

---

# O RELACIONAMENTO COMO ESTRATÉGIA DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS PARA A SATISFAÇÃO DOS REVENDEDORES DE AUTOMÓVEIS

---

ARTIGO – MARKETING

*Edson Roberto Scharf*

Doutorando em Engenharia e Gestão do Conhecimento na Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

Professor de *Marketing* da FURB – Universidade de Blumenau

*E-mail:* talentto@terra.com.br

Recebido em: 10/04/2006

Aprovado em: 26/09/2008

*Eduardo Juan Soriano-Sierra*

Professor da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

*E-mail:* ejs\_sierra@yahoo.com.br

## RESUMO

O relacionamento entre organizações tem como objetivo principal desenvolver laços comerciais de longo prazo, mutuamente satisfatórios, por meio dos quais ambas as partes percebam o valor obtido com os serviços prestados e as operações realizadas. É uma estratégia competitiva para a excelência nas relações comerciais. Este estudo demonstra o cenário do relacionamento entre um banco multinacional, do segmento de financiamento de veículos, e os seus clientes diretos, os lojistas, possibilitando verificar se as diretrizes tomadas estão adequadas às expectativas dos clientes e, principalmente, compreender o entendimento dos lojistas a respeito dos esforços da organização. A agência estudada está entre as de melhor desempenho no País, mesmo quando comparada com as de São Paulo, mercado de maior faturamento no País. O trabalho identificou o nível de satisfação dos serviços prestados e os pontos a serem desenvolvidos para que a prática do *marketing* de relacionamento seja entendida como importante para as duas partes. Como resultado, percebeu-se a importância das ações de relacionamento com as revendedoras e os pontos negativos dessa relação. Ao final, são apresentadas propostas, entre elas a implantação de um programa formal de *marketing* de relacionamento, o lançamento de um programa intensivo de treinamento e a implantação de um processo de gestão do conhecimento.

**Palavras-chave:** Estratégia, *Marketing*, Competitividade, Gestão do Conhecimento, Relacionamento.

## ***RELATIONSHIP AS A STRATEGY FOR BANKS: SATISFACTION OF CAR DEALERS WITH A BANK FINANCIAL SERVICE***

### ***ABSTRACT***

*Relationships between commercial organizations endeavor to develop long lasting, mutually satisfactory ties, where both parties perceive the value of the services inherent in the operations. It is a competitive strategy for excellence in commercial relations. The relationships between a multinational bank agency, very well regarded in the segment of car financing and car dealers were studied to verify bank adjustment to dealer expectations and moreover to understand dealer comprehension of bank efforts. The level of dealer satisfaction with services and aspects to be developed was identified, so that in practice, the importance of Relationship Marketing is better perceived by both parties. Suggestions were formulated including a formal Relationship Marketing Program, an intensive training program and implementation of a knowledge management process.*

**Key words:** Strategy, Marketing, Competitiveness, Knowledge Management, Relationship.

## 1. INTRODUÇÃO

Com o crescente acirramento da competição mercadológica, as organizações buscam formas de manter e, preferencialmente, aumentar sua participação no mercado (KOTLER; PFOERTSCH, 2008; SCHARF, 2007; HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005). Uma das maneiras mais consistentes de obter resultados positivos é ter excelência no relacionamento com o cliente (KOTLER; KELLER, 2006; HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005; ZEITHAML; BITNER, 2003; McKENNA, 1999). Por meio de ações embasadas conceitualmente, oferta de serviços e operações bem estruturados, estratégias focadas em objetivos claros e investimentos suficientes para a decolagem e manutenção de um programa de *marketing* de relacionamento, é possível conseguir que o cliente realize a compra do produto, sinta-se prestigiado pela empresa e, possivelmente, torne-se fiel à marca.

O denominado *marketing* de relacionamento tem como objetivo entender o comportamento de compra do consumidor ou cliente empresarial, criar valor para suas ações mercadológicas, gerar satisfação na relação e reter os clientes que interessam à organização.

Este estudo foi desenvolvido a partir de pesquisa com revendedores de automóveis novos e usados atendidos por determinado banco multinacional. Esses revendedores, doravante denominados lojistas, são os intermediários entre o consumidor final e a instituição bancária. A área estudada na instituição tem por atividade-fim os financiamentos de veículos novos ou usados vendidos por concessionárias ou demais tipos de varejo de automóveis.

