

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

Andrea Fröhlich

**MARKETING DE RELACIONAMENTO: AVALIAÇÃO DA
FERRAMENTA DE CRM UTILIZADA POR UM BANCO PARA
CLIENTES PESSOA JURÍDICA**

Porto Alegre

2011

Andrea Fröhlich

**MARKETING DE RELACIONAMENTO: AVALIAÇÃO DA
FERRAMENTA DE CRM UTILIZADA POR UM BANCO PARA
CLIENTES PESSOA JURÍDICA**

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

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Ângela Freitag

Brodbeck

Tutora orientadora: Me. Marinês Steffanello

**Porto Alegre
2011**

Andrea Fröhlich

**MARKETING DE RELACIONAMENTO: AVALIAÇÃO DA
FERRAMENTA DE CRM UTILIZADA POR UM BANCO PARA
CLIENTES PESSOA JURÍDICA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Especialização em Gestão de Negócios
Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande
do Sul como requisito parcial para a obtenção do
título de especialista em Gestão de Negócios
Financeiros.

Aprovado em de de 2011.

BANCA EXAMINADORA

Prof.

Prof

Orientadora - Prof

RESUMO

Este trabalho teve o propósito de avaliar os benefícios que a aplicação da ferramenta de Marketing de Relacionamento, CRM – *Customer Relationship Management* pode trazer para uma instituição financeira, verificando a efetiva melhora no gerenciamento de clientes, com foco nas suas necessidades e desejos e não mais em produtos, visando o incremento de rentabilidade, a melhoria da gestão de negócios e a maior fidelização dos clientes Pessoa Jurídica. Através de pesquisa exploratória na metodologia Survey, a qual é utilizada para obter dados e opiniões de um grupo de pessoas definido, os quais representam uma população-alvo, a amostra selecionada foi todos os funcionários do banco estudado que trabalham diretamente com Pessoa Jurídica no estado do Rio Grande do Sul. Os principais resultados são muito relevantes, pois demonstram a perspectiva na visão dos funcionários, aqueles que estão na linha de frente atendendo os clientes. Muitos pontos foram observados e houve sugestões de melhoria na atual segmentação de clientes Pessoa Jurídica do banco, como também na ferramenta de CRM utilizada, com o objetivo de se obter melhor desempenho, maior efetividade nas abordagens e redução de tempo de atendimento, beneficiando tanto o banco como os clientes.

Palavras-chave: Instituição financeira; Marketing de Relacionamento; CRM – *Customer Relationship Management*; Segmentação de mercado.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Perfil de Consumidores.....	16
Quadro 2 - Alocação de tempo para fidelização.....	18
Quadro 3 – Segmentos atuais de Pessoa Jurídica utilizados pelo banco	23
Quadro 4 – Composição das Carteiras Pessoa Jurídica	25
Gráfico 1- Idade	29
Gráfico 2- Escolaridade	30
Gráfico 3 - Tempo de banco	30
Gráfico 4 - Tempo no cargo atual	30
Gráfico 5 - Regional onde trabalha.....	31
Gráfico 6 - Questão 1	31
Gráfico 7 - Questão 2.....	32
Gráfico 8 - Questão 3.....	35
Gráfico 9 - Questão 4.....	36
Gráfico 10 - Questão 5.....	37
Gráfico 11 - Questão 6.....	38
Gráfico 12 - Questão 7.....	38
Gráfico 13 - Questão 8.....	39
Gráfico 14 - Questão 9.....	41
Gráfico 15 - Questão 10.....	42
Gráfico 16 - Questão 11.....	43
Gráfico 17 - Questão 12.....	43

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
1.1 OBJETIVOS	7
1.1.1 Objetivos Específicos	7
1.2 JUSTIFICATIVA	8
2. O MARKETING NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS	10
2.1 MARKETING.....	10
2.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	12
2.3 CRM – <i>CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT</i>	14
2.3.1 Benefícios do CRM	17
2.4 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO	19
3. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO	21
4. EMPRESA ESTUDADA	23
4.1 CRM ATUAL DO BANCO	23
4.1.1 Carteiras	24
4.2 FORMAS DE ATENDIMENTO NO NOVO MODELO DE RELACIONAMENTO.....	25
4.3 PLATAFORMA DE NEGÓCIOS.....	27
5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	29
5.1 CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE.....	29
5.2 QUESTÕES OBJETIVAS.....	31
5.3 QUESTÕES ABERTAS.....	44
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
REFERÊNCIAS	51
ANEXO A – INSTRUMENTO DE PESQUISA	53

1. INTRODUÇÃO

Observa-se, nos dias de hoje, que a forma de atendimento aos clientes se modificou, tendo o foco diretamente ligado às suas necessidades, buscando conhecê-lo e atender as suas expectativas. Com o desenvolvimento da economia, a globalização e o início da era tecnológica os consumidores se tornaram mais exigentes e atentos as ofertas de marketing. Antes, atendia-se um mercado de clientes, com foco no produto, onde os lucros eram garantidos desta forma (ROGERS, 2001) e tendo um bom preço, uma boa marca e um bom produto já era a chave para o sucesso. O marketing foi se alterando, pois foi observado que as ofertas em massa com foco nos produtos já não estavam mais garantindo o bom desempenho de uma empresa. Nos dias atuais os clientes buscam além de todos os atributos de um produto de boa qualidade também o melhor atendimento e que suas vontades sejam atendidas.

A segmentação é uma das formas de se desenvolver vantagens competitivas, identificando grupos de clientes com características comuns onde a oferta de produtos torna-se direcionada (AAKER, 2007). Com esta visão, busca-se, através do Marketing de Relacionamento a valorização dos clientes, que Kotler (2000) define como o processo de desenvolvimento de cliente. Com esse foco, a utilização da ferramenta de CRM *Customer Relationship Managment* – Gestão de Relacionamento com o Cliente tem se mostrado como um importante facilitador da fidelização, que busca o aperfeiçoamento na forma de entender e reconhecer o cliente, readaptando a estrutura organizacional, havendo ganho real desde a redução de custos até o aumento de competitividade, onde o cliente ganha nova dimensão, aperfeiçoando as atuais formas de comunicar-se e de se estabelecer um relacionamento duradouro e gratificante (Bretzke, 2000, p. 13).

As instituições financeiras vêm investindo cada vez mais em tecnologia para se manterem competitivas. A segmentação de clientes, marketing direcionado para públicos específicos e a utilização da ferramenta de CRM auxiliam nas vendas e nos serviços, pois os produtos disponibilizados pelas instituições são muito similares, onde a maior competitividade, a maior conquista e o relacionamento duradouro com clientes vem do diferencial no atendimento prestado. Para obter-se o melhor atendimento focado no cliente, é preciso avaliar se as informações contidas na ferramenta de CRM são realmente suficientes e relevantes, ou se podem ser agregados parâmetros em busca de uma melhor forma de segmentação e da ferramenta de Marketing de Relacionamento. Giuliani (2001, p. 86) cita que

a melhor estratégia é satisfazer com qualidade e eficiência o gosto do cliente, o que a maioria dos autores da área de marketing e gerente de organizações concordam.

Sob essa perspectiva, este trabalho foi desenvolvido para avaliar um banco que recentemente alterou sua forma de atuação, aperfeiçoando sua ferramenta de CRM e a forma de segmentação de clientes. É muito importante que a ferramenta seja realmente efetiva e que a segmentação diferencie os públicos de acordo com as estratégias da organização. Serão consideradas observações e sugestões de melhoria, feitas pelos funcionários que utilizam o sistema, sob os aspectos relativos aos parâmetros utilizados na segmentação de clientes, se as informações capturadas pelo sistema são consideradas relevantes pelos funcionários, se a forma de disponibilização das informações é a ideal e se a ferramenta utilizada auxilia tanto no atendimento como na venda de produtos.

Nesse sentido, o presente trabalho visa responder a seguinte questão de pesquisa: **qual a percepção dos funcionários de um banco ao utilizar a ferramenta de CRM para Pessoa Jurídica?**

1.1 OBJETIVOS

O objetivo geral deste trabalho é: identificar a percepção dos funcionários do banco estudado, no estado do Rio Grande do Sul, ao utilizar a ferramenta de CRM para Pessoa Jurídica.

1.1.1 Objetivos Específicos

- Com base nos conceitos de Marketing de Relacionamento, avaliar a nova forma de atendimento aos clientes nas agências do banco, com foco no cliente;
- Avaliar a atual segmentação de clientes Pessoa Jurídica e a opinião dos funcionários;
- Avaliar a forma de disponibilização das informações e a efetividade da ferramenta de CRM utilizada pelo banco;

- Avaliar a possibilidade de melhorias na ferramenta para um melhor atendimento ao cliente;
- Verificar, através de pesquisa com os funcionários, se as ferramentas disponibilizadas são eficazes e se auxiliam os funcionários no atendimento ao cliente e na oferta de produtos.

1.2 JUSTIFICATIVA

Uma das dificuldades na administração estratégica de mercado é desenvolver indicadores de desempenho que representem os objetivos de longo prazo, sendo necessário desenvolver medidas de atuação que reflitam este objetivo, e para isto as empresas precisam se tornar mais competitivas, com a oferta de produtos, desenvolvimento de novos produtos e a tornar-se mais produtivo, porém sempre deverá ser considerada a satisfação do cliente, a lealdade a marca, a qualidade do produto ou serviço, entre outros. Talvez o ativo mais importante de muitas empresas seja a fidelização da base de clientes, onde deve ser considerado o modo como os clientes realmente sentem-se quanto à empresa (Aaker, 2007, p. 126).

O mercado consiste de compradores que diferem entre si em muitos aspectos podendo ser segmentados de diversas maneiras. A segmentação representa um esforço para o aumento de precisão de alvo de uma empresa. Antigamente utilizava-se muito o marketing de massa, onde o foco está na produção, distribuição e promoção de massa de um produto para todos os compradores, reduzindo custos, porém com a crescente pulverização de mercado o marketing de massa se tornou mais difícil de ser praticado, devido aos consumidores terem várias maneiras de comprar, vários canais de distribuição e mídias de propaganda e principalmente por não estar ajustado às necessidades específicas. Assim, muitas empresas estão passando a adotar estratégias de micro marketing, sendo uma delas a segmentação. A empresa que pratica este tipo de marketing reconhece que os compradores diferem em seus desejos, poder de compra, localizações geográficas, atitudes e hábitos de compra, criando-se segmentos onde os desejos e necessidades dos consumidores sejam bastante similares (Kotler, 1998, p. 226).

Para que a segmentação seja feita de forma correta, precisa-se conhecer o cliente. O relacionamento é uma forma presente no sistema de comercialização de produtos e serviços, estando em diversas fases do processo de venda. O conhecimento dos hábitos e costumes dos

clientes traz melhorias no processo, pois faz com que o vendedor antecipe-se a ação do cliente.

As instituições financeiras possuem uma intimidade maior com seus clientes, pois sabem quanto os mesmos ganham, o quanto gastou, se é aplicador ou tomador de crédito, onde trabalham, se tem filhos, entre outros, no caso de Pessoa Física. Para Pessoa Jurídica, a mesma intimidade pode ser observada, pois além dos gastos, faturamento e limites da empresa, também são conhecidos vários outros aspectos como quantidade de funcionários, endividamento total, volume de aplicações, linhas de crédito que costuma utilizar, bens que a empresa possui, seus sócios e dirigentes, além do perfil de cada um deles.

Conforme Bretzke (2000, p. 32) com uma boa base de dados e uma boa ferramenta de CRM, haverá ganhos para a empresa, pois nunca a informação teve um valor tão grande, tanto para a tomada de decisões estratégicas quanto para as atividades operacionais. O valor da informação fica mais evidenciado quando se considera o aumento da lucratividade por cliente, obtido com uma estratégia de relacionamento, além da redução de custos operacionais, pela otimização de processos, aperfeiçoando o atendimento ao cliente.

Diante do exposto, verifica-se a grande importância para as empresas em manter um bom relacionamento com os clientes, além de conhecer suas preferências e necessidades. A escolha pelo tema foi devido à grande concorrência que há nos dias de hoje no setor bancário, onde os produtos e serviços oferecidos são muito similares e o que diferencia um banco de outro para muitos clientes é o atendimento prestado. Para se estar a frente dos concorrentes deve-se buscar o melhor marketing de relacionamento, o melhor sistema de CRM e por isso a avaliação da ferramenta disponível é de suma importância, pois através do resultado obtido poderá se verificar possíveis melhorias e também o conhecimento e a utilização que os funcionários têm sobre a mesma.

Após uma breve visão geral de como uma organização deve estar preparada para atender seus clientes utilizando o Marketing de Relacionamento e a ferramenta de CRM, apresenta-se, no capítulo seguinte, o referencial teórico que sustenta este trabalho. O terceiro capítulo tangencia o método empregado nesta pesquisa. O quarto capítulo apresenta a empresa estudada e na sequência, o quinto capítulo evidencia os principais resultados obtidos e sua respectiva análise. Por fim, no capítulo seis tem-se as considerações finais da pesquisa, suas limitações e recomendações para estudos futuros.

2. O MARKETING NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

O marketing tem cada vez mais importância para as empresas devido à alta competitividade de mercado. Com a globalização, a internet e os meios de comunicação atuais, somente ter um produto de qualidade não significa que a empresa tenha lucratividade, pois na maioria dos segmentos há muita oferta de produtos similares, mas o que vem fazendo a diferença para o consumidor é o marketing da empresa, a sua forma de atender os clientes e a sua imagem. Neste capítulo será visto os conceitos de marketing e a evolução do mesmo nos últimos anos.

2.1 MARKETING

Segundo Las Casas (2008, p. 3) o marketing é uma atividade de comercialização que teve sua base no conceito de troca. A troca caracteriza-se pela oferta de um produto com o recebimento de outro benefício, podendo ser tanto outro produto como moeda ou qualquer outro benefício. Para que exista uma troca ideal é necessário que cinco condições sejam satisfeitas:

1. Há pelo menos duas partes envolvidas.
2. Cada parte possui algo que pode ser de valor para a outra.
3. Cada parte tem capacidade de comunicação e de entrega.
4. Cada parte é livre para aceitar ou rejeitar a oferta.
5. Cada parte acredita estar em condições de lidar com a outra parte.

Ainda segundo Las Casas (2008, p. 4) o marketing significa ação no mercado, usado não apenas para auxiliar nas vendas, mas também para coordenar qualquer processo de troca, onde as empresas podem aplicar o marketing para corrigir mercados, aumentar o nível de conscientização dos consumidores a respeito de produtos, entre outros.

Kotler (1998, p. 27) define o marketing como sendo o “processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”. Marketing consiste em trabalhar em mercados potenciais composto por consumidores que compartilham desejos e necessidades e que estão

aptos a realizar estes desejos e necessidades através de troca. De acordo com Cobra (1992, p. 35), o papel do marketing é identificar as necessidades não satisfeitas, de forma a colocar no mercado produtos ou serviços que, ao mesmo tempo, proporcionem satisfação dos consumidores, gerem resultados para a empresa e ajudem a melhorar a qualidade de vida das pessoas e da comunidade em geral.

