

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

Fernanda Luiza Martins Dal Molin

**PROGRAMA DE TRANSFORMAÇÃO DO VAREJO BANCÁRIO E A PERCEPÇÃO
DO FUNCIONÁRIO NO USO DE NOVOS PROGRAMAS**

**Curitiba
2012**

Fernanda Luiza Martins Dal Molin

**PROGRAMA DE TRANSFORMAÇÃO DO VAREJO BANCÁRIO E A PERCEPÇÃO
DO FUNCIONÁRIO NO USO DE NOVOS PROGRAMAS**

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: **Raquel Janissek Muniz**

Curitiba

2012

Fernanda Luiza Martins Dal Molin

**PROGRAMA DE TRANSFORMAÇÃO DO VAREJO BANCÁRIO E A PERCEPÇÃO
DO FUNCIONÁRIO NO USO DE NOVOS PROGRAMAS**

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.

Aprovado em:

BANCA EXAMINADORA:

Prof. (_____)

Prof. (_____)

RESUMO

No mundo globalizado, a manutenção e conquista de mercados é um desafio diário para as corporações, no qual os clientes ganham cada vez mais destaque. Os grandes projetos de implantação de sistemas de informação, que foram utilizados através dos tempos para informatizar, reestruturar e tornar as companhias ainda mais competitivas e rentáveis, hoje compõe uma ferramenta indispensável para vencer nessa nova realidade. A implantação de sistemas de CRM (Customer Relationship Management) tem recebido destaque nos planos diretores das maiores corporações do cenário mundial por dois motivos principais: o sentido de urgência e necessidade de sua plena aplicação, e a complexidade de implantação, que vai muito além de um simples recurso tecnológico, envolvem a organização como um todo, seus clientes e fornecedores. No desenvolvimento deste trabalho será abordado a implantação de um CRM em um Banco, e a criação de um novo sistema com a função de substituir o sistema utilizado até então. Também será descrito a percepção do uso do novo sistema pelos funcionários do banco, assim como a efetividade do mesmo na realização do CRM. Será utilizado Método de coleta de dados por meio de um questionário simples, com funcionários de uma agência do banco em questão.

Palavras – Chave: CRM, Plataforma, Relacionamento com Cliente, Percepção.

LISTA DE TABELAS

Gráfico 1	Tempo de Banco dos Funcionários Lotados nas agências	27
Gráfico 2	Idade dos Funcionários Entrevistados.....	28
Gráfico 3	Dificuldades no Uso da Plataforma.....	28

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	07
1.1	OBJETIVO GERAL.....	08
1.2	OBJETIVO ESPECIFICO.....	08
2	REFERENCIAL TEORICO.....	10
2.1	PROGRAMA DE TRANSFORMAÇÃO DO VAREJO BANCÁRIO E O CRM.....	10
2.2	CONCEITO DE CRM.....	14
2.3	GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE.....	16
2.4	PLATAFORMA – ATENDIMENTO COM FOCO NO CLIENTE.....	19
2.5	A MUDANÇA E O AMBIENTE.....	21
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	25
3.1	TIPOS DE PESQUISA.....	25
3.2	A POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	26
3.3	ANALISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	27
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	31
5	REFERÊNCIAS.....	33
6	ANEXOS.....	36
6.1	ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA COLETA DE DADOS DE PESQUISA.....	36

1 INTRODUÇÃO

Estamos vivendo uma nova era de competição entre empresas decorrentes da globalização e do estreitamento de mercados. A concorrência cresceu e também incorporou novos personagens em nichos e setores específicos de negócios.

Hoje em dia, todas as empresas, ou na maioria delas, há um sistema que engloba tudo que o estabelecimento fornece ou faz. Os funcionários desses estabelecimentos são treinados e acostumados a utilizar esse sistema de acordo com a sua função. Acontece que em um determinado momento, esse sistema se torna ultrapassado é preciso aperfeiçoar o que se tem, para um melhor rendimento e superação de expectativas tanto da empresa como de clientes.

No mundo globalizado a manutenção e conquista do mercado é um desafio diário para as corporações, no qual os clientes ganham cada vez mais destaque. Os grandes projetos de implantação de sistemas de informação foram utilizados através dos tempos para informatizar, reestruturar e tornar as empresas mais competitivas e rentáveis, e hoje compões uma ferramenta indispensável de sobrevivência a essa realidade.

Este estudo mostra mudanças no Modelo de Relacionamento com o Cliente do Varejo e analisa a percepção dos funcionários de um Banco quanto à utilização de uma Plataforma, que foi apresentada como proposta de substituição do sistema existente. A Plataforma permite que todo o atendimento prestado no Banco tenha ênfase nas necessidades e expectativas do cliente. Inicialmente o Projeto foi estruturado para desenvolver e implementar um novo modelo de segmentação e encarteiramento de clientes, além de estabelecer condições estruturais para dar suporte a essa ação por meio do aumento da dotação de rede de agências em mais de 10.000 funcionários. Houve o entendimento de que seria necessário racionalizar processos e modernizar canais, desenvolver sistemas, método de trabalho e capacitação de pessoas para viabilizar a estratégia de rentabilização de clientes. Mais do que uma ferramenta, a Plataforma foi desenvolvida em ambiente web para substituir o sistema existente e usado no país inteiro pelo Banco. Sendo assim um importante elo

de fortalecimento do relacionamento com os clientes pela implementação de modelo ferramental de CRM – Customer Relationship Management. O estudo será realizado por meio de aplicação de questionário específico a respeito do novo programa. A intenção da pesquisa é trazer a opinião dos funcionários que estão diretamente ligados ao novo programa, e em constante contato com detalhes que ainda precisam ser aperfeiçoados. Será utilizado para a pesquisa uma metodologia de coleta de dados, onde através do questionário é possível obter dados ou informações sobre as características, ações ou opiniões desse grupo de pessoas, no caso, os funcionários. O interesse é produzir descrições quantitativas de uma população; e fazer uso de um instrumento predefinido.

A Plataforma é o principal ambiente de Atendimento Relacionamento e Gestão dos clientes das agências de Rede Varejo do Banco. Inicialmente, foi disponibilizado um conjunto de funcionalidades que permite uma oferta de atendimento com agilidade e qualidade, proporcionando o melhor aproveitamento do potencial de negócios de cada cliente. Aos poucos, novas funcionalidades serão agregadas ao aplicativo. Quando disponibilizadas as funcionalidades as mesmas que eram utilizadas no sistema antigo ficaram indisponíveis.

1.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo da pesquisa é dimensionar os problemas percebidos pelos funcionários que utilizam o programa, e propor melhorias para atingir as expectativas desses funcionários em torno da utilização completa e restrita do programa, ou seja, todos os aplicativos funcionando sem que os funcionários precisem buscar soluções no sistema antigo, ou que ainda não tenham onde procurar ou buscá-las.