O objetivo deste trabalho é identificar a satisfação dos lojistas com o relacionamento com determinada instituição financeira, a partir dos serviços prestados. Essa identificação permite observar os pontos fortes e fracos e as ameaças e oportunidades da relação, pela ótica dos proprietários de vendas de automóveis, possibilitando ações estratégicas para o seu enriquecimento.

A análise mostrou que o banco estudado tem um relacionamento superior se comparado aos concorrentes – resultado de ações dirigidas e da estrutura dos profissionais de atendimento –, que é

viável incrementar essa relação com a adoção de variadas medidas e que é possível obter resultados ainda melhores com um programa de relacionamento formal.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1. *Marketing* e relacionamento

Segundo Kotler e Keller (2006), *Marketing* é o processo de planejar e executar a concepção, a determinação de preços, a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços, a fim de desenvolver trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais. Para Churchill e Peter (2000), *Marketing* é um processo de satisfazer as necessidades e os desejos de pessoas e organizações através da troca. Dias (2004) complementa essa definição ao dizer que *Marketing* é uma função empresarial que cria valor para o cliente e gera vantagem competitiva duradoura para a empresa, por meio da gestão estratégica das variáveis controláveis de *marketing*: produto, preço, comunicação e distribuição. A partir dessas definições, o *Marketing* começa a ser apresentado ladeado pelos conceitos de conhecimento e vantagem competitiva sustentável. Scharf (2007) afirma que as dificuldades mercadológicas se apresentam na mesma proporção para empresas líderes e donas de marcas intocáveis e para os pequenos negócios sobreviventes, e contribui com um conceito que une tanto conhecimento quanto vantagens competitivas sustentáveis:

*Marketing* é o processo que observa e segmenta o mercado, compreende seus comportamentos, identifica as necessidades e desejos, pensa em soluções, viabiliza produtos éticos que contenham valor e que permitam ao consumidor sentir-se bem (bens físicos ou serviços, inclusas aqui as idéias e participações), comunica o conceito e seus benefícios, influencia o consumidor para o entendimento do conceito e benefícios, facilita a compra (distribuição + preço + venda), se relaciona com o cliente após esta aquisição e, baseado nas ações anteriores, administra o conhecimento adquirido para criar vantagens competitivas sustentáveis e futuras ações mercadológicas (SCHARF, 2007:17).

Sandhusen (2003) defende que o conceito de *Marketing* define a missão da empresa de acordo com os benefícios e satisfações que esta oferece aos clientes, e não de acordo com os produtos que ela faz e vende. Ora, a essência do *marketing* é a troca

entre uma organização e um cliente, de forma a gerar satisfação para ambas as partes, uma usando o bem ou serviço e outra recebendo dinheiro – base do *marketing* de relacionamento.

Há não muito tempo, uma vez concretizado o negócio, não se dava mais atenção aos clientes. A prioridade era a busca de novos consumidores, até surgirem pesquisas demonstrando ser em média cinco vezes mais caro conquistar um novo cliente do que manter o atual (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005; ZEITHAML; BITNER, 2003; LOVELOCK; WRIGHT, 2001).

Conforme McKenna (1999), os consumidores pensam sobre os produtos e as empresas em comparação com outros produtos e empresas. O que realmente importa é como os possíveis clientes e os já existentes vêem a empresa em relação às concorrentes. Dessa forma, os consumidores definem uma hierarquia de valores, desejos e necessidades com base em dados empíricos, opiniões, referências obtidas por meio da propaganda ou experiências anteriores, e utilizam essas informações para tomar a decisão de compra.

Para Hooley, Saunders e Piercy (2005), *marketing* de relacionamento é uma estratégia para a construção de uma relação duradoura com o cliente, baseada em confiança, parceria e benefícios mútuos, e resulta em retorno para a empresa e seus clientes. Ou seja, a relação entre uma empresa e seu cliente deve ser duradoura. Se isso não ocorrer, este tenderá a procurar outros produtos, marcas e fornecedores (KOTLER; KELLER, 2006; ZEITHAML; BITNER, 2003; MCKENNA, 1999). O conceito de *marketing* de relacionamento consiste em lançar mão de variadas ferramentas de *marketing*, integradas para um único objetivo – o da satisfação mútua de clientes e empresa.

De acordo com Dias (2004), o *marketing* de relacionamento é um processo de construção de alianças de longo prazo, com vários objetivos específicos:

- entender as necessidades dos clientes;
- tratá-los como parceiros;
- assegurar que os funcionários satisfaçam as necessidades do comprador, permitindo-lhes o exercício de iniciativas além das normas;
- fornecer aos compradores a melhor qualidade possível.

