sobre fidelização. Para tanto foram usados autores clássicos da literatura, bem como estudiosos e pesquisadores sobre o segmento tratado.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Gestão de serviços**

Muitas são as definições e conceitos de serviços encontrados na literatura contemporânea. Uma delas é a de Paladini (2012, p. 328), onde o serviço pode ser considerado como o “resultado gerado por atividades na interface entre fornecedor e cliente e por atividades internas do fornecedor para atender as necessidades do cliente”. A outra é a definição de Kotler e Keller (2012), onde os serviços são considerados como atos intangíveis que uma das partes oferece à outra, podendo tal execução estar ligada a um produto físico ou não estar.

De acordo com Metzner (2015), em relação à gestão dos serviços, existe uma grande dificuldade em relação à mensuração da satisfação por parte dos clientes, a considerar que o que determina a qualidade nestes casos são os valores percebidos pelos mesmos, caracterizados como intangíveis. Desta forma, a gestão dos serviços bancários vai depender de suas características de variabilidade – ou seja, de quem irá promover o serviço, de quem irá realizar o atendimento dos clientes; como por exemplo, vai depender da competência e eficiência dos atendentes.

De acordo com Paula e Almeida (2016, p.4), “o cliente avalia todo o processo de prestação do serviço, basta um único erro das pessoas presentes nessa cadeia de serviços, para que o cliente avalie negativamente todo o processo”. Desta forma, é essencial que os serviços sejam devidamente geridos, estando a qualidade a ser percebida presente nos seus detalhes.

Os bancos oferecem a seus clientes os serviços, e a seus correntistas (e poupadores) tanto serviços como produtos. Os serviços e produtos oferecidos pelo banco tem uma vasta lista, como abertura de conta corrente, conta poupança, seguro, títulos de capitalização, consórcios, CDB, financiamento, planos de previdências privadas, planos de saúde, carta de crédito, débito automático, cartões de crédito e débito e tantos outros (PAULA; ALMEIDA, 2016, p.6).

Especificamente, em relação aos serviços bancários, ainda de acordo com Paula e Almeida (2016), com base em dados publicados pela Federação Brasileira de Bancos

(FEBRABAN), ponderam que o Brasil representa o maior sistema financeiro da América Latina, e que sua taxa média de crescimento é de 3% a cada ano. Ou seja, o sistema financeiro nacional (SFN), representado por seus bancos, é um segmento de serviços importante para a economia brasileira.

É por tal importância econômica, que segundo Tavares (2014), nenhuma outra segmentação de serviços tem mais interesse em gerir relações com seus clientes do que o serviço bancário. Desta forma, as instituições financeiras são obrigadas a gerir seus serviços, em busca de reestruturá-los para ofertar qualidade aos seus clientes.

## **2.2 Caracterização dos bancos comerciais no Brasil**

O SFN é composto por instituições financeiras como os bancos comerciais que representam muito para a economia, e são regulados e fiscalizados pelo Banco Central do Brasil (BACEN). Podem ser, então, conceituados como “instituições que prestam serviços de suprimento de recursos para pessoas físicas e jurídicas” (REIS, 2019, p.1), que ofertam fundos de investimento e títulos de capitalização, e podem ser públicos ou privados.

Para Costa (2018), o principal objetivo de um banco comercial é oportunizar suprimentos adequados de recursos necessários para financiamentos (a curto e médio prazos). Tem, ainda, como objetivos secundários o desconto de títulos, a realização de abertura de créditos, a captação de depósitos e a obtenção de recursos junto às instituições oficiais para repasse aos clientes (recebimentos).

De forma geral, de acordo com a concepção de Barroso (2018), os bancos comerciais estão sempre associados às operações de crédito, principalmente para financiamentos de inovações, tendo a origem deste propósito consolidada a partir dos processos de internacionalização econômico-financeira, acontecidos a partir da década de 80.

Assim, tanto Costa (2018) quanto Barroso (2018), concordam que os bancos comerciais estão ligados ao conceito de ‘financeirização’ a partir da abordagem de economia-política, indicando sua pertinência para a compreensão da dinâmica do capitalismo contemporâneo.

O desafio democrático é o sistema financeiro nacional tornar-se dependente da trajetória de inclusão financeira de cidadãos hoje à margem dos benefícios de suas três funcionalidades-chave. Cabe a ele financiar as diversas atividades econômicas e o consumo, oferecer oportunidades de investimentos financeiros seguros, líquidos e rentáveis, e viabilizar também o sistema de pagamentos eletrônicos de varejo para todos os cidadãos (COSTA, 2018, p. 3-4).

No Brasil, grande parte dos bancos comerciais categorizam-se, também, como múltiplos – ou seja, que prestam serviços financeiros diversos. São conhecidos, ainda, como bancos de varejo, no qual o principal é Banco Itaú Unibanco após a fusão de duas gigantes instituições, com um patrimônio de 1,55 trilhão de reais. Ocupa ainda o *ranking* das 20 maiores instituições financeiras mundiais. O Banco do Brasil segue na lista de segundo maior banco nacional, seguido pelos bancos Bradesco, Caixa Econômica Federal e Santander, respectivamente (REIS, 2019).

Na atualidade, em uma pesquisa sobre tecnologia bancária – evolução e tendências – realizada por Barroso (2018), durante os anos de 2015 a 2018, divulgou que os bancos comerciais no Brasil se encontram em pleno estágio de desenvolvimento tecnológico, concentrando-se em operações tradicionais de funcionamento, tais como contas correntes de acesso digital e operações básicas para pagamentos e financiamentos digitais. Nas palavras do autor, “o atendimento a esta demanda tem evoluído, em especial, através do investimento bancário em tecnologias digitais que promovem significativas transformações operacionais e comportamentais” (p. 2). Em síntese, o consumidor deste canal vem se destacando como digital, concentrando suas operações e transações desta forma a partir do ano de 2014. Assim, os bancos comerciais vêm se adaptando, em evolução, e se caracterizando também como bancos digitais.

Desta forma, em sua evolução, a inovação e investimento em tecnologia vem se destacando no segmento bancário comercial no Brasil, para atendimento ao perfil de um cliente/consumidor que preza por agilidade, menor custo, maior mobilidade, atendimento personalizado, simplicidade e dinamismo nas operações (BARROSO, 2018).

Entretanto, Reis (2019) discorda de Barroso (2018), alegando existir uma grande diferença entre bancos comerciais e digitais, sendo elas;

[...] um banco digital oferece praticamente os mesmos serviços que um banco comercial. A maior diferença é que o banco *online* permite atividades fora do horário de funcionamento da instituição. Entretanto, tem aumentado o número de bancos que funcionam só *online*. Conhecidos como bancos digitais, essas instituições focam em serviços somente *online*, através de plataformas na *internet* ou por meio de aplicativos de celular [...]. A principal diferença entre um banco comercial e outros é capacidade de ‘criar’ moeda corrente e colocá-las em circulação na economia. Isto é, a instituição pode oferecer empréstimos e aumentar, de certa forma, a base monetária circulante na economia (REIS, 2019, p.1).

Sendo o ano de 2008 o marco da crise financeira no país, a partir de então muitos bancos procuraram por aquisições ou fusões, o que veio reduzir um pouco a concorrência neste segmento dos bancos comerciais no mercado nacional (REIS, 2019).

### 2.3 Gestão da qualidade dos serviços bancários

Dadas as circunstâncias de seu impacto positivo, a gestão da qualidade de serviços é um importante instrumento adotado. A gestão da qualidade dos serviços, em muitas vezes, encarrega-se da mensuração da satisfação de seus usuários (TAVARES, 2014).

Em segmentos específicos, como também é o caso de instituições financeiras, como bem enaltece Kotler (1998), o grau de satisfação do cliente implica em como o desempenho do atendimento/relacionamento é percebido por ele. Se a satisfação corresponde às expectativas existe a qualidade.

