



UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA – UNEB
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

DEIBBE DADIANE MENDES SOUZA
ROBERTA ALVES REIS LADEIA

MARKETING DE RELACIONAMENTO E CRM:
UM ESTUDO DE CASO NO BANCO DO BRASIL DE GUANAMBI-BA.

DEIBBE DADIANE MENDES SOUZA
ROBERTA ALVES REIS LADEIA

**MARKETING DE RELACIONAMENTO E CRM:
UM ESTUDO DE CASO NO BANCO DO BRASIL DE GUANAMBI-BA.**

Monografia apresentada à Universidade do Estado da Bahia - UNEB, Curso de Administração, como pré-requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. M.Sc. Marcus V. C. Fagundes.

Professor de TCC: M.Sc. Carlos Fernando F. Leite.

FICHA CATALOGRÁFICA
Sistema de Bibliotecas da UNEB

Souza, Deibbe Dadiane Mendes

Marketing de relacionamento e CRM: um estudo de caso no Banco do Brasil de Guanambi. /Deibbe Dadiane Mendes Souza, Roberta Alves Reis Ladeia. – Guanambi, 2012.

-f.il.

Orientador: Profº MSc Marcus V.C. Fagundes

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade do Estado da Bahia. Departamento de Educação. Colegiado de Administração. Campus XII. 2012.

Contém referências.

1. Bancos – Serviços ao cliente. 2. Marketing de relacionamento. 3. Clientes – Fidelização 4. CRM (Programa de computador) I. Ladeia, Roberta Alves reis. II. Universidade do Estado da Bahia, Departamento de Educação. Campus XII.

CDD: 658.812

TERMO DE APROVAÇÃO

DEIBBE DADIANE MENDES SOUZA

ROBERTA ALVES REIS LADEIA

MARKETING DE RELACIONAMENTO E CRM:

Um Estudo de Caso no Banco do Brasil de Guanambi-BA.

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade do Estado da Bahia – UNEB, Campus XII como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração. Aprovada em ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA:

Professor M.Sc. Marcus Vinícius C. Fagundes
Universidade Estadual da Bahia - UNEB

Professora M.Sc. Sayonara Miranda Oliveira
Universidade Estadual da Bahia - UNEB

Professor M.Sc. Marcelo Neves Costa
Universidade Federal de Lavras - UFLA

Aos nossos pais, pelo amor e dedicação de sempre e ao Jurandy, que confiou e ajudou nessa grande caminhada.

AGRADECIMENTOS

À DEUS, o maior de todos os líderes, por ter-nos concedido sabedoria e perseverança para trilhar o grande caminho que é a vida.

A nossa família, Débora Tayná, Alcimira, Maria Mendes, João Ribeiro, Valdeci, Rita, Rute por estarem na nossa caminhada sempre.

Aos professores pelo legado educacional que concebeu a todos os alunos.

Aos professores Carlos Fernando Leite e Marcus Vinícius pela orientação deste e principalmente pela dedicação à turma e seus alunos.

Aos competentes amigos e ex-professores Joaquim, Ana, Carminha, Eliene, que muito contribuíram para a formação educacional.

Aos meus colegas de classe, Douglas, Juscélia, Vanúzia, Robson, fica toda nossa gratidão pela relevante contribuição acadêmica e afetiva dadas no decorrer deste curso.

Aos gerentes, funcionários e colaboradores que pacientemente responderam a pesquisa.

Aos amigos incondicionais de todas as horas Heliarda, Javerson, Vilma, Fran, Cleyton, Greice Torres.

Aos nossos companheiros Leonardo e Juliano por acreditar e acompanhar nos nossos sonhos.

A todos as pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para a realização desta monografia e que a nossa memória não permitiu lembrarmos, um pedido de desculpas acompanhado dos nossos sinceros agradecimentos.

A transformação atual é tão rápida e inexorável nas tecnossociedades que as verdades de ontem se tornam subitamente as ficções de hoje, e os membros mais altamente qualificados e inteligentes da sociedade admitem ter dificuldade para acompanhar a avalanche de novos conhecimentos – mesmo em campos extremamente limitados.

Alvin Toffler, 1970

RESUMO

Este estudo tem por objetivo verificar a aplicação do *software* CRM – *Customer Relationship Management* no Banco da Brasil agência de Guanambi-BA, analisando os benefícios que este proporciona no ambiente organizacional financeiro, afim de reter e satisfazer os clientes. Neste mesmo âmbito, também foi desenvolvido um estudo da visão dos funcionários em relação ao uso e adaptação do novo sistema no seu ambiente de trabalho. O CRM é visto com um dos métodos mais sofisticados e eficientes, que transformam a maneira como as empresas podem aumentar a rentabilidade dos clientes atuais, além de ajudar na conquista de novos. A pesquisa foi aplicada com fins exploratórios e descritivos, mediante estratégia de um estudo de caso. Utilizou-se de técnicas de pesquisas documentais e entrevista. Foram aplicados dois questionários. O primeiro deles foi realizado com os clientes, indo de questões que visam informar o perfil dos consultados a questões que buscam diagnosticar a sua satisfação frente ao atendimento oferecido pela agência. O segundo realizou-se com os funcionários, também caracterizando o perfil dos entrevistados e diagnosticando os benefícios do *software* frente ao uso da tecnologia no dia a dia de trabalho. A entrevista foi feita com o gerente geral da agência a fim de conhecer qual foi a proposta do CRM para a instituição estudada. Os resultados elucidam que a implantação do CRM trouxe pontos positivos quanto ao *feedback* no atendimento ao cliente, tornando este mais satisfeito, além de promover o desenvolvimento do trabalho dos seus colaboradores. Revelou-se também que a implantação do novo *software* esta em fase de transição obtendo melhoria contínua quanto aos objetivos proposto pelo sistema.

Palavras-chave: Atendimento ao Cliente; CRM; Marketing de Relacionamento.

ABSTRACT

The main goal for this study is to verify and analyze the proper application for the conceptual software called CRM – Customer Relationship Management – at the *Banco do Brasil*, on its local branch in the city of Guanambi, state of Bahia, analyzing the benefits that it brings to the organizational environment at the financial sector, with the maximum goal of keeping the customers and its overall satisfaction. In the same direction, it was also developed a study about the employees' vision and perception related to the utilization and customizations of this system to the work environment. The CRM is known as one of the most efficient and sophisticated methods, that can positively change the way how companies can increase the profitability generated by its current customers, and help bringing new ones. This research was performed with descriptive and exploratory methods, following a “case study” strategy. Following this method, it was performed through documentation researches and interviews. Two questionnaires were applied. The first questionnaire was performed with customers, starting from questions targeting the profile of the people interviewed to questions searching diagnostics related to their satisfaction about the service received through the local branch. The second questionnaire was performed with branch's employees, also targeting the profile of the interviewed personnel and diagnosing the benefits of this software related to this technology's utilization on the daily work tasks. An interview was also made with the branch's general manager in order to understand the CRM's proposal with its implementation at the researched organization. The results clearly show that the CRM's implementation brought several positive points based on the feedback received regarding the customer service, increasing the satisfaction level of the customers, also promoting the development of the work level delivered by the employees. It was also evident that the implementation of the new software is in a transitional phase, bringing a continuous improvement regarding the main goals proposed by the system.

Key words: Customer Service; CRM; Relationship Management

LISTAS DE FIGURAS

Figura 1: A Pirâmide CRM	30
Figura 2: Estratégia de CRM.....	33
Figura 3: Caracterização dos Clientes	45
Figura 4: Razão de Ser Cliente do Banco do Brasil	46
Figura 5: Satisfação pelos Serviços Oferecidos pelo Banco do Brasil	58
Figura 6: Satisfação pelos Serviços Oferecidos pelo Banco do Brasil	50
Figura 7: Fidelização dos Serviços Solicitados	52
Figura 8: Melhoria no Atendimento nos Últimos Anos.....	53
Figura 9: Avaliação da Implantação do BB 2.0.....	56
Figura 10: Disponibilidade de Treinamentos	57
Figura 11: Manuseio do BB 2.0	59
Figura12: Eficiência do BB 2.0 comparado com SISBB	60
Figura 13: Benefícios do BB 2.0.....	60
Figura 14: Objetivos alcançados do BB 2.0	63

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Descrição do Tratamento Dispensado pelos Funcionários	48
Tabela 2: Descrição do Tratamento Dispensado pelos Funcionários	48
Tabela 3: Indicação do Banco para ser o Banco de outra pessoa	53
Tabela 4: Caracterização dos Funcionários	55
Tabela 5: Forma de Treinamento	58

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1 Problemática.....	14
1.2 Objetivos	15
1.3 Justificativa.....	15
2. ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING	20
2.1 Marketing De Relacionamento	22
2.2 Tecnologia De Informação E Marketing	27
2.2.1 Sistema De Gerenciamento De Relacionamento Com O Cliente (Crm) ...	28
2.2.2 Crm E Seus Aspectos Tecnológicos.....	31
3 ESTRATÉGIAS METODOLÓGICAS	36
3.1 Caracterização Da Pesquisa.....	36
3.2 Unidades De Análise E Observação	37
3.3 Técnicas De Coletas De Dados	37
3.4 Estratégias De Análise E Tratamento Dos Dados	39
4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS	41
4.1 Caracterização Da Organização Lócus Da Pesquisa	41
4.2 Caracterizações Dos Clientes Da Empresa Investigada	44
4.3níveis De Satisfação Dos Clientes	46
4.4 Percepção Na Melhoria Do Atendimento Do Banco De 2011 Para 2012.....	52
4.5 Percepções Dos Funcionários Do Banco Frente Ao Sistema Crm	54
4.6 O Crm Para O Gestor Da Agência	63
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	65

REFERÊNCIAS

APÊNDICES

1. INTRODUÇÃO

Sabe-se que o setor de serviços no Brasil é de grande importância para o desenvolvimento econômico e social do país. A qualificação nesse segmento junto com a sua sistematização é fundamental diante da abertura de mercado favorecendo a ampliação do poder de escolha dos consumidores.

A extinção dos monopólios junto com a globalização exigiu da valorização de informação das corporações e distribuiu conhecimento aos clientes, dando às empresas poder competitivo e qualidades jamais sonhadas. Aos clientes, foi dada a maior possibilidade de transformação de sua realidade, pela capacidade de selecionar, através do mundo, seus fornecedores, maximizando seu poder de compra (MACGOWAN, 1997).

Tais fatos ganharam evidências no início da década de 1990, quando as grandes corporações vislumbraram inovações em seus processos de ação e planejamento, além de sua razão de existir - os clientes (CHAMPY, 1997). As empresas precisam saber gerenciar as diferenças de necessidades de cada consumidor, fazendo com que ele se sinta único; precisam entender que o consumidor passou a ser fundamental.

Objetivando este novo horizonte, começaram a ser desenvolvidos Sistemas de Informação capazes de transformar o relacionamento com os clientes, aprimorando os elos existentes e incrementando o valor agregado, tendo como consequências a elevação da rentabilidade da empresa e maior satisfação para os clientes, em busca da fidelidade, atitude cada vez mais rara na sociedade da informação (BRETEZKE, 2000).

Tornou-se necessário então, uma nova estrutura organizacional, na qual o cliente seria visto pelos colaboradores como principal vetor do negócio, revolucionando o modelo organizacional e suas diretrizes. Neste contexto, o (CRM) ou Sistema de Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente surge como uma alternativa para que as empresas conheçam, compreendam e lucrem com os seus clientes.

Dado o contexto ora apresentado e trazendo essa discussão para o âmbito empírico, tem-se que o objetivo deste trabalho foi estabelecer uma discussão sobre a implantação de um Sistema de Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente (CRM) em um banco comercial. O CRM estudado deu origem a uma nova forma de administrar clientes no Banco do Brasil S/A. Para tanto, pesquisou-se a agência da cidade de Guanambi, localizada no Estado da Bahia, conforme observa-se no problema de partida, objetivos e justificativa da investigação sinalizados a seguir.

1.1 Problemática

As crescentes mudanças a que tem sido submetido o sistema financeiro nacional tornaram o segmento bancário um dos mais competitivos e obrigaram as instituições a desenvolverem ações que priorizem a qualidade e produtividade, como forma de se manterem competitivas.

Diante das necessidades de conseguir um espaço no mercado financeiro considerando a acirrada competição, os bancos estão constantemente investindo em novas tecnologias, adotando rapidamente soluções de terminais de autoatendimento e de segurança em transações. Além dos aspectos tecnológicos, os bancos se preocupam cada vez mais com o atendimento aos clientes, procurando satisfazê-los e torná-los fiéis. Para que isso ocorra, os bancos procuram facilitar cada dia mais a vida de seus clientes. Conforme pesquisa realizada pela Fenabran (2012), as transações automáticas (terminais no comércio, transações por computadores, débitos automáticos) representam 74,7% do total, contra 25,3% das realizadas com intervenção de funcionários nas agências ou por telefones.

Contudo, ao mesmo tempo em que os bancos visam satisfazer seus clientes retendo-os, estes se afastam realizando suas atividades bancárias automaticamente e fazendo com que os bancos busquem coletar, armazenar, analisar e distribuir informações sobre os clientes a todos os pontos de contato possíveis, com o propósito de fornecer qualidade no atendimento, diferenciando o pacote de serviços

ofertados aos consumidores. Este tipo de atividade, como já foi visto, é facilitado com o *software* de CRM. Portanto, o problema da pesquisa é:

A implantação do Sistema de Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente (CRM) no Banco do Brasil, agência Guanambi-BA contribuiu para a melhoria da qualidade do atendimento?

1.2 Objetivos

✓ Geral

Analisar a contribuição da implantação do CRM para a melhoria da qualidade no atendimento aos clientes do Banco do Brasil, agência Guanambi-BA.

✓ Específicos

- Descrever e analisar o processo de implantação do novo sistema CRM no Banco do Brasil, agência Guanambi-BA;
- Comparar a satisfação dos clientes do Banco estudado antes e após a implantação do novo Sistema Operacional de Atendimento, agência Guanambi-BA;
- Analisar a percepção dos clientes internos e externos do Banco investigado frente aos benefícios do novo Sistema Operacional de Atendimento, diagnosticando as vantagens e desvantagens da tecnologia adotada.

1.3 Justificativa

Segundo Deming (2000), citado por Barbulho (2001), a maioria das empresas que prestam serviços dão maior importância ao custo; outras ao desempenho e assim, desconsideram a qualidade do atendimento. Provavelmente, isso ocorre por acreditarem na visão mecanicista e assim não priorizarem as percepções dos clientes que é um dos componentes indispensáveis e atuantes nesse processo. Sendo assim, é primordial uma equipe de boa qualidade e harmoniosa quanto ao

relacionamento, pois somente desta maneira é possível obter-se a maximização da excelência do serviço produzido com qualidade. Por qualidade, entende-se:

[...] como a totalidade dos atributos e características de um produto ou serviço que afetam sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas. (KOTLER E KELLER, 2006 p. 145).

Segundo Brown (2001), para obter sucesso no mundo corporativo, é indispensável concentrar-se em produtos e serviços que supram as necessidades dos clientes, administrando o relacionamento para garantir a sua satisfação e sequência de compras. No mundo tecnológico da informação, os sistemas CRM são mais adequados para auxiliar as empresas na consecução desse objetivo, cujos benefícios de implantação são objeto de estudo desse trabalho.

Dentro desse contexto, os bancos passam a prestar um atendimento centralizado no cliente. Este, por sua vez, acaba por idealizar um banco que efetivamente se interesse por ele. Portanto, além de manter os clientes satisfeitos e fiéis, o banco se sente movido a elevar o seu padrão de qualidade, fundamentado em fatores tecnológicos para a obtenção da excelência.