Para se atingir os objetivos de desempenho de uma organização o marketing deve ser orientado ao cliente, onde o foco deverá ser no relacionamento de longo prazo, satisfazendo as necessidades do cliente para que a empresa obtenha sucesso. O Marketing é o processo de conceber, produzir, fixar preços, promover e distribuir ideias, bens e serviços que satisfazem as necessidades de indivíduos e organizações. Incorpora todo o universo de processo de mudanças para distribuir produtos e serviços, onde requer também previsão para antecipar mudanças ambientais e modificar as ofertas para competir em um mercado mutante com maior eficácia. (ETZEL; WALKER; STANTON, 2001; CARDOSO; GONÇALVES, 2001, p.22)

O marketing foi se alterando com o passar dos anos, sendo atualmente mais focado no cliente, focando o relacionamento. Antes dos anos 20, a produção foi mais valorizada, caracterizando a Era da produção, devido à falta de produtos no mercado. Antes dos anos 50, a atividade de vendas destacou-se, pois havia excesso de ofertas que no mercado, chamada de Era das vendas. A partir da segunda metade do século XX a Era do Marketing iniciou, a qual perdura até os dias de hoje, caracterizada pela orientação ao consumidor, atendendo suas necessidades e desejos (LAS CASAS 2008, p. 6).

Pela atividade de marketing ser muito abrangente muitas definições existem tanto com enfoque social como com enfoque operacional. Las Casas (2008, p 10) propôs uma definição administrativa que incorporasse todos os aspectos do marketing, retratando os aspectos de troca, necessidades e desejos, demandas e ambiente:

Marketing é a área de conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade.

Para Aaker (2008, p. 175) todas as empresas dão ênfase ao cliente, porém poucas criam uma experiência que conecte a oferta ao cliente em um nível mais envolvente. Empresas que geram relacionamento entendem os clientes em um nível mais profundo, indo além dos benefícios funcionais para fornecer benefícios emocionais, sociais e autoexpressivos.

2.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO

O estudo do Marketing de Relacionamento surgiu na década de 70, visando melhorar a percepção das transações comerciais entre empresas e clientes. O Marketing de Relacionamento se tornou um ponto forte para a interação bem-sucedida e de longo prazo na relação de troca comercial de produtos e serviços. Para que haja sucesso é necessária a participação de todos os colaboradores envolvidos, independente da hierarquia, conforme Mckenna (1993).

De acordo com Kotler (1998, p.19), o grande desafio do marketing é buscar a melhor forma de interagir com as pessoas, buscando compreender o modo de pensar, as expectativas e os desejos de cada um, oferecendo as informações coletadas para que os executivos possam tomar decisões, com foco no ponto de vista do cliente. A construção de relacionamentos duradouros com os clientes surge como resposta ao desafio imposto ao marketing pelas mudanças no ambiente competitivo, no comportamento do consumidor e, principalmente, pela expectativa de como o mesmo deseja ser atendido.

Conquistar uma fidelização sólida, mesmo que sendo baseada na conveniência comercial, é estar com um diferencial competitivo. Ferreira e Sganzerlla (2000) ainda destacam que o Marketing de Relacionamento se apoia na interação existente em todos os serviços prestados aos clientes. Um meio de relacionamento entre a produção e o consumo deve promover a interação, para que, após a entrega de um produto ou serviço, novas vendas sejam viabilizadas. O serviço está presente na prestação isolada de um serviço ou no serviço prestado na entrega de um produto. O fato é que o serviço faz parte de toda relação entre empresa e consumidor. Onde há produtos, há serviços e, naturalmente, relacionamento.

O serviço é definido como a parte intangível presente em qualquer relação de troca. Uma das maneiras de uma empresa diferenciar-se dos concorrentes é prestar serviços de alta qualidade, atendendo ou excedendo as expectativas dos consumidores-alvo, sendo as mesmas formadas por experiências passadas, divulgação boca a boca e propaganda. Serviço é a parte vivenciada, é a experiência que ficará na lembrança do cliente. Ao administrador de serviços, não basta apenas definir características do produto, como qualidade, marcas, entre outros, mas também deverá ser definido como o serviço será desempenhado na sua oferta ao mercado, sendo necessária a administração dos quatro P's dos serviços: perfil, processos, procedimentos e pessoas. As empresas prestadoras de serviços necessitam estar atentas às demandas de seus clientes e de como os mesmos percebem os serviços prestados. Altos custos são dispensados

pelas empresas para se conquistar cada cliente e o mesmo é feito pelas empresas concorrentes. Desta forma, observa-se que além dos gastos gerados, a perda de clientes deve ser observada, pois implica na perda de vendas imediatas e futuras. O Marketing de Relacionamento visa incrementar a rentabilidade e diminuir os custos, por fidelizar o cliente e minimizar os custos com prospecções (LAS CASAS , 2006; KOTLER, 1998).

O Marketing de Relacionamento tornou-se fundamental para o gerenciamento e o acompanhamento nas empresas, através da fidelização de seus clientes. Mckenna (1993) enfatiza que em mercados cada dia mais competitivos, a conquista torna-se indispensável. Gonçalves (2002) elege a fidelização de clientes como um dos principais objetivos do Marketing de Relacionamento, pois torna os clientes parceiros permanentes, além dos mesmos tornarem-se defensores da marca. Todo ambiente em que haja relacionamentos comerciais duradouros, há um maior desenvolvimento e manutenção das vendas, possibilitando o aumento da escala de produção, o aperfeiçoamento do produto e a redução de custos.

Segundo Stone e Woodcock (2002, p. 3), o princípio do Marketing de Relacionamento é que a empresa deve estar orientada para o cliente no intuito de identificar as suas necessidades e atendê-las. Isto deve ser feito antes de se projetar os produtos e serviços. É necessário ouvir o cliente antes e tomar decisões baseadas no cliente, como índices de satisfação, respostas a campanhas de marketing e a sua fidelidade para se medir o sucesso. Os autores também citam que marketing de relacionamento é o uso de técnicas e processos de marketing, de vendas, de comunicação e cuidado com o cliente para identificar os clientes de forma personalizada, criando um relacionamento duradouro, onde traga benefícios tanto para as empresas e seus clientes. É necessário identificar clientes individuais e interagir com os mesmos, buscando a fidelização e mantendo os clientes.

O Marketing de Relacionamento foca principalmente a satisfação/relação com o cliente, sendo possível, através de ferramentas, descobrir suas expectativas e necessidades individuais, atuando de maneira administrativa, e permite aperfeiçoar os produtos e melhorar os serviços de acordo com as informações coletadas para que possam atender seus clientes de forma diferenciada, de acordo com cada perfil (CARDOSO; GONÇALVES, 2001, p. 23).

Stone e Woodcock (2002, p. 95) afirmam que a fidelidade do cliente não é conquistada por meio de estratégias de vendas, mas sim pelo compromisso criado pelo próprio cliente, tanto físico como emocional, sendo um estado mental, um conjunto de atitudes e crenças, desejos, em troca de suas necessidades serem atendidas. Para que isso ocorra é necessário que a empresa tenha total conhecimento do comportamento e das necessidades de seus clientes,

buscando o compromisso entre as partes. Um cliente pode ser leal a mais de um fornecedor concorrente, por isso os autores definem graus de fidelidade, onde alguns clientes são mais leais e outros menos e a fidelidade é desenvolvida por meio do atendimento prestado, que desencadeiam e aumentam um estado de espírito e o comportamento dos clientes. “Alguns clientes são mais suscetíveis de reagir a incentivos; outros, a atendimento diferenciado proporcionado apenas para clientes leais; enquanto outros, ainda, podem reagir apenas à combinação dos dois”. O foco é de criar um ponto especial em sua mente que o faça sentir a importância da sua lealdade para a empresa, recompensada através de um relacionamento mais elevado, perceptível por meio de um atendimento diferenciado.

Kotler (1998) afirma que uma das principais maneiras das empresas de serviços se diferenciarem é prestar serviços de alta qualidade. A chave do sucesso é superar as expectativas dos clientes do segmento definido. Todo o histórico coletado das experiências vividas pelos consumidores compõe as expectativas futuras. É o relacionamento vinculado ao Marketing de Relacionamento, à busca pela melhor qualidade dos serviços prestados e de atender aos desejos e necessidades do cliente. Além do serviço, o Marketing de Relacionamento dispõe de várias ferramentas, como o CRM – *Customer Relationship Management*, com o objetivo de auxiliar na tomada de decisões na empresa, buscar um melhor relacionamento com os clientes, sabendo suas vontades, seu perfil e seu histórico e gerenciar toda a interação entre a empresa e seus consumidores.

De acordo com os conceitos abordados de Marketing de Relacionamento, pode-se dizer que o mesmo está associado às formas de interação entre empresa e clientes, a forma de melhor atender as expectativas dos mesmos. Para atender esta demanda busca-se, através de ferramentas de CRM, a coleta de dados para poder observar o comportamento do cliente, seus anseios, suas vontades, seus desejos e sua série histórica, podendo desta forma analisar, gerenciar, acompanhar e tomar decisões referente a novos produtos, a qualidade do serviço prestado e ao segmento que está inserido.

2.3 CRM – *CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT*

Qualquer empresa, nos dias atuais, precisa além de ter bons produtos para oferecer a seus clientes, também necessita ter em mente as necessidades e expectativas de seus clientes. Os processos tradicionais de marketing refinaram a capacidade de obter informações sobre os

clientes, gerar listas segmentadas e realizar oferta de produtos customizadas, porém tudo depende de que dados são capturados e o uso efetivo do modelo de relacionamento viável com os clientes, o qual determinará o valor que a empresa dará para cada segmento, sua proximidade e intimidade com seus clientes. O banco de dados gerado servirá para conhecer os clientes, prever o comportamento dos mesmos e tratar as informações estatisticamente. A ferramenta de CRM (*Customer Relationship Management*) é utilizada para gerenciar o relacionamento com o cliente, onde o foco torna-se o cliente e não mais o produto. A utilização da ferramenta permite enriquecer o relacionamento com os clientes, coletar informações sobre qualquer contato e analisar os clientes de forma mais customizada, podendo assim criar-se estratégias de relacionamento centradas nos clientes (BRETZKE, 2000; BROWN, 2001).

Swift (2001) aborda o conceito como uma “ferramenta administrativa para entender e influenciar o comportamento dos clientes, por meio de comunicações significativas para melhorar além da retenção, as compras, lealdade e a lucratividade”. Para Greenberg (2001, p.41) o CRM é definido como um conjunto de processos e tecnologias para a gestão das relações com os clientes, sendo um método para selecionar e administrar os clientes, buscando otimizar o valor a longo prazo e ainda complementa dizendo que CRM requer uma filosofia e cultura empresarial centrada no cliente para dar suporte aos processos eficazes de marketing, vendas e serviços.

Para Zenone (2001, p. 87), CRM pode ser interpretado como um modelo estratégico para facilitar o gerenciamento do conhecimento e tomadas de decisões de ações que almejem as premissas do marketing de relacionamento. Como conceito geral, podemos utilizar a abordagem de Lobo (2002):

Se uma organização estiver procurando afinar todos os pontos de contato com a marca, integrando pessoas, processos e tecnologia do ponto de vista do cliente, resultando em valor de longo prazo para a marca, para a lealdade do cliente e rentabilidade, então pode-se ter certeza de que ela está entendendo o que significa CRM.

Para Gordon, (1998, p.129) os consumidores diferem em grau de importância para cada empresa. Todo projeto de CRM deve analisar o perfil e qual o grau de importância que aquele tipo de cliente tem para a empresa. O quadro 1 apresenta o perfil dos consumidores agrupados pelo autor de acordo com o grau de interatividade com a empresa.

Quadro 1 – Perfil de Consumidores

PERFIL DOS CONSUMIDORES	DESCRIÇÃO
Prospectados	“pessoas identificadas dentro da população em geral, cujo perfil combina com o que a organização está procurando”
Experimentadores	“prospectados que tomaram conhecimento da empresa e suas ofertas e começaram a explorar até que ponto ela é relevante para eles, talvez através de primeiras compras experimentais”
Compradores	“experimentadores que estão satisfeitos com a experiência inicial e passaram a fazer negócios com a empresa, mas não efetivamente. Considera a empresa uma adequada segunda alternativa (caso o seu vendedor principal deixe de satisfazer de algum modo)”.
Cientes Eventuais	“neste estágio, a empresa já o conquistou, mas ainda não sua inteira confiança. Como resultado, ele mantém fontes alternativas para os negócios que faz com a organização”.
Cientes Regulares	“que compram da empresa há muito tempo, cuja confiança foi conquistada e que adotou como seus, os processos e valores da organização. Desejam participar de outros componentes estratégicos essenciais ao negócio, além dos processos de compra”.
Cientes Defensores	“estará sempre ao lado da empresa e contará aos outros maravilhas sobre ela. Considera o negócio da empresa uma referência. Estão tão comprometidos com a organização que somente uma grave violação da confiança poderia prejudicar essa boa vontade”.

Fonte: Gordon (1998, p.129).

Segundo Cardoso e Gonçalves (2001, p. 28) cada vez mais as empresas estão adotando as estratégias de CRM para conquistar um diferencial competitivo a longo prazo. Nos últimos anos a tecnologia da informação (TI) já permite que empresas se comuniquem com milhares de consumidores e armazenem grande quantidade de informações, podendo criar estratégias de acordo com as reais necessidades de seus clientes. Para Bretzke (2000, p.139) a implantação do CRM impacta na gestão da empresa, principalmente no que se refere ao relacionamento com os clientes e na sua infraestrutura. O processo de trabalho torna-se orientado para o cliente e é compartilhado por toda a empresa, além de haver o uso intenso da informação do mesmo. O CRM não pode ser tratado somente como tecnologia, pois para sua implantação é recomendado que a empresa assuma a estratégia em quatro etapas, conforme Bretzke, (2000, p. 139):

1. Definição e planejamento do modelo de relacionamento: envolve a alta direção da empresa, pois implica em uma série de decisões que determinarão em mudança de postura em relação ao cliente, ao atendimento e a diversas outras atividades. O modelo poderá ser de relacionamento impessoal, reativo, responsável, proativo e de parceria. A estratégia de comunicação com os clientes deverá ser definida, a qual poderá ser a comunicação de massa, segmentada, continuada e um a um. O

plano de marketing da empresa deverá ser revisto e também deverá ser considerado o montante de investimento, tipo de comunicação.

2. Redesenho do processo de atendimento ao cliente, que deve ocorrer antes da seleção de solução e das mudanças na estrutura organizacional.
3. Seleção da solução.
4. Implantação da tecnologia de CRM: nesta fase há a aplicação do processo de revisar a forma de pensar de toda a empresa. Técnicas, tecnologia e processos são implantados para materializar a estratégia de CRM.

2.3.1 Benefícios do CRM

Segundo Las Casas (2008, p. 27) a administração de relação com os consumidores é uma evolução da filosofia de marketing de relacionamento. A base de dados do CRM é uma forma planejada de coletar dados dos consumidores e, a partir da análise dos dados, fazer ofertas mais adequadas em todos os aspectos de comercialização, buscando a fidelidade dos clientes aos produtos e a marca da empresa. Conforme Swift (2001) dois grandes benefícios são apontados: os clientes se tornam mais satisfeitos gerando maiores lucros e os esforços de vendas são mais bem direcionados, gerando custos menores.

Para Bretzke (2000, p. 31) o valor da informação fica mais evidente quando se considera o aumento da lucratividade por cliente que é obtido com uma estratégia de relacionamento, além da redução dos custos operacionais pela otimização de processos. Outro fator importante apontado é o enriquecimento da base de dados, que aumenta a competitividade empresarial, pois há um registro muito maior de informações coletadas em tempo real, sobre todos os eventos de relacionamento com o cliente. Mckenna (1993, p. 21) considera que as mudanças no mercado são tão rápidas e imprevisíveis, aumentando o grau de incerteza, que a necessidade da informação se torna ainda mais valiosa para aumentar a competitividade.

