

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

Fernando Modesto Dutra

**MARKETING DE RELACIONAMENTO: APLICAÇÃO DE CONCEITOS E
FERRAMENTAS NA PERSPECTIVA DOS FUNCIONÁRIOS DO BANCO DO
BRASIL**

Porto Alegre – RS

2009

Fernando Modesto Dutra

**MARKETING DE RELACIONAMENTO: APLICAÇÃO DE CONCEITOS E
FERRAMENTAS NA PERSPECTIVA DOS FUNCIONÁRIOS DO BANCO DO
BRASIL**

**Trabalho de conclusão do curso de
Especialização apresentado ao Programa de Pós
Graduação da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul como requisito parcial para
obtenção do título de especialista em
Administração.**

Orientador Prof. Ivan Antônio Pinheiro

Porto Alegre – RS

2009

Fernando Modesto Dutra

**MARKETING DE RELACIONAMENTO: APLICAÇÃO DE CONCEITOS E
FERRAMENTAS NA PERSPECTIVA DOS FUNCIONÁRIOS DO BANCO DO
BRASIL**

**Trabalho de conclusão do curso de
Especialização apresentado ao Programa de Pós
Graduação da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul como requisito parcial para
obtenção do título de especialista em
Administração.**

Conceito final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

Prof.

Prof.

Prof. Ivan Antônio Pinheiro

"Nunca existiu uma grande inteligência sem uma veia de loucura."

(Aristóteles)

Ao meu orientador, Professor Ivan Antônio Pinheiro, pelo apoio e paciência durante o desafio de me orientar nesta monografia.

Aos meus pais, Modesto Dutra Filho e Zoleide Dutra, pois graças a eles que eu pude ter esta oportunidade. A minha irmã, Laryssa Lays Dutra, que me auxiliou na busca de bibliografias. Em especial a minha noiva, Aline Gamba da Silva, que sempre esteve ao meu lado, me dando todo o apoio e auxílio no que fosse preciso.

A todas as pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização desta monografia, me dando força e incentivo e acreditando na minha capacidade.

RESUMO

Este trabalho se propõe a analisar os benefícios que a aplicação das estratégias de marketing de relacionamento e as ferramentas de *CRM* podem trazer para a gestão e retenção de clientes do Banco do Brasil e a visão dos funcionários com relação a esses benefícios. Ao longo deste trabalho iremos tomar conhecimento dos principais conceitos de Marketing de Relacionamento e *CRM* a fim de termos um melhor embasamento para a análise da pesquisa realizada juntos aos funcionários do Banco do Brasil. Esta pesquisa, que se baseia num questionário com 10 perguntas indo de questões que visam formar o perfil do entrevistado a questões que buscam mensurar os conhecimentos destes com relação aos conceitos e aplicações do Marketing de Relacionamento e ferramentas de *CRM*, foi realizada junto a funcionários de vários níveis com o pré requisito comum que é o atendimento ao cliente. Os resultados nos mostraram que boa parte dos funcionários entrevistados já tem noções dos conceitos de Marketing de Relacionamento e *CRM* avaliados e da sua real importância no atendimento e fidelização do cliente.

Palavras-chave: Marketing de Relacionamento, CRM, Atendimento ao Cliente

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.1. APRESENTAÇÃO	9
1.2. OBJETIVOS DO TRABALHO	10
QUESTÕES DE PESQUISA	10
OBJETIVO PRINCIPAL	10
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
1.3. JUSTIFICATIVA	11
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1. MARKETING	12
MARKETING DE RELACIONAMENTO	12
SEGMENTAÇÃO DE MERCADO	14
QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO CLIENTE	15
O MARKETING E A TECNOLOGIA	18
2.2. CRM	18
CRM NA PRÁTICA	19
IMPLEMENTANDO CRM	20
IDENTIFIQUE SEUS CLIENTES	21
DIFERENCIE SEUS CLIENTES	21
INTERAJA COM SEUS CLIENTES	22
PERSONALIZE PARA MELHOR ATENDER	22
A IMPORTÂNCIA DO FATOR HUMANO	23
3. METODOLOGIA	25
3.1. TIPO DE PESQUISA	25
3.2. POPULAÇÃO DA AMOSTRA	27
3.3. COLETA DE DADOS	27
3.4. O BANCO DO BRASIL	27

3.5. BANCO DO BRASIL E O MARKETING DE RELACIONAMENTO	28
3.6. GAT - GERENCIADOR DO ATENDIMENTO	29
<u>4. ANÁLISE DOS RESULTADOS</u>	<u>30</u>
4.1. PERFIL DO ENTREVISTADO	30
4.2. AVALIAÇÃO DOS CONHECIMENTOS E OPINIÕES	33
<u>5. CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES</u>	<u>37</u>
<u>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u>	<u>39</u>
<u>APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA</u>	<u>41</u>

1. INTRODUÇÃO

1.1. APRESENTAÇÃO

No início, quando o comércio ensaiava os seus primeiros passos, conhecíamos nossos clientes, sabíamos das suas necessidades, o que queriam, do que gostavam e até o quanto podiam. Consciente ou inconscientemente nós os conhecíamos e os separávamos em grupos de maior ou menor valor; grupos de acordo com seus interesses e desejos. Desta forma, personalizávamos os serviços e produtos buscando atender melhor as necessidades e desejos de nossos clientes construindo assim, uma relação de fidelidade. Mas, com o passar do tempo, evoluímos; a tecnologia surgiu, facilitando e modificando as formas de se produzir, de se vender e até na forma de se relacionar. Não mais buscávamos atender a um cliente mas sim a uma massa de clientes, um mercado (ROGERS, 2001).

A evolução continuou e então veio a globalização, a guerra de preços e a queda da lucratividade. Nem mesmo as grandes idéias ou inovações conseguiram reverter esse quadro caótico onde sobrevivia aquele que vendesse mais barato. O que hoje pode ser uma inovação amanhã poderá ser apenas uma comodidade. Neste clima caótico onde as empresas passaram a buscar no corte de custos e na reengenharia de processos uma solução, notou-se um grave erro: o esquecimento do cliente. As empresas perderam o foco no cliente que é a razão de sua existência, por ser a fonte de renda das mesmas. Foi então que, a partir dessa conclusão, as empresas mudaram suas estratégias e passaram a trabalhar em cima do atendimento diferenciado ao cliente buscando assim a fidelização com o cliente e o sucesso do seu empreendimento (OLIVEIRA, 2000).

Neste processo de evolução e mudança de foco, muitas empresas fracassaram no intento de encantar o cliente. Mesmo gastando grandes somas em comunicação, em implantação de *Contact Centers*, adotando técnicas como o telemarketing e *e-business* para venda ou atendimento ao cliente, pois não dispunham de tecnologia e de processos que permitissem gerenciar o relacionamento com o cliente, incorporando as informações a partir de qualquer tipo de contato ao longo do ciclo de atendimento ao cliente (vendas ou qualquer

outro tipo de solicitação). E, mesmo tendo a tecnologia de *CRM*, negligenciam o uso inteligente da informação pela organização, atendo-se a práticas ultrapassadas de gestão. Assim, concluímos que o principal fator de sucesso da filosofia de Marketing de Relacionamento consiste na integração interfuncional dos seus quatro pilares: filosofia, processo, tecnologia e pessoas, evitando-se o encapsulamento da nova mentalidade em relação à importância do cliente nos departamentos chamados de linha de frente, que na maioria das vezes enfrentam grandes conflitos interdepartamentais para cumprir suas metas. Além disso, em geral, esses departamentos não recebem o apoio da alta administração e, com isso, as promessas não se concretizam em ações (BRETZKE, 2009).

Em meio a este cenário, onde o cliente se tornou o centro das atenções, buscamos com este estudo avaliar a visão dos funcionários com relação à aplicação dos conceitos e ferramentas de Marketing de Relacionamento e *CRM* dentro do Banco do Brasil. Isto será feito por meio de uma pesquisa junto aos funcionários que lidam diariamente com clientes, afim de verificar o seu conhecimento, percepção e aplicação de Marketing de Relacionamento e ferramentas de *CRM* no Banco do Brasil e a importância desse conjunto (conhecimento + ferramentas) no relacionamento com os clientes

1.2. OBJETIVOS DO TRABALHO

Questões de Pesquisa

- Os funcionários conhecem as vantagens da utilização do Marketing de Relacionamento no atendimento ao cliente?
- As ferramentas de *CRM* disponibilizadas pelo Banco do Brasil são realmente eficazes a ponto de auxiliar os funcionários no atendimento ao cliente?

Objetivo Principal

Avaliar o a percepção dos funcionários com relação aos conceitos e ferramentas de marketing relacionamento e *CRM* e a sua importância no atendimento e retenção de clientes do Banco do Brasil.

