

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS
FINANCEIROS**

Marco Kasdorf Hubert

**SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS DO SISTEMA DE
CRM DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA
NO ATENDIMENTO A CLIENTES EMPRESARIAIS**

Porto Alegre

2011

Marco Kasdorf Hubert

**SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS DO SISTEMA DE
CRM DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA
NO ATENDIMENTO A CLIENTES EMPRESARIAIS**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização, apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Ângela F. Brodbeck
Tutora orientadora: Me. Marinês Steffanello

Porto Alegre

2011

Marco Kasdorf Hubert

**SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS DO SISTEMA DE
CRM DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA
NO ATENDIMENTO A CLIENTES EMPRESARIAIS**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Aprovado em ____ de novembro de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.:

Prof.:

Aos meus pais, que sempre se dedicaram
à educação e formação de seus filhos, e
à minha esposa Tânia que, grávida de
nossa primeira filha, soube compreender os meus
momentos de ausência em função deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela vida, por meus pais, minha esposa e meus amigos.

À tutora Marinês Steffanello pelo apoio, dedicação, orientação e principalmente, pela motivação e paciência.

À professora orientadora Ângela Brodbeck, pela orientação e direcionamentos.

Aos colegas de trabalho que responderam à pesquisa, tornando possível a realização do trabalho.

RESUMO

O presente trabalho mediu a satisfação dos usuários do Sistema de CRM de uma instituição financeira, envolvidos no atendimento a clientes empresariais, como forma de mensurar o retorno proporcionado pelos investimentos efetuados neste sistema. Após a abordagem das origens dos Sistemas de CRM (Marketing de Relacionamento e Sistemas de Informação), destacou-se a importância da satisfação do usuário como medida de sucesso para sistemas de informação, e foram identificados alguns instrumentos existentes para realizar esta medição. Em seguida, apresentou-se uma contextualização do setor bancário e a importância dos clientes empresariais para estas instituições. O objetivo da pesquisa foi medir o grau de satisfação dos funcionários com o sistema utilizado, além de apontar pontos fortes e fracos do mesmo, contribuindo assim para a possibilidade de melhorias no sistema, no desempenho dos funcionários e do banco como um todo. A realização da pesquisa se deu através de uma abordagem quantitativa, utilizando-se o método *survey*, com um instrumento já validado em pesquisas anteriores. O público abordado foi constituído de funcionários dos segmentos operacional e gerencial de um determinado banco, atuantes dentro do estado do Rio Grande do Sul e que atendem clientes empresariais. Os resultados obtidos indicaram que os funcionários entrevistados estão parcialmente satisfeitos com o sistema utilizado, e que a baixa velocidade do sistema, constantes travamentos do mesmo e falta de conteúdo são os principais fatores para o baixo índice de satisfação desses funcionários, sendo estes os pontos negativos mais apontados pelos entrevistados. Como pontos positivos do sistema destacaram-se a condensação dos dados do cliente em uma única tela, permitindo uma visão ampla do cliente no momento do atendimento, a facilidade de uso do sistema, e sua contribuição para o aumento na produtividade dos funcionários pela identificação de públicos-alvo de consumo de produtos e serviços.

Palavras-Chave: Satisfação do Usuário, Sistemas Informação, Sistemas de CRM, Bancos, Clientes Empresariais.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 – População e Amostra – Visão Total e Por Cargo.....	26
Gráfico 2 – População e Amostra – Visão por Regional.....	26
Quadro 1 – Escala Likert de 5 pontos.....	27
Gráfico 3 – Médias do constructo “Conteúdo”	27
Quadro 2 – Médias do constructo “Precisão”	28
Gráfico 4 – Médias do constructo “Formato”	28
Quadro 3 – Médias do constructo “Facilidade de uso”	29
Gráfico 5 – Médias do constructo “Pontualidade”	29
Quadro 4 – Médias do constructo “Velocidade”	30
Quadro 5 – Escala Likert de 5 pontos.....	30
Gráfico 6 – Médias das Perguntas de Satisfação Geral	31
Gráfico 7 – Médias dos Constructos	31
Quadro 6 – Ranking da Satisfação Geral entre as Regionais	33
Quadro 7 – Comparativo das Regionais nas Questões Gerais.....	34
Gráfico 8 – Pontos Positivos mais citados	35
Gráfico 9 – Pontos Negativos mais citados.....	36

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	QUESTÃO DE PESQUISA E OBJETIVOS	9
1.2	JUSTIFICATIVAS	10
1.3	ESTRUTURA DO TRABALHO	10
2	SATISFAÇÃO DO USUÁRIO DE SISTEMAS DE CRM	12
2.1	MARKETING DE RELACIONAMENTO	12
2.2	SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	13
2.3	SISTEMAS DE CRM	14
2.4	SATISFAÇÃO DO USUÁRIO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	17
2.5	SETOR BANCÁRIO E A SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES	19
2.5.1	Importância dos clientes empresariais para os bancos	20
2.6	A PESQUISA	21
3	MÉTODO	22
3.1	ESCOLHA DO MÉTODO	22
3.2	UNIDADE DE ANÁLISE	22
3.3	AMOSTRA	23
3.4	COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	24
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	25
4.1	PERFIL DOS RESPONDENTES	25
4.2	ANÁLISE DOS CONSTRUCTOS	26
4.3	PERGUNTAS GERAIS	30
4.4	PONTOS POSITIVOS E NEGATIVOS	34
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
	REFERÊNCIAS	41
	ANEXO A – QUESTIONÁRIO APLICADO NA COLETA DE DADOS	44

1 INTRODUÇÃO

Os Sistemas de Informação são grandes aliados das empresas, que utilizam essa ferramenta como auxílio para automatizar e melhorar todas as áreas de atuação da organização. Na área de marketing não é diferente, e o apoio desses sistemas se torna essencial para a implementação das estratégias de conquista e manutenção dos clientes. Nessa área os conceitos de marketing de relacionamento e de gerenciamento de relacionamento com o cliente levaram ao desenvolvimento dos Sistemas de CRM (do inglês, *Customer Relationship Management* – Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente). Essa nova aplicação dos Sistemas de Informação é especialmente útil em empresas com grande quantidade e diversidade de clientes, pois permitem um atendimento mais individualizado, seja pelas centrais de atendimento ou pela força de vendas, como, por exemplo, nas instituições financeiras (BRETZKE, 2000).

A concorrência entre essas empresas está cada vez mais forte, o que é evidenciado a todo instante por novas propagandas, novas campanhas de marketing, novas promoções. Essas ações, alinhadas à ideia do marketing de relacionamento, buscam não apenas conquistar os clientes, mas sim, satisfazê-los a cada contato, encantá-los e, principalmente, fidelizá-los. Considerando o grande número de clientes e sua diversidade (tanto demográfica quanto geográfica), o gerenciamento do atendimento aos clientes dos bancos se torna uma tarefa extremamente complexa. Essas organizações fazem grandes investimentos na área de Tecnologia da Informação (TI), notadamente em Sistemas de CRM, para que estes auxiliem na percepção, no entendimento das necessidades e desejos, dos padrões de comportamento de seus clientes, visando antecipar suas demandas e tornar seu atendimento melhor, mais completo (VALENTE, 2002; COMPUTERWORLD, 2011; CALLEGARI; CALVO, 2011).

Do ponto de vista dos tipos de cliente dos bancos, existem basicamente dois grandes grupos: as Pessoas Físicas (PF) e as Pessoas Jurídicas (PJ). Os clientes PF são a maioria, em quantidade, enquanto os clientes PJ se destacam pelo volume de recursos movimentados e pelas oportunidades de negócio que geram para as instituições financeiras. Pode-se dizer, empiricamente, que boa parte dos clientes PF se torna cliente de um determinado banco por causa de algum tipo de relação com um cliente PJ que é cliente do mesmo banco (funcionário, cliente, fornecedor, etc.). Esse potencial de negócios torna o bom atendimento e a manutenção/fidelização do cliente PJ especialmente importantes.

Quanto à forma de atendimento, são diversos os tipos de interação com o cliente. O atendimento pessoal é apenas uma das formas de atendimento prestado pelos bancos, pois a grande maioria dos contatos com o cliente ocorre por outros canais, tais como internet, terminais de autoatendimento, *call centers*, entre outros. Mesmo assim, os poucos contatos pessoais com o cliente devem ser aproveitados ao máximo, e o atendimento deve ser direcionado aos produtos/serviços para os quais o cliente tenha propensão a consumir, ou seja, atender ao cliente da forma mais individualizada possível. Logo, a existência de Sistemas de CRM apropriados pode fazer a diferença no atendimento prestado pelos funcionários dessas instituições.

Por isso é necessário descobrir o que torna esses sistemas “apropriados”, ainda mais considerando o alto volume de recursos investido nessa área, que muitas vezes é questionado do ponto de vista do retorno gerado (RIOS; MAÇADA; LUNARDI, 2005). Nesse sentido, esses autores apontam que a satisfação do usuário final é uma das formas de medir e identificar o retorno do investimento feito em TI. Na mesma linha, Ferreira e Ferreira (2008) indicam que um usuário satisfeito com o Sistema de Informação é fator determinante para que o investimento na área seja transformado em retorno para a empresa em que trabalha.

1.1 QUESTÃO DE PESQUISA E OBJETIVOS

Consideradas as informações apresentadas, chega-se à questão chave deste trabalho: **Qual é o grau de satisfação dos funcionários de uma instituição bancária com o Sistema de CRM, ao atender clientes empresariais?**

Este trabalho tem como **objetivo geral** medir a satisfação dos funcionários de uma instituição bancária, que atuam no estado do Rio Grande do Sul, no atendimento a clientes empresariais, com o Sistema de CRM por eles utilizado.

Para isso, os seguintes **objetivos específicos** são apresentados:

- a) obter itens já encontrados em outras pesquisas que possam medir a satisfação dos usuários com Sistemas de Informação, os quais possam servir de base conceitual para esta pesquisa;
- b) comparar os resultados obtidos na pesquisa do ponto de vista do cargo do funcionário (gerencial ou operacional);
- c) identificar pontos fortes e fracos no sistema pesquisado.

1.2 JUSTIFICATIVAS

Alguns fatores contribuíram para justificar a realização desta pesquisa. Primeiro, o ineditismo do estudo dentro da instituição pesquisada e sistema avaliado, que foi recentemente implantado. Ainda, o interesse do autor pelo tema abordado, considerando suas atividades na instituição objeto da pesquisa, onde presta consultoria aos funcionários responsáveis pelo atendimento aos clientes empresariais, bem como o interesse dos próprios entrevistados, uma vez que a satisfação com o sistema utilizado contribui para seu melhor desempenho no trabalho.

Outro fator foi a oportunidade de contribuir para a instituição financeira na qual foi realizada a pesquisa, pois o resultado apurado permitiu identificar aspectos positivos e pontos a aperfeiçoar, criando-se assim uma forma de viabilizar melhor atendimento aos clientes, melhor desempenho dos funcionários do banco e, por consequência, da organização como um todo.

Além da contribuição para a própria instituição objeto da pesquisa, outras empresas poderão se valer da mesma como referência para identificar quais aspectos são importantes nesses tipos de sistema, bem como quais não o são. Terão uma base para não cometer os mesmos erros já apontados pelos usuários, bem como para investir em ideias que já se mostraram aprovadas.

Ainda para justificar a pesquisa, ela poderá ser referencial para outras que venham a ser implementadas, seja para analisar novas versões do sistema pesquisado, seja para analisar a satisfação de usuários de outras regiões geográficas, entre outras possibilidades.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos, sendo que o presente realiza uma contextualização do tema pesquisado e apresenta a questão de pesquisa, seus objetivos e as justificativas para a realização do estudo.

O capítulo 2 apresenta a base teórica da pesquisa, realizando uma revisão bibliográfica sobre o marketing de relacionamento e suas origens, Sistemas de Informação, Sistemas de

CRM, satisfação do usuário de Sistemas de Informação, o setor bancário, sua segmentação de clientes, e a importância dos clientes empresariais para essas instituições.

O terceiro capítulo trata da forma como se deu a pesquisa, trazendo informações como o método utilizado, a delimitação da unidade de análise, a constituição da amostra e explicações sobre o instrumento de pesquisa utilizado e o período da coleta dos dados.

No capítulo 4 são apresentados e interpretados os resultados obtidos com a análise dos dados, conforme os objetivos da pesquisa.