1.2 OBJETIVO ESPECIFICO

Identificar os aspectos críticos associados à mudança de sistema em curso, do

ponto de vista dos funcionários e coletar dados que permitam avaliar a percepção dos funcionários com respeito à mudança em andamento, no que concerne aos seguintes pontos:

1. Pontos fracos e pontos fortes novo modelo de segmentação;
2. Consequências percebidas/previstas na forma de trabalhar, definida ao se trabalhar diariamente na Plataforma;
3. Consequências percebidas/previstas no uso da Plataforma com o objetivo de cumprir o CRM proposto;

A intenção do trabalho é conhecer o novo modelo de transformação poder propor mudanças e/ou melhorias no aplicativo Plataforma para que seu uso possa ser constante e que o projeto em si possa alcançar o seu objetivo. O estudo e a pesquisa sobre o tema se faz necessário, pois o número de funcionários que foram atingidos pela mudança chega a quase oitenta mil no país todo, e segundo os mesmos, não há a quem recorrer, nem como recorrer, quando se necessita de auxílio para lidar com a plataforma, e proporcionar a esses trabalhadores um ambiente de trabalho propício para poder atender aos clientes de maneira eficaz e ágil, conforme o objetivo da criação do programa. De acordo com a percepção e a utilização do programa diariamente o que é preciso mudar para que o novo dispositivo alcance o objetivo de sua criação? Como essa mudança deve ser executada? Trata-se apenas de uma mudança no sistema?

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PROGRAMA DE TRANSFORMAÇÃO DO VAREJO BANCÁRIO E O CRM

Nos últimos anos, pode-se observar a intensa concorrência no setor bancário brasileiro de varejo, inclusive com participação de bancos estrangeiros. Vive-se uma época de mudanças significativas, com os bancos lançando-se em uma frenética corrida em busca de inovação de produtos e serviços e com clientes cada vez mais exigentes, que procuram dentre outros, melhores preços ou tarifas, confiabilidade e atendimento personalizado.

Grandes avanços ocorreram no setor de varejo bancário, com a automação dos serviços e a maior gama de produtos e serviços oferecidos, mas existem grandes desafios a serem enfrentados pelo setor. Embora a estratégia atual dos bancos seja a de aproximar cada vez mais dos clientes, procurando atender suas expectativas com relação aos serviços prestados, percebe-se uma grande dificuldade por parte das instituições financeiras em conhecer o perfil socioeconômico e cultural do cliente.

Surge a necessidade, por parte das empresas, de buscar diferenciais competitivos que visam, ao menos, garantir suas participações no mercado (*Market Share*). Estes diferenciais são fornecidos, em grande parte, por novas técnicas de marketing que visam fidelização da clientela, através do fortalecimento do relacionamento com clientes. Neste contexto, tecnologias como o Customer Relationship Management (CRM) também ganharam bastante força, à medida que ofereciam às empresas meios mais eficazes e integrados para atender, reconhecer e cuidar dos seus clientes.

Um dos setores econômicos onde a aplicação de tais técnicas de marketing são mais visíveis é o setor de intermediação financeira, constituído basicamente pelas instituições financeiras e pelas administradoras de crédito. Segundo Nash (1994), este setor se destaca pelo grau de refinamento e lucratividade obtido através da adoção de práticas de coleta e análise de informações cadastrais e de consumo de seus clientes internos, bem como da prospecção de dados de potenciais clientes. Tais práticas

justificam e ao mesmo tempo alimentam o nível de competitividade entre as instituições financeiras, à medida que as mesmas se conscientizam da necessidade de implantação de programas de fidelização como forma de garantir a manutenção dos clientes, minimizando os efeitos das ações da concorrência.

No Brasil, esta busca pela fidelização de clientes tornou-se particularmente importante, para as instituições financeiras nacionais, devido ao delicado estado em que elas se viram após o lançamento do Plano Real, em 1994. Muitos bancos brasileiros, acostumados com os ganhos decorrentes da economia inflacionária, de repente viram-se deficitários – alguns inclusive chegaram a fechar as portas – e tiveram que rapidamente reformular as suas estratégias.

Os bancos, no entanto, ainda são reconhecidos como pioneiros na adoção de estratégias para conhecer os clientes por meio de seus padrões de comportamento e de atribuição de valor, pois estas características podem criar situações propícias para incrementar negócios. Apesar de já terem avançado bastante nesse campo, os bancos de varejo no Brasil ainda estão em fase inicial de estabelecimento de relacionamentos com clientes. Essas fases estão estruturadas, principalmente em modelos de segmentação, que se baseiam em parâmetros diversos, podendo variar de formas mais simples como níveis de renda, até outras mais sofisticadas como a comportamental, que indica hábitos de propensão e consumo.

Na evolução das relações mercadológicas, constatou-se que, além de atrair é necessário conquistar a lealdade do cliente, fator determinante para o sucesso de fornecedores de bens e serviços. Assim, por meio de entrega de valores, a empresa atinge níveis superiores de lucratividade ao prover benefícios aos clientes que percebem como importantes para o seu negócio. Logo, ao entender como relevante essa entrega, o cliente se torna fiel à empresa, retribuindo com a repetição de compras em longo prazo.

Conquistar a fidelidade do cliente está no escopo de toda organização que pretende se tornar líder de mercado. No passado, os bancos focavam a rentabilidade de uma transação ou fechamento de uma venda. Hoje, a rentabilidade é vista no longo prazo, o foco está na manutenção e fidelização do cliente. A visão comercial mudou de

transação para a de construção de relacionamentos duradouros. Desta forma, é de fundamental importância que cada funcionário conheça como a instituição está se preparando para o futuro.

Em 2010 o Banco lançou o chamado Programa de Transformação do Varejo, onde está acontecendo uma reestruturação nas agências e sistema em todo o país.

Por que foi criado o Programa?

- Necessidade de adequação das equipes nas agências.
- Ênfase nas necessidades e expectativas do cliente e potencialização.
- Integração de canais de atendimento e comunicação.
- Potencial inexplorado de geração de margem de contribuição.
- Racionalizar o atendimento por parte do funcionário

Em linhas gerais: facilitar e qualificar o atendimento negocial.

Em função da implantação do projeto foi criado a Plataforma negócios cujo objetivo é substituir o sistema existente. Atualmente, os funcionários trabalham em seu dia a dia com pelo menos 3 sistemas abertos. Um sistema para consulta dados do cliente, outro para gerenciamento de filas de atendimento e outro funções como alterações e desbloqueio de senhas.

Com a criação da Plataforma todas as funcionalidades disponíveis nos três aplicativos, estão disponíveis na plataforma.

O principal objetivo das funcionalidades da plataforma é a qualidade das interações com os clientes. É possível realizar registro de ações efetuadas ao contatar o cliente. Nessa opção de registro, é possível informar os assuntos e resultados dos contatos pessoais ou telefônicos com os clientes. Esses apontamentos alimentarão a Base de Interação com Clientes, sistema que armazena as principais interações com clientes para atualização do perfil de consumo.

O fator humano é essencial nesse processo, pois as informações obtidas no diálogo somente enriquecerão o CRM se os registros forem realizados de forma correta e confiável.

Um estudo aprofundado dos diferentes grupos de clientes permitiu aos funcionários através de uma esteira de abordagem, conhecer melhor seus hábitos de consumo, suas tendências e diversidades possibilitando a associação de um conjunto de produtos.