O valor estratégico de um CRM, conforme Bretzke (2000, p. 33), é difícil de ser medido, mas pode ser justificado quando se avaliam os benefícios que o mesmo traz, entre eles pode-se citar:

1. Aumentar o conhecimento sobre o cliente.

2. Registrar, manter e tratar grande volume de informações sobre o cliente para se estabelecer um relacionamento diferenciado.
3. Aumentar a retenção e fidelização do cliente.
4. Aperfeiçoar o processo de decisões estratégicas da empresa.
5. Diferenciar produtos e serviços dos concorrentes, tendo em vista o conhecimento adquirido sobre preferências dos clientes.
6. Estabelecer comunicação próxima e sistemática com os clientes.
7. Reduzir os custos da empresa de uma forma geral.

Conforme pesquisa realizada por Bretzke (1999, p. 149), o uso da ferramenta de CRM traz benefícios para a empresa, reduzindo o tempo de atendimento e fazendo com que o atendente esteja mais focado em desenvolver relacionamentos. O quadro 2 demonstra o uso do tempo com e sem o CRM:

Quadro 2 - Alocação de tempo para fidelização

Tarefas	Sem CRM	Com CRM
Atendimento telefônico	50%	6%
Resolução de problemas	28%	10%
Planejamento da conta	12%	20%
Manter o relacionamento	10%	24%
Novas vendas para os clientes atuais	3%	40%

Fonte: Bretzke (1999, p. 149)

Quando a estratégia tem o foco no consumidor e priorização do relacionamento estará agregando valor emocional e financeiro, trazendo maiores ganhos para a empresa. Aaker (2001) define fator-chave de sucesso como um conjunto de itens necessários para se vencer no mercado, sendo eles: Estratégia, Cultura, Processos e Tecnologia, tendo como resultado esperado a Valorização da Marca, a Lealdade do Cliente e a Rentabilidade. Complementando a definição de Aaker (2001), pode-se citar Zenone (2001, p. 25), o qual considera que uma organização tenha vantagem competitiva quando ela utiliza o conhecimento que ela tem do mercado e principalmente com que velocidade ela transforma esse conhecimento em algo novo.

Para que a ferramenta de CRM tenha melhores resultados, os parâmetros de segmentação de clientes deverão ser bem definidos. No item seguinte apresenta-se a segmentação de mercado, a qual busca agrupar clientes com similaridades tanto geográficas,

demográficas como de comportamento e preferências, para que as ofertas de marketing tenham maior resultado estratégico.

2.4 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

A segmentação de mercado é uma técnica utilizada para agrupar compradores com comportamentos de compra semelhantes, onde cada agrupamento é chamado de segmento. Sabe-se que devido ao grande número de clientes, suas exigências e práticas de compras e serviços apenas um produto não atende as necessidades de todos, sendo realizada a divisão de mercado de acordo com similaridades dos consumidores. Desta forma, um segmento bem definido beneficia a empresa, pois traz maior eficácia as ferramentas de marketing e otimiza a utilização dos recursos disponíveis (COBRA, 2000, p. 106).

Para Las Casas (2008, p. 227) segmentar significa dividir mercados heterogêneos em grupos menores, que sejam formados por consumidores homogêneos entre si, o que depende de vários fatores e um deles pode ser as preferências. Se todos os consumidores fossem iguais não haveria necessidade de dividir o mercado e apenas uma estratégia de marketing poderia atingir todo o público, porém há muita diversificação de preferências.

Os mercados consistem de compradores que diferem entre si em muitos aspectos e podem ser segmentados de várias maneiras. A segmentação de clientes representa um esforço para o aumento de precisão de alvo de uma empresa, conforme Kotler (1998, p. 225). Em um contexto estratégico, significa a identificação de grupos de clientes que respondem diferentemente de outros grupos às ofertas competitivas (AAKER 2007, p. 56).

Segundo Aaker (2007, p. 57) a tarefa de identificar segmentos é difícil, pois há centenas de maneiras de dividir o mercado. Geralmente serão utilizadas cinco, dez ou mais variáveis de segmentação. As mesmas precisam ser avaliadas com base em sua capacidade de identificar segmentos para os quais diferentes estratégias serão adotadas. O autor considera importante analisar um vasto leque de informações para que variáveis úteis não sejam descartadas.

Kotler (1998, p. 231) define que dois grupos amplos de variáveis são utilizados para segmentar mercado de consumidores. Alguns pesquisadores analisam as características do consumidor, sendo elas geográficas, demográficas, psicográficas e comportamentais. Outros

pesquisadores examinam as respostas dos consumidores para benefícios percebidos, ocasiões de uso ou marcas.

A segmentação de mercado para Las Casas (2008, p. 228) exige o desenvolvimento de três etapas para ser implementada:

1. Identificação e definição do perfil de grupos específicos de consumidores que necessitam ou desejam produtos segmentados.
2. Seleção de um ou mais segmentos de mercado.
3. Determinação e divulgação dos benefícios dos produtos no mercado-alvo.

Para que a segmentação seja útil conforme citado por Kotler (1998, p. 242), a mesma deve ser:

1. Mensurável: tamanho, poder de compra e características.
2. Substancial: segmentos grandes e rentáveis o suficiente para serem atendidos.
3. Acessível: os segmentos podem ser eficazmente atingidos e atendidos.
4. Diferenciável: é possível distinguir os segmentos e os mesmos respondem diferentemente aos programas de marketing.
5. Acionável: programas eficazes podem ser formulados para atrair e atender aos segmentos.

3. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

O método de pesquisa utilizado foi a Survey, por ser de caráter exploratório, o qual é utilizado para obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, que são representantes de uma população-alvo, através de um instrumento de pesquisa, onde o interesse é produzir descrições quantitativas de uma população com uso de um instrumento predefinido (FINK, 1995; PINSONNEAULT; KRAEMER, 1993). O objetivo é identificar os conceitos iniciais sobre um tópico, dar ênfase na determinação de quais conceitos devem ser medidos e de que forma, e buscar descobrir novas possibilidades e novas dimensões da população de interesse. Aplica-se este tipo de amostragem em estudos exploratórios, onde não é requerido elevado nível de precisão, sendo apropriada como método de pesquisa quando se deseja responder questões sobre o que está acontecendo ou por que está acontecendo onde o ambiente natural é a melhor situação para se estudar o fenômeno de interesse e o objeto de interesse ocorre no presente ou no passado recente (GIL, 1991; PINSONNEAULT; KRAEMER, 1993; FINK, 1995).

Quanto ao momento da coleta de dados, Sampieri, Collado e Lucio (1991) definem dois tipos de coleta: longitudinal que ocorre ao longo do tempo em períodos especificados para se analisar a evolução ou as mudanças, e corte-transversal (*cross-sectional*) na qual a coleta de dados ocorre em um só momento, com o intuito de descrever e analisar o estado de uma ou mais variáveis em um dado tempo.

Para a coleta de dados deste trabalho foi realizada uma pesquisa exploratória do tipo corte-transversal, contendo questões abertas e fechadas, permitindo que se faça uma análise qualitativa e quantitativa das informações obtidas, utilizando a técnica de análise do conteúdo. A pesquisa foi elaborada a partir dos principais elementos citados na revisão bibliográfica com uma relação fixa de perguntas, seguida de uma breve explicação do tema e dos objetivos da pesquisa.

A partir da definição do conteúdo da pesquisa, da metodologia e da forma de coleta de dados foi definido que a amostra seria composta por todos os funcionários que trabalham com Pessoa Jurídica no estado do Rio Grande do Sul e possuem e-mail cadastrados no banco. A pesquisa aconteceu entre os dias 04 de outubro de 2011 e 11 de outubro de 2001. A mesma foi enviada por e-mail para todos os funcionários. Dos 528 participantes da seleção da amostra que receberam a pesquisa, entre eles Assistentes PJ, Gerentes de Relacionamento PJ e Analistas que não trabalham diretamente com o público, mas que atendem as agências nas

demandas de Pessoa Jurídica, 154 responderam. A escolha do envio por e-mail para aplicação decorreu, principalmente, da flexibilidade oferecida, ao permitir que os funcionários o respondam no momento que lhes for conveniente, objetivando assim a obtenção de respostas mais elaboradas.

Os procedimentos para a formulação da pesquisa incluíram a aplicação de um pré-teste com 4 funcionários da amostra, que verificaram a adequação das perguntas realizadas. Segundo Money et al (2005, p. 124), o teste-piloto “envolve a implementação em pequena escala da ideia que está sendo considerada”. Para Cooper e Schindler (2003, p. 324), o “teste-piloto visa a revelar erros no planejamento da pesquisa e controle impróprio de condições estranhas ou ambientais. Fazer um pré-teste do instrumento permite o seu refinamento antes do teste final”. A aplicação do pré-teste representa uma oportunidade para o pesquisador revisar o texto e verificar fatores que possam confundir os resultados da pesquisa, evitando que o pesquisador seja pego de surpresa por fatos que tenham efeito significativo nos sujeitos pesquisados (COOPER e SCHINDLER, 2003).

A análise dos dados se dará a partir de cálculos estatísticos gerados no programa Excel, o qual serão apresentados no capítulo 5.

4. EMPRESA ESTUDADA

A empresa objeto desta pesquisa é uma instituição financeira que está entre as maiores instituições do Brasil segundo dados da FEBRABAN, atendendo a todos os segmentos do mercado financeiro. Nos últimos dois anos, a empresa alterou sua forma de atender, tendo como foco principal as necessidades dos clientes. Com essa alteração foi lançado o Projeto 2.0, onde a empresa utiliza a ferramenta de CRM, tanto no mercado Pessoa Física quanto no mercado Pessoa Jurídica. Para a utilização do CRM foi lançada a Plataforma de Negócios, sistema que consolida as informações sobre os clientes e que também gera público-alvo para campanhas internas de venda de produtos.

4.1 CRM ATUAL DO BANCO

Com o grande aumento da base de clientes no banco, a estrutura de atendimento tornou-se insuficiente para fazer frente aos novos desafios de negócio. Foi feita uma reformulação da forma de atendimento em 2009, gerando mais carteiras para um melhor atendimento com nova forma de segmentação de clientes. Na medida em que os clientes são classificados e alocados em segmentos que tenham características semelhantes, é possível desenvolver formatos de relacionamento mais adequados a cada grupo. Para o cliente Pessoa Jurídica (PJ), o parâmetro para segmentação inclui Faturamento Bruto Anual (FBA) e segmento econômico ao qual a empresa pertence: indústria, comércio ou serviço. No quadro 3 apresenta-se a atual segmentação do banco estudado:

Quadro 3 – Segmentos atuais de Pessoa Jurídica utilizados pelo banco

PESSOA JURÍDICA	
SEGMENTOS	PARÂMETROS
PJ A	Indústria FBA ≥ R\$ 90 milhões
	Comércio e Serviços FBA ≥ R\$ 150 milhões
Continua	

Conclusão	
PJ B	Indústria R\$ 10 milhões ≤ FBA < R\$ 90 milhões
	Comércio e Serviços R\$ 15 milhões ≤ FBA < R\$ 150 milhões
PJ C	Indústria R\$ 2,4 milhões ≤ FBA < 10 milhões
	Comércio e Serviços R\$ 2,4 milhões ≤ FBA < 15 milhões
PJ D	R\$ 500 mil ≤ FBA < R\$ 2,4 milhões
PJ E	FBA < R\$ 500 mil
FBA: Faturamento Bruto Anual	

4.1.1 Carteiras

A estratégia de relacionamento do banco utiliza o conceito de **encarteiramento**. Encarteirar significa atender com determinada estrutura física e de pessoal, a um grupo de clientes, em agências, espaços ou postos de atendimento bancário, dentro de certos critérios, sendo o principal deles a similaridade entre os clientes, conforme descrito na literatura, onde clientes são segmentados e agrupados de acordo com suas semelhanças. As carteiras possuem gerentes de relacionamento e assistentes especialmente treinados, e constituem a forma preferencial de atendimento, sendo reservadas somente para os clientes de mais alto potencial de toda a base.

A formação de carteiras obedece a um critério de quantidade de clientes. O aumento de número de carteiras depende de estudos realizados pelo banco para aumento de dotação de funcionários. É possível que, clientes novos com alto potencial, por conta da indisponibilidade de recursos para formar novas carteiras, sejam atendidos fora das carteiras, nas áreas reservadas ao atendimento reativo das agências, que será visto a seguir, no item 4.2. O quadro 4 apresenta a atual composição das carteiras Pessoa Jurídica, com o número mínimo e máximo de clientes por carteira. A maioria dos clientes perfil Governo são atendidos na carteira Empresa I ou Empresa II. Para municípios com mais de 100 mil habitantes ou mais de R\$ 100 milhões de Receita Orçamentária Anual é criada uma carteira específica para a área de

governo, onde todos os clientes com perfil governo serão atendidos nesta carteira, não existindo número mínimo ou máximo de clientes.

Quadro 4 – Composição das Carteiras Pessoa Jurídica

Carteira	Composição	Clientes	
		Mínimo	Máximo
Empresa I	Clientes dos segmentos PJ A, PJ B e PJ C Setor Público - Executivo Municipal não atendido em carteiras Governo	60	150
Empresa II	PJ A, PJ B e PJ C - não atendidos em carteiras Empresa I PJ D PJ E - inclui até 10% dos clientes mais rentáveis Setor Público - Executivo Municipal não atendido em carteiras Governo ou Empresa I	90	250
Governo	Cliente do Setor Público atendido na Rede Varejo, em municípios até porte 3 (mais de 100 mil habitantes ou mais de R\$100 milhões de Receita Orçamentária Anual).	-	-

Com base nos dados de relacionamento, torna-se possível prever com alguma exatidão o comportamento futuro do cliente. Fica viável saber qual é a propensão do cliente a consumir este ou aquele produto.

4.2 FORMAS DE ATENDIMENTO NO NOVO MODELO DE RELACIONAMENTO

O novo modelo de segmentação do banco foi criado com o intuito de utilizar-se a Plataforma de Negócios, ferramenta de CRM atual, melhorando o atendimento ao cliente onde o mesmo pode ser realizado com abordagens específicas, conforme as estratégias atuais do banco. As formas de atendimento previstas para este novo modelo são as seguintes: **relacional, comercial e reativa**, sempre visando ao fortalecimento da competitividade mercadológica do banco, o estreitamento do relacionamento com seus clientes e o incremento da rentabilidade.

A **abordagem relacional ou atendimento gerenciado** é aquela a ser utilizada com os segmentos de maior potencial de negócios do Banco, quais sejam: para o mercado Pessoa Jurídica, os clientes dos segmentos PJ A, PJ B, PJ C e PJ D.

A condução da abordagem relacional é feita por meio de carteiras, onde todas as carteiras formadas possuem um gerente de relacionamento e um assistente, os quais devem ter postura proativa, conhecendo as necessidades dos clientes e os produtos a base para ofertas exclusivas que tornem o relacionamento duradouro e rentável, a peça fundamental nessa abordagem. Essa postura pró-ativa baseia-se nos seguintes pontos:

1. Conhecimento do cliente em profundidade, identificando-o em todas as interfaces com o Banco, utilizando para tal os recursos e ferramentas de informação disponíveis.
2. Prestação de atendimento diferenciado, buscando não somente atender às necessidades e desejos dos clientes como também se antecipar a estes.
3. Desenvolvimento de interação contínua com o cliente, evitando que o mesmo tenha que “explicar tudo de novo” a cada novo contato com o Banco.
4. Personalização do atendimento ao cliente; aprender com os contatos de modo a tornar o atendimento uma experiência única.