Objetivos Específicos

- Analisar os conceitos de Marketing de Relacionamento e a sua importância para as empresas;
- Analisar os conceitos de *CRM* e as vantagens de sua aplicação no atendimento e fidelização do cliente;
- Mensurar o conhecimento e o envolvimento dos funcionários do Banco do Brasil na aplicação do Marketing de Relacionamento;
- Avaliar a utilização das ferramentas de *CRM* disponibilizadas aos funcionários pelo Banco do Brasil.

1.3. JUSTIFICATIVA

O objetivo deste trabalho é avaliar os conhecimentos dos funcionários com relação aos conceitos de Marketing de Relacionamento e a aplicação das ferramentas de *CRM* disponíveis e a sua importância para o relacionamento com os clientes, gerando então uma base de informações que pode ser usada para um estudo mais aprofundado que permita ao Banco do Brasil desenvolver ou aperfeiçoar cursos e ferramentas de relacionamento com clientes.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. MARKETING

“Marketing é o conjunto de atividades que a empresa executa para promover o fluxo de produtos e serviços entre as empresas e o povo”. Schewe & Smith (1982)

A tecnologia está transformando as escolhas e as escolhas estão transformando o mercado. Como consequência, estamos testemunhando o surgimento de um novo paradigma do marketing - não um marketing do "Faça mais", que simplesmente aumenta o volume dos discursos de vendas do passado, mas um marketing baseado na experiência e no conhecimento que representa a morte definitiva do vendedor. McKenna (1992).

Há várias décadas, havia empresas concentrando suas energias de vendas em modificar a mentalidade do cliente adaptando-a para seus produtos. Ofereciam lemas como "Você pode escolher qualquer cor, desde que seja preto". Com o desenvolvimento da tecnologia e o aumento da competição, algumas empresas se mostraram mais dispostas a atender as necessidades dos clientes, passando a perguntar "De que cor você prefere?".

Com tantas empresas oferecendo produtos, a fidelização do cliente seria uma tarefa muito dispendiosa utilizando os métodos convencionais de aumentar o pessoal de vendas ou aumentar o pessoal do marketing. A melhor opção torna-se estabelecer uma real interação empresa - cliente, onde o cliente fala de suas necessidades e assim ajuda a lançar os novos produtos.

Marketing De Relacionamento

Marketing de Relacionamento é basicamente manter uma relação com o cliente pensando no longo prazo, em contraste ao relacionamento de curto prazo que se fazia até alguns tempos atrás, buscando cada vez mais a fidelidade deste para com a organização. Para atingir este objetivo, as empresas projetam e lançam ações que objetivam criar, desenvolver e manter relações com o cliente, fazendo com que ele seja fiel como consumidor. O Marketing de Relacionamento deve ser responsabilidade de todos dentro da empresa, e não só daqueles que têm contato direto com o cliente.

O conceito de Marketing de Relacionamento surgiu nos anos 90. Como todos os conceitos da área de administração, este também surgiu de uma necessidade, imposta pelo mercado, e motivado por pesquisas que indicavam que conquistar um novo cliente custava, em média, cinco vezes mais que reter um cliente.

A cada dia, os consumidores detêm uma maior quantidade de informações e se dirigem à uma posição mais privilegiada na relação com as empresas. É o consumidor quem já está ditando as regras em diversos segmentos de mercado, devido ao fato de estar melhor informado sobre os produtos e também à grande concorrência entre as empresas.

Hoje as empresas têm que estudar muito bem o mercado, e principalmente seu público alvo, para poder atender da melhor forma suas necessidades. O Marketing de Relacionamento apresenta o conceito de intangibilidade de um produto ou serviço e trabalha bastante com a área subjetiva da mente do consumidor, lutando para que ele realmente se torne leal à sua marca (MCKENNA, 1992).

Drucker (1999) elegeu algumas regras fundamentais para a utilização do Marketing de Relacionamento na busca por vantagem competitiva:

- O relacionamento com o cliente é de responsabilidade da empresa. Qualquer reclamação ou conflito por parte do cliente é provocado por uma falha empresarial.
- A empresa deve perguntar-se constantemente o que pode ser feito para facilitar e melhorar a vida de seus clientes.

Em complemento, Kanter (2001) enfatiza os seguintes aspectos no relacionamento com o cliente:

- Conhecer profundamente o cliente.
- Tornar o cliente conhecido por todos os funcionários da empresa. Ele não deve aguardar para que alguém o identifique e solucione seus problemas adequadamente.
- Transformar o cliente em sócio de um clube exclusivo, ou seja, proporcionar atividades e disponibilizar recursos que só os clientes da empresa têm acesso.

Um dos conceitos importante do marketing voltado ao consumidor é o de não fazer qualquer coisa pelo lucro no curto prazo. É melhor você fazer um preço mais baixo para o cliente, para que ele volte a comprar com a sua empresa no futuro do que ganhar mais hoje e não ganhar nada amanhã. Kotler (2000) diz que as empresas estão enfatizando a retenção de clientes, em vez de simplesmente conquistar novos clientes. No entanto, eles já não saís leais como antes, possuem múltiplas escolhas no mercado, ao mesmo tempo que os produtos e serviços de empresas concorrentes estão atingindo uma paridade crescente.

Segmentação de Mercado

A segmentação do mercado consiste num processo de análise e identificação de grupos de clientes com necessidade e preferências homogêneas ou com algum grau de homogeneidade. Através do processo de segmentação, o mercado é dividido em grupos de clientes com necessidades e preferências semelhantes (os chamados segmentos de mercado), permitindo que a empresa adapte melhor as suas políticas de marketing ao seu mercado-alvo.

O fundamento da segmentação de mercado é relativamente simples. Baseia-se na idéia de que um produto comum não pode satisfazer necessidades e desejos de todos os consumidores. O motivo é simples: os consumidores são muitos, dispersos em diversas regiões; têm hábitos de compra variados, gostos diferenciados e variam em suas necessidades, desejos e preferências. Assim sendo, não se pode tratar todos da mesma forma, bem como não se pode tratar todos de forma diferente. O que se pode fazer é tentar reunir grupos de pessoas com características, preferências e gostos semelhantes, e tratá-los como se fossem iguais. Como se percebe, o centro de toda a discussão é que existem diferenças entre os consumidores, diferenças essas que devem ser consideradas no processo decisório da empresa. Daí a importância da segmentação de mercado como instrumento estratégico, que começa a ganhar força a partir da publicação do artigo de Wendell Smith (1956), no Journal of Marketing, EUA, intitulado: "Diferenciação do Produto e Segmentação de Mercado como Alternativas de Estratégia Mercadológica". Nesse clássico do marketing, Smith vê a segmentação como condição indispensável para o crescimento da empresa. Diz ainda que a segmentação é baseada em desdobramentos do lado da oferta de mercado e representa um ajuste mais racional e preciso de produto, e do esforço mercadológico às exigências do consumidor.

O objetivo básico da segmentação é concentrar esforços de marketing em determinados alvos, que a empresa entende como favoráveis para serem explorados comercialmente, em decorrência de sua capacidade de satisfazer a demanda dos focos, de maneira mais adequada. Cada segmento deverá ser constituído por grupos de consumidores que apresentem o mínimo de diferenças entre si, do ponto de vista das características adotadas, e o máximo de diferenças em relação aos demais segmentos.

Por meio da segmentação de mercado, pode-se conhecer melhor as necessidades e desejos dos consumidores. Tal conhecimento se aprofunda, à medida que novas variáveis de segmentação são combinadas entre si, proporcionando conhecimento mais individual do consumidor.

Segundo Richers (1991, p.17), com a segmentação de mercado, a empresa procura obter uma série de vantagens sinérgicas. Essas vantagens incluem:

- domínio de tecnologia capaz de produzir bens preferidos por certas classes de compradores;
- maior proximidade ao consumidor final;
- possibilidade de oferecer bens e serviços a preços altamente competitivos;
- disponibilidade de pontos de venda adequados a seus produtos ou serviços;
- existência de veículos de publicidade que se dirijam direta e exclusivamente aos segmentos visados, etc.

A alocação de recursos de forma adequada, não citada de forma específica por Richers, é um dos pontos chaves da segmentação de mercado, diminuindo, com isso, os riscos associados ao desempenho das atividades empresarias.

Esse conjunto de vantagens propicia à empresa melhores condições para localizar e avaliar as oportunidades de marketing, assim como para auxiliar o administrador de marketing na avaliação das forças e vulnerabilidade da concorrência, e com isso tomar decisões que possam minimizar os pontos fracos da empresa e otimizar seus pontos fortes.

Qualidade no Atendimento ao Cliente

A qualidade no atendimento pode ser definida como atendimento focado no consumidor, definindo qualidade em termos de satisfação do cliente com o intuito da

fidelização deste. Dessa forma, com a qualidade focada no cliente, a empresa só chega a um atendimento de excelência quando seus produtos ou serviços atendem ou superam as expectativas do cliente. Assim, a meta da qualidade total no atendimento e a satisfação total dos clientes começa atendendo as suas necessidades e termina na sua satisfação (KOTLER & ARMSTRONG, 1993).