O *marketing* de relacionamento é um processo contínuo, que exige comunicação freqüente com os compradores para assegurar a realização dos objetivos comuns. A eficácia da prática do *marketing* de relacionamento está condicionada aos seguintes resultados, conforme Dias (2004):

- compradores satisfeitos em grande escala;
- maior fidelidade desses compradores;
- percepção de que estão recebendo produtos com maior qualidade (para a maioria dos compradores);
- aumento na lucratividade da empresa vendedora.

## **2.2. Comportamento do consumidor e do cliente**

Pessoas são expostas ininterruptamente à comunicação sobre produtos, serviços, idéias e sugestões, e apresentam comportamentos individualizados em relação ao assunto. Segundo Blackwell *et al.* (2005), comportamento do consumidor são as atividades com que as pessoas se ocupam quando obtêm, consomem e dispõem de produtos e serviços. Ainda conforme o autor, as atividades incluídas na definição de comportamento do consumidor são três: obtenção (atividades que levam ou incluem a compra ou recebimento de um produto), consumo (refere-se a como, onde e sob quais circunstâncias os consumidores usam os produtos) e eliminação (como os consumidores descartam os produtos e embalagens) (BLACKWELL *et al.*, 2005).

Normalmente, o comportamento do cliente é entendido como resultado de três grandes fatores de risco: o perfil do comprador, sua situação econômica e as ações tomadas em sua direção. O estudo desse comportamento focaliza a intensidade com que os estímulos de *marketing* influenciam as decisões de compra do consumidor. Segundo Kotler e Keller (2006), o ponto de partida para compreender o comportamento do comprador é o modelo de estímulo e resposta a seguir apresentado.

Figura 1: Modelo de estímulo e resposta à compra

Estímulos de Marketing	Outros estímulos	Características do comprador	Processo de decisão de compra	Decisões do comprador
Produto	Econômico	Culturais	Reconhecimento de problemas	Escolha do produto
Preço	Tecnológico	Sociais	Busca de informações	Escolha da marca
Praça	Político	Pessoais	Avaliação de alternativas	Escolha do vendedor
Promoção	Cultural	Psicológicas	Decisão de compra	Frequência de compra
			Comportamento após a compra	Montante da compra

Fonte: adaptada de KOTLER e KELLER, 2006:132.

Conforme Dias (2004), o comprador, seja ele consumidor (pessoa física, usuário final), seja cliente (comprador organizacional), desempenha forte e decisivo papel na formação dos preços, principalmente em mercados competitivos. Daí a importância da análise de seu comportamento, valores e atitudes para melhor entendimento dos possíveis preços a serem praticados.

O cliente da empresa pode ser tanto um cliente potencial como um atual. Nesse sentido, autores buscam descrever e classificar o cliente de acordo com o estágio e a intensidade do relacionamento com a marca. Um dos esquemas mais utilizados para esse fim é a denominada Tipologia do Cliente, de Kossen (*apud* DIAS, 2004):

- *Suspect*: são as pessoas ou empresas consideradas possíveis compradoras do produto ou serviço;
- *Prospect*: são pessoas ou empresas que podem se beneficiar do produto/serviço e têm potencial financeiro e poder de decisão na compra;
- *Prospect* qualificado: podem surgir quando se inicia o processo de relacionamento com o *prospect* e este manifesta algum tipo de interesse na empresa.

A importância desse esquema é a possibilidade que ele apresenta de desenvolvimento de um *prospect*, ao aumentar o conhecimento deste sobre o produto/serviço, alterando sua percepção com o uso da comunicação.

### 2.3. Serviços

Qualquer ato ou desempenho essencialmente intangível que uma parte pode oferecer à outra é um serviço. A execução de um serviço pode ou não estar ligada a um produto. Considerando-se a importância dos serviços para a realização da venda, em grande parte das vezes é difícil separar serviço

de bem (ZEITHAML; BITNER, 2003; LOVELOCK; WRIGHT, 2001; ALBRECHT; BRADFORD, 1992).

Zeithaml e Bitner (2003) dizem que, de maneira simplificada, serviços são ações, processos e atuações intangíveis. E serviço ao cliente é aquele prestado para dar apoio ao grupo de produtos principais de uma empresa.