Dado o alto potencial dos clientes atendidos pela abordagem relacional, há uma grande expectativa em relação à rentabilidade dos negócios gerados nas carteiras. O resultado do trabalho de um **Gerente de Relacionamento** deve ser um relacionamento pautado em confiança mútua, no qual o cliente se sinta à vontade para procurar informações sempre que precisar fazer negócios com o Banco. É essencial que haja iniciativa e busca de soluções inovadoras no atendimento a este cliente.

A **abordagem comercial** é realizada para clientes com bom potencial de negócios, mas com margem de contribuição abaixo da média. Esse tipo de abordagem é também proativa, no entanto mais focada no curto prazo. É feita por **Assistente A** cujo principal objetivo é rentabilizar um grupo de clientes (Pessoa Física + Pessoa Jurídica), o chamado **Grupo Comercial**, por um período pré-determinado de seis meses.

O Grupo Comercial é formado por 10% de clientes Pessoa Física e 10% de clientes PJ, escolhidos dentre aqueles que não recebem atendimento gerenciado na agência e que apresentam maior potencial de negócios, apurado com base na margem de contribuição potencial, que é a diferença entre a margem esperada e a observada do cliente.

Após o período de seis meses os clientes que estão no grupo comercial serão reavaliados. Caso a margem de contribuição já esteja acima da média, o cliente será transferido para uma carteira (Empresa I ou Empresa II) e passará a ser atendido por um gerente de relacionamento, com a abordagem relacional. A cada seis meses o grupo comercial é recriado, onde os clientes serão reavaliados para nova formação de grupo.

Os contatos realizados pelo **Assistente A**, que devem se basear nos sistemas disponíveis, geram interesse por parte dos clientes que podem retornar à agência para fechar o negócio, seja por telefone, seja pessoalmente. Visando agilizar esse retorno, a agência deve estar preparada em termos de estrutura de atendimento. A experiência em situações-piloto mostrou que sempre há envolvimento relacional com o cliente quando se fecha um negócio. A ideia no Grupo Comercial é a rentabilização dos clientes no curto-prazo, criando um relacionamento do cliente com o banco. Nesses casos, alguns objetivos importantes que o Assistente deve ter em mente são: a penetração de produtos na base de clientes, a recuperação de clientes em processo de evasão e a melhoria da qualidade do cadastro visando negócios.

O **atendimento reativo** é prestado para os demais clientes, de menor potencial, por gerentes de relacionamento e escriturários com múltiplas competências, sendo o foco principal a eficiência transacional, ou seja, realizar a maior quantidade de transações de atendimento no menor tempo possível. Diferentemente da abordagem relacional, onde se consegue grandes margens de contribuição, no grupo reativo as margens individuais por cliente são pequenas. Entretanto, devido à grande quantidade de clientes do banco, mais de 50 milhões, o importante nesse atendimento é a penetração dos negócios na base. Dentre os segmentos a serem atendidos de forma reativa estão no mercado Pessoa Jurídica, os clientes do segmento PJ E.

Os segmentos pertencentes a estratos mais altos (**PJ A, PJ B, PJ C e PJ D**) que não foram encarteirados, por quaisquer motivos, podem também ser atendidos de forma reativa na agência. Pelo fato de esses clientes não estarem agrupados em carteiras gerenciadas, não se deve desconsiderar o potencial de negócios que eles podem gerar, em função do perfil de renda, faturamento e consumo.

4.3 PLATAFORMA DE NEGÓCIOS

A plataforma de negócios é o novo sistema do banco, que visa disponibilizar todas as informações sobre os clientes em um só sistema, diminuindo o tempo de atendimento, o número de telas a serem acessadas e melhorando a visualização das informações. A mesma permite que o atendimento aos clientes e a realização de negócios sejam feitas de forma facilitada, pois apresenta layout e navegação amigável. Em poucas telas o funcionário tem acesso às informações dos clientes, podendo concretizar negócios de maneira simplificada.

A plataforma faz parte do novo projeto do banco, o 2.0, onde foi intensificada a utilização do CRM, com maior foco no cliente. É possível registrar os contatos realizados com os clientes, além de possuir funcionalidades para melhor conhecê-los. As informações são reunidas em um banco de dados que, em conjunto com outras informações de interação, dados cadastrais, carteira a qual o cliente está vinculado, margem de contribuição esperada, produtos que o cliente possui e segmentação do mesmo, alimentam o CRM. Na ferramenta também são gerados público-alvo propensos a consumo de produtos, de acordo com estudos realizados pelo banco. Todas as semanas novos públicos são gerados para abordagens, de acordo com critérios e filtros de seleção de clientes. Quando o cliente é abordado o funcionário registra o contato e a situação, se cliente comprou o não o produto, fazendo com que o cliente saia da lista daquela campanha.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa realizada, que permitiram verificar os objetivos propostos neste trabalho, identificando pontos fortes e fracos do sistema atual do banco, na utilização do CRM, da plataforma de negócios, na segmentação dos clientes, entre outros. A pesquisa foi iniciada em 04 de outubro de 2011 e finalizada em 11 de outubro de 2011, enviada para 528 funcionários, onde 154 responderam o questionário, quase 30% de taxa de resposta. Dos respondentes 113 são do sexo masculino e 29 do sexo feminino. Entre eles 7 são analistas, que no banco representam um número muito menor de funcionários, por trabalharem na Superintendência, 77 assistentes e 71 gerentes de relacionamento. Todos os entrevistados trabalham com Pessoa Jurídica, sendo que somente os analistas não trabalham diretamente com o público. Após a tabulação dos dados coletados a partir do questionário, foram identificados os resultados a seguir.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

A caracterização dos respondentes: idade, escolaridade, tempo no banco, tempo no cargo atual e regional seguem nos gráficos abaixo.

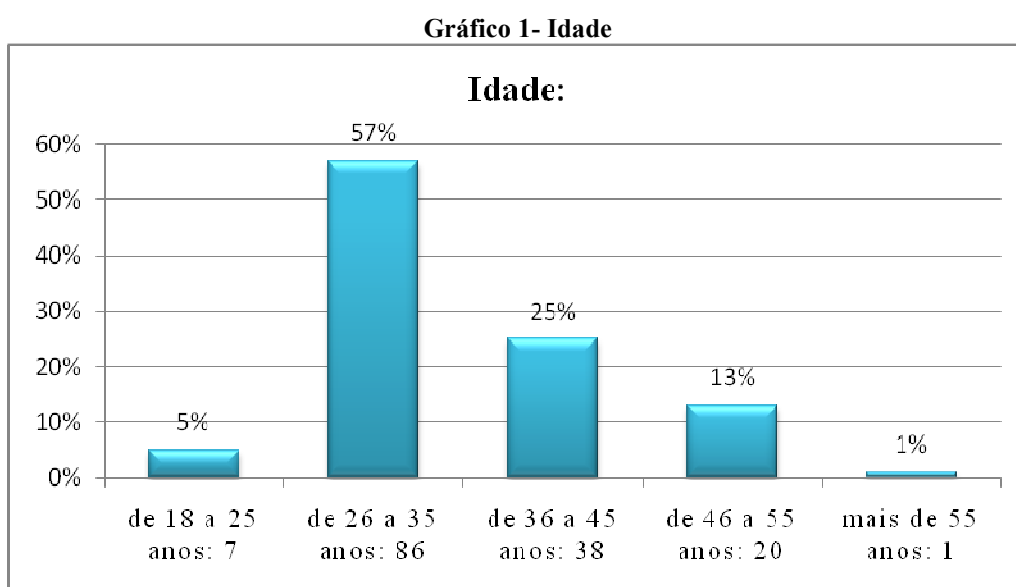


Gráfico 2- Escolaridade

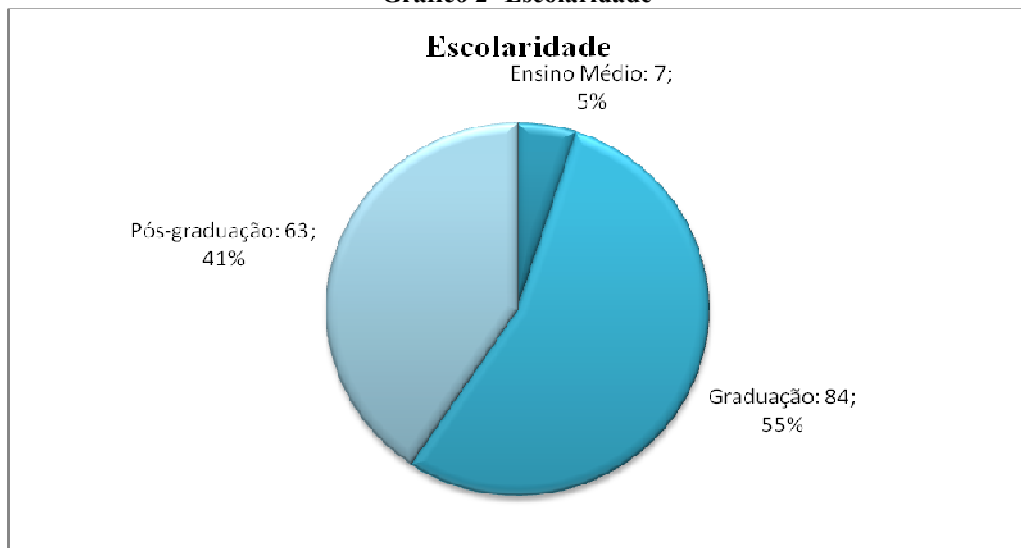


Gráfico 3 - Tempo de banco

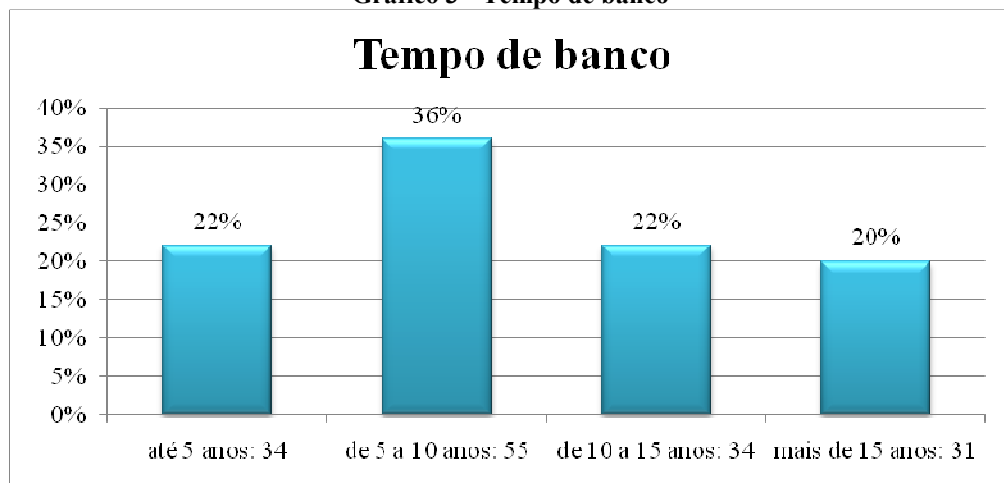


Gráfico 4 - Tempo no cargo atual

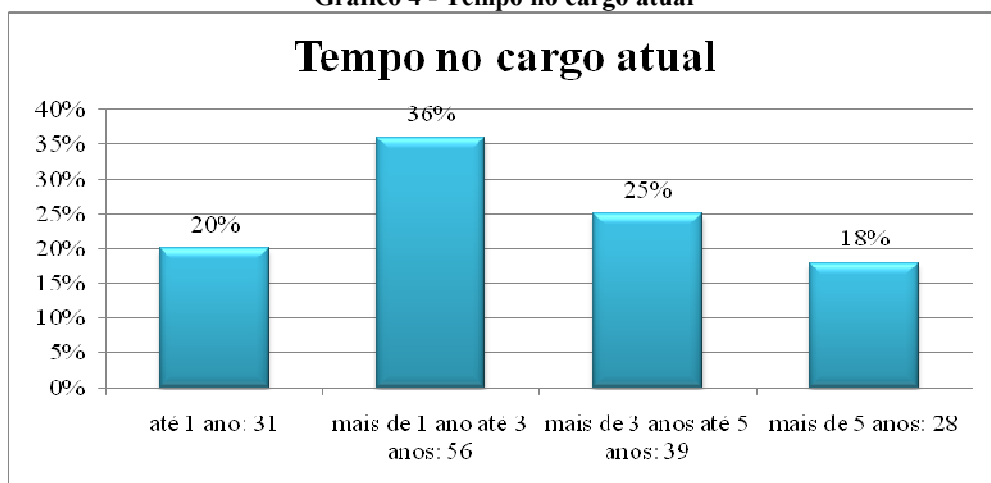
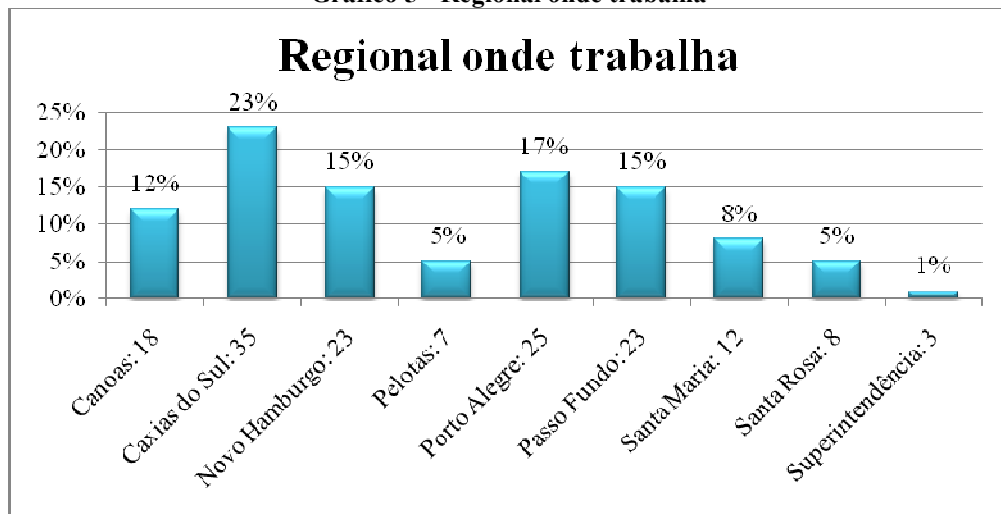


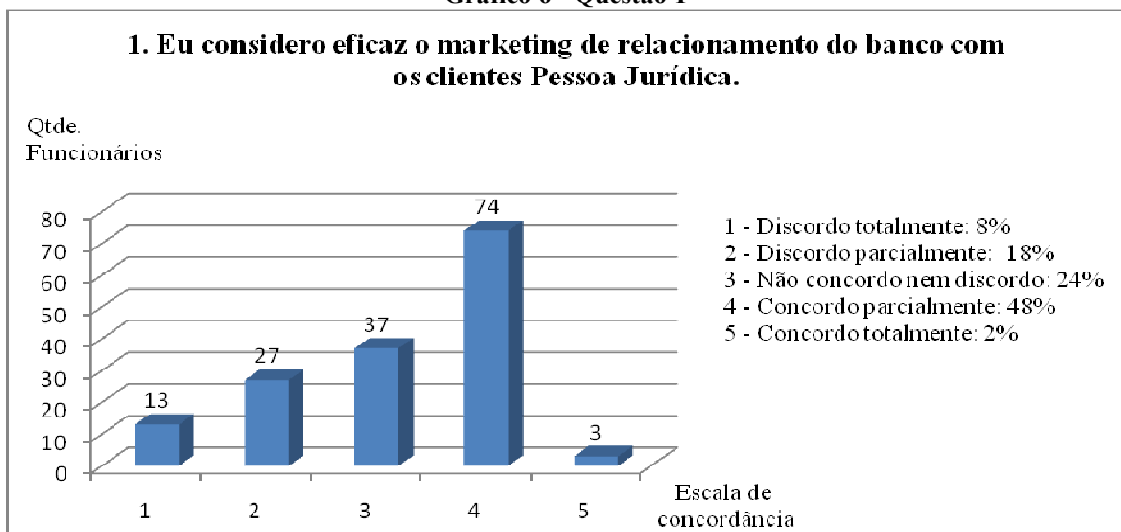
Gráfico 5 - Regional onde trabalha



5.2 QUESTÕES OBJETIVAS

Com as mudanças no sistema, onde o foco está mais voltado para o cliente com a utilização do CRM e da plataforma de negócios, houve melhorias no sistema, onde a maioria dos funcionários concordaram parcialmente na questão 1 que o marketing de relacionamento do banco está eficaz, conforme gráfico 6.