Devido à acirrada concorrência, os bancos são usualmente considerados como os grandes investidores em novas tecnologias, adotando rapidamente soluções de terminais de autoatendimento e de segurança em transações. Conforme pesquisa realizada pela Fenabran neste ano, aponta que as despesas e investimentos dos bancos em tecnologia registraram a marca de R\$ 18 bilhões. Esse total representa um crescimento de 27% em relação aos valores de 2009, que chegaram a R\$ 14 bilhões. Em 2010, esses números foram de R\$ 16 bilhões. Ainda na mesma pesquisa assinala que todo esse investimento se justifica pela incessante busca de eficiência operacional por parte dos bancos. É a tecnologia que viabiliza o crescimento no número de agências no Brasil, chegando a ter um aumento de 7% em 2011, atingindo um total de 21,3 mil.

Esse progresso foi impulsionado pelos grandes bancos que buscam cada vez mais aumentar sua capacidade de negociação. A plataforma tecnológica nas agências deve evoluir para apoiar o papel de relacionamento com os clientes que esses pontos de atendimentos ganharam nos últimos anos.

Dentro dessa ótica, constatou-se o interesse em dimensionar os impactos causados na implantação de um novo sistema tecnológico em um banco, a exemplo o Banco do Brasil agência Guanambi-BA, voltados no relacionamento com os clientes.

Através do diagnóstico e da análise dos clientes interno e externo do banco, o presente estudo contribuirá para a instituição no concernente a evolução e retorno do investimento da implantação do novo *software*, ponderando os objetivos alcançados. Adicionalmente a isso, os resultados podem ajudar a um melhor entendimento das diferenças, das necessidades, dos anseios e das expectativas dos clientes em relação aos serviços bancários, fornecendo valiosos subsídios para potencializar a utilização de tecnologias que viabilizam no tocante às necessidades e culturas dos grupos visados, aumentando a popularização dos produtos e serviços ofertados pela instituição.

A opção por esta organização deveu-se ao fato de uma das pesquisadoras ter compartilhado com os servidores e demais atores envolvidos, durante dois anos de estágio trabalhando no setor administrativo da instituição. Com esta convivência, diversas manifestações curiosas foram indagadas e observadas a respeito das constantes atualizações tecnológicas; a respostas dos colaboradores frente à mudança organizacional nas atividades funcionais e os impulsos que esses novos modelos tecnológicos provocaram no atendimento aos clientes.

Em resumo, repetindo as lições de Kotler (2000), a qualidade do atendimento assume papel relevante, constituindo-se praticamente no principal diferencial mercadológico do setor, na medida em que os serviços não são tangíveis, não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados, diferentemente dos produtos físicos e nisso reside à importância deste trabalho.

Nesse contexto, o CRM surge com uma promessa para que as empresas conheçam, compreendam e lucrem com seus clientes. O assunto escolhido para a pesquisa é pauta no momento atual. Segundo apresentado por Camolesi (1996), os projetos extensos apresentam certas dificuldades relacionadas à complexidade, que demandam um elevado grau de conhecimentos específicos, até multidisciplinares, além de enorme habilidade no domínio de informações. Com relação aos Sistemas de Informação, a implantação assessorada por *software* proporciona técnicas de direcionamento e ponderação, atenuando ao inoculando tais problemas.

Este estudo é extremamente pertinente, uma vez que analisa a implementação do CRM voltada para a qualidade no atendimento em uma grande empresa brasileira, caracterizando como um projeto de elevada complexidade e grande escopo de abrangência.

Portanto, por ser uma pesquisa inédita e de tamanha relevância para a academia e a comunidade universitária, o presente trabalho possibilitará trazer respostas importantes e até então desconhecidas a respeito do uso da tecnologia para o relacionamento com os clientes na instituição bancária.

Tendo em vista a apreciação de estabelecer uma discussão sobre a implantação da nova gestão de relacionamento com o cliente no Banco do Brasil agência Guanambi-BA, constatou a importância de verificar se os objetivos foram atingidos com relação à melhoria do atendimento dos funcionários para com os clientes, gerando satisfação dos mesmos. Por tais evidências, o trabalho foi estruturado em cinco capítulos.

Dado o exposto, este trabalho constituiu-se de mais quatro capítulos, além desta introdução. O capítulo seguinte trata da fundamentação teórica da pesquisa, abordando os princípios fundamentais da Administração de *Marketing* e a evolução do *Marketing* de Relacionamento. Nesta parte, estabelece-se um elo entre as funções de *Marketing*, *Marketing* de Relacionamento, Atendimento ao Cliente e CRM, este último como o braço tecnológico de apoio às mudanças necessárias nas práticas de *Marketing* das empresas modernas. Adiante, ainda no segundo capítulo, será apresentado o detalhamento das principais funcionalidades do CRM, que visa

suportar as atividades de gerenciamento do relacionamento com o cliente, suas ferramentas e benefícios, procurando-se mostrar como a tecnologia pode auxiliar nas peculiaridades do *Marketing*, tornando ainda mais eficiente e eficaz os objetivos organizacionais. No terceiro capítulo, as pesquisadoras trataram do método de pesquisa, destacando-se o instrumento e meios de investigação, assim como os procedimentos utilizados na apuração e mensuração dos dados obtidos. Já o quarto capítulo aborda a apresentação e análise dos dados coletados na pesquisa, em razão dos objetivos fixados para o estudo. Por fim, no quinto capítulo, têm-se as considerações finais dos estudos e a apresentação das referências bibliográficas adotadas na investigação.

2. ADMINISTRAÇÃO DE *MARKETING*

O presente capítulo apresenta uma pesquisa bibliográfica com diversos autores, onde são apresentados os conceitos centrais de *Marketing*, *Marketing* de Relacionamento e suas abordagens, Tecnologia da Informação e sua contribuição para o *Marketing*, e por fim o estudo do CRM como estratégia de relacionamento, demonstrando a importância de se estudar a implantação do CRM nas instituições bancárias.

Segundo Kotler (2003, p.79) “*Marketing* é a função empresarial que identifica necessidades e desejos insatisfeitos, define e mede sua magnitude e seu potencial de rentabilidade, especifica que mercados-alvo serão mais bem atendidos pela empresa, decide sobre produtos, serviços e programas adequados para servir a esses mercados selecionados e convoca a todos na organização para pensar no cliente e atender ao cliente”.

Simões (2000) e Kotler (2000) já ensinava que *Marketing* está relacionado com “conquistar e reter clientes” e que o foco do trabalho das empresas deve estar no cliente, como se observa no conceito:

O *Marketing* é o mecanismo de satisfazer as necessidades do consumidor através do produto ou serviço, bem como de um grupo de fatores, quais sejam econômicos, psicológicos, sociais, éticos, fatores estes que integram uma escala de valores utilizada pelo consumidor para a sua satisfação individual (SIMÕES, 2000; KOTLER, 2000).

Marketing implica relacionamento, tendo várias definições, muitas delas já citadas anteriormente, sendo bastante clara a definição do *Marketing* com “ação voltada para o mercado”, aspecto reconhecido pela maioria dos autores.

Entretanto, a melhor maneira de se definir *Marketing*, passa pelo desenvolvimento de relações. Se a organização consegue desenvolver relações sólidas com clientes, fornecedores, mídias, revela-se bem posicionada no que

concerne a *Marketing*. O *Marketing* está mais próximo dos clientes do que qualquer outro setor da organização, dado o aspecto relacional inerente às suas áreas de atuação, e deve buscar sempre avanços tecnológicos, sem nunca deixar de olhar para o mercado, que muda rapidamente apresentando tendências, necessidades e problemas específicos. De modo que, o universo relacional é sempre estratégico no contexto atual de globalização e competitividade.

O porta voz de tais mudanças não é outro senão o cliente, que sinaliza tempos cada vez mais repletos de novidades para estudiosos e praticantes do *Marketing*, ocupando hoje lugar de destaque nas organizações.

É fator crítico de sucesso buscar formas de relacionamento com o mercado, nas quais se estabeleça vínculos saudáveis, de preferência em cada momento chamado “momento da verdade”, de modo que a estrutura e o funcionamento dos canais de comunicação com o clientes devam ser encarados com a “menina dos olhos” das organizações que navegam nas águas incertas da economia mundial.

Segundo Mackenna, (1999), todo dia o consumidor vê novos e diferentes produtos entrarem em sua casa. Esses produtos podem ter sido fabricados ou montados no México, Taiwan, Espanha, Índia, China ou Tailândia. Contudo, eles mantêm o mesmo nome conhecido, usados nos seus países de origem. Os produtos são desempenhados no Japão ou na Califórnia, as peças são fabricadas na Itália, Coréia, Canadá ou Escócia e montadas no México, Irlanda ou Taiwan. Então ele questiona: onde fica a fidelidade do consumidor?

Tudo isso indica que a estratégia para o futuro precisa saber lidar com um mercado em mutação. Não significa previsões amplas e sofisticadas, ou abrangentes pesquisas de mercado; significa que, mais do que qualquer outra coisa, é necessário treinar o processo de raciocínio criativo de modo a ficar atentos, explorar e adaptar às novas formas de abordar estratégias empresariais e de *Marketing*. Significa a necessidade de desenvolver relações duradouras com clientes, para que eles parem de pular de produto para produto e de fornecedor para fornecedor à medida que surgem novas opções e tecnologias.

Um dos conceitos chaves do *Marketing* para competir em tempo real é o relacionamento um a um expressado até as últimas consequências para obter a fidelidade dos clientes através de uma experiência de marca positiva, conforme propõe o chamado *Marketing* de Relacionamento.

2.1 *Marketing* de Relacionamento

Primeiramente, o *Marketing* de relacionamento dizia respeito apenas ao desenvolvimento de relações entre empresas e consumidores institucionais. O chamado marketing *business to business*, ou *marketing be-to-be*. Os bancos, no entanto, começaram a usar o conceito aplicado a pessoas físicas e, assim, o conceito acabou estendendo-se a todo tipo de empresa e consumidor final.

Vários autores se alinharam desde então a esse pensamento. De acordo com Kotler (2000), o “*Marketing* de Relacionamento é baseado na premissa de que os clientes importantes precisam receber atenção contínua”, independentemente de serem pessoas físicas ou jurídicas. O que vale aqui é o retorno que esse cliente dá para a empresa.

O *Marketing* de Relacionamento é uma estratégia de *Marketing* que visa a construir uma relação duradoura entre cliente e fornecedor, baseada em confiança, colaboração, compromisso, parceria, investimentos e benefícios mútuos, resultando na otimização do retorno para a empresa e seus clientes. (DIAS, 2003 p. 301).

Segundo Stone e Woodcock (2006), o *Marketing* de Relacionamento é o uso de várias técnicas e processos de *Marketing*, vendas, comunicação e cuidado com o cliente para: identificar clientes de forma individualizada e nominal; criar um relacionamento duradouro entre a empresa e esses clientes; e administrar esse relacionamento para o benefício mútuo dos clientes e da empresa.

Gordon (1999) percebe o *Marketing* de Relacionamento como um processo contínuo de criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria.

No concernente, a gestão do relacionamento com clientes, Kotler (2000, p.89) cita algumas das características que o *Marketing* de Relacionamento deve possuir, como por exemplo:

- Concentrar-se nos parceiros e clientes, em vez de nos produtos da Empresa, transferindo o foco interno para o externo;
- Atribuir mais ênfase à retenção e satisfação dos clientes existentes do que à conquista de novos clientes;
- Confiar mais no trabalho de equipes, fomentando o *Marketing* coordenado, do que nas atividades de departamentos isolados;
- Ouvir e aprender mais do que falar e ensinar.

Por tanto, vale salientar, que diante das definições citadas, um consenso sobre o que é *Marketing* de Relacionamento é a construção de uma relação duradoura entre empresa e consumidor, fundamentada na confiança e em resultados mútuos ao longo do tempo. Sendo assim, pode-se concluir que os principais benefícios do *Marketing* de Relacionamento são:

- Aumento da lealdade e retenção de cliente – os clientes estabelecem relacionamento de longo prazo com a empresa, comprando e com mais frequência;
- Maior lucratividade por cliente, em função dos custos menores para atrair clientes e da redução dos custos de venda uma vez que os clientes já existentes reagem melhor ao *Marketing*.

Alguns fatores são primordiais para a implementação e sucesso de estratégias de *Marketing* de Relacionamento em uma empresa. Adiante, ressaltam-se os elementos mais expressivos:

a) Qualidade

A qualidade é um termo que apresenta diversas interpretações e por isso, "é essencial um melhor entendimento do termo para que a qualidade possa assumir um papel estratégico" (Garvin 1992, p.47). A forma como a qualidade é definida e entendida em uma organização reflete a forma como é direcionada a produção de bens e serviços.

Neste sentido, vários autores têm procurado dar uma definição para a qualidade que seja simples, precisa e abrangente: simples para ser facilmente assimilável em todos os níveis da organização; precisa, para não gerar interpretações dúbias; e abrangente, para mostrar sua importância em todas as atividades produtivas.

Segundo Kotler (2000, p.79), qualidade é a totalidade dos atributos e características de um produto ou serviço que afetam sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas.

Juran (1992) diz que a qualidade possui duas definições: Qualidade são aquelas características do produto que atendem as necessidades dos clientes e, portanto, promovem satisfação com o produto; qualidade consiste na ausência de deficiências.

Falconi (1999) sintetiza o conceito de qualidade nos seguintes termos: "um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente". Isso significa para o mesmo: um projeto perfeito; sem defeitos; baixo custo; segurança do cliente, entrega no prazo certo, no local certo e na quantidade certa. Já quando se trata da qualidade no atendimento, observa-se que esta é difícil de ser quantificada, mas pode ser descrita em cinco dimensões, de acordo com Berry (1992):

- Confiabilidade: a capacidade de proporcionar o que foi prometido, com a segurança e precisão;

- Convicção: os conhecimentos e a cortesia dos colaboradores, e sua capacidade de transmitir confiança e segurança;
- Aspectos tangíveis: as instalações físicas adequadas e os equipamentos apropriados e a aparência pessoal da equipe de atendimento;
- Empatia: o grau de cuidado e atenção individual proporcionados ao cliente;
- Receptividade: a disposição para ajudar o cliente e fornecer um atendimento imediato.

Diante desse quadro, toda e qualquer empresa vê-se obrigada a repensar seus canais de atendimento, de forma a garantir sua própria sobrevivência. Conquistar a fidelização ou a manutenção do cliente a partir da satisfação de suas reais necessidades – o *Marketing* de Relacionamento – é, em média, cinco vezes mais barato do que atrair novos clientes através do *Marketing* tradicional, sendo, portanto, fundamental seu uso intensivo. Cliente que gera lucro é aquele que volta sempre, tornando-se cativo.

b) Satisfação do consumidor

A investigação do tema satisfação dos consumidores tem merecido destaque no atual contexto acadêmico e empresarial. Numerosas pesquisas nesta área revelam como a satisfação pode afetar o desenvolvimento e o crescimento das empresas ou pode ocasionar perdas de resultados. A satisfação é um dos principais elementos capazes de fidelizar um cliente. Dessa forma, as empresas devem buscá-la como forma de estreitar a relação com seus clientes, tornando-os parceiros comerciais.

Segundo Kotler (2000, p. 58), a satisfação “consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador.” Conforme o autor a satisfação, define-se como uma função de desempenho e expectativas percebidos pelo cliente. Assim uma vez satisfeitos as necessidades, aumenta a auto estima ou reduz a ansiedade do cliente.