Kotler e Keller (2006) apresentam cinco categorias distintas de avaliação de bens e serviços:

- Bem tangível: a oferta consiste principalmente em um bem tangível, como sabão, creme ou sal, pois não há nenhum tipo de serviço associado ao produto;
- Bem tangível associado a serviços: a oferta consiste em um bem tangível associado a um ou mais serviços;
- Híbrida: a oferta consiste tanto em bens como em serviços. Exemplo disso são pessoas que frequentam um restaurante tanto pela comida como pelos serviços prestados;
- Serviço principal associado a bens ou serviços secundários: a oferta consiste em um serviço principal, com serviços adicionais ou bens de apoio. Um bom exemplo é o cliente que compra uma passagem aérea, adquire um serviço de transporte e, neste, estão incluídos itens tangíveis, como bebidas e serviço de bordo. O item principal continua sendo o serviço;
- Serviço puro: a oferta consiste principalmente em um serviço, como massagem, *baby-sitter* e outros.

Autores diversos defendem que dificilmente há um bem sem serviço agregado (AAKER, 2007; SCHARF, 2007; KOTLER; KELLER, 2006).

Considerando-se o conjunto de variáveis para definir bens e serviços, sua generalização deve ser precedida de uma distinção mais profunda. Entretanto, algumas generalizações podem ser feitas, segundo diversos autores (MELLO; FONSÊCA, 2008; GALLOUJ, 2007; KOTLER; KELLER, 2006; IKEDA; VELUDO-DE-OLIVEIRA, 2005; ZEITHAML; BITNER, 2003):

- os serviços podem ser baseados em equipamentos (lavagens automáticas) ou em pessoas (serviços de assessoria). Os serviços baseados em pessoas podem ser divididos entre os que requerem qualificação e os que exigem uma especialização;
- alguns serviços exigem a presença do cliente, outros não;
- os serviços diferem no tipo de atendimento das necessidades: há serviços que atendem necessidades pessoais e outros que atendem necessidades empresariais;
- os prestadores de serviços diferem em objetivo (com ou sem fins lucrativos) e em propriedade (privados ou públicos).

As principais características dos serviços, segundo Kotler e Keller (2006), são a intangibilidade (serviços não podem ser vistos, sentidos, ouvidos, cheirados ou provados antes de serem adquiridos), a inseparabilidade (de modo geral, serviços são produzidos e consumidos simultaneamente), a variabilidade (pelo fato de dependerem de quem os fornece, além de onde e quando são fornecidos, os serviços são altamente variáveis) e a perecibilidade (serviços não podem ser estocados).

Para Dias (2004), estratégias de *marketing* de serviços devem ser formuladas considerando-se as características específicas dos serviços, que os diferem dos bens: o cliente não pode obter a propriedade sobre os serviços; simultaneidade entre a produção e o consumo; envolvimento do cliente no processo; as pessoas constituem parte do serviço; dificuldades para os clientes avaliarem; importância do tempo e um sistema de entrega que pode ser feito por meio de um canal físico ou eletrônico.

### **3. DESENVOLVIMENTO**

A instituição financeira estudada é europeia, com posição de destaque nos principais mercados

financeiros do mundo. Atua em mais de 70 países com cerca de 3400 agências. É a maior de seu país, uma das maiores da Europa, a segundo maior instituição financeira estrangeira em atuação nos Estados Unidos e ocupa posição de grande destaque no Brasil. Recentemente, foi adquirida por outra instituição europeia. Por ter sido exigido sigilo, é identificada apenas como banco A.

A pesquisa foi realizada na filial de Blumenau, na área comercial, precisamente a que negocia com os revendedores de automóveis novos e usados. É fundamental comentar que seu desempenho financeiro é idêntico, e muitas vezes superior, ao das agências das principais capitais do País, o que a coloca como modelo para as demais agências.

#### **3.1. Método da Pesquisa**

Trata-se de uma pesquisa exploratória, que, segundo Oliveira (2002), tem como objetivo a formulação de um problema para uma pesquisa mais precisa ou, ainda, para a elaboração de hipóteses. Dessa forma, possibilita identificar relações que de outra forma não seriam descobertas. Foram pesquisadas 67 de um universo de 87 lojas em Blumenau, mediante entrevistas, baseadas em um instrumento de questões semi-abertas, diretamente com os proprietários ou gerentes comerciais indicados por eles. Embora Parasuraman (1991) afirme que nem todos os projetos de pesquisa utilizam o questionário para a coleta de dados, ele é importante na pesquisa científica, particularmente nas Ciências Sociais.