Ainda, de acordo com Kotler (1998, p.6) “o valor para o cliente é a diferença entre os benefícios que ele ganha comprando e usando um produto ou serviço e os custos para obter os mesmos”. Na visão do autor não há uma padronização do julgamento de valores e custos por parte dos clientes, pois estes agem sobre o valor percebido. Assim, o grau de satisfação do cliente implica em como o desempenho do produto ou serviço é percebido por ele em relação ao valor relativo às suas expectativas. Se a satisfação corresponde às expectativas existe a satisfação, se as excede passa ao encantamento.

A gestão da qualidade em serviços emergiu de modo a auxiliar as organizações em relação aos valores agregados pretendidos aos seus produtos/serviços, impondo naturalmente padronização e controle de processos e a prevenção de falhas e desperdícios, garantindo tanto a conformidade dos requisitos projetados, quanto a satisfação de expectativas. Para tanto, se fez necessário três etapas para tal proposta de gestão, sendo elas: planejamento, garantia e controle da qualidade (PALADINI, 2012).

A gestão da qualidade percebida em serviços é, dentro das teorias, realizada mediante avaliação de seus atributos – ou seja, de dimensões que identificam e os elementos implícitos na qualidade de um serviço prestado, quando o mesmo passa a ser percebido (FREITAS; MANHÃES; COZENDEY, 2006).

Em serviços, especificamente, tais atributos foram estudados e discutidos por vários autores na busca de compreender como o cliente percebe e avalia a qualidade. Braidotti (2014) explicitou as 10 categorias determinantes da qualidade do serviço, que também podem ser utilizadas pelas instituições financeiras, a saber: (1) Confiabilidade – envolve coerência no desempenho e constância, onde a empresa desempenha o serviço de forma correta da primeira vez, precisão no faturamento, manutenção correta do serviço, execução do serviço no tempo previsto; (2) Rapidez de resposta – diz respeito à disposição e à rapidez dos empregados fornecerem o serviço: serviço prestado em tempo adequado, prestação imediata do serviço; (3)

Competência – significa possuir habilidades e conhecimentos necessários: conhecimentos e habilidades dos empregados de contato com os clientes, de suporte operacional, de pesquisa e organização; (4) Acesso – envolve facilidade de abordagem e de contato: serviço é facilmente acessível, com horas convenientes de operação, local conveniente para execução; (5) Cortesia – envolve boa maneira, respeito, consideração e contato amigável do pessoal, consideração pela propriedade do consumidor e boa aparência do pessoal de contato; (6) Comunicação – manter os clientes informados em linguagem que possam compreender e ouvir os clientes: explicar o serviço em si, explicar o preço do serviço, bem como a relação entre o custo e o serviço; (7) Credibilidade – envolve confiança, crédito, honestidade e curiosidade com o interesse do cliente: nome da empresa, reputação, características pessoais do pessoal de contato; (8) Segurança – estar livre de perigos, riscos ou dúvidas: segurança física, financeira; (9) Compreender/conhecer o cliente – envolve fazer um esforço para compreender as necessidades do cliente: conhecer as exigências específicas do cliente, seu segmento, fornecer atenção individualizada, reconhecer o cliente assíduo; (10) Tangíveis – incluem evidência física do serviço: instalações físicas, ferramentas e equipamentos utilizados para fornecer o serviço, representações físicas do serviço.

A prestação de serviços de qualidade e com qualidade, que garantem satisfação e fidelização do mercado, requer da gestão dos prestadores de serviço (como é o caso das instituições financeiras), uma gestão da sequência de processos/procedimentos (LAS CASAS, 2013).

De acordo com Garbinato, Zamberlan e Soares (2004, p. 3208), “os serviços de atendimento ao cliente e de relacionamento com o cliente estão se tornando uma forma importante de criar vantagem competitiva”.

Ou seja, demanda das instituições financeiras uma gestão de qualidade em seus processos de atendimento e relacionamento com seus clientes como serviços ofertados pelos bancos, onde e para tanto, encontram no *marketing* ferramentas para a gestão desses processos de relacionamento e procedimentos de atendimento (TAVARES, 2014).

## **2.4 Marketing Bancário**

Especificamente na segmentação bancária, o *marketing* foi aderido na forma de propaganda e promoção, onde para sair na frente da concorrência, as instituições financeiras passaram a investir em atrativos que objetivam a captura de novos clientes e, principalmente, a fidelização dos já clientes (KOTLER, 2000).

A respeito de tais atrativos para captura e fidelização, Borgert e Santos (2014), afirmaram que com o passar dos tempos as instituições financeiras passaram a investir e apostar em programas para a satisfação do público alvo. Em suas palavras:

[...] com o passar dos tempos os bancos perceberam que atrair pessoas para as suas agências não era tão difícil, porém era mais difícil convertê-los em clientes leais. Então para fidelizar clientes os bancos formularam programas para agradá-los, e o interior das agências foi redesenhado para proporcionar um ambiente agradável. Logo, todos os bancos estavam com um ambiente acolhedor, e este atrativo deixou de ser fator decisivo na escolha de uma agência. [...] o *marketing* neste contexto é sorriso e uma atmosfera agradável (BORGERT; SANTOS, 2014, p.3).

A lealdade e, conseqüentemente, a fidelidade dos clientes vem trazer maiores lucratividade para as empresas, no caso para as instituições financeiras. Sendo assim, muitas são as justificativas para a adoção do *marketing* bancário, tais como a probabilidade de aumento dos negócios com o público-alvo (com já clientes e novos clientes) e a redução na proporção de perdas de clientes (KOTLER; KELLER; 2012).

De acordo com Dias (2013), o sucesso do *marketing* das instituições financeiras concentra-se na qualidade dos serviços e produtos ofertados pela mesma, e se estendem pelas formas de comprometimento de motivação das pessoas que desempenham tais serviços ou ofertam tais produtos. Assim, os bancos precisam estar cientes de que o investimento em seus colaboradores é uma forma direta de investimento na qualidade de seus produtos e serviços, onde a excelência no atendimento e no relacionamento construído podem ser responsáveis pela satisfação de seus clientes.

Borgert e Santos (2014), também ponderaram em seus estudos específicos sobre atendimento e relacionamento com o cliente a respeito da importância da qualificação profissional de colaboradores, sendo considerado como um investimento em *marketing* para os bancos.

De acordo com Gordon (2000), a adoção do *marketing* é essencial quando o assunto é gestão de relações entre clientes e organizações. A busca pela liderança no mercado competitivo, pela fidelidade dos clientes, pela oferta de novos produtos e serviços ao mercado têm maiores chances de êxito se pautadas das estratégias de *marketing*, não estando o segmento dos bancos de fora deste contexto.

Gummesson (2010), acredita que dentro das ferramentas e estratégias de *marketing*, a gestão de relacionamentos é uma excelente alternativa para o trabalho com a intangibilidade dos serviços (atendimento e relacionamento), sendo que se não geridos, eventuais problemas podem abalar o processo de criação de vínculos duradouros entre empresa e cliente. De acordo

com Kotler e Keller (2012), para a gestão de relacionamento faz-se necessário conhecer o público-alvo. De acordo com Tavares (2014), nas instituições financeiras, a gestão de serviços (atendimento e relacionamento) encontra-se no cerne da construção e da manutenção de relacionamentos.

“Relacionamento significa desenvolver ferramentas e meios que permitam um contato direto, quase íntimo com o cliente” (BORGERT; SANTOS, 2014, p.1), e pode ser construído por meio do *marketing* de relacionamento, sendo este uma prática de construções satisfatórias a longo prazo e contínua entre empresas e clientes (KOTLER; KELLER, 2012).

## 2.5 Marketing de Relacionamento

A proposta de desenvolvimento de relacionamentos demanda das organizações não só a criação de estratégias apropriadas para a gestão dos relacionamentos, mas também, estratégias de monitoramento de ações que permeiam os relacionamentos. Dentre as estratégias, encontram-se as do *marketing* de relacionamento, que podem ser implementadas em qualquer organização (GORDON, 2000).

