



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO**

**Marketing de Relacionamento como  
estratégia de negócios no setor financeiro:  
um estudo de caso com a Index Capital**

**Caio Farias Morgado**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS**

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**Graduação em Administração de Empresas**

Rio de Janeiro, junho de 2015.



**Caio Farias Morgado**

**Marketing de Relacionamento como estratégia de negócios  
no setor financeiro:  
Viabilidade de uso na Index Capital**

**Trabalho de Conclusão de Curso**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientadora: Renata Celi

Rio de Janeiro  
Junho de 2015.

## **Agradecimentos**

Gostaria de agradecer primeiramente a minha mãe, Kátia Heloiza de Farias que sempre me incentivou academicamente, além de me proporcionar a estudar em uma faculdade como a PUC-RIO. Agradecer a toda minha família pelo apoio de sempre, a minha namorada Mayalú Andrade que sempre me ajudou quando necessário e a todos os professores de graduação em administração de empresas, em especial aos professores: Alessandra Baiochi, José Roberto Uchoa, Daniel Kamlot e principalmente à minha orientadora Renata Céli.

## **Resumo**

Morgado, Caio Farias. Marketing de Relacionamento como estratégia de negócios no setor financeiro: viabilidade de uso na Index Capital. Rio de Janeiro, 2015. 66 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O marketing de relacionamento é uma filosofia que prevê a construção de relações sólidas e duradouras com os clientes. Tem sido reconhecido como suporte de grande valor tanto para as empresas quanto para os clientes. Priorizando processos interativos, permite conhecer melhor o cliente e atender suas necessidades. Com isso, viabiliza a satisfação do cliente e a construção de vínculos que geram retenção, lealdade e fidelização. Particularmente no setor financeiro, o marketing de relacionamento tem sido um programa consistente. O tema desta pesquisa é o marketing de relacionamento. Seu objetivo principal foi avaliar a efetividade das ações de marketing de relacionamento desenvolvidas pela Index Capital, empresa de investimentos. No estudo de caso, aplicou-se questionário a 20 clientes e foram feitas entrevistas em profundidade com três colaboradores da empresa. Os resultados indicam a necessidade de ações de marketing de relacionamento que criem valor para os clientes.

### **Palavras-chave:**

Marketing de relacionamento, setor financeiro.

## **Abstract**

Morgado, Caio Farias. Relationship Marketing: application feasibility of use in Index Capital. Rio de Janeiro, 2015. 66 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Relationship marketing is a philosophy that provides solid building and lasting relations with customers. It has been recognized as valuable support for both companies and for customers. Prioritizing interactive processes, enables better understand the customer and meet their needs. Thus, it enables customer satisfaction and building links that generate retention and loyalty. Particularly in the financial sector, relationship marketing has been a consistent proposition. The theme of this research is the relationship marketing. Its main objective was to evaluate the effectiveness of relationship marketing actions developed by Index Capital, an investment company. In the case study, we applied questionnaire to 20 customers and an interview was made with three employees of the company. The results indicate the need for relationship marketing actions that create value for customers.

### **Key-words:**

Relationship marketing, financial sector

## Sumário

1. O tema e o problema de estudo	1
1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo	1
1.2. Objetivo do estudo	3
1.3. Objetivos intermediários do estudo	4
1.4. Delimitação e foco do estudo	4
1.5. Justificativa e relevância do estudo	4
2. Revisão de literatura	6
2.1. Marketing ontem e hoje: breves considerações	6
2.2. Contribuição do marketing para a estratégia de negócios	11
2.3. Marketing de relacionamento	14
2.3.1. Fundamentos e aspectos operacionais	17
2.3.2. Requisitos de aplicação	22
2.3.3. Benefícios da implementação de ações de marketing de relacionamento	24
2.4. Marketing de relacionamento no setor financeiro	27
3. Métodos e procedimentos de coleta e análise de dados do estudo	30
3.1. Método de pesquisa utilizado	30
3.2. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo	30
3.3. Tratamento e análise dos dados coletados para o estudo	31
3.4. Limitações do método	32
4. Apresentação e análise dos resultados	33
4.1. A Empresa	33
4.1.1. Marketing de relacionamento na Index Capital	35
4.1.2. Como o marketing de relacionamento é aplicado	36
4.1.3. Principais benefícios	38
4.1.4. Possibilidade de melhorias	39

4.2. Perfil dos clientes entrevistado	40
4.3. Motivações para escolher uma empresa de investimentos	42
4.4. Como os clientes avaliam a Index Capital	44
4.5. Nível de satisfação com a empresa	45
4.6. Percepções sobre o relacionamento que a empresa tem com o cliente	49
5. Conclusões e recomendações para novos estudos	52
6. Referências Bibliográficas	55
Anexo 1	59

## Lista de Figuras

Figura 1- Modelo dos quatro Ps de marketing de McCarthy .....	7
Figura 2 - Composto de marketing de Schewe e Hiam.....	9
Figura 3 - Ambiente de trabalho da Index Capital.. <b>Erro! Indicador não definido.</b>	
Figura 4 - Eventos realizados pela Index Capital.....	37

## Lista de Tabelas

Tabela 1- Quadro comparativo das diferenças entre o marketing transacional e o marketing de relacionamento.....	19
Tabela 2 - Síntese dos resultados .....	40
Tabela 3 - Gênero dos respondentes .....	41
Tabela 4 - Local de residência .....	41
Tabela 5 - Fatores que determinam fidelidade a uma empresa de investimento	42
Tabela 6 - Grau de importância de fatores na escolha de empresa de investimentos .....	43
Tabela 7 - Qualidades identificadas e médias das notas atribuídas .....	44
Tabela 8 - Grau de satisfação dos clientes entrevistados.....	46
Tabela 9 - Fidelidade à empresa .....	48
Tabela 10 - Percepção sobre investimento da Index Capital em relacionamento com o cliente .....	50

# 1. O tema e o problema de estudo

## 1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo

As últimas décadas foram marcadas por grandes transformações no mundo. O avanço tecnológico e o processo de globalização ampliaram essas transformações ao abolir fronteiras. O atual ambiente de negócios caracteriza-se pelo aumento da diversidade de produtos e serviços, pela concorrência e competitividade em nível global e pela imprevisibilidade na projeção de cenários futuros. (MCKENNA, 1997).

Por outro lado, o consumidor também se modificou: ele sabe o que quer (pois define preferências), não se deixa levar por falsas impressões e é mais exigente. Evoluiu em seu processo decisório, não quer ser mais classificado como “alvo” ou “segmento de mercado”, mas sim como um parceiro. (MCKENNA, 1997; MCKENNA, 2000).

Segundo McKenna (2000), estamos diante de um novo cliente: ele espera satisfação imediata, se irrita quando não consegue comprar o que quer, do modo que quer, daí porque vai em busca dos concorrentes, ou seja, ele é menos fiel a fornecedores e marcas. Os consumidores pensam sobre produtos e empresa comparando-os com outros produtos e empresas. Por isso, é importante entender como os possíveis clientes e os já existentes enxergam uma empresa em relação a suas concorrentes. (MCKENNA, 1997).

Diante desse cenário, e numa perspectiva proativa, sem a qual estariam fadadas ao fracasso, as empresas estabeleceram mudanças nas formas de administrar seus negócios, principalmente voltando-se a criar valor ao cliente (CHURCHILL e PETER, 2005).

Segundo Mintzberg et al (2007), “uma estratégia estrutura o conjunto de objetivos, políticas e planos que determina o escopo da empresa e seus métodos de sobrevivência e sucesso. É o modelo ou plano que unifica as principais políticas, metas, e sequências de ação de uma organização em um todo”. Estabelecer de forma correta uma estratégia na empresa, auxilia diretamente a criação de uma vantagem competitiva possibilitando a classificação e a alocação de recursos da forma correta na organização e fora dela. Dessa forma, deve-se levar em conta as frequentes mudanças no ambiente

organizacional seja ele interno ou externo, por parte de seus oponentes. (MINTZBERG et al, 2007).

A elaboração de estratégias é considerada uma das formas mais eficazes para orientar as ações organizacionais na obtenção de vantagem competitiva – melhorias incrementais em produtos e processos já não são mais suficientes para tanto. Quando definem uma ou mais estratégias, as empresas escolhem alternativas para competir. (HITT et al, 2008).

É no interior da dimensão estratégica organizacional que se insere a atual concepção de marketing. Ultrapassando a ideia do marketing transacional, que visa apenas às vendas e à conquista de novos clientes, o marketing de hoje privilegia a orientação para o mercado como postura organizacional e o posicionamento da empresa perante o cliente/consumidor. Este passa a ser o centro das atenções. Na atualidade, todo esforço de marketing gira em torno da satisfação do consumidor em suas necessidades ou desejos. (SAMARA e MORSCH, 2005).

Tal abordagem, conhecida como marketing de relacionamento, muda o modelo de negócios centrado no produto ou no serviço para outro, centrado no cliente. Nessa perspectiva, enfatiza as relações da empresa com clientes atuais e potenciais, visando ao atendimento de suas demandas de modo a garantir-lhes a satisfação. (PEPPERS e ROGERS, 2001).

O marketing de relacionamento que é o tema da presente pesquisa, delinea uma abordagem de administração baseada na orientação para o cliente e nas formas de comunicação que a empresa pode desenvolver para criar um relacionamento duradouro com o consumidor. (BRETZKE, 2000).

O marketing de relações tem sido reconhecido pela literatura especializada como suporte de grande valor pelos benefícios (tangíveis e intangíveis) que proporciona mutuamente à empresa e aos clientes. (D'ANGELO et al, 2006). Segundo Gordon (2002, p. 39), “uma empresa que adota o marketing de relacionamento tem o potencial de tornar-se fundamentalmente diferente”.

Particularmente no setor financeiro, é apontado como consistente estratégia de negócios (BRETZKE et al, 1998). As informações que as empresas do setor têm de seus clientes se tornam vantagem podendo as transformar em insumos para a tomada de decisão e uso efetivo na ponta do relacionamento com eles. (BRETZKE, 2000).

No entanto, a prática do marketing de relacionamento não necessariamente será exitosa. Vários fatores podem contribuir para isso, como a falta de determinação na criação e manutenção de relações sólidas e

duradouras e a crença de que resultados positivos virão no curto prazo. Também uma visão estreita do marketing de relacionamento, que se limita à dimensão operacional, não envolvendo as dimensões estratégica e cultural da organização. (BOGMANN, 2002; KOTLER e ARMSTRONG, 2004; D'ANGELO et al, 2006). Além disso, se a empresa não perceber os valores do marketing de relacionamento como vantagens naturais não conseguirá colocar em prática da maneira correta e, portanto, não usufruirá dos seus benefícios (GUMMESSON, 2010).

O insucesso pode estender-se também ao setor financeiro, sobretudo porque este é bastante específico, estando hoje sujeito aos efeitos da globalização, à alta concorrência e competitividade, maior liberalização dos fluxos de capitais, internacionalização dos negócios e flexibilização, que permitiu ao capital transitar com maior liberdade entre os países. (MCKENNA, 1997; MINELLA, 2003).

A Index Capital, objeto de estudo desta pesquisa, e local de trabalho do pesquisador, é empresa nova, que atua no mercado financeiro desde o ano de 2012, quando foi criada. Oferecendo soluções de investimentos a pessoas físicas e jurídicas no segmento de alta renda, apresenta boa performance em seus rendimentos, porém poderia aumentá-los, através da manutenção de clientes atuais e captação de novos clientes.

Diante da advertência dos autores (BOGMANN, 2002; KOTLER e ARMSTRONG, 2004; D'ANGELO et al, 2006; GUMMESSON, 2010) relativamente ao fato de nem sempre o marketing de relacionamento resultar em ganhos efetivos para as empresas, este trabalho pretende responder às seguintes questões: a) de que maneira ações de marketing de relacionamento podem contribuir para o estabelecimento de vantagens competitivas sustentáveis para as empresas do setor financeiro? e b) como o marketing de relacionamento pode manter os clientes atuais da Index Capital e possibilitar a captação de novos clientes de modo a consolidar o nome da empresa no mercado?

## **1.2. Objetivo do estudo**

O objetivo principal do estudo é investigar como a empresa Index Capital utiliza o marketing de relacionamento para estreitar relações com os consumidores.

### **1.3. Objetivos intermediários do estudo**

Os objetivos intermediários (ou secundários) do estudo são:

- a) investigar como a Index Capital utiliza a estratégia de marketing de relacionamento;
- b) avaliar o emprego do marketing de relacionamento na Index Capital através de investigação junto a um grupo de clientes da empresa;
- c) propor ações de marketing de relacionamento para essa empresa.

### **1.4. Delimitação e foco do estudo**

O foco do presente estudo é investigar as estratégias de marketing de relacionamento.

Atualmente, diversas empresas de variados setores têm utilizado essa estratégia para criar laços com clientes (CHURCHILL e PETER, 2005). Dentre todos os setores, o estudo delimita-se ao financeiro, ou seja, empresas que atuam no setor financeiro. Porém, terá como foco uma única empresa deste setor, a Index Capital, sendo então um estudo de caso.

### **1.5. Justificativa e relevância do estudo**

O estudo se justifica na medida em que o marketing de relacionamento orienta as empresas para o mercado, com foco no cliente, escopo considerado significativo na atualidade: por ser um processo de troca de benefícios entre empresa e clientes, o marketing de relacionamento tornou-se algo muito procurado pelas empresas (D'ANGELO et al, 2006).

A relevância do trabalho se expressa por meio de três contingências. O marketing de relacionamento é considerado uma consistente estratégia de negócios para o setor financeiro. (BRETZKE et al, 1998). Adicionalmente, o cenário do setor financeiro brasileiro possui desafios, entre eles, o aproveitamento de oportunidades de sobrevivência e crescimento através da implementação de ações que permitam maior proximidade com os clientes, numa abordagem relacional. (BRETZKE et al, 1998).

Segundo D'Angelo et al (2006) as investigações sobre marketing de relacionamento em mercados de consumo final (segmento B2C, *business to consumer*) são menos frequentes do que aquelas voltadas ao mercado corporativo (segmento B2B, *business to business*). Esse fato reforça a importância do estudo, que, inclusive poderá contribuir para as empresas que

atuam no setor financeiro e querem desenvolver estratégias de marketing de relacionamento. O estudo terá contribuições no mercado financeiro para quem usa ou pensa em usar o marketing de relacionamento.

## 2. Revisão de literatura

### 2.1. Marketing ontem e hoje: breves considerações

Os conceitos e teorias em torno do marketing foram mudando ao longo do tempo. No início, produziam-se textos esparsos que se limitavam a transmitir experiências de sucesso de alguns praticantes do marketing sem qualquer intenção de sistematizar ou generalizar conhecimentos. (COBRA e BREZZO, 2010).

