

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

KIHRA BORCK

**ANÁLISE DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES PESSOA FÍSICA DO BANCO XPTO:
UM ESTUDO DE CASO**

FLORIANÓPOLIS

2009

KIHRA BORCK

**ANÁLISE DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES PESSOA FÍSICA DO BANCO XPTO: UM
ESTUDO DE CASO**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentada à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Professor Orientador: Altamiro Damian Préve

FLORIANÓPOLIS

2009

KIHRA BORCK

**ANÁLISE DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES PESSOA FÍSICA DO BANCO XPTO: UM
ESTUDO DE CASO**

Este trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 02 de Julho de 2009.

Prof. Rudimar Antunes da Rocha
Coordenador de Estágios

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Professor Altamiro Damian Préve
Orientador

Professor Carlos Wolowski Mussi
Membro

Professor Allan Augusto Platt
Membro

AGRADECIMENTOS

A meus pais e meus irmãos, que me apoiaram nesse longo caminho, em especial à minha mãe que esteve ao meu lado em todos os momentos.

Ao Diego por toda a paciência e dedicação incondicional.

Ao Prof. Altamiro, que muito me auxiliou na elaboração deste trabalho, me incentivando.

Aos meus amigos e amigas que contribuíram direta ou indiretamente com a realização deste trabalho, em especial à Márcia Couto e ao Prof. Mussi, que acreditaram em mim e não me deixaram desistir.

Ao Banco XPTO, que abriu suas portas para pesquisas e estudos, sendo o carro chefe deste trabalho e a razão de existência do mesmo.

“Embora ninguém possa voltar atrás e fazer um novo começo, qualquer um pode começar agora e fazer um novo fim.”

CHICO XAVIER

RESUMO

BORCK, Kihra. Análise da satisfação dos clientes pessoa física do Banco XPTO: Um estudo de caso. 2009. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2009.
Orientador: Altamiro Damian Préve.

O presente trabalho tem o objetivo de estudar o nível de satisfação dos clientes pessoas físicas do segmento de alta renda, do banco XPTO, de Florianópolis, com relação aos serviços e produtos internacionais oferecidos pela empresa, considerando o ano de 2009. A pesquisa foi realizada através do método de estudo de caso. Possui caráter descritivo, bibliográfico e de pesquisa de campo. Os dados foram coletados através de questionários com perguntas abertas e fechadas. Identificadas as opiniões a respeito da empresa e dos produtos e serviços oferecidos, concluiu-se que os clientes sentem-se satisfeitos com organização e se mostraram dispostos a propor melhorias que estreitem a relação empresa-consumidor.

Palavras-chave: Planejamento estratégico, Marketing de relacionamento, Satisfação.

ABSTRACT

This essay aims to determine the satisfaction level of clients with high income in regards to the products and international services offered by XPTO Bank in Florianópolis, focused in the year of 2009.

This search was carried through the method of case study, which contains descriptive and biographical nature and also field research. Data were collected through questionnaires with open and closed questions. After identifying the clients' point of view about the company, we got to the conclusion that they were satisfied with the services and products offered and they volunteered to present suggestions in order to improve the relationship between client and company.

Key words: Strategical planning, Marketing of relationship, Satisfaction.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Planejamento	12
Figura 2: Os quatro P's do composto de marketing.....	21
Figura 3: Características que distinguem bens e serviços.....	23
Figura 4: Seleção de mercado-alvo.....	31
Figura 5: Organograma COBI	38
Figura 6: Sexo	40
Figura 7: Idade	41
Figura 8: Estado civil.....	41
Figura 9: Escolaridade	42
Figura 10: Número de dependentes	43
Figura 11: Profissão	44
Figura 12: Tempo de relacionamento bancário	44
Figura 13: Principal país de relacionamento.....	45
Figura 14: Visita a agência no exterior	46
Figura 15: Objetivo da viagem	46
Figura 16: Motivo da visita à agência.....	47
Figura 17: Interesse no atendimento	48
Figura 18: Conhecimento da equipe de atendimento.....	48
Figura 19: Satisfação quanto ao ambiente da agência e atendimento.....	50
Figura 20: Expectativa x Experiência	51
Figura 21: Conhecimento sobre produtos e serviços oferecidos	52
Figura 22: Satisfação quanto aos canais de atendimento.....	53
Figura 23: Satisfação com o banco XPTO.....	54
Figura 24: Indicação do Banco a amigos e familiares	55

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA	9
1.2 OBJETIVOS	10
1.2.1 <i>Objetivo geral</i>	10
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i>	11
1.3 JUSTIFICATIVA.....	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	12
2.1.1 <i>Evolução do Pensamento Estratégico</i>	13
2.2 MARKETING	21
2.2.1 <i>Planejamento de Marketing</i>	22
2.2.2 <i>Marketing de Serviços</i>	22
2.2.3 <i>Marketing de relacionamento</i>	26
2.2.4 <i>Comportamento consumidor</i>	28
2.2.5 <i>Segmentação de mercado</i>	30
3 METODOLOGIA	32
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	32
3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	33
3.2.1 <i>População</i>	33
3.2.2 <i>Amostra</i>	33
3.3 COLETA DE DADOS	34
3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS	34
3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	35
4 ESTUDO DE CASO.....	36
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO BANCO XPTO	36
4.1.2 <i>XPTO no Brasil</i>	36
5 RESULTADOS DA PESQUISA	40
5.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS.....	40
5.1.1 <i>Dados pessoais</i>	40
5.2 PESQUISA DE SATISFAÇÃO	45
5.2.1 <i>Satisfação do cliente quanto aos produtos e serviços oferecidos</i>	45
5.2.2 <i>Satisfação do cliente com a instituição</i>	54
5.3 DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	55
REFERÊNCIAS.....	58

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

O ambiente empresarial e mercadológico, está voltado para uma competitividade sem precedentes dentro do contexto sócio-econômico. E neste contexto, para que uma empresa se torne competitiva, deve oferecer diferenciais que agreguem valor ao cliente, aprimorando a qualidade de seus produtos e a prestação de seus serviços em busca da satisfação do consumidor.

Os clientes estão se tornando cada vez mais exigentes, já que estão mais bem informados e buscando incessantemente novidades no mercado. Muitas empresas já perceberam que apenas os investimentos em tecnologia, pesquisa e desenvolvimento de novos produtos não garantem mais a sustentabilidade empresarial, pois podem ser facilmente copiados pelos concorrentes, independente se a empresa atua no ramo industrial, comercial ou de serviços.

Com isso, as empresas estão apostando nas pessoas como diferencial competitivo e vêm desenvolvendo programas de capacitação para o seu quadro funcional. Segundo Drucker (2002), o diferencial das empresas se dará através da manutenção em seu quadro de empregados, de pessoas qualificadas, motivadas e com capacidade de inovação.

Além disso, independente do segmento de atuação, o investimento no marketing de serviços também se faz necessário, pois a empresa mantém contato com o cliente através da sua propaganda, no ponto de venda, ou ainda no atendimento pós-venda. No setor de serviços, vale destacar o setor bancário, o qual dispõe de serviços financeiros que precisam estar estrategicamente planejados para melhor atender às necessidades dos clientes.

A partir disso, o trabalho em questão apresenta um estudo de caso, cujo objetivo é avaliar as estratégias padronizadas do Banco XPTO e adotadas em todas as suas agências voltadas para a qualificação de produtos e serviços internacionais ofertados, visando identificar a satisfação dos clientes.

Desse modo, define-se o problema de pesquisa: De que forma o Banco XPTO pode melhorar a oferta de produtos e serviços inerentes a área internacional, visando a satisfação dos clientes?

Dividido em cinco capítulos, o trabalho apresenta todos os passos percorridos para sua produção. A metodologia mais adequada para empreender este trabalho foi a pesquisa de campo, bibliográfica e descritiva. Dessa forma foram enfocados temas específicos para revisão literária.

O segundo capítulo contém a fundamentação teórica a respeito do tema escolhido, onde são abordadas questões relativas ao planejamento estratégico e ao marketing. O capítulo três trata da metodologia utilizada para a realização do trabalho. No quarto capítulo apresenta-se o estudo de caso realizado no Banco XPTO em Florianópolis. No quinto e último capítulo encontram-se as considerações finais.

Por fim, apresentam-se as referências.

1.2 OBJETIVOS

Tendo em vista o problema de pesquisa formulado, pretende-se alcançar os seguintes objetivos geral e específicos:

1.2.1 Objetivo geral

Analisar o nível de satisfação dos clientes pessoas físicas de alta renda do banco XPTO, com relação aos produtos e serviços internacionais oferecidos, considerando o ano de 2009.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Descrever os serviços de relações internacionais oferecidos;
- b) Avaliar a satisfação dos clientes com relação aos serviços internacionais oferecidos;
- c) Descrever os principais aspectos que merecem atenção por parte do banco;
- d) Sugerir proposições de melhorias aos aspectos constatados.

1.3 JUSTIFICATIVA

Destaca a importância de verificar se os serviços e produtos ofertados, relativos à área internacional, atendem as expectativas dos clientes, especialmente a satisfação dos mesmos e se a equipe de atendimento está capacitada para o nível de atendimento desejado.

Na prática, a pesquisa proporciona a autora maior conhecimento sobre as expectativas dos clientes que atende diariamente na empresa. E para a organização, proporciona a oportunidade de identificar pontos que podem ser aprimorados visando a excelência no relacionamento com o cliente.

Relativa pesquisa encontra sustentação acadêmica obtida na condição de aluna do Curso de Ciências de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, e que permite uma revisão e, oportunamente aplicação do conhecimento adquiridos ao longo do referido curso de graduação.

No campo da formalidade, esta pesquisa representa o TCC – Trabalho de Conclusão de Curso, cuja exigência deverá ser obedecida para a conclusão do curso e a obtenção da titulação.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A base conceitual apresentada na pesquisa acadêmica é uma das mais importantes etapas do projeto. Desta forma, a fundamentação estabelece uma base de sustentação teórica ao problema a ser investigado.

Em se tratando de uma pesquisa de satisfação, este trabalho abrange temas como planejamento estratégico, marketing de serviços e marketing de relacionamento.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Lacombe (2003, p. 162) planejamento é: “determinação da direção a ser seguida para alcançar um resultado desejado”. Em outras palavras, o administrador define previamente seus objetivos, traça um plano de ação estabelecendo o melhor método para alcançá-los. O planejamento também orienta quanto à obtenção e o investimento dos recursos indispensáveis para a realização dos objetivos, conforme apresentado no quadro abaixo:

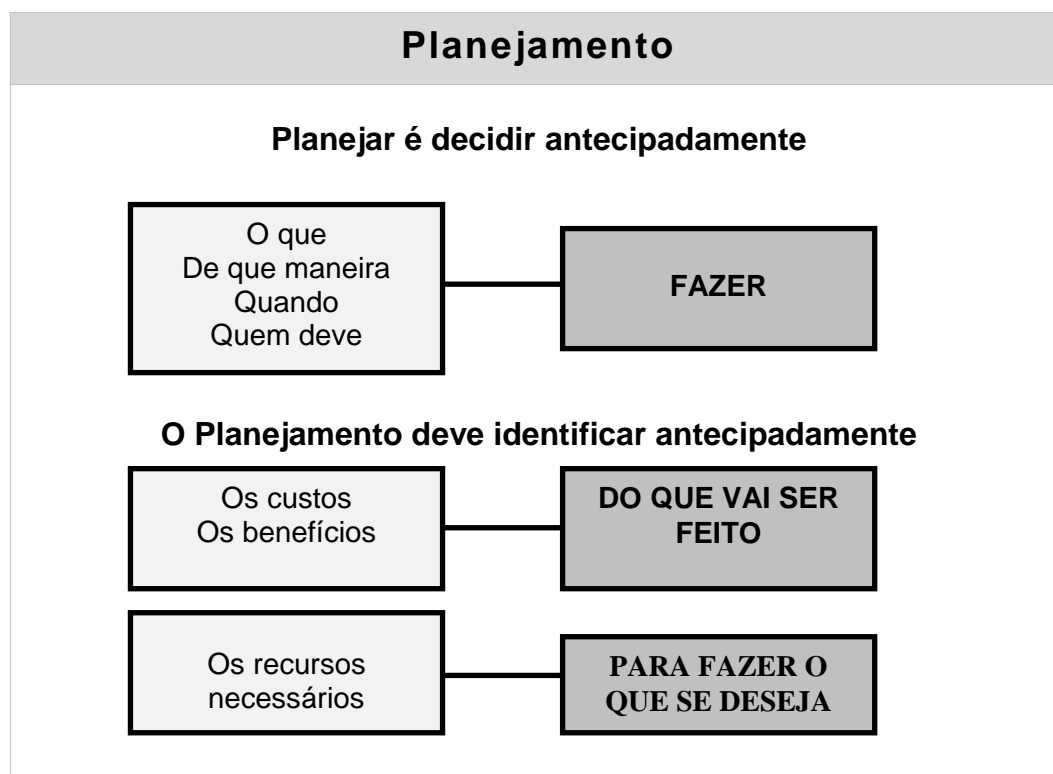


Figura 1: Planejamento

Fonte: adaptado de Lacombe 2003, pág. 162.

O fator estratégia pode ser determinante em diversas áreas. Visto que este assunto já foi tratado por Sun Tzu há mais de 2300 anos em seus escritos militares conhecidos como “A Arte da Guerra” (2002). Desde então estes conceitos tem sido amplamente difundidos e adaptados ao mundo dos negócios, onde foram desenvolvidas várias ferramentas para auxiliar empresários a atingir seus objetivos em suas organizações.

A análise SWOT que visa avaliar o ambiente interno da empresa relacionando suas forças e fraquezas e o ambiente externo identificando oportunidades e ameaças; o BSC – Balanced Scorecard considerado eficaz método de medição do desempenho empresarial; e a Matriz de ANSOFF que contrapõe produto e mercado, onde a partir das disposições de mercado e de produto existentes ou novos podem-se identificar estratégias viáveis para cada organização, são apenas exemplos destas ferramentas (Lobato et al., 2004).

O planejamento estratégico proporciona uma visão de conjunto, agiliza o processo de tomada de decisões e quando disseminado para todos os níveis funcionais, promove uma consciência coletiva e determina uma direção única para todos. Segundo Peter Drucker “o planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes”.

2.1.1 Evolução do Pensamento Estratégico

As escolas do pensamento estratégico aqui apresentadas seguirão o modelo apresentado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) no livro Safári de Estratégia. Os autores definiram ao todo 10 escolas, cada qual com seu ponto de vista e perspectiva distintos dos demais e as classificaram ainda em três grandes grupos.

