

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

Róger Kuhn

**PERCEÇÃO DOS GERENTES DE RELACIONAMENTO DE UMA
INSTITUIÇÃO FINANCEIRA SOBRE O SISTEMA DE CRM**

Porto Alegre

2011

Róger Kuhn

**PERCEPÇÃO DOS GERENTES DE RELACIONAMENTO DE UMA
INSTITUIÇÃO FINANCEIRA SOBRE O SISTEMA DE CRM**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de 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 Freitag Brodbeck
Tutora Orientadora: Me. Marinês Steffanello

Porto Alegre

2011

Róger Kuhn

**PERCEPÇÃO DOS GERENTES DE RELACIONAMENTO DE UMA
INSTITUIÇÃO FINANCEIRA SOBRE O SISTEMA DE CRM**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de 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 Freitag Brodbeck
Tutora Orientadora: Me. Marinês Steffanello

Aprovado em ____ de novembro de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.

Prof

Dedico este trabalho
a minha família, amigos
e a minha tutora.

AGRADECIMENTOS

A conclusão deste trabalho seria impossível sem a colaboração de algumas pessoas que, de diversas formas deram a sua colaboração. Manifesto o meu especial agradecimento,

A instituição financeira na qual trabalho que me proporcionou a oportunidade de cursar esta especialização;

A UFRGS que desenvolveu este curso;

A minha tutora que esteve sempre presente e participativa;

E finalmente a minha família e amigos, pela paciência em momentos que me ausentei.

O ser humano vivência a si mesmo, seus pensamentos como algo separado do resto do universo numa espécie de ilusão de ótica de sua consciência. E essa ilusão é uma espécie de prisão que nos restringe a nossos desejos pessoais, conceitos e ao afeto por pessoas mais próximas. Nossa principal tarefa é a de nos livrarmos dessa prisão, ampliando o nosso círculo de compaixão, para que ele abranja todos os seres vivos e toda a natureza em sua beleza. Ninguém conseguirá alcançar completamente esse objetivo, mas lutar pela sua realização já é por si só parte de nossa liberação e o alicerce de nossa segurança interior.

Albert Einstein

RESUMO

Esta pesquisa visa apresentar a percepção dos Gerentes de Relacionamento de uma instituição financeira em uma agência bancária de Porto Alegre com relação ao sistema de CRM, recentemente instalado no Banco, no que tange as vendas. O desenvolvimento de um sistema de CRM é importante para o desenvolvimento, através de interações passadas, abordagens e ofertas de produtos a clientes. Ao longo deste trabalho foi buscado conhecimento teórico dos principais conceitos de Marketing de Relacionamento, sistemas de informações e CRM, com o objetivo de embasar a análise da pesquisa que foi realizada junto aos Gerentes de Relacionamento de uma instituição financeira. O método utilizado na pesquisa foi um estudo de caso, com aplicação de um instrumento de pesquisa com questões abertas e fechadas a vinte funcionários. Os pontos principais dos resultados mostraram que o sistema de CRM do banco estudado necessita de alguns ajustes, mas vem contribuindo as vendas dos funcionários.

Palavras-Chave: Marketing de Relacionamento, Sistemas de Informação, Percepção e CRM.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1	A mudança para o marketing de relacionamento.....	18
Gráfico 1	Tempo em que trabalha com a Carteira atual de clientes.....	26
Gráfico 2	Questão 1.....	27
Gráfico 3	Questão 2.....	28
Gráfico 4	Questão 5.....	29
Gráfico 5	Questão 7.....	30
Gráfico 6	Questão 9.....	31
Gráfico 7	Questão 10.....	32
Gráfico 8	Questão 11.....	33

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Questão 4 X 6.....	29
------------	--------------------	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	QUESTÕES DE PESQUISA.....	13
1.2	OBJETIVO GERAL.....	13
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
1.4	JUSTIFICATIVA.....	13
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	14
2	MARKETING E SISTEMA DE INFORMAÇÃO.....	15
2.1	MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	15
2.2	A IMPORTÂNCIA DA INFORMAÇÃO.....	17
2.3	CRM – CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT.....	18
2.3.1	IMPLEMENTANDO O CRM.....	19
2.3.2	FATORES CRÍTICOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO CRM.....	21
3	MÉTODO.....	23
3.1	AGÊNCIA BANCÁRIA PESQUISADA.....	23
3.2	COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	24
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	25
4.1	PERFIL DOS RESPONDENTES.....	25
4.2	QUESTÕES OBJETIVAS E ABERTAS SOBRE A PERCEPÇÃO DO FUNCIONÁRIO.....	26
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	34
	REFERÊNCIAS.....	36
	APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	39

1 INTRODUÇÃO

O setor bancário tem modificado a sua maneira de atuar junto aos clientes, alterações que se fizeram necessárias desde 1994, início do Plano Real, onde as instituições financeiras obtinham altas receitas de *floating* (aplicações de recursos que sobram na tesouraria), beneficiadas por uma economia inflacionária. Após esse período, os bancos tiveram que se reposicionar frente ao mercado, o aumento de tarifas e sua cobrança a um maior número de clientes foi a estratégia para compensar a perda de receita e cobrir seus gastos administrativos.

A competição exacerbada no mercado bancário mostrou a necessidade de colocar em prática os conceitos de marketing que somente eram utilizados por estabelecimentos comerciais. Então, primeiramente os bancos consolidaram o aumento da base de clientes, para depois partirem para a segmentação de clientes. Separar os clientes em grupos com necessidades e preferências semelhantes para desenvolver produtos adequados a cada segmento. Os perfis foram desenvolvidos por renda e aplicação, os clientes separados em grupos são atendidos com produtos específicos, entretanto isso não bastou para oferecer o produto certo ao cliente certo.

As melhorias no atendimento ao cliente vieram com a introdução de Sistemas de Informação (SI) para auxiliar no relacionamento e fidelização dos clientes. O CRM (*Customer Relationship Management*) é o SI utilizado pelos bancos para gerenciar o relacionamento com seus clientes visando o longo prazo. O CRM é um sistema que analisa dados históricos do relacionamento do cliente com a empresa e distribui esses resultados para os setores que interagem com os clientes (MENDES, 2011).

Neste contexto, foi realizado um estudo de caso sobre a percepção dos Gerentes de Relacionamento de uma agência de Porto Alegre (RS) de um grande banco comercial do Brasil sobre o sistema de CRM utilizado naquela instituição, no que tange as vendas. Será utilizado um nome fictício, Banco Price, porque não foi autorizada pelo banco a utilização do nome e dados. O Banco Price, é um dos maiores bancos comerciais do Brasil e possui uma das maiores bases de clientes do país, segundo o Banco Central do Brasil.

1.1 QUESTÃO DE PESQUISA

- Qual a percepção dos Gerentes de Relacionamento de uma instituição financeira sobre a utilização da ferramenta de CRM?

1.2 OBJETIVO GERAL

Analisar a percepção dos Gerentes de Relacionamento sobre a utilização da ferramenta de CRM em uma agência bancária de Porto Alegre.

A análise será focada em dados relacionados às vendas de produtos e serviços.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Buscar elementos de conformidade entre o marketing de relacionamento com os clientes e os sistemas CRM;
- Avaliar a utilização das ferramentas de CRM disponibilizadas aos Gerentes de Relacionamento;
- Analisar o entendimento dos funcionários sobre o CRM;
- Propor sugestões de melhorias ao sistema de CRM que permita melhorar as operações de vendas.