Finalmente, o quinto capítulo traz as considerações finais sobre a pesquisa e sugestões para pesquisas futuras.

2 SATISFAÇÃO DO USUÁRIO DE SISTEMAS DE CRM

Este capítulo apresenta a base teórica que fundamentou a presente pesquisa. Primeiramente, é apresentado um breve apanhado sobre o marketing de relacionamento e as influências recebidas do marketing de serviços e do marketing industrial; na sequência, são abordados os Sistemas de Informação e os Sistemas de CRM; em seguida, trata-se da importância da satisfação do usuário dos Sistemas de Informação como medida de sucesso destes sistemas; e, por fim, expõe-se uma contextualização do setor bancário e da segmentação de seus clientes, principalmente os clientes empresariais.

2.1 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Diversos foram os enfoques da administração de marketing ao longo dos anos, passando por eras voltadas à produção, às vendas e finalmente, à satisfação e fidelização dos clientes, que surgiu a partir da segunda metade do século XX, com o objetivo de gerar relacionamentos de longo prazo entre empresas e clientes.

Essa nova tendência do marketing, que recebeu o nome de Marketing de Relacionamento, busca a partir de pesquisas identificar as reais necessidades e desejos dos consumidores, para então produzir produtos e serviços mais adequados. Para isso é necessário que toda a empresa e seus processos se voltem para o consumidor, e não apenas a parte de produtos e serviços (BRETZKE, 2000; MADRUGA *et al.*, 2006). O Marketing de Relacionamento surgiu sob influência principal de dois outros enfoques já existentes: o marketing de serviços e o marketing industrial, ou *Business-to-Business* (BAKER, 2005).

Sob o aspecto do marketing de serviços, o “produto” objeto de trocas entre as organizações – o “serviço” – apresenta características peculiares, principalmente a intangibilidade. Para Zeithaml e Bitner (2003, p.28-29), simplificada, serviços são “ações, processos, atuações”, e serviço ao cliente é “o serviço prestado para dar apoio ao grupo de produtos principais de uma empresa”. A prestação de um serviço, considerando suas características, se dá de forma customizada, fato este que vem recebendo cada vez mais importância por parte dos clientes, e os serviços agregados a produtos cada vez mais

parecidos é que geram a preferência do consumidor, criando vantagem competitiva (BAKER, 2005; MADRUGA *et al.*, 2006).

Considerando a ótica do marketing *Business-to-Business* (B2B), as relações comprador/fornecedor ocorrem de forma mais próxima. Obtêm maior sucesso os fornecedores que conseguem oferecer produtos/serviços mais próximos das especificações técnicas e exigências de entrega de seus compradores (KOTLER, 1994). Além disso, segundo Baker (2005), são esperados padrões de comportamento de ambas as partes envolvidas no negócio (comprador e vendedor), pois geralmente os relacionamentos são de longo prazo, e ambas as partes não farão “movimentos bruscos” sem avaliar o impacto no relacionamento com a outra parte.

A justificativa para essa nova abordagem do marketing é o entendimento de que a retenção de clientes e a manutenção e/ou ampliação do relacionamento com os mesmos é muito mais barata do que a conquista de novos clientes (BOONE; KURTZ, 1998; ZEITHAML; BITNER, 2003). É neste cenário, onde as empresas buscam intensamente conhecer e satisfazer seus clientes que cresce a importância dos sistemas de informação como ferramentas para auxiliar as empresas na implantação das estratégias de marketing de relacionamento.

2.2 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Segundo Bretzke (2000), a popularização dos Sistemas de Informação (SI) ocorreu em meados da década de 1980, quando grandes quantidades de dados começaram a ser reunidos e transformados sistematicamente em informações úteis sobre clientes e mercados. Tratar esses dados, transformando-os em informações úteis ou em conhecimento, é o principal objetivo dos SIs para Turban *et al.* (2010). Neste objetivo apresentam-se três conceitos básicos, que estes autores definem da seguinte maneira:

- a) **Dados:** descrição elementar de coisas, eventos, atividades e transações, podendo estar armazenados e classificados, enfim, organizados para um determinado propósito, ou também definidos como dados brutos, representando eventos ocorridos nas organizações ou fora delas, antes de qualquer tipo de tratamento;
- b) **Informação:** dados agrupados de forma útil, com algum significado para o ser humano;

c) **Conhecimento:** organização dos dados e/ou informações para que possam transmitir experiências, práticas, entendimentos sobre determinado assunto ou problema.

Similarmente, Laudon e Laudon (2007) definem um SI como sendo um composto de partes interdependentes responsáveis por coletar, armazenar e disponibilizar informações para dar apoio a processos de tomada de decisão e auxiliar no gerenciamento da organização. Em um enfoque mais simplificado, Turban, Rainer Junior e Potter (2007, p. 3) apresentam a finalidade dos SI como sendo “obter as informações certas para as pessoas certas, no momento certo, na quantidade certa e no formato certo”.

Laudon e Laudon (2007), ao apresentar alguns objetivos para a utilização de SI pelas empresas, abordando-os em um enfoque mais negocial, apontam que os SI auxiliam as empresas na medida em que racionalizam processos, melhorando a eficiência operacional. Também ajudam na criação de novos produtos/serviços e modelos de negócio e permitem a criação e manutenção de relacionamentos mais próximos aos clientes e fornecedores, além de suprirem os gestores de informação para fundamentar melhor suas tomadas de decisão. Ainda, afirmam que se atingidos os objetivos acima, a empresa terá alcançado vantagem competitiva frente aos concorrentes. Por fim, destacam que a utilização de SI por uma empresa também é uma questão de sobrevivência no mercado.

São diversos os tipos de SI, cada qual com um propósito diferente. A seguir são detalhados os Sistemas de CRM, que surgem como consequência natural dos conceitos de marketing de relacionamento, considerando sua implementação através dos SIs (BRETZKE, 2000).

2.3 SISTEMAS DE CRM

Os Sistemas de CRM (do inglês *Customer Relationship Management* – Gerenciamento de Relacionamento com o Cliente), também conhecidos como Sistemas de Informação para Marketing de Relacionamento, “capturam e integram dados do cliente provenientes de toda a organização, consolidam e analisam esses dados, e depois distribuem os resultados para vários sistemas e pontos de contato com o cliente” (LAUDON; LAUDON, 2007, p. 253). O ponto de contato, neste caso, é qualquer forma de atendimento que a empresa disponibiliza ao cliente como, por exemplo, atendimento pessoal, central telefônica, internet, etc. Mas os

Sistemas de CRM não se limitam apenas a *software*, sendo utilizados como orientação empresarial voltada para a aproximação com o cliente (BRETZKE, 2000; VALENTE, 2002; MADRUGA *et al.*, 2006; LEITE JUNIOR, 2008). Trata-se de um SI que fornece meios eficazes e integrados para o atendimento dos clientes de forma individual, permitindo reconhecê-los e torná-los conhecidos em toda a organização, o que pode trazer lealdade e fidelidade por parte dos clientes e aumentar o lucro da empresa (BRETZKE, 2000; TURBAN; RAINER JUNIOR; POTTER, 2007).

Ainda para Turban, Rainer Junior e Potter (2007), os sistemas de CRM apoiam os negócios das empresas principalmente em três áreas: vendas, marketing e atendimento ao cliente. Na área de vendas, tornam os vendedores mais produtivos, focando seus esforços nos clientes mais rentáveis. Na área de marketing, apoiam campanhas de marketing oferecendo listas de públicos-alvo para melhorar o desempenho e retorno dessas campanhas. Oferecem também a possibilidade de vendas cruzadas (venda de produtos complementares), vendas de valor mais alto (permite oferecer produtos/serviços de maior valor ao cliente) e agrupamentos (tipo de venda cruzada com produtos afins). Estes sistemas oferecem, ainda, informações para tornar o atendimento ao cliente mais personalizado, principalmente, em canais de atendimento alternativos, como *call centers*, terminais de autoatendimento e na internet, como o caso dos bancos, por exemplo. Para tornar isso possível, as informações dos mais diversos aplicativos condensados pelo sistema de CRM são apresentadas ao usuário em uma única tela, ou duas, permitindo que todos na empresa tenham acesso a esse conjunto básico, porém importante, de informações a respeito do cliente, seja em que ponto de atendimento for, seja que tipo de interação com o cliente se esteja fazendo (BRETZKE, 2000).

Independente da área que apoia, existem formas diferentes de implementação dos Sistemas de CRM. Acerca disso, Laudon e Laudon (2007) especificam dois tipos principais: CRM Operacional e CRM Analítico. Os aplicativos de **CRM Operacional** estão mais intimamente ligados às interações dos diversos canais de atendimento e da força de vendas com os clientes, acumulando dados e informações dessas interações para melhorar o atendimento aos clientes e a automação das vendas e do marketing. Já os aplicativos de **CRM Analítico** buscam analisar as informações captadas pelo CRM Operacional, muitas vezes combinando-as com outras fontes de dados, tais como dados demográficos, de forma que as informações geradas possam servir para melhorar o desempenho da empresa. Em complemento, Turban *et al.* (2010) sugerem ainda um terceiro tipo de Sistema de CRM, o **CRM Colaborativo**, aplicado entre fornecedores, que envolve as atividades de comunicação, coordenação e colaboração entre ambos.

Estes mesmos autores apresentam outra forma de classificar os Sistemas de CRM, proposta pelo Patrícia Seybold Group em 2002, a saber:

- a) **Aplicações Baseadas no Contato Pessoal com o Cliente:** aplicações que dão suporte aos funcionários que trabalham no atendimento direto aos clientes, tais como a força de vendas e *help desk*;
- b) **Aplicações Baseadas no Contato Impessoal com o Cliente:** aplicações que interagem com outras aplicações utilizadas, por exemplo, no autoatendimento, campanhas de marketing e comércio eletrônico;
- c) **Aplicações de Inteligência Centradas no Cliente:** sistemas implementados para tratar e analisar os dados dos dois tipos anteriores, revertendo-os para aprimoramento dos próprios sistemas de CRM e melhoria no desempenho da empresa.

Tanto Laudon e Laudon (2007), como Turban *et al.* (2010), concordam que os CRM Operacionais poderiam ser divididos entre os que se utilizam do contato pessoal e os que se utilizam do contato impessoal com clientes para geração das informações. Já o CRM Analítico definido por Laudon e Laudon (2007) possui as mesmas características das Aplicações de Inteligência Centradas no Cliente apresentadas por Turban *et al.* (2010), que ainda acrescentam um quarto tipo Sistema de CRM: as aplicações de CRM On-Line, responsáveis pela construção de relacionamentos entre as diversas pessoas envolvidas em determinado negócio, incluindo aplicações como salas de bate-papo e listas de discussão.

Em um mercado onde o cliente é assediado por muitas empresas, como é o caso das empresas do setor bancário, por exemplo, a preocupação das organizações com investimentos em SI e Sistemas de CRM é uma questão de sobrevivência, de manutenção da competitividade, pois precisam se preocupar em entregar mais valor ao cliente, diferenciando-se dos demais concorrentes (BRETZKE, 2000). Como esses investimentos são de grande magnitude, tanto de *hardware*, como de *software*, não se pode desmerecer a relação custo/benefício (LEITE JUNIOR, 2008). Portanto é necessário estabelecer uma forma de mensurar o retorno gerado pelo investimento nesses sistemas e, nesse aspecto, a satisfação do usuário final é uma das formas de medir o sucesso, e conseqüentemente, o retorno gerado por um SI (MAÇADA; BORENSTEIN, 2000; AVRICHIR, 2001; RIOS; MAÇADA; LUNARDI, 2005).

2.4 SATISFAÇÃO DO USUÁRIO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Através da literatura pesquisada é possível dizer que a medida da satisfação do usuário é uma forma de se verificar o sucesso de um SI, pois diversos são os estudos relatando essa prática. Para Bailey e Pearson (1983), aspectos como o uso de um sistema e seu sucesso estão diretamente ligados à satisfação dos seus usuários. Usuários que não estão satisfeitos com o SI tendem a deixá-lo de lado e procurar outras fontes para suas necessidades de informação, o que acaba por inviabilizar o investimento feito no SI. Além disso, pode-se dizer que existe relação entre o desempenho da organização e a satisfação do usuário com o SI utilizado, isto é, usuários satisfeitos tendem a produzir mais que usuários insatisfeitos.