Natureza Prescritiva	{ A Escola do Design A Escola do Planejamento A Escola do Posicionamento
Natureza Descritiva	{ A Escola Empreendedora A Escola Cognitiva A Escola do Aprendizado A Escola do Poder A Escola Cultural A Escola Ambiental
Natureza Híbrida	{ A Escola de Configuração

O primeiro grupo, de natureza prescritiva, tem seu foco na concepção da estratégia e em como ela deve ser formulada; o segundo grupo, de natureza descritiva, tem seu foco na descrição de como as estratégias são de fato estabelecidas; e o último grupo composto de apenas uma escola, reúne características das demais, com foco na integração.

A primeira escola apresentada é a *escola do design*. Aqui, a formação de estratégia é vista como um processo de cognição. É uma escola formal, prescritiva e racional, onde a estratégia deriva do pensamento humano e sua elaboração e controle são funções do principal executivo da empresa, o estrategista.

Esta escola, em suas premissas, possui pontos conflitantes. Afirma que “O processo de design está completo quando as estratégias parecem plenamente formuladas como perspectiva” (Mintzberg et al., 2000: p. 33), onde a estratégia surge como perspectiva, inteiramente formulada, pronta para ser implantada. Mas afirma também que as estratégias “resultam de um processo de design individual” (Mintzberg et al., 2000: p. 33), pois para estes teóricos o desenvolvimento de estratégias decorrem de um “ato criativo”.

A crítica central a esta escola se refere ao pouco valor dado ao conteúdo das estratégias e ao fato de que encaram o processo como desenvolvimento e implementação apenas, sem levar em consideração que após a execução normalmente surgem alguns problemas que devem ser revistos e ajustados. Além de não considerar a instabilidade do ambiente externo, mesmo analisando suas capacidades e as oportunidades através do modelo SWOT, a empresa terá dificuldades em reagir ao ambiente externo adotando uma estratégia simples, explícita, única e executada em caráter definitivo.

A segunda escola recebe o nome de *escola do planejamento*, a escola caracteriza-se pela formalização como alvo pretendido, onde o controle é fundamental e estável, e que a programação estratégica é detalhada, a partir de sua explicitação e aplicação pelos programadores. Como a escola anterior, foca sua aplicação na alta cúpula organizacional, com a diferença de que aqui, o executivo principal é responsável por aprovar as estratégias desenvolvidas.

As premissas básicas desta escola seguem em sua grande maioria, as mesmas já citadas pela escola do design, exceto pela questão de que as estratégias são implementadas visando o orçamento, objetivos, programas e planos de ação.

Esta escola trouxe consigo alguns conceitos-chaves para a elaboração de um planejamento estratégico. As organizações devem, segundo essa escola, quantificar as metas para o longo, médio e curto prazo; as condições externas e internas devem ser analisadas por auditorias formais; a atenção é focada no valor contábil da empresa e o plano mestre é executado em curto prazo. (Mintzberg et al., 2000).

Sob esta perspectiva, o pensamento estratégico começa a estruturar o planejamento de curto, médio e longo prazos e a definir os níveis de implementação da estratégia através da hierarquia. Do processo de formação da estratégia à implementação existem estágios predeterminados que tem que ser seguidos.

A criação da estratégia como um processo formal cria um certo ceticismo, pois, às vezes, as grandes idéias nascem da informalidade no dia-a-dia das organizações. Claro que o planejamento é fundamental, porque desta forma acaba-se desenvolvendo um conjunto de diretrizes a serem seguidas, estabelecendo a ordem ao invés do caos.

No entanto, sua grande contribuição para o desenvolvimento da administração estratégica foi o enfoque dado no valor contábil de mercado da empresa. Em última análise, ela acabou por introduzir a criação de riqueza para os proprietários. Os principais pontos fracos desta escola estão no fato de não considerar a contribuição do capital humano criativo, as pessoas apenas executam suas funções. Outro ponto a ser considerado é a inflexibilidade da organização devido às inúmeras etapas criadas (orçamento, objetivo, programa e plano de ação) fruto de sua excessiva formalidade.

Na *escola do posicionamento* a formação de estratégia é vista como um processo analítico. Esta escola trata do posicionamento das empresas no mercado como um fator chave para o sucesso. Além disto é enfatizado a diferenciação de produtos como uma estratégia competitiva. A questão principal é a análise de todo o contexto, descartando os processos auxiliares, criando assim ferramentas analíticas para o ajuste da estratégia correta para as condições expostas.

Aqui nesta configuração o mercado é visto como um campo de batalhas o que faz com que a organização se posicione perante seus inimigos acumulando informações necessárias ao processo de planejamento estratégico.

Há a separação entre pensamento e ação ocasionando dificuldades em sua aplicabilidade e podendo prejudicar o aprendizado organizacional tornando a Empresa vulnerável no Mercado. A grande contribuição desta escola é de que se deve considerar outros fatores intangíveis e não apenas dados e fatos para se determinar as estratégias, por isso esta escola abriu campo para um estudo mais profundo sobre estratégia.

Outra importante contribuição desta escola é que ela é a primeira corrente a falar no gerenciamento da cadeia de valor como forma de apreensão de lucro, que é vital para a organização. Alguns aspectos negativos estão relacionados ao fato de que esta escola é fundamentalmente direcionada às indústrias, também não leva em consideração fatores do ambiente externo como órgãos governamentais.

As três escolas apresentadas são de natureza prescritiva, que segundo definição do autor estão “mais preocupadas em como as estratégias devem ser formuladas do que em como elas são formuladas” (Mintzberg, et al., 2000: p. 14).

Na *escola empreendedora* o tema central é o empreendedor, ele é que vai ser o objeto de estudo. É a primeira das escolas de descrição, que concentra esforços no entendimento do processo de formação da estratégia no momento em que ele acontece.

Considera-se nesta escola a liderança e os aspectos comportamentais como a intuição e o julgamento. Os empreendedores buscam oportunidades no mercado e quando encontram partem rapidamente para a ação.

Um dos destaques dessa escola é de ela começa a esboçar um pensamento a respeito de como se forma a estratégia na mente humana (intuição, experiência etc), apesar de ser rudimentar. Pois ela considera aspectos diferenciados na sua abordagem, enfatizando a intuição, julgamento, sabedoria e critério. Essas características são visadas no processo de formação de estratégia porque gera um processo de criação do indivíduo que nada mais é do que a estratégia expressa mentalmente.

Porém, não se pode calcar a formação da estratégia no comportamento de um único indivíduo. O indivíduo sobrecarregado acaba por enterrar informações e atitudes valiosas, arriscando desse modo, toda a abordagem.

O que já difere das escolas já analisadas, que somente forneciam um mapa de como chegar à estratégia. Um outro ponto de destaque é o dinamismo da estratégia, que pode ser moldada rapidamente, desde que seja vista como necessária pelo empreendedor.

Existe pouco estudo sobre a formação de estratégia desta escola, pois depende da cabeça de cada líder visionário. A visão precisa ser compartilhada na organização desta forma fica mais fácil focar nos objetivos.

Entre os aspectos negativos podemos citar a total dependência ao principal executivo, e a falta de informação aliada a excessiva carga a que está sujeito este executivo dificulta a formulação das estratégias.

Já a *escola cognitiva* baseia-se em dois aspectos: um positivista que vê o processo de cognição como uma recriação do mundo aos olhos dos estrategistas, e um subjetivo que acredita que a cognição cria o mundo. Suas teorias advêm, sobretudo da psicologia.

Esta escola é vista como uma escola de pensamento em evolução, tendo um grande potencial a ser explorado sobre a formulação da própria estratégia.

As principais premissas desta escola são, de acordo com o autor supracitado: investir no processo de geração de conhecimento, estimular e recompensar o compartilhamento do conhecimento, organizar o fluxo interno de conhecimento e a estratégia é um processo cognitivo.

As estratégias se formam como esquemas na cabeça do estrategista fazendo uso de suas experiências anteriores. O que cria uma dificuldade de implementar uma estratégia ideal devido ao estrategista não considerar todos os aspectos envolvidos na complexidade do ambiente. Além disso, o executivo não deve se prender apenas em sua mente quando definir as estratégias organizacionais.

A *escola cognitiva* esta muito ligada à gestão do conhecimento nas organizações. O propósito desta corrente de pensamento é de tentar compreender como age a mente do estrategista, objeto de estudo da psicologia. Mas ainda assim, é um estudo muito importante para os administradores que lidam com as estratégias organizacionais.

Apesar de inserir uma nova abordagem, que nos leva inclusive a pensar que se a estratégia de uma organização advém do pensamento e experiências do estrategista, um executivo com grande conhecimento sobre sua área de atuação e com grandes experiências, pode desenvolver vantagens competitivas, esta escola não chegou a desenvolver nada mais acessível e prático.

A *escola do aprendizado*, como o próprio nome diz, está focada no aprendizado contínuo e coletivo da organização. Para os teóricos desta corrente, a organização está em constante processo de aprendizado, analisam o que as empresas fazem, a partir de experiências já realizadas em outras ocasiões. Acreditam que para lidar com as situações inesperadas, os indivíduos devem ser expostos um modelo em que seus desempenhos se destaquem fundamentalmente pela rapidez e flexibilidade, focando sempre o senso coletivo.

Para que as idéias apresentadas nesta escola estejam presentes na organização, é necessário que se crie uma cultura de trabalho visando a mudança. A melhoria continua e a padronização devem

estar presentes, pois criam novas estruturas que se adaptam a novas realidades. O conhecimento pode proporcionar vantagem competitiva e por isso quem aprender mais terá mais chances de sucesso.

Esta escola considera a complexidade do mundo e por isso as organizações devem aprender constantemente para que haja a compreensão dos sistemas complexos que envolvem a estratégia, e fazer frente às mudanças.

Diferentemente das demais escolas apresentadas, o principal executivo passa não apenas a elaborar estratégias e controlar, mas a gerenciar o processo de aprendizado estratégico. Sob esta ótica, são desenvolvidos padrões que funcionam na prática, principalmente em grandes organizações, onde se sugere que as empresas adotem uma postura pró-ativa em relação ao mercado.

A *escola do poder* trata justamente do poder exercido pela influência política e econômica sobre as organizações. O poder em questão é analisado sob dois aspectos: o poder micro e o poder macro.

No poder micro, ligado ao ambiente interno da empresa, os agentes internos influenciam nas decisões e mudanças das organizações baseados em seus interesses pessoais. A principal característica é que as mudanças acontecem com maior rapidez e os assuntos são tratados em profundidade.

Já o poder macro diz respeito ao poder da organização junto ao meio externo. Atualmente, o jogo de poder é muito visível, tanto no mercado quanto nas organizações. Em razão disto a competição se tornou muito acirrada. Exemplo disso são as fusões e aquisições, que são estratégias utilizadas para ganhar fatias de mercado. Este tipo de estratégia visa tornar mais difícil a entrada de concorrentes no mercado interno. Por isso, cada vez mais a competição se dará em nível global.

Esta escola despreza a importância do papel das forças integradoras como a cultura, pois a dimensão política acaba por criar uma visão distorcida nas empresas, obscurecendo questões importantes a serem resolvidas na organização.

A *escola do poder* não aborda especificamente o desenvolvimento da estratégia, mas trata de aspectos relevantes na formação de estratégias pelas organizações.

A *escola cultural* é caracterizada como um processo enraizado na força social da cultura. Ela traz uma proposta totalmente oposta a anterior, pois ela tem como objeto de estudo a estratégia sob ótica da cultura.

Esta escola tem seu conceito central na antropologia. Nela cria-se um paradigma com relação aos processos de mudança. Ela preza mais pela estabilidade deixando de alçar grandes saltos. Forma-se um mecanismo simplista dos recursos para o desenvolvimento da estratégia, pois ela acaba não enfatizando as questões difíceis que podem surgir.

Uma das características da corrente cultural é de que ela define a estratégia através de um processo de interação social, enraizada em intenções coletivas que sustentam a cultura da organização. A grande contribuição, desta escola, de acordo com os autores é de que a formação estratégica torna-se a administração da cognição coletiva.

Por outro lado, o perigo da escola cultural é que ela pode desencorajar as mudanças necessárias, sob a desculpa de que não se pode impor uma cultura a organização.

Esta relação entre cultura e estratégia atinge diretamente o estilo de tomada de decisões, resistência a mudanças, superação de resistências, além dos valores que dominam a organização, pois o corpo diretivo fica sujeito à influências corporativas e culturais que delinearão a atuação de cada gestor, assim desencorajando ações que visem a singularidade organizacional.

Outro aspecto importante é que a cultura influencia na tomada de decisões, pois existem valores dominantes. O grande desafio é adequar a cultura ao conceito de mudança, pois, no contrario pode levar a estagnação da Empresa.

Toda teoria que se tem a respeito da *escola ambiental* origina-se na biologia, mais especificamente na ecologia das populações. A ecologia das populações estuda o ambiente em termos de comportamento coletivo e num ambiente caracterizado por um volume finito de carga. É dentro dessa ótica que as organizações são analisadas na escola ambiental.

Esta escola enfoca sua atenção ao conjunto de forças presentes no lado externo e interno da organização, tratado pelo autor como ambiente, que referencia os fatores que influenciam direta ou indiretamente para o sucesso da organização. Portanto elas tendem a serem reativas, e isto pode levar a sua extinção.

A simples adaptação ao ambiente parece ser uma atitude um tanto passiva, na qual o ambiente dita as regras e a organização as cumpre cegamente. Isso não parece revelar o que realmente acontece no cotidiano das empresas.

A *escola ambiental* trouxe para a administração uma nova perspectiva, presente nas escolas anteriores de forma muito tímida, a do ambiente como força modeladora. Diante dessa força a organização deve se adaptar ao ambiente onde esta inserida, para que possa sobreviver.

A *escola da Configuração* possibilita a integração das mensagens de todas as escolas anteriores, descrevendo a estabilidade relativa da estratégias dos diversos estados, diferindo-se apenas nas passagens para novos estados. Uma organização adota uma determinada forma de estrutura adequada a um certo contexto, o que resulta em determinados comportamentos, tratados como uma configuração estável. Porém, os períodos que condicionam uma aparente estabilidade são interrompidos por um processo de transformação. Estes períodos tendenciam seqüências padronizadas que descrevem ciclos de vida.

O que marca esta escola é o fator da mudança, o que resulta na adaptabilidade a uma nova estratégia, acertando uma ordem para os fatores que formam a estratégia por completo.

Esta escola procura abstrair as variáveis complexas do ambiente e formular estruturas mais simples. As premissas são: reconhecer as necessidades de mudanças mas não destruir a organização; as estratégias resultantes assumem a forma de planos, para seguir com a estabilidade. A grande contribuição desta escola é a remodelação da organização frente a estabilidade para evitar a crise.