1.4 JUSTIFICATIVA

O desenvolvimento de um sistema de CRM pelo Banco Price é muito importante para padronizar tipos de abordagens para a venda de produtos a clientes, oferecer o produto certo ao cliente certo. Hoje o Banco não conhece os seus clientes, quem os conhece são seus Gerentes de Relacionamento, quando esses funcionários trocam de agência, o cliente começa a receber novamente as mesmas ofertas de produtos que já negou no passado por não se adequarem ao seu perfil. Utilizando o histórico de interações com os clientes, armazenados no sistema de CRM, qualquer funcionário, mesmo sem conhecer pessoalmente o cliente, pode lhe oferecer produtos

adequados a suas necessidades, o objetivo final é a satisfação, a fidelização e o relacionamento de longo prazo com os clientes.

Desta forma, este trabalho visa buscar a percepção dos Gerentes de Relacionamento que são os usuários diretos do sistema, focando nas contribuições que o sistema trás as vendas. Nesse sentido buscar também, o entendimento dos funcionários sobre a ferramenta de CRM e finalmente propor sugestões de melhorias ao sistema.

O estudo, além disso, pode servir de base de informações em um estudo mais amplo e aprofundado que permita ao Banco Price desenvolver e aperfeiçoar o sistema de CRM neste momento inicial de sua implantação junto aos funcionários, melhorando os resultados do Banco e aumentando a satisfação dos clientes.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Assim, após uma breve discussão que aborda a percepção dos funcionários do Banco Price sobre o sistema de CRM, o capítulo 2 deste trabalho apresenta o referencial teórico que sustentou esta pesquisa. No capítulo seguinte é elucidado o método empregado na pesquisa. O capítulo 4 apresenta os principais resultados obtidos e sua respectiva análise. O trabalho é finalizado com algumas considerações a cerca dos resultados obtidos e recomendações para estudos futuros mais aprofundados, no capítulo 5.

2 MARKETING E SISTEMA DE INFORMAÇÃO

O Marketing é muito mais do que vendas e propaganda, é também satisfazer as necessidades do cliente. Como define Kotler (1996, p.20): “Marketing é a atividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos, através dos processos de troca”. Marketing também pode ser visto como o processo de produzir, fixar preço, promover e distribuir ideias, bens e serviços que satisfazem as necessidades de indivíduos e organizações. Importante também prever e antecipar as mudanças do ambiente empresarial e modificar as ofertas para competir em um mercado que está sempre se modificando, com maior eficiência (VAVRA, 1993). As definições acima nos dão a ideia de que o marketing passa por todo o processo de troca entre duas pessoas, vendas e distribuição, mas o fundamental é o foco nas necessidades e desejos das pessoas. A maneira pela qual as empresas tem buscado chegar a esse objetivo é o relacionamento de longo prazo, fidelização e perguntando ao cliente suas necessidades para lançar seus produtos.

2.1 MARKETING DE RELACIONAMENTO

De acordo com Bretzke (1998), o conceito de Marketing de Relacionamento é relativamente novo, surgiu na década de 80, com Berry, na literatura de marketing de serviços, em 1983. Berry (1995), citado por Bretzke (1998), definiu Marketing de Relacionamento como a atração, a manutenção e o aumento da relação com os clientes. Ele salientou que a atração de clientes era secundário em relação a solidificar relacionamentos com os atuais clientes.

Reforçando esse conceito, Vavra (1993) define Marketing de Relacionamento como o processo de garantir satisfação contínua e reforço aos indivíduos ou organizações que são clientes atuais ou que já foram clientes. Os clientes devem ser identificados, reconhecidos, comunicados, atendidos em relação à satisfação e respondidos. Já Mckenna (1991), enfatiza a pró-atividade como estratégia de negócios e de relacionamentos de longo prazo entre a organização e seus clientes, contribuindo para o aumento do desempenho desta e para resultados consistentes.

No objetivo de manter os clientes, Vavra (1993) afirma que nenhuma empresa pode atingir esse objetivo se tiver focada somente no lucro de curto prazo, o único caminho para a sobrevivência rentável a longo prazo é o foco no cliente. Já Mckenna (1991), tem uma visão mais voltada ao resultado e afirma que, o Marketing de Relacionamento é essencial ao

desenvolvimento da liderança no mercado, à rápida aceitação de novos produtos e serviços e à consecução da fidelidade do consumidor.

Em um Trabalho de Conclusão de Curso, Dutra (2009), perguntou aos funcionários do Banco do Brasil, qual as vantagens de se aplicar os conceitos de Marketing de Relacionamento no atendimento aos clientes. Os funcionários responderam que “diante da concorrência cada vez mais acirrada, onde um cliente pode fazer a diferença no cumprimento das metas do Banco, atender apenas não é o suficiente, é necessário encantar para fidelizar o cliente”.

O envolvimento de toda a empresa é fundamental, segundo Bogmann (2000), para se estabelecer um programa de Marketing de Relacionamento, pois não se trata de um projeto de um departamento apenas ou restrito a algumas pessoas, deve-se criar uma cultura interna voltada para o marketing de relacionamento.

Segundo Kotler e Armstrong (1998), podemos distinguir cinco diferentes níveis de relacionamento com clientes, independentemente da natureza dos produtos transacionados, que são os seguintes:

- **Básico:** O vendedor vende o produto, mas não faz qualquer acompanhamento posterior.
- **Reativo:** O vendedor vende o produto e incentiva os clientes a ligarem sempre que tiverem algum problema ou dúvida.
- **Confiável:** O vendedor liga para o cliente após a venda para verificar se o produto satisfaz suas expectativas ou se houve decepções; pede sugestões para melhorar o produto, o que ajudará a empresa a aperfeiçoar continuamente suas ofertas.
- **Pró-ativo:** O vendedor ou outra pessoa da empresa liga para o cliente de tempos em tempos com sugestões para usar melhor o produto ou para oferecer novos produtos.
- **Parceria:** A empresa trabalha continuamente com o cliente para identificar meios de oferecer melhor valor.

Ian Gordan (1999) reforça o conceito de parceria, citado por Kotler e Armstrong (1998), no Marketing de Relacionamento, afirmando que é um processo contínuo de compartilhamento de benefícios durante uma vida toda entre a empresa e o cliente, evidenciando a relação a longo prazo.

O objetivo do Marketing de Relacionamento é a retenção de clientes, relacionamentos são construídos sobre familiaridade e conhecimento. A empresa do futuro restabelecerá relacionamentos “pessoais” com clientes por intermédio de bancos de dados detalhados e

interativos. O desafio é definir rapidamente os bancos de dados exigidos, e daí agir sobre eles para restaurar relacionamentos pessoais em marketing.

2.2 A IMPORTÂNCIA DA INFORMAÇÃO

A informação em estado bruto não tem muita utilidade, deve ser analisada e estruturada. O processo de inteligência pressupõe a gestão de informação. A informação estruturada tem papel importante nas empresas para tomada de decisões de Marketing, através de sistemas de informações integrados (MORESI, 2000). A definição de informação segundo Moresi (2000, p.15), em um conceito mais focado para as organizações: “estruturas significantes com a competência de gerar conhecimento no indivíduo ou em sua organização”.

Segundo Marchand (2004), nem todas as empresas são igualmente capazes de gerenciar a informação, o que valoriza a utilização diferenciada da informação como forma de competir. E explica que há quatro maneiras de utilizar a informação para criação de valor de negócio: gestão de riscos, redução de custos, oferta de produtos e serviços oferecidos aos clientes e inovação.

Como reforça Moresi (2000, p.19), “os clientes atuais, sofisticados e atentos fazem quatro julgamentos quando decidem fazer negócios com uma organização: qualidade, serviço, custo e tempo”. Desta forma, a organização precisa juntar esses quatro fatores, dando ênfase à essência desse sistema, que é a informação. Estes fatores transformam-se em qualidade da informação, portfólio de produtos e serviços, custo e tempo de resposta. Um sistema de informação para fornecer valor superior deverá disponibilizar a seus clientes todos estes fatores simultaneamente (MORESI, 2000).

