

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

Leandro Cesar Dala Rosa

**A PERCEPÇÃO DOS USUÁRIOS DE UM SISTEMA DE CRM
ADOTADO POR UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA**

Porto Alegre

2011

Leandro Cesar Dala Rosa

**A PERCEPÇÃO DOS USUÁRIOS DE UM SISTEMA DE CRM
ADOTADO POR UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA**

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

Leandro Cesar Dala Rosa

**A PERCEPÇÃO DOS USUÁRIOS DE UM SISTEMA DE CRM
ADOTADO POR UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA**

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 novembro de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.

Prof.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, pelo dom da vida e ao Mestre Jesus pelo exemplo de humildade e abnegação que nos guia na senda evolutiva.

Aos familiares pelo incentivo. Em especial à minha esposa Sarah, pela compreensão, paciência, companheirismo e cumplicidade.

Aos filhos queridos, Bruno, Dimitri e Giuliana, que ao longo deste trabalho souberam entender a minha ausência.

À tutora orientadora Me. Marinês Steffanello, pela dedicação e apoio.

“... A gratidão de quem recebe um benefício é bem menor que o prazer daquele de quem o faz...”

Machado de Assis

RESUMO

A manutenção de relacionamentos duradouros com os clientes tem se mostrado uma diretriz altamente eficaz para fidelização e conseqüente rentabilização dos mesmos. No mercado bancário essa estratégia se faz perceber mais que em outros ramos pois os produtos e serviços oferecidos entre empresas concorrentes possuem pouca ou nenhuma diferenciação e a preferência do consumidor acaba sendo conquistada em função da relação que ele possui com a empresa. As inovações trazidas pela Tecnologia da Informação aliadas às pesquisas da área de Marketing possibilitaram o surgimento de sistemas de gerenciamento do relacionamento com os clientes, o CRM. O conjunto dessas informações são utilizadas para gestão do relacionamento com os clientes. A instituição bancária estudada neste trabalho iniciou recentemente a implantação de um sistema de CRM para potencializar seus resultados. O objetivo deste trabalho é verificar a percepção dos funcionários da empresa em relação às funcionalidades e vantagens trazidas por este sistema. O trabalho foi desenvolvido inicialmente com a pesquisa à bibliografia pertinente aos temas que envolvem o sistema, seu histórico, contexto e viabilidade das aplicações. Na seqüência, a realização de uma pesquisa com usuários do sistema que avaliou qualitativa e quantitativamente sua percepção em relação às funcionalidades, aplicações e a convergência entre o novo sistema e os objetivos de rentabilização e fidelização de clientes propostos pelo banco. Os resultados alcançados apresentam uma percepção positiva do público pesquisado em relação aos atributos gráficos e funcionais do programa, inclusive as vantagens que o mesmo agrega no que diz respeito ao apoio na busca dos resultados esperados pela instituição. A defasagem no tempo de resposta e as ocorrências frequentes de inoperância que o programa apresenta foram identificadas como pontos negativos na percepção dos funcionários.

Palavras-chave: Percepção do usuário, CRM (*Customer Relationship Management*). SI (Sistemas de Informação).

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Tipos de CRM.....	22
Figura 2 – Escolaridade	28
Figura 3 – Tempo de banco	28
Figura 4 – É fácil navegar pelos aplicativos do programa.	29
Figura 5 – As funcionalidades do programa são claras.	30
Figura 6 – As funcionalidades do programa são de fácil acesso.	30
Figura 7 – O tempo em que o sistema não apresenta problemas, como estar inoperante, é satisfatório.....	31
Figura 8 – O tempo que o programa gasta para processar os comandos do usuário é satisfatório.....	31
Figura 9 – O treinamento disponibilizado para operar o sistema foi suficiente	32
Figura 10 – O nível de integração dos sistemas presentes no programa é satisfatório.....	32
Figura 11 – O programa apresenta melhorias em comparação aos programas anteriores.	33
Figura 12 – O programa contribui para a realização das minhas atribuições.....	33
Figura 13 – A utilização do programa favorece o atingimento dos objetivos de fidelização dos clientes	34
Figura 14 – A utilização do programa favorece o atingimento dos objetivos de rentabilização dos clientes.....	34
Figura 15 – A utilização do programa contribui para alcançar os resultados esperados pelo banco.....	35