O atendimento ao cliente é parte integral do nosso dia a dia. E quando você deixa o seu cliente satisfeito, além dele continuar seu cliente, ele conta aos amigos e a sua empresa ganha mais clientes e cresce. O *website* Marketing de Relacionamento relaciona uma série de ações intituladas de os 10 mandamentos do atendimento ao consumidor:

- **Saiba quem é o chefe.** Você está no mercado para atender os consumidores. Sempre faça o que o consumidor deseja. Quando você escuta atentamente o seu cliente, você sabe o que ele quer e sabe como fazer um bom serviço. Nunca se esqueça que quem paga o seu salário e faz do seu emprego uma realidade é o consumidor.
- **Seja um bom ouvinte.** Empregue tempo tentando identificar as necessidades dos seus clientes e ouvindo atentamente o que eles têm a falar. Escute o que eles dizem, preste atenção no tom de voz, linguagem corporal, e como eles estão se sentindo. Saiba agir conforme a situação. Tome cuidado para não achar que você sabe o que eles desejam, e achar errado.
- **Identifique e antecipe necessidades.** Consumidores não compram produtos e serviços. A maioria das necessidades dos consumidores são mais emocionais que lógicas. Quanto mais você os conhece, mais você consegue identificar e antecipar o que eles precisam. Se comunique com seus clientes regularmente, estabelecendo um bom marketing de relacionamento.
- **Faça os consumidores se sentirem importantes.** Trate os como indivíduos. Tente sempre chamá-los pelo nome. Encontre maneiras de elogiá-los, mas seja sincero. Faça os se sentirem bem fazendo negócios com você. As pessoas são bastante sensíveis à maneira como você as trata. Agradeça sempre que possível. Sorria, mesmo ao telefone; não há nada mais desagradável que falar ao telefone com alguém e sentir falta de vontade por parte da pessoa no outro lado.

- **Ajude o consumidor a entender o seu sistema.** A sua empresa pode ter o melhor e mais eficiente sistema do mundo, mas se o cliente não souber como ele funciona, ele pode ficar impaciente e bravo. Explique para o cliente como funciona o seu sistema, explique que algumas coisas são feitas para simplificar a transação. Cuidado para que o seu sistema não seja muito automatizado e sem o contato humano com o cliente. Afinal, este é principal elemento do marketing de relacionamento.
- **Saiba como pedir desculpas.** Quando algo vai errado, desculpe-se. Mesmo se ele não tiver a razão, faça com que ele se sinta como se tivesse. Ele ficará satisfeito com isso. Lide com problemas rapidamente e diga ao consumidor o que foi feito para solucionar o problema. Faça com que seja fácil para o consumidor reclamar. Valorize as reclamações. Nós não gostamos muito, mas ao mesmo tempo, ajuda nos a melhorar.
- **Saiba o poder de um “sim”.** Sempre que possível, atenda as necessidades e os pedidos dos consumidores. Sempre ache meios de ajudá-los. Sempre esteja a disposição para o contato do cliente. Sempre diga o que você irá fazer.
- **Faça mais do que o esperado.** O futuro de todas as companhias é deixar o consumidor feliz. Então, tente descobrir o que você pode fazer para ser um diferencial no seu atendimento em relação à concorrência.
- O que você pode dar ao seu consumidor que seria totalmente inesperado? O que você poderia fazer para agradecer as pessoas, mesmo quando elas não compram? O que você pode fornecer aos consumidores que eles não teriam em outras empresas?
- **Incentive sugestões e críticas.** Um dos conceitos chaves do Marketing de Relacionamento é deixar os consumidores confortáveis em dar sugestões, inclusive incentivá-los. Desta maneira você tem uma noção precisa de como é estar no outro lado do balcão e como você pode melhorar.
- **Trate seus funcionários bem.** Os seus funcionários são seus consumidores internos. Eles precisam de uma dose de elogios. Agradeça a eles, e faça eles se sentirem importantes dentro da empresa. Uma dose de gestão de pessoas é

importante dentro da empresa. Tratar funcionários e consumidores bem é igualmente importante.

O Marketing e a Tecnologia

“Trate clientes diferentes de forma diferente”. O princípio básico do Marketing 1to1 pode ser colocado nessa frase simples e direta. No entanto, transformar esse princípio em realidade nas empresas não é muito simples, nem muito direto. Talvez o desafio mais freqüente seja a implementação da tecnologia (PIERRY, 2009).

A tecnologia e marketing já foram considerados inimigos. A mesmice fria e impessoal da tecnologia e a peculiaridade humana do marketing pareciam estar em freqüentes brigas. Os computadores só tornariam o marketing menos pessoal; o marketing jamais aprenderia a apreciar a aparência e a essência dos computadores, banco de dados e o resto da parafernália de alta tecnologia. Na realidade o casamento entre tecnologia e o marketing alterou consideravelmente a relação entre a empresa e o cliente e o trabalho do vendedor. Os vendedores transformaram-se em consultores de marketing. Armados com seus notebooks possuem informações vitais para auxiliar as decisões dos clientes.

Para Mckenna (1992), o marketing hoje evolui junto com a tecnologia: “Hoje, a tecnologia criou a promessa de ‘qualquer coisa, de qualquer forma, a qualquer momento’. Os clientes podem ter sua própria versão de praticamente qualquer produto, incluindo o que apela para a identificação de massa, não para a individualidade, se assim o desejarem”.

2.2. CRM

Segundo Oliveira (2000) é de 5 a 10 vezes mais caro obter um novo cliente do que reter os existentes. O *CRM (Customer Relationship Management - Gestão de Relacionamento com o Cliente)* pode ser visto como uma iniciativa na qual se busca criar o melhor relacionamento possível com o cliente, em todo o ciclo de vida deste cliente com a empresa, e não apenas na venda. A esta idéia de relacionamento entre empresa e cliente denominou-se *CRM* ou *one to one marketing*. O Gartner Group (PEPPERS, 2001) define o *CRM* como uma estratégia global de negócio voltada ao entendimento e à antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa. Do ponto de vista tecnológico, o *CRM* envolve

capturar os dados do cliente ao longo de toda a empresa, consolidar todos os dados capturados interna e externamente em um banco de dados central, analisar os dados consolidados, distribuir os resultados dessa análise aos vários pontos de contato com o cliente e usar essa informação ao interagir com o cliente através de qualquer ponto de contato com a empresa.

CRM na Prática

A estratégia de negócios adotada pelas empresas que aderem ao *CRM* permite 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 ambigüidades, transformando operações comerciais ou financeiras de forma a economizar recursos e tempo, ou seja, aprimorando a interação com clientes internos e externos, proporcionando um relacionamento duradouro e benéfico para as partes envolvidas, gerando retornos financeiros cada vez maiores à corporação. (GREENBERG, 2002)

Só recentemente o *one to one marketing* tornou-se prático e acessível em grande escala, devido à baixa dos custos dos recursos de computação. A tecnologia de bases de dados permite que uma empresa acompanhe seus clientes de forma individual. Tecnologias interativas como a *Web*, os *call centers* e as ferramentas de automação da força de vendas permitem a conexão automática dos clientes à empresa – facilitando o *feedback*, incluindo especificações e modificações dos produtos, de clientes individuais. Além disso, a tecnologia de “personalização em massa” permite que a empresa configure suas ofertas digitalmente, produzindo inúmeras variações do mesmo produto (ROGERS, 2001).

Com o *CRM*, as empresas, ao invés de trabalharem com produtos em massa destinados ao perfil médio do mercado, passaram a trabalhar com variações destes produtos de forma a adequá-los melhor a cada cliente, *one to one*. Utilizando esses três tipos de tecnologia como afirma Oliveira (2000) – base de dados, interatividade e personalização em massa – agora podemos estabelecer uma relação do tipo:

- “Eu o conheço, você está em nosso banco de dados. Diga-me o que você quer, e eu farei dessa forma.”
- Essa interação provavelmente fará parte de uma série de interações encadeadas que, juntas, construirão um contexto cada vez mais rico para a relação com o passar do tempo.

- “Da última vez fizemos assim. Você quer mais ou menos da mesma forma?”
- Ou desta outra forma? Assim é melhor?”

A cada nova interação com o cliente, a empresa é capaz de adequar ainda mais os seus produtos e serviços as necessidades daquele cliente. A este relacionamento damos o nome de “Relação de Aprendizado” (ROGERS, 2001). Quando um cliente envolve-se em uma Relação de Aprendizado, rapidamente percebe a conveniência de simplesmente continuar comprando da mesma empresa (mesmo que não tenha descontos) em vez de ensinar tudo novamente a outro fornecedor.

Através dos dados que são transformados em informação (PEPPERS, 2001) pelo *CRM*, a corporação tem a oportunidade de conhecer melhor cada cliente, aplicando as informações geradas através de cada relacionamento, satisfazendo seus desejos e necessidades atuais, além de antecipar os anseios e oportunidades de atendimentos futuros. Tais informações devem estar disponíveis para a empresa como um todo, a partir do momento em que essas se consolidam, permitindo o relacionamento uniforme com os clientes, independente do ponto de contato com a empresa.