Os componentes básicos de um sistema de informações são as pessoas, a tecnologia e a informação. O sucesso do sistema está em mantê-los equilibrados, uniformes e integrados. Zwass (*apud* Dantas, 2005) afirma que o sistema deve ter como componentes físicos os seguintes elementos: hardware, software, banco de dados, pessoas e procedimentos. Para o autor, estes componentes físicos e intangíveis devem ser associados de forma a assegurar a sua eficiência e eficácia.

Autores como Bretzke (2002) e Peppers e Rogers (2001), associam o conceito de relacionamento com o cliente com a arquitetura de um sistema de informação capaz de buscar, registrar e armazenar dados dos clientes a fim de transformá-los em tomada de decisão.

2.3 CRM – *Customer Relationship Management*

CRM (Customer Relationship Management) é basicamente a junção do Marketing de Relacionamento e a Tecnologia da Informação, com o objetivo de prover meios eficazes e produtivos de atender, reconhecer e cuidar do cliente. Os dados das interações com os clientes são transformados em informações que quando filtradas e analisadas pela organização, permitem que o cliente seja “identificado” e cuidado por todos os envolvidos no processo de atendimento pessoal (MENDES, 2011).

Em uma descrição mais detalhada do funcionamento Margarida Gutierrez E Helene Bertrand (*apud* Peppers; Rogers, 2000), explica que o CRM envolve capturar os dados do cliente ao longo de toda a empresa, consolidar todos os dados capturados interna e externamente em um banco de dados central, analisar os dados consolidados, distribuir os resultados dessa análise aos vários pontos de contato com o cliente e usar essa informação ao interagir com o cliente através de qualquer ponto de contato com a empresa.

Já Turban, Mclean e Wetherbe, (2004) afirmam que a tecnologia CRM envolve muito mais do que apenas vendas e marketing, pois uma empresa precisa ser capaz de mudar a forma como seus produtos são configurados ou como proporciona serviço ao cliente, baseando-se nas necessidades individuais dos consumidores. Ou seja, tratar clientes diferentes de formas diferenciadas.

Uma mudança no enfoque da gestão empresarial é demandada antes que o processo e a tecnologia possam ser implementados, e podem ser sintetizados no quadro 1 proposto por (CHRISTOPHER, 1999).

Quadro 1 – A mudança para o marketing de relacionamento

ENFOQUE NA TRANSAÇÃO	ENFOQUE NO RELACIONAMENTO
Voltado para vendas únicas.	Orientado para a retenção do cliente.
Interrupção no contato com o cliente.	Contato constante com o cliente.
Enfoque nas características do produto.	Enfoque no valor para o cliente.
Planejamento para o curto prazo.	Planejamento para o longo prazo.
Pouco interesse no serviço ao cliente.	Muito interesse no serviço ao cliente.
Compromisso limitado em satisfazer as expectativas do cliente.	Grande compromisso em satisfazer expectativas do cliente.
Qualidade é preocupação da equipe de produção.	Qualidade é preocupação de todos na empresa.

Fonte: CHRISTOPHER (1999)

2.3.1 Implementando o CRM

Na construção de uma relação *one-to-one* com seus clientes ou de uma iniciativa de CRM, a empresa deverá percorrer, como afirmam Rogers (2001) e Oliveira (2000), quatro etapas: identificar, diferenciar, interagir e personalizar. Esses passos estão mais ou menos organizados por grau de dificuldade e complexidade, ainda que se possam encontrar áreas comuns entre eles.

Identificar: a empresa deve ser capaz de reconhecer o cliente em todas as suas interações, as suas necessidades, o que compram, etc. Por isso, deve-se ter um sistema que permita a identificação cada vez que o cliente contatar a empresa, e a atualização constante dessas informações em todas as oportunidades. Segundo Rogers (2001), é crucial conhecer o cliente com o maior número de detalhes possíveis, para assim a empresa ser capaz de reconhecê-lo em todos os pontos de contato, em todas as formas de mensagem, ao longo de todas as linhas de produtos, em todos os locais e em todas as divisões.

Diferenciar: identificados os clientes, a empresa deve diferenciar os clientes, ou seja, tratar os clientes diferentes de forma diferente.

Segundo Rogers (2001), os clientes podem ser diferenciados de duas maneiras:

- Pelo nível de valor para a sua empresa (alguns têm um valor muito alto; outros, nem tanto);

- Pelas necessidades que tem de produtos e serviços de sua empresa.

Assim, uma vez identificado seus clientes, o próximo passo é diferenciá-los de maneira a:

- Priorizar os seus esforços e aproveitar o máximo possível de seus clientes de maior valor;

- Personalizar o comportamento de sua empresa, baseado nas necessidades individuais de seus clientes.

Interagir: a empresa deve escolher os canais e mensagens mais apropriados para cada cliente. Como afirma Oliveira, (2001), isso quer dizer que não somente deve buscar a forma mais barata e automatizada de interação, mas também a mais útil em termos de produção de informação que possa ajudar a fornecer suas relações com os clientes. Além disso, toda interação com o cliente, deve se estabelecer dentro do contexto de todas as outras interações com aquele cliente. A nova conversa deve iniciar onde a última conversa terminou, não importando quando ela ocorreu, se ontem a noite ou a um mês, nem qual o canal, se através do call center, da web, ou no escritório do cliente quando visitado pelo vendedor.

É muito importante estabelecer uma relação entre a etapa de diferenciação e personalização. Além de saber como as necessidades de seus clientes mudam, é necessário um processo de utilização dos feedbacks de um cliente em particular para que seja possível deduzir quais são as necessidades específicas daquele cliente (ROGERS, 2001).

Personalizar: utilizando-se as informações recolhidas nas fases anteriores, a empresa está apta a lidar com cada cliente de forma individualizada e até ajustar o seu produto ou serviço às necessidades específicas desses clientes.

Segundo Rogers (2001), para incentivar os clientes a manter uma “Relação de Aprendizado”, a empresa precisa adaptar-se às necessidades individuais expressas pelo cliente. Isso pode significar a personalização em massa de um produto ou a personalização das opções oferecidas ao redor do produto.

Reforça Oliveira (2000) que, para a empresa ser verdadeiramente *one to one*, seus produtos ou serviços devem ser capazes de tratar um cliente particular de forma diferente, de acordo com o que aquele cliente disse durante uma interação com a área de vendas ou de marketing.

A customização de produtos pode ser muito difícil e o custo muito elevado. Por isso, a customização pode ser feita em massa, em que o produto pode ser visto como um conjunto de vários blocos, produzidos com certa antecedência, para que o cliente possa escolher entre várias combinações, dando-lhe a percepção de customização. Já no serviço essa personalização é muito mais fácil de alcançar. Desta maneira, o mais adequado é oferecer serviços agregados aos produtos, sem ter que customizar o produto em si. Você pode personalizar em massa a maneira

como os produtos são pagos ou entregues. Você também pode personalizar a página da web ou o atendimento do *call center*.

2.3.2 Fatores Críticos para a Implementação do CRM

Os fatores críticos para a implementação do CRM, segundo Franceto et al, (2002) são:

Planejamento: a empresa deve estudar os métodos e processos, tanto quanto os requisitos para realizar a transição ou adequação de um CRM, definindo objetivos, parâmetros e valores para a empresa, de acordo com o planejamento do modelo de relacionamento e negociação a ser adotado. O direcionamento errado do planejamento poderá ocasionar o enrijecimento e até a perda de vantagens competitivas pela organização.

Disseminação da Cultura: a cultura faz parte da empresa. Envolver as pessoas fazendo com que as mesmas sejam disseminadoras dos processos e objetivos, torna-se o ponto mais crítico de todo o processo, decorrente da reatividade das pessoas, influenciando nessa forma em todo o processo de implementação. Se houver falhas nessa fase, o sucesso do processo torna-se seriamente comprometido.