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Resumo dos instrumentos de pesquisa e suas características	24
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Faixa etária dos respondentes	27
Tabela 2 – Cargo atual.....	29
Tabela 3 – Pontos negativos percebidos no programa	37

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 OBJETIVOS	11
1.2 JUSTIFICATIVA	12
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	13
2 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)	14
2.1 MARKETING	14
2.1.1 Evolução da Relação “Produção x Marketing” e Suas Implicações na Satisfação do Cliente	14
2.1.2 Marketing de Relacionamento x Marketing Transacional.....	15
2.2 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI)	16
2.2.1 Contribuição da Tecnologia da Informação para Gestão Empresarial	17
2.2.3 Viabilidade na Implantação de um Sistema de Tecnologia da Informação para Empresas	18
2.3 DEFINIÇÕES DE CRM	19
2.3.1 Por Que Gerenciar o Relacionamento Com os Clientes?	19
2.3.2 Tipos de CRM.....	20
2.3.3 Implementação de Um Sistema de CRM.....	22
2.4 PERCEPÇÃO RELACIONADA À SATISFAÇÃO DO USUÁRIO DE SI.....	23
3 MÉTODO	25
3.1 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	25
3.2 A AMOSTRA DOS RESPONDENTES DO INSTRUMENTO DE PESQUISA	26
3.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS	26
4 ANÁLISE DOS DADOS	27
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	39
REFERÊNCIAS	41
ANEXOS A - INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	44

1 INTRODUÇÃO

Em meados do século XVII, no início das atividades comerciais, devido à reduzida densidade demográfica e ao pequeno índice de concorrência entre os ramos de atividade, uma simples caderneta era ferramenta suficiente para registrar, além das compras com pagamento a prazo (fiadas), alguns dados a respeito dos clientes, ou seja, um princípio de cadastro ou banco de dados. Conhecer as necessidades dos clientes não era tarefa difícil, pois o comportamento da maioria era similar. Dessa maneira, era possível determinar preferências de consumo e construir uma relação de fidelidade. Com o passar do tempo, além das evoluções tecnológicas, como as trazidas pela Revolução Industrial, ocorrida na Inglaterra no século XVIII, que deram um novo rumo aos processos de produção e distribuição, o aumento da concorrência e a diversificação dos produtos e serviços contribuíram para a construção de um sistema que não tinha por objetivo apenas conhecer os clientes individualmente, mas sim agrupá-los por conjuntos de preferências e características comuns, ou seja, dividí-los em mercados.

Neste período importantes revoluções na área do comércio aconteceram, entre elas, a globalização que anunciava a queda das barreiras comerciais. Podia-se comprar qualquer coisa de qualquer lugar do mundo, e mesmo com todas as inovações tecnológicas que se renovavam desenfadadamente, o preço ainda era o fator determinante na escolha de grande parte dos consumidores. Nesse cenário, para se manter no mercado, era preciso vender muito a preço baixo e para que isso fosse possível os cortes nos custos e a reestruturação de processos se fizeram necessários. Essa disputa acirrada levou as empresas a deixarem de centrar seus esforços na figura do cliente, que é a razão da existência das mesmas (QUADROS, 2010).

Mesmo redirecionando o foco ao cliente, muitas empresas não obtiveram sucesso. Grandes valores foram investidos em comunicação, na criação de *Call Centers* para atendimento, em *telemarketing* e vendas pela internet, tudo isso não foi suficiente para conquistar a satisfação do cliente (BRETZKE 2000). O insucesso nessas ações pode estar associado a vários fatores: tecnologia insuficiente para dar suporte às informações, ausência de gerenciamento das informações obtidas nos contatos com os clientes, precariedade nas ferramentas de gestão de relacionamento, falta de orientação e motivação aos funcionários que lidam com os clientes, entre outros. Contrastando com os fatores anteriormente citados, verifica-se que “a solução para este quadro desfavorável pode estar no cerne do Marketing de

Relacionamento, que integra de forma interfuncional a filosofia, os processos, a tecnologia e as pessoas” (BRETZKE, 2000).

