UNIVERSIDADE DO VALE DO TAQUARI – UNIVATES

MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

GESTÃO DE RELACIONAMENTO: UMA ANÁLISE SOBRE PERCEPÇÃO DE CONFIANÇA, VALOR PERCEBIDO E LEALDADE EM CONSUMIDORES DE SERVIÇOS BANCÁRIOS

Kasiana Vittorazzi

Lajeado, março de 2019

Kasiana Vittorazzi

GESTÃO DE RELACIONAMENTO: UMA ANÁLISE SOBRE PERCEPÇÃO DE CONFIANÇA, VALOR PERCEBIDO E LEALDADE EM CONSUMIDORES DE SERVIÇOS BANCÁRIOS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Universidade do Vale do Taquari - UNIVATES, para conclusão do curso MBA em Gestão Empresarial.

Orientador: Marlon Dalmoro

Lajeado, março de 2019

GESTÃO DE RELACIONAMENTO: UMA ANÁLISE SOBRE PERCEPÇÃO DE CONFIANÇA, VALOR PERCEBIDO E LEALDADE EM CONSUMIDORES DE SERVIÇOS BANCÁRIOS

Kasiana Vittorazzi[1], Marlon Dalmoro[2]

Resumo: Para sobreviver no mercado atual, cada vez mais competitivo, as empresas vêm desenvolvendo/aprimorando uma forma, antiga, mas pouco usada, para tratar seus clientes, preocupando-se com a retenção dos consumidores e buscando estabelecer trocas e relações em longo prazo, identificando suas necessidades e atendê-las de forma a garantir uma troca Ganha-Ganha. (STONE e WOODCOCK, 1998). Assim, o artigo tem como objetivo identificar qual a relação entre o uso da gestão do relacionamento na percepção de confiança, valor percebido e lealdade em correntistas/associados de uma Cooperativa de Crédito. O estudo seguiu um roteiro de 21 questões aplicadas a uma amostra de 175 pessoas e provou que o relacionamento possui maior influência na relação de confiança e lealdade do que na percepção de valor percebido.

Palavras-chave: Relacionamento, fidelidade, satisfação, confiança, instituição financeira.

1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A competitividade no mundo dos negócios está cada vez mais acirrada. Neste sentido que o marketing passou a ser vital nas organizações. Inicialmente ele era voltado para o produto, mas com o passar do tempo foi evoluindo e hoje o foco é no cliente; este é o marketing de relacionamento, que permite entender os clientes para somente assim ofertar produtos e serviços que atendam suas necessidades. O foco principal é fidelizar e reter o cliente por meio de um relacionamento direto e duradouro, buscando a sustentabilidade do negócio (ROCA; SZABO, 2015).

Em se tratando de serviços bancários, fazer a gestão de relacionamento com clientes não é tarefa fácil. Geralmente eles são separados por carteiras, segmentadas, preferencialmente, por faixa de renda e segmentos Pessoa Jurídica (PJ) ou Pessoa Física (PF), mas mesmo assim cada um destes tem vontades, desejos, expectativas, prioridades e valores diferentes, e aí que o gestor da carteira de clientes é desafiado, muito mais que fazer a gestão dos números, é fazer a gestão

[1] Graduada em Administração, Pós Graduanda MBA em Gestão Empresarial pela Univates.
[2] Doutor em Administração, Professor do Centro de Gestão Organizacional - Univates

do relacionamento. Estreitar relações, entender, fidelizar e reter os clientes, para saber qual a sua real necessidade. Assim, o ciclo de vida do cliente se torna cada vez mais longo, pois uma relação de confiança com a empresa tende a criar laços duradouros, com valores estratégicos que beneficiam ambos.

Para que as empresas consigam a plenitude desta proposta de gestão de relacionamentos, geralmente utilizam ferramentas de gestão que auxiliam os gestores a estabelecer contatos mais efetivos e próximos com seus clientes. Muitas empresas utilizam as ferramentas CRM (*costumer relationship management – gestão de relacionamento com o cliente*) para registrar, gerenciar e gerar relatórios e números sobre o relacionamento que cada empresa estabelece com seu cliente.

A implantação desta nova forma de trabalho nas empresas provoca uma mudança significativa nas funções dos gestores profissionais, pois demanda tempo, disponibilidade, comunicação pessoal e profissional e são os responsáveis em colocar em sintonia a empresa com o cliente, questões de cultura, valores, conhecimento e etc. A plataforma de relacionamento voltado ao cliente exige que a empresa crie e defina canais adequados de comunicação com o cliente, é vital saber como atendê-lo, já que se deseja algo que agregue valor a sua vida. Do contrário, ele não se tornará fiel, e isso demonstra uma falha crucial na gestão. Estes assuntos serão igualmente tratados neste estudo como objetivos específicos a fim de identificar como estes itens estão sendo percebidos pelos clientes.

O tema gestão de relacionamento com foco em pessoas é um tema amplo, novo e que necessita ser implantado nas empresas que desejam fidelizar, manter, atrair e prospectar clientes. Mesmo as empresas que já possuem ferramentas de gestão e gestão com foco no cliente nem sempre tem noção se o pretendido está sendo efetivamente cumprido e se isso esta gerando o retorno esperado. Este estudo, realizado com a agência de Progresso, pretende justamente isto, mensurar o impacto da gestão com foco no cliente e se os gestores da Cooperativa estão utilizando as ferramentas de gestão de forma positiva.

Já diz o autor Solomon (2011), as empresas existem para satisfazer as necessidades dos consumidores, tais necessidades só podem ser satisfeitas na medida em que os profissionais conseguem compreender as pessoas ou organizações que usaram os produtos e serviços que eles estão tentando vender.

Diante desta contextualização e com o objetivo de medir a eficiência e o impacto da gestão do relacionamento é que se persiste no objetivo deste estudo: Identificar qual a relação entre o uso da gestão do relacionamento na percepção de confiança, valor percebido e lealdade em consumidores de serviços bancários.