Gestão e Revisão dos Processos: o relacionamento com o cliente envolve diferentes esferas da organização, sendo por isso importante a integração e comunicação entre departamentos, tanto quanto a coordenação dos processos. Os sistemas de CRM devem estar totalmente alinhados aos objetivos estratégicos da empresa. Sem esse alinhamento, as implementações tendem a ser pontuais e perdem prioridade para a empresa. O conhecimento da visão e direção da empresa, com as quais os executivos estão comprometidos, deve ser utilizado para orientar cada etapa da implementação.

Centro de Conhecimento e Aprendizagem: as organizações devem construir verdadeiras redes de disseminação do conhecimento e aprendizagem, visando expandir sua capacidade de criar vantagens competitivas através do pensamento sistêmico e da construção de uma visão compartilhada. Os indivíduos, são a unidade de aprendizagem fundamental nas organizações modernas, emanando delas todo o dinamismo e imagem externa da organização. O treinamento não deve centrar-se no modelo tradicional, mas sim, deve ser um processo contínuo e inovador, adaptado à cultura organizacional.

Compreensão e Foco no Cliente: a unidade na busca incessante por superação competitiva e em estratégias de agregar valor no processo. Tal visão deve ser disseminada através do Marketing Corporativo (é importante deixar claro que não se refere ao marketing departamental), proporcionando a segmentação de resultados, clientes e investimentos, e a consciência de ganho de negócios de longo prazo.

Organização de Informações: o armazenamento desorganizado de dados e o direcionamento errôneo na obtenção de informações, somadas a inabilidade de determinar quais são direcionadas a quais ações específicas, podem ser uma barreira no caminho para maximizar os relacionamentos de negócios junto aos clientes. Após algum tempo, problemas como esse podem gradativamente degradar a integridade da empresa entre seus clientes, fornecedores e parceiros. **Indicadores:** a definição de indicadores que avaliem o processo de CRM do planejamento ao feedback contínuo das ações, visam proporcionar a manutenção da identidade organizacional e o desenvolvimento de vantagens competitivas.

Definição de Canais de Comunicação: apesar do advento da Tecnologia da Informação e das telecomunicações, cada negócio demanda um canal de distribuição, comunicação e informação diferenciados, isto quando não realizam a combinação de canais. Torna-se fundamental alinhar a utilização dos canais de comunicação com o negócio.

Escolha da Tecnologia: após toda a organização se alinhar dentro da sistemática de CRM, deverão então ser eleitos os processos que definirão a escolha da tecnologia adequada à estrutura empresarial, verificando-se se a mesma futuramente não irá entrar ou ser travada por sistemas que correm paralelamente na empresa.

Implantação da Tecnologia de CRM: após ser adquirido ou desenvolvido o software de CRM, a empresa precisa começar a aplicar a tecnologia, tendo sempre como prioridade o alinhamento à cultura implementada. Qualquer nova demanda deverá ser listada e relacionada como requisitos a serem analisados no processo de refinamento e avaliação de necessidades.

3 MÉTODO

O método utilizado na pesquisa foi um estudo de caso por trata-se de uma pesquisa exploratória em uma agência bancária específica e buscando obter resultados da percepção de funcionários de determinado cargo. De acordo com Martins (2002), “o estudo de caso é uma pesquisa cujo objetivo é uma unidade que se analisa profundamente, debruçando-se sobre uma situação específica, buscando descobrir o que há de essencial e característico”. Ainda segundo o autor, os estudos de casos podem ser essencialmente exploratórios, servindo para obter informação preliminar acerca do respectivo objeto de interesse, podem ser descritivos, com o objetivo de descrever um caso ou podem ser analíticos construir ou desenvolver uma nova teoria ou confrontar com uma já existente.

3.1 AGÊNCIA BANCÁRIA PESQUISADA

Utilizou-se o nome fictício de Banco Price por não ter sido autorizado pela instituição financeira estudada a divulgação de dados. A agência bancária pesquisada pertence ao segmento de clientes de alta renda de um dos maiores bancos comercial do Brasil. O banco é um dos maiores em número de clientes e ativos administrados, com um dos maiores números de pontos de atendimento e caixas eletrônicos, segundo dados do Banco Central do Brasil (BACEN). A agência estudada, que atende somente clientes do segmento de alta renda, possui um *lay-out* diferenciado, com recepção e salas com divisórias para atender o cliente com maior discrição. Os clientes têm a sua disposição produtos diferenciados e adequados ao seu perfil de consumo. A agência possui quarenta e dois funcionários, sendo vinte e dois Gerentes de Relacionamento que possuem em média trezentos clientes cada. Auxiliando os Gerentes de Relacionamento tem-se um Assistente de Negócios para cada dois Gerentes, dando suporte ao atendimento. Completam o quadro da agência, funcionários que trabalham no caixa e Gerente Geral. O questionário foi respondido por todo o público-alvo da amostra, ou seja, todos os Gerentes de Relacionamento da agência, em um total de vinte e dois, com exceção de um que estava em férias no período de coleta de dados e o autor da pesquisa, o perfil dos mesmos encontra-se descrito no capítulo 4. O Banco Price está desenvolvendo o seu sistema de CRM desde janeiro de 2010, ainda está na sua primeira versão, iniciou apenas apresentando o perfil dos clientes e poucas listas de públicos-

alvo, vem evoluindo com o uso e fazendo ajustes a partir de canais de troca de idéias com os funcionários usuários. O desenvolvimento do sistema é realizado por Gerentes de Relacionamento convocados pelo banco por conhecerem a necessidades desses funcionários.

3.2 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A coleta de dados foi realizada através de questionário, que se encontra no apêndice A, com base na literatura pesquisada, contendo doze questões fechadas e três questões abertas, além de perguntas para identificar o perfil dos respondentes. As questões fechadas buscaram identificar a percepção dos Gerentes de Relacionamento através da escala Likert, com níveis de concordância de 1 a 5, onde 1 significa concordar totalmente, 2 concordar parcialmente, 3 não concordar e nem discordar, 4 discordar parcialmente e 5 discordar totalmente. As questões abertas visaram buscar sugestões de melhorias para o CRM e pontos positivos e negativos do sistema. O questionário impresso foi entregue em mãos aos respondentes, no dia 6 de outubro de 2011, que responderam em tempo apropriado no mesmo dia.

Os dados das questões fechadas foram analisados por estatística descritiva, a partir do Excel. A análise foi feita com base nas médias e números absolutos das respostas das questões fechadas, complementado pelo conteúdo respondido pelos funcionários nas questões abertas, contribuiu ainda para a análise a experiência do pesquisador que ocupa o mesmo cargo dos respondentes na mesma agência, sendo os resultados dessa análise apresentados no próximo capítulo.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa foi realizada com os Gerentes de Relacionamento de uma agência bancária de Porto Alegre. O público-alvo eram 21 funcionários que ocupam atualmente o referido cargo, todos responderam ao questionário, com exceção de um, que estava em férias. Primeiramente será apresentado o perfil dos respondentes, posteriormente serão analisadas as respostas das questões objetivas, em seguida serão apresentadas as sugestões, pontos fortes e pontos fracos, na opinião dos entrevistados, sobre o sistema de CRM do banco pesquisado, através das questões abertas.

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

O perfil dos respondentes será apresentado a fim de verificarmos se há uma relação entre a característica do funcionário e a percepção ao sistema CRM.

A idade média apurada foi de 42,75 anos, com desvio-padrão de 6,73, verificando-se uma heterogeneidade de fase de vida dos funcionários que ocupam tal cargo.

Em relação ao grau de escolaridade dos respondentes verifica-se o alto grau de formação dos funcionários que ocupam o cargo de Gerente de Relacionamento, sendo oito, a maioria, especialistas, sete com graduação completa e um mestre ou doutor, não tendo nenhum funcionário com apenas ensino médio, isso mostra o grau de exigência do banco para o funcionário ocupar o cargo e também a valorização do estudo formal dado pela instituição estudada.