Os primeiros aportes acadêmicos ao conceito de marketing ocorrem a partir do início do século XX. Nessa época, após poucos cursos universitários versarem sobre temas embrionários do que seria a matéria, o marketing adquiriu personalidade própria e se transformou em um campo de estudo independente do resto das disciplinas. Segundo Cobra e Brezzo (2010, p. 5):

Durante esses primeiros anos, considerava-se o marketing como um conjunto de atividades dirigidas a melhorar a distribuição dos produtos, a partir de uma perspectiva dupla: facilitar o acesso do consumidor ao produto e reduzir os custos. O elemento primordial era, então, a distribuição. O papel do marketing era enviar bens da fábrica para o mercado ao menor custo e o mais rapidamente possível, pois uma vez ali o consumidor compraria com grande velocidade, considerando que a demanda é superior à oferta.

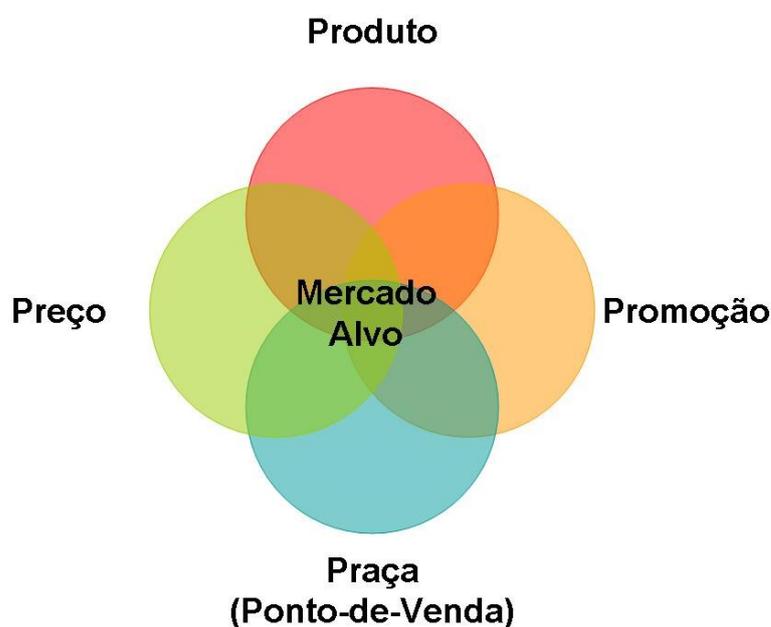
Passado o tempo, surge um novo desenvolvimento teórico e conceitual. O primeiro marco nesse sentido foi a concepção moderna de marketing, desenvolvida em 1960, quando o comitê da *American Marketing Association* (AMA) definiu o marketing como “a realização de atividades empresariais que dirigem o fluxo de bens e serviços desde o produtor até o consumidor ou usuário”. (COBRA e BREZZO, 2010, p. 5).

Os aspectos essenciais dessa definição foram a limitação do âmbito do marketing à empresa, sem levar em conta as organizações sem fins lucrativos ou as governamentais, e a centralização do marketing na distribuição, postergando outras áreas como a pesquisa de mercados, o produto, o preço ou a comunicação. Apesar disso, a definição consolidou a mudança que havia se

manifestado na concepção de marketing, ampliando seu alcance e seu conteúdo. (COBRA e BREZZO, 2010).

Ainda na década de 60, um segundo marco nos estudos do marketing foi alcançado com a importante contribuição de Jerome McCarthy através do modelo dos quatro Ps (Figura 1), conhecido como composto de marketing ou mix de marketing. (COBRA e BREZZO, 2010). Tendo como ponto de partida o mercado alvo, os quatro Ps, produto, preço, promoção e praça, têm como princípio a elaboração de determinado produto que será vendido em algum lugar a um preço estabelecido e é preciso comunicar todo esse processo. (COBRA, 1997).

**Figura 1- Modelo dos quatro Ps de marketing de McCarthy**



Fonte: Serrano (2012).

McCarthy apud COBRA e BREZZO (2010), também propôs uma nova definição, que incorporou a satisfação do consumidor e os objetivos da empresa como finalidades da atividade de marketing.

Essa definição destacou que o objetivo fundamental do marketing é o intercâmbio, que os intercâmbios precisam satisfazer tanto os indivíduos quanto os objetivos da empresa, que o âmbito de atuação do marketing se estende às instituições sem fins lucrativos, e que o marketing também diz respeito às definições estratégicas das empresas (COBRA e BREZZO, 2010).

Segundo Kotler (2000; 2009), apesar desta evolução, a prática tradicional de marketing caracterizou-se:

- a. A ênfase do marketing tem sido a realização de vendas pois entende-se o marketing como uma atividade de vendas.
- b. “A maior parte da teoria e prática do marketing concentra-se no artifício de atrair novos clientes em vez de reter os existentes”. Pelo foco na conquista de clientes, e não na manutenção deles.
- c. Pelo interesse no lucro imediato em cada transação.
- d. Pela elevação de preços com base em *markup* (abordagem de fixação de preço com base na apuração do custo e acréscimo da margem de lucro) em vez da determinação de preços por metas.
- e. Pelo uso separado de cada ferramenta de comunicação ao invés de integrá-las.
- f. Pelo interesse primordial na venda do produto, sem considerar as necessidades do cliente.

Devido à nova conjuntura dos negócios (impulsionada pelo processo de globalização), outras linhas de pesquisa foram desenvolvidas oferecendo novas contribuições para formar uma nova visão do marketing.

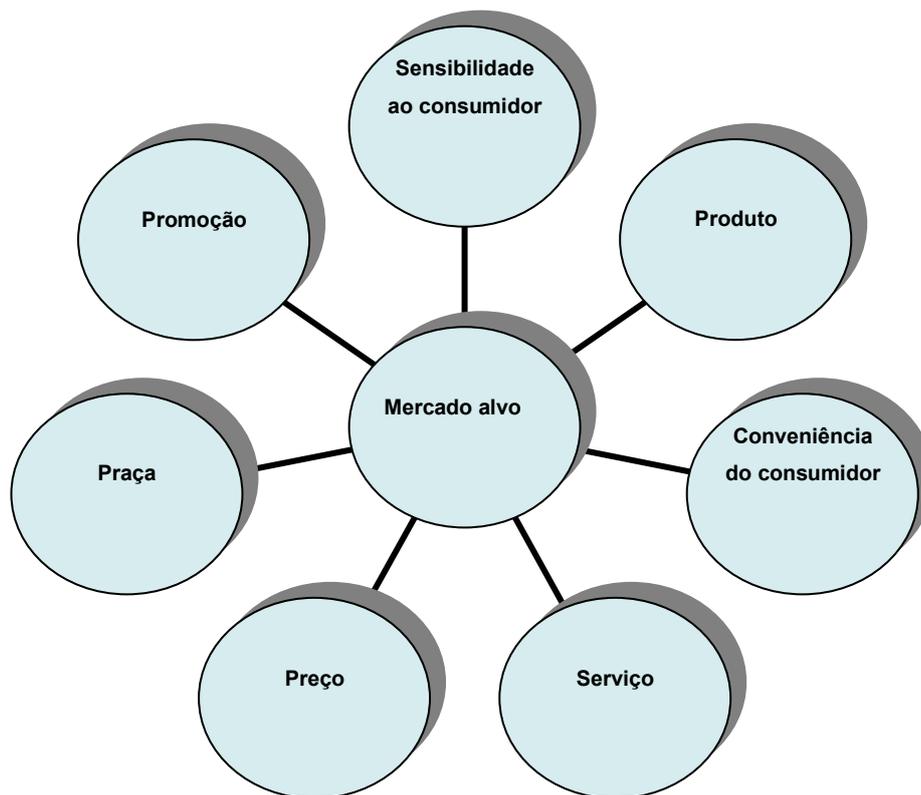
Schewe e Hiam (2000, p. 246), por exemplo, acreditando que para ter sucesso nos negócios é preciso, “antes de tudo e em primeiro lugar”, que a empresa se concentre naquilo que vai fazer pelo cliente, reformularam e ampliaram o tradicional composto de marketing, fundamentado nos quatro Ps. De acordo com os autores, o novo mix de marketing é composto por sete valores, sendo eles:

- a. **Sensibilidade ao consumidor** – onde modifica-se a postura do empregado, o atendimento, e a resposta oferecida aos clientes
- b. **Produto** – incluindo atributos como qualidade e confiabilidade, além das características do produto.
- c. **Conveniência do consumidor** – significando disponibilidade para o consumidor, atendimento à conveniência do consumidor e vendas.
- d. **Serviço** – inclui atendimento à conveniência do consumidor na obtenção de serviços e serviços pós-venda.
- e. **Preço** – englobando preços cobrados, condições da composição de preços e ofertas de preço.
- f. **Praça** – considerando a garantia de que um produto esteja disponível. Quando o produto estará disponível para o consumidor.

- g. **Promoção** – correspondendo à atuação total da comunicação. Envolve propaganda, publicidade, vendas, serviços de pré-venda e ofertas de preço.

A Figura 2 apresenta uma ilustração da evolução do mix de marketing proposta por esses autores.

**Figura 2 - Composto de marketing de Schewe e Hiam**



Fonte: Schewe e Hiam (2001).

Esta nova visão consolidou a importância do consumidor e suas necessidades para as empresas, bem como do foco das ações de marketing: o cliente passou a ser o alicerce das estratégias bem sucedidas no nível dos negócios. (HITT et al, 2008).

Kotler (2000) menciona que é importante criar valor para o cliente, pois assim ele poderá ficar satisfeito. A satisfação diz respeito à avaliação do produto e muitas vezes é comparada com a expectativa que o cliente tinha. Se o produto supriu ou superou as expectativas, então tem-se a satisfação.

[...] depende do desempenho percebido na entrega de valor feita pelo produto em relação às expectativas do comprador. Se o desempenho fica

alguém das expectativas do cliente, ele fica insatisfeito. Se o desempenho se equipara às expectativas, o comprador fica satisfeito. Se o desempenho excede as expectativas, o comprador fica encantado. (KOTLER e ARMSTRONG, 2000, p. 4).

Compreender as necessidades e os desejos dos clientes não é fácil. Há consumidores que nem têm total consciência de quais são suas necessidades e outros que não conseguem expressar em palavras essas necessidades (KOTLER, 2000).

Diante do fato de que hoje os clientes são mais difíceis de agradar, Kotler (2000, p.69) diz que “são mais inteligentes, mais conscientes em relação aos preços, mais exigentes, perdoam menos e são abordados por mais concorrentes com ofertas iguais ou melhores”.

Entretanto, as empresas buscam a satisfação do cliente porque “uma empresa ganha dinheiro ao satisfazer as necessidades dos clientes melhor do que a concorrência o faz” (KOTLER, 2000, p. 45) e porque clientes repetem suas compras quando satisfeitos e contam aos outros sua experiência positiva (CHURCHILL e PETER, 2005). Tudo gira em torno disso atualmente. Para qualquer organização, a satisfação do cliente “[...] é ao mesmo tempo um objetivo e um fator dominante no seu sucesso”. (KOTLER e ARMSTRONG, 2004, p. 394).

Por esta razão, as empresas passaram do marketing “do qualquer cor, desde que seja preto” para o marketing do “diga que cor prefere”. (MCKENNA, 1997, p. 2). É certo, portanto, que o conceito de marketing abrange muito mais que somente vendas: “sua tarefa é descobrir necessidades não atendidas e fornecer soluções satisfatórias”. (KOTLER, 2009, p. 33).

“Hoje em dia, o marketing deve ser compreendido não só no antigo sentido de vender – ‘dizer e vender’ – mas também de satisfazer as necessidades do cliente. Se um profissional de marketing fizer um bom trabalho de identificação dessas necessidades, desenvolver produtos de valor superior, definir bem seus preços, fazer uma boa distribuição e promoção, esses produtos serão vendidos com muita facilidade.” (KOTLER e ARMSTRONG, 2004, p. 3).

O resultado desse processo evolutivo implicou o entendimento do marketing como elemento estratégico para as empresas, assunto tratado a seguir.

## 2.2. Contribuição do marketing para a estratégia de negócios

Essa abordagem do marketing trouxe contribuições expressivas para a estratégia dos negócios empresariais.

Em primeiro lugar, colocou em evidência o declínio do foco exclusivo na produção. Para Kotler (2000), as empresas que possuem tal abordagem buscam baixos custos, uma distribuição em larga escala e excelência em sua produção. Mas, a orientação de produto “pode levar à miopia de marketing”, inclusive porque é baseada quase que exclusivamente em vendas, sendo que seu objetivo é vender aquilo que fabrica em vez de fabricar aquilo que o mercado quer. (KOTLER, 2000, p. 40).

Como consequência, destacou a necessidade de substituir um modelo de negócios focado no produto por um modelo focado nos clientes, direção que ajusta processos organizacionais internos para satisfazer suas necessidades.

“A orientação de marketing baseia-se em quatro pilares: mercado-alvo, necessidades dos clientes, marketing integrado e lucratividade. [...] adota uma perspectiva de fora para dentro. Começa com um mercado bem definido, focaliza as necessidades dos clientes, coordena todas as atividades que os afetarão e produz lucros, satisfazendo-os.” (KOTLER, 2000, p. 41).

Kotler (2000, p. 56) afirma que somente empresas centradas nos clientes “são verdadeiramente capazes de construir clientes, e não apenas produtos, e são hábeis em engenharia de mercados, não apenas em engenharia de produtos”.

A orientação para o mercado é outra contribuição da atual abordagem de marketing para a estratégia dos negócios. Trata-se de uma postura organizacional capaz de aumentar a eficácia de qualquer estratégia e levar à diferenciação: na comparação com a concorrência, uma empresa orientada para o mercado possui “capacidade mais elevada para compreender, atrair e manter clientes importantes”. (DAY, 2001, p. 16).

Segundo Day (2001), para que uma empresa seja orientada para o mercado são necessários três elementos fundamentais:

- a. **Cultura voltada para o mercado** – significando que práticas, crenças e comportamentos devem comprometer-se com a entrega de valor superior para o cliente, oferecendo-lhe o melhor, e com a busca contínua de vantagem competitiva. Para Day (2001, p. 52), “não há organizações orientadas para o mercado com culturas

pouco sólidas ou superficiais”. Em uma cultura orientada para o mercado, os clientes ocupam papel central na organização: todas as decisões começam com eles, a qualidade é definida por eles e seu conhecimento é um ativo valorizado que agrega valor

- b. **Aptidões específicas para sentir o mercado** – que deem à empresa a capacidade de conhecer o mercado e monitorá-lo, e, com isso, estabelecer relações com os clientes. Tais aptidões auxiliam uma visão estratégica de futuro, possibilitando que a organização preveja oportunidades e riscos. “Somente com qualificações superiores para compreender, atrair e reter clientes as empresas podem criar estratégias que irão oferecer aos clientes valor mais elevado e mantê-los alinhados com as mutáveis exigências do mercado”. (DAY, 2001, p. 11)
- c. **Estrutura flexível** – permitindo maior adaptabilidade, antecipação a mudanças no mercado e em relação aos clientes e respostas proativas. (DAY, 2001).

Day (2001) admite que a orientação para o mercado é uma tarefa difícil para a maioria das organizações. Muito frequentemente, as empresas esquecem o mercado e voltam-se para dentro, perdem-se em estratégias. Essa incapacidade de adequar-se ao mercado pode, em pouco tempo, corroer o desempenho competitivo. Por outro lado, o caminho contrário nunca foi mais claro:

“Avanços em tecnologias de rede – inclusive a Internet, intranets e extranets – têm criado novas oportunidades para se desenvolver mais depressa uma organização orientada para o mercado, colher e disseminar informações com eficiência e desenvolver relacionamentos com os clientes.” (DAY, 2001, p. 13).