A instituição financeira estudada nesse trabalho, a qual será identificada como Banco Beta, possui, atualmente, uma das maiores bases de clientes do país, segundo a Federação Brasileira de Bancos – FEBRABAN (2011). Para a manutenção e rentabilização dessa base é imprescindível que o modelo de relacionamento satisfaça suas necessidades, anseios e esteja alinhado com as práticas e tendências atuais do mercado. Desde a informatização do Banco Beta, ocorrida no ano de 1996, até o início do segundo semestre de 2010, os gerentes de relacionamento e demais funcionários das áreas de atendimento e vendas tinham à sua disposição apenas programas computacionais que armazenavam informações cadastrais e financeiras de seus clientes de forma isolada ou com baixo nível de integração.

A partir do segundo semestre de 2010, iniciou-se, a nível nacional, a implantação de um sistema de CRM – *Customer Relationship Management*, que será denominado como Programa 1, com o objetivo de integrar as demais fontes de informação. Até os dias atuais, esta ferramenta vem sendo utilizada e oportunamente aperfeiçoada, de acordo com as necessidades da empresa. O banco está passando por uma fase de implementação de um modelo de relacionamento onde o foco é o cliente e para isso tem investido em treinamento de pessoal e em novas tecnologias.

Tendo em vista a importância do tema, este trabalho se propõe a pesquisar **qual a percepção dos usuários de Sistemas em relação ao novo sistema de CRM adotado por esta instituição financeira?**

1.1 OBJETIVOS

O objetivo geral desta pesquisa é conhecer a percepção dos usuários em relação à implantação do sistema de CRM nas agências compreendidas pelas Superintendências Regionais de varejo Campo Mourão e Maringá, no estado do Paraná, do banco estudado.

Os objetivos específicos do trabalho são:

1. Verificar a percepção do usuário quanto às aplicações e funcionalidades do novo sistema;

2. Analisar a percepção dos usuários quanto ao desempenho do novo aplicativo;
3. Analisar o impacto do novo programa no desempenho das atribuições dos funcionários;
4. Sugerir melhorias dos itens avaliados negativamente.

1.2 JUSTIFICATIVA

Dessa forma, o presente trabalho se legitima pela oportunidade de averiguar a efetividade que o Programa 1 proporciona aos usuários no desempenho de suas atribuições profissionais diante do investimento realizado pelo Banco Beta e em face do novo modelo de relacionamento que vem sendo adotado.

Por se tratar da implantação de um sistema que se destaca em uma lista de novos procedimentos relacionados à nova segmentação de clientes, esta pesquisa apresenta grande relevância uma vez que seus resultados poderão ser aproveitados pelos setores internos do banco que estão encarregados da avaliação da etapa de introdução do sistema.

Conseqüentemente, os usuários do programa serão beneficiados com as possíveis alterações que o sistema venha a sofrer em função das conclusões obtidas, já que as percepções dos mesmos serão exploradas no sentido de se propor uma reavaliação à itens percebidos de forma negativa. Por sua vez, a própria empresa poderá ser beneficiada com um aprimoramento em seu sistema de CRM contando com a colaboração dos usuários que utilizam a ferramenta diariamente.

Para tanto, será aplicado um questionário a funcionários que trabalham direta e diariamente com o sistema pesquisado. As perguntas abordarão itens como conhecimento por parte dos usuários, facilidade na navegação, disponibilidade, acesso e clareza no *layout*, entre outros.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

A estrutura do trabalho contempla neste primeiro capítulo a apresentação da pesquisa em seu contexto, sua justificativa e relevância frente à questão que encoraja sua realização e objetivos. No segundo capítulo é apresentada a fundamentação teórica que explicita a consulta

à literatura dos temas de Marketing, Tecnologia da Informação e CRM, suas ligações e pertinências aos assuntos tratados. O terceiro capítulo traz o método e técnicas que serão utilizadas na pesquisa. O quarto capítulo exhibe os resultados da pesquisa e análise dos dados obtidos em função do questionário aplicado. No quinto capítulo são expostas as considerações finais onde estão incluídas as conclusões da pesquisa, suas limitações e recomendações para estudos futuros.