De acordo com Madruga (2010), o *marketing* de relacionamento resume-se em processos contínuos para construção de alianças estratégicas com clientes quando a organização pretende alcançar objetivos. Desta forma, para o seu bom funcionamento, faz-se necessário estar embasado em alguns requisitos elencados por Gummesson (2010), tais como: a qualidade oferecida no serviço; a devida segmentação de mercado; a necessidade de monitoramento contínuo do relacionamento; adoção de estratégias de *marketing* interno; adoção de serviços especializados; aprimoramento dos processos de comunicação; aperfeiçoamento da estrutura organizacional.

Ainda, segundo Gummesson (2010), para que os requisitos sejam colocados em prática, faz-se necessário que todos os sujeitos envolvidos na organização participem, considerando que o *marketing* de relacionamento se fundamente em uma filosofia que requer que todos os colaboradores migrem para uma só cultura organizacional a ser adotada, sendo esta direcionada para o relacionamento como diferencial competitivo.

Na concepção Kotler (2000), o *marketing* de relacionamento visa estabelecer ligações econômicas sólidas, além do estabelecimento social entre as partes envolvidas (organizações e clientes), reduzindo tempo e dinheiro investidos nestas relações sociais, passando a criar valores na relação entre as partes.

Em relação à criação de valores junto a clientes, Madruga (2010) menciona que a identificação de novos valores é essencial para a sua criação em busca de parcerias entre as partes envolvidas. Assim, por meio do *marketing* de relacionamento, os valores podem ser criados junto aos clientes, e não mais para os clientes.

Em concepção semelhante, Kotler e Keller (2012), ensinam que o *marketing* de relacionamento se resume em um processo onde as organizações constroem, com bases em valores, alianças ao longo prazo com clientes, tanto com clientes atuais, quanto com clientes potenciais. Para os mesmos autores, a criação de valores que embasam o *marketing* de relacionamento, podem ser melhor alcançados se: as necessidades dos clientes passam a ser compreendidas; se os colaboradores são capacitados e habilitados para a satisfação das necessidades dos clientes e; os clientes passem a ser tratados como parceiros dos serviços prestados.

Tavares (2014) pondera que as empresas prestadoras de serviços, como é o caso das instituições financeiras, mantenham boa reputação no mercado, sendo esta efetivada por meio do relacionamento com seus clientes, a partir do contato junto aos mesmos; ou seja, a partir da excelência no atendimento.

### 2.5.1 *Customer Relationship Management* (CRM)

O *Customer Relationship Management* (CRM) se resume em uma ferramenta do *marketing* de relacionamento, sendo considerada ainda, como um braço operacional das estratégias de *marketing* (KOTLER; KELLER, 2012).

Esta ferramenta busca estabelecer consolidações da cultura da organização para atender aos interesses de clientes tendo como ponte inicial aplicativos de gestão para relacionamentos. Ascensão (2017), em uma publicação no Portal WebMarketing, trouxe uma descrição generalizada e sintética acerca desta ferramenta do *marketing* de relacionamento:

CRM é uma filosofia que permite desenvolver técnicas de gestão de relacionamentos com clientes, de forma a conquistar a sua fidelidade maximizando as relações a longo prazo. Este é o mais recente conceito que visa melhorar o relacionamento com clientes e assegurar a competitividade das empresas. O conceito adapta-se a qualquer tipo de empresa, a qualquer sector de atividade e a qualquer processo de venda. O objetivo é aumentar a rentabilidade das empresas, maximizando a taxa de retorno do investimento – ROI (*Return on Investment*) – conquistar a fidelidade e o lucro dos principais clientes. Este conceito assenta num importante trabalho de segmentação. É necessário identificar os diversos tipos de clientes, personalizando o tratamento de cada cliente à medida do seu perfil. É muito importante a correta utilização destes dados, e a sua constante atualização de forma a proporcionar satisfação para os clientes. Cada cliente tem um determinado valor (*Customer lifetime value*), e para

cada um deverá ser adoptada uma diferente estratégia. A utilização de técnicas de CRM, ao valorizar a relação com o cliente permitem que as relações comerciais aumentem o seu ciclo de vida e apontem para uma melhor qualidade de atendimento (ASCENSÃO, 2017, p.1).

Em estudo recente, Pereira e Winter (2017), destacaram que o CRM tem várias definições e conceitos entre autores clássicos da Administração.

De acordo com Madruga (2010), o CRM é uma ferramenta que cuida dos processos de gestão de relacionamento, tendo como ponto de impacto a eficiência da tecnologia, sendo esta capaz de criar valores, tanto para os clientes, quanto para as organizações. Desta forma, para o mesmo, o CRM é uma estratégia em busca da criação de valores, que apoiam em alicerces como a lealdade e a fidelização – processos estes entre empresas e clientes, graças ao acúmulo de informações resultantes das interações, subsidiados pela tecnologia.

Para Kotler (2000), o CRM é uma das ferramentas mais dinâmicas do milênio, haja vista que se volta para a tecnologia da informação. Em seu conceito, o CRM é uma forma de integração da tecnologia aos processos administrativos de negócios, cujo objetivo é a satisfação das necessidades em seus processos de relacionamento.

Segundo Gummesson (2010), o CRM não é um fenômeno tão recente, mas sua inovação está na no uso de *softwares* e da tecnologia, desta forma, a inovação encontra-se na automação dos sistemas de informação dos clientes. Já para Kotler e Keller (2012), vem representar um modelo de gestão de negócios, que se apoia na tecnologia, entretanto que busca elos entre os componentes humanos (colaboradores e clientes) e os componentes estruturais (as organizações, os negócios e a tecnologia), oportunizando o gerenciamento dos clientes com vistas à manutenção de relacionamentos duradouros, de lealdade e de fidelização.

Pereira e Winter (2017) propuseram um estudo sobre CRM e desenvolvimento de relacionamentos em instituições financeiras e neste exploraram benefícios estratégicos da adoção do CRM no segmento. De acordo com os autores, apesar dos bancos terem condições de acessos aos dados dos clientes sempre que lhes fosse conveniente e necessário, a adoção do CRM no segmento é recente. No estudo identificaram os seguintes benefícios mediante adoção desta ferramenta, tais como: altos retornos, aumento da competitividade, melhor gerenciamento de carteira de clientes, agilidade nas tomadas de decisões e retenção/fidelização de clientes.

Ainda, de em seus estudos, Pereira e Winter (2017) puderam identificar os principais desafios enfrentados pelas instituições financeiras em seus processos de implantação do CRM, dentre eles se destacando o cuidado com a proteção das informações e o sigilo, estando

disponíveis somente para os departamentos específicos e interessados, garantindo assim a segurança e integridade das informações e, confiabilidade dos clientes.

## **2.6 Excelência no atendimento**

Na atualidade do segmento bancário, segundo Henning e Rosin (2014), a demanda pelo atendimento de excelência é crescente por parte de seus clientes, o que vem obrigando as instituições financeiras a se aperfeiçoarem, a utilizarem recursos tecnológicos e, principalmente, a investirem em qualidade e treinamento de seus colaboradores.

De acordo com Reis (2007), no segmento bancário, é necessário que os colaboradores compreendam a importância da excelência durante os processos de atendimento; é importante que eles compreendam que suas qualidades como profissionais estão aquém da capacidade técnica em atender, devendo os mesmos buscarem por inovações, cooperação em equipe, por organização durante os atendimentos e por decisões adequadas durante os processos de atendimento. Para o mesmo autor, todas estas ações fazem parte da qualidade humana do atendimento, sendo fator fundamental para a diferenciação de uma instituição financeira perante sua concorrência.