Gráfico 6 - Questão 1

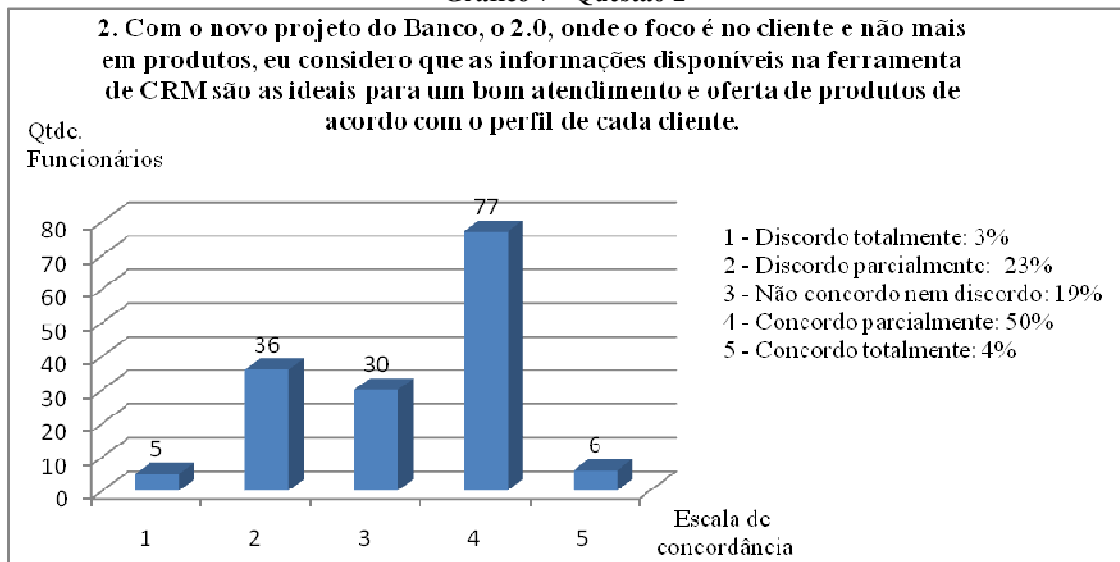


Segundo Bretzke (2000, p. 34), a quantidade e a complexidade dos relacionamentos nos negócios geraram crescimento exponencial de dados sobre o cliente e o mercado. A análise e interpretação destes dados podem fazer uma grande diferença na posição

competitiva e nos lucros. A implantação de um projeto de CRM favorece a redução de níveis hierárquicos, oferece uma visão única do cliente para toda a empresa, disponibilizando as informações em tempo real para o atendimento e tomada de decisão, compartilhando o sistema de informação.

Na questão 2 foi verificada a satisfação dos funcionários em relação ao novo sistema do banco, o qual foi projetado com foco no cliente. Segundo Las Casas (2008, p. 55) o sistema de gerenciamento das relações com os clientes deve fornecer informações fundamentais para a tomada de decisões de marketing. Pode-se observar que a maior parte dos funcionários concorda parcialmente que a ferramenta de CRM atualmente utilizada disponibiliza informações que agregam valor ao bom atendimento, de acordo com o perfil do cliente.

Gráfico 7 - Questão 2



Para os que discordaram ou discordaram parcialmente, os principais motivos foram:

1. Sistema muito lento e com muitos cliques para serem feitos, com layout poluído e com a necessidade de acessar outros sistemas para atender as necessidades dos clientes, necessitando de melhorias na ferramenta.
2. Listas de oferta de produtos de acordo com público-alvo não são realmente bem direcionadas, faltando assertividade, pois englobam um público muito grande por buscarem todos os cliente que ainda não possuem aquele produto e que poderiam ter.
3. Muitos acreditam que as listas de público-alvo ainda focam no produto, ou seja, no que o banco está precisando vender e não com foco no cliente, que é o motivo

da existência do CRM. Desta forma não analisa a capacidade de consumo da carteira e do cliente.

4. Muitos clientes estão em várias listas de público-alvo disponibilizadas para oferta de produtos, o que ainda caracteriza o foco no produto e não no cliente. Alguns acreditam que falta cruzamento de dados, pois nas listas existem clientes que não compram o produto ou que possuem o limite de crédito já utilizado em sua totalidade.

Funcionários que trabalham em agências pequenas acreditam que o contato pessoal com os clientes auxilia mais do que a ferramenta, pois o público mostrado pela ferramenta está inadequado talvez por ser relativamente nova.

Alguns relatos dos respondentes que discordaram foram importantes para a conclusão da percepção dos funcionários em relação a ferramenta utilizada atualmente. , na sequência serão apresentados alguns destes.

- Relato 1, feito por funcionário que está no banco entre 5 a 10 anos, gerente de relacionamento da regional Santa Rosa:

Discordo pelos seguintes motivos: no início do projeto 2.0 criou-se a ilusão de que trabalharíamos com o "foco no cliente", vislumbrando suas necessidades e ofertando soluções de produtos e serviços para atender suas necessidades, ou mesmo criando essas necessidades. Na prática, o que se verifica na rede de agências de forma geral, é a continuidade do foco no produto, o que não pode ser diferente quando se olha para o mercado e percebe-se a redução da participação do Banco em determinados segmentos, sejam eles cartões, crédito investimento, seguridade, captação, entre outros mais, o que faz com que a diretoria crie estratégias de atuação, por meio de campanhas para oferta ativa, desafios, etc., focado em determinado produto, isto se reflete diretamente na forma de atuação do varejo: a continuidade do foco no produto.

- Relato 2, feito por funcionário que está no banco entre 5 a 10 anos, gerente de relacionamento da regional Novo Hamburgo:

A ferramenta atualmente aparenta não ser mais do que um filtro de clientes, apresentando os clientes que estão habilitados a contratar determinado produto, porém que na maioria dos casos não possuem tal necessidade.

- Relato 3, feito por funcionário que está no banco entre 10 a 15 anos, gerente de relacionamento da regional Novo Hamburgo:

Quem conhece o cliente é o gerente de contas e o CRM não consegue detectar hábitos particulares de consumo mandando oferecer produtos inadequados.

- Relato 4, feito por funcionário que está no banco até 5 anos, assistente da regional Pelotas:

Um bom atendimento na PJ é bem mais do que uma lista de produtos, isto ajuda, mas PJ é relacionamento, prestação de serviço eficaz, dedicação diária, visita ao cliente.

- Relato 5, feito por funcionário que está no banco de 5 a 10 anos, analista da superintendência:

Porque ele ainda não avalia as necessidades do cliente e somente a propensão de consumo de acordo com limite e perfil (mas pouco detalhada, ainda não gerando o foco necessário). Também não estabelece uma organização quanto ao acúmulo de informações a respeito do cliente pelos gerentes/assistentes, de forma a determinar um panorama geral e manter o conhecimento tácito ao longo das trocas de gerentes entre as carteiras. Também não possui um sistema para organizar visitas e ter informações que ajudem no relacionamento.

- Relato 6, feito por funcionária que está no banco entre 5 a 10 anos, gerente de relacionamento da regional Passo Fundo:

Embora a ferramenta tenha como objetivo propiciar uma visão geral do cliente, não está sendo levado em consideração o perfil principal dos clientes, ou seja, alguns figuram como público alvo para diversas linhas de capital de giro, mas têm valores bastante significativos aplicados e, portanto, não têm perfil tomador. No entanto, figuram reiteradamente nas listas de oferta de crédito. As agências têm feito o trabalho de ofertar mesmo assim, mas se torna um trabalho maçante, pelo fato de ter de repetir na plataforma, a abordagem ao cliente diversas vezes, em diversas linhas, sem falar no desgaste junto ao mesmo, devido à insistência.

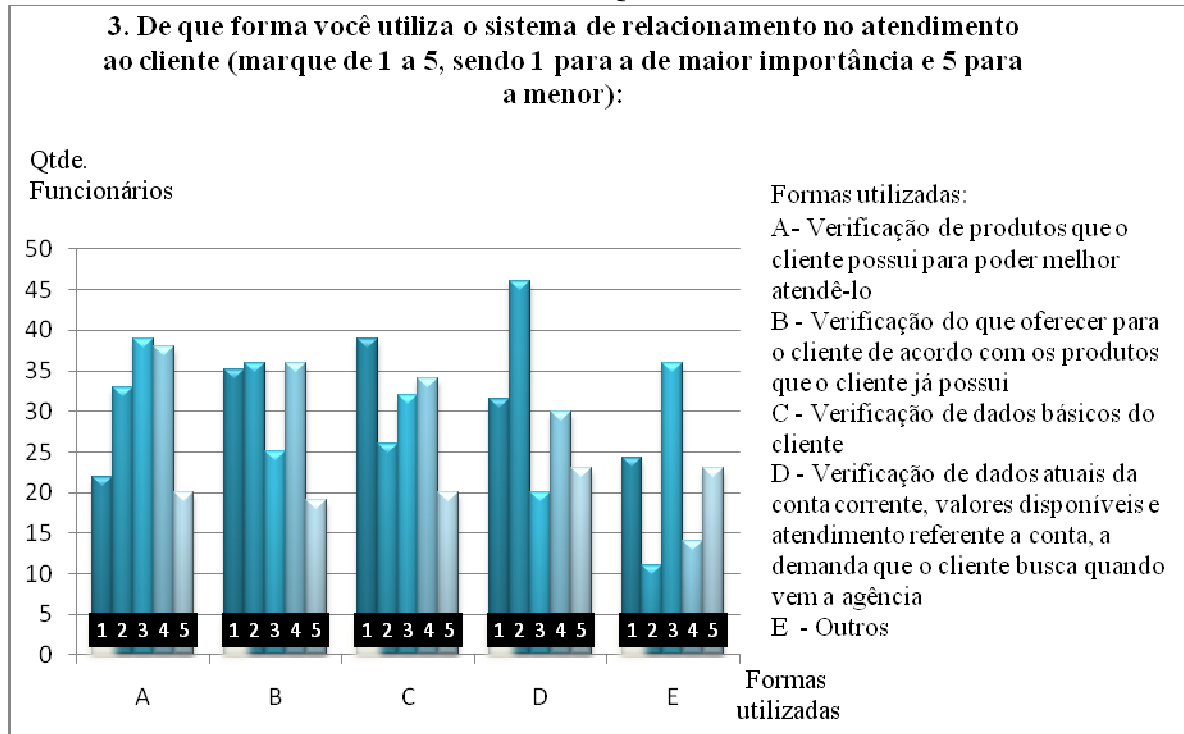
- Relato 7, feito por funcionário que está no banco entre 5 a 10 anos, gerente de relacionamento da regional Caxias do Sul:

As informações não consideram aspectos importantes do perfil, gerando ofertas não condizentes com a necessidade do cliente.

Com uma boa ferramenta de CRM, o atendente que já tem uma carteira formada terá pouco tempo para desenvolver o relacionamento. O CRM atua como apoio por dispor melhor seu tempo com a certeza de um bom atendimento, por essas razões a ferramenta disponibilizada deverá trazer o maior número de informações de forma consolidada e customizada sobre os clientes, (BRETZKE 2000, p. 34).

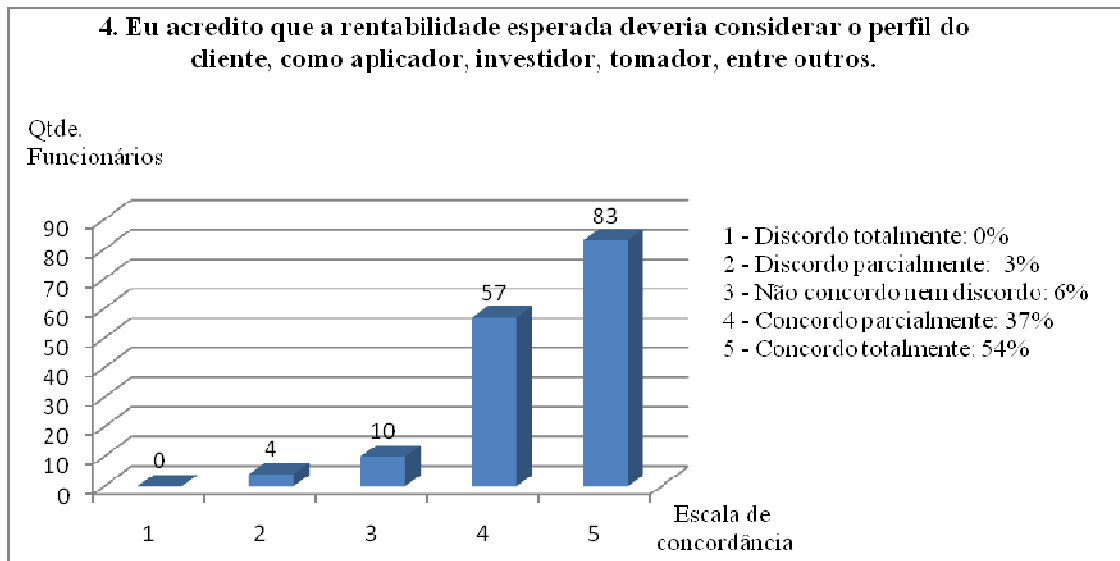
É muito importante que a ferramenta seja utilizada para melhor atender o cliente, por isso foi verificado quais as informações mais utilizadas pelos funcionários, conforme gráfico 8.

Gráfico 8 - Questão 3



Neste gráfico, de acordo com o grau de importância, observa-se que o item C, “verificação de dados básicos do cliente”, foi o mais marcado em primeiro lugar e em segundo lugar temos o item B, onde verifica-se o que “oferecer para o cliente de acordo com o que o cliente já possui”. Essa análise é importante para estabelecer o que os funcionários mais utilizam na plataforma de negócios, porém observa-se que não há uma regra geral, pois as respostas foram muito variadas. Em uma análise mais detalhada, foi verificado por localização dos funcionários se a região influenciava nas respostas, mas as variações são em todas as localizações. Os que marcaram “outros” com primeira opção, informaram que utilizam o sistema mais para controle de filas de atendimento e monitoramento do atendimento, verificação da necessidade do cliente de acordo com o que ele pode pagar, pendências de entrega de cartões e interações pendentes que a plataforma disponibiliza no atendimento ao cliente, lista de público-alvo para abordagem, agenda de compromissos e registro de contatos.