2 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)

Tendo em vista que o tema CRM – *Customer Relationship Management*, integra, de acordo com Liggyeri (2011), as abordagens de Marketing no relacionamento com os clientes e a Tecnologia da Informação (TI) para otimizar o gerenciamento das informações pertinentes a este relacionamento, este capítulo tratará estes dois assuntos, além de uma visão abrangente das aplicações do CRM e a relação existente entre percepção e avaliação de Sistemas de Informação através de pesquisas de satisfação do usuário.

2.1 MARKETING

Diferentemente do entendimento que a maioria das pessoas costuma ter, o marketing não está apenas associado à propaganda ou venda. Embora ele contenha estes itens, o tema abrange, desde a formação dos profissionais que compõe a empresa até o contato pós-venda realizados por consultores especializados. Um conceito básico que abriga todas as possibilidades de aplicação do marketing define-o como “um 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 outro” (KOTLER 2000).

Já a definição proposta pela AMA (*American Marketing Association*) o descreve como “atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para clientes, parceiros e sociedade em geral” (Definição aprovada pelo quadro de diretores da AMA em Outubro de 2007).

2.1.1 Evolução da Relação “Produção x Marketing” e Suas Implicações na Satisfação do Cliente

No último século, os conceitos de produção e Marketing passaram por diversos estágios, Gummesson (2005) resume-os em cinco fases. No primeiro estágio, a chamada Sociedade do Ofício, era caracterizada por um elevado nível de customização dos bens ou

serviços. Os artesãos ou prestadores de serviço prestavam um atendimento personalizado aos seus clientes e lhes ofereciam um alto nível de qualidade. No entanto, os custos e, conseqüentemente os preços dos produtos eram altos e sua variedade reduzida.

O segundo estágio, marcado pela fabricação em massa de produtos da chamada Sociedade Industrial, deu ensejo à redução dos preços, mas trouxe um alto nível de padronização dos produtos. As próprias iniciativas de Marketing massivo e impessoal não contemplavam um direcionamento das ofertas.

No terceiro estágio, vê-se o início de um sistema segmentação incipiente que considera apenas critérios sócio-demográficos (sexo, salário, renda, etc) para a criação das primeiras variantes de produtos. Apenas no quarto estágio passa-se a contar com uma segmentação mais trabalhada, que identifica atributos e necessidades específicas e individuais de clientes, trazendo, no entanto, altos custos dos produtos.

Observa-se, no decorrer do tempo, que a busca pela combinação entre customização e custo baixo foi um ideal perseguido pelo mercado e que somente muito recentemente é que se tornou possível alcançar tal objetivo. Entretanto, vê-se que esta combinação ainda é insuficiente para garantir a satisfação do cliente. O relato a seguir enfatiza essa situação:

A satisfação do cliente passa a ser um fator importantíssimo de sucesso para as empresas. Cada cliente tem necessidades e desejos diferentes, portanto devem ser atendidos de formas diferentes, alguns clientes gostam de conversar com pessoas, ainda não confiam muito na tecnologia, outros mais adeptos a tecnologia preferem atendimento via chat, celular, etc. Para cada grupo de clientes surge um canal diferente de atendimento, monitoramento e maneira de ouvir reclamações (WENNINGKAMP, 2011, p. 1).

Verifica-se então, a necessidade de investimento na satisfação do cliente, não somente com preço acessível e personalização do produto ou serviço, mas também com a personalização do atendimento.

2.1.2 Marketing de Relacionamento X Marketing Transacional

A escolha entre uma orientação relacional em oposição a uma orientação transacional para com o cliente está sendo vista pelos especialistas como tendência atual que visa a rentabilização do cliente ao longo do período de convivência entre o mesmo e a empresa, em contraposição ao lucro gerado numa venda isolada e eventual. Quadros (2010) enfatiza que no

Marketing de Transação, a organização nem sempre está preocupada com o aumento da fidelidade de um cliente específico. O foco das organizações neste caso é dado às características e qualidades dos produtos e na venda em si, ao invés de um maior contato com os clientes e de um investimento significativo em serviços para eles. Já no Marketing de Relacionamento, a retenção lucrativa do cliente é uma prioridade e isto se reflete com maior ênfase na criação de serviços complementares, em um maior e sistematizado contato com o cliente e finalmente, uma maior preocupação com a qualidade do relacionamento.