Maçada e Borenstein (2000) reforçam esta ideia, ao afirmar que a medida da satisfação do usuário de um SI é extremamente importante para indicar se o investimento neste sistema deve ou não ser efetuado, principalmente do ponto de vista da produtividade individual e da organização como um todo. Avrichir (2001) complementa que não há como negar o sucesso de um sistema do qual os usuários afirmam gostar, o que torna medida da satisfação dos usuários uma das principais medidas de sucesso de um SI.

Surge então uma questão importante: como medir a satisfação dos usuários de um SI? Considerando que a questão central deste trabalho não é desenvolver ou validar um novo instrumento para mensuração da satisfação do usuário, a pesquisa teórica ocupou-se em obter informações sobre alguns instrumentos já existentes e validados, para utilização posterior na pesquisa de satisfação propriamente dita. Ao longo dos anos, vários instrumentos para medir a satisfação do usuário foram propostos, por diversos autores.

Fazendo um comparativo, Avrichir (2001) conduziu uma pesquisa com esses instrumentos, citando e especificando cinco dos modelos existentes: o modelo de Bailey e Pearson, datado de 1983; o instrumento de Doll e Torkzadeh, publicado em 1988; o modelo de Davis, elaborado em 1989; o modelo de Goodhue, divulgado em 1998; e o modelo SERVQUAL, apresentado em 1995. O autor concluiu que apenas o modelo de Bailey e Pearson (1983) se mostrou um pouco obsoleto, ineficaz para os SI atualmente utilizados, enquanto os outros modelos se apresentam aplicáveis e úteis tanto para pesquisadores como para profissionais da área. Além disso, apontou em seus direcionamentos que os instrumentos, embora já validados em sua língua nativa (inglês), precisariam também de traduções e validações em língua portuguesa para sua aplicabilidade no Brasil.

Além das validações feitas com estes modelos, pesquisadores também têm se dedicado a melhorar os modelos existentes e, em suas pesquisas na área da satisfação do usuário de SIs, também têm se baseado nos conceitos de marketing de serviços, e na crescente ênfase dada à satisfação dos clientes. Em seu estudo sobre o modelo SERVQUAL, Pitt, Watson e Kavan (1995) citam alguns pesquisadores que sugerem que a qualidade do serviço é a comparação entre o que o cliente acha que deveria ser oferecido e o que realmente é fornecido, ou ainda que a qualidade de serviço seja a diferença entre as percepções dos clientes e suas expectativas, e no âmbito dos SI, clientes são os próprios usuários.

Na mesma linha de raciocínio, e no sentido de aperfeiçoar os modelos de medida de satisfação existentes, Chin e Lee (2000) fizeram um estudo do modelo de Doll e Torkzadeh (1988 *apud* AVRICHIR, 2001), considerado por eles o modelo mais conhecido e testado. Este modelo apresenta um enfoque multidimensional ao avaliar a satisfação dos usuários de SI, trazendo, para tanto, os seguintes constructos (MAÇADA; BORENSTEIN, 2000):

- a) **Produtividade de Tarefa:** medida da interferência da aplicação na produção do usuário, em determinada unidade de tempo;
- b) **Inovação:** medida da ajuda que a aplicação proporciona ao usuário para criar ou expressar novas ideias;
- c) **Satisfação do Cliente:** medida do auxílio que a aplicação dá para o usuário criar valor para clientes internos e externos;
- d) **Controle Gerencial:** medida da ajuda do sistema na regulação de processos e de desempenho.

Para Chin e Lee (2000) esses constructos são conceitualmente incompatíveis, e por isso, os autores melhoraram o arranjo e foco dos constructos existentes, além de acrescentar um novo constructo – a velocidade do sistema. Criaram, com isso, uma nova proposta, agregando ao modelo duas novas dimensões (desejos e expectativas), pois, de forma semelhante a Pitt, Watson e Kavan (1995), propuseram que os usuários terão opiniões diferentes sobre a satisfação que têm com determinado SI dependendo das expectativas e desejos pré-existentes. No novo modelo, os constructos foram agrupados da seguinte maneira:

- a) **Conteúdo:** qualidade da informação gerada e atendimento da necessidade do usuário (se a informação é realmente o que o usuário precisa);
- b) **Precisão:** nível de satisfação do usuário com a precisão da informação prestada;
- c) **Formato:** se a informação é disponibilizada no formato adequado à necessidade do usuário e de forma clara;

d) **Facilidade de uso:** considera a interface do sistema e sua facilidade de manipulação pelo usuário (*user friendly*);

e) **Pontualidade:** se as informações são disponibilizadas ao usuário no momento que o mesmo as necessita, e se são atualizadas constantemente;

f) **Velocidade:** se as informações são disponibilizadas com a velocidade esperada.

Este novo modelo foi traduzido, adaptado e validado por Rios, Maçada e Lunardi (2005), que em sua pesquisa utilizaram apenas a dimensão da satisfação do usuário, deixando de fora os desejos e expectativas, visando não tornar o questionário aplicado muito extenso e de difícil compreensão por parte dos respondentes.

A existência de vários estudos e validações para o modelo de Doll e Torkzadeh (1988 *apud* AVRICHIR, 2001), e a validação (e tradução) do modelo de Chin e Lee (2000) demonstram sua eficiência e eficácia. Boudreau, Gefen e Straub (2001) afirmam que sempre que possível deve-se utilizar modelos já validados, principalmente pela praticidade, desde que o contexto da nova pesquisa não seja diferente do instrumento original. Mas os mesmos também recomendam a construção e validação de novos modelos, sempre que possível e viável, mesmo com base nos já validados, para se obter instrumentos mais robustos. Diante do exposto, escolheu-se o modelo de Chin e Lee (2000) para a realização da presente pesquisa.

2.5 SETOR BANCÁRIO E A SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES

O setor bancário está inserido em um cenário de grande concorrência e pouca diferenciação de produtos e serviços entre concorrentes, de forte utilização do marketing de relacionamento, de SI e Sistemas de CRM para o atendimento de seus clientes, notadamente na prestação de serviços. Aliado a estes aspectos, os bancos possuem um favorecimento a relacionamentos duradouros e têm um fluxo contínuo de interações com clientes, possuindo acesso a dados como renda dos clientes, eventuais gastos além do limite, perfis de aplicação, perfil familiar, entre outros (BRETZKE, 2000; FREITAS; MELO; CALDAS, 2009).

Os sistemas e aplicativos utilizados pelos bancos trabalham de forma integrada, *on-line*, permitindo uma “presença” sem precedentes para o cliente, mesmo que o atendimento não se dê de forma presencial. Onde quer que o cliente esteja, diversos são os canais que permitem o seu atendimento: internet, telefone (seja móvel ou fixo), centrais de atendimento, terminais de autoatendimento, agências, etc. Assim, para que o cliente bancário se sinta único,

é necessário que este atendimento seja personalizado, onde quer que aconteça, o que somente é possível com o auxílio de um Sistema de CRM.

Para promover este atendimento diferenciado e apresentar soluções apropriadas a cada tipo de cliente são usados mecanismos de agrupamento de clientes, considerando características comuns aos mesmos, a chamada segmentação de clientes. A esse respeito, Baker (2005, p. 174) afirma que “o princípio básico da segmentação é que os mercados não são homogêneos e que comercialmente faz sentido diferenciar ofertas de marketing para diferentes grupos de clientes”. Assim, o propósito da segmentação é atender aos clientes de forma personalizada, e para tornar isso possível podem ser feitas tantas subdivisões quantas a organização achar necessário.

Entretanto, é preciso saber até que ponto uma “super-personalização” não vai gerar mais custos do que resultados, e neste sentido Kotler e Keller (2006) sugerem algumas características para que um segmento seja considerado útil, devendo o mesmo ser: mensurável (deve ser possível medir fatores como o tamanho do segmento e seu poder de compra), substancial (não pode ser muito pequeno), acessível (deve-se ter acesso fácil ao segmento, através dos diversos pontos de contato), diferenciável (deve possuir características que o diferenciem dos demais segmentos de forma clara) e acionável (deve haver uma forma própria de se atingir este segmento com ofertas e produtos).

No setor bancário, a segmentação mais elementar de clientes se dá entre Pessoa Física (PF – pessoas em geral) e Pessoa Jurídica (PJ – clientes empresariais). Dentro desses segmentos, existem outras diferenciações, criando subdivisões, grupos em particular. Um exemplo de fator diferenciador é a renda, no caso de clientes PF. Já nos clientes empresariais, que possuem especial importância para os bancos, pode-se citar como exemplos de diferenciação o faturamento e o ramo de atividade.

2.5.1 Importância dos clientes empresariais para os bancos

Os clientes Pessoa Jurídica são um importante nicho de mercado para os bancos. Analisando-se os demonstrativos contábeis de grandes instituições financeiras, percebe-se que mais da metade de suas carteiras de crédito é compostas por clientes empresariais (BANCO DO BRASIL, 2011; BRADESCO, 2011; ITAÚ UNIBANCO HOLDING, 2011).

Mas não é apenas o volume de crédito que esses clientes consomem que interessa aos bancos. Existe outro grande potencial de negócios vinculados às empresas, baseado no conceito de “redes de relacionamento” (GUMMESSON, 2005). A relação de um banco com seu cliente PJ, normalmente, não se restringe apenas à relação banco-empresa, já que essa relação gera novas oportunidades de negócio para a instituição financeira: os sócios e/ou dirigentes da empresa e/ou seus funcionários podem se tornar clientes PF do mesmo banco, através da negociação de folha de pagamento, por exemplo; uma vez que a empresa cliente pode processar a cobrança de seus clientes através do banco, este pode prospectar novos negócios junto aos “sacados” desta carteira de cobrança, sejam eles PF ou PJ; ou ainda, dependendo do poder de influência da empresa, até mesmo seus fornecedores e clientes poderão tornar-se clientes do mesmo banco. Cada nova interação pode iniciar uma nova relação (do banco com um novo cliente) e o ciclo recomeça.

Portanto, a atração e, principalmente, a fidelização dos clientes empresariais é muito importante para os bancos, pois é com eles que começa a rede de relacionamentos. Nessa tarefa, os funcionários envolvidos no atendimento a esses clientes se utilizam de um Sistema de CRM disponibilizado pelo banco, e sua satisfação com este sistema pode ser fator decisivo para um desempenho superior, tanto individual como da organização.

2.6 A PESQUISA

Conforme este estudo, os Sistemas de CRM são fundamentais para as empresas do setor bancário se manterem competitivas no mercado. A avaliação sobre se o retorno gerado pelo Sistema de CRM está conforme esperado pode ser feita pela mensuração da satisfação de seus usuários. Mais especificamente, a satisfação do funcionário de um banco com o Sistema de CRM utilizado poderá determinar um melhor desempenho do funcionário e da organização em que trabalha, além do sucesso do Sistema de CRM em questão.

Além disso, fica evidenciada também a importância dos clientes empresariais para as instituições financeiras, através das suas redes de relacionamento e, por consequência, a importância da satisfação dos funcionários envolvidos no atendimento aos clientes empresariais com o Sistema de CRM utilizado. Assim, conforme objetivo deste trabalho, apresenta-se no próximo capítulo o método de pesquisa utilizado para medir a satisfação dos usuários do Sistema de CRM de uma grande instituição financeira com sede no Brasil.

3 MÉTODO

Este capítulo traz, inicialmente, o método escolhido para realização da pesquisa e a justificativa para tal; na sequência é apresentada a unidade de análise; em seguida detalha-se a amostra e como ela foi constituída; e, finalmente, explica-se a forma de coleta e análise dos dados.

3.1 ESCOLHA DO MÉTODO

Considerando-se os objetivos do presente trabalho, optou-se por uma pesquisa de abordagem quantitativa, focada na mensuração de fenômenos (COLLIS; HUSSEY, 2005), e para sua implementação, foi escolhido o método *survey*.

A escolha do método *survey* também se justifica considerando os aspectos apontados por Freitas *et al.* (2000). Segundo os autores, este método é apropriado quando se deseja responder questões do tipo “quanto” (“medir” a satisfação do usuário) e o fenômeno ocorre no ambiente natural, no presente ou passado recente (dia a dia dos funcionários de uma instituição financeira).

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

A escolha da unidade de análise se deu em função da ocupação do autor deste trabalho, que é funcionário da instituição financeira objeto da pesquisa, atuando na equipe que presta consultoria e apoio negocial às agências do banco em seu estado, na área de negócios com clientes empresariais. Visando um melhor entendimento do assunto entre as agências subordinadas, e a identificação dos pontos fortes e fracos do atual Sistema de CRM, recém implantado, optou-se pela centralização da pesquisa junto ao público atendido por essa equipe.