De acordo com Kotler e Keller (2012), atender o cliente é dispor ao mesmo tudo aquilo que a organização oferta, em conformidade com os requisitos do mercado, sempre de uma forma a deixá-lo com a sensação de satisfação de suas expectativas.

Mas, faz-se necessário compreender sobre quem é são os clientes. Segundo Nobre (2008), os clientes são pessoas (ou unidades organizacionais) que desempenham um papel de consumo de transações de mercado.

Segundo Henning e Rosin (2014, p.71), os colaboradores que atuam em instituições financeiras precisam “compreender que atender ao público não é simplesmente o ato de atender, mas sim, de buscar soluções para os problemas que ele passar e tentar satisfazer ao máximo suas necessidades, pois o funcionário é a imagem da empresa”.

Kotler e Keller (2012) também abordam sobre a qualidade no atendimento, diferenciando o fator humano no processo. Segundo os mesmos, os colaboradores de uma organização são responsáveis pela excelência do atendimento e pela satisfação das expectativas dos clientes em relação aos serviços prestados. Acrescentam ainda que, a excelência do atendimento demanda por colaboradores devidamente treinados e motivados por parte das organizações.

Kotler (2000), evidencia que a excelência no atendimento provém da qualidade da prestação de serviço, entendendo ao atendimento como um serviço e, portanto, a excelência do atendimento é responsável pela sobrevivência da organização e pela contribuição em relação ao processo de satisfazer as expectativas do cliente.

Em relação às expectativas dos clientes, Nobre (2008), pondera que o atendimento de qualidade é um ponto de referência para que o cliente avalie e perceba o serviço prestado pela organização, ficando satisfeito com o serviço e com a organização. Sendo assim, o desafio de qualquer organização está na tarefa de minimizar distancias entre expectativas e percepções do cliente.

## **2.7 Fidelização**

De acordo com Henning e Rossin (2014), como as organizações encontram-se inseridas em um mercado em acirrada competitividade, a sua manutenção e sobrevivência depende muito mais da fidelização e retenção de seus clientes, do que a adesão de clientes novos. Segundo os mesmos autores, o atendimento e a qualidade são considerados como pontos de partida para os processos de construção de parcerias a longo prazo e, conseqüentemente, de fidelização.

Pereira e Winter (2017), também acreditam que a fidelização dos clientes de uma instituição financeira é bem mais barato e demanda menor investimento do que a adesão de novos clientes em meio a este mercado competitivo. Em suas palavras:

O objetivo da fidelização é a retenção dos clientes, evitando que migrem para a concorrência, aumentando o valor do negócio por eles proporcionado. As empresas desejam clientes que são fiéis para obter vantagens financeiras. [...] conquistar novos clientes custa entre 5 e 7 vezes mais do que manter os já existentes, e, além disso, um cliente insatisfeito com uma instituição financeira pode através do seu relacionamento e influência manchar muito a imagem da instituição. Então, o esforço na retenção de clientes é, antes de tudo, um investimento que irá garantir acréscimo nas vendas e redução nas despesas (PEREIRA; WINTER, 2017, p. 6).

Sheth, Mittal e Newman (2011), ponderam que para os bancos, enquanto prestadores de serviços, o grande desafio da atualidade é prezar pela manutenção de um padrão rigoroso de qualidade de atendimento. Consideram que em todo o mundo globalizado, os bancos vêm experimentando impactos em suas atividades ocasionados pela concorrência acirrada, e principalmente, pelo crescimento do número de fusões e aquisições no segmento. Nesse sentido, as instituições financeiras passaram a adotar uma postura emergente por aproximação de seus clientes, por meio da adoção de políticas de relacionamento, de segmentação do

mercado e de excelência em atendimento – processos estes que visam, a todo e qualquer custo, a fidelização da clientela.

Henning e Rossin (2014), elencam em seus estudos, alguns motivos e fatores para que as instituições financeiras prezem pelo aprimoramento dos processos de relacionamento e de atendimento aos seus clientes, quando as mesmas estejam interessadas em sua fidelização:

- Clientes satisfeitos provocam menos estresse – São poucos os que, tendo que lidar com um cliente insatisfeito, não conhecem as pressões que tais situações causam;
- Clientes satisfeitos tomam menos tempo – Lidar com queixas e problemas pode consumir muito tempo e eles sempre surgem quando está mais ocupado;
- Clientes satisfeitos falam de sua satisfação a outras pessoas, o que amplia a boa reputação;
- Clientes são seres humanos – é natural querer proporcionar um atendimento atencioso, prestativo e eficiente (HENNING; ROSSIN, 2014, p. 76).

A fidelização é também um componente da definição de CRM dada por Pereira e Winter (2017), em seus estudos sobre o uso do CRM no segmento bancário. Os estudiosos consideram o CRM como uma ferramenta facilitadora quando o assunto é a demanda pela fidelização de clientes, utilizando-se, portanto, do gerenciamento de suas informações. O gerenciamento de tais informações oportuniza, ainda, a personalização do atendimento, a individualização do cliente, a segmentação do mercado, e a ampliação das relações de negócios entre clientes e instituições financeiras, aumentando por consequência, as relações lucrativas e diferenciando-se da concorrência.

### **3 METODOLOGIA**

A metodologia adotada foi a mista: pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo (GIL, 2008; CREWSWELL, 2010). Em relação à pesquisa bibliográfica, considerando a contemporaneidade do tema, utilizou-se, além de pesquisa em obras clássicas da Administração/Gestão, de uma revisão literária, fundamentando-se para tanto na bibliografia disponível, bem como nas publicações literárias eletrônicas recentes.

Em relação à pesquisa de campo caracterizou-se como qualitativa, e se cumpriu por meio de dois questionários estruturados, como instrumentos. De acordo com Gil (2008) e com Crewswell (2010), o uso de questionários para pesquisas corresponde a uma técnica de investigação junto às pessoas, objetivando coletar informações para fazer-se cumprir os objetivos de pesquisa.

Um questionário destinou-se aos atendentes de uma instituição financeira privada, localizada em uma cidade de Minas Gerais. Organizou-se por meio de 5 questões fechadas, aplicado com uma amostra de 20 atendentes (APÊNDICE A). Como critério de inclusão da amostra de pesquisa, consideraram-se somente os atendentes funcionários da instituição financeira privada, sendo os estagiários excluídos da pesquisa. A amostra de atendentes foi selecionada por conveniência, sendo os mesmos funcionários da instituição financeira no qual a autoria deste artigo encontra-se inserida.

O outro, destinou-se aos clientes da referida instituição financeira privada. Organizou-se por meio de 6 questões fechadas, sendo, aplicado com uma amostra de 50 clientes (APÊNDICE B). Esta amostra de clientes se formou também por conveniência, a partir do local de trabalho da autoria deste artigo. Como critério de inclusão da amostra de pesquisa, consideraram-se somente os clientes (com conta física ou jurídica) da instituição financeira privada. Aqueles que estavam na agência, mas que não são correntistas foram excluídos da pesquisa.

Os questionários foram aplicados durante os meses de janeiro a março de 2019, pela autora do artigo. A confiabilidade dos dados coletados é alta, a considerar sua aplicação seu contexto de atuação profissional. Os dados coletados foram tratados por meio do *software* Excel, sendo apresentada uma síntese dos mesmos. Organizaram-se os resultados conforme a segmentação dos questionários, junto a dois tópicos: a qualidade do atendimento e do relacionamento das instituições financeiras privadas, segundo os seus atendentes e, segundo seus clientes. Ainda, os resultados dos dados coletados foram discutidos com a literatura específica, como propõem Gil (2008) e Crewswell (2010).