Na visão de Oliver (1996, p. 13) a satisfação é uma “reação completa do consumidor ao ato de consumir”. Considerando essa definição e a situação das empresas em dispor de recursos limitados, é importante ter o conhecimento dos consumidores para auxiliarem os gestores a tomarem decisões mais efetivas em relação aos atributos.

Segundo Mowen apud ANATEL (2003), a satisfação do consumidor é a atitude geral sobre um produto ou serviço posterior a sua aquisição e uso. É o julgamento de avaliação pós-compra resultante de uma compra específica. Já Engelet *al.* (1995) classifica satisfação como “uma avaliação em que a alternativa escolhida é consistente com as crenças anteriores com respeito a aquela alternativa”.

Enfim, mais um julgamento de satisfação destaca-se em função das perspectivas que alcança, a saber:

A satisfação é vista sob quatro perspectivas. A primeira considera a satisfação como sendo uma busca individual, um objetivo a ser atingido através do consumo de produtos e serviços. A segunda apresenta o ponto de vista da empresa. Em uma sociedade capitalista, grande parte das empresas busca o lucro e quase sempre sua rentabilidade é resultante da venda repetida de seus produtos ou serviços ao longo do tempo. A terceira mostra o mercado como um todo, onde cada vez mais a satisfação - e também a insatisfação - dos consumidores vêm sendo examinadas no sentido de exercer influência na regulamentação das políticas regentes no mercado, tanto no setor público quanto no setor privado. Por último, a perspectiva da sociedade é a mais ampla e trata da satisfação do indivíduo não só como um agente de consumo de produtos e serviços, mas como um cidadão em relação à sua saúde física, mental e financeira. (OLIVER apud LIMA e NIQUE, 2002)

Dentre os autores pesquisados, pode-se dizer que a literatura abordada anteriormente aparece com um maior destaque, pois concentra uma maior abrangência a respeito do tema.

A satisfação é muitas vezes conceituada como um contínuo unidimensional opondo dois pólos extremos: o “muito satisfeito” e o “muito insatisfeito” (Evrard, 1993). Entretanto, alguns autores consideram a satisfação e a insatisfação como duas estruturas distintas. Swan & Combs (1976) demonstraram que alguns atributos

do produto só contribuem para evitar a insatisfação (chamados de mantenedores), enquanto outros determinam a satisfação (chamados de satisfatores).

Ainda assim Tontiniet *al.* (2004, p. 180) ressalta que “clientes satisfeitos são menos sensíveis a preços e propensos a repetir o consumo com os fornecedores que lhe trouxeram satisfação superior.” Conclui-se que, o processo de identificar os atributos que geram satisfação nos clientes é imprescindível para qualquer empresa sobreviver no ambiente competitivo atual.

A satisfação aliada ao bom atendimento é o aspecto que faz o cliente retornar, por isso, a satisfação do cliente tem que ser o motivo maior, pois estes quando satisfeitos são mais do que simples consumidores ou clientes, mas, parceiros comerciais e advogados que defendem a empresa e fazem propaganda para amigos e familiares (Kotler, 2000, p. 96).

Para Bendlin (2000, p. 26) “a melhor estratégia para ter clientes de forma contínua e permanente é oferecer aquilo que ele realmente quer, delineando assim a busca pela qualidade que possibilite exceder suas expectativas.”

Diante do exposto, relata-se que, atualmente, a implantação do *Marketing* de Relacionamento em grandes empresas só é realizada graças às evoluções tecnológicas. As construtos de Bretzke (1992) aborda que primeiro a tecnologia está mudando a natureza do *Marketing* pelo impacto causado no mercado e no sistema de *Marketing*, novos produtos, novas mídias, novos serviços, melhor e mais rápido *feedback* das informações. Contudo, é por meio da habilidade e da capacidade de gerenciar informações através dos sistemas de informações e *softwares*, que aumentam a eficácia com a qual as atividades de *Marketing* podem ser desenvolvidas.

2.2 Tecnologia de Informação e Marketing

Em razão do grande número de informações espalhadas e transitáveis nos setores de uma organização relativo ao tratamento e conhecimento dos clientes, se

torna necessário instituir mecanismos que ofereçam suporte necessário para registrar tais dados de maneira organizada e permitir acesso estruturado a esta massa de informações. Tais mecanismos podem ser desenvolvidos por meio da Tecnologia da Informação.

Segundo Laudon (2007), a tecnologia de informação é uma das muitas ferramentas que os gerentes utilizam para enfrentar as mudanças, além do mais representa recursos que podem ser compartilhados por toda a organização.

Kotler (2003) afirma que, toda empresa deve organizar um rico fluxo de informações para seus gerentes de *Marketing*. Empresas competitivas estudam as necessidades de informações de seus gerentes e projetam seus Sistemas de Informações de *Marketing* (SIM) de modo a satisfazer essas necessidades. Contudo a TI tem o papel de intercalar esses dados e conseguir informações para o processo de decisão de *Marketing*.

As três principais ferramentas da Tecnologia de Informação utilizadas para auxiliar as decisões de *Marketing* são os Sistemas de Informação de *Marketing* (SIM), o *Database Marketing* (DBM), e o mais atual, o Customer Relationship Management (CRM).

2.2.1 Sistema de Gerenciamento de Relacionamento com o Cliente (CRM)

A gestão do Relacionamento com Clientes (CRM) é uma estratégia de negócio voltada ao entendimento e à antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa.

Laudon e Laudon (2007) definem que o sistema CRM captura e integra dados do cliente provenientes de toda organização, consolidam e analisam esses dados, e depois distribuem os resultados para vários sistemas e pontos de contato com o cliente espalhados por toda a empresa.

Do ponto de vista tecnológico, CRM envolve capturar os dados do cliente ao longo de todo o seu relacionamento com 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.

Em Valente (2002, p. 87) pode-se encontrar as funcionalidades do CRM que são:

- Identificar potenciais clientes;
- Determinar o perfil dos clientes;
- Buscar e manter informações sobre os clientes (cadastro, histórico, movimentação);
- Estabelecer um processo de parceria com os clientes;
- Conhecer o negócio, a vida dos clientes, antecipando-se no planejamento e detecção de necessidades;
- Melhorar a comunicação com os clientes;
- Oferecer suporte aos clientes em diversos níveis, 24 horas por dia;
- Oferecer as clientes produtos e serviços personalizados e;
- Oferecer aos clientes informações pertinentes que ajudem na tomada de decisões.

O Gartner Group (PEPPERS, 2003) enfatiza o CRM como uma estratégia global de negócios voltada ao atendimento e à antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa.

Em sua pesquisa a empresa de consultoria IDC Brasil (2001) descreve o CRM como “um conjunto de aplicativos que automatizam o processo de comunicação com os clientes dentro das organizações. CRM engloba *softwares* voltados para a área de vendas, *Marketing*, suporte ao cliente e *call-center*. Juntos, estes aplicativos servem para gerenciar o ciclo de vida de um cliente ajudando as empresas a manterem relacionamentos saudáveis com eles”.

Conforme a figura 1 adiante, a estratégia de negócios tomada pelas empresas que aderem ao CRM admite a fidelização do cliente através da agregação de valor em cada relacionamento com a empresa, incrementando a qualidade das informações trocadas entre as partes, eliminando redundâncias e ambiguidades, convertendo operações comerciais ou financeiras de forma a economizar recursos e tempo.

Assim, proporcionará um relacionamento duradouro e benéfico para as partes envolvidas, gerando retornos financeiros cada vez maiores à corporação.



Figura 1: A Pirâmide CRM
Fonte: Greenberg (2002, p.117)

Aplicados numa corporação, os sistemas de CRM podem ser aplicados em três processos de negócios distintos, agregando valor ao relacionamento com os clientes e possibilitando aumento no retorno financeiro, são eles: *Marketing* (prospecção de mercado) venda (pró-ativa) e atendimento, completando assim todos os processos de negócios que envolvem o cliente.

O CRM ajudará a empresa aplicadora do sistema se encarará-lo como uma caixa de ferramentas que permite que faça mais pelos clientes e obtenha mais informações sobre eles. O CRM pode o ajudar com:

- a) Eficiência operacional - ser mais produtivo. Todas as empresas precisam tornar os seus recursos pré-existentes mais produtivos, melhorar a qualidade e os serviços;
- b) Responsabilidade com o cliente - conhecer as necessidades dos clientes aumentando as demandas. Os clientes acostumaram-se, a comprar e interagir com empresas através da Internet e do e-mail. Eles esperam respostas imediatas e efetivas e serviço personalizado;
- c) Contenção de custos - fazer mais com menos recursos. Envolve manter-se em dia com as mudanças, com a concorrência e ter certeza de que os investimentos feitos hoje continuarão apoiando seus negócios amanhã, sem custos de atualizações do tamanho de elefantes.

2.2.2 CRM e seus aspectos tecnológicos

De acordo com o *software* de CRM desenvolvido ou adquirido, será necessário o desenvolvimento de customização como forma de atender os requisitos específicos da empresa e de seus clientes, viabilizando a plena utilização da estratégia de tecnologia da informação.

Segundo Stone e Woodcock (2002), muitas empresas de grande porte estão otimistas quanto a trabalhar com um único banco de dados de cliente, suprimindo necessidades operacionais, de *Marketing* e estratégias da organização.

Vale salientar que tal procedimento trás consigo a necessidade de planejamento integrado, desde o projeto do Banco de Dados até a implantação dos sistemas da empresa em todas as faces definidas pela Engenharia de *Software*.

A proposta dos *softwares* de CRM é capturar informações resultantes de cada interação com o cliente e convertê-las em estratégias de negócio.

- ✓ Implantação de CRM

Quando falamos em implantar um projeto de CRM, além do custo e da disponibilidade de tempo, exigem-se, na maioria das vezes, profundas mudanças na maneira da empresa se relacionar com seus clientes. Políticas, processos e procedimentos da empresa frente aos seus consumidores fatalmente deverão ser repensados ou melhorados para que se consiga o êxito do projeto (PEPPERS e ROGERS, 2001 p. 40).

Em sua pesquisa, Valente (2002) aponta que a implantação da tecnologia de CRM é aplicação, em toda empresa, do processo de revisar a forma de pensar o negócio. Técnicas, tecnologias e processos são agora implantados para materializar a estratégia de CRM, incluindo *telemarketing*, informatização da força de vendas, terminais de ponto de venda, canais virtuais, dentre outros. Essa implantação pode ser escalonada, mas deve obedecer a um ritmo a que não interrompa a revisão dos processos operacionais ou cause descrédito na estratégia proposta.

O sucesso deste tipo de projeto advém do cumprimento de alguns objetivos básicos da própria estratégia de CRM, ou seja, conhecer na íntegra o cliente e suas necessidades, garantir a satisfação do consumidor através do atendimento diferenciado, além aumentar a eficiência nos serviços prestados (Peppers & Rogers, 2001 p.52).

Podemos distinguir um projeto de CRM de acordo com sua abordagem ou estratégia de implantação, conforme demonstrado na figura 2, a seguir:

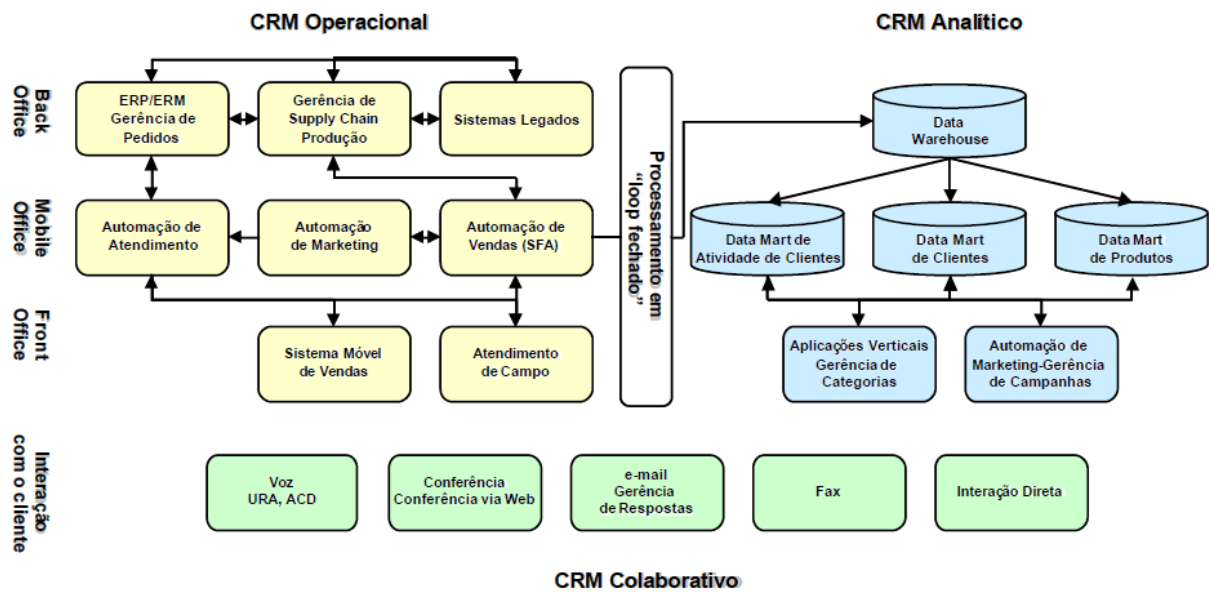


Figura 2: Estratégia de CRM
 Fonte: Peppers and Rogers (2001. p.47)

Ao escalonar a implantação do *software*, as empresas seguem os três estágios evolutivos em que o CRM se divide, são eles CRM Operacional, CRM Analítico e CRM Colaborativo.

A abordagem operacional do CRM visa melhorar o relacionamento direto entre a empresa e o cliente através de canais como a internet ou *call centers*. Tais melhorias advêm do agrupamento de informações com o intuito de se obter, com maior precisão, o perfil do cliente. Isso faz com que a empresa esteja bem preparada na hora de se relacionar com o mesmo. Além do mais, esta abordagem se caracteriza através da aplicação da tecnologia de informação objetivando melhorar a eficiência do relacionamento entre os clientes e a empresa. Estão entre as tecnologias ou produtos de CRM operacional, as aplicações de automação de força de vendas (SFA), automação de canais de venda, sistemas de comércio eletrônico e *call centers*. O CRM operacional prevê ainda a integração de todos os produtos de tecnologia para proporcionar o melhor atendimento ao cliente (Peppers & Rogers, 2001).

Por sua vez, a estratégia analítica do CRM trata como o próprio nome diz da análise dos dados sobre o cliente nas várias esferas da organização. Este permite descobrir entre outras informações o grau de fidelização dos clientes, seus diferentes tipos, além das preferências e rejeições quanto a produtos e serviços. A ligação entre um CRM de abordagem analítica com um *datamart* (repositório de dados) para o setor *Marketing* e/ou vendas é inevitável, pois juntos oferecem grande auxílio na busca de respostas importantes no que diz respeito às questões de negócio (Peppers E Rogers, 2001, p.52).

A principal característica da abordagem colaborativa do CRM está na possibilidade de criar, aumentar e gerenciar a interação com o cliente. Para isso é necessário que a empresa tenha um meio adequado para a interação - abordada no CRM operacional - e que possua informações suficientes sobre seus clientes - obtidas através do CRM analítico – de forma centralizada e, é claro, integrada. Além do mais, a abordagem colaborativa do CRM procura integrar as estruturas e benefícios das outras duas abordagens descritas. Enquanto o CRM operacional está mais focado nos níveis tático e operacional, e o CRM analítico nos níveis estratégico e tático, o colaborativo procura gerar melhorias nos três níveis. (Peppers & Rogers, 2001).