A pesquisa mostrou um período de tempo no banco elevado, sendo 18,8 anos, ou seja, quase 20 anos de carreira, em média, para atingir esse cargo na instituição. Essa questão, assim como a idade, mostrou-se com uma amplitude bastante elevada, com desvio-padrão de 8,18, mostrando que estão ocupando o cargo de Gerente de Relacionamento alguns funcionários no início e outros no final da carreira.

Na questão seguinte perguntou-se há quanto tempo o funcionário ocupa o cargo de Gerente de Relacionamento, independente do segmento de clientes.

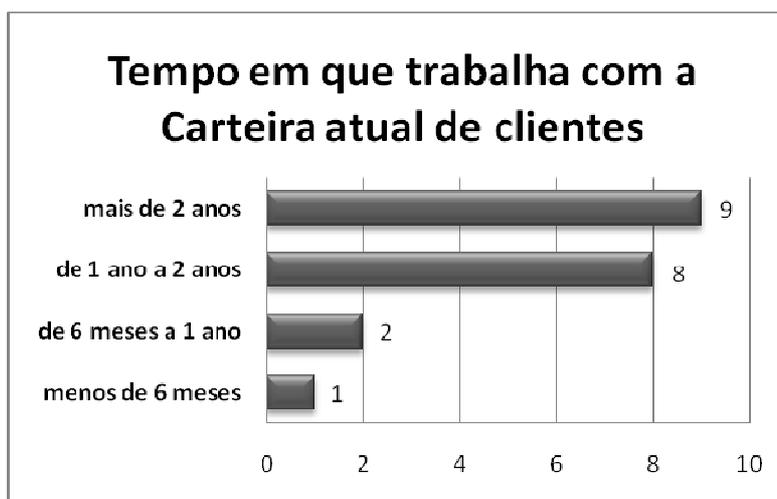
Os dados informaram que os funcionários são experientes no cargo de Gerente de Relacionamento, sendo que quatro trabalha de 4 a 6 anos no cargo e dezesseis mais de 6 anos,

isso porque para atingir o segmento de clientes estudado é necessário passar por outros anteriormente.

Nesta agência, a grande maioria dos funcionários trabalha há mais de 2 anos, sendo três de 2 a 3 anos e dez a mais de 3 anos. Isso mostra a baixa rotatividade de funcionários nessa agência, restando apenas seis de 1 a 2 anos e um para menos de 1 ano.

Na última questão de característica dos respondentes foi apurado há quanto tempo o funcionário está a frente da atual carteira de clientes. O gráfico 1, mostra que quase a metade dos funcionários, exatamente nove, está há mais de 2 anos com os atuais clientes e outra grande parte, oito, está de 1 a 2 anos. Restando apenas dois que estão de 6 meses a 1 ano e somente um a menos de 6 meses. Isso mostra, como na questão anterior a baixa rotatividade dos funcionários dessa agência.

Gráfico 1 – Tempo em que trabalha com a Carteira atual de clientes



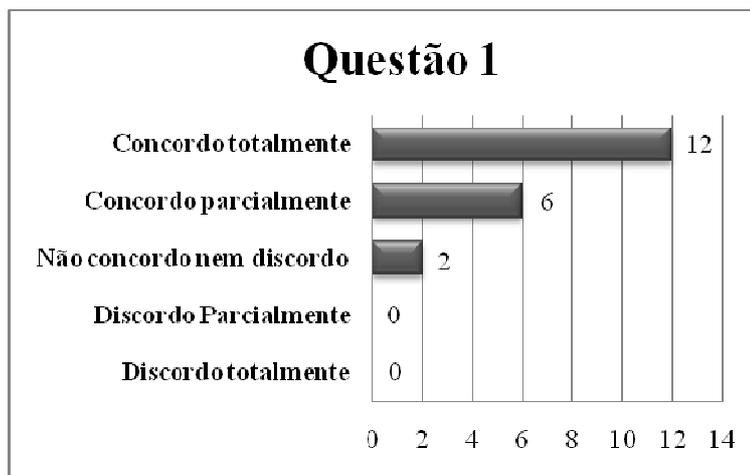
4.2 QUESTÕES OBJETIVAS E ABERTAS SOBRE A PERCEPÇÃO DO FUNCIONÁRIO

A segunda parte do questionário é composta por questões objetivas a fim de obter-se a percepção dos Gerentes de Relacionamento sobre o CRM da instituição que trabalham. As questões são em número de doze com afirmações onde os respondentes deveriam expressar a sua opinião escolhendo uma resposta de 1 a 5, utilizando a escala de concordância de Likert, onde 1 é discordo totalmente e 5 concordo totalmente.

A terceira parte do questionário é composta por três questões abertas. Estas versavam sobre opinião dos respondentes sobre informações e funcionalidades que o sistema de CRM deveria fornecer para melhorar a efetividade nas vendas, pontos fortes e fracos do sistema. Os resultados das questões abertas estão apresentados juntamente com as questões objetivas fazendo um cruzamento de forma a complementar a análise dos resultados.

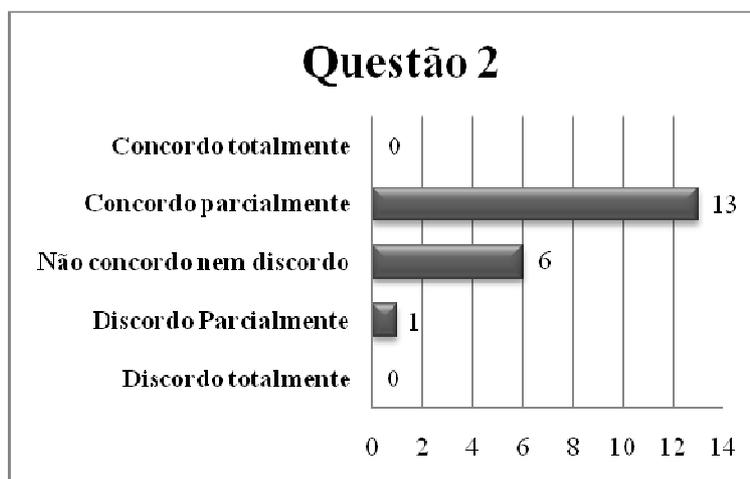
Na primeira questão fechada buscou-se conhecer se o funcionário sabe o que é uma ferramenta de CRM. O gráfico 2 mostra que o Gerente de Relacionamento da agência estudada sabe o que é a ferramenta, sendo que dezoito concordam que sabem o que é e apenas dois não concordam e nem discordam de saber. Isso mostra que a cultura do CRM está difundida na empresa, conforme Franceto et al (2002), o ponto mais crítico da implementação do CRM é disseminação da cultura, afirma que a empresa deve envolver as pessoas para que seja disseminado os processos e objetivos do sistema.

Gráfico 2 – Questão 1



Na segunda afirmação, conforme gráfico 3 abaixo, a maioria dos funcionários, treze, concorda que a ferramenta de CRM do banco estudado é suficiente para atender o cliente, sendo que seis não concorda nem discorda da afirmação e apenas um discorda que a ferramenta é suficiente, mostrando que o CRM disponibilizado ajuda no atendimento ao cliente. Um funcionário sugeriu que aparecesse a foto do cliente na tela do sistema para evitar gafes de não reconhecer um cliente que ainda não se conhece ou pouco se interage.