Para o autor, a orientação para o mercado representa uma habilidade superior no atendimento e satisfação dos clientes. Isso pode ser comprovado no “sucesso de empresas que têm mantido um relacionamento mais qualificado com os clientes para obter vantagens sobre os rivais”. (DAY, 2001, p. 11).

A orientação para o mercado leva a uma quarta contribuição da atual abordagem de marketing para a estratégia dos negócios: o posicionamento de mercado (SCHEWE e HIAM, 2000).

Kotler (2000, p. 270) define posicionamento como “o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa de forma que ocupem um lugar distinto e

valorizado nas mentes dos consumidores-alvo". É considerado "a essência do marketing estratégico" (Kotler, 2000. p. 107).

Segundo McKenna (1997), o posicionamento (de uma empresa ou de um produto) evolui gradualmente. É, de certa forma, como o desenvolvimento da personalidade de uma pessoa.

A metáfora de McKenna (1997) significa que um produto ou empresa incipiente não têm significado real, mas o adquirem a partir de seu ambiente e se modificam à medida que o ambiente se modifica. Ou seja, o posicionamento está em constante mudança. Um posicionamento dinâmico é um processo multidimensional que compreende posicionamento do produto, posicionamento no mercado e posicionamento da empresa, etapas que interagem umas com as outras e que exercem grande influência sobre outros importantes aspectos da organização, dentre eles:

- a. **A imagem da empresa** – a forma de se posicionar pode influenciar de maneira positiva as atitudes dos funcionários e as relações da empresa com a comunidade financeira.
- b. **O planejamento do produto** – desenvolver um produto adequado ao cliente.
- c. **O marketing** – um forte posicionamento permite a introdução de relações de marketing com parceiros fortes, relações que podem fortalecer ainda mais o posicionamento da empresa.
- d. **A saúde financeira** – posicionamento e potencial financeiro completam-se, pois uma empresa com um bom posicionamento tem uma maior capacidade para a aquisição de novos recursos. Por outro lado, uma empresa com um alto poder financeiro tem maior facilidade no posicionamento do seu produto. (MCKENNA, 1997).

Para Kotler (2000), a vantagem de a empresa possuir posicionamento de mercado é que ela vai poder adequar seu composto de marketing a esse posicionamento, podendo destacar-se sobre a concorrência. Daí porque, do ponto de vista mercadológico, o posicionamento é sempre um processo competitivo. (MCKENNA, 1997).

Outra contribuição do marketing para a estratégia dos negócios é a ideia de criação de valor para o cliente. De acordo com Churchill e Peter (2005, p. 10), "o marketing voltado para o valor é uma filosofia empresarial que se concentra em desenvolver e entregar um valor superior para os clientes como modo de

alcançar os objetivos da organização”. Para o cliente, o valor superior de uma empresa sobre outra se baseia numa equação que relaciona benefícios percebidos e custos percebidos, onde os benefícios são maiores do que os custos. Ou seja, a equação de valor “é simplesmente uma representação útil da ideia de que benefícios têm efeitos positivos e custos têm efeitos negativos sobre o valor”. (CHURCHILL e PETER, 2005, p. 14).

Os aspectos mencionados resultaram na percepção de que o marketing precisava orientar as empresas para o mercado (tendo como foco o cliente), perspectiva que originou uma nova concepção de marketing, o marketing de relacionamento, tema abordado nos próximos tópicos da pesquisa.

### **2.3. Marketing de relacionamento**

A expressão “marketing de relacionamento” começou a ser utilizada pelo meio acadêmico na década de 1980 (MADRUGA, 2010).

Segundo Nogueira (2008), o termo foi cunhado por Leonard Berry, na literatura de marketing de serviços, quando este autor publicou em 1983 um artigo que tinha como título ‘Marketing de Relacionamento’. Nele, Berry definiu o marketing de relacionamento como um tipo de marketing destinado a conquistar e ampliar relações com o cliente. “Ele o direcionou para o setor de serviços e procurou enfatizar a ideia de que a atração de clientes deveria ser vista somente como um passo intermediário no processo de marketing, o qual deveria se preocupar também em solidificar os relacionamentos, transformar clientes indiferentes em fiéis e servi-los.” (NOGUEIRA, 2008).

“O marketing de relacionamento originou-se de uma evolução natural das práticas empresariais e da configuração dos mercados, assim como a própria ascensão do marketing enquanto filosofia organizacional” (D’ANGELO et al, 2006). E, apesar de o conceito ter sido criado nos anos 80, essa modalidade de marketing consolidou-se apenas uma década depois, nos anos 90, na chamada ‘Era do cliente’, refletindo uma realidade observada por McKenna (2000), segundo o qual:

“Os consumidores não querem ser classificados como “alvos” ou “segmentos de mercado”, grupos de pessoas com necessidades praticamente idênticas. Eles querem, isto sim, que lhes perguntem quais são suas preferências, e esperam que essas preferências sejam respeitadas. Os consumidores de hoje querem ser tratados como parceiros”. (McKenna,2000,p.45)

Duas circunstâncias marcam o surgimento do marketing de relacionamento. A primeira é que recebeu influências de algumas linhas e estudos de marketing, por exemplo, a teoria do marketing mix, o marketing de serviços e o marketing industrial, temas amplamente discutidos nas décadas anteriores. Não obstante, com o tempo, o marketing de relacionamento superou-os, apresentando-se hoje como uma síntese cuja maior contribuição talvez seja a ênfase na colaboração, reforçando a ideia de que “parceiros em colaboração criam valor em conjunto”. (GUMMESSON, 2010, p. 52).

A segunda é que o marketing de relacionamento foi criado inicialmente como uma abordagem voltada para o setor B2B, com foco nas parcerias entre empresas. Aos poucos, no entanto, também passou a ser uma abordagem voltada ao consumidor final (segmento B2C), suscitando parceria entre a empresa e seus clientes externos. (D'ANGELO et al, 2006; NOGUEIRA, 2008).

Para Madruga (2010), marketing de relacionamento é um novo paradigma que responde a todas as situações de marketing. Por isso, atualmente tem lugar de destaque nas práticas organizacionais.

“Assim como o marketing de massa foi a solução do século passado para levar o maior número de produtos para o maior número imaginável de clientes, o marketing de relacionamento na atualidade privilegia a interação com o seu cliente, com o objetivo de desenvolver, especialmente para ele, um conjunto de valores que o levarão à satisfação e longevidade do seu relacionamento com a empresa.” (MADRUGA apud DEMO; PONTE, 2008, p. 120).

Na busca de conceituar essa nova forma de praticar o marketing, diferentes autores propõem definições. McKenna (1997) tratou o marketing de relacionamento como um “novo marketing”, compreendendo-o como um marketing que encontra um modo de integrar o cliente à empresa, como forma de criar e manter uma relação entre a empresa e o cliente. Para o autor, trata-se de uma mudança fundamental no papel e objetivo do marketing: “da manipulação do cliente à verdadeira participação do cliente; do dizer e vender a comunicar e partilhar conhecimentos; do último lugar ao campeão em credibilidade entre as empresas”. (p. 5).

Segundo O'Malley e Tynan (2005), o marketing de relacionamento consiste em relacionamentos entre empresas e consumidores e são relacionamentos lucrativos e comerciais.

Na mesma linha, Gummesson (2010) vê o marketing de relacionamento como uma abordagem cujo foco está em interações entre a empresa e os componentes de sua rede de relacionamentos. Para ele, esse tipo de marketing

centraliza três conceitos: relacionamentos (isto é, contato entre pessoas), redes (grupos de relacionamentos) e interação (ação recíproca entre as partes envolvidas).

“Marketing de relacionamento: [...] é criar, manter e aprimorar fortes relacionamentos com os clientes e outros interessados. Além de elaborar estratégias para atrair novos clientes e criar transações com eles, as empresas empenham-se em reter os clientes existentes e construir com eles relacionamentos lucrativos e duradouros”..(KOTLER; AMSTRONG 2004, p. 474)

Evans e Laskin (apud NOGUEIRA, 2008, p. 20) definiram o marketing de relacionamento como “um processo no qual a empresa constrói alianças de longo prazo tanto com os clientes atuais e em perspectiva [...] de forma que comprador e vendedor trabalham em direção de um conjunto comum de objetivos específicos”.

Nickels e Wood (1999, p. 5) associam o marketing de relacionamento ao “processo de estabelecer e manter relacionamentos de longo prazo mutuamente benéficos entre organizações e seus clientes, empregados e outros grupos de interesse”.

Stone et al (2002) afirmam que o marketing de relacionamento consiste na utilização de um conjunto de técnicas e processos de marketing, visando identificar os clientes, criar um relacionamento duradouro e vantajoso com eles e gerenciar esse relacionamento para beneficiá-los e à própria empresa.

Kotler (2009, p. 37) afirma que:

“Marketing de relacionamento: [...] significa criar, manter e acentuar sólidos relacionamentos com os clientes e outros públicos. Cada vez, o marketing vem transferindo o foco das transações individuais para a construção de relacionamentos que contêm valor e redes de oferta de valor. O marketing de relacionamento está mais voltado para o longo prazo. Sua meta é oferecer valor de longo prazo ao cliente, e a medida do sucesso é dar-lhes satisfação ao longo prazo. Para acontecer, é necessário, uma total sintonia entre os vários níveis da empresa com o departamento de marketing, necessitando criar bons níveis de relacionamentos nos campos econômico, técnico, jurídico e social, que resultam em alta lealdade do cliente”.

Gordon (2002) vê o marketing de relacionamento como um processo contínuo, visto que não é somente um esforço pontual. Essas duas últimas definições (de Kotler e de Gordon) levam ao entendimento do marketing de relacionamento como uma filosofia empresarial, como, de fato, entendem alguns autores.

Bretzke (2000, p. 10), por exemplo, define o marketing de relacionamento como uma filosofia empresarial que se baseia na aceitação da orientação para o cliente e para o lucro por parte de toda a empresa “[...] e no reconhecimento de que deve buscar novas formas de comunicação para estabelecer um relacionamento profundo e duradouro”.

Já para D’Angelo et al. (2006,p. 73):

“O marketing de relacionamento é uma filosofia empresarial que prevê a construção e a manutenção de relacionamentos individuais com os clientes, vislumbrando um horizonte de longo prazo. Seja em mercados corporativos, seja naqueles voltados ao consumidor final, sua adoção demanda o engajamento da organização em uma postura cultural, estratégica e operacional que se coadune com seus princípios”.

Portanto, com base no conceito de marketing de relacionamento, a empresa que conseguir aplica-lo da maneira correta, conseguirá estabelecer um relacionamento duradouro com o consumidor, tornando-o leal (SALIBY, 1997).

### **2.3.1. Fundamentos e aspectos operacionais**

Segundo a literatura, o marketing de relacionamento tem raízes no marketing tradicional, mas dele se distingue. Gordon (2002) afirma que esta distinção se dá pelo fato de que no marketing de relacionamento o cliente é visto de outra maneira.

A característica da interação e da conectividade com o cliente faz com que o marketing de relacionamento produza respostas, um *feedback* considerado muito importante por integrar o cliente à empresa e proporcionar o desenvolvimento de novas ideias sobre o aprimoramento de produtos – somente quando a empresa obtém respostas do cliente é possível diferenciá-lo e suplantá-la a concorrência, alcançando vantagem competitiva. (PEPPERS e ROGERS, 2001). Além disso, o *feedback* potencializa o fornecimento de informações positivas sobre a empresa na rede de propaganda boca a boca – conforme McKenna (1997, p. 16), “se cada cliente contar a duas outras pessoas sobre a empresa, e cada uma delas contar a outras duas...”.

Ao utilizar o marketing de relacionamento:

“As empresas dedicam-se aos seus clientes, monitoram constantemente seus concorrentes e desenvolvem um sistema de análise de *feedback* que transforma essa informação sobre o mercado e a concorrência em uma nova e importante informação sobre o produto.” (SALIBY, 1997,p. 8).

O *feedback* é um dos aspectos que diferenciam o marketing de relacionamento do chamado marketing transacional. Este, embora ainda seja empregado por boa parte das empresas, é considerado hoje uma abordagem ultrapassada, exatamente por não estabelecer envolvimento emocional com o cliente. (GUMMESSON, 2010).

Outros aspectos diferenciam uma e outra abordagem e devem ser destacados, pois, conforme Madruga (2010, p. 75), “existem tantas diferenças entre a forma de fazer marketing baseada em transação e a forma baseada em relacionamentos que esta foi chamada de o novo paradigma do marketing”.

O marketing transacional enfatiza a atração por novos clientes. Faz com que a empresa se divida entre diversas transações independentes, desconsiderando a hipótese de transacionar múltiplas vezes com o mesmo cliente. Ou seja, desenvolve “[...] trocas individuais e isoladas que satisfazem as necessidades de um cliente em hora e local determinados”. (NICKELS e WOOD, 1999, p. 5).

Já o marketing de relacionamento foca não só na conquista de novos clientes, como também na manutenção dos atuais, sendo uma estratégia de longo prazo, contínua e que estabelece relacionamentos que duram. A empresa assume um compromisso com seus consumidores. (NICKELS e WOOD, 1999).

O foco no cliente leva à prática do marketing *one-to-one*, o marketing individualizado ou personalizado, situação em que a empresa adapta produtos, serviços e processos às necessidades de um grupo de clientes ou de um cliente específico, e que inclui customização, um conceito associado à flexibilidade e à capacidade de a empresa lidar com o cliente de forma singular. (MCKENNA, 1997).

Outro aspecto que distingue o marketing de transações do marketing de relacionamento é a interdependência entre empresa e clientes. No marketing transacional, os clientes agem de forma independente, são indivíduos anônimos dos mercados de consumo de massa. Em contrapartida, na abordagem do marketing de relacionamento há uma relação de interdependência entre cliente e empresa devido à criação de valor, contatos, interações e cooperação, mantendo uma interdependência entre as duas partes. (LEAL, 2005).

Saliby (1997, p. 7-8) afirma que o marketing de relacionamento busca “atingir a satisfação e a fidelidade destes [clientes] e, por consequência, prosperidade e lucros altos para a organização”. Desse modo, o lucro é uma preocupação subjacente ao negócio. Conceitos como compromisso, reciprocidade, e, sobretudo, confiabilidade, têm prioridade e ganham nova

dimensão. De acordo com Vavra (1993, p. 285), “satisfazer os clientes e mantê-los para aumentar o valor da duração de sua fidelidade é a chave da rentabilidade e o imperativo do marketing de relacionamento”.

Madruca (2010) propõe algumas diferenças fundamentais entre o marketing transacional e o marketing de relacionamento. Elas são sintetizadas na Tabela 1.