A *escola da configuração* é a integração de todos os modelos citados. Ela une cada subsistema para formar o sistema maior. No entanto, cria caricaturas das organizações não compatíveis com a realidade, pois idealiza modelos e processos de gestão. Isso gera uma certa imprecisão e imperfeição. Pois ela analisa apenas algumas dimensões não absorvendo as diversidades das empresas descaracterizando a importância de abraçar o todo.

A abordagem da configuração, como estratégia organizacional, iniciou-se com a publicação da obra de Alfred Chandler em 1962.

Para a corrente de pensamento baseada na configuração, as organizações mantêm uma estabilidade por determinado período de tempo, depois é preciso estimular a transformação através de estratégias capazes de adaptar e dar continuidade ao ciclo de vida da organização (Adaptado de Mintzberg et al., 2000).

Portanto, podemos dizer que períodos de configuração são sucedidos por períodos de transformação visando sustentar a vitalidade da organização.

Ainda de acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel,(2000), a mudança se dá através de um salto quântico.

A principal contribuição da escola de configuração é seu intuito de tentar integrar todas as perspectivas da administração estratégica, ou seja, das escolas anteriores. Ela faz isso diferenciando (para mais ou para menos) o grau de importância das perspectivas estratégicas para cada momento do ciclo de vida de uma organização.

Já com relação ao seu caráter pejorativo, devemos destacar o fato de que não podemos dividir o período das empresas em estático e transformacional, em muitos casos partes da estrutura da organização estão em transformação e outras partes não estão. Indo mais, não devemos também falar em saltos quânticos, como bem observou Donaldson (apud Mintzberg, et al., 2000), pois toda mudança ocorre através de processos contínuos.

2.2 MARKETING

O conceito de marketing está ligado ao planejamento, ao produto, ao cliente e à tomada de decisão. Segundo Mattar (1994), a função do marketing é promover a troca, satisfazendo as necessidades do consumidor, buscando o lucro e direcionando os esforços de todas as áreas que compõem a empresa de forma integrada a fim de originar esta troca atingindo os dois objetivos citados. Mc Carthy (apud Kotler, 1998) classificou as principais ferramentas utilizadas pelas empresas para atingir seus objetivos e criou o composto de marketing conhecido como os 4 Ps: produto, preço, praça (ou distribuição) e promoção, que está representado no quadro abaixo:

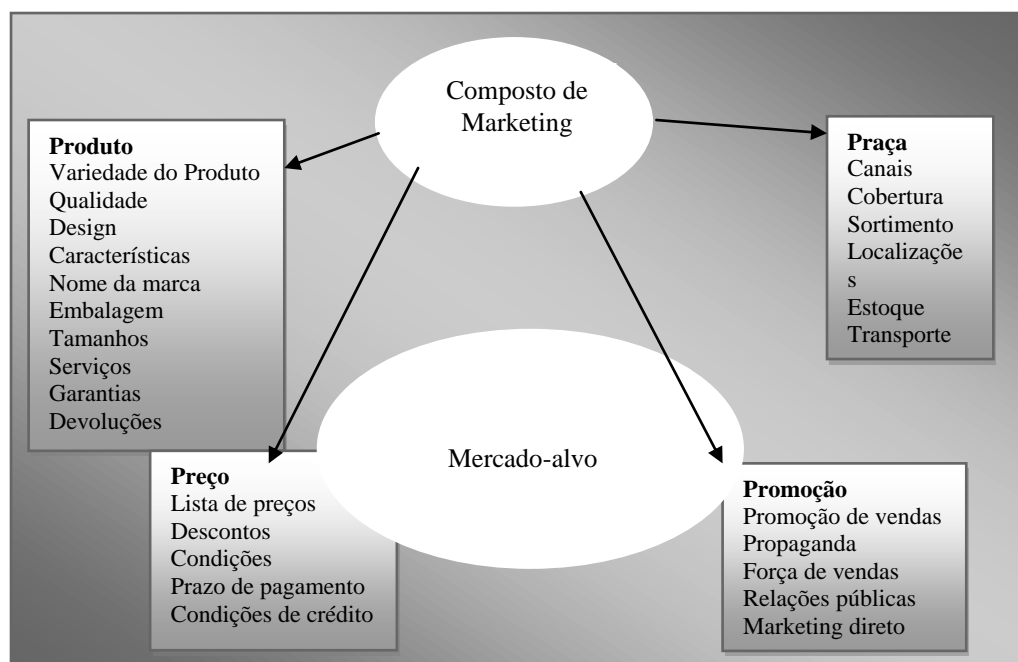


Figura 2: Os quatro P's do composto de marketing

Fonte: adaptado de Kotler 1998, p. 97

No âmbito operacional, o marketing abrange as quatro funções da administração: o planejamento, a organização, a direção e o controle. É responsável por levantar dados, analisar as informações obtidas, definir objetivos, prover elementos que auxiliem na tomada de decisão e definir procedimentos para alcançar as metas traçadas, segundo Kwasnicka apud Mattar (1994).

2.2.1 Planejamento de Marketing

Como já visto anteriormente, o conceito de planejamento está ligado à estratégia, posicionamento e objetivos. Existem planejamentos de longo prazo, anuais, de produto, de empreendimento e de atividade (Kotler, 1998).

Com base na missão da empresa, nos seus principais objetivos, são definidos os planos estratégicos de crescimento, de penetração no mercado e de desenvolvimento de produtos, entre outras. O planejamento de marketing estabelece como os objetivos serão alcançados, em quanto tempo, e quais recursos serão necessários para atingi-los (Churchill, 2005).

Como o marketing está ligado ao produto, ao preço, à promoção e ao ponto, se observado do ponto de vista do cliente, o marketing está ligado ao que o cliente espera do produto, quanto ele acha justo ou pode pagar, como ele descobre o produto ou ainda, se o lugar onde encontra o produto lhe é conveniente. O planejamento de marketing tem seu foco direcionado a esses aspectos.

2.2.2 Marketing de Serviços

O marketing de serviços tem muitas semelhanças com o marketing de produtos, entre elas, o dever de identificar e satisfazer as necessidades dos seus consumidores. Porém, o principal desafio dos profissionais de marketing é atentar para as diferenças (Churchill, 2005).

A grande característica de uma prestação de serviços é quanto a sua intangibilidade, pois o cliente guarda para si apenas a experiência vivida, a lembrança, ao contrário de um produto que o cliente leva para casa, usa, guarda, e posteriormente se desfaz do bem. O autor classifica os bens e serviços como tangíveis, mistos e intangíveis. E cita como exemplo de um bem tangível o carro; como produto misto a troca de óleo; e como um serviço intangível, uma corrida de taxi.

As características que diferenciam produtos e serviços estão relacionadas na tabela abaixo:

Características	Serviços	Bens
Relação com os clientes	Geralmente envolvem uma relação contínua com os clientes.	Geralmente envolvem uma relação impessoal e breve, embora a força e a duração das relações estejam crescendo.
Percibilidade	Serviços só podem ser usados no momento em que são oferecidos.	Bens podem ser colocados em estoque e usados num momento posterior.
Intangibilidade	O cliente possui apenas lembranças ou resultados, como um cabelo bem cortado ou um maior conhecimento.	O cliente possui objetos que podem ser usados, revendidos ou dados para outros.
Inseparabilidade	Serviços geralmente não podem ser separados da pessoa que os fornece.	Bens normalmente são produzidos por determinadas pessoas e vendidos por outras.
Esforço do cliente	O cliente pode estar a par da produção dos serviços.	O envolvimento do cliente pode ser limitado a comprar o produto final e usá-lo.
Uniformidade	Devido à inseparabilidade e ao alto envolvimento, cada serviço pode ser único, com uma possível variação de qualidade.	As variações na qualidade e as diferenças em relação a padrões podem ser corrigidas antes que os clientes comprem os produtos.

Figura 3: Características que distinguem bens e serviços

Fonte: adaptado de Churchill, 2005, p. 293

Uma empresa prestadora de serviços precisa estabelecer uma relação próxima com seu público-alvo, para aumentar as chances de atender às suas expectativas e garantir a fidelização do cliente.

O marketing de serviço tem como foco três aspectos apresentados: os clientes atuais e potenciais; os funcionários; e a relação entre o cliente e o prestador de serviço, a chamada “hora da verdade”. Somente quando estas três dimensões são bem atendidas é que o marketing de serviço pode alcançar os resultados desejados (COBRA, 1997).

As necessidades dos consumidores vêm antes dos produtos e dos serviços. Não é possível inverter a ordem do processo. O cliente, mais do que nunca, está indicando mostrando a direção a ser seguida pelas empresas. É a partir dele e das suas necessidades e desejos, que produtos e serviços devem ser concebidos.

São inúmeras as diferenças entre a administração de uma empresa voltada para bens de produção e uma empresa prestadora de serviços. A principal diferença está no momento da produção. Os produtos, de maneira geral, passam por diversas etapas no processo de fabricação antes de serem comercializados, o que permite a verificação e o controle da qualidade antes da entrega ao cliente.

No caso dos serviços, a venda ocorre antes ou simultaneamente à produção. Isso significa que com relação aos produtos o consumidor pode ter contato físico com a mercadoria antes de decidir pela compra desta mercadoria, enquanto que no caso dos serviços, o consumidor compra uma promessa de entrega. Ele compra uma promessa que só vai ser concluída com a experiência do serviço pretendido (COBRA, 1997).

Para conhecer um serviço, conseqüentemente, o cliente precisa experimentá-lo já na condição de usuário, ou seja, de compra concretizada. Por isto a percepção de risco tende a ser muito elevada nos serviços, pois eles não podem ser tocados, cheirados, degustados ou até mesmo provados antes do ato da compra.

A percepção da qualidade na prestação de serviços se dá através da experiência, uma propriedade que só poderá ser avaliada após o consumo, a compra do serviço. A qualidade do serviço é a base do marketing de serviços, enquanto a base do marketing voltado para bens de produção está ligada ao desempenho.

Lovelock (1995) considera que às vezes o serviço, assim como os produtos, também possui algumas etapas de um processo de produção. Isso implica em dizer que o serviço precisa de um *input* (entrada) que é transformada em *output* (saída). Em alguns casos o processo é físico e seu resultado é tangível (manufatura, conserto, transporte), e em outros é intangível (informação).

É importante perceber que o serviço, seja dirigido a ações palpáveis ou a mente das pessoas, envolve diferentes processos, os quais apresentam implicações para as ações de marketing. Essa relação de causa e efeito dá margem a uma percepção de marketing de serviço como uma soma de atividades que têm como finalidade analisar, planejar e implementar o controle de programas que venham a servir a demanda.

O marketing de serviços está voltado principalmente para o atendimento ao consumidor e para a interpretação de suas necessidades, levando-se em conta os fatores que determinam seu comportamento. Em suma, o marketing de serviços pode ser definido como o conjunto de esforços e ações que otimizam uma venda com o objetivo de encantar o cliente, proporcionando um diferencial competitivo à organização. Assim, com as constantes mudanças do cenário econômico, faz-se necessário criar novas formas de surpreender o cliente.

Essa é uma característica marcante do marketing de serviços, pois seus benefícios são direcionados ao serviço que é oferecido ao cliente. É através de produtos e serviços que atendam desejos e necessidades dos consumidores, que será possível alcançar a satisfação dos mesmos. Tudo isso se apoia em um trabalho conjunto de todo o quadro funcional da empresa, que é o responsável pela prestação de serviços de qualidade com o intuito de satisfazer as necessidades do público-alvo, agradando-lhes da melhor maneira possível.

Além disso, ao definir as características do serviço, o administrador deve levar em conta outros aspectos, definidos por Kotler (2002) como os 4 Ps dos serviços: perfil, processos, procedimentos e pessoas.

Perfil - estabelecimento em que ocorrerá a prestação de serviços (comunicação visual da loja, limpeza, disposição dos móveis, layout);

Processos – refere-se ao modo de administrar a prestação de serviços, o modo como os processos são desempenhados, que deve ser de forma organizada e com qualidade;

Procedimentos – relaciona-se ao atendimento da prestadora de serviço. É o momento que os recursos humanos expressam tudo o que foi ensinado e praticado no treinamento. “Os clientes percebem uma boa ou má prestação de serviços, em grande parte, pela qualidade do contato pessoal com os funcionários de uma empresa” (LAS CASAS, 2002, p. 81);

Pessoas – O pessoal é um elemento muito importante para a qualidade da prestação de serviços, pois eles vendem seus desempenhos. Por isso, devem ser treinados, capacitados para realizarem suas funções (LAS CASAS, op. cit.).

Observados os 4Ps, percebe-se que os processos do marketing de serviços devem ser esquematizados em torno do cliente desde o início, ou seja, a empresa deve estar preparada para lidar com o nível de exigência do cliente e suas expectativas, se atentando ainda para os diferenciais oferecidos pela concorrência.

Dessa forma, percebe-se que nenhuma ação de marketing pode ser desencadeada, se não tiver uma base de conhecimento sobre comportamento do consumidor, os quais participam por etapas ligadas à identificação dos seus desejos, ou necessidades (ou seja, o que o consumidor acha que precisa); busca e análise de informações; decisão de compra e pós-venda. Já, pelo lado das empresas, há uma necessidade permanente de planejar, para tornar-se eficiente na prestação de serviços pretendendo obter informações (internas e externas); determinar objetivos e estratégias; elaborar um orçamento; projetar vendas e lucros; estabelecer controles, monitorar o processo e se adequar às exigências do mercado.

É fundamental que as empresas atentem para os fundamentos do marketing de serviços visando instituir uma comunicação direta com seus clientes, pois além de definir e conhecer as características dos principais consumidores se faz necessário proporcionar serviços de qualidade, de acordo com as suas expectativas.

Segundo Lovelock (1995), a qualidade é atualmente definida pelas necessidades e expectativas do cliente. Essa qualidade pode se representada por uma garantia de serviço, como um fator que oferece incondicional satisfação para o cliente (promessa de substituição fácil, devolução

de dinheiro/cartão em caso de insatisfação, assistência técnica etc.). Essas garantias fortalecem o marketing, pois reduzem o risco da decisão de compra e forma lealdade.

No mercado de serviços, portanto, a percepção da qualidade é fortemente influenciada pela experiência, um atributo que só pode ser avaliado depois da própria utilização do serviço. Por isso para o marketing de serviços, é de suma importância que as empresas se utilizem de princípios de qualidade, tendo-a como base para aprimorar sua oferta.

Discorrer sobre o marketing de serviços implica na qualidade e a percepção da mesma. Não basta somente a prestadora de serviços oferecer ou saber que oferece um serviço de qualidade. É preciso checar como o cliente está percebendo esse serviço. A empresa deve monitorar como o cliente percebe seus serviços através de pesquisas de satisfação ou conversas diretas (HOOLEY et al., 2001).