A implantação de Sistemas de CRM exige técnicas, habilidades, e aptidões que vão além dos aplicados aos demais produtos de *software*, pois devem transformar a organização e seu relacionamento com os seus clientes. Contudo, para aumentar as chances de eficiência, é necessário que se adote um projeto estratégico orientado ao cliente, ao invés de um projeto com ênfase somente da tecnologia implantada.

O CRM pressupõe a integração dos processos de produção, distribuição, vendas e *Marketing*. Com isso, busca-se, de um lado, conquistar clientes, aumentar a satisfação dos conquistados e estimular neles a fidelidade; de outro, a redução e otimização dos custos com canais de divulgação e comunicação (VALENTE, 2002 p.107).

Por fim, percebe-se com esse capítulo, que os sistemas de CRM devem propiciar à empresa, em escala corporativa, maior capacidade de adaptação às mudanças com rapidez e flexibilidade. O sistema tem que permitir a exploração de panoramas relativos a clientes e *prospects*, partindo de uma visão macro do mercado seja ela demográfica psicográfica ou comportamental até atingir o nível de transação com o cliente, para a excelência do processo de implantação

3 ESTRATÉGIAS METODOLÓGICAS

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, destacando a caracterização do estudo, os instrumentos de coleta de dados utilizados, bem como a estratégia de análise dos dados apurados.

3.1 Caracterização da Pesquisa

A pesquisa é aplicada com fins exploratórios e descritivos. De acordo com Gil (2009, p. 27) “as pesquisas exploratórias tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.”

Gil (2009, p. 28), diz que as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis.

As pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com atuação prática. São também, as mais solicitadas por organizações como instituições educacionais, empresas comerciais, partidos políticos etc.”. GIL (2009, p. 28).

Quanto aos meios, a pesquisa é considerada qualitativa, mediante a estratégia do estudo de caso. O “estudo de caso”, por sua vez, tem por objetivo aprofundar a descrição de uma determinada realidade ou fenômeno, envolvendo em um exame intensivo a qualquer nível da realidade social, que proporciona uma compreensão complexa e ampla dos fenômenos. Segundo Gil (1999, p. 60):

[...] um conjunto de dados que descrevem uma fase ou a totalidade do processo social de uma unidade, em suas várias relações internas e nas

suas fixações culturais, quer seja essa unidade uma pessoa, uma família, um profissional, uma instituição social, uma comunidade ou uma nação. Cujas vantagens são o estímulo a novas descobertas, ênfase na totalidade e simplicidade dos procedimentos.

3.2 Unidades de Análise e Observação

A unidade de investigação deste estudo correspondeu ao Banco do Brasil, agência da cidade de Guanambi-BA. A agência possui um total de 14.884 clientes, sendo 13.013 titulares de contas de clientes físicos e 1.871 de clientes jurídicos. O corpo funcional é hoje constituído por 39 colaboradores, aprovados por concursos públicos.

Já a unidade de observação correspondeu ao gerente geral da agência investigada e aos clientes, com base no universo populacional acima citada. Para tanto, procedeu-se com o método de cálculo da determinação do tamanho da amostra através de procedimentos estatísticos apropriados, utilizando-se para tanto, a fórmula para população finita: $n = t^2 \times s^2 \times N / s^2 \times d^2 + e^2 (N - 1)$ (STEVENSON, 1981, p.45). Portanto, usando esse método probabilístico é considerando um cálculo amostral de 95% de confiança com uma margem de erro de 5%, a amostra de clientes é de 375 e a dos funcionários 36.

3.3 Técnicas de Coletas de Dados

Nesta pesquisa foi aplicada técnicas de pesquisas documentais, entrevistas e aplicação de questionários (apêndices).

Segundo Gil (1999) a pesquisa documental assemelha-se a com a pesquisa bibliográfica, diferenciando somente em relação à natureza das fontes. Existem dois tipos de documentos oficiais, reportagens de jornais, contratos etc. e os de fontes secundários, os que de alguma forma já foram analisados, tais como relatório de pesquisa, relatório de empresas e tabelas estáticas. Na pesquisa documental que foi realizada no Banco do Brasil agência Guanambi-BA, as informações foram obtidas

por meio de fontes secundárias de informações, como o projeto do Sistema de Relacionamento com o Cliente o Sistema BB 2.0, assim como cartilhas disponibilizadas pelo gerente geral da agência às pesquisadoras contendo informações sobre o novo sistema e seus principais objetivos.

Os dois questionários foram desenvolvidos e utilizados na pesquisa (apêndice nº. 01 e 02), instrumentos estes projetados para cobrir os diversos atributos que se relacionam à qualidade do serviço e satisfação do cliente, tais como: atenção, cortesia, rapidez, credibilidade, confiança, segurança, além de abordar outros fatores julgados importantes para mensuração da qualidade dos serviços e apuração da percepção dos colaboradores com relação aos benefícios do novo sistema.

No levantamento de dados foram abordados 375 clientes para responderem ao questionário, onde os formulários foram distribuídos somente àqueles que se propuseram a responder, sendo aleatoriamente escolhidos no próprio ambiente de trabalho, nos anos de 2011 e 2012. Também foram distribuídos 36 questionários aos colaboradores da agência entre os dias 05 e 10 de novembro de 2012.

O questionário aplicado com os clientes constava de nove perguntas. A primeira parte (questões 01 e 02) serve para identificação do tipo de conta do cliente e as razões de ser cliente do Banco do Brasil. Na segunda parte (questões 03 e 04) são investigadas as percepções dos clientes sobre seis atributos do atendimento (atenção, cortesia, rapidez/agilidade, segurança, confiabilidade e informações corretas) e qualidade de onze produtos e serviços oferecidos pelo Banco (atendimento nos caixas, atendimento na área rural, atendimento telefônico, atendimento opcional, débitos em conta, seguros, previdência privada, ourocap, ourocard, terminal de extrato e cobrança de títulos), mediante utilização de uma escala, do tipo *Likert*, de cinco pontos. A terceira parte (questão nº05) serve para verificar o nível geral de satisfação do cliente. A quarta parte (questão 06) tem por finalidade investigar os atributos mais relevantes do serviço bancário. A quinta parte (questão 07) apresenta o propósito de diagnosticar se foi perceptível para os clientes o aprimoramento no atendimento no último ano, haja vista que a implantação do novo *software* tem cerca de um ano. A sexta parte (questão 08) tem a finalidade de apurar o percentual de assuntos prontamente resolvidos, que não puderam ser

integralmente resolvidos no primeiro contato com o cliente e que podem se tornar problemas ou focos de insatisfação futura. O cliente deve indicar de que forma foi resolvido seu assunto dentre as três hipóteses apresentadas. A sétima parte (questão 09) tem a finalidade de diagnosticar o grau de confiabilidade e confiança do cliente no Banco a ponto de indicar a prestação de serviços bancários a outras pessoas.

O questionário aplicado com os funcionários constava de quatorze perguntas. A primeira parte (questões de 01 até 04) apresenta perguntas sobre a identificação do colaborador, indicando o perfil do entrevistado. Dando sequência, a segunda parte (questões 05 e 06) avaliava a satisfação e os benefícios dos funcionários quanto à utilização do novo *software*. A terceira parte, (questões de 07 até 10) foram realizadas no intuito de saber sobre a disponibilização de treinamentos e a participação dos mesmos em possíveis adaptações do sistema. A quarta parte (questões 11 e 12) consubstanciou na verificação de dificuldades com o manuseio e a comparação do novo sistema com o antigo. A última parte (questões 13 e 14) diagnosticava o sucesso da implantação do CRM quanto aos seus objetivos.

Já a entrevista com o gerente geral, Valdemberg Correia Moreira, aconteceu no próprio ambiente da agência, no dia 09 de novembro de 2012, enfatizando desde a implantação do CRM na agência até os impactos aferidos por ele.

3.4 Estratégias de Análise e Tratamento dos Dados

Para Vergara (1998, p. 56), “o tratamento dos dados refere-se àquela seção na qual se explicita para o leitor como se pretende tratar os dados a coletar, justificando porque tal tratamento é adequado aos propósitos do projeto”.

Após recebimento dos questionários dos clientes e dos funcionários foram confeccionados e tabulados num banco de dados contendo todas as respostas. Preocupado com a eficácia e lisura do processo de pesquisa, as pesquisadoras digitaram e tabularam os dados no programa aplicativo Microsoft Office Excel. As respostas dos questionários foram organizadas, analisadas e interpretadas em um

contexto descritivo e qualitativo. Já a entrevista foi interpretada segundo as informações obtidas no contexto do discurso do respondente.

Concluído este processo, foram cruzadas as informações obtidas da pesquisa com os clientes nos anos de 2011 e 2012 a fim de se comparar os resultados e analisar a evolução da implantação do CRM na instituição estudada. Ainda assim foram analisadas as respostas dos funcionários visando obter subsídios para análise do *software* quanto à percepção dos agentes usuários desse sistema.

4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Este capítulo se propõe a apresentar e discutir os dados e resultados apurados nesta investigação.

4.1 Caracterização da Organização *Lócus* da Pesquisa

Criado em 12 de outubro de 1808, por D. João VI, o Banco do Brasil foi fundado com o objetivo de facilitar a circulação de fundos necessários ao atendimento das despesas do Estado.

A partir daquela data, o Banco, considerado autoridade monetária, atuou como o principal estabelecimento de crédito que mais fez em qualquer época de nossa história pela industrialização do País, pela agricultura, pelo comércio exterior e pela integração e desenvolvimento de pequenas comunidades do interior.

É uma instituição bancária, organizada na forma de Sociedade Anônima de capital aberto, sob controle acionário majoritário do Governo Federal.

Direcionado ao fomento da produção nacional e o incentivo ao intercâmbio comercial com o exterior, o que justifica o fato de sua missão ter sido, por mais de meia década, apoiar o desenvolvimento econômico e social do país.

Em 31 de dezembro de 1964, o governo Castello Branco editou a Lei 4.595. A Lei da Reforma Bancária, como foi chamada, criou o Conselho Monetário Nacional e o Banco Central, este último oriundo do Banco do Brasil. Ao Banco do Brasil foi atribuída à administração da chamada Conta Movimento, através da qual recebia recursos oficiais para financiar atividades consideradas prioritárias pelo Governo.

A Conta Movimento, com seus recursos a custo zero, propiciavam ao Banco, sem dúvida, grande liberdade para operar no sistema bancário e condições de cumprir, a contento, a sua missão, porém funcionando apenas como uma autarquia de crédito.

Em contrapartida, foram oferecidos aos demais bancos privados e estaduais condições de formarem conglomerados, diversificar suas atividades e atuarem em novos nichos de mercado. A partir desta abertura, seguiu-se um período de fusões e incorporações, originando-se os poderosos conglomerados financeiros privados, capazes de ampliar cada vez mais sua presença no mercado.

Em 30 de Janeiro de 1986, o Conselho Monetário Nacional extinguiu a Conta Movimento e o Banco do Brasil perdeu a abundância dos recursos não onerosos. Porém, continuou atuando como agente financeiro de Tesouro Nacional, na qualidade de principal executor da política oficial de crédito rural e gestor executivo da política do comércio exterior por meio da Carteira do Comércio Exterior – CACEX, só que a partir deste acontecimento, utilizando recursos captados no mercado.

Em troca da extinção dessa fonte de recursos, o Banco recebeu finalmente autorização para praticar todas as operações permitidas aos demais intermediários financeiros.

A Empresa viu-se obrigada a buscar novos rumos. Nos últimos anos, as mudanças da economia a nível mundial e a abertura aos grandes conglomerados estrangeiros para estabelecerem-se no país têm afetado o mercado competitivo nacional, principalmente no segmento bancos. O Banco do Brasil, devido a sua pouca flexibilidade para dar respostas rápidas às novas exigências geradas pelas variações do ambiente mercadológico, sofreu certo desgaste perante a opinião pública. A cultura e a burocracia, remanescentes do passado, dificultaram as mudanças necessárias.

Dentro desse contexto, o Banco do Brasil têm evoluído e diversificado suas ações. Passou a enfatizar a dinamização dos negócios, ao atendimento ao cliente, às oportunidades de mercado, aspectos estes, que já faziam parte de sua rotina, mas sem a ênfase necessária à competitividade.

Para enfrentar novos tempos, a Empresa viu-se obrigada a investir na formação e desenvolvimento dos recursos humanos, na experiência de novas táticas

e métodos de trabalho, resultando numa cultura redirecionada para novos nichos de mercado.

A competitividade, cada vez mais crescente, tem empurrado a instituição a adotar metodologia de melhoria da produtividade e qualidade de seus produtos e serviços, para se ajustar ao mercado de uma forma mais agressiva e compatível com a atualidade dos negócios. Nesse sentido, a partir de 1996, foi reavaliada a missão do Banco, com enfoques voltados para a qualidade e com isso, a necessidade de adoção de um programa que possibilitasse a melhoria contínua de seus serviços para atender às expectativas dos clientes.

Hoje, o Banco do Brasil tem todas as características e amaras de uma empresa pública, sujeitando-se às exigências da Lei 8.666 de licitações e, além disso, disputa, palmo a palmo e em igualdade competitiva, o mercado financeiro e creditício dentro das mesmas regras das demais instituições bancárias privadas que operam nesse mercado.

No que diz respeito à agência estudada, segundo informações extraídas pela conversa informal no dia 12/09/2011 com a funcionária Lucidalva de Andrade foi constatada que a implantação da agência 0923-7, decorrido da deficiência regional em proporcionar o fomento da atividade da agricultura, foi realizada no dia 20 de maio de 1975. Atualmente, assim como a instituição em geral a agência proporciona para seus clientes cadastrados e futuros, um serviço financeiro de qualidade, investindo no seu capital humano e nas fontes de tecnologia para criar um sistema de relacionamento com o cliente produtivo e duradouro.

Segundo informações contidas na cartilha oferecida pelo gerente geral da agência, o sistema BB 2.0 é um conjunto de tecnologias e processos interativos que transformam informações sobre o cliente em relacionamentos positivos. A tecnologia permite acelerar a velocidade da tomada de decisão administrativa. Tem como objetivos o novo sistema (i) reunir as diversas informações sobre o cliente de forma organizada e integrada, o que permite monitorar suas preferências e necessidades; (ii) ampliar e fortalecer a confiança e o comprometimento com seus clientes em todos os segmentos de varejo; e (iii) maximizar as oportunidades de negócios por

meio da melhoria do processo de comunicação, ou seja, falar como cliente certo, fazendo a oferta certa no canal adequado e na hora correta.

A seguir, apresentam-se os principais resultados alcançados em duas pesquisas realizadas no ano de 2011 e no ano de 2012 acerca da percepção dos clientes sobre a qualidade do atendimento do Banco do Brasil, agência Guanambi-BA. De modo específico, a análise dos dados seguintes busca identificar se a implantação do CRM no Banco foi constatada pelos seus clientes mesmo de forma indireta, e verificar as redes de atendimento mais deficientes, com relação ao atendimento atrelado ao uso tecnológico, confirmando a viabilidade dessa nova tecnologia perante aos serviços bancários diversos, conforme o item 4.2, seguinte.