Na prática é uma maneira de tornar os funcionários mais preparados do ponto de vista negocial para definir estratégias e preços diferenciados e identificar o canal e a comunicação mais efetivos para atendimento das necessidades dos clientes de forma personalizada e rentável.

O maior impacto dessa ferramenta de CRM é atender perfis diferentes de maneira diferente, maximizando as oportunidades de negócio ao oferecer os produtos mais adequados priorizados pela propensão de consumo e a rentabilidade de cada produto.

O Novo modelo de Relacionamento Varejo surgiu num momento em que o Banco em questão experimentou grande crescimento da base de clientes, com significativos resultados e forte elevação do potencial de negócios. Com esse crescimento, a estrutura do atendimento em vigor tornou-se insuficiente para fazer frente aos novos desafios. Dentre os problemas identificados no atendimento destacaram-se o excesso de clientes por carteira, as carteiras sem gerentes e a sobrecarga de trabalho nas agências. Assim, o novo modelo busca superar essas carências, adequando recursos escassos de estrutura da Rede de Atendimento ao potencial de rentabilidade dos segmentos de clientes. As abordagens básicas do novo modelo que suportam as estratégias de atendimento são as seguintes:

- Relacional – para clientes de renda/investimento/faturamento mais alto. A condução do relacionamento é feita por meio de carteiras com gerentes e assistentes que devem atender às necessidades dos clientes.
- Comercial – para clientes com bom potencial de negócios, mas com margem de contribuição abaixo da média. O foco é rentabilizar por meio de ações proativas no curto prazo

- Reativa – para os demais clientes. Pelo fato de os clientes não estarem agrupados em carteiras gerenciadas, não se deve desconsiderar o potencial de negócios que podem ser gerados.

Juntamente com as mudanças trazidas pelo novo modelo de Relacionamento Varejo faz-se necessária uma nova postura dos atendentes. A nova forma de relacionar-se com os clientes exige proatividade, busca de soluções inovadoras e desenvolvimento de relacionamento pautado em confiança mútua.

2.2 CONCEITO DE CRM

A sigla CRM é a abreviação da expressão Customer Relationship Management, que pode ser traduzida como “Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente”. A subjetividade do termo certamente contribuiu para a diversidade de denominações e definições existentes na bibliografia pesquisada, baseados nos diferentes objetivos pretendidos com a sua aplicação.

De acordo com Bretzke (2000), o termo CRM representa a integração entre as áreas de Marketing e Tecnologia da Informação, com o objetivo de prover as empresas de meios mais eficazes e integrados para atender, reconhecer e cuidar do cliente em tempo real, e transformar os dados dos clientes em informações que, disseminadas pela organização, permitam que o cliente seja tratado de forma uniforme por todos.

Segundo o Gartner Group, citado por Peppers & Rogers (2000), CRM é uma estratégia de negócio voltada ao entendimento e antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa. Do ponto de vista tecnológico, CRM envolve capturar os dados dos clientes ao longo de toda a empresa, consolidar todos os dados capturados interna e externamente em um banco de dados central, analisar os dados consolidados, distribuir os resultados dessa análise aos vários pontos de contato com o cliente e usar essa informação ao interagir com o cliente através de qualquer ponto de contato com a empresa.

Já para Bucci (2000), CRM é uma metodologia que procura ajudar as empresas a identificar e alvejar os seus melhores clientes, a controlar campanhas do marketing

com objetivos e metas claras, e a gerar orientações de qualidade para a equipe de vendas. Procura também melhorar as estratégias de transformação de clientes menores em melhores clientes, recuperar clientes perdidos e aumentar a rentabilidade por cliente.

Apesar de ligeiramente distintas, estas definições coincidem no sentido em que situam o CRM como uma técnica mercadológica com foco nos clientes, no reconhecimento de suas diferenças e no conseqüente relacionamento personalizado com os mesmos. Portanto, podemos afirmar que CRM consiste em uma estratégia de negócios que engloba todas as atividades de identificação, prospecção e manutenção de clientes, visando o crescimento contínuo e sustentado de lucratividade das organizações.

Segundo Hagen, Manning e Souza (1999), três são os princípios nos quais são baseadas todas as atividades e processos do CRM:

- Tratar cada cliente individualmente : o CRM é baseado na filosofia da personalização. Neste contexto, personalização significa que os produtos e serviços oferecidos pela empresa devem ser desenvolvidos com base nas preferências e comportamento de cada consumidor. Desta forma, o atendimento personalizado de suas necessidades cria no consumidor uma inconveniência em trocar de fornecedor.
- Adquirir e reter clientes mediante relacionamento personalizado: após o estabelecimento da política de personalização, a empresa deve manter o relacionamento com os clientes. Contatos contínuos com os clientes – principalmente quando de encontro às suas necessidades – podem aumentar os seus níveis de fidelização.
- Separar os “bons” dos “maus” clientes mediante avaliação de alguma medida de valor, como o lifetime value: significa encontrar e manter os clientes que geram os maiores lucros para a organização. Através da diferenciação, a empresa pode alocar os seus limitados recursos para obter os maiores ganhos possíveis. Os melhores clientes receberiam os

melhores atendimentos, enquanto que os piores poderiam ser descartados.

Para o atingimento deste nível de relacionamento, contudo, faz-se necessário conhecer profundamente os clientes e suas preferências, hábitos de consumo, suas reciprocidades a campanhas e seus comportamentos sazonais. Segundo Bretzke (2000), este conhecimento passa a ser um diferencial competitivo para as empresas à medida que o seu domínio representa a possibilidade de oferecimento de produtos e serviços mais adequados às necessidades dos clientes, tornando-os assim mais fidelizados e imunes à ação da concorrência, e estabelecendo um relacionamento mais estável, agradável e duradouro com os mesmos.

2.3 GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

Atualmente é cada vez mais comum o consumidor descobrir e inserir novos e diferentes produtos e serviços em sua vida. O Mercado está com excesso de informações e apelos, além de novas ofertas. Para alcançar o sucesso, é necessário conhecer, encantar, servir e corresponder aos anseios dos clientes, tudo isso exige das empresas uma gestão sistemática de relacionamentos. Historicamente, o Banco teve uma atuação focada em produtos. Agora, para acompanhar a mudança no mercado, o Programa de Transformação do Varejo incrementará estratégias e ações que visam foco no Cliente. Essas mudanças exigirão dos funcionários flexibilidade, empatia, entendimento e compreensão dos caminhos que a empresa precisa trilhar para atingir os resultados propostos.

A implementação de estratégias e ações que garantirão o sucesso do Programa não é simples. Seria impossível a mudança de foco do produto para o cliente, sem o auxílio da tecnologia, dada a quantidade de clientes que o banco possui, mas muito mais importante que a tecnologia é a capacidade de mudança de atitude e comportamento que fará a diferença. O engajamento de todas as unidades estratégicas, táticas e negociais ao Programa é de extrema importância para a garantia de efetividade das mudanças. Neste processo, os gestores das agências e unidades de

negócios tem papel preponderante, exercendo suas lideranças como agentes de disseminação dos propósitos e premissas do Programa.