Por isso, se faz tão importante que as empresas identifiquem a total eficiência e eficácia na prestação de serviços, buscando sempre obter informações, determinando objetivos e estratégias, elaborando orçamento e balanços, projetando suas vendas e lucros, estabelecendo controles, assim como monitorando todo o processo. É esse acompanhamento que permitirá uma maior certeza da satisfação dos clientes diante da qualidade dos serviços ofertados.

2.2.3 Marketing de relacionamento

Marketing de relacionamento é o uso de uma ampla gama de técnicas e processos de marketing, vendas, comunicação e cuidado com o cliente para:

1. Identificar seus clientes de forma individualizada e nominal.
2. Criar um relacionamento entre a sua empresa e esses clientes – um relacionamento que se prolonga por muitas transações.
3. Administrar esse relacionamento para o benefício dos seus clientes e da sua empresa. (STONE & WOODCOCK, 1998, p.3)

Buscar a satisfação do cliente e desenvolver sua lealdade tem sido o foco de muitos profissionais de marketing nos mais diversos ramos de atividade, por um simples motivo: é mais barato manter um cliente do que conquistar um novo. Considerando que a empresa visa o lucro, para aumentar o lucro ela deve aumentar as vendas e diminuir os custos operacionais. Por esse lado, um cliente satisfeito tende a consumir mais produtos e/ou serviços, e ainda indica a empresa para outros potenciais clientes, reduzindo os custos com a publicidade e propaganda.

Em uma breve análise histórica, Vavra (1993) ressalta que a população vem crescendo em um ritmo mais lento, e cita o exemplo da população americana que cresceu aproximadamente 56 milhões em 25 anos, de 1965 a 1990, e estima-se que um novo aumento de 56 milhões na população americana ocorra em 50 anos, o dobro do tempo.

Outra característica que afetou as empresas e se tornou um desafio para os profissionais de marketing, foi a abertura dos mercados, a chamada globalização. Em um mercado fechado, as grandes indústrias tinham suas estruturas voltadas à eficiência do produto ou serviço. Com a globalização e a forte concorrência, as disparidades entre os preços e qualidade dos produtos diminuíram, e o foco foi direcionado ao consumidor.

Assim como mudou a concorrência no mundo, mudou também o perfil dos consumidores. O mercado está mais maduro, o que significa que as pessoas estão vivendo mais e com maior poder de compra. As famílias estão menores, e as responsabilidades domésticas estão compartilhadas. E, segundo Vavra (1993, p. 23) “Todas essas mudanças têm efetivamente enfraquecido a lealdade de marca de que muitas empresas tanto dependem.”

Atualmente o marketing está orientado para a definição de um público-alvo, identificação de suas necessidades e desejos, desenvolvimento de novos produtos e serviços que atendam a essas necessidades e desejos e atração deste público-alvo para a experimentação deste produto ou serviço.

Tendo em vista todas as mudanças ocorridas no mercado nas últimas décadas, alguns profissionais de marketing passaram a pesquisar em profundidade a satisfação dos clientes, e perceberam que as expectativas dos consumidores vão além do produto adquirido. Em outras palavras, para a empresa o seu trabalho culmina na venda, já na visão do cliente a compra é o início de um novo relacionamento.

E desenvolver esse relacionamento pós-venda tem sido um grande desafio para as empresas. Esta nova postura implica em manter os consumidores satisfeitos após a compra, desenvolver ações que façam com que os atuais clientes continuem comprando o mesmo produto ou outros produtos da mesma empresa ao invés de buscar concorrentes e, mensurar a satisfação dos clientes tornando-os conscientes de que manter essa relação é o principal objetivo da organização.

2.2.4 Comportamento consumidor

Entender o que leva uma pessoa a adquirir determinado produto ou serviço, é preciso analisar os aspectos motivacionais de cada indivíduo e as etapas do processo de compra, que inicia no reconhecimento da necessidade, depois pela busca de informações, avaliação de alternativas, decisão de compra e finalmente pela avaliação pós-compra. Esse processo de compra é cíclico e sofre influências do meio social onde a pessoa vive, influências de campanhas de marketing e ainda influências situacionais como um convite inesperado para um casamento, por exemplo (Churchill, 2005).

Deve-se levar em consideração características culturais, sociais e psicológicas do público-alvo, adequando o composto de marketing: produto, preço, ponto de venda e promoção ao perfil consumidor. Estimando ainda que estímulos econômicos, tecnológicos, políticos e culturais influenciarão o processo de decisão de compra.

Segundo Kotler (1998), são quatro os fatores psicológicos que determinarão as escolhas de uma pessoa: motivação, percepção, aprendizagem e crenças e atitudes.

Entre as principais teorias motivacionais, estão a de Freud, a de Maslow e a Herzberg. Para Freud, as forças psicológicas que determinam as escolhas de uma pessoa, são inconscientes e ela própria não consegue entender plenamente suas motivações. Alguns pesquisadores descobriram um produto pode despertar diferentes sensações, por exemplo, relataram que o consumo de uísque pode atender um anseio de descontração para uma pessoa, de posição social para outra ou ainda alegria para uma terceira. O que explica por que diferentes marcas de um mesmo produto desenvolvem abordagens diferentes de acordo com seu mercado-alvo.

A teoria da motivação de Maslow é também conhecida por hierarquia de necessidades de Maslow. O autor descreveu cinco necessidades fundamentais ao ser humano em uma escala de importância ou urgência: em primeiro lugar, na base da escala, estão as necessidades fisiológicas, como abrigo, água, comida e descanso; em segundo vem as necessidades de defesa, segurança ou proteção física e financeira; em terceiro lugar na escala estão as necessidades sociais, como relações de amor, amizade e associações; em quarto lugar estão as necessidades de estima, como a auto-estima e o status; por último está a necessidade de auto-realização, de desenvolvimento pessoal e conquista como cursos de especialização, férias, e atividades altruístas.

A teoria motivacional de Herzberg trata dos fatores de satisfação e de insatisfação. Onde a ausência de insatisfação não é fator determinante para ocasionar uma compra e, segundo o autor, o fator de satisfação está sempre presente quando uma pessoa decide adquirir um produto ou serviço.

O fator percepção, segundo Berelson apud Kotler (1998, p. 174) “é o processo pelo qual uma pessoa seleciona, organiza e interpreta as informações para criar um quadro significativo do mundo.” Este fator depende muito da vivência, da “bagagem” de vida de cada indivíduo. Duas pessoas podem interpretar uma mesma situação de maneira oposta. Por exemplo, um palestrante de fala firme, pode aparentar para um expectador uma pessoa inteligente e conhecedora do assunto, mas para outra pessoa pode parecer arrogante e presunçoso.

Inerentes ao fator percepção encontram-se características de atenção seletiva, distorção seletiva e retenção seletiva. A atenção seletiva significa que apesar da grande quantidade de informação disponível diariamente, “é mais provável que as pessoas percebam os estímulos relacionados a uma necessidade atual.” Kotler (1998, p. 175) A distorção seletiva é a inclinação da pessoa a interpretar uma mensagem de acordo com seu conhecimento sobre o assunto ou sua intenção pessoal. O que significa que se estiver interessada em um determinado produto, o indivíduo tende a ignorar informações negativas a respeito deste. Já na retenção seletiva, devido ao fato de as pessoas tendem mais a esquecer do que aprender, as mensagens que ficam armazenadas na memória são as que reforçam as crenças e costumes.

O fator aprendizagem denota que a demanda por um produto ou serviço pode ser desenvolvida, visto que o processo da aprendizagem acarreta em modificações no comportamento de um indivíduo decorrentes de experiências vivenciadas. “Os teóricos acreditam que a aprendizagem de uma pessoa é produzida através da atuação recíproca de impulsos, estímulos, sugestões, respostas e reforço.” Kotler (1998, p. 175)

Os fatores crenças e atitudes são decisivos no processo de compra. Imbuído de emoções ou não, as crenças e atitudes são determinadas pelo conhecimento, julgamento pessoal ou pela fé. Neste caso, pesquisas específicas podem auxiliar profissionais de marketing a entender se seu produto ou serviço agrada ou não, e por que. Desta forma, podem sugerir mudanças diretas nos produtos ou na forma de abordar o cliente.

2.2.5 Segmentação de mercado

“Segmentação de mercado é o processo de dividir um mercado em grupos de compradores potenciais que tenham semelhantes necessidades e desejos, percepções de valores ou comportamentos de compra. Os indivíduos ou organizações em cada grupo – ou segmento – do mercado podem responder de maneira semelhante a uma determinada estratégia de marketing. As empresas usam as informações para decidir a quais segmentos de mercado podem atender de forma mais lucrativa, enquanto as organizações sem fins lucrativos usam-nas para ser mais eficientes no alcance de suas metas. O segmento específico de mercado que uma organização seleciona para servir é chamado de **mercado-alvo**.” (Churchill, 2005, p. 204 e 205)

Visto tantos elementos que afetam o processo de compra, faz-se necessário dividir a população em segmentos com características semelhantes, viabilizando a gestão do composto de marketing (produto, preço, ponto de venda e promoção). A base para segmentação de mercado leva em conta fatores citados anteriormente, como características básicas do cliente, atitudes e comportamento.

Também chamada de informação classificatória, as características básicas são inatas ao indivíduo, não tem relação direta com as atitudes e comportamentos, e não variam de uma aquisição à outra. São características demográficas, como sexo, idade localização geográfica e subcultura, baseada em semelhanças raciais, étnicas ou geográficas; socioeconômicas; de ciclo de vida, que leva em conta entre outras coisas se uma pessoa é solteira, se reside com os pais e se tem dependentes; características ainda de personalidade e de estilo de vida. Hooley (2001). Uma segmentação de mercado eficaz, segundo Kotler (1998), deve ser mensurável, substancial, um segmento deve ser grande e homogêneo, acessível, diferenciável e acionável.

Concluídas as pesquisas de segmentação, a empresa define quantos e quais segmentos serão trabalhados. A empresa pode desenvolver um produto ou serviço específico para um nicho de mercado em particular. Pode se especializar nas demandas deste mercado e oferecer diferentes produtos, ou ainda, se especializar em um produto e atender diferentes segmentos.

Todas essas decisões invariavelmente estão sujeitas às limitações ou características da própria empresa, como o ramo de atuação, tamanho, localização, recursos tecnológicos e financeiros disponíveis. A segmentação de mercado é útil tanto para pequenas quanto grandes empresas. Permite a identificação de segmentos não atendidos ou em expansão. O quadro abaixo relaciona a atratividade de um segmento à capacidade da empresa em atender a demanda.

		Atratividade do segmento		
		Não-atrativo	Médio	Atrativo
Capacitação da empresa	Fraca	Evitar muito	Evitar	Possível
	Média	Evitar	Possível	Alvo secundário
	Forte	Possível	Alvo secundário	Prioridade

Figura 4: Seleção de mercado-alvo

Fonte: adaptado de Hooley, 2001, pág. 276

3 METODOLOGIA

Este capítulo tem por objetivo definir o tipo de pesquisa, a população e a amostra estudadas, as técnicas de coleta e análise de dados e, por fim, as limitações do estudo. Existem várias formas de se classificar uma pesquisa, variando de acordo com os autores. Neste trabalho, será utilizado o modelo proposto por Vergara (2007).

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O modelo proposto por Vergara (2007) classifica a pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa pode ser exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada ou intervencionista. E quanto aos meios pode ser uma pesquisa de campo, de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, ex post facto, participante, pesquisa-ação ou estudo de caso.

Quanto aos fins, o presente estudo pode ser classificado como uma pesquisa descritiva, pois visa descrever características de determinada população ou fenômeno. Na classificação quanto aos meios, trata-se de um estudo de caso, segundo Vergara (2007), restrita a uma ou poucas unidades pesquisadas, seja uma pessoa, uma empresa ou um produto. A pesquisa tem caráter bibliográfico e de campo, pois se apoia em material publicado, e inclui aplicação de questionários aos clientes e observação participante.

Inicialmente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, com consultas de periódicos, livros e sites da internet e intranet corporativa, pois, ela tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses que atinjam um maior aprimoramento das idéias (GIL, 1999).

Já a pesquisa descritiva proporcionou maior definição das características do público-alvo, o que subsidiou a coleta de variáveis necessárias para o estudo. Dessa forma, foi possível obter mais informações sobre a empresa em foco, o que possibilitou uma melhor análise da satisfação da demanda em relação aos serviços ofertados.

3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

3.2.1 População

“População não é o número de habitantes de um local, como é largamente conhecido o termo, mas um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo) que possuem as características que serão objeto de estudo”. (Vergara, 2007, p. 50) Nesta pesquisa serão analisados os clientes do segmento de alta renda, com renda mensal superior a R\$ 5.000,00 ou investimentos a partir de R\$ 50.000,00, atendidos na agência de Florianópolis/SC.

3.2.2 Amostra

“É a unidade sobre a qual procuramos obter os dados” (Kinneer & Taylor apud Mattar, 1994, p. 280). Um estudo pode compreender todos os elementos da população, e neste caso é chamado de censo. Este tipo de estudo se justifica se a população for pequena, se os dados referente à população forem de fácil acesso, ou por determinação legal. Por outro lado, quando o estudo envolve apenas parte da população, é chamado de pesquisa (Mattar, 1994).

A definição do tamanho da amostra foi determinada através da amostragem aleatória simples. E neste caso, considerando a população infinita ou desconhecida, o número de elementos da amostra foi determinado através da fórmula proposta por Barbetta (2001):

$$n_0 = \frac{1}{E_0^2}$$

Onde n_0 é o número de elementos da amostra, e E_0 é o erro amostral tolerável. Considerando-se um erro amostral de 10%, chega-se a uma amostra de 100 elementos, como mostra o cálculo a seguir:

$$n = 1/(0,10)^2$$

$$n = 1/ 1,010$$

$$n = 100$$

A pesquisa foi realizada através de questionários aplicados aos clientes do segmento de alta renda, atendidos na agência entre os dias 28 e 29 de Maio de 2009.

3.3 COLETA DE DADOS

Existem dois tipos de dados, os primários e os secundários. Os dados primários ainda não foram extraídos dos pesquisados, suas principais fontes são: o próprio pesquisado, pessoas com informações sobre o pesquisado, e situações semelhantes. Os dados secundários são todos aqueles que já foram coletados, catalogados e se encontram a disposição dos pesquisadores, como livros, jornais, revistas, artigos, publicações governamentais ou institucionais (Mattar, 1994).

No presente trabalho, os dados foram coletados em pesquisa de campo através de questionário estruturado, apresentado no final do trabalho, com questões fechadas e abertas, através da observação participante, visto que a autora atualmente trabalha no ambiente pesquisado. Os dados também foram coletados por meio de pesquisa documental nos arquivos da empresa e através de pesquisa bibliográfica.