Gráfico 3 – Questão 2



Na questão 3, afirma-se que as listas de clientes com propensão ao consumo de certos produtos disponibilizadas no sistema de CRM ajudam nas vendas. Aqui onze funcionários concordam que as listas ajudam nas vendas, já outros três acham que não ajudam, e seis não concordam e nem discordam, podemos concluir que os Gerentes de Relacionamento desta agência acreditam que as listas ajudam nas vendas. Nas questões abertas mais da metade dos funcionários citaram como ponto positivo que o sistema disponibiliza listas de clientes com propensão ao consumo, que apesar de possuir ainda falhas, são muito úteis às vendas. Um funcionário sugeriu que quando o cliente simulasse um produto na internet ou Terminal de Auto-Atendimento o sistema gerasse um alerta ao seu Gerente de Relacionamento, isso abriria possibilidades de oferta de produtos.

Na questão 4 e questão 6, pode-se analisar de forma conjunta, conforme Tabela 2, onde a questão 4 afirmativa que o funcionário utiliza as listas de clientes com propensão a determinados produtos quando quer divulgar certo produto e na questão 6 afirma que o funcionário realiza as vendas provenientes da divulgação referida na questão 4.

Na questão 4 houve uma grande homogeneidade nas respostas, onde a média foi de 4,2, e quatorze funcionários escolheram a resposta 4. Conclui-se que os funcionários realmente utilizam as listas para divulgar os produtos.

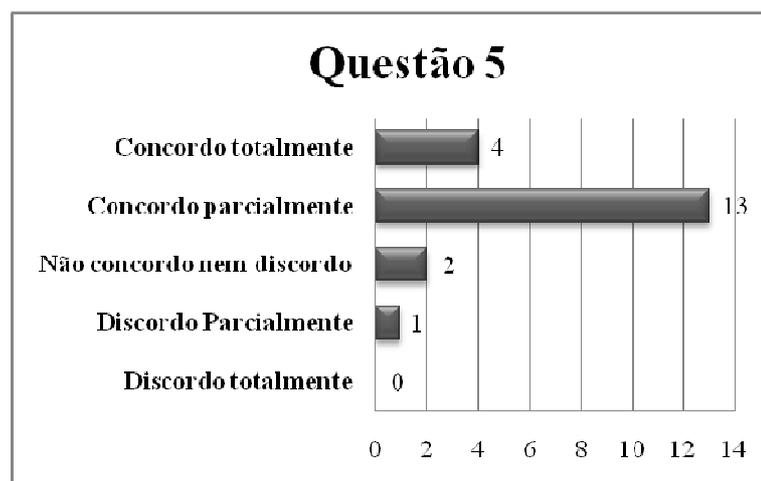
A questão 6 apresentou grande dispersão, média de 3,45, onde cinco funcionários escolheram nota igual ou abaixo de 2, mostrando divergência de opiniões nesse item. Ao relacionar com a questão 4, deixa uma grande dúvida sobre a efetivação das vendas através das listas.

Tabela 1 – Questão 4 X 6

	Respostas Questão 4	Respostas Questão 6
1. Discordo Totalmente	0 funcionários	1 funcionários
2. Discordo Parcialmente	0 funcionários	4 funcionários
3. Não concordo nem Discordo	1 funcionários	2 funcionários
4. Concordo Parcialmente	14 funcionários	11 funcionários
5. Concordo Totalmente	5 funcionários	2 funcionários

A questão 5, refere-se a utilização das listas para as vendas, também aqui as respostas foram bastante positivas, conforme gráfico 3, dezessete funcionários concordam que utilizam as listas para as vendas, provando que os funcionários utilizam convictamente as listas para a venda de produtos.

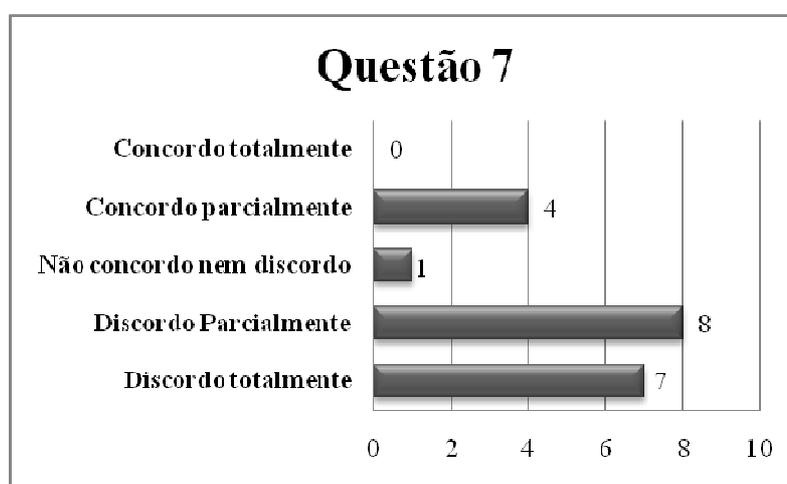
Gráfico 4 – Questão 5



Na questão 7, afirma-se que oferecer os produtos para o público-alvo indicado nas listas é suficiente para atingir a meta de vendas do funcionário. Nas respostas quinze funcionários

discordam da afirmação, mas mostraram grande dispersão de opiniões, sendo que quatro funcionários concordam que oferecer para o público-alvo das listas é suficiente para atingir as metas. Essa alta discordância mostra que oferecer os produtos apenas aos clientes que estão no público-alvo das listas não é o suficiente para atingir as metas propostas pelo banco. Pode-se deduzir que as listas não estão alinhadas com as metas e que existem falhas na escolha dos clientes participantes do público-alvo dos produtos.

Gráfico 5 – Questão 7

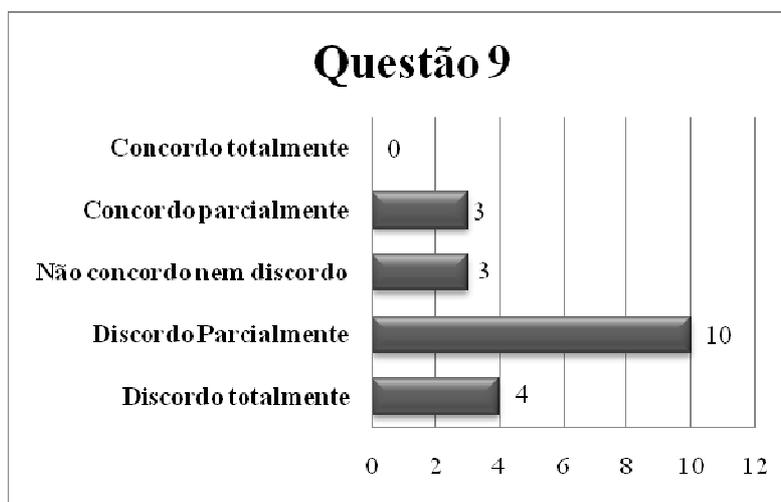


A questão 8 afirma que o público-alvo indicado nas listas é suficiente para vender determinado produto. Como na questão 7 a maioria dos funcionários, dezesseis discordam da afirmação, podemos chegar a conclusões semelhantes as da questão 7, apesar de essa questão focar apenas em vendas, sem determinar o atingimento das metas ou não, as respostas foram semelhantes.

A questão 9 afirma que os produtos que o sistema de CRM indica para os clientes refletem fielmente as suas necessidades. O Gráfico 5 abaixo, mostra que quatorze discordam, isso confirma mais uma vez que o sistema de CRM deve amadurecer bastante ainda e que não está apresentando públicos-alvo adequados.

Franceto et al (2002), lista como fator crítico da implantação do sistema de CRM o armazenamento desorganizado de dados e o direcionamento errôneo na obtenção de informações, somadas a inabilidade de determinar quais são direcionadas a quais ações específicas.