Assim, a pesquisa foi efetuada junto aos funcionários envolvidos no atendimento a clientes empresarias de diversas agências de uma grande instituição financeira do Brasil. A

pedido do banco objeto da pesquisa seu nome não foi divulgado, passando a ser referenciado neste trabalho como Banco Gama. Também os nomes dos entrevistados foram mantidos no anonimato. A pesquisa foi direcionada às agências do Banco Gama localizadas no estado do Rio Grande do Sul. O questionário da pesquisa foi enviado para funcionários de nível operacional, denominados a partir de agora como “assistentes”, e de nível gerencial (os gerentes de conta ou de relacionamento), identificados a partir de agora como “gerentes”, que totalizavam na época da pesquisa 620 funcionários (360 assistentes e 260 gerentes).

Ressalta-se ainda que essa instituição divide geograficamente as agências desse estado em oito subdivisões regionais (denominadas a partir de agora como “regional(is)”) para fins gerenciais, e que cada regional possui diferentes quantidades de gerentes e assistentes. Por questões de sigilo, tal como no instrumento de pesquisa, as regionais foram denominadas neste trabalho com um número de 1 a 8.

3.3 AMOSTRA

Inicialmente, a amostra a ser utilizada foi escolhida de forma probabilística, aleatória simples, ou seja, todos os funcionários envolvidos tiveram a mesma chance de serem escolhidos por sorteio simples, e foram guardadas as proporções das quantidades de assistentes e gerentes de cada regional para a definição da amostra, podendo-se assim classificar a amostra inicial também como estratificada proporcional. (FREITAS *et al.*, 2000).

Sobre o tamanho da amostra, Alreck e Settle (1995) afirmam que pesquisadores experientes normalmente utilizam no mínimo 100 respondentes, e no máximo 10% da população, o que for maior. Ainda segundo estes autores, quanto maior o tamanho da amostra, menor o erro e maior a confiabilidade dos resultados. Assim, considerando-se o tamanho relativamente pequeno da população, visando aumentar a confiabilidade da pesquisa, optou-se por enviar o questionário a 200 funcionários (116 assistentes e 84 gerentes), o dobro do que o mínimo apontado pelos autores.

No entanto, o baixo número de respondentes dessa amostra fez com que o questionário fosse estendido a toda a população, no sentido de se buscar, pelo menos, 100 respondentes, de preferência distribuídos pelo estado de forma proporcional à distribuição da população dentro das regionais do Banco Gama. A partir deste segundo envio de questionários, obteve-se o total de 144 questionários respondidos, superando-se o mínimo necessário conforme proposto.

3.4 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário do modelo de Chin e Lee (2000), adaptado, traduzido e validado por Rios, Maçada e Lunardi (2005), com pequenas modificações, conforme Anexo A deste trabalho, visando adequá-lo ao ambiente em que se deu a pesquisa. Da mesma forma como estes autores, analisou-se apenas a dimensão “satisfação” do modelo original, uma vez que o foco da pesquisa foi justamente essa dimensão.

Conforme modelo original de Chin e Lee (2000), tal instrumento é composto por um questionário com perguntas fechadas, cujas respostas devem ser dadas de acordo com uma escala intervalar (Likert) de concordância de 7 pontos. Para melhor embasar a análise dos dados, acrescentou-se ao modelo original seis perguntas fechadas sobre a satisfação geral do entrevistado em relação a cada constructo, bem como duas questões abertas, onde o entrevistado foi convidado a indicar pontos positivos e negativos do sistema pesquisado. Além disso, alterou-se empiricamente a quantidade de níveis da escala de 7 para 5, conforme a especificação típica da escala Likert (MALHOTRA, 2006), para facilitar o entendimento dos respondentes.

Considerando tratar-se de um instrumento já validado por outras pesquisas, suprimiu-se o pré-teste do questionário junto a um grupo menor de respondentes. A ausência do pré-teste não trouxe prejuízos à pesquisa, uma vez que o questionário foi bem compreendido entre os entrevistados (o que foi confirmado com alguns contatos telefônicos) e o número de incorreções entre as respostas foi ínfimo, como relatado no capítulo de resultados.

A coleta dos dados ocorreu durante o período compreendido entre 7 de agosto de 2011 e 4 de setembro de 2011, com a utilização da ferramenta de correio eletrônico (*e-mail*). Os dados foram avaliados de forma estatística descritiva, fazendo-se uma análise da pontuação média (MALHOTRA, 2006) para cada variável (item) pesquisada, sendo os resultados dessa análise apresentados no próximo capítulo.

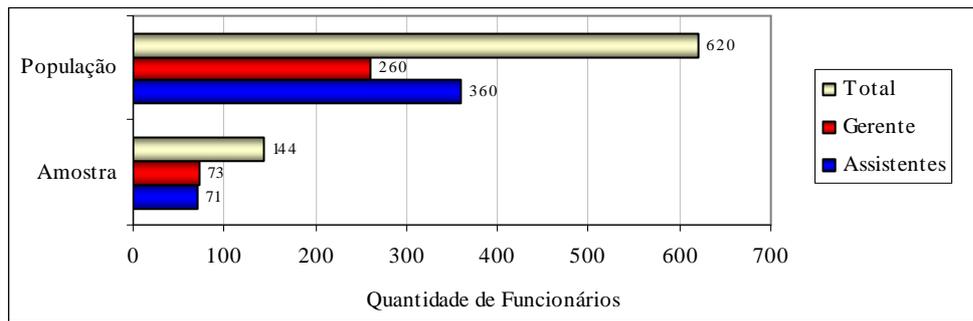
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados e analisados os resultados obtidos a partir dos dados coletados. Inicialmente, a partir da primeira parte do instrumento de pesquisa, caracteriza-se o perfil dos respondentes; em seguida são detalhados os resultados da análise da segunda parte do instrumento, constructo a constructo; continuando, apresenta-se o resultado sobre o estudo da satisfação geral dos funcionários, com base na terceira parte do instrumento e, finalmente, são expostos e comentados os resultados da análise das questões abertas.

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

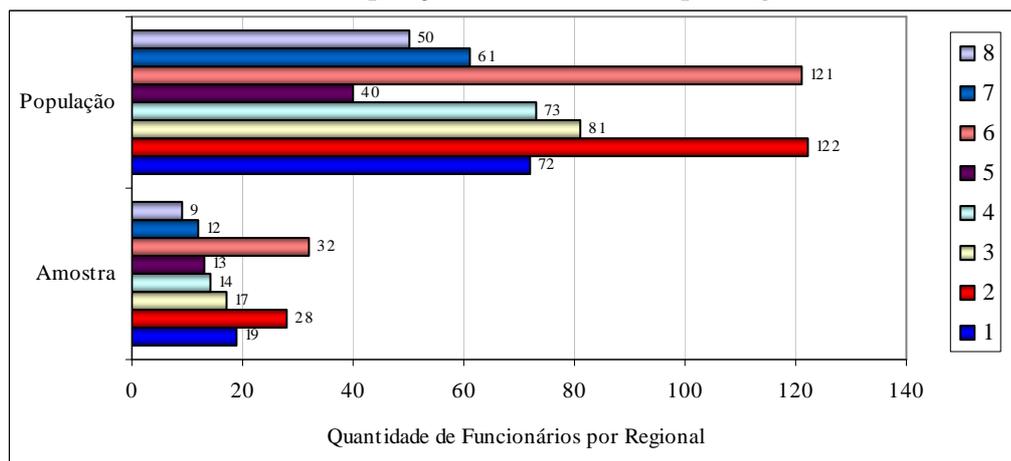
Dos 620 questionários enviados, 144 foram respondidos (aproximadamente 23% do total), superando-se o número mínimo proposto. Houve 10 casos de retorno incorreto dos questionários: em dois destes, houve a falta de resposta em algumas questões fechadas; nos demais, o instrumento anexado ao e-mail de retorno estava em branco, por erro no procedimento de envio por parte do respondente. Nos dois primeiros casos, substituiu-se as respostas faltantes por um valor neutro (nota 3), considerando a pequena representatividade na amostra como um todo (MALHOTRA, 2006). Nos demais, os questionários foram retornados aos entrevistados, que providenciaram o correto envio das respostas.

No que diz respeito à proporção entre a quantidade de gerentes e assistentes da população e da amostra (Gráfico 1), a quantidade de gerentes que responderam à pesquisa foi bem superior (51% de gerentes respondentes, para uma proporção inicial de 42%). Quanto ao tempo de cargo, enquanto a proporção de assistentes respondentes foi de 50% até 2 anos e 50% acima de 2 anos, no caso dos gerentes, houve uma maior quantidade com mais de 2 anos no cargo (63%), indicando provavelmente que os funcionários neste cargo permanecem por mais tempo nesta função.

Gráfico 1 – População e Amostra – Visão Total e Por Cargo

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da coleta de dados

Quanto à distribuição da população entre as regionais do Banco Gama, a quantidade de respostas da amostra de cada regional se manteve aproximadamente proporcional à quantidade de funcionários da população dessa regional, contribuindo para que a pesquisa abrangesse o estado do Rio Grande do Sul como um todo (Gráfico 2).

Gráfico 2 – População e Amostra – Visão por Regional

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da coleta de dados

4.2 ANÁLISE DOS CONSTRUCTOS

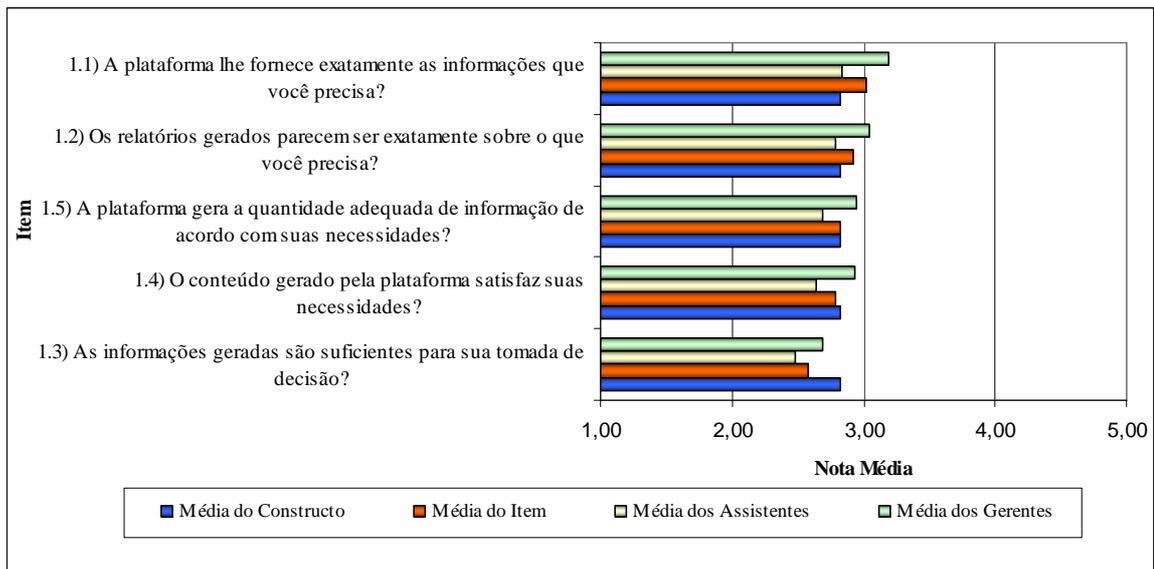
Na segunda parte do instrumento de pesquisa os funcionários foram convidados a responder as questões envolvendo 6 constructos (conteúdo, precisão, formato, facilidade de uso, pontualidade e velocidade), utilizando para isso uma escala Likert de 5 pontos (Quadro 1).