Registra-se, por fim, que obedecendo aos padrões éticos de pesquisa, manteve-se o anonimato da instituição financeira privada, bem como as privacidades dos clientes e atendentes que participaram deste estudo. Os questionários, como fonte de evidências e registros, foram destruídos ao término do tratamento dos dados.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **4.1 A qualidade do atendimento e do relacionamento da instituição financeira privada, segundo os seus atendentes**

A primeira questão procurou investigar sobre o que as instituições financeiras privadas ofertam aos seus atendentes. Os resultados mostram que: 50% (10 atendentes) da amostra

mencionaram que a mesma oferta treinamentos de atendimento ao cliente; 20% (4 atendentes) da amostra mencionaram que a mesma oferta treinamentos de relacionamento com o cliente; e em igualdade, 15% (3 atendentes) mencionaram que a instituição oferta programas de benefícios (com premiações) para metas cumpridas em relação ao atendimento aos clientes, bem como para metas cumpridas em relação ao relacionamento com os clientes.

De acordo com os resultados, pode-se afirmar que a instituição financeira pesquisada investe muito em treinamento e, conseqüentemente, em capacitação e aperfeiçoamento de seus atendentes, acordando com a literatura especializada, onde “para conseguir manter-se no mercado as organizações tem adotado ferramentas de qualidade e feito investimentos em capacitação de seus colaboradores” (PAULA; ALMEIDA, 2016, p.2).

De acordo com Henning e Rosin (2014), em tempos de alta competitividade, as empresas se dedicam a investir em melhorias de produtos e serviços. Entretanto, o diferencial entre elas é o investimento em melhorias de atendimento e relacionamento com o cliente, sendo este realizado junto aos seus colaboradores, o que impulsiona o crescimento das organizações, segundo resultados de estudos comprovados.

A segunda questão de pesquisa buscou conhecer o que, na concepção de seus atendentes, o cliente mais busca em uma instituição financeira privada. Os resultados evidenciam que: 35% (7 atendentes) da amostra declararam que o que os clientes mais buscam é a excelência no atendimento; 30% (6 atendentes) da amostra declararam que o que os clientes mais buscam é a excelência no relacionamento; 20% (4 atendentes) da amostra declararam que o que os clientes mais buscam são baixas taxas de juros; e 15% (3 atendentes) da amostra declararam que o que os clientes mais buscam é a facilidade na concessão de crédito.

De acordo com os resultados, percebe-se que os serviços de atendimento e relacionamento entre bancos e clientes é bem mais demandado do que outros tipos de serviços, tais como baixas taxas de juros e facilidade na concessão de crédito.

Segundo Henning e Rosin (2014, p. 65), “num mercado como o financeiro, os serviços oferecidos em cada agência são muito similares e os clientes reconhecem isso. Assim, a escolha entre os bancos e agências é formada com base em alguma diferenciação ou benefício extra”. Kotler (2000), ensina que formulações de boas políticas de atendimento e de relacionamento com o cliente podem ser consideradas como tais benefícios extras.

A terceira questão de pesquisa junto aos atendentes foi semelhante à segunda; entretanto, nesta buscou-se conhecer o que o cliente mais busca na instituição financeira privada em que os atendentes atuam profissionalmente. De acordo com os mesmos, o resultado não se difere do anterior, apenas sofre pequenas variações em suas proporções.

Dias (2013), em seus estudos, também identifica que o atendimento diferenciado e o relacionamento junto ao cliente são diferenciais de mercado, na forma como os mesmos são tratados no segmento. São estes os motivos que fazem um cliente escolher entre uma instituição financeira privada ou outra.

Desta forma, acordando com a literatura e de acordo com os resultados segundo os seus atendentes, as instituições financeiras privadas em pesquisa precisam oferecer um bom atendimento e uma boa política de relacionamento como um diferencial dentro do mercado competitivo.

Segundo Gummesson (2010), a concorrência crescente no mercado em todos os segmentos imputou um trabalho de orientação para atendimento à clientela e gestão de relacionamentos enquanto necessidades estratégicas das organizações. Assim, de acordo com os resultados mostrados pela segunda e pela terceira questões, percebe-se os atendentes pesquisados estão atentos às tendências do mercado, principalmente no segmento bancário, estando cientes de que o atendimento e o relacionamento resumem-se em serviços diferenciados orientados para os clientes.

A quarta questão buscou identificar como os atendentes classificam a qualidade dos serviços de atendimento ofertados aos clientes pela instituição financeira privada onde eles atuam profissionalmente. Os resultados evidenciam que: 40% (8 atendentes) acreditam que a qualidade do atendimento é sempre excelente; que 35% (7 atendentes) acreditam que a qualidade do atendimento é excelente em algumas vezes; 15% (3 atendentes) acreditam que a qualidade do atendimento é boa/satisfatória; e que 10% (2 atendentes) creditam que a qualidade do atendimento é insatisfatória. Assim, de acordo com os resultados, segundo os seus atendentes, pode-se afirmar que a qualidade do atendimento junto aos clientes pelas instituições financeiras privadas é excelente, o que diferencia as instituições pesquisadas perante outras no mercado de trabalho.

A quinta questão buscou identificar como os atendentes classificam a qualidade dos serviços do relacionamento ofertados aos clientes pela instituição financeira privada onde eles atuam profissionalmente. Os resultados evidenciam que: 40% (8 atendentes) acreditam que a qualidade do relacionamento é sempre excelente; 35% (7 atendentes) acreditam que a qualidade do relacionamento é excelente em algumas vezes; 15% (3 atendentes) acreditam que a qualidade do relacionamento é boa/satisfatória; e 10% (2 atendentes) creditam que a qualidade do relacionamento é insatisfatória. Assim, de acordo com os resultados, segundo os seus atendentes, pode-se afirmar que a qualidade do relacionamento junto aos clientes pelas

instituições financeiras privadas é excelente, o que diferencia as instituições pesquisadas perante outras no mercado de trabalho.

A literatura especializada traz resultados estudos realizados sobre gestão de qualidade no atendimento/relacionamento em instituições bancárias. Em um dos estudos, apurou-se que:

O setor de atendimento bancário cresceu muito nos últimos anos e com isso a concorrência também. As instituições em busca por novos clientes, têm buscado na qualidade do atendimento e do relacionamento a fidelização e a satisfação desses. Todos da organização devem sentir-se responsáveis e comprometidos com o engajamento de melhor atender as expectativas e necessidades dos clientes. É através dele que a empresa existe, ele é o foco total (HENNIG; ROSIN, 2014, p. 80).

Em outro estudo, constatou-se que “a busca de clientes e a fidelização dos mesmos, por parte dos bancos, vem demandando dos mesmos desdobramentos em seus serviços de atendimento e de relacionamento, onde os clientes estão a cada dia mais exigentes” (PEREIRA; WINTER, 2017, p.12).

Sendo assim, os resultados mostrados pela quarta e pela quinta questões acordam com a literatura especializada, podendo afirmar que as instituições financeiras privadas em pesquisa se diferenciam das demais instituições, tanto em meio a este mercado em acirrada competitividade. E que, seus atendentes, mostram-se comprometidos com o segmento, haja vista a consciência de que os mesmos têm em relação a importância do bom atendimento e do relacionamento com o cliente como fatores resultantes na satisfação da clientela e para sua fidelização.

#### **4.2 A qualidade do atendimento e do relacionamento da instituição financeira privada, segundo os seus clientes**

A primeira questão investigou sobre o que os clientes buscam em uma instituição financeira privada. Os resultados evidenciam que: 38% (19 clientes) buscam por excelência no atendimento; 26% (13 clientes) buscam por excelência no relacionamento; 26% (13 clientes) buscam por baixas taxas de juros; 10% (5 clientes) buscam por facilidade na concessão de crédito.

Os clientes, hoje em dia, podem contar com diversos canais de atendimento – como por exemplo, o atendimento automatizado e virtual – e, justamente por isso, pode haver o aumento do número de transações bancárias. Entretanto, de acordo com o resultado, é curioso notar que, os clientes ainda prezam pela excelência no atendimento das instituições financeiras. De acordo

com Paula e Almeida (2016, p.5), “mesmo com o crescente número de transações em outros canais, as redes de agências recebem um fluxo de transações que representam 11%.