3.4 TECNICA DE ANÁLISE DE DADOS

Os dados podem ser tratados com procedimentos estatísticos como os testes paramétricos e não paramétricos, podem ser tratados de forma não estatística, ou das duas formas ao mesmo tempo (Vergara 2007). Neste trabalho os dados foram tratados de forma não estatística, porém estruturada.

3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A primeira limitação deste estudo se deve à abrangência da pesquisa restrita a agência do banco XPTO localizada em Florianópolis, visto a impossibilidade de realizar a pesquisa em todas as agências que atendem o referido segmento de clientes no Brasil.

Outra limitação desta pesquisa se refere ao número de clientes que estiveram na agência nos dias determinados para a pesquisa e a escassa disponibilidade de tempo destes clientes.

Outro fator limitante está relacionado à disponibilidade da organização em ceder e divulgar informações internas. E um terceiro fator limitador diz respeito à propensão dos clientes em responder ao questionário apresentado.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO BANCO XPTO

Fundado em 1865 na China, o XPTO nasceu para servir os comerciantes da região. Seguindo as rotas de comércio de seus clientes, foi se expandindo para outros países e, com as características institucionais que adquiriu de sua experiência, tornou-se uma das principais instituições financeiras do mundo.

Com mais de 130 anos de existência, o grupo XPTO com sede em Londres, está presente em 83 países e territórios. Emprega mais de 315 mil funcionários e atende 128 milhões de clientes, composto por aproximadamente 10.000 escritórios e agências em todo o mundo. São mais de 200 mil acionistas, e as ações da corporação são cotadas nas Bolsas de Londres, Paris, Hong Kong e Nova Iorque. Por meio de uma rede global, o XPTO oferece a seus clientes uma ampla gama de serviços financeiros: banco de varejo, commercial, corporate, investment e private banking; trade services; cash management; serviços de tesouraria e mercados de capital; seguros e previdência; empréstimos e financiamentos; fundos de pensão e investimento e muito mais, operando nas regiões da Ásia, Europa, América, Oceania, Oriente Médio e África.

4.1.2 XPTO no Brasil

O Grupo XPTO iniciou suas atividades no país, em 1997, com a aquisição de ativos e passivos selecionados do Banco XX do Brasil e foi autorizado pelo Banco Central do Brasil a operar como um banco múltiplo, nas carteiras comercial, de investimento, de crédito imobiliário, de crédito pessoal, financiamento e investimento e câmbio.

No Brasil, o Banco XPTO está presente em mais de 560 municípios, com 933 agências. Tem uma carteira de aproximadamente 3,2 milhões de clientes que contam com produtos e serviço como: seguros, capitalização, arrendamento mercantil, administração de cartões de crédito, administração de fundos múltiplos de investimentos e corretagem e câmbio.

4.1.2.1 Segmentação dos clientes

Os clientes são segmentados de acordo com o perfil econômico. O banco trabalha com os seguintes segmentos de conta: *Tipo A* (Clientes de alta renda) - clientes com renda acima de R\$ 5.000,00 ou mais de R\$ 50.000,00 aplicado em investimentos, possuem benefícios diferenciados, como as três bandeiras de cartões de crédito (visa, master e amex) totalmente gratuitas, taxa de juros de cheque especial e de empréstimo diferenciadas, e aplicações em investimentos diferenciados; *Tipo B* - clientes com renda acima de R\$ 2.500,00, possuem vantagens como uma bandeira de cartão de crédito gratuita, taxa de juros de cheque especial e empréstimo diferenciadas, seguro de saldo devedor de até R\$ 20.000,00 e assistência 24h pessoal do cliente; *Tipo C* - clientes com renda acima de R\$ 1.200,00, têm direito a um talão de cheques por mês e alguns produtos limitados; *Tipo D* - clientes com renda acima de R\$ 750,00, de maneira geral tratam-se de contas para recebimento de salário, de alguma empresa que possua parceria com o banco; *Tipo E* (Conta Salário) - exclusivamente para crédito de salário de funcionários.

4.1.2.2 Rede de agências

O Banco XPTO, possui no Brasil mais de 900 agências, e destas, 77 são agências com estrutura diferenciada para atendimento do público de alta renda, visto que os clientes, de acordo com seu perfil, possuem necessidades diferentes.

O segmento de alta renda, objeto deste estudo, possui na sua maioria clientes investidores, que procuram as taxas de rentabilidade de investimentos mais atrativas do mercado, atendimento diferenciado, consultoria financeira, seguros. Esses clientes esperam segurança e comodidade. Outros clientes desse segmento dão total importância para os canais de atendimento do banco e principalmente ao internet banking, visando unir comodidade, conforto e segurança. Muitos desses clientes viajam freqüentemente ao exterior e recebem um atendimento diferenciado por parte do

banco em outros países, clientes deste segmento são reconhecidos como tal no países onde o Banco XPTO está presente.

Essas agências com estrutura diferenciada possuem caixa exclusivo, sala de reunião à disposição do cliente, acesso à internet, para estrangeiros oferece acesso à central de atendimento do país de origem, acesso a canal de televisão especializado no mercado financeiro, um jornal de circulação nacional e outro regional, revista internacional e atendimento especializado em salas reservadas com conforto e segurança.

4.1.2.3 Serviços internacionais

Nomeado neste trabalho como Centro de Operação Bancária Internacional (COBI), este departamento é considerado um centro de negócios internacionais e está presente em 55 países, atuando em diferentes áreas. Na área de pessoa física, este setor está diretamente subordinado ao Head do segmento de alta renda, conforme quadro abaixo:

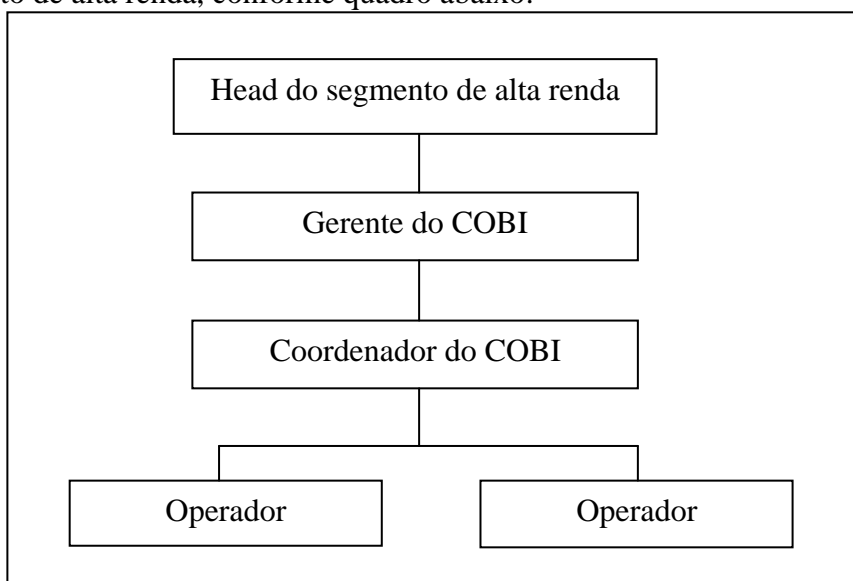


Figura 5: Organograma COBI

Fonte: Elaborado pela autora

Nesta área, o COBI auxilia agência na execução dos serviços internacionais oferecidos. São eles:

- Auxílio na abertura de conta corrente em outros países;

- Internacionalização do segmento, cliente de alta renda em um país, é desta forma reconhecido nos demais países;
- Transferências internacionais gratuitas entre contas de mesma titularidade podem ser realizadas pela internet ou na agência;
- Na abertura de conta em outro país, é disponibilizada a transferência do histórico de crédito junto à instituição;
- Guia local de países. Informações sobre economia, cultura, etiqueta e demais aspectos de diversos países;
- No caso de extravio dos cartões, o cliente tem acesso a um saque emergencial no exterior. Serviço disponível para o titular da conta e familiares;
- Crédito pré-aprovado para aquisição de imóvel no exterior.

O COBI integra diferentes empresas XPTO Holdings, visando oferecer um atendimento padronizado de qualidade em diversos países.

5 RESULTADOS DA PESQUISA

Como já exposto na metodologia, foi utilizado como instrumento de pesquisa para realização deste trabalho o questionário, com objetivo de analisar se os clientes pessoa física de alta renda do banco XPTO, estão satisfeitos com os produtos e serviços internacionais oferecidos pela empresa. Foram pesquisados os clientes atendidos na agência de Florianópolis entre os dias 28 e 29 de Maio de 2009. Os dados foram coletados através de questionários com perguntas abertas e fechadas. Entre os 53 clientes abordados, 48 responderam ao questionário.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

5.1.1 Dados pessoais

a) Sexo

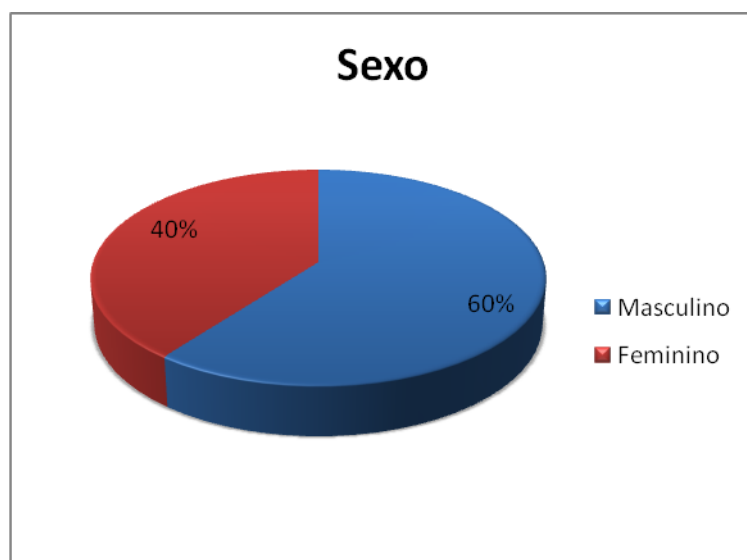


Figura 6: Sexo

Fonte: Pesquisa própria, 2009

Neste quadro percebe-se que 29 clientes que responderam à pesquisa são do sexo masculino e representam 60% dos entrevistados, sendo 19 clientes do sexo feminino.

b) Idade

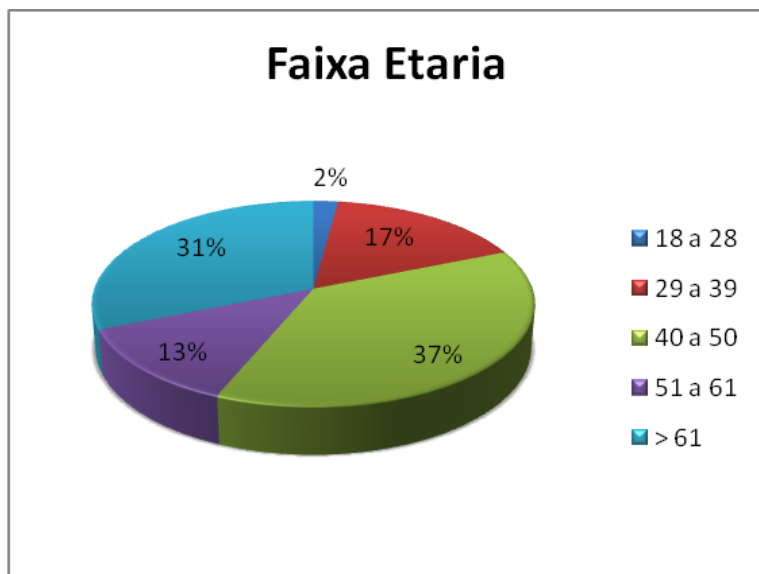


Figura 7: Idade

Fonte: Pesquisa própria, 2009

Este gráfico mostra que 81% dos clientes entrevistados possuem mais de 40 anos, com predominância de clientes com idade entre 40 e 50 anos, totalizando 18 pessoas, seguido da faixa acima de 61 anos.

c) Estado civil

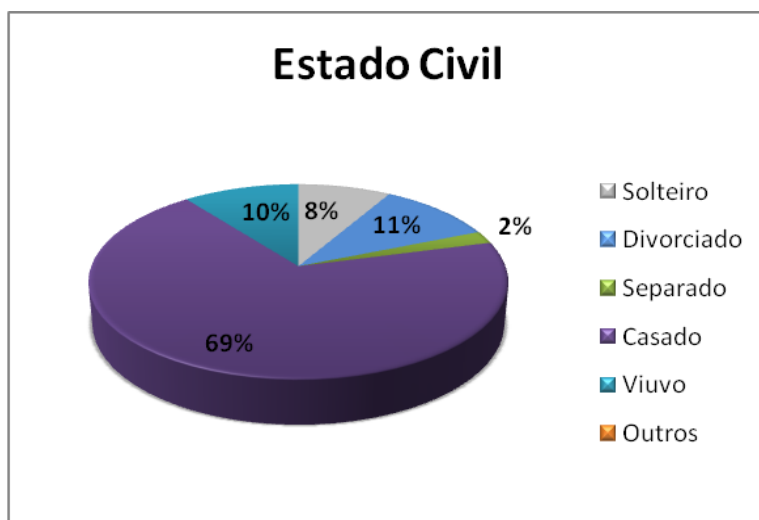


Figura 8: Estado civil

Fonte: Pesquisa própria, 2009

Pode-se observar que 69% são casados, 13% são separados ou divorciados, 10% são viúvos e 8% solteiros. Por ser a maioria dos entrevistados casados, entende-se que são pessoas com certa experiência e que já possuem famílias formadas. Na sua maioria, são pessoas que construíram seu patrimônio ao longo da vida.

d) Escolaridade

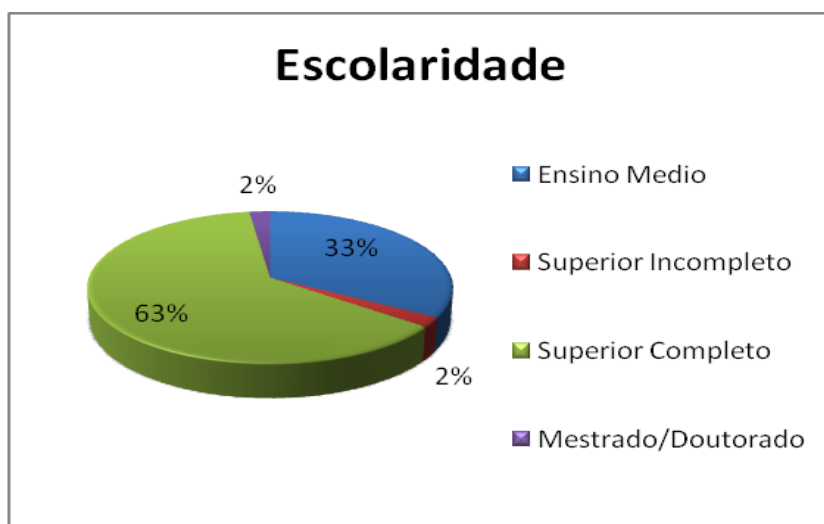


Figura 9: Escolaridade

Fonte: Pesquisa própria, 2009

O quarto gráfico mostra que 63% dos entrevistados possuem o ensino superior completo, apenas 2% estão com o curso superior em andamento e 2% possuem alguma especialização. 16 clientes entrevistados possuem apenas o ensino médio, o que representa 33% do total.