Quadro 1 – Escala Likert de 5 pontos

1	2	3	4	5
Nunca	Às Vezes	Meio a Meio	Muitas Vezes	Sempre

Fonte: Elaborado pelo autor para a coleta de dados, adaptado de Chin e Lee (2000)

Para o constructo “conteúdo” (Gráfico 3), de forma geral, verificou-se uma ligeira insatisfação, principalmente quanto à quantidade de informação gerada pelo sistema, insuficiente na opinião dos respondentes, o que também foi corroborado pela pergunta aberta, onde a falta de informações e de funcionalidades foram dois dos itens mais citados (33 indicações de falta de funcionalidades para PJ e 25 indicações de falta de informações). Percebeu-se uma satisfação maior dos gerentes, inclusive acima da média do constructo (2,88 pontos), enquanto os assistentes manifestaram satisfação abaixo da média do constructo. Como os assistentes trabalham mais na parte operacional, essa diferença de opinião se mostra condizente com o dia a dia dos funcionários, uma vez que o gerente trabalha mais a parte negocial, e muitas vezes a quantidade de informações ou funcionalidades necessárias não é tão abrangente.

Gráfico 3 – Médias do constructo “Conteúdo”

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da coleta de dados

Nota: Ordenado pela média do item

O constructo “precisão” (Quadro 2) obteve, juntamente com o constructo “facilidade de uso”, a melhor média dentre os constructos (3,33 pontos). Neste caso, as médias dos itens foram um pouco melhores, acima do ponto médio da escala, indicando uma satisfação maior com este constructo. Mesmo assim, o pior índice neste constructo foi obtido pelo item “você está satisfeito com a precisão da plataforma”, o que de certa forma está alinhado com o resultado dos demais itens deste constructo, que não alcançaram sequer o índice de “muitas

vezes” (4 pontos). Novamente, as opiniões dos assistentes tiveram grau de satisfação inferior às dos gerentes em todos os itens, indicando provavelmente expectativas diferentes com o sistema de acordo com o cargo.

Quadro 2 – Médias do constructo “Precisão”

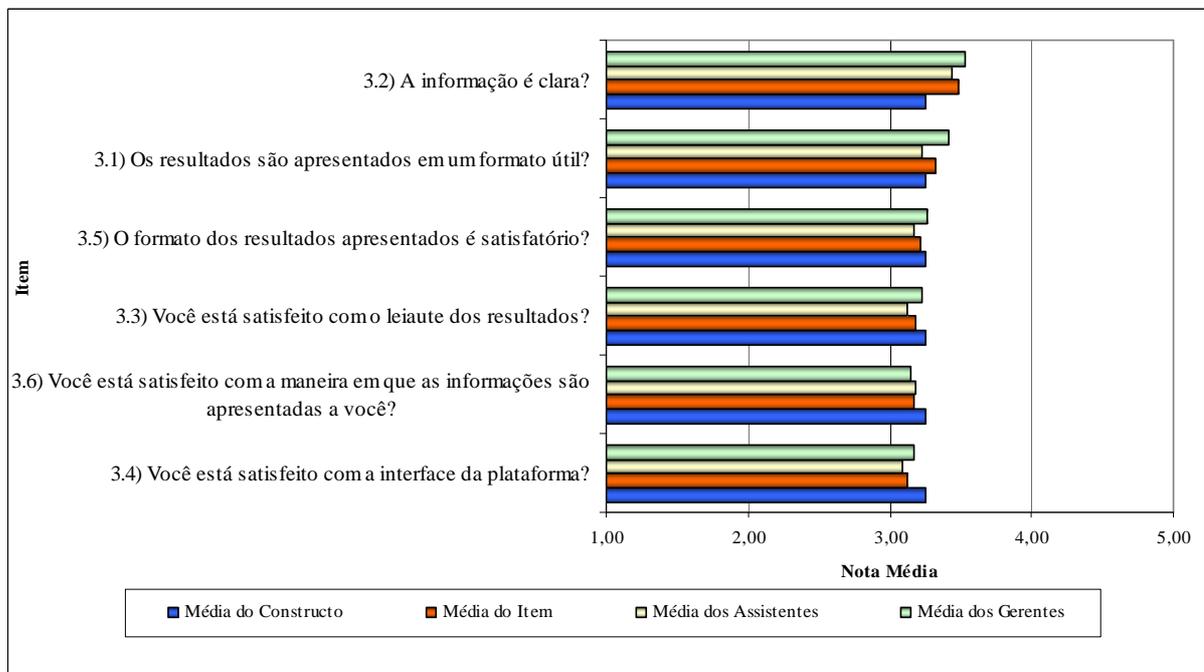
Item	Médias			
	Item	Assistentes	Gerentes	Constructo
2.2) A plataforma fornece informações corretas?	3,50	3,42	3,58	3,33
2.4) A plataforma fornece informações confiáveis?	3,45	3,35	3,55	
2.3) A plataforma fornece informações precisas?	3,33	3,23	3,44	
2.1) Você está satisfeito com a precisão da plataforma?	3,04	2,94	3,14	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da coleta de dados

Nota: Ordenado pela média do item

No constructo “formato” (Gráfico 4) também houve uma pequena indicação de satisfação, resultando em uma nota média de 3,25 pontos. O destaque positivo ficou com a clareza dos resultados apresentados e a utilidade do formato dos relatórios, enquanto o destaque negativo se concentrou na interface do sistema. Neste constructo, ao contrário dos anteriores, em um dos itens (“satisfação quanto à maneira como os resultados são apresentados”), a satisfação dos assistentes foi superior à dos gerentes, mesmo que de maneira bastante sutil.

Gráfico 4 – Médias do constructo “Formato”



Fonte: Elaborado pelo autor a partir da coleta de dados

Nota: Ordenado pela média do item

Quanto ao constructo “facilidade de uso” (Quadro 3), que obteve o melhor índice dentre os 6 constructos, juntamente com o constructo “precisão” (média de 3,33 pontos), destacam-se alguns aspectos. Primeiramente, as maiores médias de item da pesquisa, no item “é fácil operar a plataforma”. Também chama a atenção a grande diferença entre os 3 primeiros itens e o item final “é fácil fazer com a plataforma o que você precisa fazer”: talvez este item tenha sido mal-compreendido pelos respondentes, que podem ter entendido que a pergunta se referia às tarefas diárias em geral, e não ao que se precisa fazer na plataforma. Por fim, salienta-se a relativa diferença entre opiniões de gerentes e assistentes nos itens referentes à “facilidade de operar” e “amigabilidade” do sistema.

Quadro 3 – Médias do constructo “Facilidade de uso”

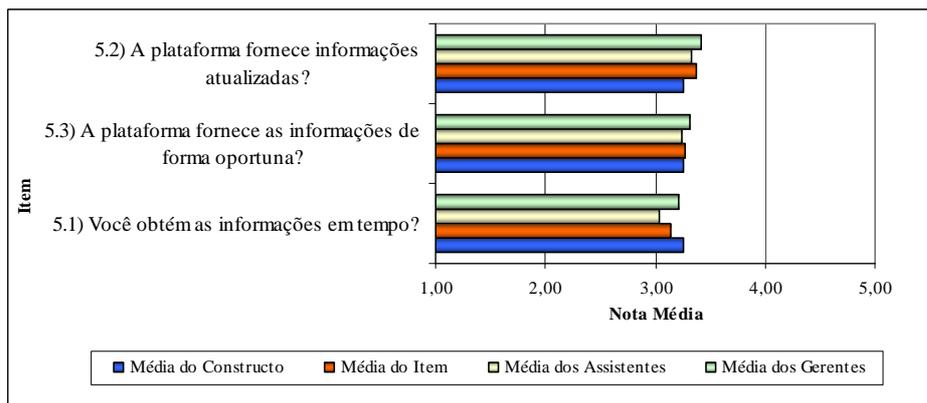
Item	Médias			
	Item	Assistentes	Gerentes	Constructo
4.4) É fácil operar a plataforma?	3,53	3,45	3,62	3,33
4.1) A plataforma é amigável?	3,49	3,41	3,58	
4.3) É fácil interagir com a plataforma?	3,31	3,31	3,30	
4.2) É fácil fazer com a plataforma o que você precisa fazer?	3,00	2,99	3,01	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da coleta de dados

Nota: Ordenado pela média do item

A pontualidade do sistema (Gráfico 5) também foi medida, obtendo nota média um pouco acima do ponto médio (3,26 pontos) e, a exemplo da maioria dos outros itens/constructos, o grau de satisfação dos assistentes foi inferior ao dos gerentes.

Gráfico 5 – Médias do constructo “Pontualidade”



Fonte: Elaborado pelo autor a partir da coleta de dados

Nota: Ordenado pela média do item

Destaca-se negativamente o item “você obtém as informações em tempo?”, provavelmente porque o respondente interpretou essa questão de certa forma como sendo a respeito da velocidade do sistema (constructo seguinte). O item melhor pontuado neste constructo foi o que trata da disponibilização de informações atualizadas por parte da

plataforma, o que não corresponde às respostas da questão aberta, como será detalhado nos resultados da quarta parte da pesquisa.

Finalmente, o último constructo avaliado – “velocidade” – foi o que obteve a menor nota média (Quadro 4), indicando grande grau de insatisfação com a velocidade da plataforma, tanto de gerentes como de assistentes, embora estes um pouco mais insatisfeitos, como na maior parte da pesquisa. A velocidade do sistema é, apesar dos grandes investimentos em tecnologia por parte dos bancos, fator que gera grande insatisfação em seus usuários, e por consequência afeta diretamente seu desempenho no trabalho.

Quadro 4 – Médias do constructo “Velocidade”

Item	Médias			
	Item	Assistentes	Gerentes	Constructo
6.3) A plataforma trabalha em um ritmo satisfatório?	2,64	2,62	2,66	2,57
6.2) Você está satisfeito com a velocidade com que a plataforma gera os resultados solicitados?	2,60	2,56	2,63	
6.1) Você está satisfeito com a velocidade com que a plataforma opera?	2,47	2,46	2,47	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da coleta de dados

Nota: Ordenado pela média do item

4.3 PERGUNTAS GERAIS

A terceira parte do instrumento foi elaborada de forma que o entrevistado respondesse a perguntas sobre sua satisfação de forma geral em relação a cada constructo e ao sistema como um todo, utilizando-se como referência outra escala Likert de 5 pontos (Quadro 5).

Quadro 5 – Escala Likert de 5 pontos

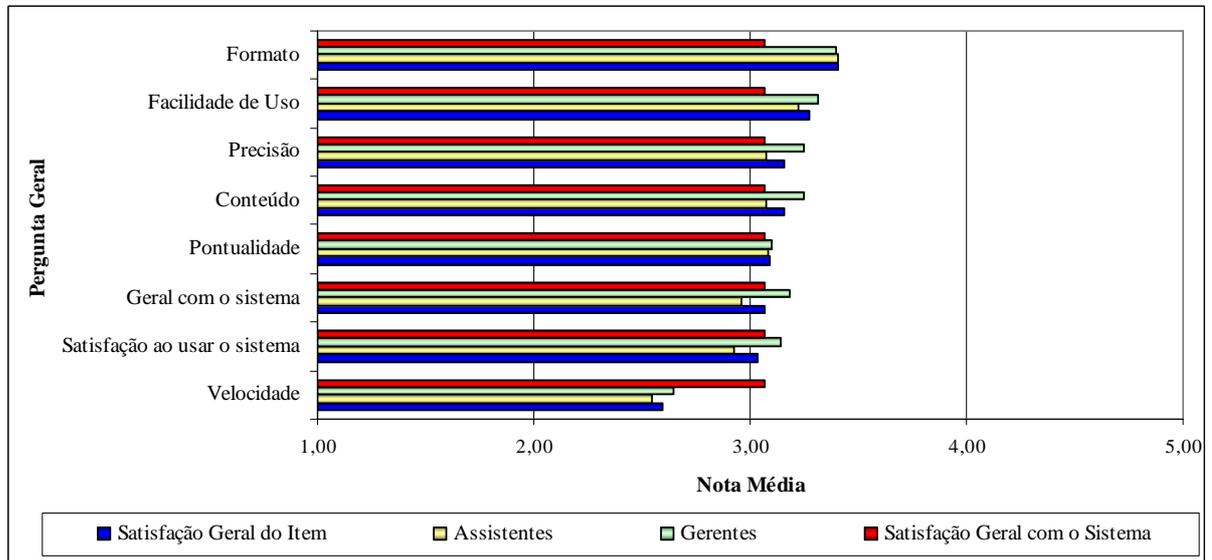
1	2	3	4	5
Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito Satisfeito

Fonte: Elaborado pelo autor para a coleta de dados, adaptado de Chin e Lee (2000)

Com exceção do item referente à velocidade, a média das perguntas gerais de todos os demais constructos foi superior à média da resposta sobre a “satisfação geral do sistema” (Gráfico 6). Corroborando com o que já havia sido percebido na análise de cada constructo, as médias dos gerentes foram superiores em praticamente todos os itens avaliados, e a baixa

velocidade mostrou-se ser realmente o maior problema do Sistema de CRM do Banco Gama, para o público pesquisado.