Esta parte introdutória é seguida de mais quatro seções. Primeiramente, é apresentado o referencial teórico, buscando aproximar as discussões acerca da gestão de relacionamento e a subjetivação decorrente das suas práticas. Após, descreve-se o plano metodológico, seguido da apresentação dos resultados, por meio de três categorias principais. Por fim, o artigo apresenta as considerações finais, limitações e sugestões para estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

É certamente improvável que anteriormente aos dias atuais os profissionais tenham enfrentado um mercado tão competitivo quanto aos de hoje. O mercado é agressivo e composto de muitos produtos e serviços equivalentes. Então, os consumidores, às vezes caracterizados como volúveis, flertam de uma marca a outra sem sentimentos de "traição" a uma marca favorita ou temer de perder valor ao mudar entre as marcas disponíveis (VAVRA, 1993).

Competir em tal mercado para conquistar novos clientes pode ser fácil, porque os clientes demonstram lealdade a marca muito pequena. Eles poderiam comprar mais uma ou duas vezes e trocar de marca ou empresa. O que é consideravelmente mais difícil em tal dinâmica de mercado é manter os clientes comprando pro mais tempo a sua marca ou serviço. Dados os custos decorrentes de conquistar novos clientes, a única maneira de lucrar em tal situação é aumentar o tempo de vida de compra dos clientes atuais. No ciclo de vida do relacionamento com clientes, a retenção é de longe mais importante do que atração de clientes (VAVRA, 1993).

Estudos realizados ainda na década de 90, relatadas por Terry Vavra (1993), demonstram que, conquistar um cliente novo custa cinco vezes mais a que manter um cliente atual. Custos com propaganda, mídias, treinamentos aos funcionários, experimentação, feiras, entre outros, fazem as empresas desembolsarem milhões todos os anos para atrair novos clientes. A pesquisa ainda evidenciou que 91% dos clientes insatisfeitos jamais comprarão desta

mesma empresa e comunicarão sua insatisfação a pelo menos nove outras pessoas; um cliente magoado ao transmitir suas queixas multiplicam por nove o grau de insatisfação com a empresa.

A falta de orientação para o cliente é que faz os pesquisadores apoiarem em pesquisas de marketing de relacionamento, pois a maioria da empresa e fornecedores estão voltados para seus próprios interesses do que com a necessidade dos clientes. Mercado com orientado para o cliente é tratar a necessidade dele como sendo o alicerce da política (STONE; WOODCOCK, 1998). Na relação de trocas com clientes, se não for ganha-ganha, cliente ganha em atender suas necessidades e empresa vende e gera lucro, possivelmente esta relação será pouco duradoura. O cliente insatisfeito não volta mais, ao deixar de entendê-lo e forçar a venda de algo que não é de seu interesse, quebra substancialmente a relação de confiança que poderia ser estabelecida.

É neste contexto que o marketing de relacionamento surge, mostrando que as empresas podem combinar ferramentas e atitudes para criar, sustentar e desenvolver um bom e duradouro relacionamento com seus clientes. O princípio dominante do marketing de relacionamento é a orientação para o cliente. Isto não significa dar tudo ao cliente. Significa, e muito, identificar as necessidades dele e atendê-las – com lucro. A orientação para o cliente não é apenas uma atitude mental, trata-se de toda uma maneira de trabalhar (STONE; WOODCOCK, 1998, pg. 18). Para atingir isto é preciso adotar os seguintes princípios:

- Seus clientes são seu maior patrimônio. Sem eles você não pode sobreviver. Eles são responsáveis pela sustentabilidade do seu negócio.

- Para fazer isso é preciso entender as necessidades dos seus clientes melhor do que seus concorrentes. É preciso usar o conhecimento obtido para atender essas necessidades de forma mais competente que os seus concorrentes.

- Só conseguirá entender e atender as necessidades de relacionamento dos clientes se os colocar em primeiro lugar. Isso significa gerenciar o trabalho do dia-a-dia de modo a proporcionar os melhores resultados finais para eles. Os clientes não pertencem a empresa por direito, mas em função do trabalho duro, e orientado para o cliente, desenvolvido pelas equipes (STONE; WOODCOCK, 1998).

O aperfeiçoamento na forma de entender, atender e reconhecer os clientes esta conduzindo a uma total readequação estrutural nas organizações para cumprir a promessa de valor agregado que diferencia dos demais. A vantagem competitiva está nas informações que

cada empresa possui de seus clientes, como transforma em insumos para a tomada de decisões e o uso efetivo na ponta do relacionamento com o cliente. Para isto são aderidos investimentos contínuos em tecnologias, sistemas, processos e comunicação para que a empresa se mantenha em constante processo evolutivo e adaptativo às necessidades dos clientes e condições competitivas (BRETZKE, 2000).

Toda mudança levará a uma avaliação positiva se no final ela conseguir entender as necessidades do cliente: “Isso ocorre porque fica mais fácil para o cliente continuar a se relacionar com um fornecedor que já compreendeu suas necessidades do que iniciar um novo relacionamento, em que todas as suas expectativas terá de ser ensinadas para o novo fornecedor (BARRETO; CRESCITELLI, 2013, pg. 93)”.

Os processo tradicionais de marketing refinaram a capacidade de obter informações sobre clientes, gerar listas segmentadas e enviar malas diretas personalizadas. A implantação de um CRM (*costumer relationship management)* facilita a transição para a estrutura proposta, que seria voltada a conhecer o cliente, acompanhar suas preferências e momento da vida de cada um. Sabemos hoje que a vantagem competitiva está nas informações que cada empresa tem de seu cliente, como transforma em insumos para a tomada de decisões e o uso efetivo na ponta do relacionamento com o cliente. Isso só é possível através e investimentos contínuos em TI, em treinamento, na revisão de processos, na comunicação, para que a empresa mantenha-se em constante processo adaptativo às necessidades dos clientes e às condições competitivas (BRETZKE, 2000).