Implementando *CRM*

Dentro de uma empresa, os sistemas de *CRM* podem ser aplicados em três processos de negócios distintos, agregando valor ao relacionamento com os clientes e possibilitando incremento no retorno financeiro, são eles: marketing ou pré-venda (prospecção de mercado), venda (pró-ativa) e pós-venda ou atendimento, completando assim todos os processos de negócios que envolvem o cliente.

Conforme apresentado por Stone (2002), os benefícios diretos gerados pelos sistemas de *CRM*, podem ser classificados em três categorias:

- melhor retenção e fidelidade do cliente – permanecem mais tempo, compram mais e com mais frequência, gerando maior valor a longo prazo;
- maior lucratividade dos clientes – menor custo de recrutamento com elevado volume de negócios;

- custo reduzido de vendas – clientes possuem melhor resposta aos produtos e serviços, pois as ofertas são realizadas de forma a atingir um segmento ou pessoa específica, potencializando seu retorno.

O processo de implementação de um programa de *marketing one to one* ou de uma iniciativa de *CRM*, como Rogers (2001) e Oliveira (2000) afirmam, pode ser pensado como uma série de quatro passos básicos: Identificar, Diferenciar, Interagir e Personalizar. Esses passos estão mais ou menos organizados por grau de dificuldade e complexidade, ainda que se possam encontrar áreas comuns entre eles.

Identifique seus Clientes

Para que se consiga manter uma relação com um cliente é necessário conhecê-lo para assim podermos identificá-lo. É crucial conhecer o cliente com o maior número de detalhes possíveis, para assim sermos capazes de reconhecê-lo em todos os pontos de contato, em todas as formas de mensagem, ao longo de todas as linhas de produtos, em todos os locais e em todas as divisões (ROGERS, 2001). Se a empresa não tem uma forma de identificar pelo menos uma parcela considerável de seus melhores clientes, ela não está preparada para lançar uma iniciativa *one to one* (ou talvez não tenha definido seus clientes de forma correta e deva tentar estabelecer relações com os re-vendedores e como canais de distribuição, e não com os consumidores).

Diferencie seus Clientes

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

- Pelo nível de valor para sua empresa (alguns têm um valor muito alto; outros, nem tanto);
- Pelas necessidades que têm de produtos e serviços de sua empresa.

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

- Priorizar seus esforços e aproveitar o mais possível de seus clientes de maior valor;
- Personalizar o comportamento de sua empresa, baseado nas necessidades individuais de seus clientes.

Claro que isso implica em estabelecer algum tipo de critério de estratificação, modelo de lucratividade ou medida de valor dos clientes (Oliveira, 2001). Mas isso também significa que a empresa deve começar categorizando os clientes por suas diferentes necessidades, e preparar-se para tratar seus diferentes clientes de forma diferente.

Interaja com seus clientes

Você tem de melhorar a eficiência e a eficácia de suas interações com seus clientes. Como afirma Oliveira (2001), isso quer dizer que não somente deve buscar a forma mais barata e automatizada de interação, mas também a mais útil em termos de produção de informação que possa ajudar a fortalecer suas relações com os clientes. Além disso, toda interação com o cliente deve estabelecer-se dentro do contexto de todas as outras interações com aquele cliente.

A nova conversa deve iniciar-se onde a última conversa terminou, não importando se ela ocorreu ontem à noite ou há um mês, através do *call center*, da *Web*, ou no escritório do cliente quando visitado por um vendedor.

A etapa de interação está intimamente ligada à de diferenciação e à de personalização. Além de saber como as necessidades de seus clientes mudam, é necessário um processo de utilização dos feedbacks de um cliente em particular para que seja possível deduzir quais são as necessidades específicas daquele cliente (ROGERS, 2001). Dessa forma, com base nessa informação, seguimos para o próximo passo da implementação.

Personalize para melhor atender

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

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

Um engano comum a respeito do *marketing one to one*, já que ele chega até o nível do cliente individual, é que cada cliente deve ter uma oferta ou mensagem singular (Rogers,

2001). É um objetivo a ser perseguido, porém o que *one to one* realmente significa é simplesmente tratar clientes diferentes de forma diferente, de forma que isso seja significativo para os clientes de forma individual. Esse tipo de personalização torna-se viável apenas através de uma metodologia de personalização em massa que permite criar uma variedade de produtos altamente específicos a partir de componentes distintos ou módulos.

Um exemplo citado por Rogers (2001) ilustra esta idéia: Doze módulos “A”, quando combinados com 25 módulos “B”, 16 “C” e 13 módulos “D”, são suficientes para gerar mais de 60.000 produtos possíveis. Note que apenas 66 módulos estão envolvidos na configuração desse número enorme de produtos diferentes.

É assim que funciona a personalização em massa. Além disso, aplicar esse processo na forma de tratar os clientes é mais do que combinar atributos físicos. Você pode personalizar em massa a forma como os produtos são entregues ou pagos. Você também pode personalizar em massa a forma com que seu *call center* responde a telefonemas de seus clientes ou a forma como seu *Website* se apresenta aos distintos visitantes.

A Importância do Fator Humano

Quando é bem executado, *CRM* é uma estratégia de negócios capaz de desenvolver no cliente uma preferência por determinada marca, além da propensão à compra de produtos ou serviços. Isso resulta em uma taxa de retenção mais alta e melhor desempenho financeiro, com custos mais baixos e lucratividade maior. O objetivo dessa estratégia é modificar o comportamento do cliente ao longo do tempo e aproveitar o aprendizado que se adquire a cada interação, personalizando o tratamento e, dessa forma, reforçando a ligação do cliente com a empresa. (FURUSAWA, 2006)

Com os avanços da tecnologia, boa parte das interações tem migrado para os meios eletrônicos, entretanto, o contato humano nunca poderá ser substituído - e é neste tipo de contato que as empresas podem fazer a diferença. Um cliente nunca se recordará de uma interação cordial com um computador. Ao contrário, ele sempre levará em consideração um bom atendimento pessoal, podendo este ser um importante fator na sua decisão de compra.

Segundo Furusawa (2006), a orientação comum dada pelo setor de recursos humanos de qualquer empresa abrange principalmente aspectos como comunicação, treinamento e mudanças organizacionais. Todos os recursos da empresa têm que estar adequados à nova

estratégia de negócios da empresa, com foco no relacionamento com o cliente. Uma comunicação clara e direta, destacando o comprometimento da alta gestão da empresa, é um elemento essencial para o sucesso de qualquer estratégia de *CRM*.

No entanto, a disseminação das idéias, apesar de muito importante, não é suficiente para que na prática, a estratégia funcione. A mudança de foco da empresa, de produtos para clientes, deverá resultar em mudanças de processos. Sendo assim, é imprescindível que haja fortes investimentos em treinamento, para garantir que todos os colaboradores da empresa coloquem a estratégia em prática da maneira mais adequada no seu dia-a-dia. Entender “o que o *CRM* muda na minha vida” é essencial para cada funcionário da empresa.

3. METODOLOGIA

A questão de pesquisa do presente trabalho foi à análise dos benefícios do Marketing de Relacionamento e das ferramentas de *CRM* na perspectiva dos funcionários do Banco do Brasil que trabalham direta e indiretamente com clientes.

Como a pesquisa foi efetuada por meio de questionário junto a uma fração da população, onde os dados coletados são informações sobre características, percepções ou opiniões relativas a um grupo de pessoas, funcionários do Banco do Brasil, o método utilizado na pesquisa foi um estudo descritivo do tipo Survey. Este tipo pode ser definido como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinados grupos de pessoas, indicada como representante de uma população alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário (apud PINSONNEAULT; KRAEMER, 1993).

3.1. TIPO DE PESQUISA

Como já visto anteriormente, este trabalho utiliza o método Survey como tipo de pesquisa. A pesquisa de Survey envolve a coleta e quantificação de dados e os dados coletados se tornam fonte permanente de informações (BARBBIE, 1999).

O tipo Survey é apropriado como método de pesquisa quando:

- se deseja responder questões do tipo “o quê?”, “por que?”, “como?” e “quanto?”, ou seja, quando o foco de interesse é sobre “o que está acontecendo” ou “como e por que isso está acontecendo”;
- não se tem interesse ou não é possível controlar as variáveis dependentes e independentes; o ambiente natural é a melhor situação para estudar o fenômeno de interesse;
- o objeto de interesse ocorre no presente ou no passado recente.

Pinsonneault & Kraemer (apud FREITAS et al, 2000) classificam a pesquisa Survey quanto ao seu propósito em:

- explanatória - tem como objetivo testar uma teoria e as relações causais; estabelece a existência de relações causais, mas também questiona por que a relação existe;
- exploratória - o objetivo é familiarizar-se com o tópico ou identificar os conceitos iniciais sobre um tópico, dar ênfase na determinação de quais conceitos devem ser medidos e como devem ser medidos, buscar descobrir novas possibilidades e dimensões da população de interesse;
- descritiva - busca identificar quais situações, eventos, atitudes ou opiniões estão manifestos em uma população; descreve a distribuição de algum fenômeno na população ou entre os subgrupos da população ou, ainda, faz uma comparação entre essas distribuições. Neste tipo de survey a hipótese não é causal, mas tem o propósito de verificar se a percepção dos fatos está ou não de acordo com a realidade.