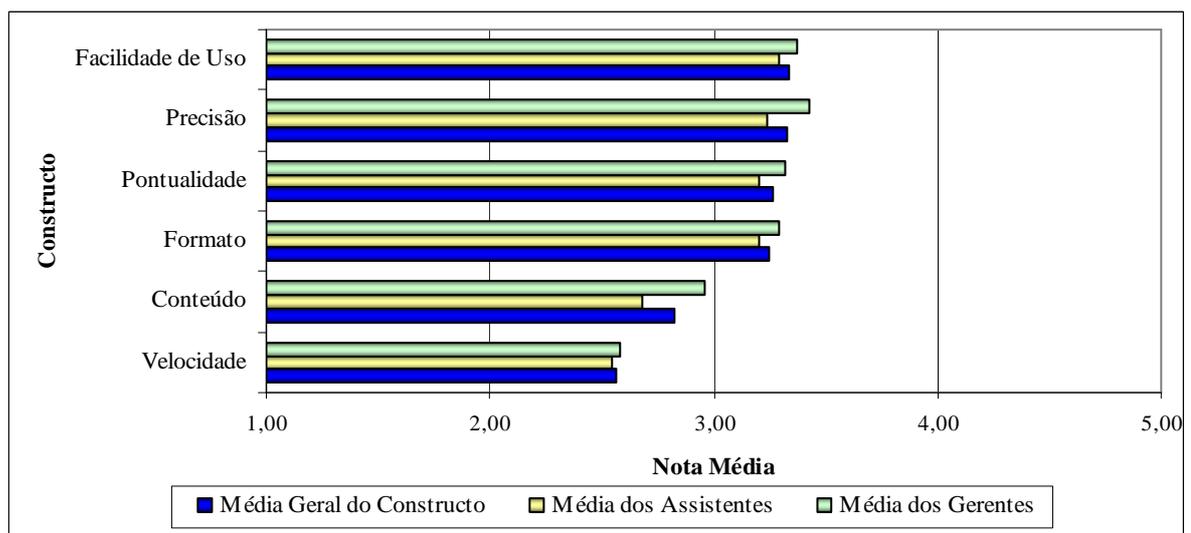
Gráfico 6 – Médias das Perguntas de Satisfação Geral



Fonte: Elaborado pelo autor a partir da coleta de dados
Nota: Ordenado pela média de satisfação geral do item

Comparando-se ainda o resultado das perguntas gerais com as médias gerais de cada constructo (Gráfico 7), manteve-se a unanimidade de que a velocidade é o principal aspecto gerador de insatisfação.

Gráfico 7 – Médias dos Constructos



Fonte: Elaborado pelo autor a partir da coleta de dados
Nota: Ordenado pela média do constructo

A necessidade de atender bem aos clientes envolve também a rapidez no atendimento, e a baixa velocidade do sistema pode estar prejudicando este aspecto, além de diminuir a eficiência do trabalhador no desempenho de suas tarefas diárias. Em contraponto, a

“facilidade de uso” apareceu em primeiro lugar entre as médias dos constructos, e em segundo nas médias das perguntas gerais (Gráfico 6), mostrando a força deste constructo como sendo um das principais pontos positivos do sistema na busca da satisfação do usuário. Este aspecto também foi bastante mencionado nas perguntas abertas, fortalecendo ainda mais este entendimento.

A surpresa ficou por conta dos constructos “formato” e “conteúdo”. O “formato”, apontado pelas perguntas gerais como o principal ponto positivo, não figurou na média dos constructos com tamanha vantagem em relação aos demais, mas mesmo assim sua média não se desviou muito das primeiras colocadas. Já o “conteúdo”, que obteve nota acima do ponto médio nas perguntas gerais, ficou bem abaixo dos demais na média dos constructos, situação confirmada pelo resultado das perguntas abertas, onde foi evidenciada a deficiência, ao menos por enquanto, de informações e funcionalidades para o atendimento a clientes empresariais.

Do ponto de vista dos cargos dos respondentes, a análise das respostas às perguntas gerais (Gráfico 6) apresenta alguns aspectos interessantes. De maneira geral, como já pode ser observado na análise constructo a constructo, os gerentes se mostraram mais satisfeitos com o sistema que os assistentes. Entretanto, ambos concordaram que a maior virtude do sistema está relacionada ao seu formato, sendo essa também a maior média das perguntas gerais. Aliás, a pergunta relativa ao “formato” foi a única onde a média dos assistentes superou (mesmo que ligeiramente) a dos gerentes, pois em todas as outras perguntas a média dos gerentes foi maior que a média dos assistentes. Essa concordância quanto à satisfação com o “formato” do sistema também foi ratificada como ponto positivo pelas respostas das questões abertas, como será abordado mais adiante.

Ainda sobre os cargos, a opinião de ambos também foi muito parecida quanto à “pontualidade” do sistema, enquanto em relação à “facilidade de uso” e à “velocidade”, os gerentes demonstraram maior satisfação. A maior diferença se observou nas perguntas sobre os constructos “conteúdo” e “precisão” e sobre a “satisfação geral”, provavelmente pelos motivos já expostos acima, ou seja, a quantidade de informação e as funcionalidades disponibilizadas atualmente pelo sistema abrangem mais as necessidades dos gerentes do que a dos assistentes.

Esse entendimento corrobora com o que foi proposto por Chin e Lee (2000), assim como por Pitt, Watson e Kavan (1995), pois gerentes e assistentes possuem expectativas e desejos diferentes em relação ao sistema avaliado, tendo, portanto, opiniões diferentes quanto à satisfação com o mesmo. Da mesma forma, Rios, Maçada e Lunardi (2006) destacaram em sua pesquisa que grupos de usuários diferentes têm diferentes necessidades em relação ao

sistema, pois observaram também divergências de opinião sobre o “conteúdo” de acordo com o grupo de usuários avaliado.

As respostas das perguntas gerais também foram analisadas do ponto de vista das regionais do Banco Gama. O Quadro 6 apresenta um *ranking* das regionais, de acordo com a nota da pergunta geral “De forma geral, você está satisfeito com a plataforma como um todo?”. Destacaram-se as regionais 1 e 5 (positiva e negativamente, respectivamente). A regional 1 apresentou a melhor satisfação geral dentre as regionais, distanciando-se um pouco das demais, enquanto a regional 5 apresentou a pior avaliação. Percebe-se, ainda, que as duas regionais com maior representatividade em termos de número de funcionários (regionais 2 e 6) encontram-se no topo da lista. Além disso, as três primeiras colocadas representam juntas mais de 50% do total de funcionários entrevistados, e com nota acima da média geral, o que pode ser visto como ponto positivo do sistema avaliado.

Quadro 6 – Ranking da Satisfação Geral entre as Regionais

Regional	Média
1	3,37
6	3,16
2	3,14
7	3,08
Média Geral	3,07
8	3,00
3	2,94
4	2,86
5	2,69

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da coleta de dados

Tais observações também são corroboradas quando se analisa todas as perguntas gerais, regional a regional, onde o destaque negativo para a regional 5 se torna ainda mais evidente. O Quadro 7 apresenta as notas médias obtidas em cada pergunta geral para cada regional, destacando em “azul” a melhor média da pergunta e em “vermelho” a pior média da pergunta. Note-se que a regional 5 possui seis das piores médias (num total de oito perguntas).

Mesmo considerando que a regional 5 é a que tem o menor número de funcionários entrevistados dentre as regionais, o percentual de respondentes se aproximou muito do percentual de respostas da regional 7, que possui características semelhantes quanto ao tipo de clientes empresariais atendidos. No entanto, esta possui a maior média em dois dos constructos (justamente os dois que mais se destacam no sistema com um todo), que coincidem com as maiores médias dentre as médias das regionais para as perguntas gerais. Este fato sugere que se faça uma investigação mais aprofundada junto aos usuários da

regional 5 a fim de descobrir que fatores peculiares a ela podem estar gerando tamanha diferença em relação ao estado e o que fazer para corrigir esses problemas.

Quadro 7 – Comparativo das Regionais nas Questões Gerais

Questão/Médias	Média Geral	Regionais							
		1	2	3	4	5	6	7	8
De forma geral, você está satisfeito com o conteúdo da plataforma?	3,16	3,26	3,32	2,88	2,86	3,00	3,31	3,17	3,11
De forma geral, você está satisfeito com o formato da plataforma?	3,40	3,42	3,43	3,18	3,57	3,08	3,31	3,83	3,67
De forma geral, você está satisfeito com a precisão da plataforma?	3,16	3,42	3,21	3,18	2,86	2,77	3,06	3,33	3,56
De forma geral, você está satisfeito com a facilidade de uso da plataforma?	3,27	3,26	3,11	3,24	3,43	2,92	3,31	3,92	3,11
De forma geral, você está satisfeito com a pontualidade da plataforma?	3,09	3,21	3,11	3,24	2,86	2,92	3,00	3,17	3,33
De forma geral, você está satisfeito com a velocidade da plataforma?	2,60	2,89	2,68	2,82	2,57	2,15	2,44	2,42	2,78
Como você classificaria sua satisfação ao usar a plataforma?	3,03	3,11	3,14	2,82	2,79	2,77	3,09	3,33	3,11
De forma geral, você está satisfeito com a plataforma como um todo ?	3,07	3,37	3,14	2,94	2,86	2,69	3,16	3,08	3,00

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da coleta de dados

Nota: Em azul a maior média do item, e em vermelho, a menor

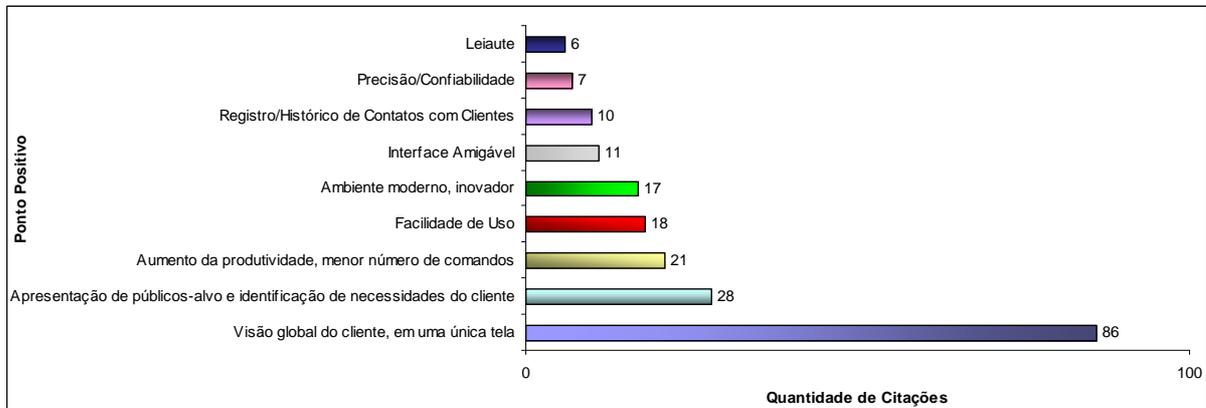
4.4 PONTOS POSITIVOS E NEGATIVOS

Finalmente, a última parte do instrumento trouxe duas perguntas abertas, incentivando os entrevistados a manifestar-se citando pontos positivos e negativos do sistema abordado. As respostas foram tabuladas e reespecificadas (MALHOTRA, 2006), condensadas de acordo com alguns critérios, visando o refinamento do resultado.

Quanto aos pontos positivos, destacou-se amplamente o fato de se ter todas (ou muitas) informações sobre o cliente condensadas em uma só tela, remetendo ao conceito de tela única exposto por Bretzke (2000), apontado por 86 respondentes (cerca de 60% do total). Relembrando, o autor afirma que com o Sistema de CRM é possível que todos os setores da empresa tenham acesso ao conjunto básico de informações do cliente, seja que tipo de interação ou atendimento se esteja fazendo. Também foram apontados como pontos positivos a “disponibilização de públicos-alvo para consumo e identificação das necessidades dos clientes”, indicado em aproximadamente 19% das respostas (28 citações), e o “aumento da produtividade”, exposto em cerca de 15% das repostas (21 citações), destacando alguns dos

objetivos de um Sistema de CRM apontados no capítulo 2 (TURBAN; RAINER JUNIOR; POTTER, 2007). O gráfico 8 traz um resumo dos itens mais indicados como pontos positivos.