O conceito de gestão de clientes não é novo. Ele vem sendo modificado ao longo do tempo por diversos fatores internos e externos à organização. Utilizando o comércio como exemplo, vemos que a história demonstra claramente como este foi adequando-se às transformações e necessidades das relações de consumo. A forma de relacionamento com clientes se alterou. Este fato repete sempre que a sociedade apresenta uma grande ruptura de valores ou avanços tecnológicos e sociais. Observa-se isso analisando grandes marcos da história, como a industrialização, quando houve adaptação de máquinas para produções em massa, com volume e preço sendo os fatores mais determinantes. Mais recentemente, foi identificada nova ruptura, quando o cliente e seu valor para as empresas passaram a ser os novos focos de atenção, quando grandes organizações mudaram a visão negocial transacional para a relacional.

Da definição de CRM podemos concluir que a Gestão do Relacionamento tem a ver com a captura, processamento, análise e distribuição de dados, mas com total foco no cliente. O cliente passa a ser o centro do modelo de dados, significando a necessidade de uma revisão na atitude comercial, mudança cultural e comportamental dos colaboradores envolvidos no processo.

Empresas com estratégias baseadas na entrega de valor para o cliente requerem o envolvimento de toda a organização. Essas estratégias exigem grande uso de recursos tecnológicos e planejamentos integrados. Dessa forma, o gerenciar relacionamento com clientes determina que ações devem ser adotadas e realizar análises para avaliar quais impactos ocorrerão no valor de sua base de clientes.

A estratégia de negócios (figura 1) adotadas por empresas que aderem ao CRM permite a fidelização do cliente através da agregação de valor em cada relacionamento com a empresa, incrementando a qualidade das informações trocadas entre as partes, eliminando redundâncias e ambigüidades, transformando operações comerciais ou financeiras de forma a economizar recursos e tempo, ou seja, aprimorando a interação com clientes internos e externos, proporcionando um relacionamento duradouro e

benefícios para as partes envolvidas, gerando retornos cada vez maiores para corporação.

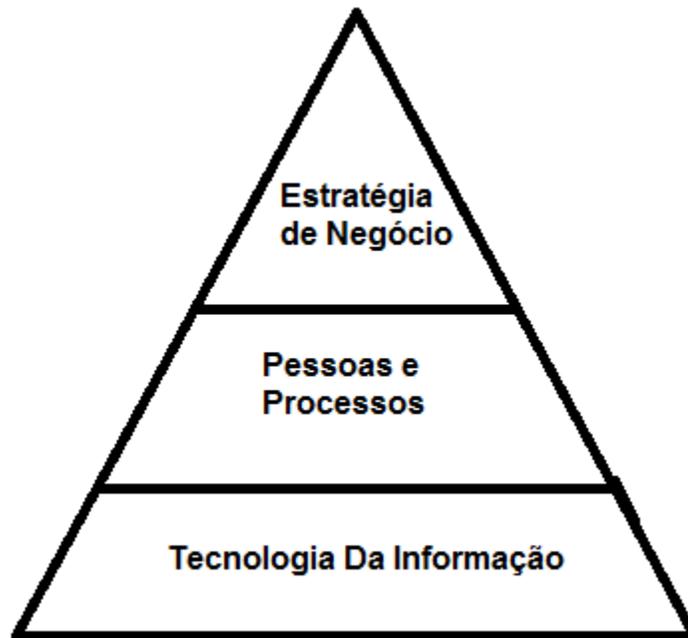


Figura1 - Pirâmide CRM (GREENBERG, 2002)

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

Na estratégia de negócio adotada pelo CRM, o *Market Share* (mais clientes para os produtos – marketing tradicional) é substituída pelo conceito *Share of Customers*, ou seja, mais produtos para os clientes existentes ou em potencia, agregando valor e elevando a rentabilidade, através da satisfação das necessidades existentes e futuras, permitindo uma relação duradoura, em busca de fidelidade.

A empresa tem que tem como estratégia o foco no cliente, torna-se mais rentável e competitiva. Para transformar os conceitos de gestão de clientes em ações práticas é necessário disciplina, determinação e investimentos proporcionais ao tamanho e à complexidade de cada organização.

2.4 PLATAFORMA – ATENDIMENTO COM FOCO NO CLIENTE

Nos últimos anos, evidenciou-se o crescimento desordenado de informações lançadas através dos diversos meios de comunicação, permitindo as mais diversas formas de interação, fazendo com que os seres humanos acessem e manipulem uma quantidade cada vez maior de dados. Para que se decida de maneira assertiva e objetiva, é necessário que as informações e dados sejam ordenados e apresentados de forma mais completa, com a menor margem de erro e maior personalização possível, incrementando a possibilidade de se tomar uma decisão correta, em um menor tempo possível.

Os Sistemas de Apoio a Decisão (SAD) (POLONI, 2000), representaram uma das tendências que impulsionaram a tecnologia da informação no ambiente corporativo, possibilitando a transformação de caras máquinas de calcular e armazenar dados em poderosas ferramentas de gestão administrativa, transformando em informações os infinitos dados históricos e não relacionado, viabilizando sua aplicação com precisão e eficácia, no planejamento cotidiano corporativo.

Conforme apresentado por Brown (2001), a estrutura para aperfeiçoamento de processos e automação foi aprimorada por três tecnologias: a Internet, o Gerenciamento do Fluxo de Trabalho (Workflow) e Data Warehouse, contribuindo para moldar e melhorar o processo de apoio as decisões, automatizar os fluxos de trabalho e conexão entre processos e pessoas. A sinergia entre as três tecnologias citadas, permite a maior automação dos ambientes corporativos, necessária e obrigatória aplicação de sistemas de informação, independente de sua aplicação final

A implementação do Programa de transformação do Varejo passa necessariamente por mudanças na cultura e no comportamento dos funcionários do

banco, além da disponibilização de novas ferramentas em um novo ambiente de trabalho, a web.

A plataforma já é uma realidade. Ela foi apresentada em novembro/2010, numa versão experimental. Em agosto/2011 chegou uma versão mais sofisticada e intuitiva, com mais funcionalidades e recursos para viabilizar a estratégia de atendimento mais eficiente e focado nas expectativas e necessidade dos clientes. O objetivo é migrar para um ambiente web e num formato mais integrado transações de negócios hoje existentes no sistema antigo. A transição vem acontecendo em blocos e de forma periódica, obedecendo a uma escala de prioridades.

Quando um cliente comparecer à agência para ser atendido, esse contato deverá ser percebido como uma oportunidade negocial e para isso, o funcionário terá à sua disposição no momento do atendimento todas as informações relevantes daquele cliente. Tendo assim condições de prestar um atendimento de excelência, solucionando tempestivamente as demandas dos clientes e criando oportunidade para ofertar produtos e serviços adequados ao perfil do cliente.

A plataforma possui quatro blocos:

- Início
- Atendimento
- Relacionamento
- Gestão

Bloco Início

A tela de início é customizada para apresentar diferentes conteúdos, de acordo com a comissão ou o cargo do usuário. Será apresentada ao usuário identificado pelo código de comissão: Gerente Geral, Gerentes de Relacionamento das carteiras PF e PJ (conteúdo igual para o assistente da carteira) e Escriturário.

Algumas informações da tela de atendimento são atualizadas conforme: Principais Indicadores, Agenda, Índices Econômicos, Agência de Notícias, Gestão de Inadimplência entre outros.