Um dos instrumentos que podem ser utilizados para a realização da survey é o questionário, tendo como estratégia de aplicação a entrevista pessoal, o envio pelo correio etc. Na escolha da estratégia de aplicação deve-se atentar para o custo, o tempo e, também, para a forma que venha a garantir uma taxa de resposta aceitável para o estudo. Oppenheim (1992) aborda esse assunto no livro *Questionnaire design, interviewing and attitude measurement*.

Quanto aos meios utilizados no questionário, a pesquisa desenvolvida foi:

- Qualitativa: possui caráter mais exploratório, descritivo, indutivo e envolve técnicas como análise de dados secundários, estudos de caso, entrevistas individuais, discussão em grupo, Focus Group, teste de associação de palavras, entre outros.
- Quantitativa: devem representar um universo determinado, de modo que seus dados possam ser processados como representação deste universo. A matemática, através da estatística, é bastante utilizada nesta modalidade de pesquisa.

3.2. POPULAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra populacional aqui avaliada é caracterizada como não probabilística por conveniência, uma vez que a escolha dos entrevistados não seguiu nenhum critério, dependendo unicamente da colaboração dos funcionários que se prestaram a responder ao questionário que lhes foi enviado por mensagem eletrônica interna. Ao todo, dos 50 questionários enviados, 36 foram respondidos e devolvidos para análise dos dados.

3.3. COLETA DE DADOS

Por se tratar de um estudo descritivo, utilizou-se um questionário, cujo modelo se encontra anexo, para coleta dos dados. Este foi aplicado junto a uma fração da população de funcionários do Banco do Brasil e direcionado aos que lidam mais diretamente com clientes, onde a utilização do Marketing de Relacionamento e as ferramentas de *CRM* são mais evidentes.

O questionário proposto visa identificar o perfil dos funcionários entrevistados bem como avaliar a sua percepção da importância do Marketing de Relacionamento e das ferramentas de *CRM* no atendimento a clientes do Banco do Brasil.

Neste estudo, além de dados quantitativos, foram realizadas questões qualitativas na pesquisa que permitiram ao funcionário entrevistado descrever a sua opinião a respeito de alguns fatores relevantes – na visão do pesquisador, a respeito da avaliação dos benefícios obtidos com a aplicação do Marketing de Relacionamento no seu dia a dia.

Os dados foram coletados por meio que questionário distribuído aos funcionários por meio de sistema interno de mensagens eletrônicas do Banco do Brasil.

3.4. O BANCO DO BRASIL

Segundo o portal bb.com.br, o Banco do Brasil conta hoje com 24,6 milhões de clientes correntistas, 15,1 mil pontos de atendimentos em 3,1 mil cidades e 22 países, sendo

hoje a maior instituição financeira do País, atendendo a todos os segmentos do mercado financeiro.

Em 200 anos de existência, o primeiro banco a operar no País coleciona histórias de pioneirismo e liderança. Foi o primeiro a entrar para a bolsa de valores; a lançar cartão de múltiplas funções; a lançar o serviço de mobile banking, a se comprometer com uma Agenda 21 Empresarial e a aderir aos Princípios do Equador. Hoje é líder em ativos, depósitos totais, câmbio exportação, carteira de crédito, base de correntistas, rede própria de atendimento no país, entre outros. Uma liderança que o Banco do Brasil comemora muito é a lembrança da marca. “O Banco do Brasil é líder em lembrança de marca. No Top of Mind do instituto DataFolha, se somarmos, desde a sua criação, a lembrança do segundo e terceiro lugares nunca ultrapassa a do BB”, diz Lourivaldo Paulo de Lima Júnior, gerente executivo da Diretoria de Marketing e Comunicação do Banco e responsável pela gestão da marca.

Essas vitórias são resultado dos investimentos em tecnologia, do treinamento de 82,5 mil funcionários, da estratégia de segmentação dos mercados, do atendimento especializado e da busca constante por eficiência. Tudo isso, aliado à tradição da Empresa, fez do Banco do Brasil uma organização ágil, moderna e competitiva, com capacidade de atender as mais diversas demandas de negócios do País.

3.5. BANCO DO BRASIL E O MARKETING DE RELACIONAMENTO

Buscando melhor atender aos seus clientes, o Banco do Brasil optou por dividir os seus clientes em segmentos classificados:

- Segmento comportamental: nesta classificação, foram identificados cinco segmentos de clientes, que representam grupos homogêneos de comportamentos.
- Propensão ao consumo: identifica os clientes com propensão à compra de cada produto. A metodologia utilizada consiste na análise comparativa dos perfis de clientes possuidores e não possuidores de cada produto.

A segmentação comportamental se baseia nos dados cadastrais, produtos consumidos, utilização de canais, valor de investimentos, tipo e número de operações realizadas, tempo de

relacionamento com o banco e margem de contribuição. Utilizando este modelo como base, foram estabelecidos cinco perfis e as classificações “a segmentar” e “não segmentável”. Os cinco perfis são: empreendedor, investidor, poupador, tomador e básico.

Para possibilitar um atendimento mais adequado as suas necessidades, os clientes estão agrupados no que o banco chama de carteiras de clientes. Considerando os critérios estabelecidos pelo banco, existem duas carteiras para divisão dos clientes pessoas físicas: Carteira Exclusivo e Carteira Preferencial. E para cada carteira é designado um funcionário responsável pelo atendimento e contato com os clientes.

3.6. GAT - GERENCIADOR DO ATENDIMENTO

O GAT - Gerenciamento do Atendimento - é hoje a principal ferramenta de *CRM* disponível aos funcionários do Banco do Brasil. Um conceito moderno de gestão do atendimento, onde estão disponibilizadas, de forma única, informações do cadastro do cliente e outros aplicativos, permitindo a realização de atendimento integral ao cliente.

Através de sua utilização é possível o conhecimento prévio pelo atendente, do cliente a ser atendido, permitindo a personalização do atendimento, facilitando as vendas e atendendo, com mais facilidade, às necessidades e expectativas dos clientes.

A ferramenta possibilita a organização do atendimento e direcionamento adequado dos clientes conforme a sua classificação/segmentação dentro do banco.

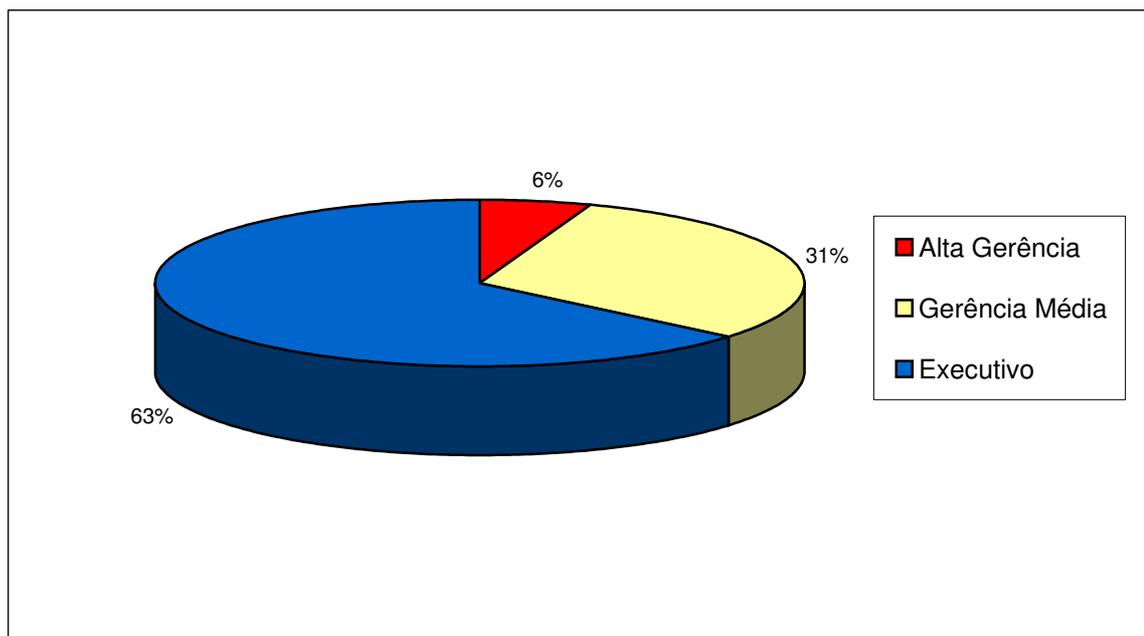
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Apesar de ser um questionário único, a avaliação dele se dá em duas partes. Isso se deve ao fato de que as primeiras quatro questões são voltadas para a formação do perfil do funcionário que está sendo entrevistado. Já as demais questões buscam verificar as opiniões com relação ao conhecimento de Marketing de Relacionamento e a efetividade de sua aplicação e das ferramentas de atendimento no dia a dia do entrevistado.