**Tabela 1- Quadro comparativo das diferenças entre o marketing transacional e o marketing de relacionamento**

Princípios	Marketing transacional	Marketing de relacionamento
1. Foco	Na transação	Na longevidade da relação
2. Valores	Satisfação do dono ou acionista da empresa	Confiança, credibilidade, segurança
3. Estratégias	Geradas isoladamente nas áreas centrais	Lideradas pelas áreas centrais e compartilhadas
4. O marketing volta-se para	Produtos, serviços e propaganda	Interatividade, relacionamento e marketing interno
5. Gerenciamento do tempo	Horizonte de curto prazo	Horizonte de longo prazo
6. Visão das pessoas da empresa	Percebidas como recursos	Mapeadas, reconhecidas e recompensadas pelo marketing interno
7. Receitas	Obtidas em transações esporádicas	Obtidas com recompra, indicação, <i>cross selling</i> (venda de produtos complementares ao mesmo cliente ou venda cruzada) <i>up selling</i> (venda de produtos especiais e mais caros)
8. Indicadores	<i>Market share</i> (quota de mercado) e <i>top of Mind</i> (conhecimento da marca)	Satisfação, índice de retenção e indicação
9. Pesquisas com clientes	De satisfação e grau de fixação da marca	De satisfação, preferências e nível de interatividade
10. Comunicação	Realizada através dos meios de massa	Personalizada e relevante

Fonte: Madruca (2010).

As distinções entre essas abordagens se refletem também na dimensão prático-operacional.

Na abordagem transacional, uma empresa vende a todos os clientes do mercado obtendo margens de lucro de cerca de 10% sobre o total de operações de cada cliente. Na abordagem relacional, vende-se a apenas 10% dos clientes

do mercado, mas, em compensação, a empresa retém cerca de 100% das atividades comerciais de cada cliente. Ou seja, no marketing transacional vende-se produto ou serviço para o maior número de clientes possível e no de relacionamento vende-se o maior número de produtos ou serviços a um cliente de cada vez. (PEPPERS e ROGERS, 1997).

Ainda na dimensão da prática operacional, outro ponto relevante da comparação entre o marketing de transações o marketing de relacionamento diz respeito ao pós-venda, também chamado pós-marketing ou *after marketing*.

Vavra (1993, p. 38) define o pós-venda como “o processo de proporcionar satisfação contínua e reforço aos indivíduos ou organizações que são clientes atuais ou que já foram clientes”. Seu objetivo é, a partir de uma relação continuada em um estágio posterior à compra, construir relacionamentos duradouros com os clientes-alvo que a empresa não pode atingir “se estiver orientada apenas para a obtenção de lucro no curto prazo ou orientar-se para a qualidade, produtividade e tecnologia tomadas individualmente”.

As atividades do pós-venda são consideradas hoje elementos críticos de qualquer projeto de retenção de clientes (BOGMANN, 2002). Elas incluem:

- a. A promoção de esforços que mantenham o cliente satisfeito após a compra
- b. A promoção de esforços para aumentar a probabilidade de os clientes atuais renovarem a compra em futuras ocasiões, abrindo espaço para que se tornem fiéis, ou seja, para que se comprometam com a empresa ou marca
- c. A promoção de esforços para que clientes atuais comprem outros produtos da empresa (de linha complementar, por exemplo) em vez de procurar empresas concorrentes
- d. A mensuração contínua da satisfação dos clientes com produtos e serviços adquiridos, deixando que eles percebam que estão sendo monitorados nesse sentido, e utilização dessas informações no planejamento estratégico da empresa. (VAVRA, 1993).

A literatura indica um conjunto de fases para a implementação de um programa ou ações de relacionamento.

Kotler (2000) sugere: a identificação de clientes-chave (que a empresa reconhece como merecedores de atenção especial), de pessoas para serem responsáveis pelo relacionamento com os clientes (com tarefas específicas que incluam objetivos, responsabilidades e avaliação), nomeação de um supervisor

para orientá-los e desenvolvimento de um plano de longo prazo de relacionamento com os clientes.

Já D'Angelo et al (2006), consideram quatro ações para a sustentação do marketing de relacionamento. São elas:

- a. Parcerias com fornecedores e outros componentes da cadeia produtiva e interação das comunicações de marketing, refletindo a utilização de processos que viabilizam ações de relacionamento
- b. Obter uma infraestrutura para garantir o funcionamento dessas ações, englobando, por exemplo, centrais de atendimento a clientes
- c. Uso de ferramentas tecnológicas de análise, como o CRM, *Customer Relationship Management* – cujo sucesso de implementação depende de comunicação consistente e visível por toda a empresa, de acordo com Peppers e Rogers (2001) – o Database Management DBM (gestão de banco de dados) e a metodologia ABC (*Activity-Based Costing*) de custeio baseado em atividades
- d. Utilização de métricas que permitam o acompanhamento do desempenho dos negócios, entre elas o *Balanced Scorecard*, BSC, metodologia de gestão do desempenho organizacional desenvolvida por Kaplan e Norton; o EVA (*Economic Value Added*), de avaliação econômico-financeira; e índices de satisfação de clientes e parceiros.

O uso de alguns desses recursos é compatível com McKenna (1997; 2000), que vê o marketing de relacionamento como uma concepção que evolui junto com a tecnologia e da qual não pode prescindir. Na opinião desse autor, as ações de marketing devem utilizar recursos tecnológicos e informacionais, dentre eles, database (banco de dados) e *web*, campanhas de comunicação do tipo mala direta, telemarketing, *e-mail* e *call center*, através dos quais a interatividade pode transformar-se numa oferta contínua de valor.

Em um mundo de produção em massa, a contrapartida era o marketing de massa. Em um mundo de produção flexível, a contrapartida é o marketing flexível. A tecnologia vem primeiro, a capacidade de comercializar vem depois. A tecnologia envolve capacidade de adaptação, programação e customização; em seguida, vem o marketing, que faz essas qualidades chegarem aos clientes. (MCKENNA, 1997, p. 10).

McKenna (1997; 2000) também destaca o importante papel das redes no marketing de relacionamento, pois tecnologias interativas reduzem o tempo para obter informações, tomar decisões e passar à ação. “O novo marketing está intimamente relacionado com a excepcional rapidez de resposta às expectativas do cliente no menor tempo possível [...]”. (MCKENNA, 2000, p. 40-41).

Nesse sentido, a criação de redes internas nas empresas (intranet) é considerada um recurso bastante consistente para a incorporação de capacidades em tempo real, propiciando acesso livre e dinâmico às informações, rompendo barreiras internas da empresa. O desafio é disponibilizar informações dos clientes para todos os seus pontos de contato. (PEPPERS e ROGERS, 1997).

Pesquisas indicam que o trabalho interno em rede influencia de várias outras maneiras a interação dos funcionários. As redes encorajam as pessoas a conversar de forma mais franca e os grupos em rede geram mais propostas de ação. As redes também têm um efeito democratizador. [...]. A hierarquia não vai desaparecer numa organização totalmente conectada em rede, predizem os pesquisadores, mas as estruturas de tarefas vão se tornar mais flexíveis e dinâmicas. (MCKENNA, 2000, p. 46)

### **2.3.2. Requisitos de aplicação**

Há autores que mencionam requisitos de aplicação para que ações, estratégias ou programas de marketing de relacionamento sejam bem-sucedidos. Isso porque, apesar de ser considerada essencial para uma empresa, sua adoção não é fácil. (BOGMANN, 2002).

O primeiro deles refere-se à necessidade de um aporte adequado de capital para financiar todos os processos que envolvem a implementação do marketing de relacionamento. Segundo Cohen e Moraes (2006), a aplicação de estratégias de relacionamento com o cliente pressupõe, de um lado, a reestruturação de processos organizacionais, com treinamento e capacitação, e, de outro, uma infraestrutura tecnológica que demanda investimento de maior vulto. Tais esforços exigem investimentos financeiros e humanos significativos para a organização, além da necessidade de que mudanças sejam feitas no processo como um todo.

[...] é relevante observar que a implementação do marketing de relacionamento depende de diversos fatores, sendo adequada a sua utilização em função da situação em que a empresa se encontra. Portanto, é necessário considerar cuidadosamente as questões estratégicas e econômicas. (COHEN e MORAES, 2006, p. 6).

De acordo com Jackson (apud GUMMESSON, 2010):

“O marketing de relacionamento poderá ser extremamente bem-sucedido se for apropriadamente empregado, mas também caro e ineficiente se não for bem utilizado. Por isso, a elaboração de um plano de investimentos, de médio e longo prazo, que vise testar a viabilidade da implantação do marketing de relacionamento na empresa e que possa oferecer sustentação a seu futuro desenvolvimento é uma iniciativa recomendada na consideração de todos os fatores envolvidos no processo.”

Outro requisito relaciona-se ao atendimento e tratamento dispensados ao cliente, que devem ser de qualidade. Bogmann (2002) comenta que boa ou má, os clientes têm sempre uma opinião a respeito da qualidade do atendimento oferecido. Se ele for de excelência, surpreendendo e superando suas expectativas, o cliente se encanta e acaba se tornando um cliente fiel.

Segundo Negrão et al (2008), um dos fatores que levam os clientes a trocarem de empresa é a sua insatisfação em termos de relacionamento pessoal. Empresas que utilizam o marketing de relacionamento criam uma comunicação no mínimo mensal com seu cliente como uma forma natural dentro do seu negócio. O cliente passa a ter total influência nas decisões internas e externas da empresa, passa a ser o foco principal para que a organização venha a ter sucesso com seu público alvo. O consumidor está mais exigente e cada vez mais sabe as suas necessidades e o que deseja dentro de tais necessidades, exigindo uma maior atenção por parte das organizações além de um tratamento diferenciado. Nesse sentido:

Ouvir os clientes faz parte do negócio e agrega valor, e é este tipo de postura de parceria que os clientes esperam de seus fornecedores. [...]. A política de ênfase no relacionamento com o cliente é uma ferramenta valiosa para a manutenção da organização. Os clientes necessitam perceber que o tratamento despendido a eles é único e que representa o diferencial da empresa em relação a seus concorrentes. (NEGRÃO et al, 2008, p. 10-11).

Para McKenna (2000, p. 42), o atendimento deve ser visto como um processo que proporciona ao cliente um ambiente de informações, segurança e conforto. Segundo ele, isso significa “[...] estar em sintonia com os clientes o tempo todo, abordar suas necessidades e condições individuais e responder sem demora”. Dessa forma, torna-se importante o treinamento dos funcionários que irão exercer esse atendimento (CHURCHILL e PETER, 2005).

Segundo Kotler (2000, p. 417):

“Em razão da maioria dos serviços ser fornecida por pessoas, a seleção, o treinamento e a motivação dos funcionários podem fazer grande diferença na satisfação do consumidor. Idealmente, os funcionários devem mostrar competência, atenção, responsividade, iniciativa, habilidade para solução de problemas e boa vontade.”

Além do treinamento para o atendimento, McKenna (2000) destaca a importância do treinamento para a atuação em tempo real na utilização das redes de informação e banco de dados.

Mais do que peça de retórica, a gestão de RH é ponto nevrálgico dos caminhos que o marketing de relacionamento pode percorrer numa empresa; a partir de sua adoção, clientes e funcionários passam a ser tratados como ativos da organização, pois o relacionamento de longo prazo com os primeiros depende do relacionamento de longo prazo dos últimos. (D'ANGELO et al, 2006, p. 77).

Todos os requisitos e recomendações feitas pelos autores para uma aplicação satisfatória do marketing de relacionamento podem ser considerados bastante úteis na tomada de decisão. Porém, nem sempre as empresas estão preparadas, adaptadas ou mesmo amadurecidas para o implemento de ações, estratégias ou programas de marketing de relacionamento. Conforme Gordon (2002), caso não haja possibilidade de criar de valor para o cliente, caso a base de clientes da empresa não apresente alto potencial de investimento e caso a cultura e a filosofia da empresa não se caracterizem pelo foco no cliente e criação de relacionamentos, o marketing de relacionamento não é a solução mais adequada.

### **2.3.3. Benefícios da implementação de ações de marketing de relacionamento**

O marketing de relacionamento tem sido reconhecido como um suporte de grande valor especialmente pelos benefícios tangíveis e intangíveis que proporciona mutuamente para empresa e clientes, sendo um relacionamento de longo prazo. (D'ANGELO et al, 2006).

Os benefícios tangíveis para os clientes são cristalizados basicamente por meio de cinco fatores:

- a. Os clientes sempre são alvo de gerenciamento e pesquisa em tempo real por parte da empresa, que procura saber suas necessidades, expectativas e grau de satisfação. Essa

- mensuração, combinada com um bom nível de serviço contribui para a criação de uma cadeia de valor. (NICKELS e WOOD, 1999; MADRUGA, 2010). De acordo com D'Angelo et al (2006, p. 88), “numa perspectiva de longo prazo e relacional, valor e benefícios assumem para os clientes significados diferentes daqueles comuns em transações, porque envolvem confiança e comprometimento”
- b. Os clientes têm canais de contato e interação diretos e em tempo real, reduzindo o tempo de que dispõem. (MCKENNA, 1997, 2000). Mckenna (2000, p. 40) considera que a capacidade de atuar e interagir com o cliente em tempo real possibilita oferecer “mais coisas em menos tempo”
  - c. Os clientes podem integrar-se em todos os processos organizacionais devido à interação estabelecida pela empresa. (MCKENNA, 1997, 2000)
  - d. Os clientes têm atendimento e tratamento especiais e diferenciados. Processos, produtos e serviços podem ser personalizados e customizados de acordo com suas necessidades. (BOGMANN, 2002; MCKENNA, 1997)
  - e. As relações estabelecidas com a empresa que pratica marketing de relacionamento são caracterizadas por alto grau de compromisso com o serviço e com a qualidade. (NICKELS e WOOD, 1999; O'MALLEY e TYNAN, 2005).

Para as empresas, são vários os benefícios mencionados por diferentes autores.

McKenna (1997) afirma que as alianças estratégicas proporcionadas pelo marketing de relações ajudam as empresas a dividirem custos e conhecimentos com outras empresas no segmento B2B. Também vê a capacidade adaptativa e de mudança contínua proporcionada pelo marketing de relacionamento como um benefício. Tal capacidade enfatizaria habilidades essenciais, como a sensibilidade, a flexibilidade e a elasticidade, que contribuem para o desenvolvimento de liderança no mercado: “[...] em marketing, o que você lidera, ganha. Liderar é ganhar”. (MCKENNA, 1997, p. 8).

Outro benefício mencionado por McKenna (1997) é que o marketing de relacionamento oportuniza a empresas menores substituir a ideia de participação no mercado pela ideia de criação de um novo mercado, perspectiva principalmente aplicável em administrações empreendedoras. Mckenna (1997,

2000), cita ainda como benefícios o desenvolvimento de relações duradouras com clientes-chave, que considera uma forma de manter a visibilidade sobre os produtos oferecidos pela empresa, e a mudança do conceito de marca em razão do diálogo com o cliente:

O marketing falado com os clientes, em vez de falar para eles, transforma o conceito de marca. O diálogo muda a marca. Antes, a marca era um nome estático associado a vagas promessas de sucesso ou de boa vida. Criaram-se nomes de marcas principalmente por meio de campanhas publicitárias na mídia de massa. Frequentemente os consumidores compravam itens de grife sem saber muita coisa sobre eles, às vezes nada. Hoje, a marca é uma experiência ativa – a experiência dos consumidores – expressa por meio de diálogo entre consumidores e produtores. (MACKENNA, 2000, p.54).