4.2 Caracterizações dos Clientes da Empresa Investigada

A figura 3 relata a caracterização dos clientes do Banco do Brasil na agência de Guanambi-BA. Em ambas as pesquisas de campo realizadas, tanto nos anos de 2011 quanto em 2012, junto a 375 clientes, foram questionados 300 clientes tipo pessoa física, que corresponde a 80% da amostra, e 20% que compõem os clientes jurídicos, correspondendo 75 clientes. Isto denota que, os principais esforços da agência em sua grande maioria estão voltados às pessoas físicas. Sendo assim, um bom atendimento personalizado e com boas ferramentas tecnológicas nesse segmento, torna-se vital para bom desenvolvimento do Banco.

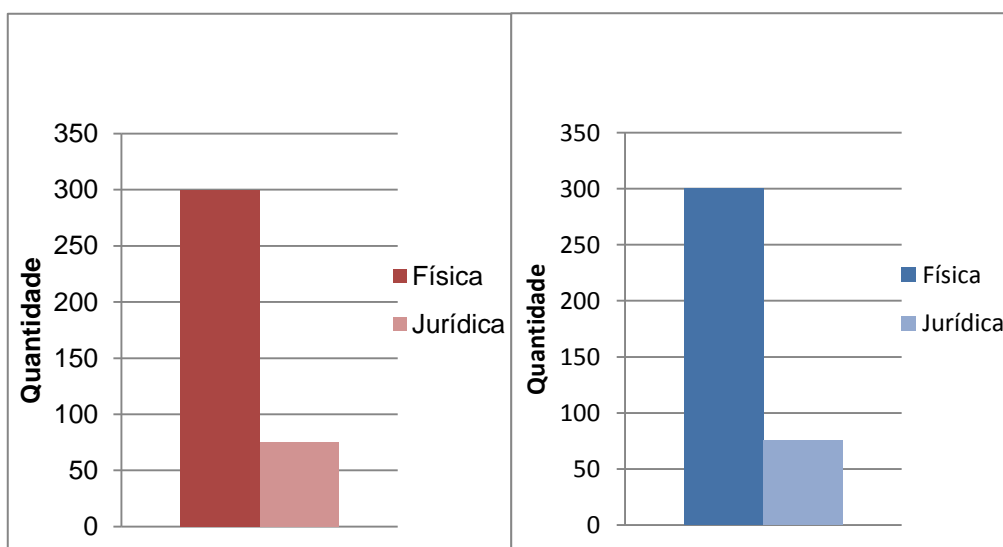


Figura 3: Caracterização dos Clientes

Fonte: Pesquisa de Campo, 2011 e 2012

No quesito razão de ser cliente, os consultados indicaram as mais variadas razões determinantes na escolha do Banco do Brasil como sendo a sua instituição financeira. Os fatores como “segurança”, “credibilidade” e “atendimento” foram, em ambas as pesquisas, os mais citados. Na pesquisa realizada em 2011, o motivo “segurança” apresentou um resultado de 18,93%, “credibilidade” 12,53% e “atendimento” com um percentual de 14,40%. Já na pesquisa efetuada em 2012, as opções: “segurança”, “credibilidade” e “atendimento” apresentaram percentuais de 19,47%, 12,53% e 13,87%, respectivamente. Pode-se concluir que, a marca “Banco do Brasil” desfruta de prestígio e respeito entre a população consultada. Segundo BITRAN (1989) a credibilidade encampa aspectos relacionados com a boa reputação, confiabilidade, honestidade, solidez e fidedignidade do prestador de serviço. De igual forma, a segurança envolve não só a segurança física e financeira contra perigos, riscos ou incertezas nas operações relacionadas ao serviço, mas também a confidencialidade. Por sua vez, a confiança está intimamente ligada a segurança e consistência de desempenho, em fim a confiabilidade. Todos são atributos determinantes da qualidade de serviço. Ainda assim, Quadros (2010) enfatiza que se faz necessário que recursos de tecnologia de autenticação de usuários sejam implementados, impedindo o acesso indevido os dados dos clientes,

tanto por outros clientes quanto por indivíduos não autorizados, reforçando assim a segurança dos dados da instituição. A forte concentração das respostas nos atributos acima destacados confirma a força da marca "Banco do Brasil". Os resultados acima descritos podem ser visualizados na figura 4, a seguir.

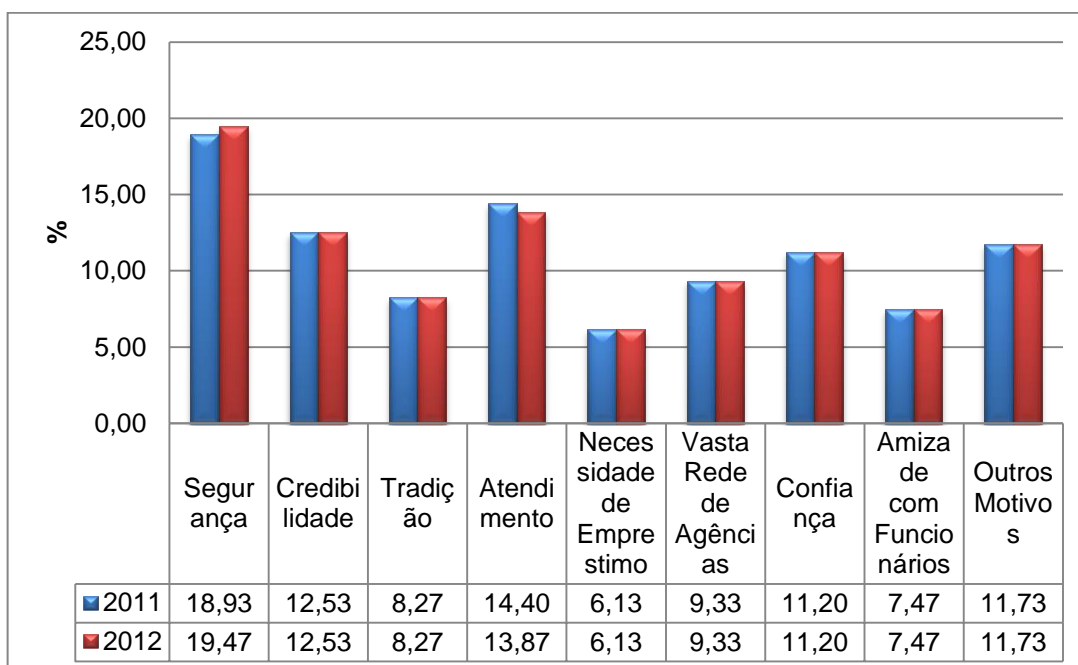


Figura 4: Razão de Ser Cliente do Banco do Brasil
Fonte: Pesquisa de Campo, 2011 e 2012

A seguir, apresenta-se os níveis de satisfação com o atendimento do banco estudado, conforme percepção dos clientes.

4.3 Níveis de Satisfação dos Clientes

Examinando, de um modo geral, as tabelas 1 e 2 apresentadas a seguir, podemos considerar os números satisfatórios, pois fica evidente que parte significativa dos clientes caracterizaram os serviços prestados pelos funcionários do

Banco como “bom” e “ótimo”, aumentando ainda mais os indicadores positivos no ano de 2012.

Um ponto importante a ser analisado é em relação à “rapidez no atendimento”. Na pesquisa realizada em 2011, esse fator apresentou índices negativos. Dos 375 clientes entrevistados, 30 deles assinalaram o serviço como “inaceitável” e 63 deles como “deficiente”. Em 2012 esses resultados já não foram tão desastrosos, pois apenas 12 clientes definiram a opção “inaceitável” e 37 como “deficiente”. A diferença dos números, ocasionando uma queda de 4,8% e 9,87%, respectivamente, nos resultados.

O sistema CRM propõe manter todos os dados e históricos de interações com clientes em apenas um lugar. Ou seja, todos que utilizarem a ferramenta estarão acessando as mesmas informações sobre os envolvidos com a empresa, criando um padrão único. Não haverá mais dados duplicados, extintos, desaparecidos. Todos irão acessar exatamente os mesmos cadastros, não havendo discrepância durante os processos e contatos com os clientes da empresa. Haverá uma única maneira de entender e atender os clientes, capaz de ser desenvolvida por qualquer colaborador que interaja com o CRM de forma rápida e eficiente.

O cliente nos dias atuais não tem muito tempo para esperar, vivem com o tempo curto e por isso, desejam atendimento com a maior rapidez, fazendo com que a velocidade no atendimento seja um dos fatores mais importantes para a satisfação do consumidor. Vale salientar que, a rapidez no atendimento existe um valor representativo na satisfação do consumidor e os novos métodos implantados têm que propiciar a empresa, em escala corporativa, maior flexibilidade e capacidade de adaptação às mudanças com rapidez.

Outra inferência que podemos salientar a partir dos resultados apresentados sobre a rapidez, é que os funcionários estão aparentemente treinados e aptos ao utilizar o novo Sistema BB 2.0, pois um dos objetivos do novo sistema que é organizar e integrar as informações dos clientes para que sejam utilizadas de forma rápida é ágil foi alcançado. O atendimento rápido significa para o cliente estar preparado e ter conhecimento profundo do trabalho, dominando adequadamente os

mecanismos de automação disponíveis. A satisfação dos clientes se concretiza através de respostas rápidas, ágeis e seguras para suas exigências, necessidades e problemas.

Tabela 1 - Descritiva do Tratamento Dispensado pelos Funcionários							
Tratamento	Inaceitável	Deficiente	Aceitável	Bom	Ótimo	Sem Resposta	Total
Atenção	11	31	109	150	70	4	375
Cortesia	25	49	95	117	53	36	375
Rapidez	30	63	100	93	61	28	375
Segurança	6	12	57	177	119	4	375
Confiabilidade	4	12	9	162	184	4	375
Informações Corretas	4	30	60	194	83	4	375

Tabela 1: Descrição do Tratamento Dispensado pelos Funcionários
Fonte: Pesquisa de Campo, 2011

Tabela 2 - Descritiva do Tratamento Dispensado pelos Funcionários							
Tratamento	Inaceitável	Deficiente	Aceitável	Bom	Ótimo	Sem Resposta	Total
Atenção	09	18	144	116	68	20	375
Cortesia	16	32	123	108	78	18	375
Rapidez	12	37	127	110	79	10	375
Segurança	3	11	86	147	124	4	375
Confiabilidade	2	7	98	104	156	8	375
Informações Corretas	0	5	71	153	134	12	375

Tabela 2: Descrição do Tratamento Dispensado pelos Funcionários
Fonte: Pesquisa de Campo, 2012

Ainda analisando as tabelas comparativas, não podemos deixar de evidenciar o requisito “informações corretas”. No ano de 2011, o índice de clientes que indicou a opção “deficiente” para descrever o serviço foi de 8%. Já no ano de 2012 a mesma opção apresentou um valor percentual de 1,33%. Essa redução no resultado mostra que, mais uma vez o objetivo do novo sistema foi alcançado. A união das diversas informações sobre os clientes de forma correta, organizada e integrada, monitora

suas preferências, fazendo com que a confiança e o comprometimento criem fortes laços em todos os serviços oferecidos pela instituição. Isso resulta na maximização de oportunidades de negócios e melhoria no processo de comunicação, falando com o cliente certo, oferecendo o melhor serviço, na hora adequada.

Seguindo a linha de satisfação do cliente voltada aos serviços específicos ofertados pelo banco, os resultados abaixo dispostos nas figuras 5 e 6, apresentados adiante, relatam que os clientes consideram os serviços, de modo geral, como “bons”, destacando o serviço de cobrança de títulos que teve o maior índice de satisfação dos clientes nos dois resultados. Ao enfatizar os serviços e os níveis de satisfação é primordial para a presente pesquisa, pois a implantação do sistema de relacionamento com o cliente atinge toda a organização, assim sendo é de extrema importância verificar os serviços com deficiências no atendimento.

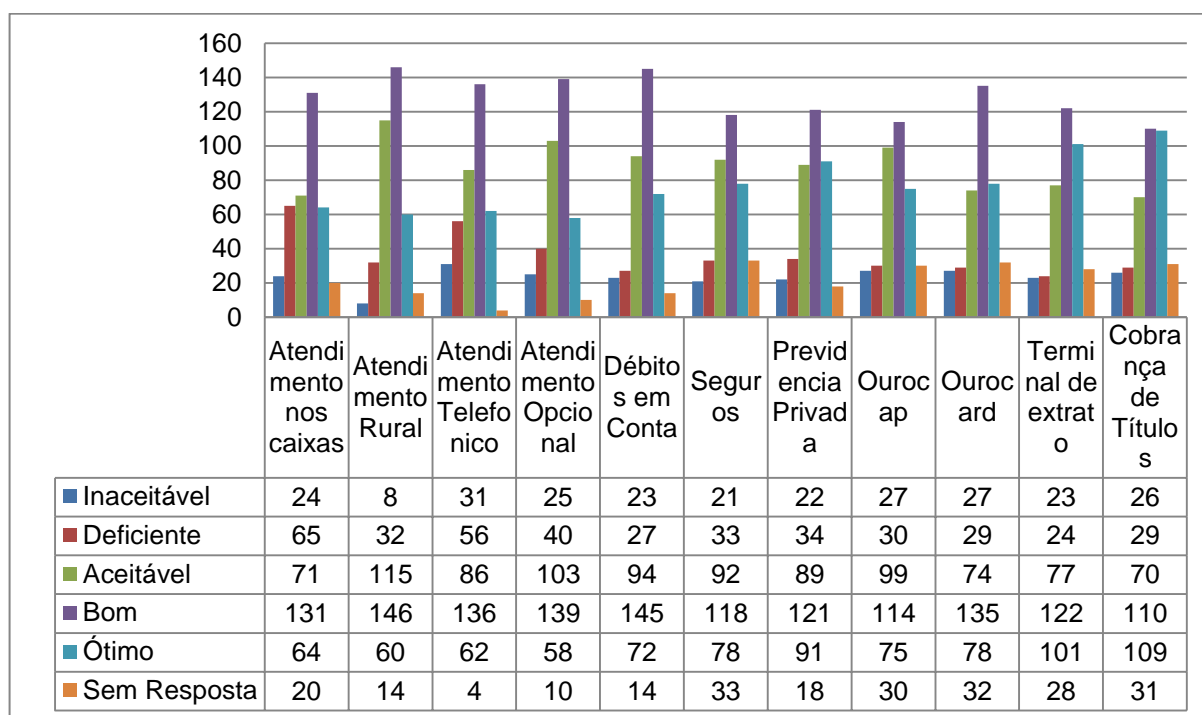


Figura 5: Satisfação pelos Serviços Oferecidos pelo Banco do Brasil

Fonte: Pesquisa de Campo, 2011

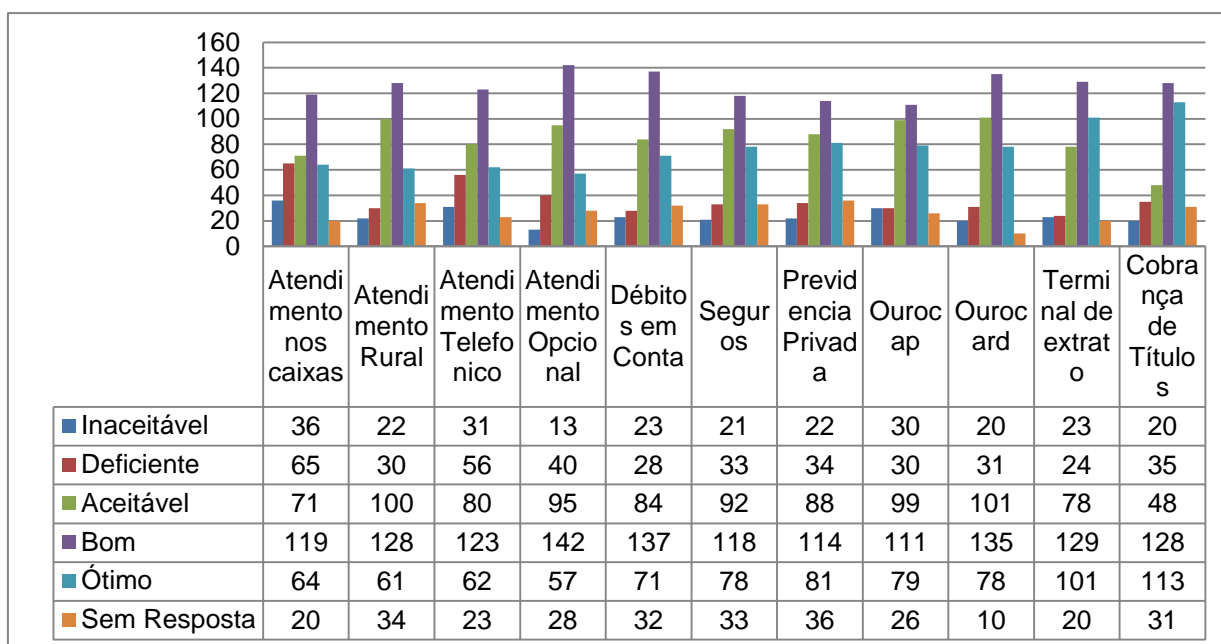


Figura 6: Satisfação pelos serviços oferecidos pelo Banco em 2012

Fonte: Pesquisa de Campo, 2012

Conforme o resultado apresentado acima, podemos perceber que as intensas filas muitas vezes existentes no atendimento dos caixas, estão gerando insatisfação nos clientes. Na análise de 2011, 65 clientes assinalaram o serviço como “deficiente”, ou seja, 17,33% repetindo esse número no ano de 2012. Já a opção “inaceitável”, houve um aumento de 3,2% em 2012. Diante dos números exibidos subentendemos que, o Banco do Brasil não conseguiu nos últimos anos aperfeiçoar o serviço de atendimento aos caixas, ou seja, as ações de mudança no setor não foram compatíveis com a demanda por esse serviço, resultando grandes filas e aborrecimento dos clientes, que esperam por um atendimento com eficácia e eficiência em um menor tempo.