4.1. PERFIL DO ENTREVISTADO

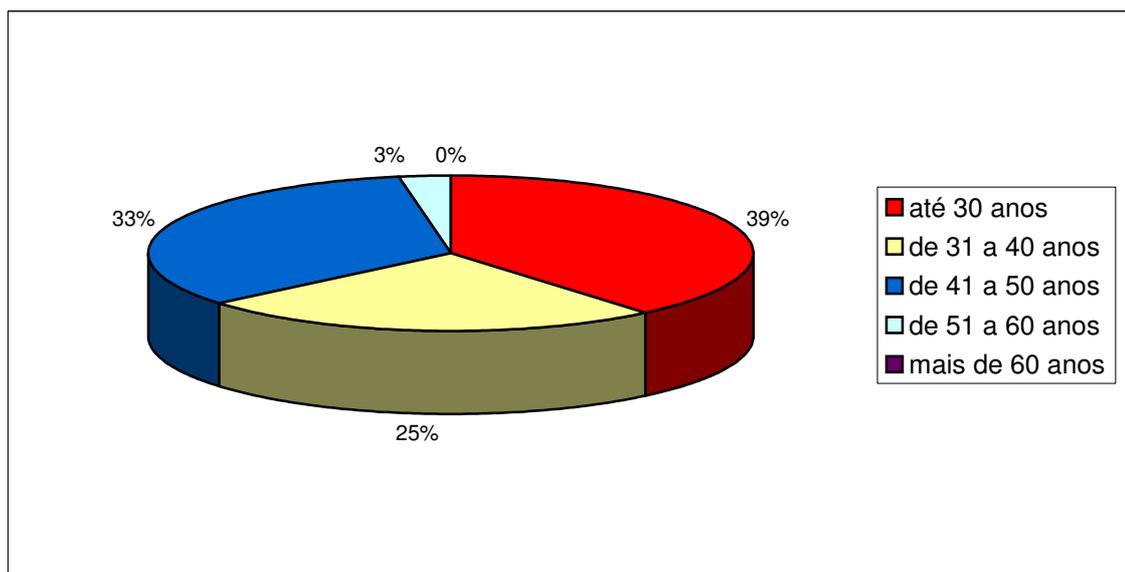
Conforme visto anteriormente, dos 50 questionários enviados, 36 foram respondidos e devolvidos para análise dos dados. Vamos agora montar o perfil do entrevistado, por meio de análise quantitativa, para verificar se este tem grande influência nas demais questões do estudo realizado.

Gráfico 01: Cargo



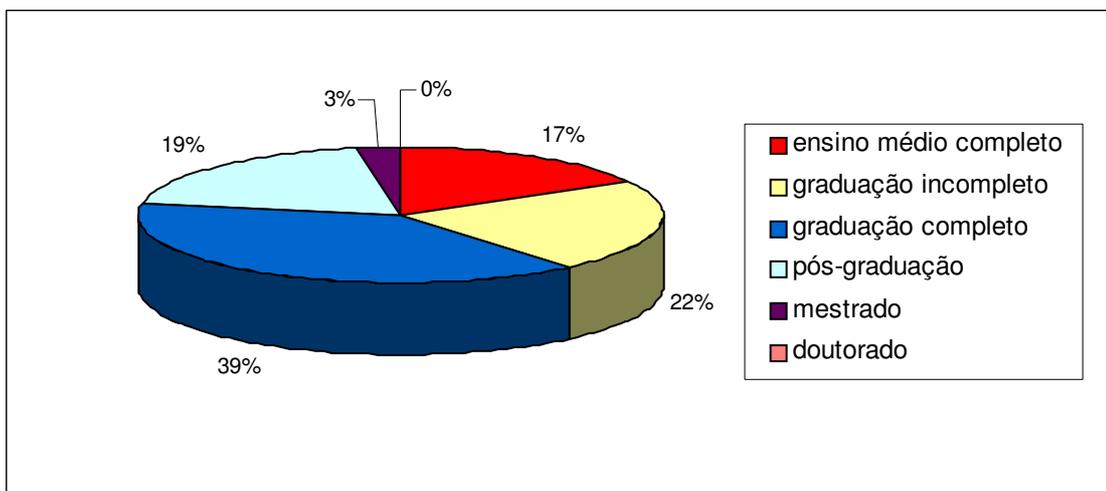
Conforme o gráfico 01, podemos ver que a maior parte dos entrevistados, cerca de 63%, faz parte da base de funcionários do Banco do Brasil (nível executivo) que compreende postos efetivos, caixas e assistentes de negócio. O nível gerencial, dividido em média e alta gerência, corresponde respectivamente a 31% e 6% dos entrevistados.

Gráfico 02: Faixa Etária



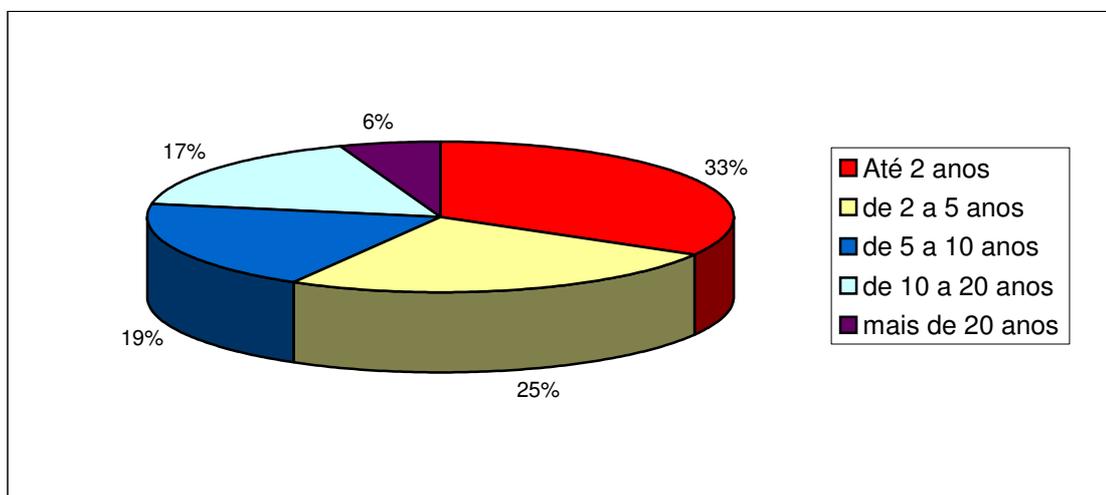
Ao avaliar os dados do perfil com relação a faixa etária, temos uma visão interessante pois, os totais até 50 anos estão bem equilibrados. O maior grupo é formado por funcionários até 40 anos, o que demonstra uma tendência de renovação de quadro nos últimos anos por parte do Banco do Brasil. Tal fato será confirmado com a análise do gráfico contendo as informações de tempo de banco.

Gráfico 03: Escolaridade



Com relação a avaliação do grau de escolaridade dos entrevistados, vemos uma nítida tendência do aumento do número de funcionários com nível superior completo, podendo o número de funcionários com graduação ir de 39% a 61% no caso dos 22% completarem a sua graduação. Avaliando o contexto geral, chegamos ao número total de 61% dos entrevistados com nível superior completo (graduação ou superior) podendo chegar ao total 83%, caso os mesmos 22% completarem a sua graduação. De qualquer forma, o número de funcionários, com apenas o ensino médio, representa menos de 20% do total. Com a tendência da renovação do quadro de funcionários, devido principalmente pela busca de profissionais cada vez mais capacitados, esse número deve cair e muito.

Gráfico 04: Tempo de Banco do Brasil



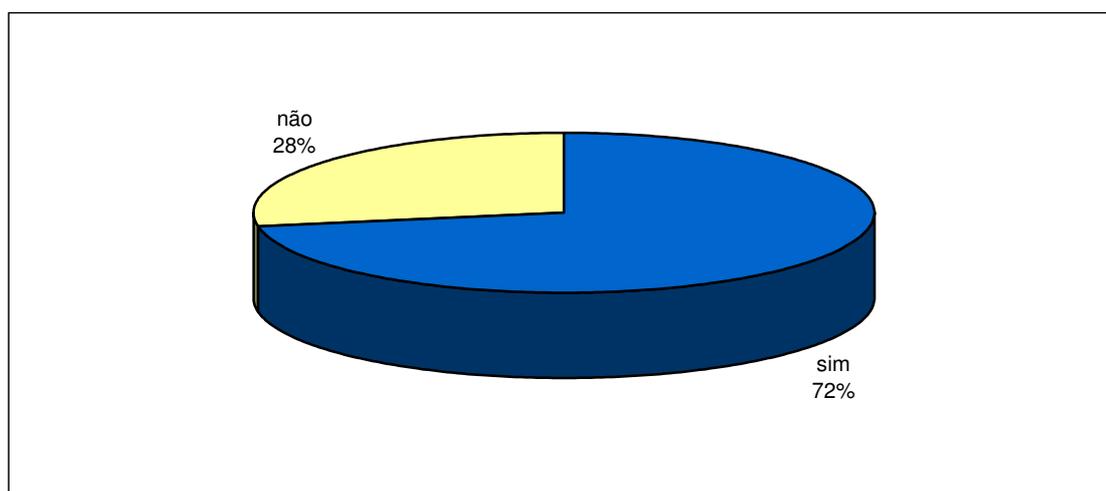
Por último, perguntamos aos nossos entrevistados a quanto tempo trabalham no Banco do Brasil. Este gráfico só serve para confirmar a tendência de renovação do quadro de funcionários conforme observamos anteriormente. Ao todo, mais da metade dos funcionários entrevistados, 58% no total, possuem no máximo 5 anos de banco. Já o número de funcionários com 10 ou mais anos de banco chegam no máximo a 23% do quadro total.