Peppers e Rogers (2001, p. 25) observam que a interação com o cliente permite desenvolver com ele uma “relação de aprendizado” que pode ser muito importante, trazendo valor para ambas as partes. Esta relação é fruto da filosofia ‘one to one’ de relacionamento, possibilitada pela adoção da ferramenta CRM.

De todos os benefícios que o marketing de relacionamento proporciona às empresas a fidelidade é considerada a mais importante, pois leva a vantagens sustentadas sobre a concorrência, vide o que afirma Bogmann (2002, p. 21); “[...] aquele que não muda de fornecedor e mantém o consumo frequente, optando por uma organização em particular, sempre que necessita de um determinado produto ou similar”.

McKenna (1997, p. 105-48) afirma que “uma relação pessoal é a única forma de manter a fidelidade do cliente” e que o tipo de fidelidade proporcionada pelo marketing de relacionamento “é infinitamente maior do que qualquer campanha publicitária”. Ela gera propaganda boca a boca, que, com o desenvolvimento da internet, também pode chamar-se “propaganda teclado a teclado”. (MADRUGA, 2010, p. 197). Segundo D’Angelo et al (2006, p. 88):

Erram as empresas que entendem o relacionamento como sinônimo de retenção de clientes ou mera repetição de compra; se assim se portarem, estarão menosprezando a dimensão emocional do relacionamento, aquela que une empresa e clientes por razões que excedem motivações exclusivamente funcionais. Desses benefícios extrafuncionais é que se originam os principais resultados do relacionamento: propaganda boca a boca e fidelidade do cliente.

Por todos os benefícios para as organizações, Madruga (2010, p. 10) afirma que o marketing de relacionamento “efetivamente está auxiliando as

empresas a tornarem-se diferentes, próximas de seus clientes, líderes de mercado e altamente rentáveis”.

#### **2.4. Marketing de relacionamento no setor financeiro**

Andrezo e Lima (2007, p. 1) explicam que “investimento e poupança constituem o cerne de todo sistema financeiro”. Nas economias modernas, as unidades econômicas são divididas em dois grupos: unidades econômicas superavitárias ou poupadores, aqueles que dispõem de recursos financeiros excedentes, e unidades econômicas deficitárias ou tomadores, aqueles que demandam além do que possuem. Com esse preâmbulo, afirmam que o mercado financeiro consiste “no conjunto de instituições e instrumentos destinados a oferecer alternativas de aplicação e captação de recursos financeiros”.

Basicamente, é o mercado destinado ao fluxo de recursos financeiros entre poupadores e tomadores. Dessa forma, o mercado financeiro pode exercer as importantes funções de otimizar a utilização dos recursos financeiros e de criar condições de liquidez e administração de riscos. (ANDREZO e LIMA, 2007, p. 1)

O mercado financeiro possui grande importância na alocação de recursos na economia, sobretudo por facilitar a negociação, proteção, diversificação e pulverização de riscos; alocar recursos; monitorar administradores e exercer controle sobre as companhias; agregar poupanças individuais; e facilitar trocas de bens e serviços ao promover especialização. (ANDREZO e LIMA, 2007).

Visando à melhoria dos fundamentos econômicos do país, redução da inflação, responsabilidade fiscal, avanços no gerenciamento da dívida pública, e frente à evolução dos mercados internacionais, o Brasil tem adotado políticas macroeconômicas que auxiliam o desenvolvimento dos mercados e do sistema financeiro. (BICHIBICHI, 2011). Com isso, segundo Bichibichi (2011, p. 17-18):

[...] o mercado financeiro teve grande desenvolvimento no Brasil nas últimas décadas, pois foi o período em que vários mecanismos e instituições públicas e privadas foram criados com o objetivo de ampliar a poupança nacional e transformar os recursos de poupança e investimento, até se chegar à situação atual, que se caracteriza pela relativa variedade de instrumentos e serviços financeiros que atendem as diferentes necessidades de tomadores e poupadores de recursos.

Não obstante a sua relevância para a economia como um todo, o mercado financeiro possui especificidade estrutural e funcional. No contexto brasileiro, esse aspecto do mercado financeiro está presente na Constituição Federal de 1988, e “[...] tem fundamento na estreita ligação com a função político-social que o ordenamento lhe confere”. Não por acaso essa especificidade “demanda um conjunto de regras próprias que aparece sob a forma de regulação das instituições financeiras”. (SZTAJN, 2002, p. 248). Soma-se a isso o fato de desde a década de 1990 o mercado financeiro estar sob os efeitos da globalização, que imprimindo novo ritmo à economia mundial, tornou o ambiente financeiro altamente competitivo e concorrencial. (MCKENNA, 1997).

Segundo Bretzke et al (1998, p. 1), no Brasil, o setor que vem passando por grandes desafios, buscando alternativas para manter seus níveis de lucratividade “e ao mesmo tempo criar soluções criativas para as diversas necessidades dos clientes diante das constantes alterações do cenário econômico do país”.

Portanto, é plausível pensar a aplicação dos conceitos e estratégias de marketing de relacionamento em empresas do setor financeiro. O primeiro ponto que viabiliza essa aplicação é que o setor financeiro é fundamentalmente um setor de prestação de serviços e o marketing de relacionamento é especialmente importante para prestadores de serviços contínuos, como os serviços financeiros. (D’ANGELO et al, 2006).

A implantação de suporte tecnológico, embora vantajoso, não é suficiente para que as instituições financeiras apresentem seus produtos serviços ao cliente de modo que eles percebam qualidade. Segundo Jinkings (1995), a incorporação de inovações tecnológicas que permitem automação é parte da rotina de todas essas instituições, o que não permite distingui-las. Nesse setor, “a obtenção de níveis satisfatórios de lucratividade e competitividade depende essencialmente da qualidade dos serviços oferecidos e da eficiência no atendimento à clientela”. (JINKINGS, 1995, p. 68).

Portanto, é preciso que as empresas do setor promovam reestruturação interna e revisão de seus processos, porém, oferecendo outro tipo de recurso além de tecnologia, que valorize seus produtos para que o cliente perceba qualidade e obtenha satisfação.

Nesse sentido, erguer barreiras para que o cliente não abandone a instituição, focar exclusivamente a sua retenção e utilizar ferramentas tecnológicas (como database) como o único suporte para promover relacionamentos com os clientes são ações que não levam a vantagens

competitivas: “por meio dessas práticas consegue-se, no máximo, gerar paridade de condições com concorrentes”. (D’ANGELO et al, 2006, p. 75).

Bretzke et al (1998, p. 4) afirmam que no setor financeiro:

[...] as oportunidades para a sobrevivência e crescimento estão justamente na implementação de ações que permitam maior proximidade com o cliente, a compreensão de suas necessidades, a flexibilidade para ofertar mais valor de forma individualizada e a custos mais baixos.

O crescimento e desenvolvimento do setor financeiro dependerão de posturas organizacionais que garantam a compreensão das necessidades dos clientes, o tratamento dos clientes enquanto parceiros, a satisfação das necessidades dos clientes como meta por todos os funcionários da instituição e a entrega de produtos e serviços aos clientes com melhor qualidade, integrados a suas necessidades individuais. (BRETZKE et al, 1998).

### **3. Métodos e procedimentos de coleta e análise de dados do estudo**

Este capítulo aborda os métodos empregados no estudo que segue, isto é, o conjunto de procedimentos e decisões adotados para a sua realização. Informa o método de pesquisa utilizado, o instrumento usado na coleta de dados, o tratamento e a análise dos dados coletados e as limitações do método.

#### **3.1. Método de pesquisa utilizado**

Tomando como base os critérios propostos por Vergara (2013), o estudo se classifica como exploratório. O estudo exploratório tem como objetivo dar uma maior percepção para o problema pouco estudado anteriormente, levando em consideração que nunca antes foi feito um estudo para avaliar como são realizadas as práticas de marketing de relacionamento dentro da empresa Index Capital.

O método utilizado na pesquisa é o estudo de caso, definido por Yin (2001, p. 32) como “uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real”, sendo que os limites entre o fenômeno e o contexto “não estão claramente definidos”. Neste estudo, o caso abordado foi da empresa Index Capital. Foi investigada a forma com o que o marketing de relacionamento é aplicado dentro da empresa e quais são os impactos diretos e indiretos relevantes desta prática.

#### **3.2. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo**

Tendo em vista os objetivos da pesquisa, os procedimentos adotados para a coleta de dados foram: entrevista em profundidade com o gestor e dois colaboradores da Index Capital, aplicação de questionário para 20 clientes da empresa. Os participantes foram escolhidos por conveniência, atendendo ao critério de acessibilidade e em conformidade com sua concordância e disponibilidade em participar do estudo. Também foi feita uma pesquisa a documentos e materiais da empresa.

Segundo autores (AAKER; KUMAR; DAY, 2001; MATTAR, 1999) a entrevista em profundidade enfatiza técnicas voltadas a perguntas abertas e diretas com o entrevistado, como consequência, tratar o assunto com maior profundidade junto ao entrevistado. A primeira etapa consistiu em entrevistas em profundidade com o gestor da Index Capital com a intenção de compreender e identificar como é feito o marketing de relacionamento e avaliar seus resultados dentro da empresa e com dois colaboradores da empresa, ambos da área de análise técnica, no entanto, com contato direto com clientes. Seus nomes não foram identificados, sendo chamados nesta pesquisa de Gestor, Colaborador A e Colaborador B.

Nas entrevistas pessoais em profundidade não foi estruturado um roteiro específico, já que a intenção era buscar através de uma conversa informal, como a empresa Index Capital aplica o marketing de relacionamento com seus clientes, os benefícios percebidos pelos seus colaboradores e se o mesmo se faz importante em um cenário no qual seus clientes buscam um âmbito muito mais financeiro ao relacional.

Posteriormente foi utilizado o questionário, considerado ferramenta adequada para coletar dados nas pesquisas de campo. (VERGARA, 2013). O questionário possui seis questões que combinam perguntas fechadas (em que o respondente escolheu entre alternativas apresentadas) e abertas (em que pôde responder livremente). Pode ser visualizado no Anexo 1. Ele foi elaborado com base nos temas tratados na revisão de literatura e aplicado pessoalmente ou por meio eletrônico, tendo o objetivo de investigar a percepção do consumidor quanto ao marketing de relacionamento aplicado pela Index Capital.

Por último foi feita uma pesquisa documental através de análise do site da empresa, documentos dos produtos oferecidos pela empresa e pela plataforma XP, utilizados para gerir os atuais clientes da empresa. Segundo Gil (2008), se define por ser uma prática bastante semelhante à pesquisa bibliográfica, no entanto, o material não possui um embasamento analítico para um estudo específico.

### 3.3. Tratamento e análise dos dados coletados para o estudo

Os dados coletados receberam tratamento e análise qualitativos e quantitativos. O primeiro (entrevistas em profundidade) não envolveu quantificação e possibilitou a captação de significados, percepções e interpretações dos participantes da pesquisa relativamente à situação em

estudo. O segundo (questionário) possibilitou o emprego de quantificações como análise de frequência, porém sem o uso de técnicas estatísticas (GOMES e ARAÚJO, 2005).

Segundo Gomes e Araújo (2005), apesar da diferença entre essas duas abordagens (a primeira baseada na subjetividade e a segunda na objetividade), elas não são antagônicas, mas sim complementares, pois uma preenche as lacunas que a outra não consegue suprir.

Embora o tratamento de dados também tenha utilizado a abordagem quantitativa, a análise de dados foi predominantemente qualitativa, privilegiando a interpretação das informações obtidas. (GOMES e ARAÚJO, 2005).

#### 3.4. Limitações do método

A primeira limitação do método empregado relaciona-se à análise das possibilidades de adoção do marketing de relacionamento como estratégia de negócios na Index Capital, apenas uma entre as inúmeras empresas que fazem parte do universo de empresas atuantes no setor financeiro no Brasil. Como consequência, os resultados do estudo, embora possam contribuir com outras pesquisas que investigam o marketing de relacionamento nesse setor, limitam-se à unidade observada.

Outra limitação relaciona-se à amostra, composta por 20 clientes da Index Capital, cujo tamanho pode ser considerado pequeno, tendo em vista o universo de seus clientes. Dentro dessa limitação é necessário considerar a possibilidade da influência junto aos clientes, levando em conta que o pesquisador já foi colaborador da empresa e é conhecido por todos os clientes que responderam o questionário.

Por último observa-se a possibilidade dos entrevistados por serem colaboradores da empresa, omitirem pontos de desvantagem de tal prática de marketing, como também não conseguirem ser imparciais levando em conta que tal abordagem é feita pelos mesmos.

#### 4. Apresentação e análise dos resultados

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa, bem como analisa-os. Tem início com a apresentação da empresa em estudo.

##### 4.1. A Empresa

A Index Capital, fundada em julho de 2012, teve início no Rio de Janeiro no bairro Barra da Tijuca no centro empresarial Le Mond. Em 2014 a empresa se mudou para o Leblon na Avenida Ataulfo de Paiva. Tal mudança estratégica foi de extrema importância para que a empresa pudesse ter uma maior proximidade com seus clientes, levando em consideração que a maioria reside na zona sul do Rio de Janeiro.

A Index Capital é uma empresa de agentes autônomos de investimentos que atua junto a investidores individuais, famílias, institucionais e empresas familiares, aconselhando nos seus investimentos e na gestão do patrimônio. A área de atuação é a distribuição de títulos e valores mobiliários para investidores pessoas físicas e jurídicas não financeiras, de acordo com o seu perfil de investimento.

A empresa possui modelo de participação societária, sendo que seus principais sócios têm histórico de atuação no mercado de capitais desde 1992. Suas atividades são reguladas pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM), em conjunto com a Associação das Corretoras e Distribuidoras do Brasil (ANCORD).

De acordo com o site da empresa, os valores da Index são: foco no cliente (entendendo seu perfil para buscar a melhor relação risco X retorno); princípios (ética, transparência, dedicação e integridade); objetivo (relacionamento de longo prazo e busca de retornos consistentes aliada à preservação de capital, geração de valor e perpetuação da riqueza); e equipe (formada por profissionais de larga experiência nos mercados financeiros nacional e internacional). (Index Capital, 2015)

A empresa trabalha com produtos específicos, a principal fatia do mercado que deseja atingir é a classe A, que segundo o critério do IBGE (2014) corresponde aos indivíduos com renda familiar mensal acima de R\$14.480,00 (20 salários mínimos). Tais clientes devem se encaixar no perfil de “investidor

qualificado”, ou seja, com patrimônio a partir de R\$300.000,00 de acordo com o artigo 109 da Instrução. CVM nº 409.

Entre os produtos oferecidos pela empresa estão: derivativos, fundos, previdência e seguro de vida e saúde, ações e IPO's, títulos públicos e privados, títulos bancários, LCI, LCA, CRI, CRA, LF e operações de arbitragem. Os serviços que oferece são: aconselhamento financeiro e de investimentos onshore e offshore, gestão de fundos exclusivos e carteira administrada, assessoria jurídica, financeira, organizacional e gestão empresarial, educação financeira individual e familiar.