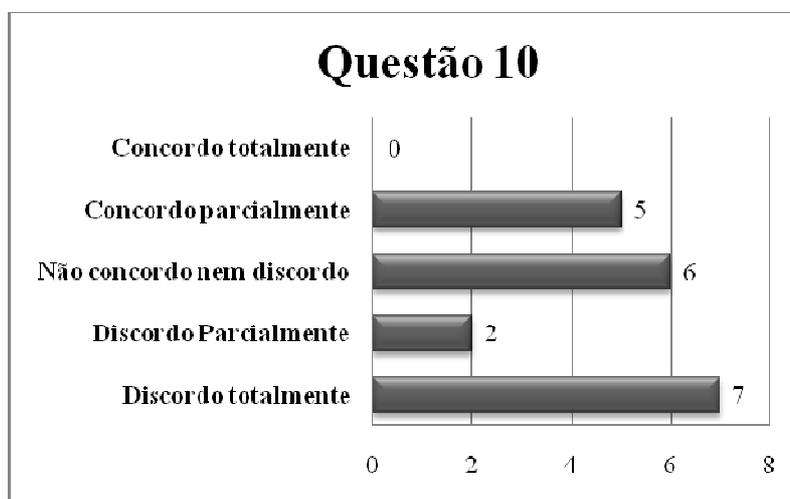
Gráfico 6 – Questão 9



Nas questões abertas cinco funcionários confirmam as respostas da questão 9, dando a mesma sugestão referente a seleção de público-alvo, citaram que o sistema de CRM deveria estar interligado com os outros sistemas do banco em todas as suas funcionalidades para possibilitar a geração de público-alvo para a venda de produtos. Um deles citou o seguinte exemplo: “o cliente que possui débito em conta de seguro de carro de outra seguradora seria público-alvo para oferta do referido seguro”. Outros dois funcionários citaram como ponto negativo que o público-alvo ainda não é confiável, que é preciso analisar o cliente antes de ofertar o produto. Um deles deu um exemplo: “a lista de oferta de empréstimo pessoal, encontra-se ali clientes que não possuem mais limite disponível para o produto, ou clientes que contrataram o produto no mês anterior aparece novamente na lista”.

A questão 10 afirma que quando a administração da agência cobra veementemente a venda de determinado produto em um dia específico o funcionário recorre às listas do CRM para buscar a venda. As respostas foram bastante dispersas, conforme gráfico 6, onde nove funcionários discordam, seis não concorda nem discorda e cinco concorda parcialmente.

Gráfico 7 – Questão 10

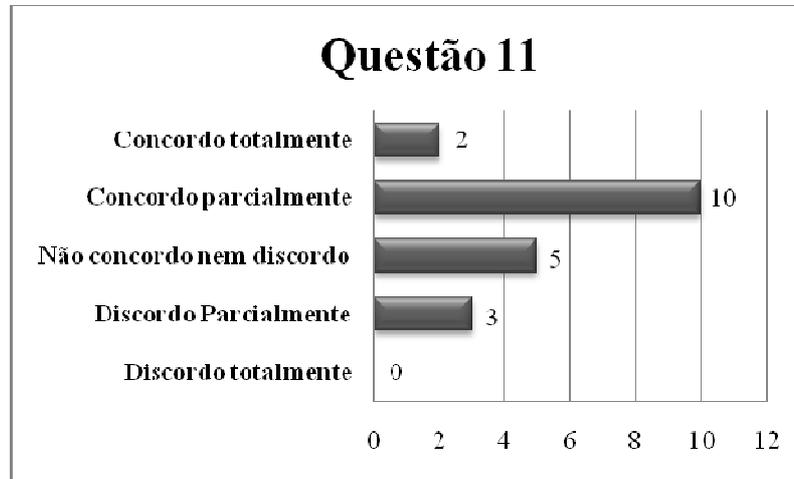


O relato de um funcionário nas questões abertas explica o resultado, sobre o uso do sistema de CRM para as vendas ele afirma: “melhora um pouco, mas o fundamental é o conhecimento e relacionamento com o cliente, a intimidade de conhecer as necessidades do cliente”. Uma crítica feita por dois funcionários é muito importante, o sistema ainda apresenta a visão de produto e não do cliente. O CRM foca na oferta e venda de determinado produto e não o atendimento das necessidades dos clientes e relacionamento de longo prazo. Segundo Franceto et al (2002), outro fator crítico da implantação do sistema CRM é a compreensão e foco no cliente e a consciência de ganho de negócios de longo prazo.

É interessante ressaltar também que apesar de a caracterização dos funcionários se mostrar bastante homogênea, a maioria Gerentes de Relacionamento, experientes, com no mínimo 1 ano trabalhando com a carteira de clientes atual e a maioria a mais de 2 anos, cinco dos funcionários concordam parcialmente com a afirmação. Conclui-se que alguns funcionários acreditam no sistema de CRM do banco estudado.

Na questão 11, afirma-se que as listas do CRM vêm melhorando a medida que são inseridas interações com os clientes. As respostas apresentam que a maioria dos funcionários concorda com a afirmação, conforme gráfico 7. Pode-se concluir que as listas vêm melhorando com a experiência adquirida pelo sistema através da inserção de interações, mostrando que o sistema está bem programado e que tem um futuro promissor.

Gráfico 8 – Questão 11



A possibilidade de registrar as informações de interações com os clientes foi citado por dois funcionários como um ponto positivo do sistema de CRM, acreditam que assim melhora o resultado de interações futuras, reforçando o resultado da questão 11. Outros dois funcionários sugeriram que uma interação mais rápida com o sistema para o registro de informações, percorrer menos telas do sistema motivaria o funcionário a descrever o atendimento com mais detalhes. Entretanto, o ponto negativo mais citado foi que os clientes aparecem repetidas vezes e em um espaço curto de tempo nas listas de propensão a determinado produto, mesmo que sejam incluídas informações da interação e que o resultado tenha sido negativo. Um funcionário citou um exemplo, “foi oferecido financiamento de automóvel para o cliente, resultado informado foi que o cliente não demonstrou interesse no momento, só vai trocar de carro no próximo ano, acontece que no mês seguinte o cliente aparece novamente na lista”.

A questão 12 afirma que as vendas vêm aumentando com o desenvolvimento das listas, é uma confirmação da questão anterior, mais focada as vendas. As respostas nessa questão foram menos positivas, nenhum funcionário concorda totalmente, somente 8 concordam parcialmente, sendo que oito não concordam nem discordam da afirmação. Quando se fala em vendas o funcionário fica mais receoso em confirmar a efetividade do CRM, isso mostra que não está bem claro para o funcionário se as listas vêm aumentando as vendas, ou seja, se o sistema CRM vem fazendo o que se propõe.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um sistema de CRM quando utilizado em sua plenitude deve capturar e armazenar os dados de todas as interações com os clientes, analisá-los e redistribuí-los para todos os setores da empresa onde haja contato com o cliente. Os funcionários devem utilizar essa informação para interagir com os clientes atendendo as suas necessidades pela oferta do produto e serviço correto, mantendo a satisfação do cliente no longo prazo e com isso o retorno para a empresa e acionistas. Entretanto, na prática esse objetivo nem sempre é atingido por diversos fatores, sejam tecnológicos, humanos ou organizacionais. Nesse sentido, o presente estudo procurou buscar a percepção dos Gerentes de Relacionamento de uma instituição financeira sobre o sistema de CRM, que está em sua primeira versão, em uma agência de Porto Alegre. Os Gerentes de Relacionamento foram os escolhidos para a pesquisa pelo contato direto com a ferramenta e clientes.

O objetivo geral e os específicos do presente trabalho foram atingidos através das respostas dos funcionários ao instrumento de pesquisa com doze questões fechadas e três abertas, onde a análise das respostas apresentou a percepção dos Gerentes de Relacionamento sobre o sistema de CRM, no que tange as vendas. Através disso pode-se concluir que o funcionário sabe o que é um sistema CRM, que o sistema de CRM do banco estudado vem contribuindo para as vendas e que com mais informações inseridas no sistema a contribuição tende aumentar. Os resultados também mostraram que apesar de necessitar de melhorias já é útil e utilizado pelos funcionários. O sistema gera públicos-alvo de clientes com propensão ao consumo que se ainda apresentam falhas, geram também vendas e satisfação do cliente. O sistema ainda não está conectado com todos os demais sistemas do banco, mas mostra o perfil do cliente como um todo.