4.2. AVALIAÇÃO DOS CONHECIMENTOS E OPINIÕES

Nesta segunda parte da pesquisa, iremos avaliar os conhecimentos dos entrevistados sobre Marketing de Relacionamento e *CRM* bem como as suas opiniões sobre a efetividade destes conceitos e ferramentas no atendimento ao cliente. Teremos questões qualitativas e quantitativas que vão nos permitir melhor avaliar as opiniões dos entrevistados.

Conforme podemos ver no gráfico 05, cerca de 70% dos funcionários entrevistados tem noção do que é o marketing de relacionamento. E não só para a nossa avaliação mas, principalmente para um melhor atendimento ao cliente, este conceito é de grande importância e pode auxiliar e muito no sucesso do atendimento, da venda e da fidelização do cliente. Segundo Reichheld (2000), em qualquer setor de atividade deve haver a preocupação em conquistar clientela, todavia, tão importante quanto atrair clientes senão de maior valia, é fidelizá-los.

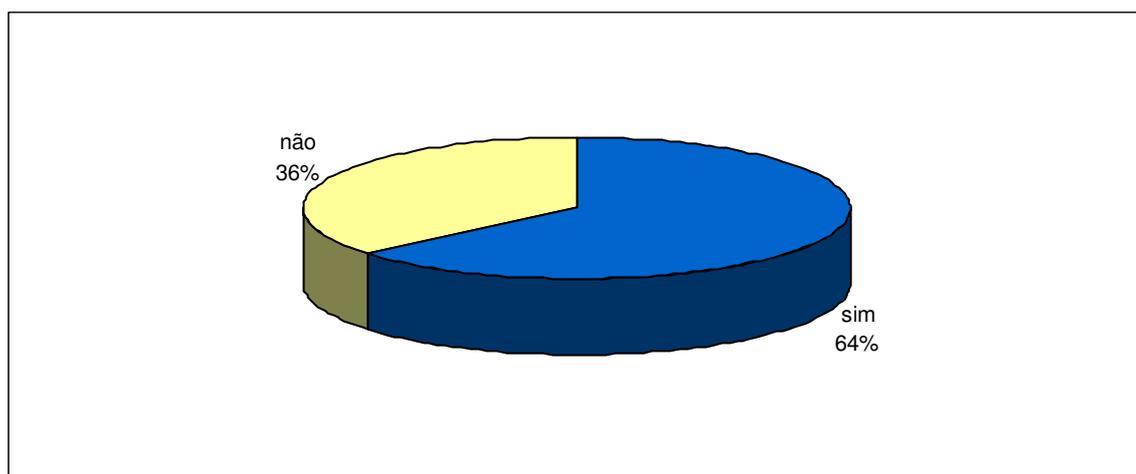
Gráfico 05: Você sabe o que é marketing de relacionamento



A seguir, perguntamos aos funcionários quais as vantagens de se aplicar o conceito de Marketing de Relacionamento no atendimento aos clientes. Ao analisar as respostas, vimos que a idéia dos entrevistados vai de encontro ao que Oliver (1999) afirma ao apresentar uma nova denominação para um Marketing de Relacionamento evoluído: o Marketing de intimidade, que dá ênfase a intimidade com o consumidor e tem como objetivo exceder suas expectativas e a ação envolve a participação do consumidor e o público que eram nichos passa a ser individual. Os entrevistados afirmam que diante de uma concorrência cada vez mais acirrada, onde um cliente pode fazer a diferença no cumprimento das metas do Banco, atender apenas não é o suficiente, é necessário encantar para fidelizar o cliente.

Com relação ao conhecimento das ferramentas, começamos questionando se os funcionários tinham noção do que é uma ferramenta de *CRM*. Conforme o gráfico 06, verificamos que mais da metade dos funcionários dizem ter noção do que é uma ferramenta de *CRM* contra 36% que dizem não sabe. Comparado com o gráfico 05, quando questionamos o conhecimento do conceito de marketing de relacionamento, vemos que existem funcionários que conhecem o Marketing de Relacionamento e não conhecem ou não lembram do conceito de *CRM*.

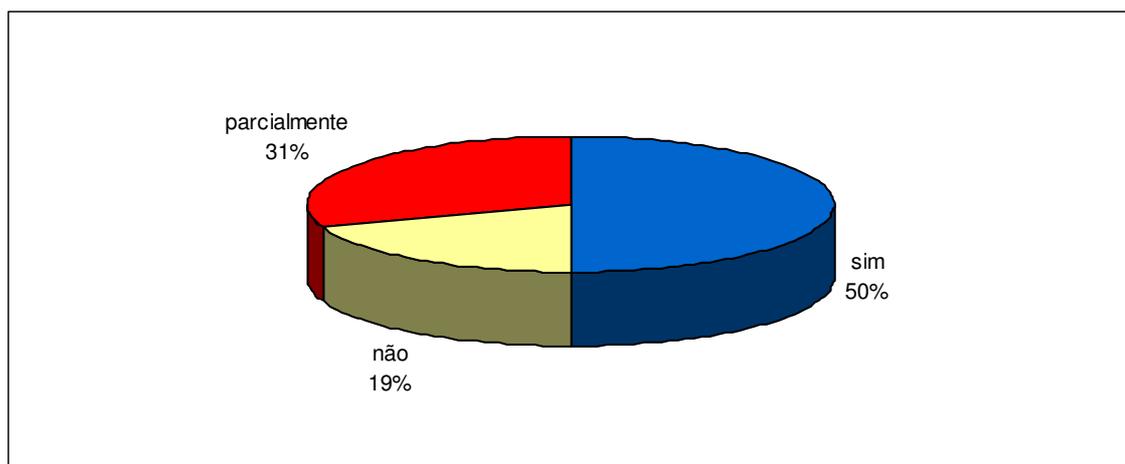
Gráfico 06: Você sabe o que é uma ferramenta de *CRM*?



Dando continuidade, perguntamos se as informações disponibilizadas pelo Banco do Brasil por meio da sua ferramenta de *CRM* denominada Gerenciador de Atendimento (GAT) eram suficientes para prover um melhor atendimento ao cliente. Cerca de 50% dos entrevistados disseram que sim, que as informações disponibilizadas pelo GAT são

suficientes para realizar um bom atendimento ao cliente. Já 31% acreditam que as informações ajudam mas não atendem plenamente a sua necessidade e 19% acham que as informações do GAT são insuficientes para a realização de um bom atendimento ao cliente.

Gráfico 07: As informações do GAT são suficientes para atender o Cliente?



Sobre as vantagens de uso do GAT no atendimento ao cliente, todos os entrevistados concordaram que a identificação prévia do cliente auxilia muito no preparo para o atendimento, pois, antes mesmo de chamar o cliente, já é aberta uma tela com o cadastro do mesmo contendo várias informações sobre os produtos e serviços que ele já utiliza. Desta forma, o funcionário evita perda de tempo pois as informações já estão todas reunidas numa tela inicial e também evita aborrecer o cliente oferecendo produtos e serviços que ele já utiliza.

Outro destaque que alguns entrevistados deram foi com relação a uma mensagem que aparece na tela no caso do cliente estar de aniversário. Muitos afirmam que os clientes ficam encantados, pois, além de serem chamados pelo nome desde o primeiro contato graças a identificação prévia, ainda recebem os parabéns pelo seu aniversário. Antes do uso do GAT, mesmo a informação estando disponível no cadastro do cliente, era algo que não recebia um destaque e por muitas vezes, acabava passando despercebido.

Alguns entrevistados citaram o fato que o uso do GAT possibilita que qualquer atendente, independente de já ter se relacionado com o cliente, possa, com base no perfil exibido, realizar um atendimento mais ágil e eficaz, focado nas necessidades do cliente. Alguns afirmam que os clientes até ficam mais à vontade sabendo que o funcionário que esta

a sua frente esta atendendo munido de uma série de informações que buscam corresponder as suas necessidades como consumidor.