Questão semelhante foi proposta aos clientes (segunda questão), contudo buscando identificar o que eles consideram como serviço melhor na referida instituição em que são clientes; ou seja, nas referidas instituições em pesquisa. De acordo com os mesmos, o resultado não se difere do anterior, apenas sofre pequenas variações em suas proporções. Desta forma, curioso notar que a excelência no relacionamento entre a instituição financeira pesquisada e seus clientes é considerado como serviço de destaque, segundo os respondentes.

Percebe-se aí que o programa de relacionamento por parte de tais instituições financeiras privadas tem funcionado junto aos clientes, onde é nítida a criação de valores junto aos mesmos. Para Kotler e Keller (2012), a excelência no relacionamento se resume em um processo estratégico, onde as organizações põem construir, com bases em valores, alianças ao longo prazo com clientes.

Os resultados da primeira e da segunda questões, vem comprovar o que Kotler (2000), aborda sobre a excelência no atendimento e no relacionamento com o cliente. Segundo o autor, tal excelência provém da qualidade da prestação de serviço e, portanto, é responsável pela sobrevivência da organização e pela contribuição em relação ao processo de satisfazer as expectativas do cliente.

A terceira questão buscou investigar, junto aos clientes, como eles classificam a qualidade dos serviços de atendimento da instituição financeira privada. Os resultados evidenciam que: 40% (20 clientes) consideram a qualidade do atendimento como excelente sempre; 38% (19 clientes) consideram a qualidade do atendimento como excelente, em algumas vezes; 18% (9 clientes) consideram a qualidade do atendimento como boa/satisfatória; e apenas 4% (2 clientes) consideram a qualidade do atendimento como insatisfatória.

Mediante os resultados da pesquisa, pode-se afirmar que os colaboradores envolvidos no atendimento são conscientes de sua importância para a organização, sabendo que o desempenho de um bom atendimento pode ser responsável não só por essa avaliação, mas como preza a literatura específica, pode funcionar como uma vantagem estratégica da organização para sair na frente no mercado competitivo e fidelizar clientes, como afirmam Henning e Rosin (2014).

A quarta questão buscou conhecer como os clientes classificam a qualidade do relacionamento (da política de relacionamento; do *marketing* de relacionamento adotado) ofertada pela instituição financeira privada. Os resultados evidenciam que: 50% (25 clientes) consideram a qualidade do relacionamento como excelente sempre; 32% (16 clientes)

consideram a qualidade do relacionamento como excelente, em algumas vezes; 14% (7 clientes) consideram a qualidade do relacionamento como boa/satisfatória; e apenas 4% (2 clientes) consideram a qualidade do relacionamento como insatisfatória.

A concepção dos clientes (os resultados da pesquisa) acerca da qualidade do relacionamento (da política de relacionamento; do *marketing* de relacionamento adotado) ofertada pela instituição financeira privada vão de encontro com o que preza estudos literários especializados sobre o assunto. De acordo com Dias (2013) e Borgert e Santos (2014), é imprescindível que as organizações modernas mantenham estruturas adequadas para o estabelecimento de uma política de relacionamento duradoura com seus clientes, e que tal política (ou a ferramenta ideal de *marketing* de relacionamento adotada) pode ser responsável pelo gerenciamento dos clientes satisfeitos. Segundo tais ponderações, pode-se afirmar que a instituição financeira privada em pesquisa é ciente de que um bom programa de relacionamento pode proporcionar vantagens importantes, tais como a fidelização de clientes, tão almejada neste segmento competitivo.

A quinta questão buscou investigar, segundo os clientes, em quais situações a instituição financeira demonstra excelência no relacionamento. Os resultados evidenciam que: 40% (20 clientes) afirmaram ser quando a instituição lhes responde imediatamente, quando alguma coisa é solicitada; 30% (15 clientes) afirmaram ser quando os colaboradores da instituição os chamam pelo nome; 24% (12 clientes) afirmaram ser quando a instituição lhes oferece algum tipo de benefícios; apenas 6% (3 clientes) afirmaram ser quando a instituição lhes oferece um café.

De acordo com Pereira e Winter (2017), a personalização e a humanização (atendimento pelo nome e resposta imediata mostrados pelo resultado da pesquisa), são fatores que servem diretamente para uma contrição de relacionamento a longo prazo e, indiretamente, para o aumento da rentabilidade da instituição financeira.

Segundo Gordon (2000), as estratégias de personalização para o atendimento e relacionamento com o cliente podem ser responsáveis pela diferenciação de uma empresa a outra no mercado. Já de acordo com Gummesson (2010), a personalização do atendimento é uma estratégia para a criação de valores essenciais e fáceis de serem percebidos pelos clientes, deixando-os certificados da existência de um programa de relacionamento dentro da instituição.

A sexta e última questão de pesquisa buscou identificar as dimensões da qualidade percebidas por pelos clientes em relação aos serviços prestados de atendimento e relacionamento pela instituição financeira privada. De acordo com os dados coletados, organizou-se uma condensação de seus resultados, mostrados pela Figura 1.

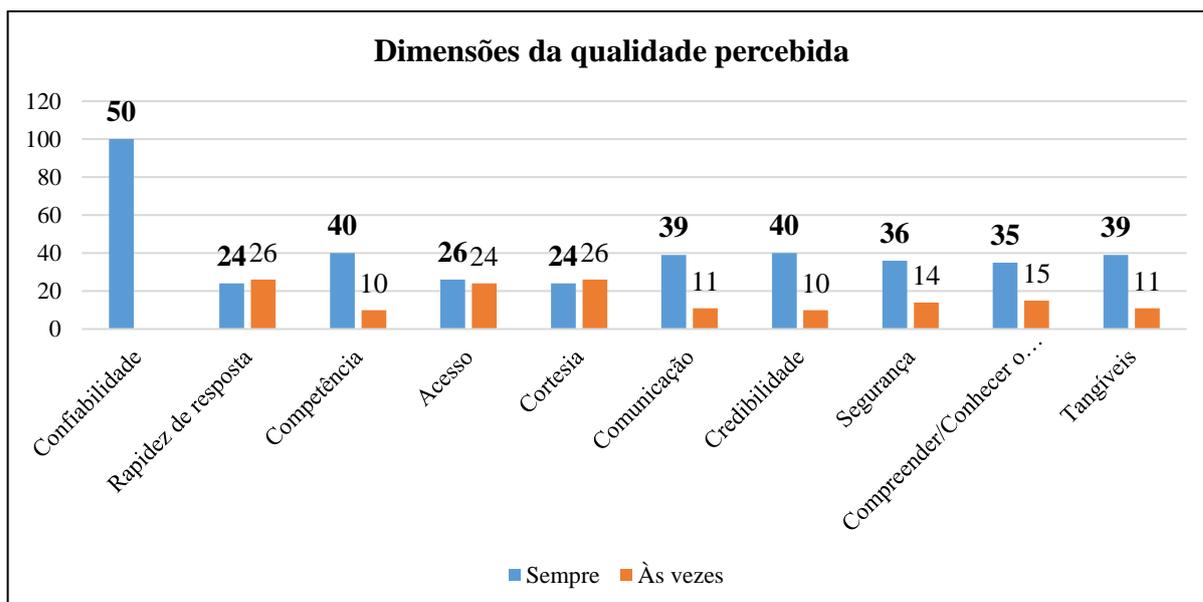


Figura 1– Dimensões da qualidade percebida na instituição financeira, segundo os seus clientes  
Fonte: Dados da pesquisa (2019)

De acordo com a mesma, é possível perceber que a dimensão que mais se destacou foi a dimensão de confiabilidade, onde segundo os seus clientes, a instituição financeira privada desempenha o serviço de atendimento ao cliente corretamente desde a primeira vez. Assim como evidenciado no resultado, a literatura especializada também identifica que a confiabilidade é fator imprescindível para o diferencial e o sucesso nessa segmentação de mercado, como é o caso de Paula e Almeida (2016). Em publicação, os mesmos afirmaram que:

Com os clientes cada vez mais exigentes, os bancos tentam se enquadrar no cenário da competitividade, os bancos oferecem um leque de serviços e produtos, mas muitas vezes estes serviços não são prestados com confiabilidade a seus clientes, é o que diz o Banco Central do Brasil, o órgão recebe por mês uma média de 2.500,00 reclamações, a grande maioria delas estão relacionadas a irregularidades relativas à integridade, confiabilidade, segurança, sigilo ou legitimidade das operações e serviços (PAULA; ALMEIDA, 2016, p. 4).