Outra questão que merece atenção é o serviço de atendimento telefônico. Tanto no ano de 2011 quanto em 2012, as opções “deficientes” e “inaceitáveis” apresentaram resultados de 14,93% e 8,27%, respectivamente. A semelhança no resultado demonstra que as falhas no serviço não estão sendo tratados de maneira adequada pela instituição, os clientes não estão satisfeitos com esse serviço, e por conta disso, o caracteriza como “deficiente” e até mesmo “inaceitável”. Fica evidente a falta de interesse do Banco do Brasil para solucionar o problema e tentar tornar o

serviço eficiente, sendo que, muitas vezes o atendimento pelo telefone pode trazer retornos positivos para a organização.

A insatisfação generalizada dos clientes diante da solução inadequada do serviço prestado pode ter consequências perigosas para a instituição. A insatisfação dos clientes com os processos de reparo do serviço ruim pode levar ao abandono da relação por parte do cliente, se o problema não for adequadamente resolvido.

Em contrapartida, os demais serviços apresentaram resultados mais positivos, evidenciando que houve melhoria no atendimento e, conseqüentemente, satisfação dos clientes. Para Bendlin (2000, p. 26) “a melhor estratégia para ter clientes de forma contínua e permanente é oferecer aquilo que ele realmente quer, delimitando assim a busca pela qualidade que possibilite exceder suas expectativas.”

Considerando que, segundo Quadros (2010), os sistemas CRM, assim como qualquer sistema de gestão, apresentam desafios para uma implantação eficaz nas organizações, esse grau de satisfação atingido é resultado não só da qualidade do serviço prestado, como também da relação de confiança e lealdade desenvolvida pela empresa com seus clientes. Afinal, segundo Denton (1991), é necessária ação e não somente palavras para provar aos clientes que eles estão recebendo o que esperam.

Nada obstante, o elevado grau de satisfação conquistado, deve ser ponderado o fato de 61,60% das pessoas entrevistadas em 2011 e 68,96%, um aumento de 7,36% em 2012 julgarem que suas expectativas foram inteiramente atendidas, o que impõe reflexões sobre a qualidade do serviço prestado, conforme se observa na figura 7:

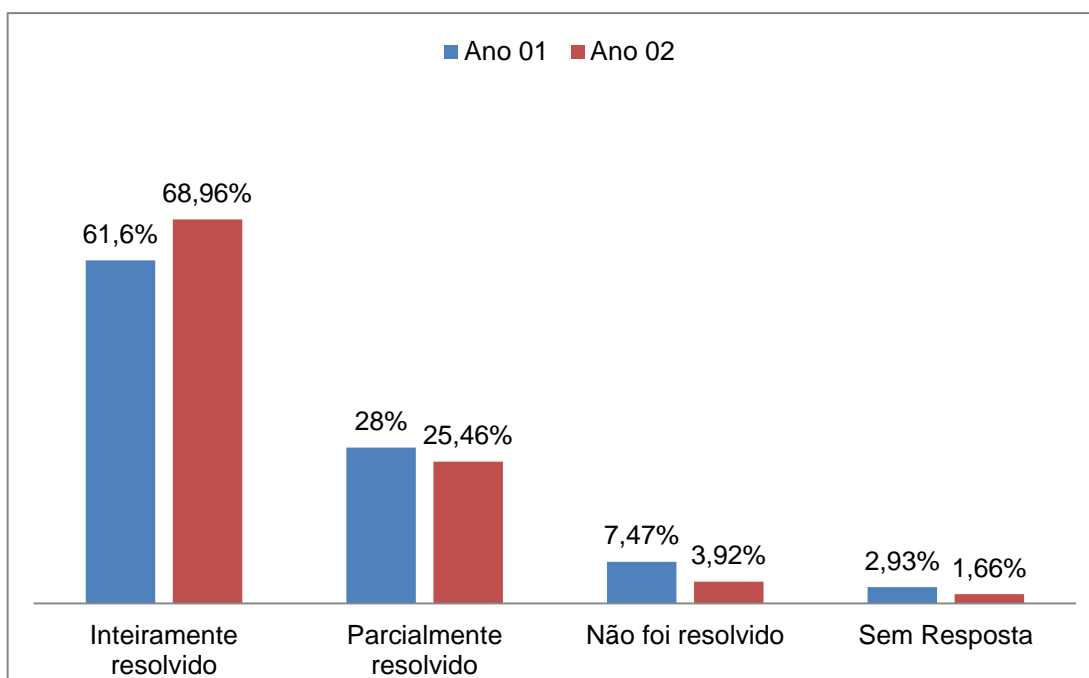


Figura 7: Finalização dos Serviços Solicitados

Fonte: Pesquisa de Campo, 2011 e 2012

A seguir, apresenta-se a percepção dos clientes quanto ao atendimento nos dois anos pesquisados.

4.4 Percepção na Melhoria do Atendimento do Banco de 2011 para 2012

Ao analisar a percepção dos clientes frente às mudanças nos últimos anos (figura 8), pode-se observar que, dos 375 entrevistados em 2011, 75,47% avaliaram uma melhoria no atendimento. Já no ano de 2012 houve um aumento de 8,53% no resultado, ou seja, 83,49%. Tais números podem apontar que a melhoria no atendimento ao cliente é fruto da implantação de novos processos ou tecnologias, tais como o CRM, pois neste sistema o objetivo não é apenas conhecer melhor o cliente, mas também, buscar de forma incessante o atendimento de suas necessidades de forma que a satisfação desse cliente se transforme em fidelidade à marca. Isso pode denotar a importância que o novo sistema proporciona à agência estudada.

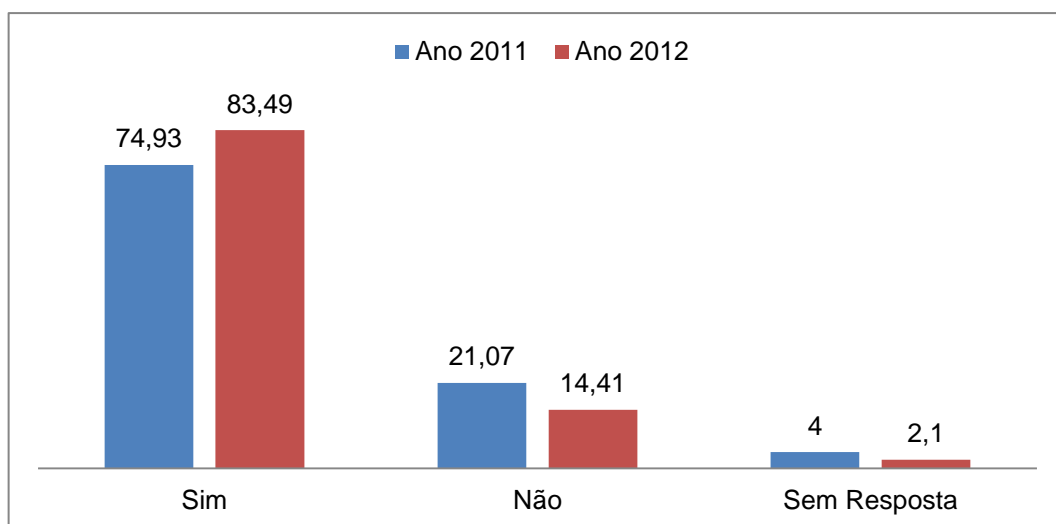


Figura 8: Melhoria no Atendimento nos Últimos Anos

Fonte: Pesquisa de Campo, 2011 e 2012

O percentual de respostas afirmativas (80,68% em 2011) e (89,61% em 2012), apresentadas na tabela 03, confirma o alto grau confiança, credibilidade, confiabilidade e segurança dos clientes no Banco. Tal indicativo confirma o respeito e prestígio que o Banco desfruta entre seus clientes. Kotler (1996) aconselha mensurar a probabilidade ou disposição do consumidor recomendar a empresa ou a marca a outras pessoas. De acordo com o autor, um escore de comunicação “boca a boca” alto indica que a empresa está proporcionando alta satisfação para os seus clientes.

Tabela 3 - Descritiva quanto a Indicação do Banco para ser o Banco de outra Pessoa		
Condição	Ano 2011	Ano 2012
Sim	80,68%	89,61%
Não	14,4%	7,41%
Sem resposta	4,92%	2,98%
Total	100	100

Tabela 3: Indicação do Banco para ser o Banco de outra pessoa

Fonte: Pesquisa de Campo, 2011 e 2012

A satisfação aliada ao bom atendimento é o aspecto que faz o cliente retornar, por isso, a satisfação do cliente tem que ser o motivo maior, pois estes quando satisfeitos são mais do que simples consumidores ou clientes, mas parceiros comerciais e advogados que defendem a empresa e fazem propaganda para amigos e familiares (Kotler, 2000).

4.5 Percepções dos Funcionários do Banco frente ao Sistema CRM

Inicialmente, buscou-se definir dados demográficos dos funcionários da agência bancária estudada. Assim, detectou-se a faixa etária dos respondentes, gênero, escolaridade e tempo de serviço na empresa.

A faixa etária dos servidores pesquisados apresenta uma distribuição acentuadamente regular: predomina o quantitativo de colaboradores com idade entre “36 e 40 anos” e “acima de 50” representando 19,44% para ambos, com um percentual de 13,89 % - aparecem os servidores com idade “até 25 anos”. Estes resultados demonstram que a maioria dos servidores que tem idade inferior a 50 anos somados representam cerca de 80% - o que reflete também a realidade do universo.

A análise dos questionários aplicados revela que há uma divisão irregular no tocante à variável sexo, visto que apresenta um desequilíbrio entre os indivíduos do sexo “masculino” (27,78%) e “feminino” (72,22%).

Na questão escolaridade dos colaboradores conforme a tabela 4, observa-se que cerca de 33% tem “3º grau completo”, com isso a organização ganha por ter profissionais que estão procurando sempre informações extra para o bom desenvolvimento de suas atividades, existem alguns funcionários que não iniciaram o curso superior, num total de 25%, nesse caso com a tendência da renovação do quadro de funcionários, devido principalmente pela busca de profissionais cada vez mais capacitados, esse número deva cair muito.

O capital intelectual da empresa deve ser composto por colaboradores aptos a manejar e gerenciar informações, utilizando desta habilidade para antecipar mudanças que ocorrerão a cada passo da implantação e da utilização desta nova filosofia (Albrecht,1993).

Não obstante, ainda perguntou sobre o tempo de serviço, o resultado mais relevante conforme tabela 04 foi de que 22% têm “entre 3 a 5 anos” de banco, mas vale salientar que os que apresentam “mais de 20 anos” encontra-se em uma posição também em destaque com cerca de 17%. Lewis e Mc Laverty (1991) documentaram uma tendência, de que a terceira idade nas organizações – que compreende funcionários de “mais de 50 anos” – venha a iniciar-se cada vez mais tarde e estenda-se por mais tempo.

Tabela 4 – Caracterização dos Funcionários		
Variável Independente	Casos válidos (n)	Amostra (%)
IDADE	36	100
Até 25 anos	5	13,89
De 31 a 35	6	16,67
De 36 a 40	7	19,44
De 41 a 45	6	16,67
De 46 a 50	5	13,89
Acima de 50	7	19,44
SEXO	36	100
Masculina	10	27,78
Feminino	26	72,22
ESCOLARIDADE	36	100
2º grau completo	9	25,00
3º grau completo	12	33,33
3º grau incompleto	5	13,89
Pós-graduado completo	10	27,78
Pós-graduado incompleto	0	0,00
Mestre	0	0,00
TEMPO DE SERVIÇO	36	100
Até 1 ano	0	0,00
De 1 a 3	4	11,11
De 3 a 5	8	22,22
De 5 a 7	6	16,67
De 7 a 10	3	8,33
De 10 a 15	6	16,67
De 15 a 20	3	8,33
Mais de 20	6	16,67

Tabela 4: Caracterização dos Funcionários

Fonte: Pesquisa de Campo, 2012.

Conforme Whiteley, (1996) “organizações voltadas para o cliente precisam passar por uma mudança fundamental das crenças e valores, isto é, uma transformação significativa na cultura organizacional”. Assim, pode-se afirmar que o fator-chave do sucesso é envolver cada funcionário da companhia na compreensão e na vivência das novas crenças e valores.

Para os respondentes, a avaliação quanto a implantação do novo sistema conhecido na organização com BB 2.0 obteve com 44% das respostas a estimativa “bom”, contra 27% dos que optaram por “razoável”. Um dos grandes desafios durante o processo de implantação e após está voltada a mudança cultural da organização. Contudo, diante das informações levantadas neste quesito da pesquisa é relevante que os conceitos de CRM sejam incorporadas nas atividades dos funcionários, para que a visão daqueles que não estão totalmente satisfeito mudem favorecendo assim os benefícios que as transformações culturais da empresa geraram com o novo *software*.