#### **3.2. Determinação do tamanho da amostra finita**

Foram colhidos dados da Assovesc (Associação dos Revendedores de Veículos Automotores no Estado de Santa Catarina), com a identificação de 67 lojas associadas, de um total de 87 lojas da região de Blumenau.

Fórmula:	Cálculo:
$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot PQ}{e^2(N-1) + (Z^2 \cdot PQ)}$	$n = \frac{87 \cdot 2^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{0,06^2(87-1) + (2^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5)} = 66,43 = 67$

Universo (N) = 87 lojas      Tamanho da amostra (n) = 67 lojas associadas entrevistadas

NÍVEL DE CONFIANÇA (NC) = 95,4%      MARGEM DE ERRO ADMITIDA (E) = 6%

Desvios definidos pelo nível de confiança = Z      Amostras finitas = P = Q = 0,5

Proporção da variável da população = P      Q = 1-P = 0,5

### 3.3. Apresentação e análise dos resultados

Seguem as respostas obtidas, para melhor entendimento do objetivo deste estudo.

O Quadro 1 expressa as respostas à pergunta feita às lojas sobre como é realizada a escolha por uma financeira.

**Quadro 1: Definição por uma instituição financeira**

Situações identificadas	Quantidade de respostas obtidas
Indica a financeira com que a loja mais trabalha	33
Mostra as opções de financeiras ao cliente	21
Determina, sem opção do cliente, a financeira com que a loja trabalha	13
Outras ações	1
<b>Total</b>	<b>68</b>

Fonte: Coleta de dados.

É possível observar que quase metade das lojas entrevistadas escolhe a financeira com que tem melhor relacionamento para trabalhar, ficando o cliente fora dessa decisão. Um terço das demais lojas mostra as opções ao cliente, e aproximadamente um quinto determina, sem a opção do cliente, a financeira que executará os serviços.

O Quadro 2 apresenta as respostas à solicitação ao lojista de que definisse as três financeiras que melhor atendem sua loja, utilizando o parâmetro (3) para financeira com ótimo atendimento, (2) para financeira com muito bom atendimento e (1) para financeira com bom atendimento.

**Quadro 2: Atendimento das instituições financeiras**

Financeira	Quantidade de respostas obtidas		
	Ótimo atendimento	Muito bom atendimento	Bom atendimento
A	40	15	6
B	2	4	8
C	1	14	12
D	14	21	12
E	2	2	2
F	0	5	12
G	3	2	8
OUTROS	3	2	1
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>65</b>	<b>61</b>

Fonte: Coleta de dados.

A financeira que mais se destacou com ótimo atendimento foi o banco estudado, identificado como A, indicado por mais da metade dos entrevistados (61%); seguiu-se a ele o banco D, que alcançou 21%. Os demais tiveram pouca representatividade, com 5% ou menos.

Dentre as financeiras selecionadas com muito bom atendimento, destacou-se o banco D, com um terço das indicações, seguido pelo A, com um quinto. As financeiras tidas como de bom atendimento obtiveram resultados equilibrados, sem diferenças relevantes.

É possível verificar que todas têm um bom nível de atendimento, mas que poucas se destacam com ótimo ou muito bom atendimento. Estas,

conseqüentemente, tendem a ter uma maior fatia do mercado. É importante assinalar que a avaliação das três notas deu-se ao mesmo tempo, facilitando o entendimento das diferenças que existem entre as financeiras. Se for feita uma leitura somente das financeiras com bom atendimento, o banco A aparenta estar abaixo das outras financeiras. Mas ocorre justamente o contrário: como ele se encontra presente em mais da metade das indicações com a nota três (ótimo), aparece pouco com a nota um (bom).

O Quadro 3 mostra o resultado da solicitação aos lojistas de que identificassem o que deveria ser melhorado pelas financeiras.

**Quadro 3: Ações para melhoria operacional da instituição financeira**

<b>Ações identificadas</b>	<b>Quantidade de respostas</b>
Taxa	33
Retorno	16
Relacionamento/problema com operador	15
Burocracia	12
Patrocínios	11
Relacionamento/problema com a mesa de aprovação	10
Demora na aprovação	9
Falta de incentivos às promoções da loja	8
Propaganda visual na loja	5
Outros	3
<b>Total</b>	<b>122</b>

Fonte: Coleta de dados.