Ainda em fase de desenvolvimento e, contando atualmente com quatro colaboradores incluindo seu gestor, a Index Capital adota uma estrutura horizontal e uma arquitetura de open floor, de forma que todos são estimulados a dar sua contribuição para o negócio. Os 4 colaboradores são divididos entre o gestor da empresa que além de administrar a empresa como um todo, comanda a área comercial da empresa elaborando toda estratégia de marketing de relacionamento junto aos seus clientes. Na hierarquia abaixo do gestor estão os dois analistas gráficos que tem como função principal a análise gráfica de todos os possíveis ativos a serem investidos pela empresa, além da responsabilidade das ordens de compra e venda de cada ação comprada. Um dos analistas possui um chat com seus clientes específicos onde eles acompanham diariamente todas as novidades e oportunidades diárias do mercado financeiro. O último colaborador tem um papel comercial e auxilia diretamente o gestor na visitação de fundos parceiros, visitação de clientes e estratégia de prospecção.

#### 4.1.1. Marketing de relacionamento na Index Capital

O marketing de relacionamento é destinado a conquistar e ampliar relações com os clientes. A ideia não é apenas captar clientes, mas transformá-los em clientes fiéis da empresa, assim como indica Nogueira (2008).

Segundo entrevistas com o Gestor, Colaborador A e Colaborador B, a Index Capital atua incessantemente no mercado em busca de novos clientes e na manutenção dos atuais. Todos os colaboradores possuem metas de captação semestral. No entanto, visivelmente percebe-se o foco principal da empresa: “Ter poucos e bons clientes” segundo o Gestor.

A Index Capital deixa claro sua proposta, o gestor se espelha em atendimentos personalizados e se auto declara como: “Conselheiro pessoal de investimentos” demonstrando de forma clara a intenção de ter um atendimento personalizado para cada cliente. Tal proposta remete diretamente à afirmação de McKenna (1997), essa forma de abordagem voltada para o foco no cliente leva à prática do marketing one-to-one, o marketing individualizado ou personalizado: situação em que a empresa adapta produtos, serviços e processos às necessidades de um grupo de clientes ou de um cliente específico, e que inclui customização, um conceito associado à flexibilidade e à capacidade de a empresa lidar com o cliente de forma singular.

Gordon (2002) vê o marketing de relacionamento como um processo contínuo, visto que não é somente um esforço pontual. O colaborador B ressalta esse processo contínuo, em que nunca pode partir do pressuposto que o cliente conquistado para sempre ficará com a empresa, como pode ser visto no depoimento, a seguir.

Cada cliente tem um perfil, nosso trabalho é de formiguinha, já passei anos para conquistar um cliente e após a conquista, qualquer decisão errada pode fazer com que anos sejam arruinados. O mercado voltado para finanças é muito ingrato e competitivo, a margem de erro beira a zero (Colaborador B).

Todos afirmaram com veemência que a Index Capital tem como seus diferenciais a cultura voltada para o marketing de relacionamento. Kotler e Armstrong (2003), defenderam exatamente a importância da cultura da empresa voltada para seus clientes com o intuito de estreitar as relações B2C dentro das organizações, construindo um relacionamento duradouro e lucrativo. A empresa depende do lucro para se manter competitiva no mercado e os clientes são a maior riqueza para qualquer organização.

#### 4.1.2. Como o marketing de relacionamento é aplicado

Para se estabelecer uma relação duradoura com o cliente de alta renda no mercado financeiro, necessita-se primeiramente estabelecer uma relação de confiança mútua entre o cliente e a empresa. O setor financeiro vive em constantes mudanças para manter seus níveis de rentabilidade e ao mesmo tempo criar conveniência para as necessidades dos clientes (BRETZKE et al, 1998).

Segundo o gestor, quase todos os seus clientes captados vieram de indicações de atuais clientes. Levando em consideração essa informação, a empresa busca fazer mensalmente, eventos para clientes e indicações dos mesmos, voltados a temas atuais da economia, por exemplo. Esses encontros são organizados pelo gestor e palestrante. O convite é feito pela área comercial diretamente para o cliente por telefone, explicando onde será o evento, o motivo do evento e o tema abordado. O principal foco do evento é tentar trazer cada vez mais o cliente para próximo da organização e de seus colaboradores. Além disso, visa deixar o cliente informado em relação a assuntos atuais da economia e política que podem influenciar diretamente seus investimentos.

A Index Capital sempre busca parcerias no mercado e uma delas é a Cavist, loja de vinhos que muitas vezes é usada para que um evento seja realizado. Normalmente o evento ocorre com algum parceiro do estabelecimento, seja ele hotel, lojas de vinho como a Cavist ou galerias de arte. Na Cavist, é oferecida uma degustação de queijos e vinhos para todos os presentes, após este é feita uma apresentação da Index para os que desconhecem a empresa assim como a discussão sobre o tema proposto. Vale salientar que o evento é todo financiado pela própria Index Capital.

Figura 3 - Eventos realizados pela Index Capital



O colaborador B ressalta que nesses eventos ocorre a captação de novos clientes.

“A captação de um novo cliente é praticamente certa em eventos como esse, o cliente que normalmente é tratado como uma pessoa qualquer em seu banco, enxerga valor na empresa e se sente prestigiado com tal tratamento.” (Colaborador B)

No primeiro momento a Index Capital oferece uma consultoria para os atuais investimentos do cliente e propõe dentro do seu portfólio de produtos, melhores opções voltadas para cada perfil específico. Para traçar esse perfil o gestor da empresa costuma chamar o cliente para um almoço bastante informal, no entanto, com as perguntas certas para serem feitas para que tal análise seja realizada da maneira correta. Posteriormente é enviado um questionário com perguntas específicas para que o perfil seja completado com sucesso. A

empresa busca sempre se adequar aos seus clientes. Muitos clientes buscam saber dos seus investimentos mensalmente, para isso é feita uma apresentação que normalmente é enviada para o e-mail do cliente e, complementarmente, são propostas reuniões ou almoços com tais clientes.

Normalmente o contato entre empresa e cliente é feito pela própria empresa, salvo algumas exceções e períodos de crise financeira. O cliente normalmente possui um laço estreito com a organização e sempre é atendido pelo gestor da empresa, gerando assim uma confiança e segurança na Index Capital.

A Index Capital possui uma parceria com a XPI (XP Educação), que se baseia basicamente na educação financeira dos seus clientes. A empresa oferece cursos voltados para o mercado financeiro com valores bem mais reduzidos que o da própria XP. Toda plataforma de cursos da XP é oferecida na Index Capital, são cursos amadores, medianos e avançados. Muitos clientes desejam entender e saber o que fazem com o seu dinheiro. Alguns exemplos de cursos são:

- Aprenda a investir na bolsa;
- Aprenda a investir o seu dinheiro;
- Curso de análise técnica e fundamentalistas;
- Casais inteligentes enriquecem juntos, dentre outros.

Os cursos podem ser feitos tanto na própria empresa quanto na casa do cliente. Normalmente o convite é feito para novos clientes ou clientes com interesse nos assuntos voltados a finanças. O uso de alguns desses recursos é compatível com McKenna (1997; 2000). Na visão desse autor, as ações de marketing devem utilizar recursos tecnológicos e informacionais, dentre eles, database (banco de dados) e web, campanhas de comunicação do tipo mala direta, telemarketing, e-mail e call center, através dos quais a interatividade pode transformar-se numa oferta contínua de valor.

#### 4.1.3. Principais benefícios

Os clientes sempre são alvo de gerenciamento e pesquisa em tempo real por parte da empresa, que procura saber suas necessidades, expectativas e grau de satisfação. Essa mensuração, combinada com um bom nível de serviço

contribui para a criação de uma cadeia de valor. (NICKELS e WOOD, 1999; MADRUGA, 2010).

A Index Capital por ser uma empresa nova no mercado financeiro, de menor porte e vislumbrar um mercado bastante específico, necessita de diferenciais frente às poderosas concorrentes. O marketing de relacionamento aplicado em seus atuais clientes é com certeza seu maior diferencial se comparado aos concorrentes. No entanto, o marketing de relacionamento por si só não pode ser o único fator que garante uma fidelidade ao cliente (BOGMANN, 2002 KOTLER e ARMSTRONG, 2003; D'ANGELO et al, 2006).

Esse diferencial pode ser refletido diretamente na captação de seus novos clientes. “Mais do que 90% dos meus novos clientes são provenientes de indicações de clientes atuais”, ressaltou o gestor da Index Capital. Esse pode ser considerado um dos maiores benefícios gerados para a empresa, levando em conta que a constante necessidade de entrada de um aumento de capital se remete diretamente à aquisição de novos clientes.

Essa vantagem natural percebida pelos colaboradores da Index Capital no uso da prática de marketing de relacionamento, ajuda a mensurar os benefícios gerados e no aprimoramento do uso de tais práticas na empresa, assim como frisado por Gummesson (2010).

#### 4.1.4. Possibilidade de melhorias

Segundo o gestor da empresa, todos os eventos feitos pela Index Capital são realizados exclusivamente por ele:

De certa forma assumo minha culpa por ter essa demanda voltada totalmente para mim, acabo centralizando todo o trabalho de prospecção, gerando uma dependência tanto dos clientes quanto dos colaboradores em mim (Gestor).

A partir desse fato, foi sendo gerada uma deficiência no serviço já que o gestor não consegue suprir a demanda de necessidades de todos os clientes da empresa.

Os eventos da empresa poderiam ser feitos com muito mais frequência se houvesse outros palestrantes além do gestor única e exclusivamente. Além disso, a necessidade de contratação de novos membros comerciais na empresa esbarra diretamente no alto custo financeiro, sobrecarregando a área comercial.

Meu foco principal hoje é na contratação de um agente comercial sênior para a empresa, apesar do alto custo para contratá-lo, os processos internos da empresa serão aprimorados e a possibilidade no aumento de clientes se fará iminente, justificando o alto custo gerado para empresa (Gestor).

Apesar da cultura da empresa focada nas necessidades do cliente e o foco em ter um bom relacionamento com o cliente, a falta de um parceiro comercial para o gestor da Index Capital, prejudica diretamente a implementação correta do marketing de relacionamento, já que quase todos os clientes dependem basicamente do atendimento do gestor.

A Tabela 2, a seguir, sintetiza esses principais resultados sobre o marketing de relacionamento na Index Capital.

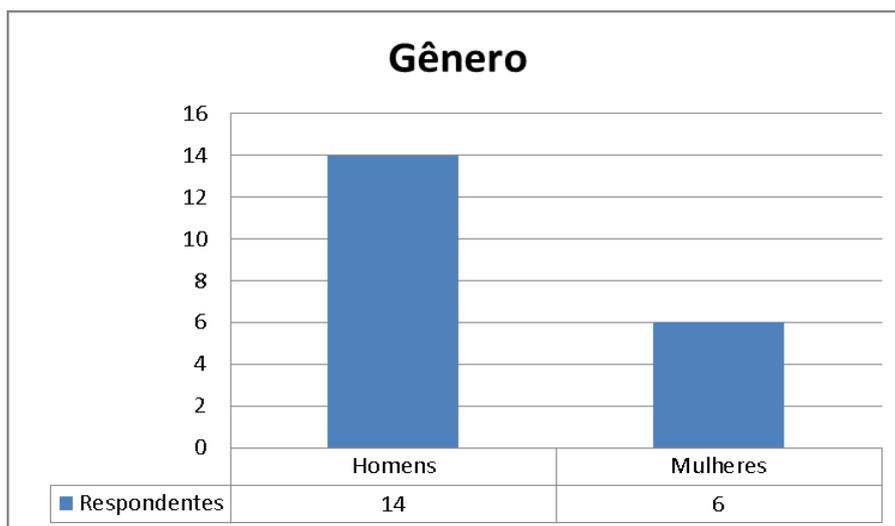
Tabela 2 - Síntese dos resultados

Principais ações de marketing de relacionamento	<input type="checkbox"/> Atendimento personalizado. <input type="checkbox"/> Formulação de carteira voltada para as necessidades específicas de cada cliente. <input type="checkbox"/> Index educacional, a empresa leciona cursos personalizados para seus clientes, voltados para o aprendizado com suas finanças. <input type="checkbox"/> Eventos interativos com âmbito cultural e educacional para seus clientes e amigos
Benefícios do marketing de relacionamento	<input type="checkbox"/> Gerar satisfação e agregar valor ao cliente da empresa <input type="checkbox"/> Indicação de novos clientes por clientes atuais satisfeitos. <input type="checkbox"/> Aumento do faturamento da empresa. <input type="checkbox"/> Confiança no serviço prestado.
Possibilidade de melhoria	<input type="checkbox"/> Descentralização da área comercial. <input type="checkbox"/> Contratação de um colaborador para atender as demandas da área comercial/relacionamento da empresa. <input type="checkbox"/> Inovar nas práticas de marketing de relacionamento. <input type="checkbox"/> Fechar novas parcerias para mitigar os custos e aumentar a possibilidade de eventos mensais.

#### 4.2. Perfil dos clientes entrevistado

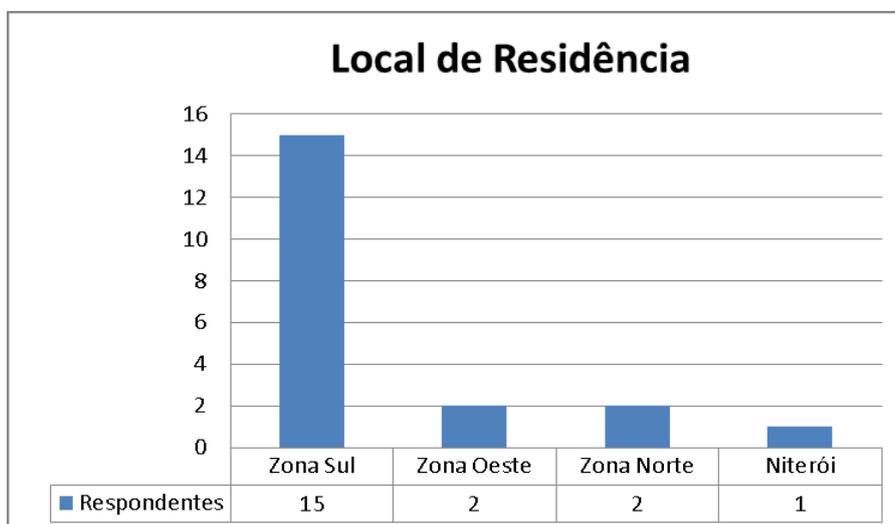
Dos 20 clientes que responderam ao questionário, 14 são homens e seis mulheres. Suas idades variam de 18 anos a 67 anos. A média de idade do grupo é de 46,6 anos.

Tabela 3 - Gênero dos respondentes



Dentre eles, 15 clientes moram na Zona Sul da cidade (sete no Leblon, três em Ipanema, três na Lagoa, um no Flamengo, um no Humaitá), dois moram na Zona Norte (Tijuca), dois na Zona Oeste (Barra) e um no município de Niterói.