Acerca da importância das dimensões da qualidade percebida pelos clientes, especificamente no segmento bancário, Paula e Almeida (2016) destacam que as mesmas são responsáveis pelo sustento e permanência das instituições no mercado.

Ainda, sobre os resultados da questão, e de acordo com a Figura 1, também se destacaram as dimensões de: competência (os atendentes desta instituição financeira privada são devidamente capacitados/habilitados para atender seus clientes), credibilidade (os serviços de atendimento da instituição financeira privada ao cliente são prestados com eficiência e de maneira adequada), comunicação (as explicações e a linguagem utilizada pelos atendentes da

instituição financeira privada são facilmente compreendidas por seus clientes) e tangíveis (as instalações físicas da instituição financeira privada, bem como os equipamentos utilizados para atendimento ao cliente são adequadas/de qualidade).

Tais resultados vão de acordo com os resultados do estudo realizado por Paula e Almeida (2016), que afirmam que em meio ao mercado competitivo, o bom atendimento e um excelente relacionamento junto aos clientes se prendem à uma combinação de outros elementos a saber: qualidade, competência, eficiência, credibilidade, rapidez e comunicação.

## **5 CONCLUSÃO**

Este artigo se guiou por um objetivo geral de mostrar que a qualidade do atendimento e a qualidade do relacionamento com o cliente é uma das estratégias para o enfrentamento do mercado competitivo das instituições financeiras privadas. O mesmo se cumpriu mediante outros quatro objetivos específicos, que se cumpriram por meio de pesquisa bibliográfica e revisão literária e por meio de uma pesquisa de campo, junto a uma instituição financeira privada.

Por meio de uma pesquisa bibliográfica e revisão literária, de acordo com os autores e estudos consultados, percebeu-se que o mercado vem enfrentando mudanças, como por exemplo, as fusões. Percebeu-se que tais mudanças passaram a impactar em suas rentabilidades, o que os demandou processos de busca por fidelização da clientela, onde perceberam ser esta grande estratégia para a sobrevivência e manutenção em meio à competitividade. Percebeu-se ainda que aos clientes já não mais interessa produtos e serviços novos disponibilizados pelos bancos, mas sim a forma como os mesmos praticam a excelência de seu atendimento e de como promovem sua política de relacionamento.

Para o cumprimento dos demais objetivos específicos (descritos, na sequência), recorreu-se à uma pesquisa de campo realizada com 20 atendentes e 50 clientes de uma instituição financeira privada. A pesquisa se deu por meio de questionários e seus resultados foram exibidos de maneira condensada.

Desta forma, coube ao segundo objetivo específico verificar se os colaboradores são treinados para o bom atendimento/relacionamento. Segundo os mesmos, a instituição financeira em pesquisa investe em treinamentos de atendimento e relacionamento com o cliente, bem como em programas de metas/premiações.

Coube ao terceiro objetivo específico, identificar as vantagens do bom atendimento/bom relacionamento junto aos clientes (de instituições financeiras privadas), onde foi possível

destacar que, dentre elas, a vantagem primordial é a promoção da fidelização dos clientes, que já não buscam mais por baixas taxas de juros ou facilidade de concessão de créditos, passando a demandar por um atendimento de excelência, personalizado e humanizado – o que motiva e resulta em criação de valores junto aos clientes e, conseqüentemente, criação de vínculos de relacionamento banco *versus* cliente. Outra vantagem identificada foi a satisfação das necessidades expectativas dos clientes.

O quarto e último objetivo específico, buscou identificar as dimensões da qualidade dos serviços prestados (atendimento/relacionamento) pela a instituição financeira privada. De acordo com os dados coletados, identificou-se que a dimensão confiabilidade foi a que mais se destacou, seguida pelas dimensões Competência, credibilidade, comunicação e tangíveis.

Desta forma, cumpridos os objetivos de pesquisa, pode-se responder aqui, à questão investigativa, que motivou o estudo realizado. Concluiu-se que a excelência no atendimento junto à excelência no relacionamento com os clientes são as estratégias adotadas pela a instituição financeira privada para fidelizar seus clientes, em meio ao enfrentamento do mercado competitivo.

Registra-se que não foram encontradas limitações no processo de pesquisa e estruturação deste estudo, nem em relação ao levantamento bibliográfico e literário – haja vista que foram encontrados subsídios em autores clássicos e em estudos realizados sobre atendimento e relacionamento, especificamente no segmento bancário –, nem em relação à pesquisa de campo, onde atendentes e clientes participaram ativamente e forneceram as devidas informações.

Em relação às contribuições, acredita-se que a edificação desse estudo venha contribuir para a autoria do mesmo, considerando que, profissionalmente, esteja inserido neste mercado competitivo das intuições financeiras privadas. Acredita-se, ainda, que venha contribuir para o segmento acadêmico, com informações reunidas e disponibilizadas para alunos de cursos de graduação de Administração e Gestão, e de pós-graduação em Finanças, Gestão Financeira e Bancos, dentre outros.

Com sugestões para pesquisas futuras, acredita-se que a pesquisa pode ser reaplicada, entretanto com o objetivo de um comparativo entre as principais instituições financeiras consideradas como concorrentes no mercado, onde os resultados serão mostrados individualizados, permitindo comparativos.

## REFERÊNCIAS

- ASCENÇÃO, Carlos Pinto. CRM (Customer Relationship Management). **Portal WebMarketing**, 2017. Disponível em: <[http://www.portalwebmarketing.com/Marketing/CRM\(CustomerRelationshipManagement\)/tabid/955/Default.aspx](http://www.portalwebmarketing.com/Marketing/CRM(CustomerRelationshipManagement)/tabid/955/Default.aspx)>. Acesso em: 20 jul. 2019.
- BARROSO, L. C. Tecnologia Bancária: evolução recente e tendências. **Informe ETENE**, v.3, n.2, p. 1-24, abr. 2018. Disponível em: <[https://www.bnb.gov.br/documents/80223/1103955/Ano+2\\_n2\\_Abr\\_2018.pdf/2ea55d6d-8ab2-9389-e9c4-e8cd1bb895c0](https://www.bnb.gov.br/documents/80223/1103955/Ano+2_n2_Abr_2018.pdf/2ea55d6d-8ab2-9389-e9c4-e8cd1bb895c0)>. Acesso em: 20 jul. 2019.
- BORGERT, A.B.; SANTOS, E. R. **Marketing de Relacionamento com foco no atendimento aos clientes**. 2014. Disponível em: <<http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/wp-content/uploads/2014/01/Adriana-Buss-Borget.pdf>>. Acesso em: 7 set. 2018.
- BRAIDOTTI, Flávio Henrique Ricetto. **Visão mercadológica dos prestadores de serviços contábeis de Varginha/MG**. 2014. 113p. Dissertação (Mestrado em Administração Profissional) – Fundação Pedro Leopoldo. Disponível em: <[http://www.fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes\\_2014/dissertacao\\_flavio\\_henrique\\_ricetto\\_braidotti\\_2014.pdf](http://www.fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2014/dissertacao_flavio_henrique_ricetto_braidotti_2014.pdf)>. Acesso em: 20 jul. 2019.
- COSTA, F. N. Complexidade do Sistema Bancário Brasileiro. **Textos para Discussão Instituto de Economia Unicamp**, mar. 2018. Disponível em: <[www.eco.unicamp.br/docprod/downarq.php?id=3601&tp=a](http://www.eco.unicamp.br/docprod/downarq.php?id=3601&tp=a)>. Acesso em: 20 jul. 2019.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- DIAS, B. Qualidade de atendimento no Setor Bancário. **Portal Comunidade ADM**, 24 jan. 2013. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/qualidade-de-atendimento-no-setor-bancario/68463/>>. Acesso em: 7 set. 2018.
- GARBINATO; M. S.; ZAMBERLAN, L. Z.; SOARES, J. C. V. Marketing de relacionamento no setor bancário: uma análise da carteira de pessoa jurídica de um banco privado. **XXIV Encontro Nac.de Eng. de Produção**, Florianópolis, 3 a 5 nov. 2004. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2004\\_enegep0701\\_1541.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2004_enegep0701_1541.pdf)>. Acesso em: 7 set. 2018.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.
- GORDON, I. **Marketing de relacionamento: Estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Futura, 2000.
- GUMMESSON, E. **Marketing de relacionamento total: gerenciamento de marketing, estratégias de relacionamento e abordagem de CRM para economias de rede**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