Bloco Atendimento

Esse ambiente possibilita a recepção, identificação e priorização de clientes na agência, além de conter algumas informações para o atendimento negocial. Ao clicar em Atendimento, um conjunto de opções fica disponível novas abas. Dentre elas: Fila de atendimento, Informações do cliente, Conta Corrente, Produtos e Serviços e Registro de Contatos.

Bloco Relacionamento

Neste ambientes, é possível gerenciar a abordagem ativa de produtos e serviços dos clientes, na visão carteira, detalhado em quatro abas: Agenda, Central de Negócios, Carteira e Inadimplência.

Bloco Gestão

Possibilita o acompanhamento das Informações Gerenciais e a efetivação dos deferimentos de contratações de operações, através das abas Deferimentos Pendentes, Extrato da Central de Negócios e Configuração.

2.5A MUDANÇA E O AMBIENTE

As organizações nascem, desenvolvem-se e seguem seus cursos em um ambiente propício às mudanças. Isso parece ser indicado pelo fato de que as organizações não apenas estão continuamente mudando, mas também porque não há meios seguros de se controlar arbitrariamente a ocorrência dessas mudanças; a maior parte das mudanças ocorre simplesmente em resposta a alterações ocorridas no meio ambiente das organizações (MARCH, 1981, apud WOOD Jr., 2002, p. 22).

Ocorre, porém, que talvez devido à constância de sua presença, a mudança parece ter se metamorfoseado: gerada primariamente por estímulos exógenos, passou a ter, também, uma forte componente endógena, tornando-se algo essencial à natureza das organizações:

“A mudança se tornou a tal ponto um modo de vida para as organizações que elas não mudam mais apenas para adequar-se ao ambiente ou à tecnologia, mas simplesmente porque se espera que elas mudem” (DEAL, 1982, apud WOOD Jr, 2002, p. 24).

Não apenas as mudanças ocorrem, como têm se tornado ao longo do tempo mais aceleradas. É geralmente aceito que o ritmo em que as mudanças ocorrem no mundo moderno é agora muito mais intenso do que antes, mesmo comparando com poucas décadas atrás (ARGENTI, 1974).

Uma vez que “... Ninguém pode deter as mudanças, embora muitos indivíduos, partidos políticos e movimentos religiosos tenham tentado isso. A solução não reside em se tentar desacelerar as mudanças, mas sim em aprender como solucionar mais rápido os problemas criados por elas”. (ADIZES, 1997, p.84)

Ao experimentar mudanças aceleradas e inesperadas no ambiente em que atuam, e até mesmo aquelas que surgem como exigência de suas próprias entranhas, as empresas se vêem perante necessidades que muitas vezes só podem ser satisfeitas com a reorganização da sua estrutura, da sua forma de trabalhar e de suas ações e rocedimentos administrativos. Kisil (1998) associa a busca de mecanismos para responder a essas pressões ao próprio instinto natural de sobrevivência da organização.

Para que se possa avaliar o grau em que os objetivos da mudança serão, potencialmente, atingidos, a pesquisa aqui realizada buscou captar a percepção¹ dos funcionários quanto à mudança em si, colhida no momento mesmo em que acontece o fenômeno – a rigor, em suas fases iniciais onde foi disponibilizada a Plataforma para o uso – e como a mudança em estudo deverá influenciar em resultados, na forma de trabalhar e no atingimento de objetivos organizacionais. Cumpre verificar o alinhamento de desejo e habilidades, tanto dos indivíduos quanto da organização, com a decisão que veio determinar a mudança organizacional.

¹ “Percepção é o processo pelo qual o homem analisa e atribui significado às informações sensoriais que recebe” (STRATTON e HAYES, 1994).

Embora a mudança possa parecer algo que acontece em um ritmo que se acelera além da nossa capacidade de lidar com ela, e “ou não respondemos de todo, ou nunca respondemos com a presteza suficiente, ou de maneira efetiva o suficiente às mudanças que ocorrem ao nosso redor”, como afirma Toffler (1971, apud ACKOFF, 1981, p. 4), existe um grande número de estudiosos e profissionais que buscam formas de superar essa “paralisia”, que Toffler chamou de “choque do futuro”.

Conforme Prado (2003), no século XX o sucesso foi o prêmio obtido pelas empresas que possuíam os melhores sistemas de marketing aliados a eficientes sistemas de produção, logística, administração, finanças e recursos humanos, e tendo as empresas, sobre esses mesmos sistemas um forte controle das operações rotineiras (operações continuadas). Nos últimos anos do século XX e início do século XXI, a sobrevivência e progresso das empresas passaram a depender, também, de sua capacidade de identificar e executar as melhores mudanças (grifo do autor). O mesmo autor conclui, dizendo que compete ao gerenciamento de projetos ser o agente executor das mudanças. Cada mudança é, pois, um projeto. Quando a mudança é abordada no ambiente da organização, há fatores que amplificam a sua complexidade, devido à própria natureza das organizações, estruturas formadas por pessoas, mas que funcionam como entidades de decisão unitárias. Acresça-se a isso o fato de que toda organização é caracterizada por ordem e desordem, simultaneamente.

Ordem, na medida em que congrega repetição, regularidade e redundância; é também capaz de auto-regulação, preservando uma necessária estabilidade.

Desordem, pois produz eventos, perturbações, desvios, ruídos, todos eles indícios de instabilidade. Além da instabilidade objetiva, retratados pelos próprios indícios de funcionamento citados, ainda há que se considerar a instabilidade subjetiva – com nascedouro nas mentes individuais, um tipo de desordem de outra natureza, representada pela incerteza com respeito ao futuro (BAUER, 1999).

Nessa situação complexa de constante mobilidade, com um delicado equilíbrio entre ordem e desordem, Ackoff (1981) associa o desenvolvimento à qualidade de vida,

muito mais do que ao padrão de vida. Isso tanto se aplica aos indivíduos, quanto à organização. Traçando um paralelo com uma nação subdesenvolvida, ele afirma que, se proporcionarmos riquezas a tal nação, isso não implica no seu desenvolvimento; no entanto, se a ela for proporcionado conhecimento e compreensão, teremos uma nação desenvolvida. Esse autor também afirma que o desenvolvimento não prescinde de desejo e habilidades ocorrendo em simultâneo – não basta desejar, é necessário que existam as habilidades necessárias para que ocorra o desenvolvimento; não é suficiente que haja habilidades, mas a vontade de se desenvolver é a mola propulsora do desenvolvimento. Por esse motivo, desenvolvimento é algo que não pode ser dado ou imposto.

Sendo aceito o desenvolvimento como uma forma de mudança, pode-se passar ao processo de ocorrência da mudança em si. Os principais elementos da mudança organizacional são a tecnologia, o comportamento social e as instituições e estruturas.

Sendo a mudança via de regra fomentada pela crise, são limitados os casos em que decorrem de atitudes proativas (BASIL, 1974 apud WOOD Jr, 1995, p. 19). Olhando a mudança no contexto organizacional, verifica-se que ela engloba alterações no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores, em resposta a modificações ou antecipando alterações estratégicas, de recursos ou de tecnologia (HERZOG, 1991 apud WOOD Jr, 1995 p. 21).