A autora Mirian Bretzke (2000), no seu livro “Competição em tempo real com CRM”, relata a substancial importância do uso da tecnologia para o relacionamento com o cliente e do seu incansável uso para agregar valor em cada atendimento ao cliente. Salienta que, hoje as empresas precisam ir além do uso da tecnologia para organizar os dados e compartilhá-los com a toda a empresa. Os sistemas de TI precisam ser usados para enriquecer o relacionamento e não somente automatizar formas de atendimento e comunicação que já podem ser consideradas arcaicas.

A estratégia do CRM dispõe da tecnologia que permite enriquecer o relacionamento com os clientes, coletar informações sobre qualquer contato que ocorra por qualquer meio, on-line, e em tempo real, da mesma forma que os dados de vendas e financeiro, e realizar análises dos clientes de forma mais flexível (BRETZKE, 2000, pg. 28).

A mudança de atuação proposta pelo CRM exige que a empresa mude seu modelo de relacionamento, oferecendo canais de comunicação que tenha a possibilidade de atender aos clientes um-a-um, não só tratando-os pelo nome, mas também tendo informações suficientes para que o cliente possa obter o que deseja em tempo real. Ainda, permite que a empresa aprenda mais sobre suas preferências, expectativas e desejos de cada momento da vida (BRETZKE, 2000).

As ferramentas CRM (*customer relationship management* – gestão do relacionamento com cliente) são softwares ou plataformas operadas diretamente pelo navegador de internet que registram, gerenciam e geram relatórios e números sobre relacionamento que sua empresa estabelece com cada cliente (ROCA; SZABO, 2015, pg. 84).

Para a efetiva aplicação da gestão do relacionamento com o cliente (CRM), a empresa deve ter um banco de dados com informações acerca de cada cliente e de todas as suas ações, para que, seja possível analisar como esta foi realizada e qual impacto para a empresa.

E existência de um banco de informações é primordial para o CRM, pois somente com esta ferramenta será possível avaliar os resultados do marketing de relacionamento, pois como já vimos, o propósito do marketing de relacionamento é a empresa desenvolver relacionamentos duradouros com os clientes, mantendo sempre uma relação de aprendizagem e adaptando as ofertas e/ou produtos e serviços às suas necessidades. Além de proporcionar benefícios ao cliente, a fidelidade dele e o aumento da lucratividade da empresa (ROCA; SZABO, 2015).

Para medir a fidelização do cliente, é necessário mais do que a pesquisa de satisfação. Isso porque “clientes satisfeitos podem não ser fieis, e clientes insatisfeitos podem sê-lo” (BARRETO; CRESCITELLI, 2013, pg. 106).

2.1 Fidelidade

A fidelidade é melhor descrita como um estado mental, um conjunto de atitudes, crenças, desejos etc. A empresa se beneficia de um estado mental dos clientes, que pode ser relativo. Ela impede a lealdade a alguns outros fornecedores, mas não a todos, na medida em que um cliente poderia ser leal a mais de um fornecedor concorrente (STONE; WOODCOCK, 1998).

Usando as informações do banco de dados de clientes, não existe nenhum motivo por que um programa de fidelidade do cliente não possa ser ajustado para atender as necessidades dos clientes. Os autores Stone e Woodcock (1998), mencionam 7 ofertas a serem aplicadas em todos os grupos de clientes, que lhe da condições necessárias para a fidelização: a) Acesso fácil e conveniente à pessoa certa na empresa, logo na primeira vez. b) contato adequado de parte da empresa e comunicação desta com o cliente. c) Status privilegiado, especial, como um cliente conhecido. d) Reconhecimento do histórico deles com sua empresa. e) Solução rápida e eficaz dos problemas. f) Antecipação adequada das necessidades deles. g) um diálogo amigável, profissional e de duas vias.

Para os autores, Barreto e Crescitelli (2013), ao se deixar engajar com uma empresa, o cliente está reduzindo, voluntariamente, sua gama de opções de compra. Então, que motivos podem levar a isto? Os autores destacam 3 benefícios oferecidos pelas empresas que faz manter o cliente fiel. **Benefícios da confiança**: decorre do conhecimento que o cliente tem do fornecedor e vice e versa. O cliente sabe o que esperar do fornecedor, o qual, por sua vez, conhece o seu cliente a ponto de saber qual a melhor forme de servi-lo. Além disso, o fornecedor conhece já conhece as necessidades do seu cliente e está adaptado a elas, o comprador não precisa mudar o fornecedor, não precisa pesquisar novamente e tem seus custos com tempo reduzidos. **Benefícios sociais:** trata-se de envolvimento pessoal que se estabelece entre fornecedor e comprador. **Benefícios de tratamento especial:** ocorre quando o cliente recebe tratamento diferenciado por ser um cliente antigo da empresa.

Além destes benefícios, estar **satisfeito** com a empresa nem sempre é fato para ser fiel. É possível que um cliente esteja satisfeito com vários fornecedores. A satisfação só poderá se transformar em fidelidade caso estiver presente o comprometimento; quando existe comprometimento, existe também uma forte intenção de compra e de se manter com o mesmo fornecedor. O comprometimento diz respeito a intenção de permanência, enquanto a fidelidade diz respeito a permanência em si. Assim, entende-se que o comprometimento é algo que antecede a ocorrência de fidelização (BARRETO; CRESCITELLI, 2013).

2.2 Confiança e lealdade

Para o marketing de relacionamento, o conceito **confiança,** desempenha papel importante, pois são passos anteriores a conquista da lealdade dos clientes. A confiança no

relacionamento retrata as crenças e expectativas que são criadas e relação ao serviço e ou a empresa com as quais está sendo mantida, tendo em vista as experiências passadas. É a expectativa de que o parceiro irá se comportar como foi o previsto e de que os comportamentos futuros irão ser comprovadamente benéficos para ambas as partes (cliente e empresa) (IACOBUCCI; HIBBARD, apud ALVES, 2014).