HENNING, G.; ROSIN, C. R. Gestão de qualidade no atendimento em uma instituição bancária em Rio Negrinho. **Revista de Divulgação Científica Ágora**, v. 19, n. 2, p. 64-82, jul./dez. 2014. Disponível em: <<http://www.periodicos.unc.br/index.php/agora/article/viewFile/779/527>>. Acesso em: 7 set. 2018.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

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

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de Serviços**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MADRUGA, R. **Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM**. 2. ed. São Paulo Atlas, 2010.

METZNER, T. D.; MATIAS, A. B. **O setor bancário brasileiro de 1990 a 2010**. Barueri: Minha Editora, 2015.

NEVES, A. R. **Qualidade no Atendimento: a chave para o seu sucesso pessoal e empresarial**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

NOBRE, J. **A Sua Excelência o Cliente**. São Paulo: Passaporte para o Sucesso, 2008.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teorias e casos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier: Abepro, 2012.

PAULA, S. L.; ALMEIDA, B. C. Gestão da qualidade dos serviços no setor bancário: um estudo de caso. **XXXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, João Pessoa/PB, 03 a 06 out. 2016. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN\\_STO\\_227\\_329\\_30629.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_227_329_30629.pdf)>. Acesso em: 7 set. 2018.

PEREIRA, L. C.; WINTER, R. A. CRM no setor bancário como inovação na diferenciação do atendimento de clientes em nichos. **VI Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade –SINGEP**, São Paulo, nov. 2017. Disponível em: <<https://singep.org.br/6singep/resultado/104.pdf>>. Acesso em: 7 set. 2018.

REIS, T. Bancos Comerciais: entenda a função desse tipo de instituição financeira. **Caderno de Economia**, 21 jun. 2019. Disponível em: <<https://www.sunoresearch.com.br/artigos/bancos-comerciais/>>. Acesso em: 20 jul. 2019.

REIS, L. F. S. D. **Gestão da excelência na atividade bancária**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

SHETH, J. N.; MITTAL, B.; NEWMAN, B. I. **Comportamento do Cliente em um Banco:** indo além do consumidor. São Paulo: Atlas, 2011.

TAVARES, R. **Operações de crédito:** produtos e serviços. Curitiba: InterSaberes, 2014.

## APÊNDECE A – QUESTIONÁRIO PARA ATENDENTES

1 A instituição financeira privada, onde você atua profissionalmente, oferta aos seus atendentes:

a	Treinamento de atendimento ao cliente	b	Programa de benefícios (premiações) com metas cumpridas no atendimento ao cliente
c	Treinamento de relacionamento com o cliente	d	Programa de benefícios (premiações) com metas cumpridas no relacionamento com o cliente

2 O que você acha que o cliente busca em uma instituição financeira privada?

a	Excelência no atendimento	b	Taxas de juros baixas
c	Excelência no relacionamento	d	Facilidade na concessão de crédito ao cliente

3 O que o cliente mais valoriza na instituição financeira privada, onde você atua profissionalmente?

a	Atendimento ao cliente	b	Taxas de juros
c	Relacionamento com o cliente	d	Concessão de crédito ao cliente

3 Como você classifica a qualidade dos serviços de atendimento ofertados aos clientes pela instituição financeira privada?

a	Excelente, sempre	b	Insatisfatória
c	Excelente, em algumas vezes	d	Boa/Satisfatória

5 Como você classifica a qualidade do relacionamento (da política de relacionamento) entre a instituição financeira privada, onde você atua profissionalmente, junto aos seus clientes?

a	Excelente, sempre	b	Insatisfatória
c	Excelente, em algumas vezes	d	Boa/Satisfatória

## APÊNDECE B – QUESTIONÁRIO PARA CLIENTES

1 O que você, enquanto cliente, busca em uma instituição financeira privada?

a	Excelência no atendimento ao cliente	b	Taxas de juros baixas
c	Excelência no relacionamento com o cliente (atenção com o cliente)	d	Facilidade na concessão de crédito ao cliente

2 O que você, enquanto cliente, acha melhor nesta instituição financeira privada?

a	Atendimento ao cliente	b	Taxas de juros
c	Relacionamento com o cliente	d	Concessão de crédito ao cliente

3 Como você classifica a qualidade dos serviços de atendimento ofertados aos clientes pela instituição financeira privada?

a	Excelente, sempre	b	Insatisfatória
c	Excelente, em algumas vezes	d	Boa/Satisfatória

4 Como você classifica a qualidade do relacionamento (da política de relacionamento) entre a instituição financeira privada e seus clientes?

a	Excelente, sempre	b	Insatisfatória
c	Excelente, em algumas vezes	d	Boa/Satisfatória

5 Em quais situações, esta instituição financeira demonstra excelência no relacionamento com o cliente?

a	Quando o atende pelo nome	b	Quando lhe responde imediatamente
c	Quando lhe serve um café	d	Quando lhe oferece benefícios disponíveis

6 Quais as dimensões da qualidade podem ser percebidas por você (cliente) em relação aos serviços prestados de atendimento e relacionamento pela instituição financeira privada?

<b>Dimensões da qualidade</b>	<b>Sempre</b>	<b>Às vezes</b>	<b>Nunca</b>
<b>Confiabilidade</b> – Esta instituição financeira privada desempenha o serviço de atendimento ao cliente corretamente desde a primeira vez?			
<b>Rapidez de resposta</b> – Esta instituição financeira privada atende seu cliente adequadamente e imediatamente?			
<b>Competência</b> – Os atendentes desta instituição financeira privada são devidamente capacitados/habilitados para atender seus clientes?			
<b>Acesso</b> – Os serviços de atendimento ao cliente são de fácil acesso nesta instituição financeira privada?			
<b>Cortesia</b> – Os atendimentos desta instituição financeira privada são feitos com boas maneiras/respeito aos seus clientes?			
<b>Comunicação</b> – As explicações e a linguagem utilizada pelos atendentes desta instituição financeira privada são facilmente compreendidas por seus clientes?			
<b>Credibilidade</b> – Os serviços de atendimento desta instituição financeira privada ao cliente são prestados com eficiência e de maneira adequada?			
<b>Segurança</b> – Os ambientes de atendimento aos clientes desta instituição financeira privada são seguros?			
<b>Compreender/conhecer o cliente</b> – Durante os atendimentos aos clientes, esta instituição financeira privada se esforça para lhes fornecer atenção individualizada?			
<b>Tangíveis</b> – As instalações físicas desta instituição financeira privada, bem como os equipamentos utilizados para atendimento ao cliente são adequadas/de qualidade?			