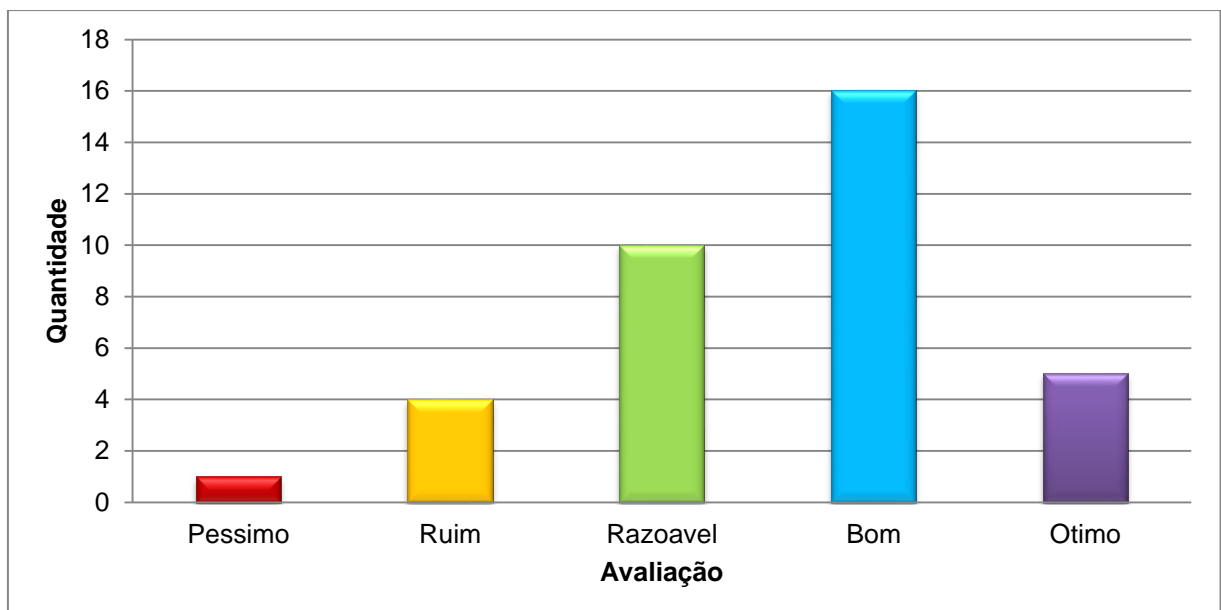


Figura 9: Avaliação da Implantação do BB 2.0
Fonte: Pesquisa de Campo, 2012.

Já o percentual de respostas afirmativas quanto a disponibilidade de treinamento do sistema por parte do Banco foi de 75%, contra 25% dos que responderam que não obtiveram treinamentos (Figura 10). Os colaboradores (funcionários de carreira ou terceirizados) devem estar capacitados, bem treinados (Milkovich, 1999) e principalmente, motivados (Tachizawa, 2011). De acordo com Druker (2002), o conhecimento se tornou o recurso econômico chave e talvez a única fonte de vantagem competitiva, portanto, em todas as etapas da proposta voltada para o relacionamento, deve-se garantir que o ciclo de aprendizagem seja realizado de forma eficaz e produtiva, agregando valor ao capital intelectual da empresa, através do treinamento dos funcionários e a educação dos líderes para a realização dos objetivos propostos. Tal ciclo, estimula a modificação de toda a estrutura cultural interna da empresa, promovendo e viabilizando mecanismo de educação continuada.

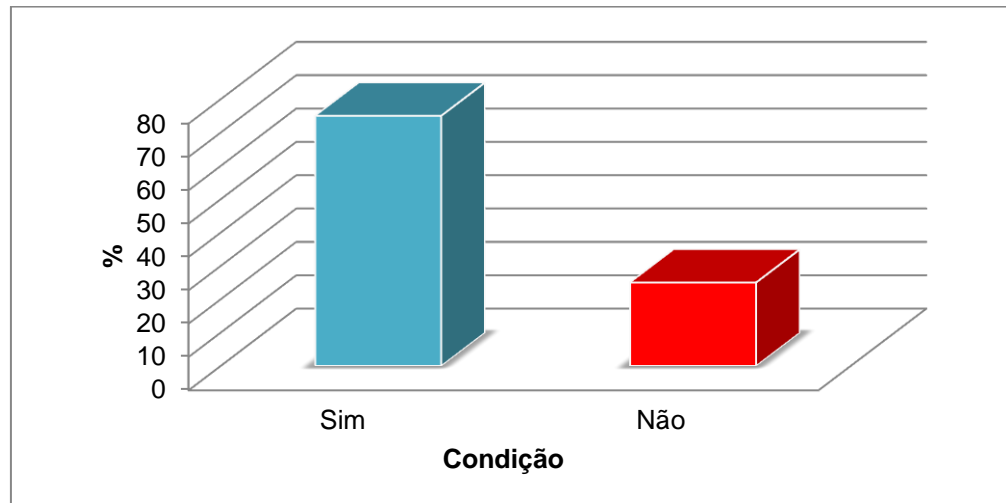


Figura 10: Disponibilidade de Treinamentos

Fonte: Pesquisa de Campo, 2012.

A disponibilidade de treinamento foi assim distribuída conforme a tabela 5. Os meios mais usados foram os cursos via intranet com 53% e as cartilhas interdepartamentais com 33%.

Tabela 5 - Forma de Treinamento		
Idade	Quantidade	%
Minicurso presenciais	2	5,56
Palestras	3	8,33
Via Intranet	19	52,78
Cartilhas	12	33,33
Total	36	100

Tabela 5: Forma de Treinamento

Fonte: Pesquisa de Campo, 2012.

De acordo com Chiavenato (1999) “o treinamento é uma maneira eficaz de delegar valor às pessoas, à organização e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações”. Em sua pesquisa Robbins (2002) aborda que um dos motivos para a crescente importância do treinamento é devido: “a competição intensificada, as mudanças tecnológicas e a busca de aumento da produtividade estão aumentando as demandas de qualificação dos funcionários”. Na concepção de Brown (2001) os profissionais precisam ter conhecimento das iniciativas estratégicas da organização e entender claramente como as funções se enquadram nessa estratégia.

A partir das proposições de alguns autores que estudaram o assunto, percebe-se que o Banco está contribuindo para formação dos seus colaboradores, favorecendo assim, a eficiência no manejo das ferramentas do novo *software*.

Entretanto, apesar dos esforços concentrados em cursos de adaptação do sistema existe ainda 61% de colaboradores que consideram a manipulação com o *software* “razoável”.

A nova tecnologia pode provocar impactos sobre o nível de emprego, stress e satisfação no trabalho, além de exigir novas habilidades do trabalhador. (NETO, 1999, p.96).

Essa dificuldade é normal no processo de implantação, pois os indivíduos que utilizam o novo sistema, acabam que no início criam temores com a nova tecnologia, resistências na utilização por não haver nenhuma experiência anteriormente. Além do mais, novas tecnologias podem gerar incompatibilidade entre as capacidades disponíveis e as capacidades estabelecidas, isso pode gerar um deslocamento de mão-de-obra, alterando o corpo de funcionários dentro da organização para que tenha pessoas qualificadas para utilizarem o sistema.

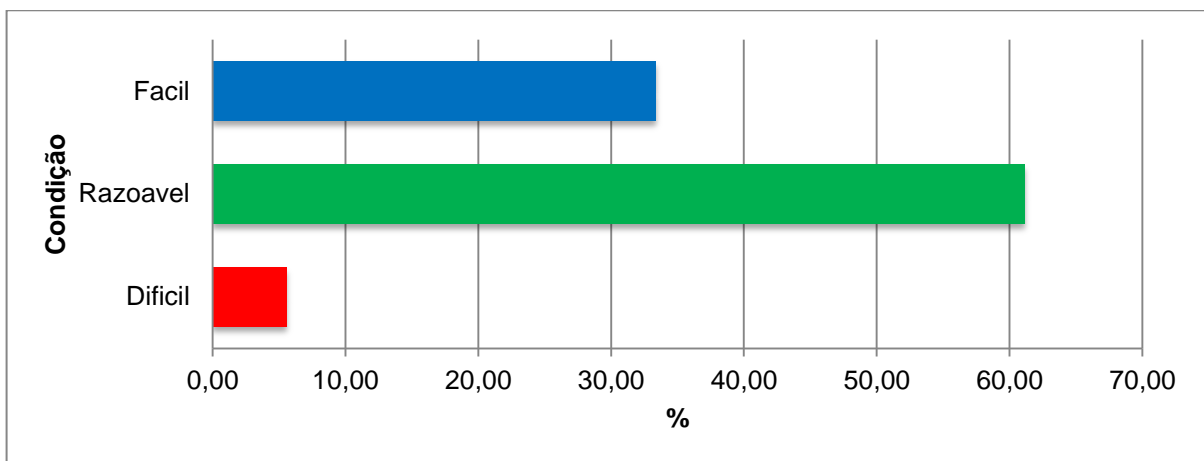


Figura 11: Manuseio do BB 2.0
Fonte: Pesquisa de Campo, 2012.

Por mais que existe a dificuldade de manuseio do novo sistema, de acordo com o figura 12, com 72% o BB 2.0 é mais eficiente do que o antigo sistema utilizado, o SISBB. Isso comprova que, o uso do *software* está facilitando o trabalho dos funcionários, benefício este que não podia ser visto no sistema antigo.

A eficiência do CRM está na utilização correta, que vai desde a coleta de dados até a transmissão deles para todos os envolvidos no processo de atendimento, já que o cliente quer sentir-se bem tratado e cuidado por quem o atende. O cliente quer receber também a oferta de um produto/serviço que supra as suas necessidades e pelo qual possa e queira pagar.

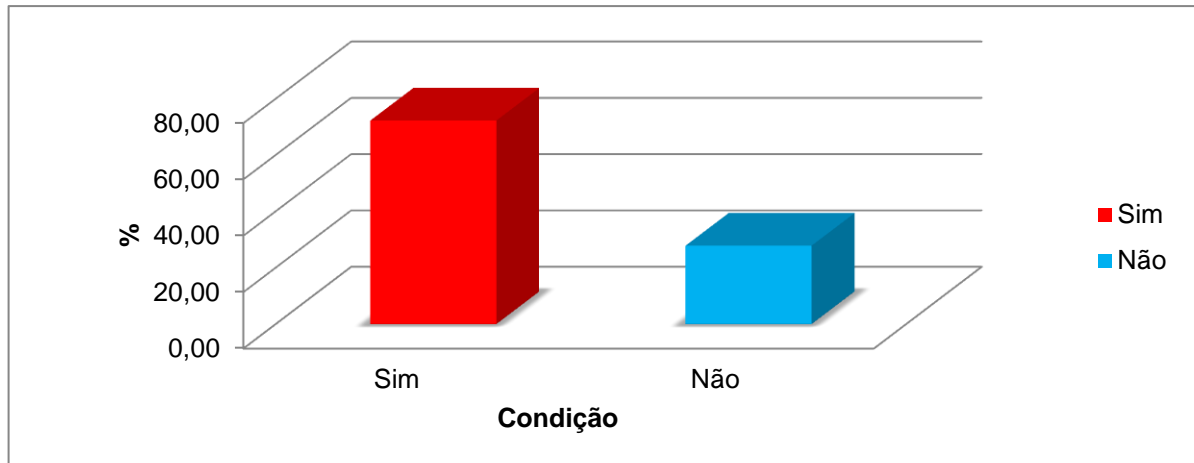


Figura 12: Eficiência do BB 2.0 comparada com o SISBB
 Fonte: Pesquisa de Campo, 2012.

Por meio do SI é possível aprimorar o fluxo de informações, gerando altos incrementos em eficiência e lucros (Simões, 2000), o que promoveu sua disseminação através das corporações do mundo globalizado, fazendo-os participar cada vez mais dos planejamentos estratégicos empresariais (Cautela, 1991).

A figura 13 comprova que os benefícios mais relevantes com a implantação do CRM é a “agilidade no atendimento” com 22% dos dados e “rapidez nas respostas” das informações requisitadas pelo usuário, com 25% dos resultados.

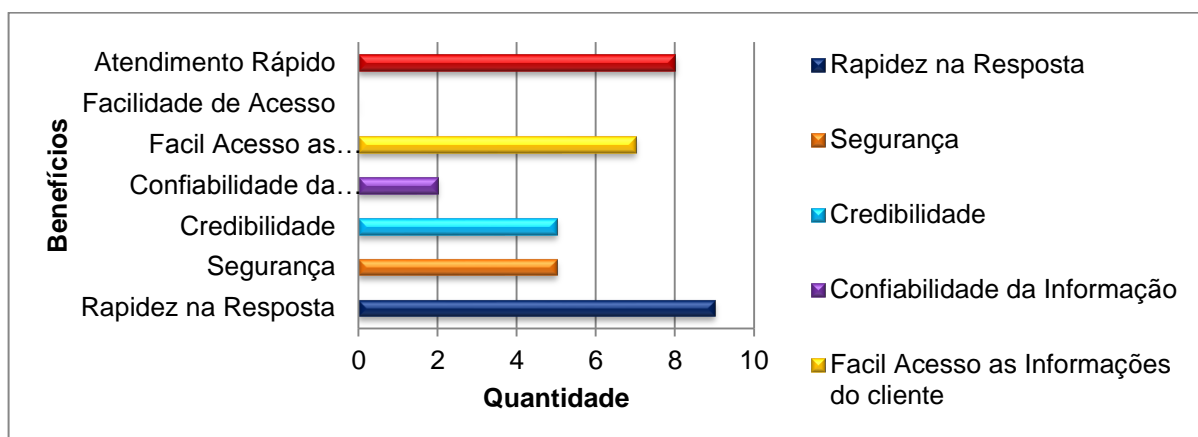


Figura 13: Benefícios do BB 2.0
 Fonte: Pesquisa de Campo, 2012.

A este respeito disso, Swift (2001) questiona que pode-se assinalar pelo menos dois grandes benefícios, para a própria organização, com a implantação do CRM: primeiramente, em decorrência de produtos mais convenientes e clientes mais satisfeitos, além da preocupação e carinho demonstrado, que aumentam a lealdade e confiança, conseqüentemente serão obtidas maiores receitas; em segundo lugar geram-se menores custos, pois os esforços e verbas são mais direcionados, o que melhora muito a alocação de recursos e eficiência da empresa.

Analisar e acompanhar o projeto de implantação do novo *software* adequando-o as necessidades internas de cada instituição é fator determinante para eficiência do novo sistema. Dos entrevistados, 86,11% informaram que o novo *software* apresentou mudanças.

A implantação de SI no processo de desenvolvimento do *software* unificado, encontra-se na fase de transição, no qual o produto de *software* é colocado à disposição dos usuários, realizando treinamentos e testes finais (PÁDUA, 2001).

Neste mesmo entendimento, Drucker (2002) complementa afirmando que as métricas utilizadas atualmente no acompanhamento de projetos de implantação de SI priorizam as medidas de produtividade e qualidade, deixando em segundo plano, as medidas de tempo e satisfação, indispensáveis ao controle gerencial, tais medidas tem seus resultados incrementados através dos sistemas CRM. Quanto mais antecipadamente as métricas forem implementadas com clareza, mais rápidas serão as ações implementadas e a correção dos eventuais desvios no projeto.

Dos ajustes que foram realizadas no *software*, relata-se que 50% dos funcionários não foram consultados por parte da instituição sobre *feedback* do uso do sistema, contra 50% que participaram do processo de adequação do BB 2.0.

No ponto de vista de Coopers (1996), os colaboradores da empresa podem ter acesso as medições e avaliações que estão sendo realizadas, durante o desenvolvimento do projeto de implantação, como forma de motivação, caso os

resultados estejam abaixo do esperado, ou reconhecimento quando do cumprimento ou superação das metas ancoradas.

Neste contexto, diante das necessidades de adequação do CRM nas instituição, relata-se a importância de considerar as opiniões dos clientes internos (funcionários), pois são eles que mantém contato direto com o sistema para realizar o atendimento com o cliente.