Tabela 4 - Local de residência



Doze entrevistados têm curso superior completo, seis são pós-graduados, um tem curso superior incompleto e um ensino médio. Do total de entrevistados, 11 clientes (pessoas físicas) têm contato com a Index há mais de 12 meses, cinco de seis a 12 meses e quatro há menos de seis meses.

#### 4.3. Motivações para escolher uma empresa de investimentos

Falando sobre fidelidade, ao escolher uma empresa de investimentos o cliente Index Capital demonstra os seguintes fatores como importantes: Confiança na empresa, possuir produtos e serviços de qualidade, possuir excelência no atendimento e facilidade de comunicação. Fatores que se encaixam de acordo com Vavra (1993), na satisfação do cliente aumentando sua confiança proporcionando um relacionamento duradouro e fiel.

Os colaboradores da empresa que também foram entrevistados possuem a mesma opinião de seus clientes, reforçando a importância de que a empresa deve passar confiabilidade através de qualidade e excelência no atendimento.

Tabela 5 - Fatores que determinam fidelidade a uma empresa de investimento



Foi respondido que as principais características a serem levadas em consideração quando se fala em escolha de uma empresa de investimentos são:

- Proporcionar rentabilidade e retorno financeiro
- Ser ética e comprometida
- Ser recomendada por outras pessoas
- Ter boa imagem e ser reconhecida no mercado
- Possibilitar acesso fácil às informações
- Ser lucrativa nos seus negócios.

No entanto percebeu-se que a geração de lucros para si e a qualidade dos funcionários juntamente com seu atendimento satisfatórios, são considerados primordiais no momento da escolha para o investimento do seu capital.

Características como “apresentar inovações tecnológicas”, “passar confiança e segurança”, “ter ambiente acolhedor” também foram mencionadas como aspectos relevantes, assim como indicam diversos autores (D’ANGELO et al, 2006, p. 75).

Fatores como “manter contato diário” não tem importância para os clientes entrevistados, porém os mesmos desejam ter facilidade de contato caso tenham necessidade de falar com a empresa.

Tabela 6 - Grau de importância de fatores na escolha de empresa de investimentos

Fatores	Nada	Pouco	Indiferente	Importante	Muito
Oferecer conveniência e serviços contínuos	1	7	5	6	1
Ser ética e comprometida				4	16
Ser lucrativa nos seus negócios				5	15
Passar confiança e segurança				7	13
Proporcionar rentabilidade e retorno financeiro para mim				2	18
Possibilitar acesso fácil às informações			1	12	7
Ser recomendada por outras pessoas			4	16	
Ter boa localização	2	1	17		
Ter ambiente acolhedor		2	10	8	
Ter funcionários qualificados				2	18
Ter atendimento satisfatório				6	14
Comunicar-se e manter contato frequente comigo		1	2	8	9
Ter boa imagem e ser reconhecida no mercado			1	10	9
Apresentar inovações tecnológicas			6	10	4
Preocupar-se com o cliente				11	9

#### 4.4. Como os clientes avaliam a Index Capital

Solicitou-se ao participante que dentre 13 qualidades ele identificasse quais existem na Index Capital, atribuindo nota 1 para pouco importante e 10 para muito importante. Nem todos os clientes identificaram todas as qualidades na empresa. A Tabela 7 mostra o número de clientes que identificou cada uma e a nota média que elas receberam de acordo com as notas recebidas divididas pelo número de clientes que identificaram.

Tabela 7 - Qualidades identificadas e médias das notas atribuídas

Qualidades	Nº de clientes	Nota Média
Oferece conveniência e presta serviços contínuos	18	7,1
É ética e comprometida com seus negócios	20	7,9
Obtém lucros com seus negócios	16	7,3
Passa confiança e segurança	17	7
Oferece rentabilidade e retorno financeiro ao investidor	15	6,0
Possibilita acesso fácil a informações	15	5,9
Foi recomendada por outras pessoas	17	6,9
Tem boa localização e ambiente acolhedor	20	8,6
Tem funcionários qualificados e atendimento satisfatório	20	7,4
Comunica-se e mantém contato frequente com o cliente	17	6,2
Tem boa imagem e é reconhecida no mercado	16	6,9
Apresenta inovações tecnológicas	19	7,9
Preocupa-se com o cliente	18	7,3

De todas as notas médias, a maior conferida foi 8,6 para “Ter boa localização e ambiente acolhedor”. Ambiente acolhedor não pode ser observado apenas no aspecto decorativo das instalações da empresa, mas, principalmente na forma como os clientes são tratados. E isso diz respeito aos benefícios intangíveis obtidos pelos clientes a partir de ações de marketing de

relacionamento, dentre os quais a negociação em um ambiente caracterizado pela empatia, pela segurança e pelo conforto. (NICKELS e WOOD, 1999; MCKENNA, 1997, 2000. MADRUGA, 2010).

Quase todos os entrevistados, 19 (95%) clientes, e também os colaboradores identificaram que a empresa apresenta inovações tecnológicas, muito embora para Jinkings (1995) isso não seja um diferencial em empresas do setor financeiro. Observa-se ainda que esforços em termos de interatividade e conectividade (aspectos que potencializam relacionamentos) também contribuem para tanto (SALIBY, 1998; MADRUGA, 2010).

A criação de uma plataforma própria, o âmbito educacional da empresa com cursos específicos e bate-papos diários com informações relevantes sobre o mercado podem ter contribuído para que esse seja o segundo quesito mais bem votado na organização.

Um fator que se mostrou bastante relevante negativamente foi a questão de rentabilidade para o cliente. Pode-se perceber uma insatisfação em relação a falta de lucratividade dos investimentos próprios, prejudicando bastante a imagem da empresa (a nota média atribuída ao retorno financeiro obtido com investimentos na empresa foi somente 6,0).

#### 4.5. Nível de satisfação com a empresa

Foi solicitado que o cliente apontasse qual o grau de satisfação com os serviços prestados pela Index Capital (entre muito satisfeito, satisfeito, pouco satisfeito, insatisfeito, não sei) e que sua resposta fosse justificada. Nove clientes disseram que estão satisfeitos, quatro que estão muito satisfeitos, três pouco satisfeitos, três insatisfeitos e um não sabe. Nem todos os clientes justificaram o que assinalaram. A Tabela 8 esses números e a explicação dada. Os níveis de satisfação são de extrema importância para avaliar os serviços da Index Capital e mensurar a importância e benefícios gerados pelo marketing de relacionamento aplicado na empresa.

Tabela 8 - Grau de satisfação dos clientes entrevistados

Grau de satisfação	Nº de clientes	Justificativas
Satisfeito	9	1) Perdi algumas vezes, ganhei outras. Acho que poderiam ter produtos melhores 2) Bons investimentos em tempos de crise 3) Gosto, mas acho que as taxas poderiam ser menores para meus investimentos 4) Não explicou 5) Estou satisfeito, mas acho que a empresa pode melhorar 6) Os rendimentos são bons, mas tenho dificuldade para tirar dúvidas 7) Tenho retorno financeiro 8) Não explicou 9) A empresa oferece boa rentabilidade
Muito satisfeito	4	1) Apresentam o trabalho proposto 2) Tenho alta rentabilidade, a comunicação e o contato são facilitados 3) Excelente lucro e retorno financeiro. Consigo contato rápido e confio nas pessoas 4) Bons rendimentos
Pouco satisfeito	3	1) Não fui bem informado sobre algumas coisas e perdi dinheiro 2) O produto oferecido não atingiu a expectativa 3) Não explicou
Insatisfeito	3	1) Não obtive bons resultados em meus investimentos 2) Não obtive os resultados esperados 3) Até agora não atendeu às minhas expectativas
Não sei	1	1) Estou investindo há pouco tempo na empresa

Fonte: Autoria própria.

Foi perguntado ao cliente se ele se considera fiel à Index Capital mediante três alternativas (Sim, Não, Não sei ainda) pedindo que explicasse as razões da escolha de cada alternativa. Nove declararam que não são fiéis. Seis não sabem ainda e cinco disseram que são fiéis à empresa. Nem todos os clientes justificaram. A Tabela 9 detalha o número de clientes que assinalou cada alternativa e suas explicações.



Tabela 9 - Fidelidade à empresa

Fidelidade	Nº de clientes	Justificativas
Sim	5	1) A satisfação com o trabalho me faz ficar com eles além do bom relacionamento. 2) Porque tenho confiança nas pessoas, elas estão atentas às minhas demandas e me proporcionam bons investimentos 3) Não explicou 4) Porque sou cliente há bastante tempo 5) Por enquanto sim
Não	9	1) Tive ganhos maiores em outras instituições 2) Não obtive lucro ao longo de dois anos 3) O resultado obtido não é o esperado 4) Acho que a Index às vezes “vacila” comigo prejudicando meus lucros 5) Busco rentabilidade e confiança. Se não tiver isso, não me interessa 6) Não explicou 7) Fidelidade a qualquer empresa desse segmento não existe 8) Não explicou
Não sei ainda	6	1) Busco rentabilidade e se isso não for uma constante vou procurar outra empresa 2) A Index me oferece boa rentabilidade, mas acho que existem produtos melhores no mercado. Busco lucro, se a empresa parar de oferecer, mudo de empresa 3) Gosto da maneira como a empresa trabalha, mas estou há pouco tempo 4) Não dá pra saber se sou fiel 5) Até o momento estou satisfeito com a empresa, mas não sei se sou fiel 6) Não explicou

Fonte: Autoria própria.

Foi percebido que o bom relacionamento entre o cliente e a empresa é um fator primordial para que a satisfação do cliente seja alcançada. O marketing de relacionamento se faz de total importância para que esse relacionamento continue se estreitando de forma saudável e duradoura. De acordo com a literatura pesquisada, a questão da fidelidade do cliente à determinada empresa depende de muitas variáveis, tais como: satisfação, envolvimento, presença, manutenção do consumo, questões emocionais, que excedem motivações funcionais (SALIBY, 1997; VAVRA, 1993; BOGMANN, 2002; D'ANGELO et al, 2006).

O nível de satisfação se reflete diretamente no fato de que o desejo do cliente seja atendido ou superado. Essa satisfação é sentida diretamente na empresa levando em conta que o cliente é cada vez mais exigente, sabe o que deseja e se mostra cada vez menos paciente e fiel a uma marca. Se suas necessidades não são atendidas, o cliente não hesita em procurar melhores opções na concorrência (KOTLER, 2000).

Os resultados do questionário apresentaram um fato de extrema importância no estudo. Os clientes da empresa se mostram cada vez mais infieis à marca se os seus desejos não são atendidos. Tal infidelidade se reflete diretamente nas respostas dos clientes. Ficou claro que a busca pela rentabilidade pessoal é o fator mais importante para que as expectativas dos clientes sejam alcançadas. Apesar do marketing de relacionamento ser percebido e valorizado pelos clientes da Index Capital, o baixo rendimento em algumas carteiras provoca a infidelidade do cliente à marca.

No setor financeiro, a satisfação está associada a menores riscos, à obtenção de produtos e serviços pertinentes à necessidade do cliente desse segmento e maior tranquilidade, podendo-se enxergar diretamente esse embasamento teórico com a satisfação do cliente na empresa. (BRETZKE et al, 1998).

#### 4.6. Percepções sobre o relacionamento que a empresa tem com o cliente

Foi perguntado se na avaliação do participante a Index Capital investe no relacionamento com o cliente. Três alternativas foram apresentadas (Sim, Não, Não sei) e foi solicitado que o cliente justificasse a alternativa marcada. Do total de entrevistados, 13 clientes disseram que sim, 4 afirmaram que não e 3 revelaram não saber ainda. A Tabela 10 detalha o número de clientes que assinalou em cada alternativa e suas justificativas para tanto.

Tabela 10 - Percepção sobre investimento da Index Capital em relacionamento com o cliente

A Index investe no relacionamento com o cliente?	Nº de clientes	Justificativas
Sim	13	1) Não explicou 2) A empresa se preocupa com minhas necessidades 3) Me telefonam bastante oferecendo produtos e tirando minhas dúvidas 4) Não explicou 5) A Índex oferece cursos, tem bom atendimento, mas não me informa sem que eu peça. Já falaram que meus investimentos iam bem e quando fui ver eu estava perdendo dinheiro. Isso abala a confiança 6) Promove eventos que motivam e facilitam a interação com o cliente, diminuindo a distância 7) Sempre fui muito bem atendida 8) Promove eventos para aproximar a empresa do cliente 9) Procura se aproximar do cliente 10) Procura se aproximar do cliente para conhecê-lo melhor
Não	4	1) Eu acho que os eventos que a empresa faz não são suficientes para ela manter relacionamento com o cliente. Pelo menos é assim comigo 2) A empresa pode até achar que investe, mas precisa manter mais contato com o cliente no dia-a-dia 3) Meu relacionamento com a Index deixa um pouco a desejar. Poderia ser melhor se eles se esforçassem, afinal, o cliente sou eu 4) Não explicou 5) Tem encontros. Mas acho que se isso é uma estratégia deles para relacionamento com o cliente, não funciona. Eu acho que relacionamentos são construídos todos os dias
Não sei ainda	3	1) A Index investe em eventos, almoços e aulas, mas eu queria mesmo é ser mais informado sobre meus investimentos 2) Apesar de promover encontros, a empresa errou quando não me assessorou nos meus investimentos 3) Estou na empresa há muito pouco tempo. Não tenho como avaliar

A maior parte dos clientes entrevistados percebeu que a Index Capital investe no relacionamento com os clientes, principalmente porque eles associaram a empresa a questões fundamentais do marketing de relacionamento, tais como: ambiente de confiança e segurança, excelência no atendimento, qualificação de funcionários, postura ética e comprometimento, boa localização e ambiente acolhedor, além de inovações tecnológicas.

É certo que todos esses aspectos potencializam a recomendação da empresa por seus clientes, como foi verificado. Entretanto, a interpretação de várias explicações de clientes a diferentes perguntas permite afirmar que os esforços da empresa no sentido de estabelecer e desenvolver relacionamento com seus clientes não vêm criando valor para alguns, ou melhor, não vem sendo percebido pelos clientes.

De acordo com Kotler e Armstrong (2000), a satisfação do cliente depende do valor que ele percebe na comparação com suas expectativas, ou seja, em um mercado tão competitivo como o mercado financeiro, tais percepções muitas vezes acabam sendo frustradas refletindo na desconfiança e infidelidade do cliente que migra para melhores opções no mercado.

A criação de valor por parte do marketing é percebida quando os benefícios são maiores que os custos (CHURCHILL e PETER (2005). No estudo, o uso do marketing de relacionamento claramente se mostra um aliado da Index Capital e, muitas vezes gera uma satisfação e agrega valor ao cliente. No entanto, os custos que possuem efeitos negativos, que podem ser dentre alguns fatores, o baixo rendimento da carteira são de total influência para o processo decisório do cliente no momento da escolha e permanência na organização. Ou seja, em empresas que atuam no setor financeiro, não basta somente implementar um programa de marketing de relacionamento, que é reconhecida e valorizada por consumidores, mas também é fundamental focar no principal negócio da empresa, que é oferecer aos clientes as melhores opções de investimento de forma a alavancar seus rendimentos.