Na visão de Gummesson (2008) “o Marketing de Transação não tem a ambição de subir a escada da lealdade”. Nessa escada, o primeiro degrau é a oferta a um possível consumidor. Se ele efetuar a compra, passa a ser um cliente. Se o relacionamento continuar ele se torna um admirador e, finalmente, um defensor da empresa ou da marca. Entretanto, o mesmo autor enfatiza que em determinadas situações o Marketing Transacional pode ser uma alternativa rápida e lucrativa nos setores que comercializam bens ou serviços de pouca rotatividade.

Em relação à atividade bancária, os produtos e serviços comercializados possuem alta rotatividade ou necessidade de renovação periódica, portanto, a fidelidade do cliente é essencial. Outro fator que merece destaque no setor bancário é o fato de que os produtos possuem poucas diferenças entre uma instituição e outra. Nesse contexto, o Marketing de Relacionamento é a opção que apresenta maior possibilidade de lucro, mesmo que diluído ao longo do tempo de relacionamento (FURLAN, 2007).

2.2 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI)

O termo “Tecnologia da Informação” serve para designar o conjunto de recursos tecnológicos e computacionais para a geração e uso da informação (RESENDE, 2000). Está fundamentada nos componentes de: *hardware* e seus dispositivos e periféricos; *software* e seus recursos; sistemas de telecomunicações e gestão de dados e informações.

Kenn¹ (*apud* Laurindo, 2001, p.160) alega que o conceito de Tecnologia da Informação é mais abrangente que os de Processamento de Dados, Sistemas de Informação, engenharia de *software*, informática ou conjunto de *hardware* e *software*, pois também envolve aspectos humanos, administrativos e organizacionais.

Daft (2002) afirma que, inicialmente, os sistemas de Tecnologia da Informação eram

¹ KEEN, P. G. W. Information, Technology and Management Theory. IBM Systems Journal. 1993

aplicados às operações. Essas aplicações iniciais baseavam-se na noção da eficiência da sala de máquinas, isto é, as operações atuais poderiam ser realizadas com mais eficiência com o uso da tecnologia dos computadores. O objetivo era reduzir os custos de mão-de-obra fazendo com que os computadores assumissem algumas tarefas. O mesmo autor considera que a Tecnologia da Informação, nesse contexto pode adicionar valor estratégico por meio do uso de aplicações de coordenação interna, como *intranets*, planejamento de recursos empresariais e sistemas de gestão do conhecimento, bem como aplicações para colaborações externas, como sistemas de gerenciamento do relacionamento com clientes, *e-business* e o empreendimento integrado, levando a empresa a tornar-se mais competitiva e alinhada às práticas do mercado. Albertin (2001), acrescenta que a Tecnologia da Informação é um componente essencial de organizações bem-sucedidas, sendo fundamental para os setores operacionais e de estratégia.

2.2.1 Contribuição da Tecnologia da Informação para Gestão Empresarial

Valdéz (2003) afirma que dentre os inúmeros benefícios trazidos pela Tecnologia da Informação às organizações pode-se destacar como principal a capacidade de melhorar a qualidade e disponibilidade das informações sobre a própria organização, seus clientes e fornecedores. No contexto atual das relações comerciais, o sucesso das empresas depende, em grande parte, da sua habilidade em inovar seus processos de produção, distribuição, prestação de serviços e relacionamento com o cliente. Os sistemas de informação mais modernos oferecem ensejo para melhoria dos processos de maneiras não cogitadas anteriormente (VALDÉZ, 2003).

Segundo Silva (2011), em meados da década de 80, uma série de fatores limitava o desenvolvimento do departamento de Tecnologia da Informação nas empresas. Dentre eles pode-se destacar o custo elevado dos itens de *hardware*, pequena quantidade de opções em *softwares*, desenvolvimento defasado das telecomunicações e a dificuldade no recrutamento de profissionais qualificados.