Gráfico 8 – Pontos Positivos mais citados



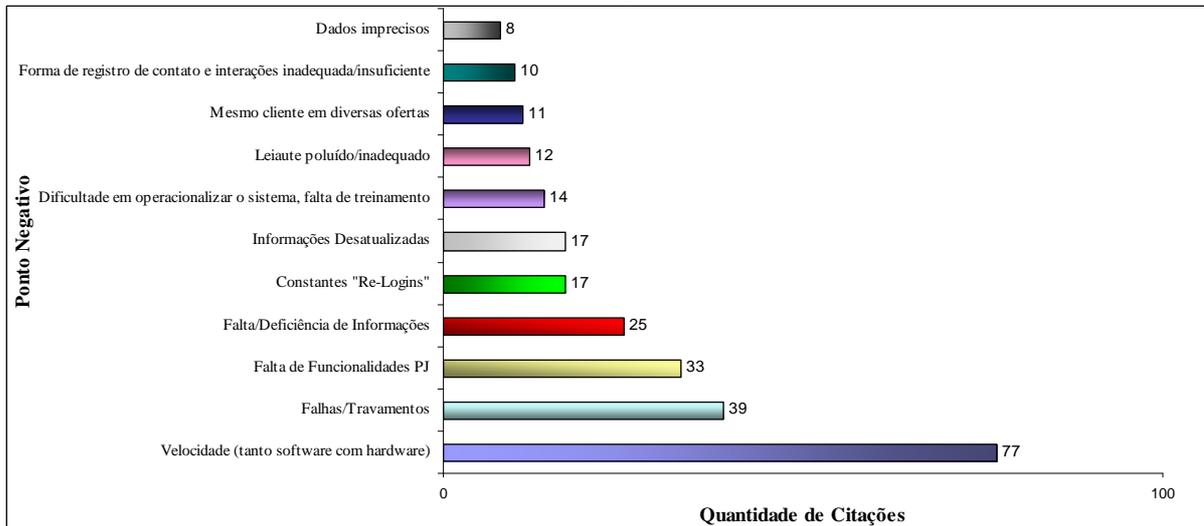
Fonte: Elaborado pelo autor a partir da coleta de dados

Os pontos positivos indicados pelos entrevistados concordaram com os resultados das questões fechadas. O destaque obtido pelos constructos “formato” e “facilidade de uso” tanto nas perguntas gerais, como nas médias dos constructos, foi enfatizado por diversos comentários dos entrevistados, tais como “interface amigável”, “facilidade de interação”, “visualização ampla de informações”, “formato/leiaute dos dados em ambiente mais moderno e fácil”, “o agrupamento de informações em um único lugar, facilitando a pesquisa de dados o gerenciamento da carteira, do atendimento e a possibilidade de uniformizar o atendimento/ofertas pela possibilidade de registro dos dados de cada atendimento”, entre outros.

O principal ponto negativo apontado pela questão aberta ratificou o que já fora detectado na análise dos constructos. A lentidão do sistema foi apontada por 77 respondentes (cerca de 53% do total), seguido de perto por outro item relacionado à velocidade, “constantes falhas e travamentos”, com 39 indicações. Os dois pontos negativos mais citados seguintes referem-se ao constructo conteúdo: a falta de funcionalidades para o atendimento PJ, com 33 indicações, e a falta ou deficiência de informações, citada por 25 entrevistados corroborando com o resultado da média dos constructos, onde o “conteúdo” foi o segundo pior constructo na média geral. Em quinto lugar, têm-se mais um item que pode ser relacionado à velocidade do sistema: 17 usuários indicaram como item negativo o fato de terem que constantemente se reidentificar no sistema. Além disso, empatado com o item anterior, foi indicado o item “informações desatualizadas”, relacionado ao constructo pontualidade. A falta de informações atualizadas faz com que os usuários tenham que buscar as informações atualizadas em outros sistemas, o que também corrobora com a pontuação ruim do constructo “conteúdo” obtida na

média geral dos constructos, aspecto já identificado por Bailey e Pearson (1983), ao afirmar que usuários insatisfeitos tendem a buscar outras fontes para suas necessidades de informação. Os pontos negativos que se destacaram dentre os apontados pelos respondentes são apresentados de forma resumida no Gráfico 9.

Gráfico 9 – Pontos Negativos mais citados



Fonte: Elaborado pelo autor a partir da coleta de dados

Assim como nos pontos positivos, os comentários apresentados em relação aos pontos negativos também mantiveram relação com o resultado das perguntas fechadas, onde o destaque negativo se deu para os constructos “velocidade” e “conteúdo”. Alguns destes comentários foram: “lentidão e travamentos frequentes”, “apresenta muitos problemas de lentidão, tranca muito, derruba outros aplicativos”, “a plataforma está lenta, apresentando erros”, “é necessário fazer muitas consultas fora da plataforma”, “temos que acessar informações que não estão na plataforma”, entre outros.

Tal como na presente pesquisa, outros autores têm verificado em seus estudos que a “facilidade de uso” e o “formato” dos sistemas avaliados tem se destacado como pontos positivos, como nos casos de Rios, Maçada e Lunardi (2006) e Kleinowski (2010). Incluir no instrumento de pesquisa o constructo “velocidade” mostrou-se uma decisão acertada de Chin e Lee (2000), pois este aspecto tem apresentado grande impacto na satisfação dos usuários, conforme visto na presente pesquisa e nas acima citadas. A pesquisa de Rios, Maçada e Lunardi (2006) mostrou também que, uma vez satisfeitos com a velocidade, os usuários passam a dar maior valor para os demais aspectos, enquanto na presente pesquisa e no trabalho de Kleinowski (2010) a insatisfação com a velocidade predominou sobre os demais constructos.

O capítulo seguinte apresenta as considerações finais elaboradas a partir da presente pesquisa, desde o estudo do referencial teórico, passando pela escolha do método de pesquisa, coleta e análise dos dados e apuração dos resultados. Ainda, são apresentadas as limitações do presente estudo e sugestões para futuras pesquisas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho pesquisou a satisfação dos funcionários envolvidos no atendimento a clientes empresariais de uma instituição financeira, na qualidade de usuários de um sistema de CRM, que atuam dentro do estado do Rio Grande do Sul. A pesquisa utilizou o método *survey*, aplicando um instrumento de pesquisa já validado a 620 funcionários, obtendo-se 144 respostas (aproximadamente 23% da população).

A partir dos resultados obtidos, depreendeu-se como principal conclusão da pesquisa que o público entrevistado não está satisfeito com a atual versão do sistema pesquisado, uma vez que, empiricamente, esperava-se no mínimo nota 4 (em uma escala de 1 a 5) para indicar a satisfação do usuário, mas foi observado um ponto neutro (nem insatisfeito, nem satisfeito). O sistema apresentou pontos positivos, mas ainda há muitas melhorias a serem feitas para buscar a satisfação do usuário. Além disso, ao se ponderar o resultado obtido na pesquisa pela proporção de assistentes e gerentes, o grau de satisfação geral do sistema ficaria ainda menor, reforçando que a satisfação dos usuários está muito aquém do esperado.

Quanto ao cargo do usuário do sistema, observou-se que gerentes estão mais satisfeitos que assistentes. Provavelmente isto ocorra pela diferenciação das tarefas diárias de cada um, uma vez que gerentes “negociam” mais, não necessitando de todas as funcionalidades do sistema, enquanto os assistentes demandam mais o sistema, necessitando acesso a um número maior de funcionalidades técnicas, questões operacionais. Ou seja, gerentes e assistentes tem opiniões diferentes, pois possuem expectativas e desejos diferentes em relação ao sistema, como já observado por Chin e Lee (2000) e Pitt, Watson e Kavan (1995). Do ponto de vista das regionais do Banco Gama, faz-se necessário salientar o baixo desempenho da regional 5 em relação às demais regionais.

O ponto positivo do sistema que mais se destacou foi o conceito de tela única (BRETZKE, 2000), onde vários dados do cliente são agrupados em uma única tela. Este aspecto é especialmente importante para os gerentes, pois permite ao mesmo uma visão geral do cliente, facilitando o atendimento e a negociação, o que também contribuiu para uma maior satisfação por parte deste tipo de usuário. Cabe ainda mencionar como aspectos positivos a “identificação de públicos-alvo para consumo” e o “aumento da produtividade”, considerados alguns dos objetivos de um Sistema de CRM apontados na revisão bibliográfica.

Como pontos negativos, houve destaque para a baixa velocidade do sistema, unanimemente, e também para a falta de informações e de funcionalidades para os clientes

empresariais (“conteúdo”). Tais pontos tiveram tamanha importância dentro os aspectos avaliados que comprometeram a satisfação geral dos usuários com o sistema.

Assim, visando melhorar a satisfação dos usuários, e seu consequente melhor desempenho no trabalho, sugere-se à instituição pesquisada que avalie a possibilidade de providenciar a melhora na velocidade do sistema e o aumento no número de funcionalidades e informações para clientes empresariais disponibilizadas aos funcionários. Fazem-se necessários também ajustes no que diz respeito às falhas e travamentos relatados, de considerável importância dentro dos aspectos negativos destacados pelos entrevistados.

Outra sugestão à empresa é a de buscar identificar quais as diferentes expectativas e desejos de assistentes e gerentes, e permitir um acesso diferenciado à plataforma de acordo com o cargo. Ainda, é necessário identificar que aspectos peculiares da regional 5 estão comprometendo sua satisfação com o sistema, e agir pontualmente visando equilibrar a satisfação dos usuários entre as regionais.

Os objetivos da pesquisa foram atingidos, pois através do instrumento pesquisado e do método escolhido foi possível mensurar a satisfação dos funcionários e compará-la do ponto de vista do cargo dos mesmos, além de permitir a identificação de pontos fortes e fracos do sistema, e consequentes itens a serem melhorados para aumentar a satisfação dos usuários.

Como limitações desta pesquisa, destaca-se que seu contexto se atém aos funcionários do atendimento a clientes empresariais das agências do banco pesquisado dentro do estado do Rio Grande do Sul, e que foi pesquisada apenas a dimensão satisfação dos funcionários, sem adentrar no assunto de seus desejos e expectativas com o sistema avaliado. Além disso, destaca-se a dificuldade de se obter respostas dos entrevistados pelo meio escolhido (*e-mail*), que gerou um baixo índice de respostas.

Para novas pesquisas, sugere-se uma pesquisa exploratória buscando identificar quais funcionalidades e informações estão faltando no sistema, bem como novas avaliações do mesmo sistema à medida que forem implantadas novas versões, para verificar a efetividade das alterações perante os usuários. Assim poder-se-á também verificar se os pontos negativos aqui citados foram resolvidos ou amenizados, bem como se os pontos positivos se mantiveram e/ou que novos pontos positivos serão destacados.

Também se incentiva uma pesquisa mais aprofundada, dentro do modelo de Chin e Lee (2000), visando relacionar a satisfação apurada com os desejos e expectativas dos usuários. Outra sugestão é a de realizar uma pesquisa comparando os índices de satisfação apurados com o desempenho dos funcionários em suas atividades no banco, validando o que

foi apontado por Bailey e Pearson (1983) e Maçada e Borenstein (2000), ao afirmarem que usuários satisfeitos tendem a ter desempenhos melhores que os insatisfeitos.

Considerando a importância do Sistema de CRM, notadamente para as instituições financeiras, e dos clientes empresariais para essas instituições, conclui-se que há muitos aspectos ainda a melhorar no sistema avaliado, principalmente a velocidade e o conteúdo do mesmo, e que o Banco Gama tem muito a crescer se conseguir viabilizar uma maior satisfação dos seus funcionários com o sistema disponibilizado.

REFERÊNCIAS

ALRECK, Pamela L.; SETTLE, Robert B. **The Survey Research Handbook**. 2. ed. Chicago: Irwin, 1995.

AVRICHIR, Ilan. História e Comparação de Instrumentos Para Medida de Satisfação de Usuários de Informação. In: Encontro Anual da Anpad, 25., 2001, Campinas. **EnANPAD 2001**. Campinas: Anpad, 2001. 1 CD-ROM.