Foram atingidos com a mudança do sistema antigo para a Plataforma no Banco, cerca de 80.000 funcionários lotados na rede de agências em todo país, que de um dia para o outro deixaram de usar partes do sistema antigo para começar a explorar as funcionalidades da Plataforma.

O problema percebido foi que, a aprendizagem das funcionalidades da Plataforma teve que ocorrer durante o expediente bancário, onde os funcionários tiveram que alternar entre atendimento ao cliente, substituição do sistema e descoberta do novo sistema.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 TIPO DE PESQUISA

Trata-se de pesquisa descritiva desenvolvida sob a perspectiva qualitativa. Isso não significa que não tenham sido considerados valores e quantidades apurados, mas que o objetivo principal está mais associado a valores e aspectos imponderáveis que a quantificações exatas e rigorosas. Medidas e quantidades, dessa forma, estarão a serviço de percepções; como tal, muitas vezes subjetivas. Como o objeto de estudo é a implantação de um CRM e a criação da Plataforma para substituição do sistema existente, o método buscou ser flexível o suficiente para se adequar ao momento, evitando que uma rigidez acima do necessário viesse engessar a coleta de dados.

A pesquisa de natureza qualitativa traz em si um problema: interpretar os dados coletados é uma tarefa que sofre as mais diversas influências, muitas delas fora do controle direto do pesquisador – adequação do instrumento de pesquisa, linguagem utilizada pelos respondentes, bagagem de conhecimentos de quem interpreta e analisa os dados, adequação dos métodos utilizados para agregar e tabular resultados – que decerto levam a algum questionamento associado à interpretação e análise.

Por outro lado, no entanto, essa liberdade e aparente “frouxidão” do método não-quantitativo pode proporcionar uma grande riqueza de informações que, pelo fato de surgirem de forma quase espontânea, e muitas vezes inesperada, podem conduzir a uma forma muito diversa – por vezes inteiramente nova – de se perceber o problema estudado. Os resultados terão, assim, um componente de imprevisibilidade que dá à pesquisa um sabor especial de descoberta, de novidade, de aventura mesmo. Muitas descobertas da máxima importância para a humanidade ocorreram dessa forma, conduzindo a resultados inesperados, grandiosos, mágicos mesmo.

3.2 A POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população considerada foram funcionários lotados em cinco diferentes agências no Paraná, duas em Curitiba, uma na região metropolitana de Curitiba e duas no interior do estado. O total de funcionários das 5 agências é de 58 funcionários. A entrevista então foi efetuada com um total de 30 funcionários, que devolveram o questionário sem distinção de sexo, nos diversos setores da à agência: atendimento geral, atendimento pessoa física personalizado e pessoa jurídica. Dentre esses funcionários, dois tomaram posse no Banco no dia 07 de abril de 2012, onde tiveram cinco dias de treinamento na plataforma. A coleta se deu entre os dias 18 e 30 de abril de 2012, onde foi efetuado o contato com o funcionário e o questionário enviado via email.

Todas as pessoas que compõem a amostra têm um mínimo de informação acerca da mudança em curso, bem como acerca da conceituação de CRM e seus objetivos; buscou-se assim evitar uma distorção causada por dados levantados entre aqueles que pouco ou nada conhecem, quer acerca da mudança em curso. Uma pesquisa feita segundo esses moldes, embora pudesse ser estatisticamente mais representativa, exigiria, no entanto uma amostra muitas vezes maior, para que tivesse algum significado – o que talvez inviabilizasse a pesquisa, nas condições em que a mesma pode ser realizada. A amostra considerada representa, pois, um corte mais seletivo, e esse fato deve ser considerado na análise. Como diz Richardson (1989, p. 15), “é melhor ter trabalho de pesquisa imperfeito a não ter trabalho nenhum”.

A escolha de três agencias lotadas em diferentes lugares do estado foi efetuada para sentir se há maiores dificuldades em determinado lugar ou não.

3.3 ANALISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Os 30 funcionários entrevistados trabalham no banco de 0 a 25 anos distribuindo-se da seguinte maneira:

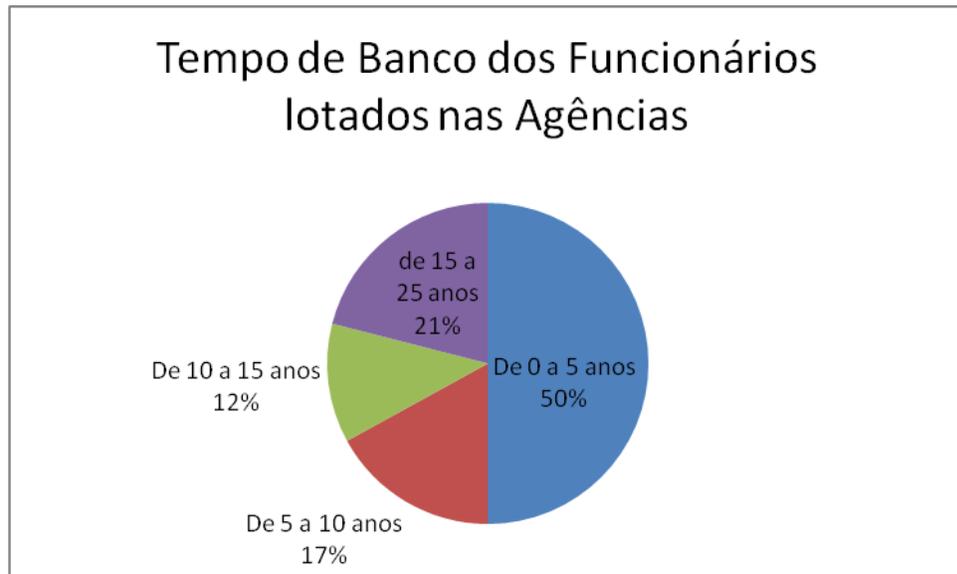


Gráfico 1

Foi considerado também para fins de análise de dados a idade dos funcionários:

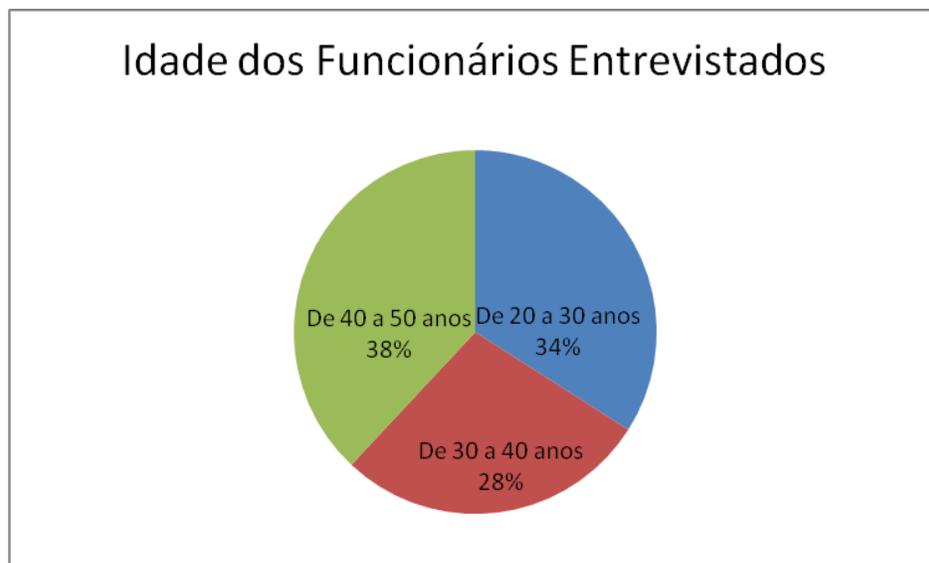


Gráfico 2

Quando questionados, qual nível de experiência que possuíam quanto à utilização de recursos tecnológicos, a maioria dos funcionários mais especificamente 21 dos 30 entrevistados respondeu que o contato maior, foi com as tecnologias do Banco e o que aprenderam foi com a utilização dos sistemas utilizados no Banco.