No decorrer da década seguinte a evolução da microinformática e das comunicações, visando solucionar parte das dificuldades citadas, criaram os sistemas denominados ERP (*Enterprise Resource Planning*) que caracterizam-se basicamente por integrarem as diversas áreas da organização em uma única aplicação (TENÓRIO, 2007).

Silva (2011) acrescenta ainda que nesse novo panorama a Tecnologia da Informação se torna cada vez mais estratégica e passa a apoiar os diversos processos organizacionais em cada fase do ciclo de gestão (planejamento, organização, direção e controle) gerando soluções que contribuem nos seguintes aspectos:

- Organizar dados intra e interdepartamentais;
- Gerar informações em nível de ambiente e sistema;
- Propiciar subsídios para a tomada de decisão na organização;
- Possibilitar novas formas de comunicação com clientes e fornecedores;
- Otimizar as rotinas operacionais, táticas e estratégicas;
- Contribuir com a otimização/redução de custos na organização;
- Contribuir com a gestão do conhecimento na organização.

2.2.3 Viabilidade na Implantação de um Sistema de Tecnologia da Informação para empresas

Embora tenham sido ressaltadas as vantagens na utilização da Tecnologia da Informação pelas empresas, é de grande utilidade a formulação de uma estratégia de planejamento da informação. A relação entre custo de implantação e funcionalidade é definida por Beal (2001, P. 12):

a Tecnologia da Informação tem um custo elevadíssimo, e os computadores não possuem “poderes mágicos” para resolver problemas de gestão, racionalizar processos ou aumentar a produtividade. Máquinas e *softwares* idênticos executarão maravilhas em organismos bem-estruturados e organizados, mas serão apenas uma fonte de gastos naqueles que não planejarem adequadamente suas necessidades de informação.

Essa estratégia de planejamento da informação deve avaliar os sistemas e, se necessário, implementar mudanças que atendam a necessidade de informação da empresa. As avaliações devem compreender um período definido ou serem realizadas assim que um fato novo, que altere o ambiente de trabalho venha acontecer. Mudanças na legislação ou alterações em fatores econômicos são exemplos de fatos que requerem avaliação e, se necessário, readequação dos sistemas e isto pode requerer novos investimentos.

(LAURINDO, 2001)

Em todos os casos, cabe a seguinte análise: o investimento em Tecnologia da Informação só será útil quando sua implementação e utilização refletirem diretamente no desempenho do departamento ou da empresa e os resultados alcançados sejam superiores aos resultados obtidos antes da implantação (OLIVEIRA, 2006).

2.3 DEFINIÇÕES DE CRM

O conceito de CRM é apresentado por Bretzke (2000) como uma estratégia que proporciona a possibilidade da empresa ser efetivamente direcionada para o cliente, utilizando-se da Tecnologia da Informação para a tomada de decisões táticas e estratégicas, com maior conhecimento dos clientes, do mercado, da infraestrutura da indústria, dos fornecedores e dos concorrentes, conquistando verdadeiramente uma vantagem competitiva.

Complementando essa visão, Greenberg (2001) define CRM como um sistema completo que disponibiliza os meios e os métodos para melhorar a experiência do consumidor individual, com o intuito de que ele se torne um cliente para toda a vida, além de oferecer os meios técnicos e funcionais para a identificação, conquista e manutenção de clientes e favorecer uma visão unificada do cliente em relação à organização como um todo.

Oliveira (2000) acrescenta ainda que o processo de CRM começa com uma análise profunda das características e comportamentos dos clientes, de modo que seja possível conhecer seus hábitos e necessidades de compra e com essas informações criar campanhas de Marketing.

As conceituações e definições acima afirmam que o CRM é, além de estratégia, sistema ou processo, um conjunto de atitudes e comportamentos, que associados às ferramentas tecnológicas que disponibilizam informações de clientes, visam à fidelização dos mesmos, baseado no conhecimento que a organização dispõe e em sua capacidade de gerenciá-lo em benefício próprio.