Para Oliver (apud ALVES et al., 2014) a **lealdade** é um profundo comprometimento de um consumidor em continuar comprando de um dado fornecedor, causando a compra repetida da mesma marca, apesar das influências situacionais e esforços de marketing que poderiam causar comportamento de troca.

Para que se atinja a **lealdade** de um cliente e faça com que ele seja fiel a empresa, produto ou serviço, é necessário um trabalho contínuo pautado em variáveis já mencionadas: qualidade percebida dos serviços, benefícios dos relacionamentos e respostas afetivas, satisfação do consumidor, confiança e comprometimento (ALVES et al., 2014, pg. 118).

Assim, quanto maior for a satisfação do consumidor, mais intensa será sua lealdade. Além do mais, atributos como confiança e comprometimento estão diretamente relacionados à lealdade do seu consumidor. Os benefícios oferecidos são geradores de confiança e de comprometimento com o cliente; a própria qualidade percebida impacta na confiança que ele deposita na empresa; a confiança na organização, por sua vez, leva ao comprometimento de "dever" com a organização (ALVES et al., 2014).

Buscando analisar relações entre **satisfação** e **lealdade**, Oliver (apud BREI; ROSSI, 2005) verificou que a **satisfação** é um estado temporal pós-uso decorrente de uma situação de consumo única ou de experiências repetidas que refletem como um produto ou serviço supriu seu propósito. A partir da perspectiva da empresa, a **satisfação** é entregue ao consumidor. **Lealdade**, ao contrário, é um estado de preferência duradouro obtido a partir de uma postura determinada do cliente para com a empresa. Oliver conclui afirmando que a **satisfação** não se transforma em lealdade sem a existência de outros fatores como determinação pessoal e suporte social; assim, sem a existência desses fatores, um consumidor pode continuar satisfeito, mas não ir além desse estado.

Ao tentar identificar os papéis de **satisfação**, **lealdade** e **confiança** e suas consequências em trocas relacionais, Garbarino e Johnson (apud BREI; ROSSI, 2015) concluíram que diferentes fatores mediam as intenções futuras de clientes com fracos e fortes relacionamentos

com as empresas (também denominados clientes transacionais e relacionais). A primeira importante conclusão é de que a **satisfação geral** determina as intenções futuras de clientes com pouco relacionamento com a empresa. Já para os clientes relacionais, os grandes responsáveis pelas intenções futuras são a **confiança** e **comprometimento**. Assim, programas de marketing transacionais baseados na gestão da **satisfação** seriam mais efetivos para clientes com pouco relacionamento, ao passo que programas de **marketing de relacionamento** voltados para clientes relacionais deveriam ter como foco a construção e manutenção da **confiança** e do **comprometimento**, e não da **satisfação**.

2.3 Produtos e serviços bancários voltados ao relacionamento

Dentre os diversos serviços bancários oferecidos estão os principais: conta corrente, conta poupança, conta salário, cartões, talão de cheque, financiamentos e empréstimos, investimentos/aplicações, pagamento de contas, que também podem ser cadastrado no débito automático, seguros, previdência, consórcios e muito mais. Ou seja, os bancos são essenciais em nossa sociedade para facilitar o fluxo de dinheiro em transações financeiras que ocorrem em todos os níveis, do poupador pessoas física às grandes corporações.

Para as instituições financeiras é fácil atrair clientes para suas agências o difícil é convertê-los em clientes leais. Os bancos foram levados a adotar estratégias para mantê-los, foram removidas as janelas dos caixas e os funcionários aprenderam a cumprimentar os clientes. Esta citação de Cobra, ainda no século 20 dizia que os funcionários precisarão aprender a cumprimentar as pessoas; demonstra uma abordagem de marketing que era totalmente voltado ao produto e que agora evolui para o foco no cliente. A gestão do relacionamento não é ser o atendente/gestor mais querido ou mais simpático, é buscar através deste relacionamento próximo, entender e fidelizar o cliente. O papel deste novo gestor é despertar a necessidade do cliente (COBRA, 2000)

Em resumo, o marketing financeiro está associado a busca de satisfação de necessidades e realização de desejos por meio da concepção de produtos e serviços que surpreendam as expectativas dos clientes (COBRA, 2000). O marketing bancário é especializado em apresentar características próprias não encontradas em outras categorias de serviço, ou seja, primeiramente, por que os bancos são regidos pelo Governo, que por sua vez sendo orientador e disciplinador da economia pode controlar as atividades dos bancos e das demais instituições

financeiras através de organismos especializados, como o Conselho Monetário Nacional, o Banco Central, e a Comissão de Valores Mobiliários. Depois, por que existem os aspectos da demanda e da oferta, ou seja, as limitações da matéria prima, neste caso, o planejamento do banco deve ser feito tendo como base as necessidades do mercado em geral, mas necessidades identificadas da própria área de influência do banco. A incorporação das variáveis de mercado no planejamento do banco, por sua vez, torna possível estabelecer um balanceamento entre as oportunidades de mercado, os recursos dos bancos e a posição da concorrência, tendo em vista os objetivos de crescimento e de lucratividade (TOLEDO, 1993). Com o suporte desta exposição teórica, a seguir serão detalhados os procedimentos metodológicos adotados para a operacionalização empírica do estudo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Tratar o relacionamento com clientes consiste numa tarefa complexa, pois a percepção e atitude dos clientes em relação às empresa é formada no decorrer de um longo período, e pode mudar dependendo de contatos e expectativas futura. O trabalho foi desenvolvido na forma quantitativa de caráter descritivo. A fase quantitativa deu-se pela aplicação de questionários estruturados objetivando atingir uma amostra mais representativa de clientes e aproximar-se o máximo possível da realidade. Para este estudo, adota-se a pesquisa quantitativa, objetivando, entre outros, evitar a tendenciosidade do entrevistador, a possibilidade de respostas anônimas e maior tempo para que o entrevistado considere as respostas (STONE; WOODCOCK, 1998).