Por fim, perguntamos aos entrevistados sobre as deficiências que eles identificaram no uso do GAT, e que melhorias e informações o Banco do Brasil pode disponibilizar por meio dessa ferramenta. A grande reclamação dos entrevistados foi com relação a defasagem nas informações sobre produtos e serviços que não recebem atualização diária e que os métodos de pesquisa das informações são precários e lentos. E a velocidade da informação é crucial pois, ao atender o cliente, você pode estar baseando o seu atendimento em números que não correspondem a realidade atual do cliente, o que pode gerar sérios transtornos e até o fim da relação com o cliente.

5. CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES

Inicialmente, no segundo capítulo, trabalhamos os dois primeiros objetivos deste trabalho que foi o aprofundamento dos conhecimentos sobre Marketing de Relacionamento e CRM, passando rapidamente sobre algumas formas de segmentação de clientes e qualidade no atendimento, assuntos estes também pertinentes ao nosso estudo, mas que não são o foco principal do mesmo. Os conceitos trabalhados aqui foram vistos de forma superficial, pois não era nosso objetivo de aprofundar muito nos conceitos, mas sim ter uma base para trabalharmos o tema do trabalho que é a perspectiva dos funcionários com relação a esses conceitos e as suas aplicações no atendimento ao cliente.

Vimos ao longo deste trabalho, que o cliente saiu do segundo plano e passou a ser o centro das atenções das empresas. E realizar um bom atendimento buscando a fidelidade deste cliente, além de reduzir custos, pode refletir na continuidade ou não da empresa no futuro. E para uma empresa como o Banco do Brasil a realidade não é diferente. Com tantas opções de bancos no mercado, cada um buscando não apenas fidelizar o seu cliente, mas conquistar os clientes da concorrência, a necessidade de se investir cada vez mais na qualidade de seus produtos e serviços é fundamental.

Conforme o questionário aplicado, verificamos que o perfil dos funcionários do Banco do Brasil já começa a seguir a tendência de mercado, onde são exigidos profissionais cada vez mais qualificados, que são fundamentais para a realização de um bom atendimento ao cliente. Como conseqüências dessa melhor qualificação, temos profissionais mais preparados, com um melhor embasamento teórico e maior capacidade e velocidade de aprendizado. Outra vantagem desses profissionais é que eles possuem uma visão mais atualizada das novas tendências do mercado e reconhecem assim a importância de se aplicar os conceitos de Marketing de Relacionamento no seu contato diário com os clientes. O que o Banco do Brasil pode começar a buscar agora, é a criação de treinamentos aos seus funcionários que enfatizem a questão não só do bom atendimento, mas também da fidelização do cliente. A idéia de que é muito mais barato manter o seu cliente atual do que buscar um novo é algo que os funcionários tem que ter sempre em mente quando realizam um atendimento e ter a noção de

que o seu trabalho, no momento do atendimento, não é algo isolado, mas uma parte importante de um todo que é a relação cliente - empresa.

Com relação às ferramentas de atendimento disponibilizadas pelo Banco do Brasil, segundo os entrevistados, elas atualmente atendem as necessidades básicas na busca por um melhor atendimento e fidelização do cliente. Mas existem pontos falhos que devem ser trabalhados, sendo o mais importante a atualização das informações. Em plena era da tecnologia, onde a velocidade da informação é muito grande ao ponto de, um pequeno evento publicado na Internet atingir milhões de pessoas em poucos minutos, trabalhar com uma informação desatualizada pode gerar o desastre em um atendimento ao cliente e significar até a perda do mesmo. Outro estudo que pode ser feito buscando a melhoria das ferramentas de atendimento é com relação às informações e a sua forma de acesso. Verificar junto aos funcionários que informações eles consideram importantes para estarem em primeira mão durante um atendimento e procurar disponibilizá-las de forma simples e rápida será o desafio que o Banco do Brasil deverá enfrentar na busca pelo melhor atendimento ao cliente.

Neste tipo de trabalho, limitações sempre existem, e a maior delas se refere a questão da colaboração com relação ao preenchimento e devolução dos questionários. Para chegarmos ao número de 36 entrevistados, 50 questionários tiveram que ser enviados. E um trabalho futuro, um estudo mais abrangente pode ser realizado a fim de obtermos números mais precisos da atual realidade do Banco do Brasil no que se refere ao conhecimento dos funcionários. Outra opção para estudos futuros é a realização de um trabalho mais elaborado, voltado para uma análise mais profunda da ferramenta GAT e que não foi realizado aqui por não ser a tecnologia o foco deste trabalho.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BABBIE, Earl. Métodos de Pesquisa de Survey. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

BRETZKE, Miriam. A estratégia de CRM e a Gestão Empresarial orientada para o cliente. 17/01/2009 Disponível em

<http://www44.bb.com.br/appbb/portal/bb/unv/art/ArtigoCompl.jsp?Artigo.codigo=984>

FREITAS (H.), OLIVEIRA (M.), SACCOL (A.Z.) e MOSCAROLA (J.). O método de pesquisa survey. São Paulo/SP: Revista de Administração da USP, RAUSP, v. 35, nr. 3, Jul-Set. 2000, p.105-112

FURUSAWA, Daniela. CRM: Qual a Importância do Fator Humano? 24/01/2009 Disponível em <http://www.1to1.com.br/newsletter/newsletter.php3?data=2006-07-27#1>

GREENBERG, Paul. CRM na Velocidade da Luz. McGraw-Hill, 2002.

KOTLER. P. Administração de Marketing: a Edição do Novo Milênio. 10 ed. São Paulo, Prentice Hall do Brasil, 2000.

KOTLER P. & ARMSTRONG, G. Princípios de Marketing. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1993.

MARKETING DE RELACIONAMENTO. Atendimento ao Consumidor. 31/01/2009. Disponível em: <http://www.marketingderelacionamento.info/>

MCKENNA, Regis. Marketing de Relacionamento. Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: ed. Campus, 1992.

OLIVER, R. W. Como serão as coisas no futuro. São Paulo. Negócio, 1999.

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

PEPPERS and Rogers Groups CRM Series – Marketing 1to1. 2ª edição, São Paulo: Makron Books, 2001.

PIERRY, Fernando. Construindo a Ponte entre Marketing e Tecnologia. 23/05/2008 Disponível em

http://www.administradores.com.br/noticias/construindo_a_ponte_entre_marketing_e_tecnologia/15368/

STONE, m.; WOODCOCK, N.; MACHTYGER, L. CRM Customer Relationship Management: get to know your customers and win their loyalty. Kogan Page Limites, 2002.

REICHHELD, f. f. O Valor da fidelidade. HSM Management. São Paulo. N. 21. 2000.
Disponível em: http://www.hsm.com.br/hsmmanagement/edicoes/numero_21

RICHERS, Raimar e LIMA, Cecília Pimenta. - Segmentação. São Paulo: Nobel, 1991.

ROGERS, Peppers and. *CRM Series - Marketing 1to1*. 2ª ed. São Paulo : Makron Books, 2001.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA

Instrumento de coleta de dados para o trabalho de conclusão do MBA em Gestão Financeira – UFRGS

MARKETING DE RELACIONAMENTO: APLICAÇÃO DE CONCEITOS E FERRAMENTAS NA PERSPECTIVA DOS FUNCIONÁRIOS DO BANCO DO BRASIL

Este questionário tem por objetivo identificar qual a sua opinião sobre os conceitos e aplicações do Marketing de Relacionamento e das ferramentas de *CRM* no atendimento ao cliente do Banco do Brasil. Observe que não é colocado o seu nome, portanto você não será identificado, por isso, pedimos sinceridade nas respostas, pois é através deles que poderemos realizar um estudo da efetividade dos treinamentos e ferramentas disponibilizados pelo Banco do Brasil aos seus funcionários. Obrigado.

1. Cargo:

Alta gerência Gerência média Executivo

2. Faixa Etária:

até 30 anos de 31 a 40 anos de 41 a 50 anos

de 51 a 60 anos mais de 60 anos

3. Escolaridade:

ensino médio completo (2º grau) graduação incompleto

graduação completo pós-graduação

mestrado doutorado

4. Tempo de Banco do Brasil

Até 2 anos de 2 a 5 anos de 5 a 10 anos

de 10 a 20 anos Mais de 20 anos

5. Você sabe o que é marketing de relacionamento?

sim não

6. Na sua visão, quais os benefícios de se aplicar o Marketing de Relacionamento no atendimento ao cliente?

7. Você sabe o que é uma ferramenta de CRM (Customer relationship management - Gestão de Relacionamento com o Cliente)?

sim não

8. As Informações disponibilizadas pelo Banco do Brasil por meio do Gerenciador de Atendimento (GAT) são suficientes para melhor atender ao cliente?

sim não parcialmente

9. No atendimento ao cliente, quais as vantagens do uso GAT?

10. Que informações você acha que o BB poderia fornecer no GAT que podem facilitar um melhor atendimento ao cliente?