e) Número de dependentes



Figura 10: Número de dependentes

Fonte: Pesquisa própria, 2009

Este gráfico demonstra que mais de 50% dos entrevistados têm apenas 1 ou 2 dependentes, 19% possuem 3 dependentes e 23% não têm filhos. Nenhum dos entrevistados possui 4 ou mais dependentes.

f) Profissão

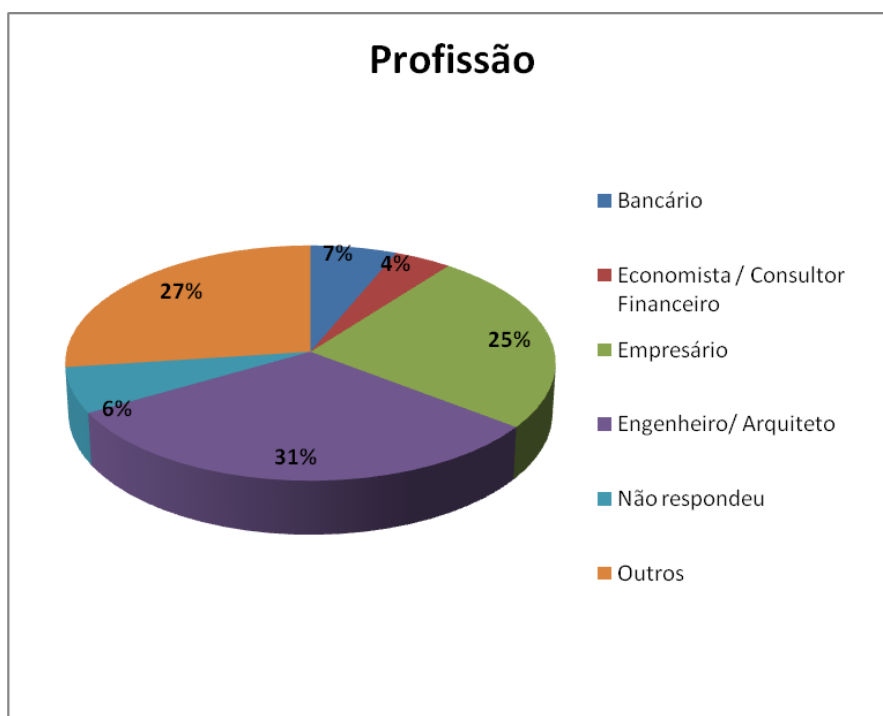


Figura 11: Profissão

Fonte: Pesquisa própria, 2009

A questão profissão foi apresentada no questionário como uma pergunta aberta. Dos 48 entrevistados, 15 responderam que são engenheiros ou arquitetos, 12 são empresários, 5 são aposentados, 5 são do lar, 3 clientes são bancários, 2 são economistas ou consultores financeiros, 1 respondeu que é instrumentador, 1 é contador, 1 é professor, e 3 não responderam a essa pergunta.

g) Tempo de relacionamento bancário

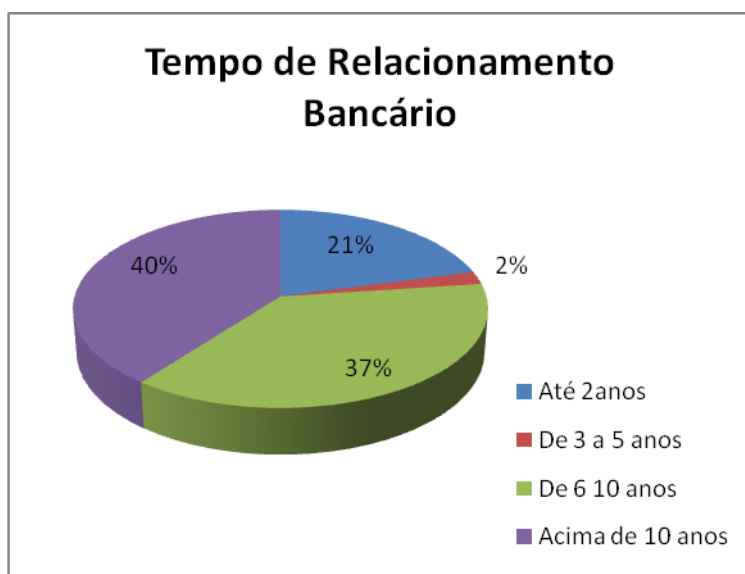


Figura 12: Tempo de relacionamento bancário

Fonte: Pesquisa própria, 2009

Este gráfico mostra que 77% dos clientes que responderam à pesquisa, são correntistas há mais de 5 anos. 21% têm até 2 anos de conta, e apenas 2% possuem conta de 3 a 5 anos.

Relacionando as características do segmento aos 7 gráficos iniciais observa-se predominantemente um perfil de cliente experiente, com família constituída, que conquistou seu patrimônio ao longo da vida, e valoriza a segurança de uma instituição com mais de 100 anos de atuação no mercado e preza pela comodidade.

5.2 PESQUISA DE SATISFAÇÃO

5.2.1 Satisfação do cliente quanto aos produtos e serviços oferecidos

Nesta etapa da pesquisa, foram elaboradas questões para saber se o cliente utilizou no primeiro semestre de 2009 algum serviço internacional, se foi bem atendido, se tem algum produto que desconhece e se sugere a criação de algum produto ou serviço que não encontra na instituição.

O gráfico abaixo apresenta o país onde o cliente possui a principal relação com a instituição, visto que a agência pesquisada recebe grande volume de turistas e clientes estrangeiros de mudança para o Brasil. Nesta questão, dos 48 entrevistados apenas 1 cliente possui conta na França, todos os demais são clientes no Brasil.

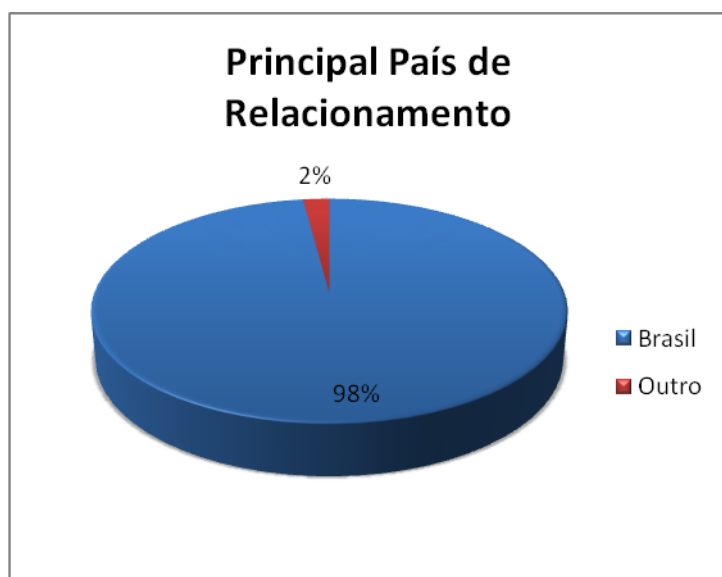


Figura 13: Principal país de relacionamento

Fonte: Pesquisa própria, 2009

A segunda questão neste tópico verifica se o cliente visitou alguma agência do banco XPTO fora do seu país de origem. Do total, 13 pessoas estiveram em uma agência no exterior no primeiro semestre de 2009. Destes, 5 viajaram para visitar parentes ou amigos no exterior, 7 viajaram a lazer e apenas 1 viajou a negócios.



Figura 14: Visita a agência no exterior

Fonte: Pesquisa própria, 2009

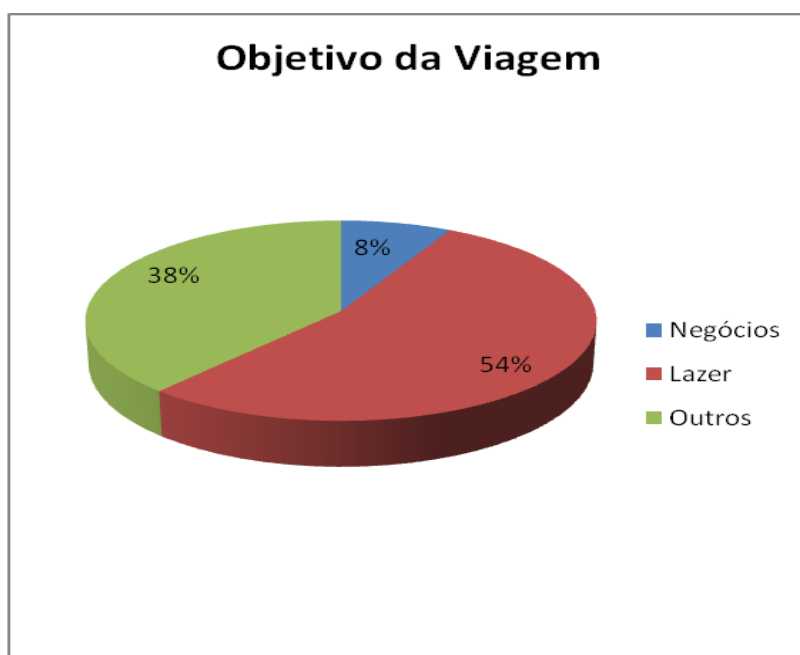


Figura 15: Objetivo da viagem

Fonte: Pesquisa própria, 2009

Quando questionados quanto ao motivo da ida a agência, 31% dos clientes informaram que se dirigiram a uma agência do banco XPTO para realizar alguma transação de câmbio, 23% para sacar dinheiro nos terminais de auto-atendimento, 8% para efetuar pagamentos ou transferências e

dos 38% restantes alguns foram tratar de outros assuntos, como abertura de conta, foram sanar dúvidas locais ou simplesmente não responderam a essa pergunta. Nenhum cliente entrevistado se dirigiu à agência para solicitar ou cancelar cartão, utilizar o internet banking ou acessar a central de atendimento.

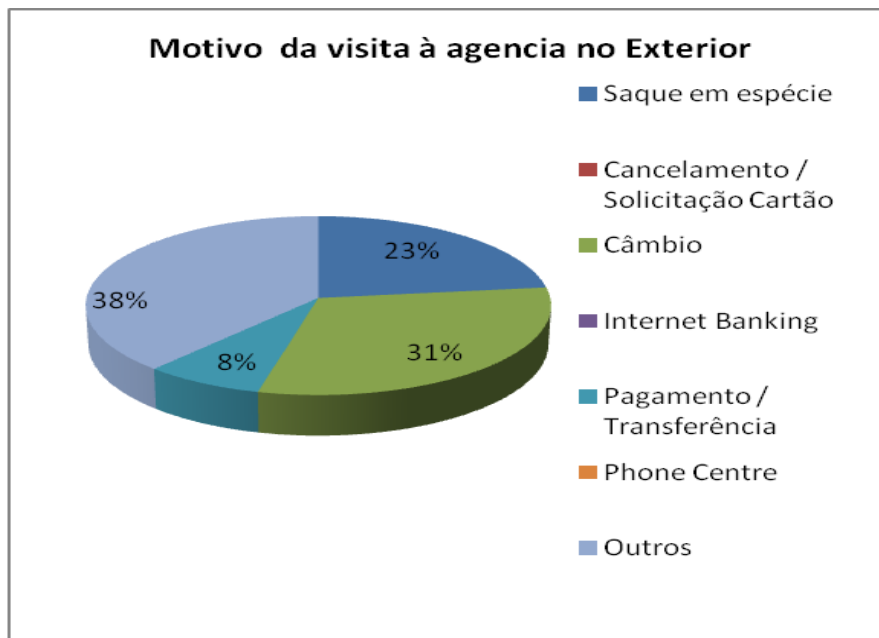


Figura 16: Motivo da visita à agência

Fonte: Pesquisa própria, 2009

Com relação ao atendimento recebido nesta visita, o cliente foi orientado a responder quanto ao interesse dos funcionários da agência em atendê-lo e quanto ao conhecimento demonstrado pelos mesmos. 77% dos pesquisados concordaram com a afirmação de que houve interesse dos funcionários na solução de problemas, e 46% concordam que a equipe demonstrou conhecimento sobre os produtos e serviços da instituição.