A amostra de pesquisados se restringiu aos associados de uma agência cooperativa de crédito. Os relatórios atuais da agência definem que atualmente são 2.998 correntistas/associados à agência em questão. Com o objetivo da verificação do impacto do uso da ferramenta de gestão do relacionamento, em questão o CRM, esta amostra se reduz ao número de 792 correntistas/associados. A seleção dos entrevistados se deu por meio de relatórios gerados na plataforma CRM, pessoas/associados que foram contatados nos últimos meses, por sugestão da ferramenta, podendo cada correntista/associado ter sido contatado mais de uma vez neste período.

4 ANÁLISE, APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A coleta de dados foi realizada através de questionários estruturados no *Google Forms* enviados por e-mail e whatsapp para toda a seleção amostral. Para isso foi utilizado um roteiro com 21 questões fechadas, divididas em 4 blocos de questões: perfil do respondente, construtos de confiança, valor percebido, lealdade e relacionamento. As respostam foram recepcionadas nos meses de janeiro e fevereiro de 2019, obtendo uma taxa de resposta de 22%, ou 175 respondentes. Para o tratamento e análise dos dados foi utilizado o software IBM SPSS 21. Especificamente foram feito uso das técnicas estatísticas: distribuição de frequência, média, desvio-padrão, correlação e anova. Os resultados são apresentados a seguir.

Para realizar os testes propostos e avaliar os construtos de lealdade, confiança, valor e satisfação foi utilizado o modelo de equações estruturadas, é uma extensão da técnica de análise multivariada, especialmente regressão múltipla e análise fatorial. Este método permite analisar o relacionamento de diversas variáveis simultaneamente; utiliza variáveis latentes, isto e, construtos que não podem ser mensurados diretamente e que, por isso são mensurados através de indicadores (MARCHETTI; PRADO, 2001).

Para verificar a estrutura do modelo foi realizada uma análise de correlação entre as variáveis através do método de *Pearson*, a um nível de significância (sig) de 0,001. Índices muito próximos de 1 indicam um nível de correlação muito alto, por outro lado, índices muito próximos a zero indicam um nível mínimo de correlação entre as variáveis (KOCKANNY, 2003). Todos os testes apresentaram nível de significância (sig) > 0,05.

4.1 Caracterização da amostra

Os respondentes estão selecionados, conforme Tabela 1, 82 mulheres (46,9% do total da amostra) e 93 homens (53,1% do total da amostra).

Tabela 1 – Distribuição dos entrevistados por gênero.

Entrevistados	**Frequência**	**%**
Feminino	82	46,9%
Masculino	93	53,1%
Total	175	100,0%

Fonte: SPSS – coleta de dados

Seguindo o bloco de perfil dos respondentes, obtivemos 41,7% da amostra como o maior percentual representada por 73 respondentes entre 19 a 30 anos, seguido por 34,9% entre 31 a 40 anos. Em sua totalidade associados economicamente ativos e que necessitam das instituições bancárias para suas diversas atividades financeiras. Os respondentes pela faixa de renda concentra-se entre 1 e 3 salários mínimos (R$ 998,01 até R$ 2.994,00), representado por 98 respondentes (56% do total da amostra).

4.2 Os resultados dos construtos Lealdade, Confiança, Valor e Satisfação

Ao analisarmos as variáveis, confiança, lealdade, satisfação e valor percebido individualmente, têm-se médias elevadas, próximas a 5, destacando para, confiança (4,75) e lealdade (4,74), seguidas por satisfação (4,49) e valor percebido (4,43). Estes dados são apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 – Análise dos construtos por suas médias e desvio padrão

Construtos de Lealdade:	**Média**	**Desvio Padrão**
Qual a probabilidade de você continuar a ser cliente do Sicredi por um longo prazo, mais de 1 ano?	4,74	0,613
Qual a probabilidade de você recomendar o Sicredi para familiares, amigos e vizinhos?	4,62	0,683
Minha primeira opção sempre será é o Sicredi?	4,55	0,785
Qual a probabilidade de você usar o Sicredi para a maioria das suas necessidades bancárias no futuro?	4,47	0,794
Eu estou disposto a adquirir mais produtos e serviços do Sicredi do que de outras instituições financeiras?	4,35	0,947
Qual a probabilidade de você contatar o Sicredi sobre novas ideias ou sugestões que possa ter?	4,09	1,050
Construtos de Valor:	-	-
Pensando em tempo e esforço para utilização dos produtos e serviços do Sicredi?	4,43	0,762
Quanto ao tempo que você gasta com operações bancárias com o Sicredi?	4,02	1,034
As tarifas que você paga de sua conta bancária no Sicredi?	3,54	1,033
Construtos de Confiança:	-	-
Quanto a confiabilidade da Cooperativa Sicredi?	4,75	0,541

Quanto a honestidade da Cooperativa Sicredi?	4,69	0,554
Qual nível de contato que você possui com o gerente da sua conta?	3,98	1,177
Não hesito em tomar decisões importantes baseadas na sugestão do gerente da minha conta?	3,89	0,999
Construtos de satisfação	-	-
Qual a sua satisfação quanto ao relacionamento com o gestor da sua conta?	4,49	0,726
Como você avalia o seu relacionamento com a cooperativa?	3,80	0,743

Fonte: SPSS – coleta de dados

As questões de confiança e lealdade aparecem mais determinantes e nos indicam que os associados percebem estes valores e estão muito mais dispostos a manter o relacionamento por longo prazo. Na percepção de valor, este mesmo associado que percebe confiança não está da mesma forma ou na mesma proporção, disposto a pagar por isso.

Como o objetivo principal do estudo é medir a forma que o relacionamento ou gestão do relacionamento influenciam nos construtos lealdade, valor e confiança, as tabelas 3, 4 e 5 a seguir demonstram a correlação da variável relacionamento com as demais variáveis de interesse, ao final as tabelas apresentam as médias gerais de cada correlação.