## 5. Conclusões e recomendações para novos estudos

Esta pesquisa teve como tema o marketing de relacionamento, uma abordagem de marketing que não foca o imediatismo da venda, mas a construção de relacionamentos próximos, interativos e sustentáveis entre empresa e clientes, de modo a estabelecer vínculos. A principal finalidade do marketing de relacionamento é a fidelidade do cliente no longo prazo.

O objetivo central da pesquisa foi investigar de que modo ações de marketing de relacionamento podem contribuir para a construção de um diferencial estratégico para empresas do setor financeiro, tendo como foco a empresa a Index Capital. Saber se as estratégias de marketing de relacionamento empregadas por essa empresa são efetivas era o objetivo específico do trabalho.

O ponto de partida foi realizar uma revisão de literatura, que teve início com a reflexão sobre a evolução do marketing e suas contribuições para a estratégia de negócios. Nessa reflexão, verificou-se que o consumidor assumiu o papel de protagonista nas ações de marketing das empresas. Numa perspectiva histórica, esse aspecto originou o marketing de relacionamento, cuja ideia central é trabalhar o relacionamento da empresa com seus clientes atuais e potenciais clientes. (NOGUEIRA, 2008)

Analisou-se a seguir o marketing de relacionamento em seus aspectos históricos, conceituais e operacionais. À luz da literatura especializada no assunto, foram revistos ainda os principais requisitos de aplicação do marketing de relacionamento, bem como seus benefícios, tanto do ponto de vista das empresas como também dos clientes. Devido ao foco no segmento financeiro, na revisão de literatura analisou-se ainda a aplicação do marketing de relacionamento nesse setor.

Na sequência, apresentou-se o estudo de caso da Index Capital, empresa de investimentos localizada no Rio de Janeiro. Foram realizadas entrevistas em profundidade com três colaboradores da empresa. Posteriormente, foi aplicado um questionário a 20 clientes que visou a investigação de questões pertinentes ao marketing de relacionamento da Index Capital. As respostas ao questionário permitiram saber muitas de suas opiniões sobre diversas questões investigadas, sobretudo mediante as explicações solicitadas. Dessa forma, ao analisar o

marketing de relacionamento da Index Capital, investigou-se os dois pontos de vista: da empresa e de seus clientes.

Da interpretação dos dados obtidos foi possível estabelecer algumas conclusões relevantes para a presente pesquisa.

Notou-se que os clientes percebem quando uma empresa está praticando ações de marketing de relacionamento. No estudo de caso, isso foi visto nas associações que clientes e colaboradores fizeram entre a Index Capital e questões sensíveis ao marketing de relacionamento, tais como: ambiente de confiança e segurança, excelência no atendimento, qualificação de funcionários, postura ética e comprometimento, boa localização e ambiente acolhedor, além de inovações tecnológicas.

Os resultados permitiram estabelecer uma relação entre esses aspectos e recomendações da empresa por parte de seus clientes.

No entanto, a análise da maioria das explicações elaboradas pelos clientes entrevistados permitiu concluir que os esforços da Index Capital para desenvolver relacionamentos com seus clientes são percebidos e valorizados por muitos, porém não criam valor para outros, visto que valorizam outras questões não relacionadas ao marketing de relacionamento. Esse resultado é extremamente importante para quem pratica marketing de relacionamento, pois a criação de valor permeia a filosofia dessa modalidade de marketing a partir do pressuposto de empresa orientada para o mercado.

Enquanto alguns entrevistados relataram estarem satisfeitos com a empresa por serem bem atendidos, outros relataram que não perceberam esse atendimento com dedicação. Isso pode ser resultado do que o próprio gestor da empresa já declarou: o fato de ele centralizar as ações de marketing de relacionamento, o que limita o tempo dedicado a cada cliente. O gestor já sinalizou que este é um ponto a ser melhorado e que poderia ser fundamental para alterar a visão daqueles que não estão satisfeitos.

Isso indica que a empresa precisa reavaliar seu conhecimento e suas estratégias de relacionamento, aprimorando-os de modo a conquistar seus objetivos nesse sentido.

Outro achado importante é que se tratando de uma empresa atuante do setor financeiro, não basta ter um marketing de relacionamento bem implementado e valorizado pelos clientes, é preciso dedicar-se ao foco principal do negócio: a geração de bons rendimentos e investimentos à carteira de clientes. Mesmo que o atendimento seja excepcional, se a empresa em questão não for capaz de maximizar os resultados do investimento de seus clientes,

estes poderão migrar para seus concorrentes. Porém, a partir do momento em que a empresa oferece bons retornos financeiros, o marketing de relacionamento é valorizado, pois o cliente fica satisfeito com um bom atendimento, uma empresa que busca sempre entrar em contato com ele, tirar suas dúvidas e explicar sobre investimentos.

Esta pesquisa não teve o propósito de esgotar os conhecimentos sobre marketing de relacionamento, porém buscou dar pequenas contribuições ao tema. Por esse motivo, recomenda-se o desenvolvimento de novos trabalhos sobre o assunto. Sugere-se, especialmente, a realização de pesquisas em torno da aplicação de conceitos e ações de marketing de relacionamento a instituições do setor financeiro, pois a literatura sinaliza que este é o setor com possibilidades de adequação do marketing de relacionamento.

## 6. Referências Bibliográficas

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. Pesquisa de Marketing. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001. p.756.

ANDREZO, A.F.; LIMA, I.S. Mercado Financeiro: aspectos conceituais e históricos. São Paulo: Atlas, 2007.

BICHIBICHI, A.M. Mercado Federal de Títulos Públicos e Tesouro Direto: informações e procedimentos para investidores. 2011. 116 p. Monografia (Pós-Graduação em Gestão de Negócios) – Curitiba, Universidade Federal do Paraná.

BOGMANN, I. M. Marketing de Relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras. São Paulo: Nobel, 2002.

BRETZKE, M. Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real: com CRM (Customer Relationship Management). São Paulo: Atlas, 2000.

BRETZKE, M.; RIBEIRO, A.H.; DOURADO, Y. Marketing de Relacionamento: oportunidade para o desenvolvimento e crescimento contínuo no setor financeiro. 1998. Disponível em: <[http://www.bretzke-marketing.com.br/artigos\\_descricao.asp?id\\_tb\\_artigo=14](http://www.bretzke-marketing.com.br/artigos_descricao.asp?id_tb_artigo=14)> Acesso em: 12 de agosto. 2014.

CHURCHILL, G.A.; PETER, J.P. Marketing: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2005.

COBRA, M. Marketing Básico: uma perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 1997.

COBRA, M.; BREZZO, R. O Novo Marketing. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COHEN, E.; MORAES, A.R. de. Alinhamento das estratégias de relacionamento com o cliente e sua operacionalização nas empresas. Anais do III SEGeT, Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 16 a 18 de outubro de 2006.

D'ANGELO, A.C.; SCHNEIDER, H.; LARÁN, J.A. Marketing de Relacionamento junto a consumidores finais: um estudo exploratório com grandes empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, vol. 10, n. 1, pp. 73-93,

Curitiba, janeiro/março de 2006.

DAY, G.S. **A Empresa Orientada para o Mercado**: compreender, atrair e manter clientes valiosos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, F.P.; ARAÚJO, R.M. Pesquisa Quanti-Qualitativa em Administração: uma visão holística do objeto em estudo. **Anais do VIII SemeAd, Seminário em Administração FEA-USP**. São Paulo, 11 e 12 de agosto de 2005.

GORDON, I. **Marketing de Relacionamento**: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre. São Paulo: Futura, 2002.

GUMMESSON, E. **Marketing de Relacionamento Total**: gerenciamento de marketing, estratégia de relacionamento e abordagens de CRM para a economia de rede. Porto Alegre: Bookman, 2010.

HITT, M.A.; IRELAND, D.; HOSKISSON, R.E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

JINKINGS, N. **O Mister de Fazer Dinheiro**: automatização e subjetividade no trabalho bancário. São Paulo: Boitempo, 1995.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

\_\_\_\_\_. **Marketing para o Século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. Rio de Janeiro: Ediouro, 2009.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Introdução ao Marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Tradução Arlete Similli Marques. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 2004.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2012.

LEAL, W.M. A Prática do marketing de relacionamento na conquista da lealdade do cliente: um estudo no setor farmacêutico. **Anais do XXIX EnANPAD**. Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração,

2005.

MADRUGA, R. **Guia de Implementação de Marketing de Relacionamento e CRM**. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, G.A. Estudo de Caso: uma avaliação sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. **RCO, Revista de Contabilidade e Organizações**, vol. 2, n. 2, pp. 08-18, São Paulo, FEARP/USP, janeiro/abril de 2008.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 1 v.

MCKENNA, R. **Marketing de Relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 1997.

\_\_\_\_\_, R. O Cliente nunca mais estará satisfeito. **Revista Exame**, edição 723, pp. 40-54, São Paulo, 20 de setembro de 2000.

\_\_\_\_\_, R. **Marketing de relacionamento: Estratégias bem sucedidas para a era do cliente**. 11.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MINELLA, A.C. Globalização financeira e as associações de bancos na América Latina. **Revista Civitas**, vol. 3, n. 2, pp. 245-272, julho/dezembro de 2003.

MINTZBERG, H. et al. **O Processo da Estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2007.

NEGRÃO, E.E. et al. Marketing de Relacionamento: uma reflexão teórica. **Anais do V CONVIBRA, Congresso Virtual Brasileiro de Administração**, 05 a 07 de dezembro de 2008.

NICKELS, W.G.; WOOD, M.B. **Marketing: relacionamentos, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

NOGUEIRA, R. **Avaliação das Práticas e do Conhecimento sobre o Marketing de Relacionamento em Odontologia e da Percepção dos Clientes em Relação à Assistência Odontológica**: um estudo piloto em Divinópolis/MG. Divinópolis, 2008. 160 p. Dissertação (Mestrado em Educação, Cultura e Organizações Sociais) – Universidade do Estado de Minas Gerais, Campus da Fundação Educacional de Divinópolis.

O'MALLEY, L.; TYNAN, C. Marketing de Relacionamento. In: BAKER, M.J. (org.). **Administração de Marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. **CRM Series. Marketing 1 to 1**: um guia executivo para atender e implantar estratégias de Customer Relationship Management. São Paulo: Makron Books, 2001.

\_\_\_\_\_. **Empresas 1:1**: instrumentos para competir na era da interatividade. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SALIBY, P.E. O Marketing de Relacionamento: o novo marketing da nova era competitiva. **RAE, Revista de Administração de Empresas**, vol. 37, n. 3, pp. 06-12, São Paulo, julho/setembro de 1997.

SCHEWE, C.D.; HIAM, A. **MBA**: curso prático de marketing. São Paulo: Campus, 2000.

SAMARA, B.; MORSCH, M.A. **Comportamento do Consumidor**: conceitos e casos. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

STONE, M.; WOODCOCK N.; MACHTYNGER, L. **CRM**: marketing de relacionamento com os clientes. São Paulo: Futura, 2002.

SZTAJN, R. Regulação e concorrência no sistema financeiro. In: CAMPILONGO, C.; ROCHA, J.P.C.V.; MATTOS, P.T.L. (orgs.). **Concorrência e Regulação no Sistema Financeiro**. São Paulo: Max Limonad, 2002.

SERRANO, D.P. Os 4Ps do Marketing. **Portal do Marketing**, 09/12/2012. Disponível em: [http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/4\\_Ps\\_do\\_Marketing.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/4_Ps_do_Marketing.htm) Acesso em: 03 de janeiro de 2015.

VAVRA, T.G. **Marketing de Relacionamento. After Marketing**: como manter a fidelidade de clientes através do marketing de relacionamento. São Paulo: Atlas, 1993.

VERGARA, S.C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2013.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. São Paulo: Bookman, 2001.

## Anexo 1

Prezado senhor(a), este questionário complementa pesquisa de graduação em Administração. Seu objetivo é avaliar a satisfação dos clientes com o relacionamento com a Index Capital e obter subsídios para propor sugestões para aperfeiçoar o desempenho da empresa quanto ao marketing de relacionamento, se for o caso. Você não será identificado. Agradeço a colaboração.

Caio Farias Morgado

### INFORMAÇÕES GERAIS:

Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino

Idade: \_\_\_\_\_

Bairro onde mora: \_\_\_\_\_

Escolaridade: \_\_\_\_\_

Contato com a Index Capital:

( ) Menos de 6 meses

( ) De 6 a 12 meses

( ) Mais de 12 meses

1) Que fatores torna você um cliente fiel a determinada empresa de investimento?

( ) Excelência no atendimento

( ) Benefícios oferecidos

( ) Produtos e serviços de qualidade

( ) Ótimo relacionamento

( ) Facilidade de comunicação

( ) Confiança na empresa

( ) Segurança

( ) Outros \_\_\_\_\_

2) Marque com um X o grau de importância dos fatores listados abaixo para a escolha de uma empresa de investimentos que vai gerir o seu patrimônio

Fatores	Nada importante	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito importante
Oferecer conveniência e serviços contínuos					
Ser ética e comprometida					
Ser lucrativa nos seus negócios					
Passar confiança e segurança					
Proporcionar rentabilidade e retorno financeiro para mim					
Possibilitar acesso fácil às informações					
Ser recomendada por outras pessoas					
Ter boa localização					
Ter ambiente acolhedor					
Ter funcionários qualificados					
Ter atendimento satisfatório					
Comunicar-se e manter contato frequente comigo					
Ter boa imagem e ser reconhecida no mercado					
Apresentar inovações tecnológicas					
Preocupar-se com o cliente					
Ter facilidade de contato					
Manter contato diário					

3) Das qualidades listadas abaixo quais você identifica na Index Capital? Dê nota 1 para pouco importante e 10 para muito importante

Qualidades	
Oferece conveniência e presta serviços contínuos	
É ética e comprometida com seus negócios	
Obtém lucros com seus negócios	
Passa confiança e segurança	
Oferece rentabilidade e retorno financeiro ao investidor	
Possibilita acesso fácil a informações	
Foi recomendada por outras pessoas	
Tem boa localização e ambiente acolhedor	
Tem funcionários qualificados e atendimento satisfatório	
Comunica-se e mantém contato frequente com o cliente	
Tem boa imagem e é reconhecida no mercado	
Apresenta inovações tecnológicas	
Preocupa-se com o cliente	

4) Qual o seu grau de satisfação com os serviços prestados pela Index Capital?

- ( ) Muito satisfeito  
 ( ) Satisfeito  
 ( ) Pouco satisfeito  
 ( ) Insatisfeito  
 ( ) Não sei

Explique brevemente por que

---



---



---



---



---



---



---

5) Você se considera um cliente fiel da Index Capital?

- ( ) Sim  
 ( ) Não  
 ( ) Não sei ainda

Explique brevemente por que

---

---

---

---

---

---

---

6) Na sua avaliação, a Index Capital investe no relacionamento com o cliente?

( ) Sim

( ) Não

( ) Não sei ainda

Explique brevemente por que

---

---

---

---

---

---

---