O resultado do presente trabalho é muito importante para o banco estudado, pois apresenta as virtudes e necessidades de melhorias do sistema de CRM, que está em sua primeira versão, projeto que está despendendo muitos investimentos por parte da instituição financeira. Para a academia, o presente trabalho contribuiu para o seu desenvolvimento e aprimoramento, reunindo conhecimentos teóricos e práticos em um tema tão moderno para os bancos.

A empresa pode utilizar o trabalho como base para um estudo mais aprofundado e abrangente sobre o seu sistema de CRM com o intuito de desenvolver e aperfeiçoar o que é hoje a grande esperança de resultados e satisfação do cliente da instituição financeira estudada.

O trabalho tem como limitação o tempo para buscar a opinião de mais funcionários de diversos níveis e regiões do Brasil e acesso a informações internas da instituição estudada.

Para as futuras pesquisas deve-se buscar a opinião e percepção de funcionários de diversas regiões do país e de diversos níveis do banco estudado.

REFERÊNCIAS

BOGMANN, I. M. **Marketing de Relacionamento**: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras. São Paulo: Nobel, 2000.

BRETZKE, M. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real**. São Paulo: Atlas, 2000.

BRETZKE, M.; RIBEIRO, A. H.; DOURADO, Y. **Marketing de Relacionamento: oportunidade para desenvolvimento e crescimento contínuo no setor financeiro**. Conference The University of Texas – Pan American, 1998. Disponível em: <http://www.bretzke-marketing.com.br/artigos_descricao.asp?id_tb_artigo=14&pagex=>>. Acesso em 13 out. 2011

COBRA, M. **Marketing de Serviços**. São Paulo: Cobra, 2000.

CRHISTOPHER, M. **O Marketing de logística**. São Paulo: Futura, 1999.

DANTAS, M. C. B. Tipos de Sistemas de Informação. In: **A gestão da informação na tomada de decisão em uma instituição financeira brasileira orientada ao cliente**. Brasília:Universidade de Brasília, 2005. cap. 3..

DUTRA, F. M., **Marketing de Relacionamento: aplicação de conceitos e ferramentas na perspectiva dos funcionários do Banco do Brasil**. Porto Alegre: UFRGS, 2009. cap 4.

FRANCETO, S.; MORAES, C. C. S. B.; BUK, C. V.; BERTINI, L., ALVES, R. F. Fatores Críticos na Implementação de um Sistema de CRM. In: **CRM: enfoque sobre o relacionamento entre tecnologia e processos de negócios**. Curitiba: XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2002. cap. 4.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração da USP, RAUSP**, São Paulo, v. 35, n. 3, Jul-Set. 2000., p.105-112.

GORDON, I. **Marketing de Relacionamento**. 1 ed. São Paulo: Futura, 1999

GUTIERREZ, M.; BERTRAND, H. **Estudos de negócios 4**. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.

KOTLER, Philip. **Marketing**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. Análise, planejamento, implementação e controle. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1998.

KOTLER, Philip; KELLER, K.L. **Administração de Marketing**. A bíblia do marketing. 12 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

MARCHAND, D. A., **Difíceis escolhas para a alta gerência**. In: DAVENPORT, T. H.; MARCHAND, D. A. DICKSON, T. Dominando a gestão da informação. Porto Alegre: Bookman, 2004, p. 333-340.

MARGARIDA, G.; HELENA, B. **Estudos em Negócios IV**. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.

MARTINS, Maria Alice Hofmann. Metodologia de Pesquisa. Curso de Especialização em Informática na Educação. ULBRA, 2002. Disponível em: <<http://mariaalicehof5.vilabol.uol.com.br/>>. Acesso em 12 out. 2011.

MCKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento**. Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

MENDES, R., O que é Marketing de Relacionamento. In: **Pensando Marketing**. Belo Horizonte, 2010. Disponível em: <<http://www.pensandomarketing.com/home/id85.html>,> Acesso em 12 out. 2011.

MORESI, E. A. D., Delineando o sistema de informação de uma organização. **Ciência da Informação**, Brasília, v.29, n.1, jan-abr. 2000., p 14-24

OLIVEIRA, Wilson José. **CRM & E-business**. Santa Catarina: Florianópolis: Visual Books, 2000.

TURBAN, E.; MCLEAN, E.; WETHERBE, J. **Tecnologia da Informação para Gestão: Transformando os Negócios na Economia Digital**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

VAVRA, Terry G. **Marketing de Relacionamento**. Como manter a fidelidade de clientes através do marketing de relacionamento. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1993.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA

Prezado Colega,

Estou realizando uma pesquisa sobre a Percepção dos Gerentes de Relacionamento sobre o Sistema de CRM (*Customer Relationship Management*) do Banco Price, para meu trabalho de conclusão de pós-graduação. Convido-o a colaborar com essa pesquisa respondendo o questionário abaixo. Não há necessidade de identificação pessoal. Os resultados deste trabalho serão exclusivamente acadêmicos. O tempo estimado de resposta é de 7 minutos.

Róger Kuhn (rogerkuhn@yahoo.com)

A. Caracterização do respondente

- 1) Idade: _____ anos.
- 2) Escolaridade:
 ensino médio graduação especialização mestrado/doutorado
- 3) Trabalho no Banco há _____ anos.
- 4) Tempo no cargo de Gerente de Relacionamento (qualquer segmento de clientes):
 menos de 2 anos de 2 a 4 anos de 4 a 6 anos mais de 6 anos
- 5) Há quanto tempo trabalha nesta agência?
 menos de 1 ano de 1 a 2 anos de 2 a 3 anos mais de 3 anos
- 6) Há quanto tempo você está trabalhando com a carteira de clientes atual?
 menos de 6 meses de 6 meses a 1 ano de 1 a 2 anos mais de 2 anos

B. Questões objetivas: Para responder utilize a escala abaixo marcando um “X” no quadro.

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

	1	2	3	4	5
1. Eu sei o que é uma ferramenta CRM (<i>Customer Relationship Management</i> – Gestão de Relacionamento com o Cliente).					
2. As informações disponibilizadas por meio do sistema de CRM são suficientes para melhor atender o cliente.					
3. As listas de clientes com propensão ao consumo de certos produtos disponibilizadas no sistema de CRM ajudam nas vendas.					
4. Eu utilizo as listas quando quero divulgar determinado produto.					

5. Eu utilizo as listas para as vendas.					
6. Eu realizo vendas provenientes da divulgação de produtos na qual utilizei as listas.					
7. Oferecer os produtos para o público-alvo indicado nas listas é suficiente para atingir a minha meta de vendas.					
8. O público-alvo indicado nas listas é suficiente para vender determinado produto.					
9. Os produtos que o sistema de CRM indica para os clientes refletem fielmente suas necessidades.					
10. Quando eu preciso vender um produto específico, “dia D”, eu utilizo as listas do sistema de CRM.					
11. As listas de clientes com propensão ao consumo vêm melhorando à medida que são inseridas informações de interações com os clientes.					
12. As vendas vêm aumentando com o desenvolvimento das listas.					

C. Questões abertas

- 1) Em sua opinião, que informações e funcionalidades o sistema de CRM deveria fornecer para melhorar a efetividade nas vendas?

- 2) Quais os pontos positivos do uso do sistema de CRM para as vendas?

- 3) Quais os pontos negativos do uso do sistema de CRM para as vendas?

Muito obrigado!