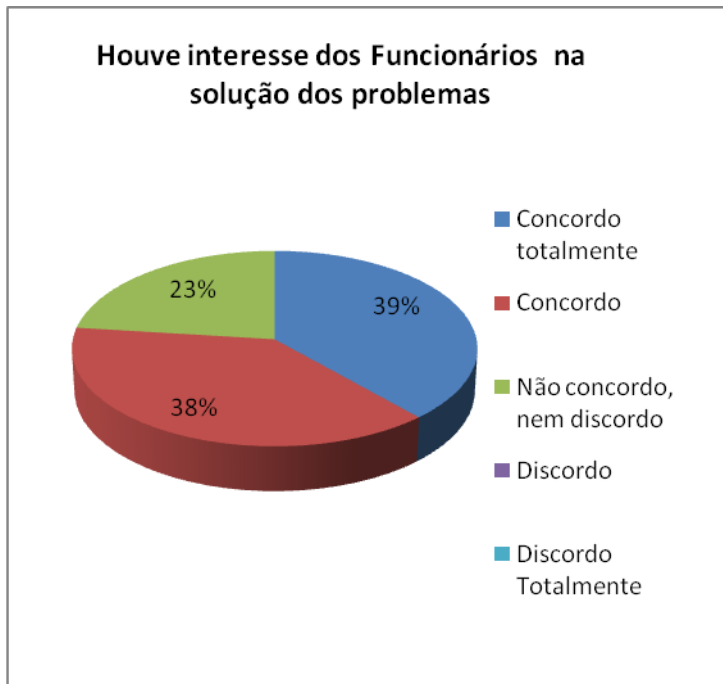


Figura 17: Interesse no atendimento

Fonte: Pesquisa própria, 2009

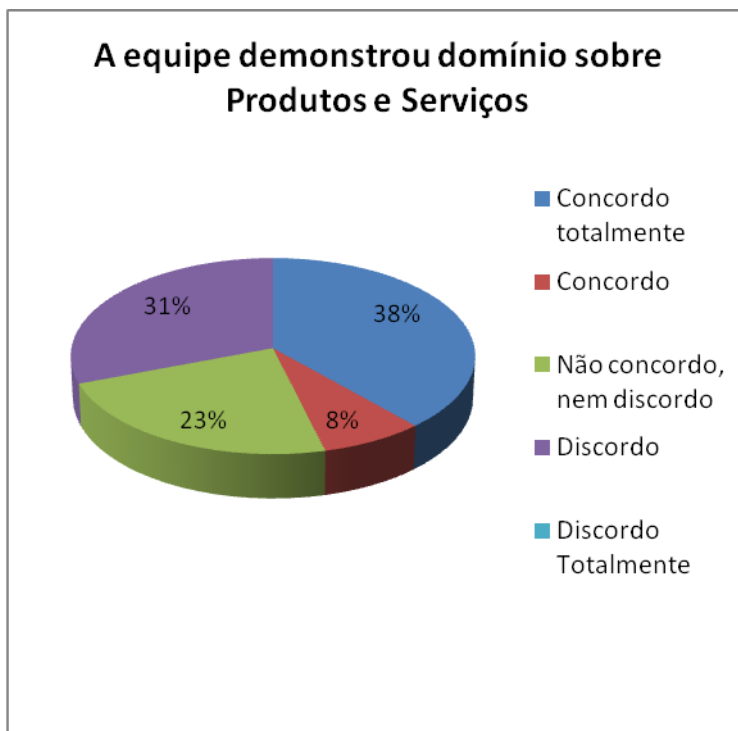


Figura 18: Conhecimento da equipe de atendimento

Fonte: Pesquisa própria, 2009

O gráfico seguinte demonstra a satisfação dos clientes quanto ao ambiente da agência que encontraram, quanto a agilidade e qualidade do atendimento. No item localização da agência, os 13 pesquisados responderam que ficaram satisfeitos ou muito satisfeitos. Quando questionados quanto ao ambiente da agência 10 se mostraram satisfeitos ou muito satisfeitos e 3 não sabiam ou não tinham opinião. No item tempo de resposta à solicitação, 10 responderam que ficaram satisfeitos e 03 se mostraram insatisfeitos. Quanto à prestatividade dos funcionários e habilidade da equipe na solução dos problemas, 10 responderam que ficaram satisfeitos ou muito satisfeitos e 3 responderam que ficaram muito insatisfeitos. Com relação a disponibilidade (funcionamento) das máquinas de auto atendimento, 12 clientes se mostraram satisfeitos e um não opinou. Por fim, quanto à privacidade e segurança, todos se mostraram satisfeitos.

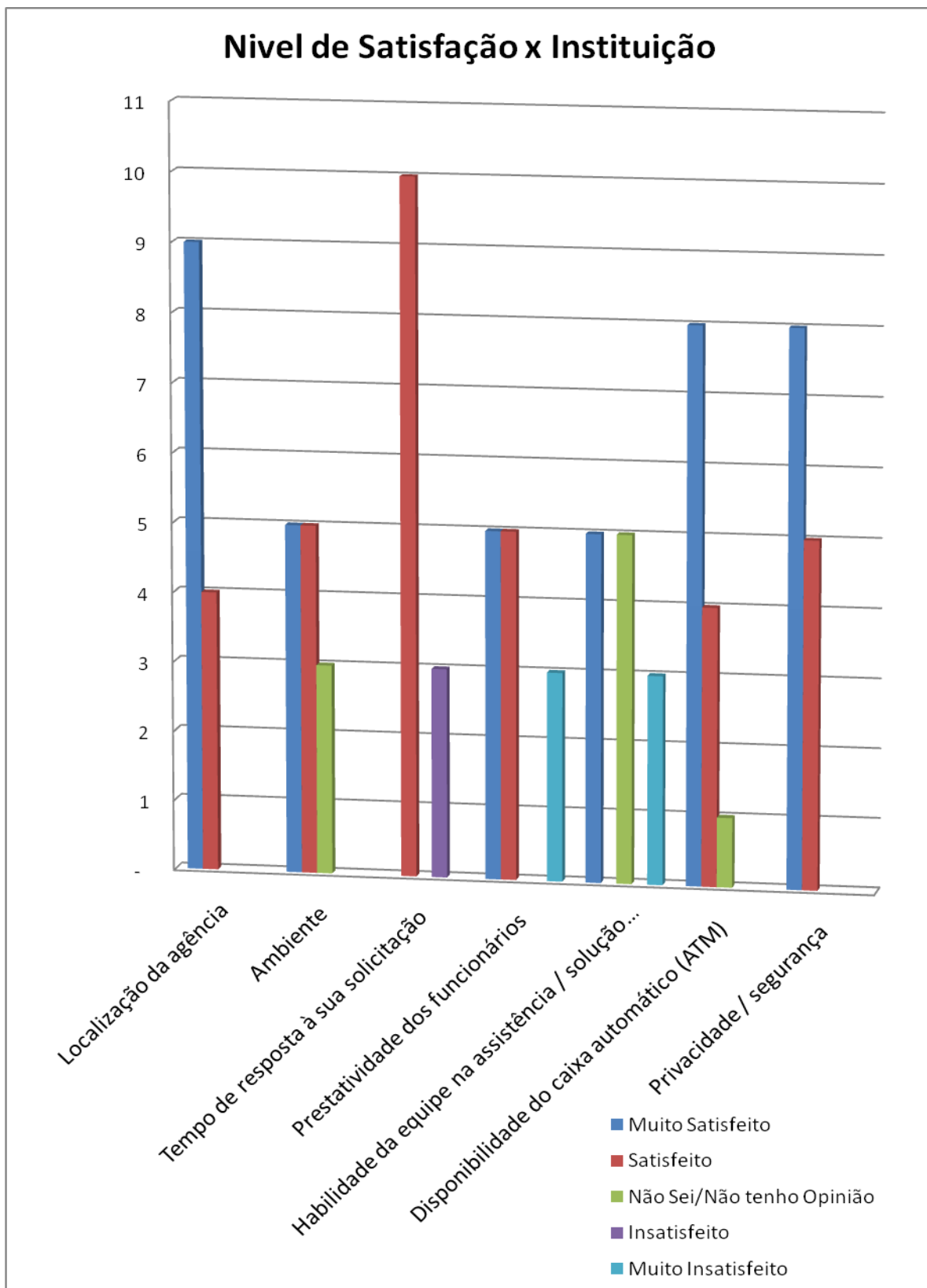


Figura 19: Satisfação quanto ao ambiente da agência e atendimento

Fonte: Pesquisa própria, 2009

Ao final, procurou-se definir a relação entre a expectativa versus a experiência vivenciada. Neste, 69% afirmaram que a experiência atendeu ou superou suas expectativas.



Figura 20: Expectativa x Experiência

Fonte: Pesquisa própria, 2009

Os clientes receberam uma tabela semelhante à tabela abaixo e assinalaram entre os principais produtos e serviços oferecidos, quais eles já conheciam e quais desconheciam. Dentre os 13 produtos listados, apenas 4 tiveram maior percentual de clientes que os desconhecem. Era desconhecida da maioria dos entrevistados a possibilidade de efetuar transferências internacionais gratuitas entre contas de mesma titularidade, com a facilidade do envio pela internet para mais de 15 países (Austrália, Brunei, Bermuda, Brasil, Canadá, Cayman, Cingapura, Emirados Árabes, EUA, Filipinas, França, Hong Kong, Índia, Indonésia, Malásia, Malta, México, Jersey e Reino Unido), a possibilidade de abrir uma conta corrente no exterior com a elegibilidade do segmento, ou seja, o cliente de alta renda no Brasil poderá abrir conta em outros países no mesmo segmento sem a necessidade de comprovar renda no exterior e, por último, desconheciam também a possibilidade de obter uma linha de crédito pré-aprovada para aquisição de um imóvel quando em mudança para outro país.

Produto / Serviço	Conhecem	Não conhecem
Internet Banking para visualização de contas em outros países	27	21
Transferências Internacionais gratuitas pelo Internet Banking	13	35
Telefone emergencial para atendimento no exterior	28	20
Reposição de Cartão em 24Hs no Exterior	33	15
Programa de recompensas do Cartão de Credito	46	02
Vantagens e benefícios Cartao de Credito	36	12
Saque Emergencial	32	16
Abertura de Conta em outro país	16	32
Consultoria Personalizada de Investimentos	32	16
Auxilio na Aquisição de Imovel, quando em mudança para o exterior	13	35
Elegibilidade do Segmento	21	27
Sala VIP nos Aeroportos	32	16

Figura 21: Conhecimento sobre produtos e serviços oferecidos

Fonte: Pesquisa própria, 2009

Na questão seguinte os clientes foram orientados a responder qual o seu grau de satisfação com relação a cada canal de atendimento. O atendimento na agência, tanto pessoal quanto telefônico, contou com 100% de satisfação dos clientes pesquisados; mais de 80% dos entrevistados se mostraram satisfeitos com o atendimento telefônico via 0800; 72% afirmaram não conhecer ou não ter opinião formada sobre o atendimento telefônico internacional; com relação ao internet banking, 69% se mostraram satisfeitos.

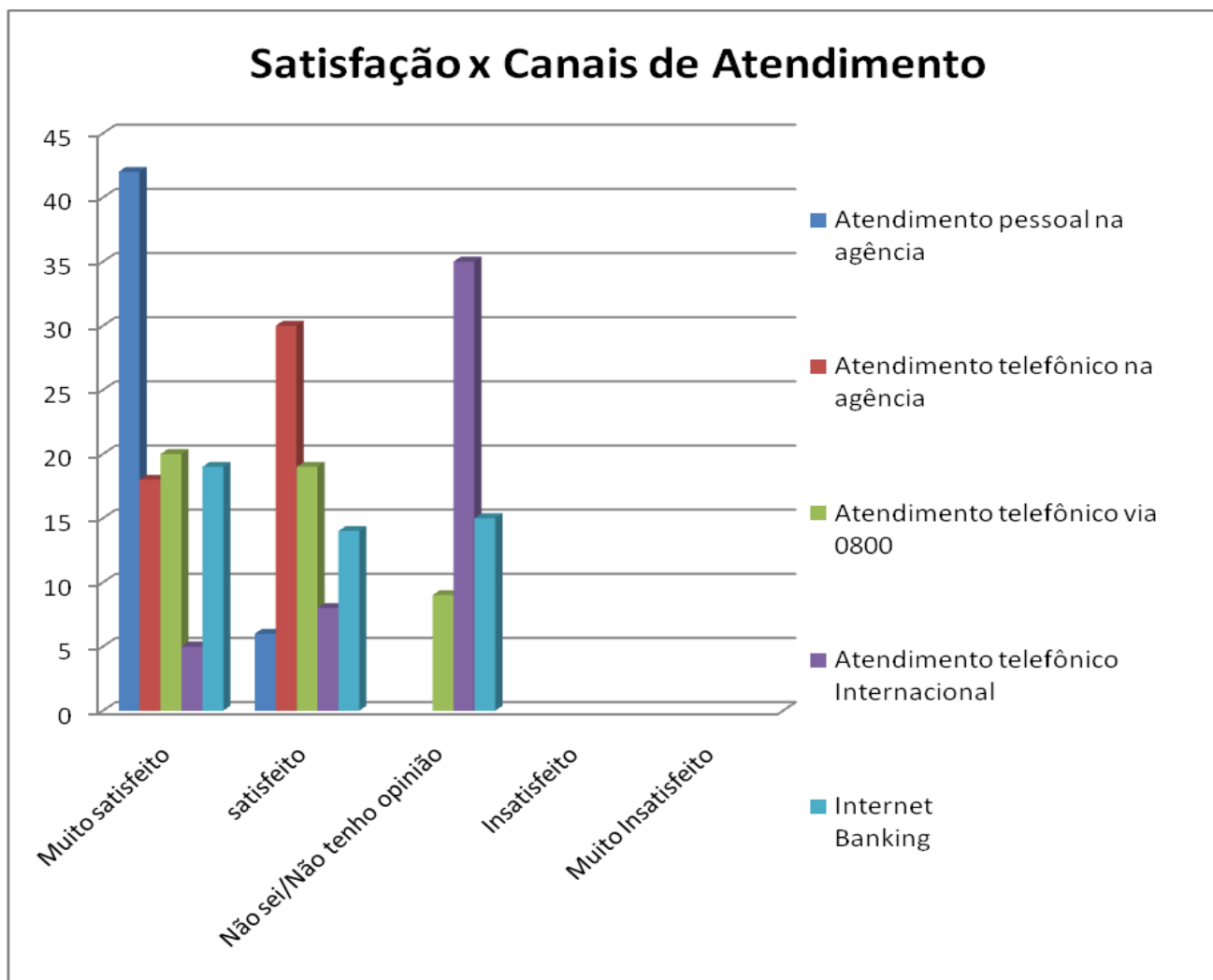


Figura 22: Satisfação quanto aos canais de atendimento

Fonte: Pesquisa própria, 2009

Na sequência do questionário, em uma pergunta aberta, os clientes foram orientados sugerir algum produto ou serviço que eles não encontram na instituição. Do total de 48 entrevistados 35 não responderam. Os demais fizeram solicitações de mais um caixa exclusivo para atendimento na agência, atualmente a agência pesquisada conta com um caixa exclusivo. Solicitaram maior flexibilidade nas condições necessárias para isenção do pacote de tarifas, pois atualmente o enquadramento do cliente de alta renda para isenção das tarifas é condicionado ao volume dos investimentos, 100% do valor do pacote é isentado quando o cliente possui mais de R\$ 75.000,00 em investimentos. Solicitaram seguro residencial para casas mistas (parte madeira, parte alvenaria). Solicitaram também a emissão de folhas de cheque pela máquina de autoatendimento, sugeriram a possibilidade de visualizar cheques emitidos pela internet, e ainda solicitaram o serviço de cofre de aluguel.

5.2.2 Satisfação do cliente com a instituição

A última etapa do questionário teve por objetivo verificar a satisfação do cliente com relação à marca, à instituição como um todo. Os clientes tiveram de avaliar se concordam totalmente, concordam, não concordam nem discordam, discordam ou discordam totalmente das seguintes afirmações.

- *O banco XPTO é uma organização em que eu confio.* Nesta, 47 clientes concordaram ou concordaram totalmente com a afirmação, e apenas 1 respondeu que não concordava nem discordava.

- *O XPTO me faz sentir valorizado como cliente.* Esta afirmação apresentou a mesma relação da anterior.

- *O banco XPTO respeita minhas individualidades.* Aqui, 42 clientes concordaram ou concordaram totalmente com a afirmação e apenas 6 responderam que não concordavam e nem discordavam.

Em seguida os clientes avaliaram sua satisfação em uma escala de muito satisfeito até muito insatisfeito.