Tabela 3 – Correlação entre os construtos relacionamento e lealdade

Relacionamento x Lealdade	**Qual nível de relacionamento que você possui com o gerente da sua conta?**	**Qual a sua satisfação quanto ao relacionamento com o gestor da sua conta?**	**Como você avalia o seu relacionamento com a cooperativa?**
Qual a probabilidade de você usar o Sicredi para a maioria das suas necessidades bancárias no futuro?	0,261	0,500	0,355
Qual a probabilidade de você recomendar o Sicredi para familiares, amigos e vizinhos?	0,371	0,557	0,496
Qual a probabilidade de você contatar o Sicredi sobre novas ideias ou sugestões que possa ter?	0,304	0,322	0,428

Qual a probabilidade de você continuar a ser cliente do Sicredi por um longo prazo, mais de 1 ano?	0,439	0,489	0,379
Eu estou disposto a adquirir mais produtos e serviços do Sicredi do que de outras instituições financeiras?	0,258	0,484	0,371
Minha primeira opção sempre será é o Sicredi?	0,209	0,584	0,457
Média geral			**0,4035**

Fonte SPSS – coleta de dados

Os dados apresentados na tabela 3 evidenciam a força que o relacionamento com o gerente da conta possui sobre a lealdade nos consumidores, apresentando os maiores índices acima de 0,500, onde em nenhuma outra forma de relacionamento o índice é tão elevado. Quando o associado está satisfeito com o atendimento e com o relacionamento com seu gerente a probabilidade de ele ser leal à cooperativa aumenta significamente e torna-se o ponto chave tanto para indicações futuras, disseminação boca-a-boca, quanto a ser a primeira opção como instituição bancária. A lealdade vai sempre depender de fatores como o benefício do relacionamento e respostas afetivas, confiança e comprometimento (ALVES, et. al., 2014), fatores estes construídos através do relacionamento contínuo. A média geral desta correlação é de 0,4035, provando que o relacionamento exerce influência direta no construto da lealdade.

A tabela 4 demonstra através da média de correlação 0,4047 que o relacionamento exerce uma influência positiva no construto confiança, praticamente igual à lealdade. Observa-se que a confiança é aumentada quando o associado está satisfeito com o relacionamento com gestor da conta do que em relação aos demais itens.

Tabela 4 – Correlação entre os construtos relacionamento e confiança

Relacionamento x Confiança	**Qual nível de relacionamento que você possui com o gerente da sua conta?**	**Qual a sua satisfação quanto ao relacionamento com o gestor da sua conta?**	**Como você avalia o seu relacionamento com a cooperativa?**
Quanto a honestidade da Cooperativa Sicredi	0,159	0,446	0,352

Quanto a confiabilidade da Cooperativa Sicredi?	0,237	0,547	0,460
Não hesito em tomar decisões importantes baseadas na sugestão do gerente da minha conta?	0,590	0,449	0,403
Média geral			**0,4047**

Fonte SPSS – coleta de dados

Da mesma forma, a tabela 5 correlaciona a variável relacionamento com o construto valor percebido. De todos os achados, esta é a média que menos se destaca, apesar de provar que, sim, existe influencia quando a satisfação e bom relacionamento com o gerente da conta, na média de 0,279 é a que menos tem correlação comparando com os outros dois construtos.

As tarifas se destacam quanto a menor média apresentada (0,206, 0,233 e 0,163), demonstra que o relacionamento nem sempre pode ser visto como uma estratégia de valor pela cooperativa.

Tabela 5 – Correlação entre os construtos relacionamento e valor

Relacionamento x Valor	**Qual nível de relacionamento que você possui com o gerente da sua conta?**	**Qual a sua satisfação quanto ao relacionamento com o gestor da sua conta?**	**Como você avalia o seu relacionamento com a cooperativa?**
Quanto ao tempo que você gasta com operações bancárias com o Sicredi?	0,289	0,414	0,283
As tarifas que você paga de sua conta bancária no Sicredi?	0,206	0,233	0,163
Pensando em tempo e esforço para utilização dos produtos e serviços do Sicredi?	0,181	0,437	0,307
Média geral			**0,279**

Fonte SPSS – coleta de dados

Os achados do estudo demonstra que a confiança tem uma influência menor em valor percebido do que aos demais fatores, apresentando o menor índice de correlação entre as variáveis. Porém ao correlacionar satisfação e valor, temos a influência entre elas alterada para cima, demonstrando que o associado satisfeito está mais disposto ou propenso a enxergar valor nas trocas; assim como a satisfação confirma influência na lealdade.

O relacionamento confirma a influência positiva na lealdade e na confiança, elevando a propensão/disposição de o associado manter as trocas em longo prazo e confiar no seu gerente,

respectivamente. Então, ao ponto que a confiança e a lealdade atingem a influência mais positiva dos construtos.

Os clientes mais voltados para o relacionamento apreciam mais a existência de confiança e compromisso do que estarem satisfeitos com cada uma das trocas de um relacionamento contínuo; já os clientes mais transacionais demandam que toda transação deva ser satisfatória (GRONRÖOS apud BREI; ROSSI, 2005). A existência de confiança num parceiro de negócios e o compromisso com aquele parceiro, portanto, é mais importante para os clientes que veem mais valor no próprio relacionamento.

Na análise de correlação entre satisfação e relacionamento, obtêm-se: a satisfação com maior relação e influência positiva pelo contato com o gestor da conta do que em relação a cooperativa como todo. Na média, a satisfação com o gestor apresentou média 4,49 e satisfação com a cooperativa em 3,80. Sabendo que, a confiança é influenciada diretamente pelo nível de satisfação alcançado pelas experiências anteriores e pela forma relacional com o cliente (LIRA, 2008), entende-se nesta exposição que, o nível/grau de relacionamento mantém o associado mais satisfeito com seus gestores do que com a sua cooperativa.