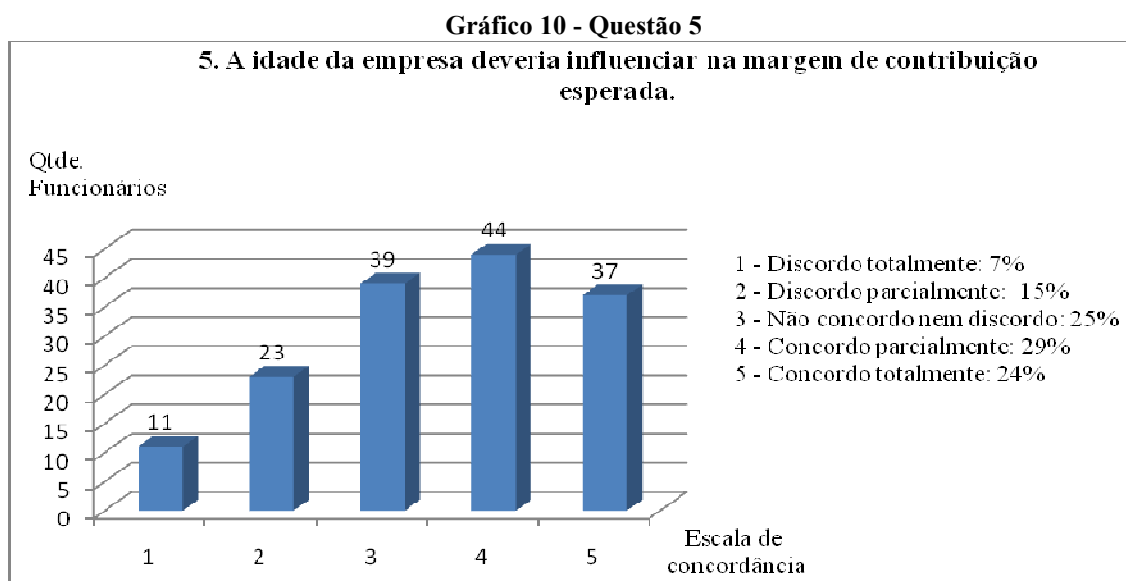
Gráfico 9 - Questão 4



De acordo com a segmentação atual do banco, que considera somente faturamento e área de atuação da empresa, a maioria dos funcionários acredita que a rentabilidade esperada deveria considerar o perfil da empresa. Conforme citado por Aaker (2007, p. 57) geralmente serão utilizadas cinco, dez ou mais variáveis de segmentação e é importante analisar um vasto leque de informações para que variáveis úteis não sejam descartadas. Para Kotler (1998, p. 231) existem dois grupos amplos de variáveis que são utilizados para segmentar mercado de consumidores, sendo características, entre elas geográficas, demográficas, psicográficas e comportamentais ou examinar as respostas dos consumidores para benefícios percebidos, ocasiões de uso ou marcas. Neste sentido, a pesquisa demonstrou que poucos parâmetros são utilizados pelo banco atualmente para segmentar os clientes Pessoa Jurídica, o que é considerado pelos funcionários uma forma muito abrangente de se segmentar, com poucas características que diferenciam os segmentos, pois poucas variáveis são utilizadas, diferente do que encontrado nas literaturas sobre o assunto.

As metas dos gerentes de relacionamento são influenciadas por cada empresa que está em sua carteira de clientes, onde todos deveriam ser atingidos. Se a rentabilidade esperada não considera o perfil do cliente e o mesmo somente fizer aplicações financeiras, será muito difícil da rentabilidade esperada ser atingida, pois o *spread* bancário sobre aplicações é muito menor do que o *spread* sobre operações de financiamentos e capital de giro, impactando negativamente na carteira, pois o gerente de relacionamento deixará de pontuar positivamente na soma de clientes que atingiram a margem de contribuição esperada.

Na questão 5, abaixo, e considerando que o banco atualmente utiliza duas variáveis para segmentação de mercado para Pessoa Jurídica, foi questionado aos funcionários sobre a influência da idade da empresa na margem de contribuição esperada, onde a maioria dos funcionários concordou que a idade da empresa deveria influenciar na margem de contribuição esperada.

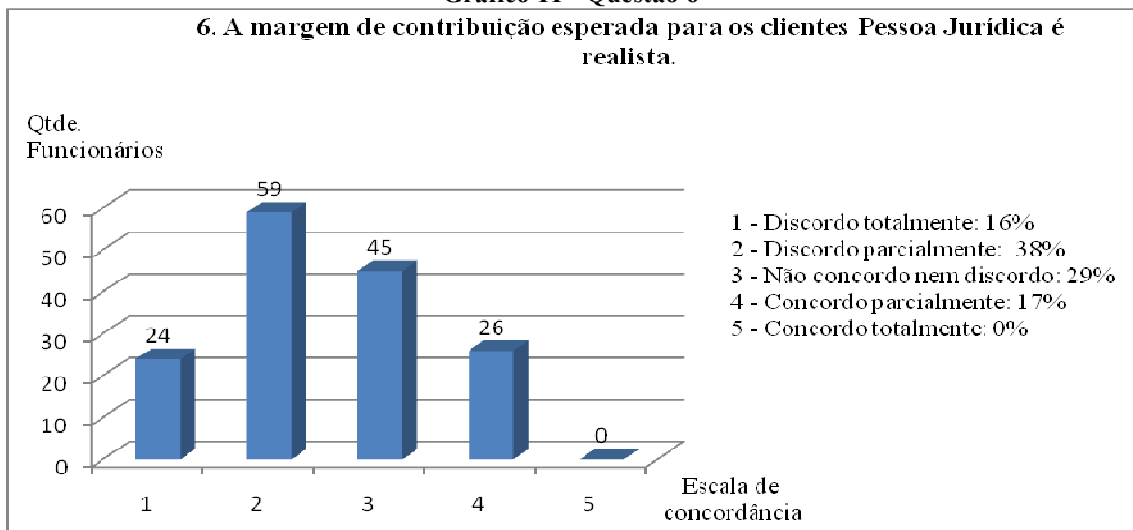


A variável sendo considerada a nível de segmentação faria com que a margem de contribuição se tornasse mais realista, pois, conforme relatos da pesquisa a maioria dos funcionários abordam que o tempo de amadurecimento de uma empresa deveria influenciar na margem de contribuição esperada, pois assim como empresas em fase inicial precisam muitas vezes financiar seus projetos, o que pode ser disponibilizado por programas do governo, como pelo BNDES com taxas muito menores, empresas já em fases mais avançadas podem ter necessidade de capital de giro, onde os bancos conseguem uma maior margem de contribuição, oferecendo também produtos como desconto de cheques, desconto de títulos, antecipação de crédito ao logista, entre outros.

Na questão seguinte, referente a margem de contribuição atual esperada por cliente, a maioria dos funcionários discordou parcialmente que a mesma seja realista e nenhum concordou totalmente que seja, conforme gráfico 11.

Neste cenário, inclusive com as questões anteriormente colocadas, pode-se dizer que a ferramenta poderia agregar parâmetros, como outras variáveis, sendo perfil do cliente, idade da empresa, entre outros, para que este fator fosse aprimorado.

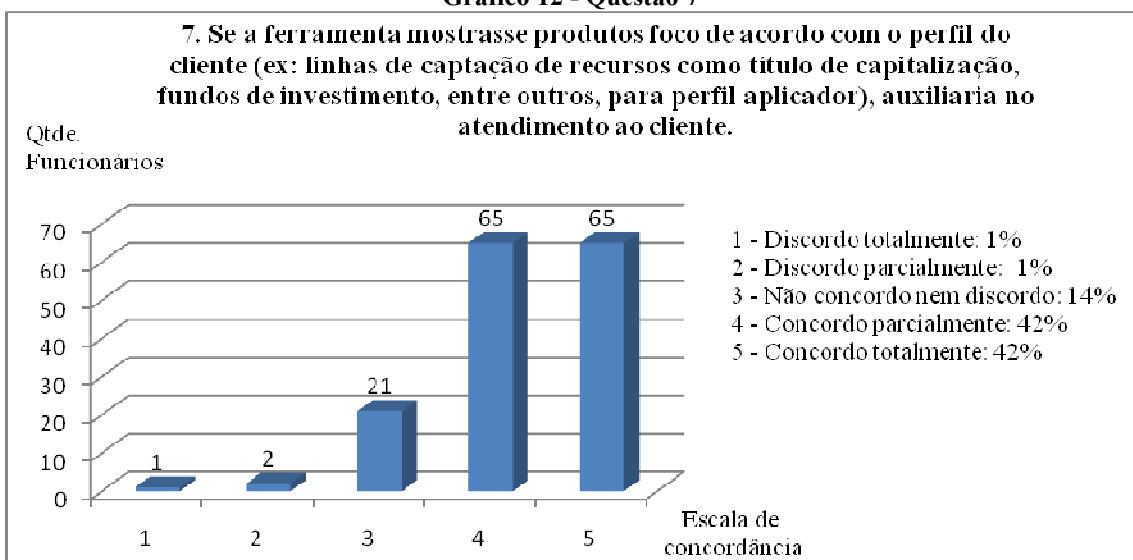
Gráfico 11 - Questão 6



Este é um dado importante que influencia no gerenciamento da carteira do gerente de relacionamento. A função do gerente de relacionamento, além de prestar um bom atendimento e atender as necessidades dos clientes de sua carteira, também é atingir as metas propostas pelo banco, sendo a margem de contribuição por clientes uma delas. Se a margem de contribuição não está sendo realista, provavelmente a mesma não será atingida, influenciando no desempenho de toda a carteira e no trabalho do gerente de relacionamento e de seu assistente.

No gráfico 12 verifica-se implementações que poderiam ser realizadas na ferramenta, como mostrar produtos foco de acordo com o perfil do cliente, entre aplicador, poupador, etc., caso existisse para Pessoa Jurídica e 84% dos funcionários concordaram parcialmente ou totalmente que agregaria valor para a ferramenta, o que é um grande número.

Gráfico 12 - Questão 7



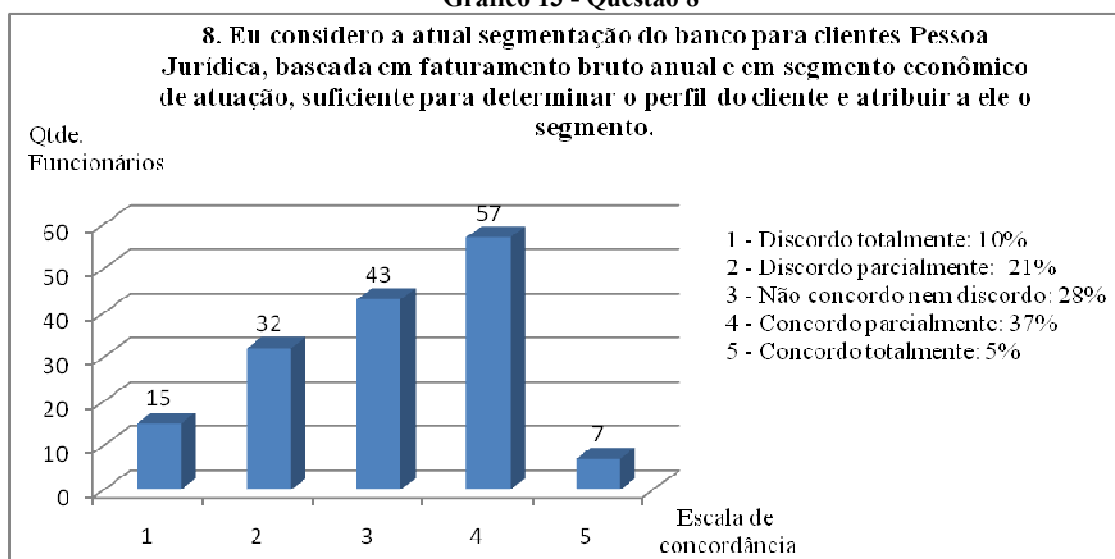
A ferramenta teria um melhor direcionamento se a segmentação de clientes considerasse o perfil dos clientes Pessoa Jurídica de acordo com suas similaridades, além dos parâmetros já utilizados. Se o sistema utilizasse mais variáveis para segmentar os clientes os produtos foco seriam mais bem direcionados, pois os clientes estariam segmentados de uma forma mais específica.

Alguns respondentes inclusive colocaram que a margem de contribuição esperada só é atingida por clientes tomadores de crédito, pois para clientes não tomadores de recursos, que poderiam ser caracterizados como sugerido nesta questão, com perfil aplicador, fica praticamente impossível o atingimento da meta, por pagarem poucas tarifas, já que as mesmas são reduzidas de acordo com o valor da aplicação, e não geram tanta receita como os tomadores.

Um fator de grande relevância para que todo o sistema funcione estrategicamente está ligado diretamente à segmentação dos clientes.

No gráfico 13 questiona-se a atual segmentação do banco e sua efetividade e observa-se que, mesmo a maioria concordando parcialmente, a soma dos que discordam totalmente, parcialmente e não concordam nem discordam chega a 59% dos respondentes. A maioria dos respondentes que discordaram citaram que o banco deveria segmentar por relacionamento com o banco, e não por perfil PJ A, PJ B, PJ C, PJ D e PJ E, pois para clientes PJ C, D e E, que são empresas com menor faturamento, as taxas são maiores, independente do relacionamento.

Gráfico 13 - Questão 8



Muitos sugeriam que a segmentação poderia levar em conta número de produtos que o cliente possui e percentual de utilização de determinados produtos em relação ao faturamento bruto apresentado. Outros sugeriam a inclusão de mais variáveis para a segmentação como: condições regionais, particularidades da praça onde a empresa está inserida, potencial econômico da região, histórico de relacionamento com os sócios e sazonalidades, o que é muito importante para empresas na área de agronegócios. Alguns citaram que mesmo tendo o faturamento com perfil PJ A ou PJ B não deveria significar que os mesmos teriam atendimento diferenciado e estarem encarteirados, pois muitas vezes os mesmos são somente usuários, fazendo apenas as transações rotineiras e não incrementando a rentabilidade. Alguns relatos que embasaram essas conclusões:

- Relato 1, feito por funcionário que está no banco de 5 a 10 anos, analista da superintendência:

Porque poderia pegar as atividades e região e criar subgrupos, por exemplo: "comércio varejista de roupas no centro de porto alegre" não possui as mesmas características e/ou produtos utilizados do que "curso de línguas em passo fundo" e as 2 são de comércio/serviços. Claro que é inviável um grande detalhamento, mas poderia haver uma sub-segmentação de acordo com a cadeia de valor ou setor econômico (combustíveis, vestuário, soja, ferragens, cursos, informática, etc.), inclusive com estratégias vinculadas a cada momento em cada setor.

- Relato 2, feito por funcionária que está no banco entre 5 a 10 anos, gerente de relacionamento da regional Passo Fundo:

Porque o segmento de atuação tem realidades diferentes em cada região do país, seja por diferenças culturais, seja por diferenças econômicas e a segmentação atual não tem atendido de forma eficaz.

- Relato 3, feito por funcionário que está no banco até 5 anos, assistente da regional Novo Hamburgo:

Acredito que o "degrau" para o cliente ser encarteirado é muito alto. Muitos clientes com faturamento menor que R\$ 500 mil tem propensão para o consumo de muitos produtos do banco, mas não estão sendo devidamente trabalhados. Além disso, eles são o maior número de clientes.

- Relato 4, feito por funcionário que está a mais de 15 anos no banco, gerente de relacionamento da regional Santa Maria:

Como o atendimento dos clientes não encarteirados é de baixa qualidade em função do grande volume de demandas para o cartão, não temos condições de avaliar suas potencialidades e buscar a rentabilização.