O assunto taxa foi o que obteve maior representatividade, com quase dois terços das respostas, o que é possível entender considerando-se que se trata de financiamentos. Outros assuntos a que foi dada ênfase foram o retorno para a loja (13%) e o relacionamento com o operador (12%). Uma taxa adequada (que facilita a argumentação do vendedor), um retorno satisfatório (que permite à loja ganhar também com a operação do financiamento, como se fosse uma comissão por optar por aquela financeira) e um operador comprometido (que minimiza os possíveis problemas de aprovação que o cliente possa ter) trazem mais negócios à organização.

O Quadro 4 mostra as ações consideradas importantes pelos lojistas para melhorar o relacionamento entre lojas e financeiras.

**Quadro 4: Ações para melhoria do relacionamento com a instituição financeira**

Ações	Nível de Importância		
	Muito importante	Relativamente importante	Importante
Flexibilidade para negociação	35	9	8
Taxa	25	15	5
Retorno	16	8	3
Relacionamento com operador	29	10	3
Rapidez na aprovação	40	4	8
Promoções	2	1	6
Patrocínio	2	2	8
Entrega dos carnês em dia	9	6	2
Outros	1	0	1
<b>Total</b>	<b>159</b>	<b>55</b>	<b>44</b>

Fonte: Coleta de dados.

Identificados os pontos cruciais para um relacionamento adequado às partes, foi solicitado aos lojistas que classificassem por ordem de importância essas ações, assinalando (3) três para ações muito importantes, (2) dois para ações relativamente importantes e (1) um para ações importantes.

As ações consideradas muito importantes, que obtiveram maior representatividade, foram: rapidez na aprovação (26%), flexibilidade para negociação (22%), relacionamento com o operador (18%) e taxa (16%).

As ações consideradas relativamente importantes, com maior representatividade, foram as mesmas, apenas com percentuais diferentes: taxa (27%) e flexibilidade para negociação (16%). Também é possível observar que a entrega dos carnês em dia (11%) foi considerada um fato relativamente importante.

Em ações importantes, observa-se um equilíbrio entre os temas apontados, uma vez que flexibilidade para negociação, rapidez na aprovação e patrocínio ficaram empatados (18%).

Percebe-se que, mesmo com níveis diferentes de importância, os pontos mais marcantes são sempre os mesmos e que, em segunda ordem, entram quesitos como patrocínios e promoções, entrega dos carnês em dia, ações exigidas pelos lojistas, os quais, em ordem de importância, perdem para atributos operacionais, como taxa, rapidez na aprovação, relacionamento com o operador ou flexibilidade na negociação. Isso demonstra que se deve dar especial atenção à convivência com os lojistas e ao aprimoramento do relacionamento.

O Quadro 5 mostra as respostas dos lojistas a respeito das ações negativas que podem minar o relacionamento entre financeiras e lojas:

**Quadro 5: Ações a serem evitadas pela instituição financeira**

Ações Negativas	Quantidade de Respostas
Taxa muito alta	40
Nunca deixaria de trabalhar com nenhuma das financeiras	18
Problema de relacionamento com o operador	14
Problema de relacionamento com a mesa de aprovação	14
Retorno muito baixo	5
Outros	4
Negar uma proposta	1

Fonte: Coleta de dados.

Observe-se que o item considerado de grande relevância em toda a pesquisa é também aquele que faria com que uma loja deixasse de trabalhar com uma financeira: a taxa, com 41% das respostas. E 19% dos lojistas nunca deixariam de trabalhar com financeiras, o que demonstra a importância que essas instituições têm, já que a maioria das vendas é financiada. Praticamente empatados com 15% cada, estão o problema da relação com o operador e o problema da relação com a mesa de aprovação, ambos fundamentais e que, em conjunto, ultrapassam o segundo item mais citado.

#### **4. CONCLUSÕES E PROPOSIÇÕES**

Verifica-se que, quanto ao objetivo geral deste estudo – a identificação da satisfação dos revendedores de automóveis com o relacionamento comercial atual com o banco A, filial Blumenau, a partir dos serviços e operações prestados –, esta organização possui bastante representatividade, tendo alto índice de aceitação e sendo considerada uma financeira com ótimo atendimento pela maioria dos entrevistados.

Os esforços para manutenção do *marketing* de relacionamento devem dirigir-se especialmente à parte operacional: taxa, retorno, flexibilidade, rapidez na aprovação, entre outros. Uma vez conquistada a loja, atividade básica do operador (profissionais que funcionam como elo entre o banco e as lojas), a manutenção desse relacionamento é fundamental para o negócio. Ferrel e Hartline (2005) argumentam que relacionamentos empresariais devem ser desenvolvidos a partir de estratégias em que todos ganham e que focam a cooperação e melhoria do valor da troca para ambas as partes. Ao dar atenção aos aspectos de precificação, a instituição financeira está focando seus esforços no valor para ambas as partes, comprador e vendedor. Esses mesmos autores afirmam que diferentes compradores e diferentes mercados-alvo têm diferentes perspectivas de valor (FERREL; HARTLINE, 2005). Embora o preço monetário seja fundamental, alguns compradores dão mais importância a outros elementos da equação do valor.