BAILEY, James E.; PEARSON, Sammy W. Development of a tool for measuring and analyzing computer user satisfaction. **Management Science**, v. 29, n. 5, p. 530-545, 1983.

BAKER, Michael J. **Administração de Marketing**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

BANCO DO BRASIL. **Análise do Desempenho 1T11**. [Brasília], 2011. Disponível em <<http://www.bb.com.br/portalbb/page51,136,5005,0,0,1,8.bb?codigoMenu=198&codigoNoticia=29066&codigoRet=410&bread=2>>. Acesso em 17 jul. 2011.

BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. **Marketing Contemporâneo**. 8. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos – LTC, 1998.

BOUDREAU, Marie C.; GEFEN, David; STRAUB, Detmar W. Validation in IS Research: A State-of-the-Art Assessment. **Mis Quarterly**, Minnesota, v. 25, n. 1, p. 1-24. 2001. Disponível em: <<http://www.cis.gsu.edu/~dstraub/Papers/Quant/Boudreau2001.pdf>>. Acesso em 10 abr. 2011.

BRADESCO. **Relatório de Análise Econômica e Financeira – Março de 2011**. [São Paulo], 2011. Disponível em <http://www.bradescom.com.br/site/conteudo/download/Download.aspx?file=%7e%2fuploads%2f01_Book_Port_V4.pdf>. Acesso em 17 jul. 2011.

BRETZKE, Miriam. **Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real com CRM (Customer Relationship Management)**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CALLEGARI, Lucas; CALVO, Solange. Bancos reabrem os cofres para TI. **Computerworld**, São Paulo, 2011. Disponível em <<http://computerworld.uol.com.br/tecnologia/2011/06/15/bancos-reabrem-os-cofres-para-ti/>>. Acesso em 03 jul. 2011.

CHIN, Wynne W.; LEE, Matthew. K. O. A proposed model and measurement instrument for the formation of is satisfaction: the case of end-user computing satisfaction. In: International Conference on Information Systems, 21., 2000, Brisbane. **Proceedings of the twenty first international conference on Information systems**. Brisbane, 2000, p. 553-563. Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.130.6819&rep=rep1&type=pdf>>. Acesso em 20 mar. 2011.

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

COMPUTERWORLD, Redação da. Bancos e teles são os que mais gastam com TI no Brasil. **Computerworld**, São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://computerworld.uol.com.br/negocios/2011/04/15/bancos-e-teles-sao-os-que-mais-gastam-com-ti-no-brasil/>>. Acesso em 03 jul. 2011.

DOLL, W. J. TORKZADEH, G. The measurement of end-user computing satisfaction. **MIS Quarterly**, p. 259-274, Jun. 1988 *apud* AVRICHIR, Ilan. História e Comparação de Instrumentos Para Medida de Satisfação de Usuários de Informação. In: Encontro Anual da Anpad, 25., 2001, Campinas. **EnANPAD 2001**. Campinas: Anpad, 2001. 1 CD-ROM.

FERREIRA, Adriane P. D.; FERREIRA, Luciano. Medindo a Satisfação dos usuários de um Sistema Integrado de Gestão. In: SEGeT - Simpósio de Excelência em Gestão da Tecnologia, 5., 2008, Resende. **Anais Eletrônicos...** Resende: AEDB, 2008. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos08/266_satisfacao-erp_Seget.pdf>. Acesso em 20 mar. 2011.

FREITAS, Ana A. F.; MELO, Fabrício A. F.; CALDAS, Sandro H. R. O CRM na Iniciação, Manutenção e Finalização de Relacionamentos Comerciais em Provedores de Serviços Bancários – Estudo de Caso. **Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade Estácio de Sá**, Rio de Janeiro; ano 9, v. 13, n. 1, janeiro/abril, 2009. p. 76-92.

FREITAS, Henrique *et al.* O método de pesquisa survey. **Revista de Administração da USP, RAUSP**, São Paulo, v. 35, n. 3, Jul-Set. 2000, p. 105-112. Disponível em: <<http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=3503105.pdf>>. Acesso em 20 mar. 2011.

GUMMESSON, Evert. **Marketing de Relacionamento Total: Gerenciamento de Marketing, Estratégia de Relacionamento e abordagens de CRM para a Economia de Rede**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ITAÚ UNIBANCO HOLDING. **1º. Trimestre 2011 - Análise Gerencial da Operação e Demonstrações Contábeis Completas**. [São Paulo], 2011. Disponível em <http://ww13.itau.com.br/PortalRI/HTML/port/infofinan/demon/Dcc_e_MDA/df310311/IRR310311.pdf>. Acesso em 17 jul. 2011.

KLEINOWSKI, Kelly B. **Análise da satisfação do usuário final do sistema de informação operacional LMS da empresa TNT**. Monografia (Graduação) – Curso de Administração, Departamento de Ciências Administrativas da Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Porto Alegre, 2010. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/29603/000768653.pdf?sequence=1>>. Acesso em 05 jul. 2011.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Sistemas de Informações Gerenciais**. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LEITE JUNIOR, Joaquim L. **Desenvolvendo a Cultura de CRM na Empresa**. 1. ed. São Paulo: All Print, 2008.

MAÇADA, Antonio C. G.; BORENSTEIN, Denis. Medindo a satisfação dos usuários de um sistema de apoio à decisão. In: Encontro Nacional da ANPAD, 24., 2000, Florianópolis. **EnANPAD 2000**. Rio de Janeiro: Anpad, 2000. Disponível em <<http://www.ea.ufrgs.br/professores/acgmacada/PUBS/SEFA.PDF>>. Acesso em 20 mar. 2011.

MADRUGA, Roberto P. *et al.* **Administração de Marketing no Mundo Contemporâneo**. 3. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing, uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

PITT, Leyland F.; WATSON, Richard T.; KAVAN, C. Bruce. Service Quality: a measure of information systems effectiveness. **Mis Quarterly**, Minnesota, v. 19, n. 2, p. 173-187. Jun. 1995.

RIOS, Leonardo R.; MAÇADA, Antônio C.; LUNARDI, Guilherme L. Validação de um modelo para medir a satisfação dos usuários finais de sistemas business-to-business (B2B). In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 25, 2005, Porto Alegre. **Anais do ENEGEP 2005**. Porto Alegre: Associação Brasileira de Engenharia de Produção, 2005. v. 1, p. 1-8. Disponível em: <http://www.ea.ufrgs.br/professores/acgmacada/pubs/Enegep0904_0492 B2B leonardo Maçada Lunardi 2005.pdf>. Acesso em 20 mar. 2011.

_____. Medindo a satisfação do usuário final de um sistema business-to-business logístico. In: Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, 9., 2006, São Paulo. **Anais do IX SIMPOI 2006**. São Paulo: Gestão de Operações em Países em Desenvolvimento: buscando competitividade global com sustentabilidade, 2006, v. 1, p. 1-15. Disponível em: <<http://www.ea.ufrgs.br/professores/acgmacada/pubs/Simpoi 2006 Leonardo Guilherme Macada.pdf>>. Acesso em 15 jul. 2011.

TURBAN, Efraim; RAINER Jr., R. Kelly; POTTER, Richard E. **Introdução a Sistemas de Informação: Uma Abordagem Gerencial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

TURBAN, Efraim *et al.* **Tecnologia da Informação para Gestão: Transformando os Negócios na Economia Digital**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

VALENTE, Thais R. G. **Marketing de Relacionamento e CRM: uma análise da gestão de clientes no setor financeiro**. Monografia (Graduação) – Curso de Administração de Empresas, Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, 2002. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/TCC_Thais Valente.pdf>. Acesso em 03 jul. 2011.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary J. **Marketing de Serviços: A Empresa com Foco no Cliente**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ANEXO A – QUESTIONÁRIO APLICADO NA COLETA DE DADOS

SATISFAÇÃO DO USUÁRIO COM O SISTEMA DE CRM

Prezado Bancário,

Esta é uma pesquisa acadêmica que tem por objetivo medir a satisfação dos funcionários envolvidos no atendimento a clientes PJ com o sistema de CRM do banco, a “plataforma de negócios”, a partir de agora denominada apenas como “plataforma”. Conto com sua colaboração para responder às perguntas abaixo, cujo tempo de resposta é de aproximadamente 10 minutos. Para tanto, peço que marque com “X” na coluna de acordo com sua resposta, dentro das escalas apresentadas. Não é necessário identificar-se, apenas peço que identifique o seu cargo, tempo no cargo e regional a que pertence, para fins de análise e comparação.

Muito obrigado por sua ajuda. Em caso de dúvidas, estou à disposição pelo telefone (51) 8438-6133 ou pelo e-mail: marcokhubert@yahoo.com.br.

Aluno: Marco Kasdorf Hubert

Professora Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Ângela F. Brodbeck

Primeira Parte – Identificação do respondente:

<u>Cargo (*)</u>	<u>Tempo no Cargo</u>	<u>Regional (*)</u>	
() Assistente	() Até 2 anos	() 1	() 5
() Gerente de Contas	() Mais de 2 anos	() 2	() 6
		() 3	() 7
		() 4	() 8

Segunda Parte – Dimensões da satisfação

Responda usando a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Nunca	Às Vezes	Meio a Meio	Muitas Vezes	Sempre

1) Em relação ao <u>CONTEÚDO</u> da plataforma:	1	2	3	4	5
1.1) A plataforma lhe fornece exatamente as informações que você precisa?					
1.2) Os relatórios gerados parecem ser exatamente sobre o que você precisa?					
1.3) As informações geradas são suficientes para sua tomada de decisão?					
1.4) O conteúdo gerado pela plataforma satisfaz suas necessidades?					
1.5) A plataforma gera a quantidade adequada de informação de acordo com suas necessidades?					
2) Em relação à <u>PRECISÃO</u> da plataforma:	1	2	3	4	5
2.1) Você está satisfeito com a precisão da plataforma?					
2.2) A plataforma fornece informações corretas?					
2.3) A plataforma fornece informações precisas?					
2.4) A plataforma fornece informações confiáveis?					
3) Em relação ao <u>FORMATO</u> da plataforma:	1	2	3	4	5
3.1) Os resultados são apresentados em um formato útil?					
3.2) A informação é clara?					
3.3) Você está satisfeito com o leiaute dos resultados?					
3.4) Você está satisfeito com a interface da plataforma?					
3.5) O formato dos resultados apresentados é satisfatório?					
3.6) Você está satisfeito com a maneira em que as informações são apresentadas a você?					

4) Em relação á <u>FACILIDADE DE USO</u> da plataforma:	1	2	3	4	5
4.1) A plataforma é amigável?					
4.2) É fácil fazer com a plataforma o que você precisa fazer?					
4.3) É fácil interagir com a plataforma?					
4.4) É fácil operar a plataforma?					
5) Em relação á <u>PONTUALIDADE</u> da plataforma:	1	2	3	4	5
5.1) Você obtém as informações em tempo?					
5.2) A plataforma fornece informações atualizadas?					
5.3) A plataforma fornece as informações de forma oportuna?					
6) Em relação á <u>VELOCIDADE</u> da plataforma:	1	2	3	4	5
6.1) Você está satisfeito com a velocidade com que a plataforma opera?					
6.2) Você está satisfeito com a velocidade com que a plataforma gera os resultados solicitados?					
6.3) A plataforma trabalha em um ritmo satisfatório?					

Terceira Parte – Visão Geral da Plataforma

Responda usando a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito Satisfeito

7) Em relação à plataforma avaliada, de uma <u>FORMA GERAL</u>:	1	2	3	4	5
7.1) De forma geral, você está satisfeito com o conteúdo da plataforma?					
7.2) De forma geral, você está satisfeito com o formato da plataforma?					
7.3) De forma geral, você está satisfeito com a precisão da plataforma?					
7.4) De forma geral, você está satisfeito com a facilidade de uso da plataforma?					
7.5) De forma geral, você está satisfeito com a pontualidade da plataforma?					
7.6) De forma geral, você está satisfeito com a velocidade da plataforma?					
7.7) Como você classificaria sua satisfação ao usar a plataforma?					
7.8) De forma geral, você está satisfeito com a plataforma como um todo?					

Quarta Parte – Pontos positivos e negativos da plataforma

8. Em sua opinião, quais os pontos positivos da Plataforma?

-
-
-

9. Em sua opinião, quais os pontos negativos da Plataforma?

-
-
-

(*) Para fins de sigilo, as informações referentes ao nome dos cargos e das regionais da instituição pesquisada foram omitidas neste Anexo.