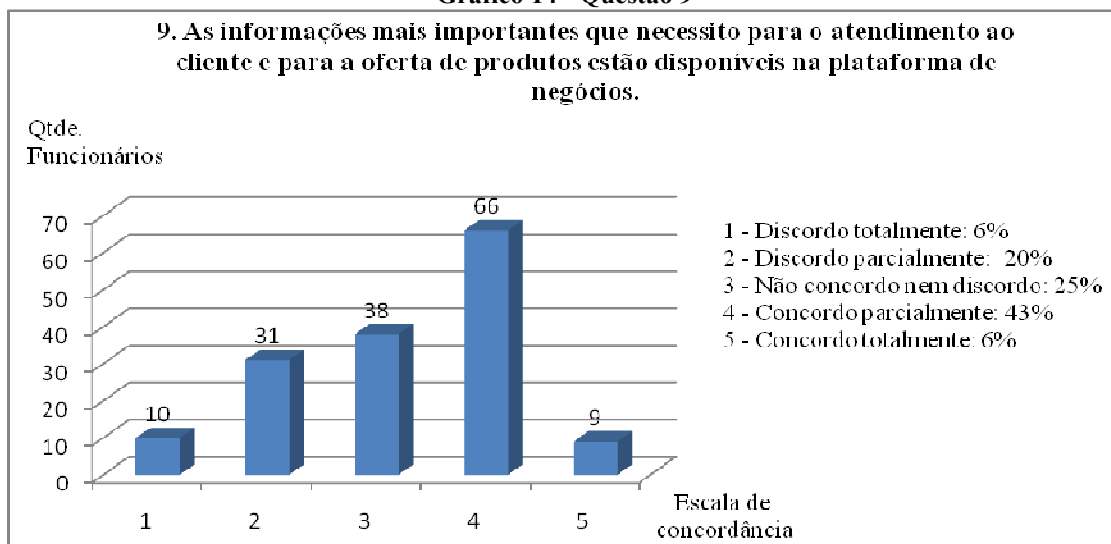
- Relato 5, feito por funcionário que está no banco até 5 anos, assistente da regional Passo Fundo:

Existem empresas com CNPJ novo, com baixo faturamento, mas cujos sócios possuem mais de 10 anos no mercado, possuem outras empresas e potencial de crescimento. A análise de crédito termina por não atender a este público em todos os quesitos necessários.

Na questão 9 foi avaliada a percepção dos respondentes em relação as informações contidas na plataforma de negócios. A maioria dos funcionários da amostra concordam parcialmente que as informações mais importantes já estão disponíveis na plataforma de negócios.

Considerando-se que a plataforma é relativamente nova, pois o início da implementação foi em 2009 e estão sendo realizadas melhorias contínuas, pode-se considerar a resposta satisfatória para a estratégia de marketing do banco.

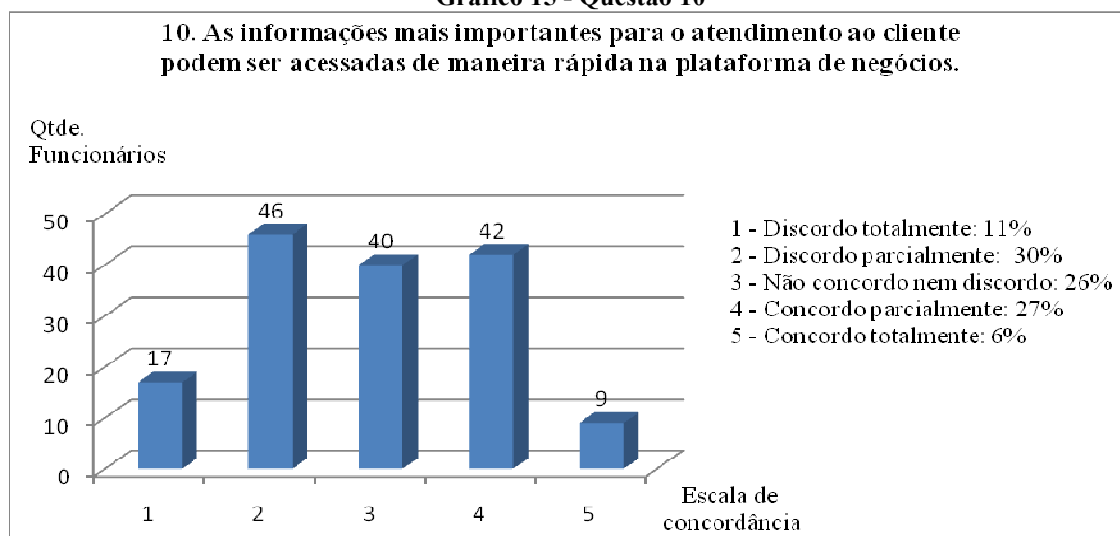
Gráfico 14 - Questão 9



Conforme relato de alguns que discordaram que as informações mais importante já estão disponíveis na plataforma, há expectativa de melhorias devido ao pouco tempo de lançamento do projeto 2.0. Muitas coisas ainda estão sendo implementadas e testadas, porém já observa-se melhorias no atendimento ao cliente e no sistema do banco, com menos aplicativos para serem consultados e informações disponíveis em um único local.

Além de avaliar as informações disponíveis, também é relevante saber a velocidade com que a informação pode ser acessada. Nesse quesito muitos funcionários ainda não estão satisfeitos com a plataforma de negócios criada pelo banco, pois a mesma ainda é lenta em muitas agências conforme relatos, existindo muitos travamentos e quedas de sistema, prejudicando o tempo de atendimento.

Gráfico 15 - Questão 10

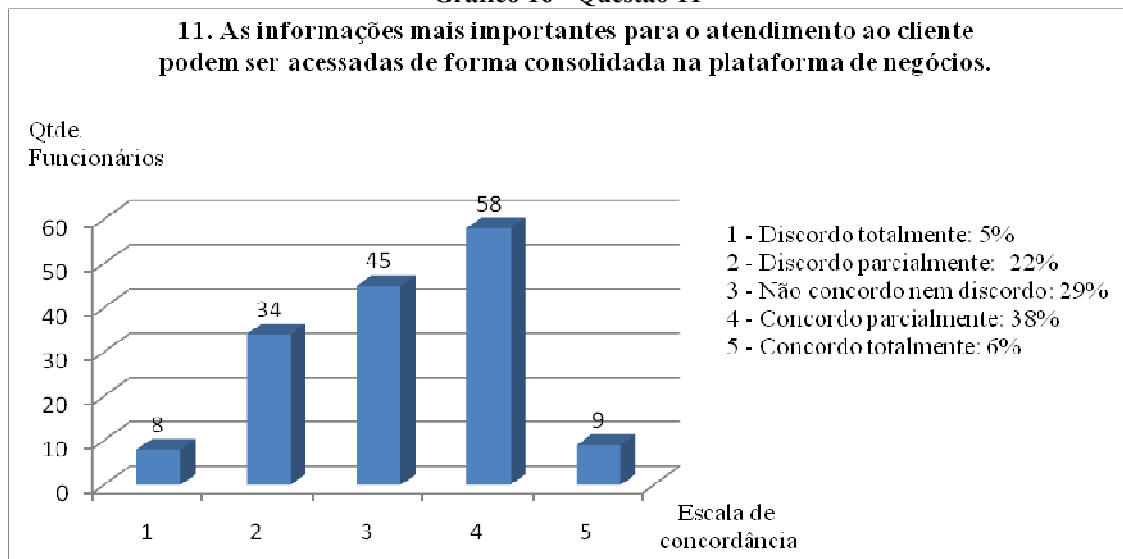


A situação por regional também foi analisada, para verificar se poderia existir problemas de acesso de acordo com a região, porém não foi observado nas respostas na escala de concordância problemas em relação a localização, não caracterizando problemas de rede, intranet ou de computadores.

Conforme citado por Bretzke (2000, p. 34) a ferramenta de CRM deve consolidar as informações mais importantes em uma única tela, para que o atendimento seja mais rápido e de melhor qualidade. Com a substituição de sistema realizada pelo banco, onde foi implantado o projeto 2.0 e houve o desenvolvimento da plataforma de negócios, muitas informações que antes eram acessadas em sistemas individuais, agora podem ser acessadas em um único aplicativo.

Com este intuito foi questionado, conforme gráfico 16 abaixo, se as informações mais importantes para o atendimento são acessadas de forma consolidada na plataforma de negócios. 38% dos respondentes concordaram parcialmente que as informações já estejam consolidadas, porém 56% ainda não estão satisfeitos, pois discordaram ou não concordaram nem discordaram, o que demonstra que ainda deverá haver modificações no sistema para um melhor desempenho da ferramenta.

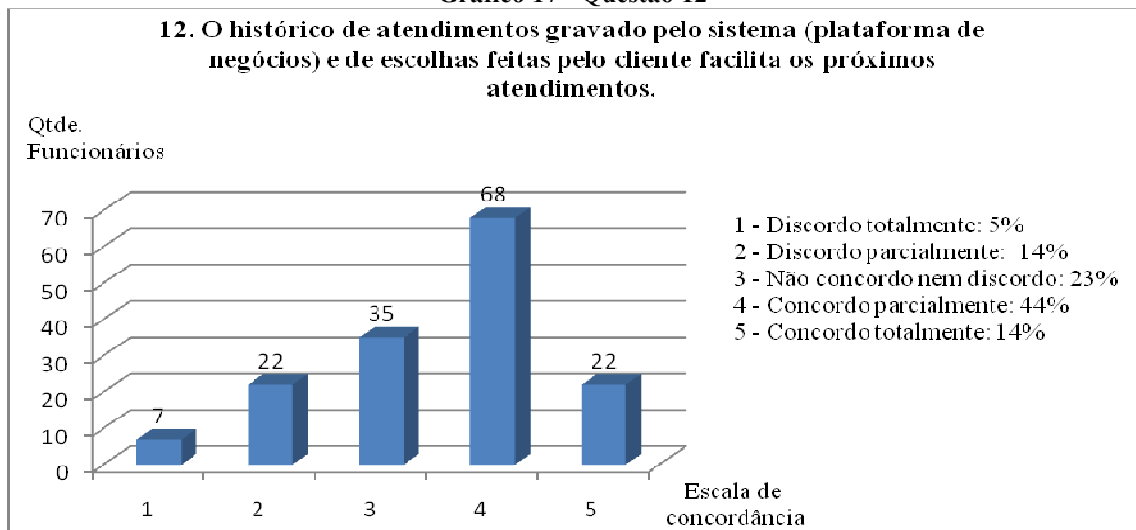
Gráfico 16 - Questão 11



Com a alteração de sistema, muitos funcionários já estão percebendo as melhorias, pois a alteração com foco no cliente trouxe muitas informações consolidadas já na primeira tela de acesso aos dados do cliente, que é aberta no momento em que começa o atendimento, reduzindo o tempo de atendimento e melhorando a qualidade, porém o sistema ainda pode ser melhorado, reduzindo a quantidade de cliques para acessar informações do cliente, sobre os produtos que possui, dados cadastrais, conta corrente, entre outros, e diminuir a quantidade de abas que devem ser abertas para a consulta de dados do cliente.

Para que a ferramenta de CRM esteja completa, além de agregar informações de perfil do cliente, customizar e consolidar informações também é necessário que o histórico de atendimentos seja gravado na base de dados, buscando-se conhecer melhor o cliente e facilitar os próximos atendimentos. A questão 12 releva o ponto de vista dos funcionários, e a maioria deles concordou que o histórico de atendimento facilita os próximos atendimentos.

Gráfico 17 - Questão 12



A ferramenta começou a ser utilizada no projeto 2.0, enriquecendo a base de dados. Conforme Bretzke (2001, p. 34) esses eventos de relacionamento complementam os dados históricos de compras dos clientes, possibilitando análises mais acuradas de seu comportamento, onde há probabilidade estatística de prever seu comportamento de resposta ou de compra em função de alguma ação de comunicação. Outro ponto importante a ser mencionado é a aproximação com o cliente, pois o banco mantém um canal permanente de comunicação para criar e sustentar um relacionamento efetivo.

5.3 QUESTÕES ABERTAS

Nas questões abertas foi solicitado aos respondentes que abordassem sobre pontos fortes e fracos da segmentação atual do banco e da ferramenta utilizada.

13. Que outros pontos você considera importante para a segmentação de clientes Pessoa Jurídica?

Muitos pontos foram levantados pelos funcionários, sendo muitos consideraram que variáveis que deveriam influenciar na segmentação de clientes foi:

1. Considerar o percentual de fidelização do cliente com o banco. Neste aspecto considera-se a frequência de utilização dos canais de atendimento, consumo de produtos para Pessoa Jurídica, como desconto de cheques, desconto de títulos, antecipação de crédito ao lojista, entre outros.
2. Perfil da empresa como investidor ou tomador. De acordo com o histórico de aplicações ou da utilização de crédito, verificar qual o perfil adequado da empresa.
3. Encarteiramento dos dirigentes. Verificar o perfil dos dirigentes nas carteiras Pessoa Física e, caso os mesmos tenham atendimento diferenciado, que tenha peso também no encarteiramento da empresa.
4. Tempo de atividade da empresa e percentual de aumento ou diminuição do faturamento anual. Para o faturamento, foi citado que o mesmo deveria levar em conta além do faturamento o segmento econômico que a empresa atua.
5. Localização regional onde a empresa está inserida e sua atividade econômica.

Após considerar aspectos sobre a segmentação, outros dados foram apontados, como:

1. Clientes com alto grau de fidelização deveriam ser beneficiados com taxas de juros menores, isenção de tarifas de renovação de contratos, entre outros, como acontece com a Pessoa Física. No caso da Pessoa Jurídica atualmente as taxas são definidas de acordo com o segmento, sendo que as taxas menores só podem ser oferecidas para clientes PJ A, PJ B e PJ C com um valor mínimo estabelecido para a operação.
2. Ainda há muita distorção na margem de contribuição esperada para cada empresa, devido à segmentação atual considerar o faturamento bruto anual e o segmento econômico. Muitos consideram que o potencial do cliente deveria ser avaliado para ser segmentado.

Na literatura estudada, muitos conceitos sobre segmentação foram estudados, onde os autores citam que identificar segmentos é difícil, pois em qualquer contexto há centenas de maneiras de dividir o mercado, sendo que as variáveis mais úteis na definição de um segmento raramente são óbvias. Normalmente o primeiro conjunto de variáveis definem características não relacionadas ao produto. A segunda categoria inclui as variáveis relacionadas ao produto. Pode-se observar que no banco atualmente são utilizadas somente variáveis do primeiro conjunto, e que são somente duas, sendo um número muito pequeno para se ter uma boa segmentação, para que possa ser observada as similaridades e diferenças entre os clientes na oferta de produtos. Por uma empresa ser do mesmo segmento de atuação e faturamento próximo não significa que as duas terão as mesmas necessidades, pois não é considerado localização, idade da empresa, o que ela já possui de produtos, se possui aplicações ou se é tomadora de crédito, entre outros (Aaker).

14. O que você acha que poderia ser melhorado/implementado na ferramenta de marketing de relacionamento do banco com cliente PJ (pontos fracos e fortes do sistema)?

Pontos fracos que deveriam ser melhorados:

1. Atualização mais tempestiva da Plataforma de Negócios, onde o sistema deveria buscar os dados em tempo real, pois atualmente, dependendo da informação, pode haver defasagem de dois dias.
2. Plataforma de Negócios mais simplificada, com menos telas, menos cliques para encerrar um atendimento e com tela mais “limpa” de informações que raramente são utilizadas.