Para embasar resultados obtidos, estudos anteriormente aplicados forma consultados, e a primeira importante conclusão do estudo de Brei e Rossi (2005, pg.151) em "confiança, valor percebido e lealdade em trocas relacionais de serviço: um estudo com usuários de Internet Banking no Brasil", é de que a satisfação geral determina as intenções futuras de clientes com pouco relacionamento com a empresa. Provando que o relacionamento próximo com o cliente/associado explica boa parte do comportamento leal dos consumidores.

Com a intenção de medir se o fator tempo de relacionamento tem influência positiva em relação aos construtos estudados, os respondentes foram incentivados a responder o tempo que possuem conta com a cooperativa. A Tabela 6 apresenta em detalhes as porcentagens e frequências encontradas.

Tabela 6 – Tempo de relacionamento com a cooperativa

Tempo de relacionamento com a cooperativa	**Frequência**	**Porcentagem**
Acima de 7 anos	104	59,4%
de 1 ano ate 3 anos	21	12,0%

de 3 anos até 5 anos	18	10,%3
de 5 anos até 7 anos	23	13,1%
Menos de 1 ano	9	5,1%
Total	**175**	**100,0%**

Fonte: SPSS – coleta de dados

Para encontrar a resposta se o tempo de relacionamento possui influência positiva em relação ao construto lealdade usamos o método de cruzamento gerado pelo software SPSS. A Tabela 7 cruza "**Quanto tempo, aproximadamente, você é associado da cooperativa?" x " Qual a probabilidade de você recomendar o Sicredi para familiares, amigos e vizinhos?",** e prova que o tempo, apesar de ser determinante para a geração de confiança e satisfação em função do conhecimento que se adquire do cliente a ponto de saber qual a melhor forma de servi-lo e conhecer as suas necessidades (BARRETO; CRESCITELLI, 2013), não altera as respostas em questões de confiança, pois, conforme apresentado na tabela abaixo, os percentuais ficam neutros para todos os respondentes.

Tabela 7 – Tabela cruzada, probabilidade de recomendar X tempo de conta

Probabilidades		**Qual a probabilidade de você recomendar o Sicredi para familiares, amigos e vizinhos?**				
		2	3	4	5	Total
Quanto tempo, aproximadamente, você é associado da cooperativa?	Acima de 7 anos	1	9	17	77 (74%)	104
	De 1 ano ate 3 anos	1	2	4	14 (66,67%)	21
	De 3 anos até 5 anos	0	2	5	11 (61%)	18
	De 5 anos até 7 anos	0	1	4	18 (78%)	23
	Menos de 1 ano	0	0	2	7 (77%)	9
Total		**2**	**14**	**32**	**127 (72,58%)**	**175**

Fonte: SPSS – coleta de dados

Na questão qual a probabilidade de recomendar a cooperativa, os pesquisados responderam a questão de escala linear, a probabilidade que mais identificava a resposta, sendo

1 menos provável e 5 mais provável. Não ouve nenhum respondente no item 1 e 72,58% dos respondentes, independentemente do tempo de conta, concentrando respostas no item 5, ao qual sugere maior probabilidade de recomendar a cooperativa.

Na busca pela assertividade de cada contato com o associado, além do objetivo geral, o presente estudo buscou identificar como os pesquisados preferem ser contatados por seus gerentes, conforme apresentado na Tabela 8.

Tabela 8 – Preferência de contato pelos associados

Preferência de contato pelos associados	**Frequência**	**Porcentagem**
Telefone/ligação	40	22,9%
E-mail	3	1,7%
Visita	36	20,6%
WhatsApp	96	54,9%
Total	**175**	**100,0%**

Fonte: SPSS – coleta de dados

A pesquisa demonstra a perceptível preferência por contatos pelo aplicativo WhatsApp em 54,9% dos respondentes, pode ser explicado pela mobilidade em que esta rede social fornece.

Na era da comunicação instantânea, da mobilidade e dos aplicativos de celular, o WhatsApp tornou-se uma das ferramentas de comunicação mais utilizadas no mundo. As estatísticas de uso deste serviço de mensageria, criado em 2009 e adquirido pelo Facebook em 2014, encantam de analistas de negócios à apreciadores das mudanças promovidas pelas tecnologias no cotidiano das pessoas. De acordo com o último levantamento realizado pelo próprio aplicativo, atualmente são mais de 120 milhões de usuários ativos, somente no Brasil. Essa ferramenta de troca de mensagens ultrapassou o âmbito da comunicação pessoal e, antes mesmo de ser percebida a sua relevância, “invadiu” o ambiente corporativo. Tornou-se comum a formação de grupos no aplicativo para falar sobre assuntos profissionais (MINARELLI, 2018).

O que está acontecendo na realidade é a transposição de velhas formas de comunicação com o surgimento de novas formas de relacionamentos, desbancando formas tradicionais de contatos, talvez por estarmos vivendo a era dos *smartphones* e os anseios das pessoas e da geração esteja voltado para esta mobilidade que os aplicativos forneçam. Cabe as empresas buscarem formas seguras e confiáveis de adaptar seus contatos a estes anseios percebidos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao concluir a fase de análises dos dados pesquisados, é possível mensuram percepções dos respondentes que dá suporte para responder ao objetivo do estudo: "identificar qual a relação entre o uso da gestão do relacionamento na percepção de confiança, valor percebido e lealdade em consumidores de serviços bancários". Conforme anteriormente mencionado, a ferramenta de gestão, atualmente, utilizada pela cooperativa, objeto deste estudo, é o CRM, ele quem fornece um norte para os gerentes de contas atingirem contatos mais precisos e assertivos, a ferramenta fornece uma plataforma que possibilita registrar, gerenciar e gerar relatórios e números sobre o relacionamento cliente x empresa (ROCA; SZABO, 2015), alimentado por bases de dados da empresa e de atendimentos dos próprios gestores de carteiras.