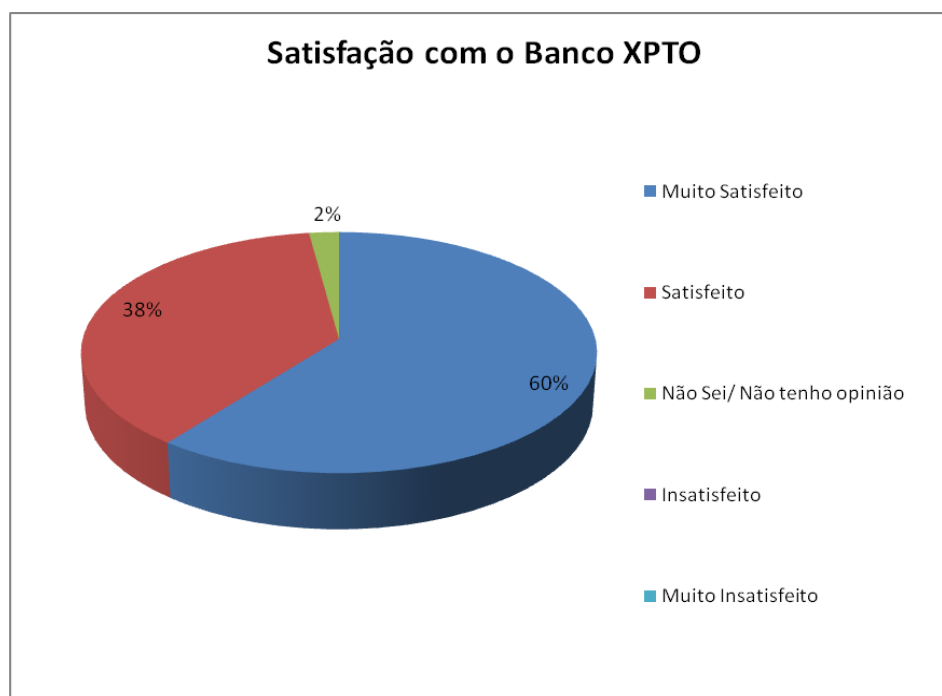


Figura 23: Satisfação com o banco XPTO

Fonte: Pesquisa própria, 2009

Dos 48 entrevistados, 29 responderam que estão muito satisfeitos, 18 responderam que estão satisfeitos e apenas um responde que não sabia ou não tinha opinião formada.

Por último, foi perguntado se o cliente indicaria o banco XPTO para amigos e familiares. 47 responderam que sim e 1 cliente respondeu que não.



Figura 24: Indicação do Banco a amigos e familiares

Fonte: Pesquisa própria, 2009

5.3 DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve por principal objetivo verificar a satisfação dos clientes do segmento de alta renda do banco XPTO, com os serviços e produtos oferecidos pela organização. Foram abordados os temas de planejamento estratégico, marketing de serviços e segmentação de mercado para a análise da pesquisa.

Os procedimentos de atendimento e desenvolvimento de produtos são realizados com base nos objetivos traçados pela organização, através do seu planejamento estratégico. A organização faz uso de diversas ferramentas da administração estratégica, tais como análise SWOT e o Balanced ScoreCards. Utilizando a análise SWOT que visa avaliar o ambiente interno da empresa relacionando suas forças e fraquezas e o ambiente externo identificando oportunidades e ameaças, a empresa identificou grande potencial de crescimento no segmento de clientes de alta renda, visto que atualmente são poucos os concorrentes que têm a oferecer a mesma estrutura internacional.

Nos últimos anos, a empresa vem focando seus investimentos trabalhando na ampliação do que considera seu principal diferencial competitivo, sua rede de negócios presente em mais de 80 países. Através da análise de oportunidades e de segmentação de clientes, a empresa identificou no mercado os clientes potenciais para seu negócio, os chamados clientes de alta renda, que viajam a lazer ou a trabalho e pode usufruir dos benefícios desta característica organizacional. Observando a concorrência percebe-se outros bancos que também estão presentes em vários países, porém, onde cada empresa do grupo é considerada uma outra empresa “independente”, e estabelecer esses vínculos para os clientes ainda é uma barreira a ser vencida. O banco XPTO vem procurando padronizar alguns sistemas, e principalmente, padronizar o atendimento na sua rede de agências pelo mundo.

O perfil dos clientes de alta renda identificado em um levantamento realizado pelo banco em fevereiro de 2008, se assemelha ao observado neste trabalho. São na sua maioria homens, acima dos 40 anos, casados e clientes do banco há mais de 6 anos. Representam clientes exigentes, que prezam pela segurança, comodidade e conforto proporcionados por uma situação financeira conquistada ao longo da vida.

Com relação aos dados obtidos na pesquisa de satisfação, percebe-se que a maioria dos clientes conhece os produtos e serviços oferecidos, mesmo que não utilizem com frequência. Estão satisfeitos com o atendimento, com a estrutura física das agências, com os demais canais de atendimento e com os produtos e serviços. Em alguns momentos se encontram descontentes com a demora no atendimento, visto que sugeriram a implantação de mais um caixa exclusivo.

Os principais aspectos observados nesta pesquisa, e que merecem a atenção da empresa, foram levantados pelos clientes ao relacionar os produtos e serviços que eles não encontram atualmente no banco XPTO, mas julgam importante que o banco venha a oferecer no futuro. São eles:

- Consulta de cheques pela internet – os clientes gostariam de visualizar seus cheques compensados pela internet. Atualmente, o cliente deve solicitar à agência uma cópia microfilmada do cheque, e este procedimento pode levar até 05 dias para ser atendido;

- Emissão de folhas de cheque pelo caixa automático – atualmente os clientes optam por receber seus talões através da agência onde possui o vínculo da conta corrente ou pelo correio. Existe a possibilidade de retirar os talões em outra agência, porém neste caso o cliente deve aguardar o envio de uma agência à outra, o que pode levar de um a dois dias úteis;

- Cofre – atualmente o banco não oferece o serviço de cofre para aluguel, nem a guarda de objetos;

- Isenção de tarifas bancárias – atualmente o banco oferece isenção do pacote de tarifas apenas para o cliente investidor, porém em muitos casos os clientes possuem um vínculo mais forte com a instituição do que o cliente investidor, seja através de seguros, consórcio ou cartões, por exemplo, e não são contemplados pela política de isenção de tarifas;

- Caixas exclusivos – atualmente, na agência onde foi realizada a pesquisa existe um caixa exclusivo para atender os clientes do segmento de alta renda, mas muitos acham insuficiente mesmo que o banco ofereça soluções alternativas para o pagamento de contas como os caixas automáticos e o internet banking.

Dentre todos os aspectos levantados pelos clientes, a consulta de cheque pode ser mais facilmente implantada, visto que a empresa já possui internamente a consulta de alguns documentos digitalizados. A emissão de folhas de cheques pelos caixas automáticos requer uma análise orçamentária devido ao custo dos equipamentos, assim como para a disponibilização de cofres para aluguel, onde na maioria das agências será necessária a alteração o *layout*, da distribuição interna do espaço.

Outros trabalhos poderão ser desenvolvidos com o intuito de esclarecer importantes aspectos observados durante a pesquisa, como:

a) estudo para verificar a dimensão do tempo no atendimento com uma abordagem aos sistemas, métodos e processos;

b) elaboração de uma pesquisa para avaliar necessidade de melhorias na capacitação dos funcionários de atendimento visando aumentar a satisfação dos clientes;

c) estudo de viabilidade no desenvolvimento e implantação da cultura do auto atendimento, maximizando o potencial tecnológico disponível.

d) estudo da viabilidade de implantação de uma política de isenção tarifas progressiva, baseada na rentabilidade dos produtos do banco.

Assim, verifica-se que este mesmo assunto ainda pode oferecer outros temas de pesquisa tão importantes, em termos profissionais e acadêmicos, quanto o que foi aqui abordado.

REFERÊNCIAS

_____. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. 4 ed. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2001.

BATESON, John E. G.; HOFFMAN, Douglas K. **Marketing de serviços**. 4. ed. São Paulo: Bookman, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria Geral da Administração**. 3ª Ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 5. ed. São Paulo: Cortez Editora, 2001.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valores para os clientes**. 2. ed. Saraiva. São Paulo: Saraiva, 2005.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COBRA, Marcos H. N. **Marketing básico: uma abordagem brasileira**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

DRUCKER, Peter F. **Fator humano e desempenho**. São Paulo: Pioneira, 2002.

DRUCKER, Peter F. **Administração na próxima sociedade**. São Paulo: Nobel, 2002.

GIL, A. C.. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HOOLEY, Graham J; SAUNDERS, John A; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. 2ª Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001

KOTLER, Philip. **Administração mercadológica**. São Paulo: Atlas, 1992.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1998.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1987.

LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing de serviços**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LOBATO, David Menezes; FILHO, Jamil Moysés; TORRES, Maria Cândida Sotelino; RODRIGUES, Murilo Ramos Alambert. **Estratégia de empresas**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

LOVELOCK, Christopher. **Product plus: produto mais serviço: vantagem competitiva**. Tradução Maria Lúcia G. L. Rosa. Revisão Técnica Ernani Beyrodt. São Paulo: Makron Books, 1995.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução, análise**. São Paulo: Atlas, 1994. V. 1 e 2.

MINTZBERG, Henry. AHLSTRAND, Bruce. LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

STONE, Merlin. WOODCOCK, Neil. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

STONER, James A. F. & FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento: aftermarketing**. Tradução Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1993.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projeto e relatórios de pesquisa em administração**. 9ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

Sun-Tzu; Sun-Pin. **A arte da guerra**. Tradução para o inglês de Ralph D. Sawyer; Tradução a partir do inglês de Ana Aguiar Cotrim. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

YIN, Robert K.. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A- MODELO DE QUESTIONÁRIO

Universidade Federal de Santa Catarina
Centro Sócio-Econômico
Departamento de Ciências da Administração
Trabalho de Conclusão de Curso
Acadêmica: Kihra Borck

Sr(a),

O presente questionário tem caráter exclusivamente científico, sendo as informações apresentadas mantidas no mais absoluto sigilo. Desde já agradeço sua disponibilidade em contribuir com esse estudo.

Pesquisa satisfação dos clientes do Banco XPTO com os produtos e serviços internacionais oferecidos pelo segmento, referente ao primeiro semestre de 2009.

QUESTIONÁRIO

1. Sexo

- a () Masculino
b () Feminino

2. Idade

- a () de 18 a 28 anos
b () de 29 a 39 anos
c () de 40 a 50 anos
d () de 51 a 61 anos
e () acima de 61 anos

3. Estado Civil

- a () Solteiro (a)
b () Divorciado (a)
c () Separado (a)
d () Casado (a)
e () Viúvo (a)
f () Outro. Qual: _____

4. Grau de escolaridade

- a () Ensino Médio
b () Superior incompleto
c () Superior completo
d () Mestrado / Doutorado

5. Número de dependentes

- a () Nenhum
b () 1
c () 2
d () 3
e () 4 ou mais

6. Profissão _____

7. Há quanto tempo é cliente do banco? _____ anos

8. País onde possui conta (principal relacionamento com o banco):

Brasil Outro _____

9. Você visitou alguma agência do banco XPTO no exterior neste 1º semestre de 2009?

não sim, qual _____ (País diferente do qual possui o principal relacionamento)

Se você respondeu não na pergunta anterior, pule para a pergunta 16.

10. Qual foi o objetivo da viagem:

a Negócios

b Lazer

c Outros _____

11. Durante a viagem, o que o levou a uma agência XPTO?

a saque em espécie

b cancelamento ou solicitação de um novo cartão

c câmbio (troca espécie, traveller cheque ou ordem de pagamento)

d internet banking

e pagamentos ou transferências

f phone centre

g outro(s) _____

12. Os funcionários da agência demonstraram interesse em atender suas necessidades:

concordo totalmente

concordo

não concordo/ nem discordo

discordo

discordo totalmente

13. A equipe demonstrou domínio sobre os produtos e serviços:

concordo totalmente

concordo

não concordo nem discordo

discordo

discordo totalmente

14 Com relação aos itens abaixo, você se sentiu:

1=muito satisfeito, 2=satisfeito, 3= não sei, 4=insatisfeito, 5=muito insatisfeito

	1	2	3	4	5
Localização da agência					
Ambiente					
Tempo de resposta à sua solicitação					
Prestatividade dos funcionários					
Habilidade da equipe na assistência / solução dos problemas					
Disponibilidade do caixa automático (ATM)					
Privacidade / segurança					

15. De maneira geral, o banco XPTO:

- a () excedeu suas expectativas
b () atingiu suas expectativas
c () ficou abaixo das expectativas

16. Quais produtos ou serviços abaixo indicados, você conhece?

	Conheço	Não conheço
Acesso a uma conta corrente pelo Internet Banking permite visualizar o saldo das contas de outros países		
Transferências internacionais gratuitas entre contas de mesma titularidade		
Transferências internacionais entre contas de mesma titularidade pelo Internet Banking, sem burocracia e sem tarifas para mais de 15 países		
Número de telefone de emergência que pode ser discado de qualquer país		
Reposição do cartão de crédito em 24hs em caso de perda ou roubo no exterior		
Programa de recompensas – a cada US\$ 1,00 gasto no cartão Mastercard, o cliente acumula 1,5 pontos no programa de recompensas.		
Cartão de crédito com vantagens e privilégios em mais de 6mil estabelecimentos conveniados em mais de 40 países e territórios pelo mundo		
Saque emergencial de USD 2.000,00 em qualquer agência no mundo para o titular e dependentes		
Abertura de conta em outro país realizada no país de origem com transferência do histórico de crédito		
Consultoria personalizada de investimentos, com taxas especiais		
Auxílio na aquisição de imóvel, quando em mudança para exterior, com linha de crédito pré-aprovada (conforme as regras de financiamento imobiliário do país em questão)		
Elegibilidade do segmento		
Sala VIP nos principais aeroportos		

17. Com relação aos canais de atendimento você está:

1=muito satisfeito, 2=satisfeito, 3= não sei/ não tenho opinião, 4=insatisfeito, 5=muito insatisfeito

	1	2	3	4	5
Atendimento pessoal na agência					
Atendimento telefônico na agência					
Atendimento telefônico (0800....)					
Atendimento telefônico Internacional					
Internet Banking					

18. Que produto ou serviço, o Sr(a) não encontra no banco XPTO mas acha importante que o banco ofereça?

19. Quanto às afirmações abaixo, você:

1 = concordo totalmente, 2 = concordo, 3 = não concordo/ nem discordo, 4 = discordo, 5 = discordo totalmente

	1	2	3	4	5
O XPTO é uma organização em que eu confio					
O XPTO me faz sentir valorizado como cliente					
O XPTO respeita minhas individualidades					

20. Como você avalia sua satisfação com o banco XPTO:

- a () muito satisfeito
- b () satisfeito
- c () não sei / não tenho opinião formada
- d () insatisfeito
- e () muito insatisfeito

21. Você recomendaria o XPTO para seus amigos e/ou familiares?

Sim() Não()

Obrigada pela colaboração!