3. Aumentar ações de marketing direto com mais propagandas, mala direta, brindes e mais eventos com participação do banco, além de melhor utilização do site do banco, com oferta de produtos pela internet.
4. Intensificar o treinamento de funcionários, tanto para um melhor atendimento ao cliente quanto para maior conhecimento dos produtos para Pessoa Jurídica e das ferramentas utilizadas.
5. Alterações na Plataforma de Negócios na parte das campanhas que o cliente aparece como público-alvo. Que fosse possível acessar todas as campanhas que incluem um cliente pelo cliente, e não pela campanha, para que os produtos pudessem ser oferecidos no momento que o mesmo procura o banco e já realizar o registro de contato em todas elas, preenchendo somente uma vez.
6. Muitos consideraram que as campanhas que os clientes estão agrupados é muito abrangente, não é com foco no cliente, mas sim no produto, considerando público-alvo muitos clientes por possuírem limite disponível e não possuírem restrições para ofertas de crédito, sem considerar se o cliente é aplicador, por exemplo. As campanhas de crédito normalmente precisam ser filtradas para verificar se realmente o cliente é público-alvo e conferidas, pois as campanhas tem defasagem da informação, sendo necessário verificar se o cliente realmente ainda possui limite de crédito disponível.

Pontos fortes:

1. Praticidade, agilidade e interface amigável da plataforma de negócios.
2. Grande número de informações sobre o cliente em uma única tela na plataforma de negócios.
3. Abordagem com foco no cliente.
4. Possibilidade de filtrar dados na plataforma, como filtrar público alvo de uma campanha de acordo com o escolhido pelo usuário do sistema.

Muitos relatos auxiliaram nesta pesquisa, sendo os principais:

- Relato 1, feito por funcionário que está a mais de 15 anos no banco, gerente de relacionamento da regional Caxias do Sul:

Ponto forte: reunião de um grande número de informações sobre o cliente numa única tela da plataforma de atendimento.

Ponto fraco: complexidade funcional da plataforma de atendimento, freqüentes truncamentos, excessivas campanhas para abordagem do cliente, todas tratadas de forma individual, exigindo uma anotação para cada campanha. Neste aspecto, num único acesso relativo a uma abordagem deveria ser disponibilizada opção para que a anotação valesse para todas as abordagens sugeridas para aquele cliente.

- Relato 2, feito por funcionário que está a mais de 15 anos no banco, gerente de relacionamento da regional Pelotas:

Seria interessante produtos e serviços não tão massificados, que possibilitasse ao cliente a utilização de acordo com seu perfil, inclusive com relação às tarifas, que poderiam ser ajustadas de acordo com a utilização dos produtos/serviços, tornando-os mais interessantes para empresas menores, ou que estão iniciando as atividades.

- Relato 3, feito por funcionário que está entre 10 e 15 anos no banco, gerente de relacionamento da regional Canoas:

Com a utilização de CRM o banco poderia implementar mensagens via Terminal de auto-atendimento, SMS, Internet, etc. alertando o cliente sobre:

- novos produtos/linhas de crédito;
- necessidade de renovação cadastral (empresa, sócios e dirigentes);
- vencimento de instrumentos de mandato (procurações);
- débitos futuros de tarifas (exemplo: uma renovação de contrato que em data futura cobrará tarifa), aumento/diminuição de tarifas.

Enfim, tudo que possa contribuir para um relacionamento mais transparente que transmita confiança ao cliente de ter um banco parceiro. A impostação no sistema de detalhes e de como a empresa é administrada, e ainda dados de conhecimentos abordativos. Em caráter negocial, facilitaria muito a negociação, sendo mais assertivo.

Observa-se que muitos pontos foram citados pelos respondentes, onde os pontos fracos que deveriam ser melhorados, conforme listado, agregariam valor a ferramenta, o que traria melhores resultados no atendimento ao cliente, reduzindo-se custos, tempo de atendimento e aperfeiçoando as estratégias de marketing.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As instituições financeiras, nos últimos anos, passaram a focar mais suas estratégias de acordo com as expectativas dos clientes dentro da organização, focando sua atenção nas suas necessidades e desejos. As mesmas vêm adotando práticas que lhes proporcionem melhores condições de gerenciamento de seus clientes, buscando agregar conhecimento sobre seus clientes, utilizando ferramentas de marketing, como o CRM - *Customer Relationship Management*, e implementando sistemas para melhorias no atendimento prestado, onde busca-se maior lucratividade, melhorias no atendimento e redução de custos.

O uso da ferramenta de CRM traz ganhos para a empresa, como visto na literatura estudada, porém muitos estudos devem ser realizados para que a estratégia da empresa realmente gere resultados, onde a mudança de cultura deve ocorrer em toda a empresa, onde as estratégias serão voltadas para o cliente e não mais para produtos. Verifica-se que é necessário um bom sistema de CRM para que os objetivos sejam atingidos. As necessidades e os desejos dos clientes tornam-se o foco da instituição para atingir suas metas, com a filtragem de públicos e ofertas mais assertivas.

No banco estudado primeiramente houve a segmentação de clientes, já em busca de um atendimento diferenciado, onde se conhece o perfil do cliente. Com a evolução tecnológica, o banco aprimorou a administração das informações coletadas, dando destaque à utilização do CRM no marketing de relacionamento, o qual dá um maior suporte aos gerentes de relacionamento e aos demais funcionários no atendimento ao cliente. Para a utilização do CRM um novo sistema foi desenvolvido, a Plataforma de Negócios, que consolida as informações sobre os clientes e auxilia na oferta de produtos, no atendimento, no registro de todos os contatos com o cliente. Com a utilização da ferramenta pode-se conhecê-los melhor, torná-los mais rentáveis gerando maior lucro para a empresa e reduzindo custos, pois sabe-se o que ele deseja e que produto oferecer.

O objetivo do presente trabalho foi atingido, onde buscava-se verificar de um modo geral a percepção dos funcionários do banco estudado em relação a atual segmentação para Pessoa Jurídica, ao CRM utilizado e a utilização da plataforma de negócios.

De acordo com a percepção dos funcionários que participaram da pesquisa, a ferramenta de CRM para Pessoa Jurídica ainda pode evoluir muito, pois atualmente poucos parâmetros são utilizados na segmentação, sendo esta feita somente considerando-se o Faturamento Bruto Anual e o segmento de atuação, não considerando o perfil do cliente de acordo com semelhanças de comportamento ou diferenciação entre eles em aspectos de

consumo e preferências como é feito na Pessoa Física. Neste sentido pode-se afirmar que mais variáveis deveriam ser consideradas, pois a segmentação na visão estratégica de marketing tem o intuito de oferecer produtos para clientes que possuem similaridades em seus desejos e necessidades, melhorando o atendimento e reduzindo o tempo com abordagens que não terão êxito. Para se buscar estas similaridades, variáveis como perfil do cliente entre aplicador e tomador, idade da empresa, quantidade de produtos que possui no banco, aumento de faturamento nos últimos anos, segmento econômico, localização geográfica, entre outros poderiam ser considerados, o que geraria oferta de produtos mais assertiva, tornando o público-alvo de campanhas menos abrangente e mais específico, reduzindo desta forma custos para o banco, além de economizar tempo dos funcionários, onde não seria necessária a realização de filtragem dos públicos disponibilizados para campanhas de oferta de produtos.

Com base nos conceitos de Marketing de Relacionamento, a forma de atendimento aos clientes nas agências do banco já está sendo com foco no cliente, porém a ferramenta de CRM do banco para Pessoa Jurídica ainda está com pouca objetividade, dificultando o real foco no cliente, onde muitos funcionários ainda consideram que o foco está nos produtos, necessitando de melhorias de parâmetros de segmentação, pois a segmentação influencia nos públicos gerados para oferta de produtos, que atualmente englobam muitos clientes que não tem interesse nos produtos oferecidos ou, por considerar poucas variáveis de segmentação o sistema acaba ficando “engessado”, não sendo possível customizar produtos para clientes que pertencem aos grupos que possuem faturamento menor que R\$ 2,4 milhões.

A forma de disponibilização das informações já melhorou muito desde a implantação da plataforma de negócios, onde atualmente os dados principais de cada cliente são visualizados em uma única tela, facilitando o atendimento e tendo maior objetividade. Dados que levariam um tempo de atendimento para serem consultados em vários sistemas agora podem ser consultados rapidamente. Um dos pontos que também foi considerado relevante pelos funcionários e que deve ser melhorado é a atualização em tempo real da plataforma, mostrando valores atuais que estão em aplicações, conta corrente, financiamentos, entre outros, para que não se faça novas ofertas para cliente que já não dispõem de limites, pois o sistema atualmente tem defasagem de até dois dias.

É de grande importância para as estratégias da organização a pesquisa realizada, pois com a percepção dos funcionários que trabalham diretamente com o público Pessoa Jurídica observou-se que muitas coisas ainda podem ser melhoradas no atendimento ao cliente, na ferramenta de CRM utilizada e na segmentação de clientes.

Para pesquisas futuras, sugere-se analisar a forma de segmentação de outros bancos para comparação, pois a segmentação influencia na maior parte de todo o sistema e na ferramenta de CRM, quando a mesma é utilizada para geração de públicos para oferta de produtos, o qual considera as similaridades dos clientes.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BOGMANN, Itzhak Meir. **Marketing de Relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras**. São Paulo: Nobel, 2002.
- BRETZKE, Miriam. **Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real com CRM**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BROWN, Stanley A. **CRM – Customer Relationship Management**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- CARDOSO, Mário Sérgio; GONÇALVES, Cid Filho. **CRM em ambiente e-business: como se relacionar com clientes, aplicando novos recursos da web**. São Paulo: Atlas, 2001.
- COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- COBRA, Marcos. **Marketing de serviço financeiro**. São Paulo: Cobra, 2000.
- COOPER, Donald; SCHINDLER, Pamela. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Bookman, 2003.
- ETZEL, Michael J; WALKER, Bruce J.; STANTON, Willian J. **Marketing**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- FERREIRA, S.; SGANZERLLA, S. **Conquistando o Consumidor: O Marketing de Relacionamento como Vantagem Competitiva das Empresas**. São Paulo: Gente, 2000.
- FINK, Arlene. **The survey handbook**. Thousand Oaks: Sage, 1995.
- GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- GIULIANI, Antônio C. **Administração: evolução, desafios e tendências**. São Paulo: Cobra, 2001.
- GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologia para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Futura, 1998.
- GREENBERG, Paul. **CRM, customer relationship management na velocidade da luz: conquista e lealdade de clientes em tempo real na internet**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P. **Administração de marketing: A bíblia do marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Serviços**. São Paulo: Atlas, 2006.

LOBO, Alexandre. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Seminários SSJ, 2002.

MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. São Paulo: Campus, 1993.

MONEY, Arthur; BABIN, Barry; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Bookman, 2005.

PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. L. Survey research in management information systems: an assesment. **Journal of Management Information System**, 1993.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodología de la investigación**. México: McGraw-Hill, 1991.

STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil. **Marketing de relacionamento**. 4. ed. São Paulo: Littera Mundi, 2002.

SWIFT, Ronald. **CRM. Customer Relationship Management: o revolucionário marketing de relacionamento com os clientes**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VAVRA, Terry G. **Marketing de Relacionamento Aftermarketing**. São Paulo: Atlas, 1993.

ZENONE, Luís Carlos. **CRM: conceitos e estratégias**. São Paulo: Atlas, 2001.

ANEXO A – INSTRUMENTO DE PESQUISA

PESQUISA TCC GESTÃO EM NEGÓCIOS FINANCEIROS

Prezado (a) colega, estou realizando uma pesquisa sobre o Projeto 2.0, com o objetivo de verificar a percepção dos funcionários do banco ao utilizar a ferramenta de CRM (Gerenciamento de Relacionamento com o Cliente) do banco no mercado Pessoa Jurídica e a forma de segmentação de clientes. Convido-o a colaborar com essa pesquisa respondendo o questionário abaixo. Não há necessidade de identificação pessoal. Os resultados deste trabalho serão exclusivamente acadêmicos. A pesquisa leva de 5 a 10 minutos. Obrigada pela sua contribuição.

* Required

PARTE I

CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

Sexo: *

- Masculino
- Feminino

Idade: *

- de 18 a 25 anos
- de 26 a 35 anos
- de 36 a 45 anos
- de 46 a 55 anos
- mais de 55 anos

Escolaridade: *

- Ensino Médio
- Graduação
- Pós-graduação

Tempo de banco: *

- até 5 anos
- de 5 a 10 anos
- de 10 a 15 anos
- mais de 15 anos

Cargo Atual: *

- Analista
- Assistente
- Gerente de relacionamento
- Gerente de serviços
- Gerente geral

Tempo no cargo atual: *

- até 1 ano
- mais de 1 ano até 3 anos
- mais de 3 anos até 5 anos
- mais de 5 anos

Regional: *

- Caxias do Sul
- Canoas
- Novo Hamburgo
- Pelotas
- Porto Alegre
- Passo Fundo
- Santa Maria
- Santa Rosa
- Superintendência

Trabalha direto com o público? *

- sim
- não

Trabalha com público Pessoa Jurídica? *

- sim
- não

PARTE II

QUESTÕES OBJETIVAS

Avalie as afirmações a seguir de acordo com a escala: 1 - Discordo totalmente 2 - Discordo parcialmente 3 - Não concordo nem discordo 4 - Concordo parcialmente 5 - Concordo totalmente

1. Eu considero eficaz o marketing de relacionamento do banco com os clientes Pessoa Jurídica. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

2. Com o novo projeto do Banco, o 2.0, onde o foco é no cliente e não mais em produtos, eu considero que as informações disponíveis na ferramenta de CRM são as ideais para um bom atendimento e oferta de produtos de acordo com o perfil de cada cliente. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Se discorda, por quê?

3. De que forma você utiliza o sistema de relacionamento no atendimento ao cliente (marque de 1 a 5, sendo 1 para a de maior importância e 5 para a menor):

	1	2	3	4	5
Verificação de produtos que o cliente possui para poder melhor atendê-lo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verificação do que oferecer para o cliente de acordo com os produtos que o cliente já possui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verificação de dados básicos do cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verificação de dados atuais da conta corrente, valores disponíveis e atendimento referente à conta, a demanda que o cliente busca quando vem a agência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Se "outros" você considera mais importante, especificar:

4. Eu acredito que a rentabilidade esperada deveria considerar o perfil do cliente, como aplicador, investidor, tomador, entre outros. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

5. A idade da empresa deveria influenciar na margem de contribuição esperada. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

6. A margem de contribuição esperada para os clientes Pessoa Jurídica é realista. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

7. Se a ferramenta mostrasse produtos foco de acordo com o perfil do cliente (ex: linhas de captação de recursos como título de capitalização, fundos de investimento, entre outros, para perfil aplicador), auxiliaria no atendimento ao cliente. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

Se discorda, por quê?

8. Eu considero a atual segmentação do banco para clientes Pessoa Jurídica, baseada em faturamento bruto anual e em segmento econômico de atuação, suficiente para determinar o perfil do cliente e atribuir a ele o segmento. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

Se discorda, por quê?

9. As informações mais importantes que necessito para o atendimento ao cliente e para a oferta de produtos estão disponíveis na plataforma de negócios. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

10. As informações mais importantes para o atendimento ao cliente podem ser acessadas de maneira rápida na plataforma de negócios. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

11. As informações mais importantes para o atendimento ao cliente podem ser acessadas de forma consolidada na plataforma de negócios. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

12. O histórico de atendimentos gravado pelo sistema (plataforma de negócios) e de escolhas feitas pelo cliente facilita os próximos atendimentos. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

PARTE III

QUESTÕES ABERTAS

13. Que outros pontos você considera importante para a segmentação de clientes Pessoa Jurídica?

14. O que você acha que poderia ser melhorado/implementado na ferramenta de marketing de relacionamento do banco com cliente PJ (pontos fracos e fortes do sistema)?