O propósito da Gestão do Relacionamento do BB 2.0 é estabelecer estratégias baseadas no valor do cliente, por meio de ferramentas tecnológicas que permite identificar, interagir e personalizar o atendimento. Dos entrevistados, 23 funcionários avaliaram que os clientes estão mais satisfeitos com as mudanças no atendimento nos últimos anos, em contrapartida, 13 deles não conseguiram perceber se houve mudanças no comportamento dos consumidores.

O objetivo do novo sistema implantado é aprimorar o atendimento e ampliar os resultados de forma a personalizar (adptar-se à necessidade expressada pelo cliente); interagir (escolher os canais e mensagens apropriados para cada cliente); diferenciar (tratar clientes de forma diferente); identificar (ser capaz de reconhecer o cliente em toda as suas interações). Contudo, diante dos objetivos citados acima, a figura 14 mostra que 25% dos colaboradores identificaram o real objetivo do sistema e que os mesmos estão sendo alcançados.

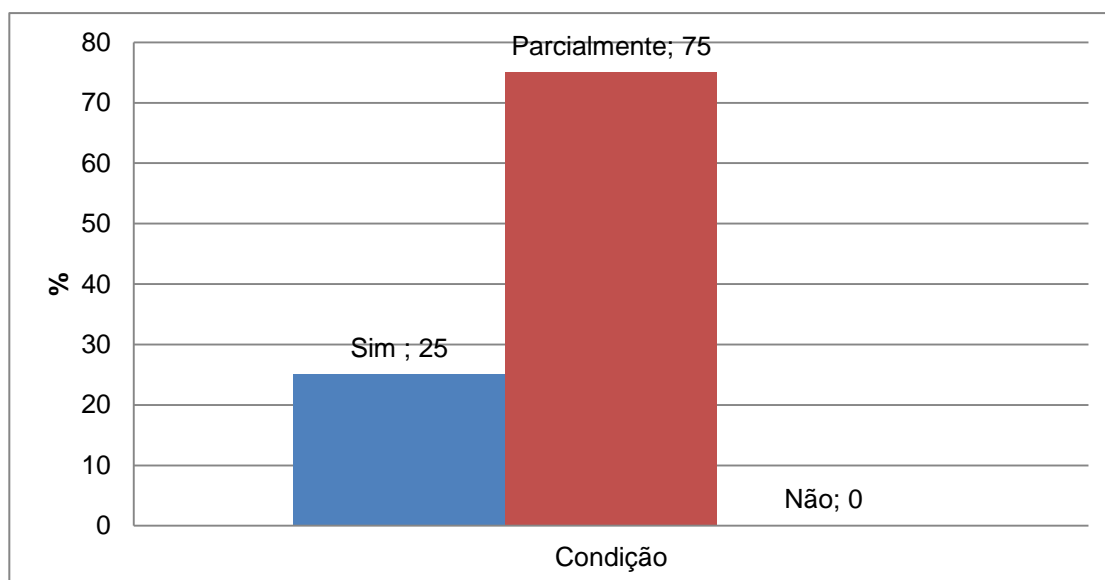


Figura 14: Objetivo alcançado do BB 2.0

Fonte: Pesquisa de Campo, 2012.

Analisando todas essas variáveis podemos verificar que, a implantação do CRM no Banco do Brasil agência de Guanambi-BA está evoluindo e que seus benefícios podem ser notados com a satisfação daqueles que utilizam o serviço, tanto para aqueles que trabalham com o novo sistema.

4.6 O CRM na Perspectiva do Gerente da Agência

Através de uma entrevista realizada no dia 09 de Novembro de 2012, com o Sr. Valdemberg Correia Moreira, gerente geral da agência de Guanambi-BA, constatou-se que Sistema de Relacionamento com Cliente, “o chamado BB 2.0” iniciou em agosto de 2010 com o objetivo de consolidar e expandir sua posição de liderança no mercado de varejo no Brasil”. Segundo Valdemberg “a Gestão de Relacionamento com o Cliente é um conjunto de tecnologias e processos interativos que transformam informações sobre os clientes em relacionamento positivo. A tecnologia permite acelerar a velocidade da tomada de decisão administrativa”. Entretanto, ele sinalizou que a “Gestão do Relacionamento não é apenas uma tecnologia”.

Destacou também que os objetivos da Gestão do Relacionamento do Banco do Brasil são:

- Reunir as diversas informações sobre o cliente de forma organizada e integrada o que permitira monitorar suas preferências e necessidades;
- Ampliar e fortalecer a confiança e comprometimento com seus clientes em todo segmento de varejo;
- Maximizar as oportunidades de negócios por meio da melhoria do processo de comunicação, ou seja, falar com o cliente certo, fazendo a oferta certa (produtos/serviços e preços), no canal adequado na hora correta.

Em sua falao gerente Valdembergue elucidou que:

O mercado esta mudando rapidamente do modelo transacional, com foco no produto, para o relacional com foco no cliente. Desta forma a Gestão do Relacionamento com o cliente BB, possibilitará no processo de implantação à rede de agências e ao funcionários, informações online, com treinamentos que permitirá realizar um melhor atendimento ao cliente satisfazendo seus desejos e necessidades

Analisadas todas as variáveis, podemos verificar que a implantação do CRM no Banco do Brasil, agência de Guanambi-BA está evoluindo e que seus benefícios podem ser notados com a satisfação dos seus clientes e colaboradores. O sistema trouxe para o Banco, mais do que uma simples tecnologia de *software* de banco de dados, mas sim uma “estratégia de negócios”.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo procurou analisar a contribuição da implantação do CRM para a melhoria da qualidade no atendimento aos clientes do Banco do Brasil, agência Guanambi-BA.

Apesar das dificuldades iniciais de implantação do novo sistema enfrentadas pela agência ao longo do ano de 2011, decorrentes das constantes e profundas transformações ocorridas na empresa, que acabaram gerando um clima de insegurança e ansiedade nos colaboradores, cujos fatores afetaram o relacionamento com os clientes, os resultados apresentados pela pesquisa foram positivos, na medida em que uma avaliação global indica que os serviços prestados vêm sendo considerados de boa qualidade pelos clientes.

Quanto à melhoria no atendimento, é perceptível que os clientes estão mais satisfeitos com os serviços prestados pelo Banco nos últimos anos, pois os resultados foram positivos, chegando aproximadamente a 75% no ano de 2011 e 83,56% em 2012. Pode-se fazer a mesma análise nas respostas dos colaboradores do Banco, que com 63,89% informam que “sim”, houve melhoria quanto à satisfação dos seus clientes, valor considerado relevante no processo de implantação do Sistema de Relacionamento com o Cliente.

É natural que alguns departamentos fossem considerados “deficientes” e até “inaceitáveis” por um pequeno número de clientes. Outros serviços, embora considerados “aceitáveis”, carecem de maior atenção, a exemplo do serviço de ourocard e previdência privada.

Considerando que a pesquisa obteve elementos comparativos envolvendo os anos 2011 e 2012, os resultados do estudo sugerem que atributos como “rapidez” e “agilidade no atendimento” mesmo obtendo queda, comparando-se os dois referidos anos. Os itens “atendimento telefônico” e “atendimento nos caixas” obtiveram crescimento quanto à insatisfação e, portanto, devem ser melhorados qualitativamente, em razão de terem sido apontados como os mais “deficientes” pelos clientes consultados. Esse seguramente é o ponto mais crítico a ser

enfrentado e revisto com relação aos métodos utilizados para a implantação do CRM nesses departamentos, fazendo com que ocorra menor frustração das expectativas do muitos clientes.

É relevante destacar que o uso do novo sistema beneficiou o trabalho dos colaboradores da agência destacando a eficiência do programa quanto à rapidez nas respostas, tornando o atendimento mais ágil. No entanto, ao analisar o resultado da pesquisa quanto à adaptação do colaborador à nova tecnologia, que, para muitos foi caracterizado como “razoável” no que condiz ao manuseio, pode-se sugerir que com a intensificação de treinamentos e o uso contínuo do *software* diminuirá as dificuldades de usabilidade com o tempo, tendo em vista que no processo de implantação essa fase de transição tecnológica seja normal.

De acordo com o resultado da pesquisa realizada e o referencial teórico revisado pode-se concluir que, com a implantação do BB 2.0 no Banco do Brasil, agência Guanambi-BA, houve uma considerável melhoria contínua no atendimento bancário percebido pelos clientes e funcionários. O sucesso da introdução do BB 2.0 trouxe também estimável contribuição ao atendimento da clientela perante aos correntistas locais..

O estudo realizado limitou-se ao levantamento de informações primárias, com base em questionários e entrevista, pois mesmo as pesquisadoras tendo acesso à alguns materiais e documentos, estes não foram suficientes para uma perfeita análise do novo sistema BB 2.0. Outra limitação encontrada foi o referencial teórico. A produção acadêmica sobre *Marketing* de Relacionamento é razoavelmente rica, principalmente durante os anos 90, não englobando o CRM, pois durante essa década o foco ainda era o *Database Marketing*. Nos tempos atuais, os livros e pesquisa que abordam o assunto CRM pouco citam o *Marketing* de Relacionamento e a necessidade de mudança organizacional, citando apenas aspectos tecnológicos e as funcionalidades do *software*. Por limitação de tempo e recursos não foram mais bem explorados os aspectos, perspectivas e ameaças quanto à utilização do novo sistema.

Para sugestão de pesquisas futuras nesta seara do campo do conhecimento, considera-se importante a realização periódica de novas pesquisas, com a finalidade de verificar a evolução da qualidade no atendimento dos serviços prestados. Sistematizando essas pesquisas ter-se-á de futuro elementos comparativos capazes de subsidiar ações proativas e corretivas através das quais as empresas poderão alcançar vantagens competitivas importantes em relação aos concorrentes e mercado-alvo.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, K. **The Only Thing That Matters: Bringing the power of the Customer into the Center of Your Business.** Harper Business, 1993.

ANATEL. **Pesquisa de Satisfação de Clientes de Serviços Telefônicos.** Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo e Fundação de Apoio da Universidade Federal do Rio Grande do Sul: Brasília, 2003.

BARBULHO, Euclides. **Excelência na Prestação de Serviços.** São Paulo: Madras Editora Ltda, 2001.

BERRY, Leonard, PARASURAMAN. **Serviços de marketing.** São Paulo: Maltes e Norma, 1992.

BRETEZKE, Mirian. **Sistemas de Fidelização: como encantar seu cliente.** São Paulo: www.bretzke-marketing.com.br ; 27/07/2011.

BITRAN, Gabriel R. **Service Quality. Massachusetts: Sloan School of Management,** Massachusetts Institute of Tecnology – MIT, 1989.

BROWN, Staley A. **CRM – Customer Relationship Management: Uma Ferramenta Estratégica para o mundo E-Business.** São Paulo: Makron Books, 2001.

CAMOLESI, Luiz Junior. **Um Modelo de Versões Apoiado em Objetos Compostos para Utilização em Instâncias e Esquemas de Bases de Dados Orientados a Objetos.** Tese. Doutorado. Universidade de São Paulo, São Carlos, 1996.

CAUTELA, Alciney Lourenço; POLLONI, Enrico Giulio Franco. **Sistemas de Informação na administração de empresas.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

CHAMPY, James; NOHRIA, Nitin. **Avanço Rápido.** Harvard Business Review Book. , Cap. 3. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 6ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DENTON, Keith D.– **Qualidade em Serviços. O Atendimento ao Cliente como Fator de Vantagem Competitiva**. São Paulo: Makron Books. 1991.

DIAS, Sérgio Roberto (Coord). **Gestão de *marketing***. São Paulo: Saraiva, 2003.

EVARD, Yves. **La Satisfaction des Consommateurs: État des Recherches**. Anais do XVII. Enanpad, 1993, p.59-86.

FALCONI, VICENTE CAMPOS; TQC – **Controle da Qualidade Total (no estilo Japonês)**. 8. ed. Belo Horizonte: EDG, 1999.

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v. 35, n. 2, 1995.

GORDON, Ian. ***Marketing* de relacionamento**. São Paulo: Futura, 1999.

JURAN, J. M.; GRZYNA, Frank M. **Controle da qualidade-handbook**. 4 ed. vol. III. São Paulo: Makron Books & McGraw-Hill, 1992

KOTLER, Philip – **Administração de *Marketing*** – 10. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. ***Marketing* de A a Z**, Editora Campus, 2003.

_____; KELLER, K. L. **Administração de *Marketing***. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LEWIS, J.; MCLAVERTY, C. **Facing up to the needs of the older manager.** 23 ed. Personnel Management, 1991.

LIMA, M. R. S.; NIQUE, W. M. **As dimensões da Satisfação dos Consumidores no Ambiente Virtual: Uma Avaliação no Varejo.** Enanpad, 2002.

MACKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento. Estratégias bem sucedidas para a era do cliente.** Ed. Campos, 1992.

MCGOWAN, Willian. G. **Revolução em Tempo Real: Gerenciando a Tecnologia da Informação.** Harvard Business Review Book. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MAY, Tim. **Pesquisa social: questões, métodos e processos.** 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MOLLER, Claus; BARLOW, Janelle. **Reclamação de cliente? Não tem melhor presente.: usando feedback do cliente como uma ferramenta estratégica.** São Paulo: Futura, 1996.

NEVES, J. L. **Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades.** Cadernos de Pesquisas em Administração, v. 1, n.3, 2º sem., 1996.

NETO, L.G.R. **Os Impactos da Tecnologia de Informação nas Organizações: Uma Visão Política.** Revista da Universidade de Alfenas, Alfenas, n. 1413, p.95-101, 1999.

OLIVER, R. L. **Processing of the Satisfaction Response in Consumption: a Suggest Framework and Research Propositions.** Journal of Consumer Satisfaction/Dissatisfaction and Complaining Behavior, v. 2, 1989, p. 1-16.

PÁUDA, Wilson P. F.; **Engenharia de Software – Fundamentos, Métodos e Padrões.** 2ª Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **CRM ganha força no país.** HSM Management, v. 7, n. 38, p.49-59, maio/jun. 2003.

QUADROS, Dante R.; TREVISAN, Rosi Mary. **Comportamento Organizacional**. In: FAE. **Gestão do Capital Humano**. Coleção Gestão do Capital Humano, nº 05. Curitiba: Gazeta do Povo, 2002.

ROBBINS, S. P. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. 3ª tiragem. São Paulo: Saraiva, 2002.

SIMÕES, C. **Sistemas de Gestão Empresarial**. Universidade Nova Lisboa. Portugal, 2000.

SIMÕES, R. P. **Relações Públicas: função política**. 3.ed. São Paulo: Summus, 1995.

STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Littera Mundi, 1998. KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo, 2006.

SWAN, J. E.; COMBS, L. J. **Product Performance and Consumer Satisfaction**. *Journal of Marketing*, v. 40, abril 1976, p. 25-33.

TOFFLER, Alvin. **Choque do futuro**. Lisboa : Edição Livros do Brasil, 1970.

TONTINI, G. et al. **Análise de oportunidades de melhoria em laboratórios fotográficos através da integração da matriz de importância x desempenho com o modelo Kano de qualidade**. Revista de Negócios, Blumenau, v. 9, n. 3, p. 179-188, jul./set. 2004.

VALENTE, Thais Regina Godoi, **Marketing de Relacionamento e CRM: uma análise de gestão no setor financeiro**. Monografia apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: 2002.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WHITELEY, Richard. **A empresa totalmente voltada para o cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

Sites:

http://www.febraban.org.br/Noticias1.asp?id_texto=1591&id_pagina=61&palavra=tecnologia 19/11/2012. Às 21:50.