A fidelização é feita no dia-a-dia, na atenção que o operador dá à loja e na presteza com que a equipe interna trata as questões de aprovação e crédito. Na

convivência diária com o lojista, o operador deve perceber os nichos de mercado em que pode melhorar como entidade financeira de apoio à realização dos sonhos das pessoas, identificar os diferenciais da concorrência e o que pode ser aperfeiçoado em relação a isso (SCHARF; SORIANO-SIERRA, 2006). O operador funciona como informante, atuando com a venda pessoal, que, conforme Dias (2004), é um processo de comunicação interativo que permite a flexibilização das mensagens do vendedor de acordo com necessidades, desejos, crenças e valores dos clientes, que geralmente são diferentes entre si. A venda pessoal faz surgir variados tipos de relacionamento, desde os superficiais até amizades profundas. Como é o operador que exerce essa função, grande parte do relacionamento depende dele. Cabe à financeira/operador perceber as necessidades, benefícios e satisfações esperados pelos lojistas, para adequar sua estratégia, realizando a manutenção da relação.

O relacionamento entre loja e financeira é vulnerável. A literatura de *Marketing* revela que é aproximadamente cinco vezes mais custoso conquistar um novo cliente do que manter um (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005; ZEITHAML; BITNER, 2003; LOVELOCK; WRIGHT, 2001). Mais difícil ainda é reconquistar um cliente perdido, que, além de representar uma perda financeira, pode causar prejuízos caso faça uma propaganda negativa (KOTLER; PFOERTSCH, 2008; KOTLER; KELLER, 2006; SCHARF, 2006). Nos mercados empresariais há uma relação mútua, na qual comprador e vendedor dependem um do outro. Ao mesmo tempo, a busca por competitividade e lucro já não é mais vista como responsabilidade de um único ator: ambos devem caminhar em conjunto para obter a situação desejada (KOTLER; PFOERTSCH, 2008; FERREL; HARTLINE, 2005).

O preço, considerado como taxa neste estudo, é o item de maior relevância. É resultado da relação entre carros vendidos e financiamentos, já que a maioria dos carros vendidos é financiada, segundo dados da ASSOVESC. Também depende da situação econômica do País. Quando a economia vai mal e as taxas sobem, há redução na quantidade de bens financiados. Não sendo possível financiar, muitas lojas também não têm giro do estoque. Por

esse motivo, dependem de uma taxa competitiva, já que recebem o valor à vista da financeira. A estratégia de preço da financeira avaliada mostrou-se proporcional à da concorrência. No entanto, Blackwell *et al.* (2005) advertem que reduzir o preço (neste caso, a taxa) é só uma das formas de melhorar os negócios. E defende sua idéia dizendo que motivar os consumidores pelo preço é uma proposta perigosa, pois apesar de as vendas crescerem, a lucratividade pode não aumentar (BLACKWELL *et al.*, 2005).

Com o fito de aprimorar o trabalho de relacionamento comercial da instituição financeira, apresentam-se a seguir propostas mercadológicas:

- desenvolver formalmente a filosofia de *marketing* de relacionamento na equipe – para estreitar o relacionamento entre loja e financeira, obtendo valor para ambas as partes ao mesmo tempo, é preciso consciência de toda a equipe sobre os pilares deste conceito, determinação de objetivos claros do programa e análise criteriosa dos resultados obtidos;
- implantar programa de treinamento – treinar os operadores periodicamente para a busca de serviços mais adequados aos clientes e de novas estratégias de *marketing* de relacionamento, especialmente a educação dos lojistas para a compreensão dos objetivos e da filosofia do programa;
- instituir programa de recompensas para os operadores – por meio de um sistema de pontuação, recompensar os operadores que mais contribuem para o conjunto do programa (de novos relacionamentos à reconquista de clientes perdidos ou treinamento de atuais clientes para a filosofia);
- determinar uma classificação dos clientes atuais e potenciais – com base em uma tabela de clientes que observe a organização e seus concorrentes, classificar lojistas e posteriormente definir abordagens, treinamentos e relações a serem efetuadas;
- iniciar um processo de gestão do conhecimento – é preciso realizar análise profissional, planejamento e programa de treinamento, além de definir um órgão responsável pela gestão do conhecimento, para o direcionamento de esforços à criação de valor nas ações baseadas no conhecimento.