Este método de "Gestão de relacionamento" ao qual foi utilizado para aplicação deste estudo, gerando através de relatório os associados da base contatados por seus gestores, assim formando o público alvo do estudo. Sustentado por referências bibliográficas, a pesquisa atingiu o objetivo proposto obtendo as seguintes conclusões, a saber:

Fazer a gestão do relacionamento será sempre um diferencial para as empresas que querem se destacar no mercado (VAVRA, 1993), e o que a pesquisa demonstra é que a forma como a agência mantém este relacionamento com seus associados não deixa dúvidas que está no caminho certo, primeiramente que os indicadores/médias dos construtos ficam todos acima de 3,54, num teto de 5,00 e também apresentam correlação positiva entre os sí, ou seja, relacionamento está diretamente e positivamente relacionado com confiança, lealdade e, em menor grau, valor.

Uma das primeiras observações do estudo é que as menores médias apresentadas nas correlações entre os construtos são em relação ao Valor, ou seja, as pessoas percebem confiança, estão satisfeitas, mas se mexer no bolso, pode ser fator para troca de instituição

financeira; então, nem todos estão dispostos a pagar, ou não percebem Valor neste serviço confiável e próximo. Ou seja, o relacionamento possui uma relação maior com a geração de confiança e lealdade, mas não necessariamente resulta numa percepção de Valor. Cabe aos gerentes trabalharem para reforçar essa relação, transformar este relacionamento em uma troca de geração de Valor. Os gerentes precisam perceber que a Gestão do relacionamento não é estabelecer uma relação de cordialidade e empatia, apenas, é, além disto, buscar através do relacionamento, do conhecimento e da proximidade com o associado estabelecer uma troca comercial que resulta em ganho para ambas as partes. Em todos os casos, entender a realidade de cada indivíduo e apresentar soluções financeiras plausíveis ao atendimento das suas necessidades.

Nezze (2002) salienta que a necessidade de se relacionar não significa bajulação, amizade, jantares ou diversão, mas sim ajuda para tomar a decisão certa. O gerente então se torna conselheiro ou consultor. Isso só se consegue se a empresa estiver estruturada para conhecer o cliente, sua individualidade, necessidade, com um sistema de dados eficiente para transmitir ao funcionário de contato direto a informação necessária para o bom atendimento das necessidades do cliente.

As tendências de mercado apontam para a personalização de produtos e de serviços, exigindo das organizações financeiras uma nova filosofia de atendimento diferenciado. Dessa maneira, busca a satisfação das necessidades e a realização dos desejos, por meio da concepção de produtos e serviços que surpreendem as expectativas de seus clientes (COBRA, 2000).

De forma geral, o estudo confirma a tese que a gestão do relacionamento está diretamente ligada à vida útil das trocas comerciais. A amostra pesquisada, talvez em função das características culturais e comportamentais, é influenciada através do relacionamento muito mais na lealdade e na confiança do que no valor. Está disposto a demandar mais tempo e esforço nas atividades bancárias mas não está igualmente disposto a pagar pelos benefícios ofertados.

Importante destacar que a principal limitação do estudo esteve relacionada a amostra, a diversificação geográfica e limitação de acesso aos canais de pesquisa, restringidos a e-mail e whatsApp, dificultou o acesso ao respondentes. Para futuros estudos sugere-se analisar aspectos comportamentais e culturais dos associados/correntistas. Com o intuito de mensurar se as variáveis analisadas têm relação com a cultura ou forma de atuação de cada agência quanto ao atendimento de seus associados.

REFERÊNCIAS

ALVES, E.B; BARBOZA, M.M; ROLON, V.E.K. **Marketing de relacionamento: como construir e manter relacionamentos lucrativos?** [livro eletrônico]. Curitiba: InterSaberes, 2014.

BREI, Vinícius Andrade; ROSSI, Carlos Alberto Vargas. **Confiança, valor percebido e lealdade em trocas relacionais de serviço: um estudo com usuários de Internet Banking no Brasil.** Rev. adm. contemp., Curitiba, v. 9, n. 2, p. 145-168, Junho 2005 .

BARRETO, I.F.; CRESCITELLI, E. **Marketing de relacionamento: como implantar e avaliar resultados.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

BRETZKE, Miriam. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM (*Customer Relatioship Management*).** 1a. ed, São Paulo, Atlas, 2000.

COBRA, Marcos. **Marketing de serviços financeiros.** São Paulo: Cobra, 2000.

KOCKANNY, M.M. **Relacionamento e lealdade: um estudo em companhias aéreas nacionais.** Curitiba. Dissertação (Mestrado em Administração) – centro de ciências sociais aplicadas, Universidade Federal do Paraná, 2003.

LIRA, Andreia M.F. Relação entre satisfação, confiança e fidelidade para os consumidores de farmácias e drogarias em Curitiba. Revista das ciências gerenciais. Vol. XII, n 14, São Paulo, 2008, p. 149-166.

MARCHETTI, Renato; PRADO, Paulo H.M. **Um tour pelas medidas de satisfação do consumidor.** RAE (revista da administração de empresas) FGV-EAESP, São Paulo: 2001, pg. 56-67.

MINARELLI, Jose Augusto.**Como utilizar o WhatsApp no ambiente corporativo**. Disponível em: http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/como-utilizar-o-whatsapp-no-ambiente-corporativo/113297/, 2018. Acesso em 22 fev 2019.

NEZZE, Marlene. **Fidelização de cliente bancário: O marketing de relacionamento como base na estratégia de lealdade.** Dissertação de mestrado – Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Santa Catarina, 2002.

ROCA, Ricardo; SZABO, Viviane. **Gestão do relacionamento com cliente.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

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

SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor:** comprando, possuindo e sendo. 9. ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2011.

TOLEDO, Geraldo L. **Marketing bancário:** análise, planejamento e processo decisório. 1. ed. São Paulo: Atlas S.A, 1993.

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