Nenhum dos funcionários respondeu que utiliza somente a Plataforma de Negócios em seu dia a dia de trabalho.

Pode-se perceber que as dificuldades maiores na utilização da Plataforma se dão com os funcionários com maior tempo de banco, e conseqüentemente de mais idade. Segundo eles, não conseguem se acostumar ao uso da Plataforma depois de tantos anos usando somente o mesmo sistema.

Dentre as dificuldades destacadas entre os funcionários, a mais citada é a demora para encontrar informações, e a demora em carregar a página na web.

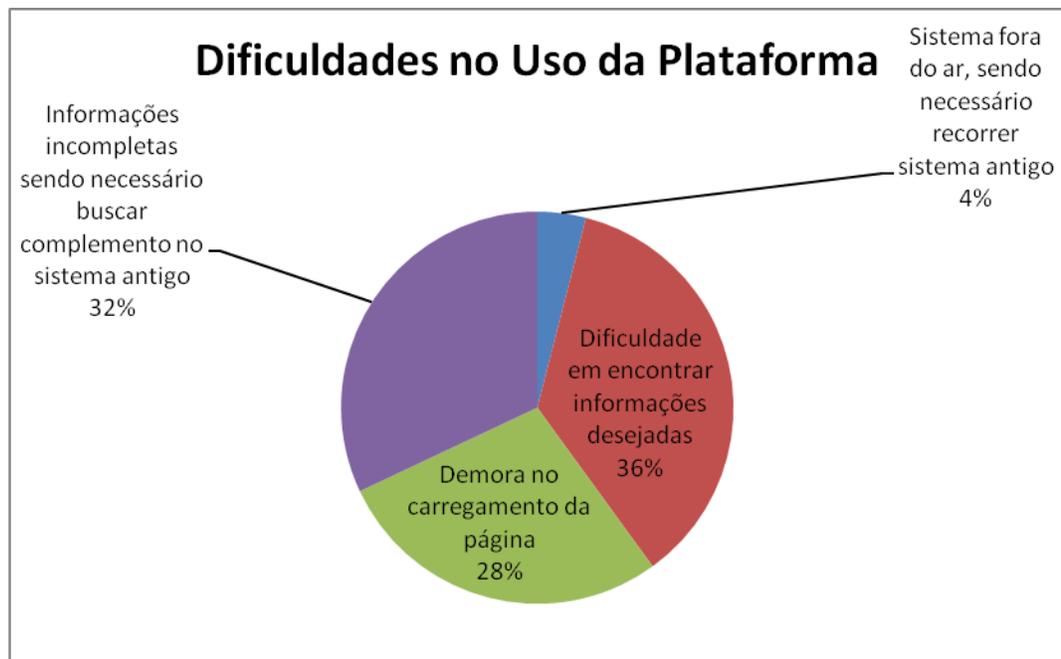


Gráfico 3

Os respondentes apresentaram um conjunto de pontos que consideram críticos para a mudança em andamento. A maioria das respostas transparece insegurança

associada à questão dos conhecimentos, percebidos como necessários ao sucesso da forma de estáo que está sendo implantada, e que na opinião dos respondentes são inadequados ou insuficientes.

Outro ponto que foi ressaltado é o aspecto da mudança cultural; foram apresentadas preocupações com a resistência dos funcionários à mudança, e à suposta dificuldade de adequar uma estrutura rígida a uma forma de trabalho que implica em maior flexibilidade.

Muitos acham que haverá dificuldades devido ao contraste entre a rigidez da situação tradicional, com formas bem conhecidas de conduzir os processos, e a insegurança proporcionada pela novidade de equipes dinamicamente constituídas. Uma certa perda de estabilidade, com formas de proceder desconhecidas e sem o treinamento adequado, parece ser o temor de alguns que, por esse motivo, revelam descrença no sucesso da mudança, sendo esses uma minoria na pesquisa.

Esse conjunto de opiniões faz crer que o conhecimento da forma como a mudança está sendo conduzida é uma forte demanda dos funcionários. O que percebe-se, com base nas respostas coletadas, é que há pouca informação consistente sendo fornecida aos funcionários, o que gera muitas suposições e elucubrações, com um clima de incerteza e, em certos casos, receios claramente expressos.

Os resultados apurados permitem que se deduzam alguns posicionamentos:

- Há uma visão com características positivas, com respeito à mudança como um todo; as opiniões mostraram expectativas que aparentam ser otimistas. Crê-se na nova postura, e aparentemente os funcionários têm confiança em que possa haver potencial de melhoria, principalmente em aspectos ligados à qualidade na forma de execução do trabalho, em algumas oportunidades que devem surgir, e na melhoria da Plataforma a ser desenvolvida, com o conseqüente resultado de uma maior satisfação dos clientes – internos (funcionários) e também externos (clientes do Banco).
- Com respeito à mudança em estudo, existe uma grande insegurança, expressa principalmente na maneira como as agências estão sendo

reestruturadas, uma vez que a maioria das opiniões mostra o desconhecimento generalizado dos critérios que norteiam essa reestruturação. Isso gera inquietação associada principalmente ao futuro imediato dos profissionais. Há uma percepção de ameaças nesse processo, agravadas por não serem claramente identificadas; o medo do desconhecido é notório em muitas das expressões empregadas.

As opiniões coletadas na pesquisa apresentam riqueza de dados, que poderiam ser aprofundados com mais detalhes. No entanto, a modesta proporção da amostra, e principalmente as condições de execução e o escopo do presente trabalho aconselham modéstia no nível de análise, pelo que julga-se adequado limitar o trabalho aos aspectos até aqui abordados.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os fatores de sucesso para implementação de um CRM é o foco nos processos em detrimento da tecnologia: Primeiro melhora o processo, depois encontra a melhor tecnologia para o processo.