Mesmo que a instituição financeira se encontre em uma situação favorável, por sua participação no mercado e ótimo índice de atendimento percebido, é fundamental que adote o *marketing* de relacionamento para a obtenção de vantagem competitiva sustentável. No entendimento de vários autores, a competitividade tem feito as empresas se ocuparem de ações e análises anteriormente transparentes. Isso repercute diretamente na escolha das pessoas que trabalharão nelas e nos programas a serem implantados para a busca de melhores colocações no segmento de atuação (KOTLER; PFOERTSCH, 2008; AAKER, 2007; GALLOUJ, 2007; SCHARF, 2007; KOTLER; KELLER, 2006; DIAS, 2004; IACOBUCCI, 2001).

Este estudo se propõe ser o início de uma abordagem do tema para diversos outros. Há algumas possibilidades que podem ser implementadas rapidamente: um comparativo entre agências de instituições financeiras atuantes em diferentes localidades, como uma capital do Sul e uma do Sudeste; uma análise comparativa entre uma agência que adote formalmente um programa de relacionamento e outra que não adote, traçando as diferenças de rentabilidade obtidas; e também um acompanhamento histórico da manutenção dos clientes por quem adota o *marketing* de relacionamento e por quem não realiza este tipo de trabalho empresarial.

## 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, D. A. *Construindo marcas fortes*. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- ALBRECHT, K.; BRADFORD, L. J. *Serviços com qualidade: a vantagem competitiva*. São Paulo: Makron Books, 1992.
- BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W.; ENGEL, J. F. *Comportamento do Consumidor*. São Paulo: Pioneira Thomson, 2005.
- CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. *Marketing: criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva, 2000.
- DIAS, S. R. *Gestão de marketing*. São Paulo: Saraiva, 2004.

- FERREL, O. C.; HARTLINE, M. D. *Estratégia de Marketing*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- GALLOUJ, F. Economia da inovação: um balanço dos debates recentes. In: BERNARDES, R.; ANDREASSI, T. (Orgs.). *Inovação em serviços intensivos em conhecimento*. São Paulo: Saraiva, 2007.
- HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F. *Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- IACOBUCCI, D. (Org.). *Os Desafios do Marketing*. São Paulo: Futura, 2001.
- IKEDA, A. A.; VELUDO-DE-OLIVEIRA, T. M. O conceito de valor para o cliente: definições e implicações gerenciais em marketing. *Revista Eletrônica de Administração*, ed. 44, v. 11, n. 2, mar-abr., 2005. Disponível em: <[http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo\\_419.pdf](http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_419.pdf)>. Acesso em: 22 março 2008.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KOTLER, P.; PFOERTSCH, W. *Gestão de marcas em mercados B2B*. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva, 2001.
- McKENNA, R. *Marketing de Relacionamento*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- MELLO, S. C. B.; FONSÊCA, F. R. B. Revisitando a identidade do relacionamento marca-consumidor: repensando as estruturas nessas relações comerciais. *Cadernos FGV Ebape.Br*, v. 6, n. 3, set. 2008. Disponível em: <[http://www.ebape.fgv.br/cadernosebape/asp/dsp\\_lst\\_artigos\\_edicao.asp](http://www.ebape.fgv.br/cadernosebape/asp/dsp_lst_artigos_edicao.asp)>. Acesso em: 25 nov. 2008.
- OLIVEIRA, S. L. *Tratando de Metodologia Científica*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- PARASURAMAN, A. *Marketing Research*. 2. ed. Addison Wesley Publishing Company, 1991.
- SANDHUSEN, R. *Marketing Básico*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- SCHARF, E. R. *Administração na propaganda*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- SCHARF, E. R. *Gestão do conhecimento aplicada ao marketing*. Florianópolis: VisualBooks, 2007.
- SCHARF, E. R.; SORIANO-SIERRA, E. J. A gestão do conhecimento e o ambiente como fatores de influência na performance do executivo: um estudo em instituição multinacional da área financeira. In: WORKSHOP BRASILEIRO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA (GECIC), 7., 2006, Curitiba. *Anais...* Curitiba, 2006.
- ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. *Marketing de Serviços*. Porto Alegre: Bookman, 2003.