Conforme análise crítica do processo atual, existe a necessidade de mudanças na plataforma para seguir o CRM. Para se tornar uma plataforma que seja utilizada por todos os funcionários, é necessário tais pontos de implementação:

- Consolidar em um único ambiente tecnológico todas as informações cadastrais e negociais do cliente. Realização de consultas ou operações com poucos cliques.
- Facilidades através do perfil do cliente: tem que ser possível encontrar dados necessários para conhecê-lo e atendê-lo. Visão única do Cliente.
- Visão Integrada: Acesso aos favoritos, Inc (instruções Normativas), posição on-line dos GAT (telefônico, presencial e caixa), Perfil do Cliente PF e PJ, email etc. Tudo em um mesmo ambiente.
- Eficiência: com a interação das informações existentes através do CRM, a Plataforma tem de auxiliar na eficiência para realização de negócios. Esteira de abordagem.
- Produtividade e Ganho de Escala: racionalização dos processos de atendimento buscando torná-lo mais eficaz e objetivo. Incremento de contatos e Negócios.
- Simplificação: acesso as transações com um número menor de telas. Consulta e edição na mesma tela.

Para que o novo sistema disponibilizado seja eficaz e atenda as expectativas de sua criação, ainda é necessário mudanças para sua utilização.

É preciso que para substituição do sistema antigo, se tenha um novo dispositivo pronto para o uso, onde os funcionários ganhariam tempo nos atendimentos sem haver necessidade de alternância entre sistemas. Para isso é preciso que se tenha um

suporte para o uso da plataforma onde problemas ocorridos durante o dia tenham fácil resolução mediante acompanhamento online. Além disso, para que se atenda o objetivo do programa que é atendimento de solução para o cliente, é preciso que a plataforma tenha estabilidade, que seja moderna e principalmente segura. Sendo assim possível obter uma base rápida e eficaz para o cumprimento de objetivo, gerando ganhos para o cliente e instituição.

Tudo indica que os consultados se sentem inseguros e insatisfeitos pela forma hermética com que o planejamento e a concretização da mudança estão sendo realizados, segundo sua percepção. Parece claro que a obtenção do apoio da comunidade, por meio de ações de elevada transparência, do conhecimento de todos, pode vir a ser um suporte seguro de ação, permitindo comprometimento, aperfeiçoamento e sinergia.

A grande incerteza constatada foi a sensação percebida de que todos estão mal preparados para a mudança. De forma geral, parece ser importante que seja disseminado o conhecimento necessário, através de treinamento intensivo, grupos de discussões fomentados, apoiados e com a participação direta dos funcionários.

5 REFERÊNCIAS

Superintendência Governo e Varejo Paraná, Banco do Brasil.

RODRIGUES, Rodrigo de A.M.D. **Vantagens e dificuldades da implantação do CRM em empresas.** 2004.

ADIZES, I. **Gerenciando mudanças.** São Paulo: Pioneira, 1997. 4 ed. 226 p.

AUDY, J.L.N., BECKER, J.L., FREITAS, H.M. **Modelo de planejamento estratégico de sistemas de informação: a visão do processo decisório e o papel da aprendizagem organizacional.** Florianópolis/Brasil: Anais do ENAMPAD (em CD-R), 2000, out. 2000.

BAUER, R. **Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1999. 253 p.

COOK, C. W. **The management of change.** Maidenhead: McGraw-Hill, 1974.

DOMINGUEZ, SIGFRIED. **Implantando o CRM – um estudo de caso.** Jun, 2001. Disponível em <<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/Mqi/Implantando%20o%20CRM.pdf>>. Acesso em 17/03/2012

FERRARIS, Pino. **Desafio Tecnológico e Inovação Social.** RJ, Vozes, 1990.

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

GartnerGroup, 2000. LOVE, S. L. **Achieving problem free project management .** New York: John Wiley and Sons, 1989. 298 p.

GRANEMANN, S.R., TOSTA, C.M., ROCHA, C.H. **Escolha de Serviços Bancários sob a ótica da Preferência Declarada,** Read – Ed 59, v.14, 2008.

HAMMOND J. S. et al. **Somos movidos a decisões inteligentes: como avaliar alternativas e omar a melhor decisão.** Rio de Janeiro: Campus, 1999. 5.ed. 206 p.

MOONEY, E. **CRM is costly; not managing it even more costly.** Radio Communication Report. Abr, 2000.

NASH, ED. **Database Marketing: Ferramenta atual e decisiva do Marketing.** São Paulo: Makron Books, 1994.

NYKAMP, Melinda. **CRM: How to get there from here.** Disponível em < http://crm.ittoolbox.com/peer/docs/crm_howto.asp >. Acesso em 20/03/2012.

NYKAMP, MELINDA; MCEARCHEN, CARLA. **Customer Relationship Report: The CRM Business Cycle.** Disponível em < <http://www.dmreview.com/master.cfm?NavID=55&EdID=1571> >. Acesso em 20/03/2012.

OLIVEIRA, Wilson. **CRM e e-business.** Lisboa: Edições Centro Atlântico, 2000.

PAIVA, JOÃO CARLOS NEVES. **A Estrutura de valor para o Cliente Pessoa Física no Varejo Bancário Brasileiro: uma Escala de Percepção de Valor**, v.1, 2009.

PEPPERS, DON; ROGERS, MARTHA. **CRM Series: Marketing 1 to 1.** São Paulo: Peppers & Rogers Group do Brasil, 2000.

PRADO, D. **Gerência de projetos em tecnologia da informação.** São Paulo: EDG, 1999. 2 ed.197 p.

RAE **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v.43, n. 2, p.29-43, abr./jun. 2003.

REBECCHI, Emílio. **O Sujeito Frente à Inovação Tecnológica.** RJ, Vozes, 1990.

REIS, JOSÉ. **O Marketing personalizado e as Tecnologias de informação.** Lisboa: Edições Centro Atlântico, 2000.

SALES, JOSÉ. **Datawarehouse & Datamart: as armas dos bancos para fidelizar clientes.** 2000. Disponível em < <http://www.itcom.com.br/GuiaBI.htm> >. Acesso em 21/03/2012.

SENGE, P. **A dança das mudanças.** Rio de Janeiro: Campus, 1999b.

STEPHAN, RUBENS. **Database marketing: uma vantagem competitiva para os bancos.** 2001. Disponível em <
<http://www.executivosfinanceiros.com.br/materias/artigos2.html> >. Acesso em
23/03/2012.

STRATTON, P. e HAYES, N. **Dicionário de psicologia.** São Paulo: Pioneira, 1994.

6 ANEXOS

6.1 ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA COLETA DE DADOS DE PESQUISA

BANCO DO BRASIL S/A

PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS NO USO DA PLATAFORMA DE NEGÓCIOS

NOME (OPCIONAL): _____

IDADE (PREENCHIMENTO OBRIGATÓRIO): _____

1) Há quanto tempo você é funcionário do Banco do Brasil?

2) Que nível de experiência você possui quanto a utilização de recursos tecnológicos?

3) Você utiliza somente a Plataforma de Negócios no seu dia a dia de trabalho?

4) Você tem dificuldades na utilização da Plataforma? Quais?

5) Em sua opinião, o que ainda impossibilita o uso da plataforma integralmente?

6) Em sua opinião o que é necessário alterar na Plataforma para que seu uso seja irrestrito?

7) Da maneira como a plataforma está hoje, é possível extinguir definitivamente o antigo sistema?

8) Quais os pontos fortes e fracos da Plataforma de Negócios?

9) Você conhece o CRM proposto com a criação da Plataforma?

10) Você acha que a Plataforma está atingindo o objetivo do CRM?