2.3.1 Por Que Gerenciar o Relacionamento Com os Clientes?

Nas últimas décadas, a maioria das empresas precisou reduzir seus custos, reestruturar

processos e operações para alcançar os objetivos financeiros almejados. Como resultado, estas empresas desenvolveram um comportamento com uma visão interna para a empresa, objetivando a satisfação de seus acionistas. O corte de custo e a reengenharia de processos acabaram resultando na perda de foco no cliente, o que começou a mostrar ser um grande erro. Afinal, o cliente é a fonte de renda das empresas. A partir dessa conclusão, que hoje parece óbvia, as empresas passaram a focar no atendimento diferenciado ao cliente, como forma de obter sucesso nos seus empreendimentos (OLIVEIRA, 2000).

Oliveira (2000) afirma ainda que, atrair um novo cliente custa até dez vezes mais do que manter uma parceria com o mesmo e que a adoção de um ou mais componentes de uma estratégia de CRM permitirá as organizações, atender os clientes de uma forma melhor, fidelizando o relacionamento e o ciclo dos negócios, uma vez que as exigências e expectativas dos consumidores serão atendidas em sua plenitude.

Barnes (2002) corrobora esta idéia esclarecendo que a rotatividade de clientes é dispendiosa por causa dos custos associados ao trabalho realizado para atrair novos clientes e o tempo que os funcionários gastam organizando novas contas e novos arquivos para os clientes captados, bem como para conhecer esses novos clientes. Custa caro também quando os clientes insatisfeitos deixam de trabalhar com a empresa e saem alardeando o fato para seus amigos e familiares. Utilizada de forma adequada, a tecnologia pode ter um impacto muito positivo nos relacionamentos que as empresas mantêm com seus clientes.

Além dos motivos citados, é fato que ao contrário dos clientes insatisfeitos que multiplicam sua insatisfação através da divulgação negativa de sua experiência, os clientes satisfeitos tendem a atuar como vendedores espontâneos dos produtos ou serviços oferecidos pela empresa (QUADROS, 2010). O autor complementa que, portanto, gerenciar o relacionamento com os clientes é, além de importante para a retenção dos mesmos e conseqüentemente manutenção da sua rentabilidade, fundamental na prevenção de casos de divulgação negativa.

2.3.2 Tipos de CRM

Hickernell² (*apud* Santos, 2006, p. 92) apresenta um modelo chamado “*The CRM*

²HICKERNELL, T. *The CRM Technology*. 2001.

Technology Ecosystem” desenvolvido pela empresa de Consultoria Meta Group onde as ferramentas computacionais são divididas em três grandes grupos, de acordo com a disponibilidade tecnológica da empresa, seus objetivos, abrangência, meios de interação com o cliente, mercado de atuação, entre outros:

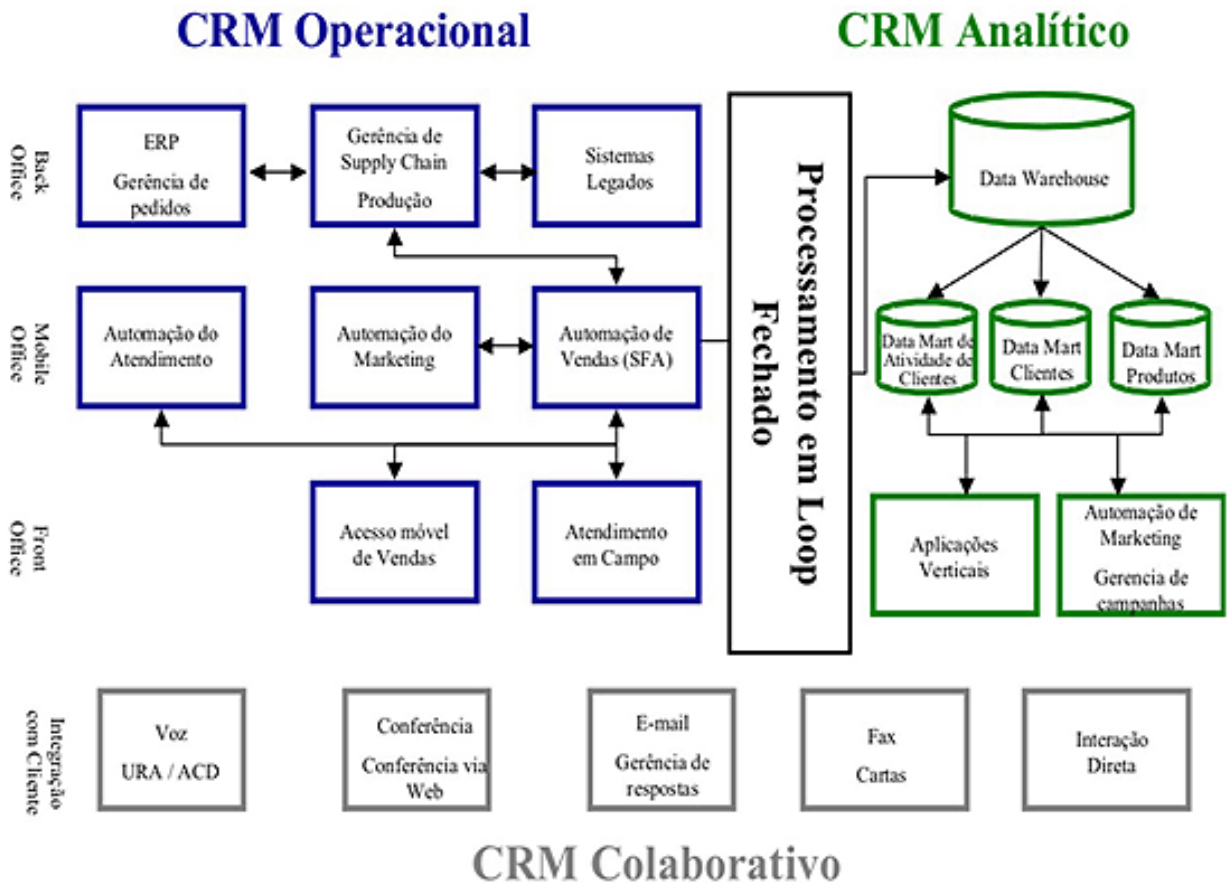
1. **Analítica:** É um instrumento estratégico que analisa o desempenho dos negócios. A partir da sua utilização é que são definidas as atividades das ferramentas Operacional e Colaborativa. É nele que as informações obtidas na ferramenta Operacional, e armazenadas em um banco de dados, são trabalhadas com o objetivo de estudar as atividades dos clientes e a partir disso determinar seu perfil de consumo direcionando, dessa forma, as ofertas de venda sob medida. Esta análise combinada com modelos preditivos possibilita ainda que sejam avaliados quais são os clientes com maior margem de contribuição, quais os cliente mais propensos a continuar com a empresa e em quais se deve utilizar estratégias de retenção, quais os clientes mais leais, quais os clientes com maior inclinação à responder a uma determinada oferta, qual o melhor produto e qual tipo de mensagem é mais eficaz para cada cliente.
2. **Colaborativo:** É entendido como toda possibilidade de interação do cliente com a empresa, seja através de contato por voz, conferências e conferências via web, e-mail, gerenciamento de respostas, fax, cartas ou interação direta em escritório, loja ou qualquer outro ponto de atendimento físico. Para Autran (2008) é de grande importância que esses pontos de contato estejam sempre preparados para armazenar e transmitir as informações obtidas nas interações com o cliente para o sistema Operacional de CRM.
3. **Operacional:** Está relacionado à automação dos processos de relacionamento. Compreende os processos de “*Back Office*” como gerenciamento de produção, pedidos e fornecimento e integração do CRM com sistemas de ERP (*Enterprise Resource Planning*) e ERM (*Enterprise Resource Management*), e também de “*Front Office*” com a automação da força de vendas, Marketing e prestação de serviços ao cliente. A importância da ferramenta operacional é explicitada a seguir:

A automação de marketing permite o aumento da produtividade das atividades geradoras de demanda, o aumento da receita ao produzir *leads (contatos em potencial, ainda não filtrados)* de melhor qualidade e a medição do retorno de investimento das campanhas. Este sistema deve contemplar a gerência de campanhas e a personalização dos perfis dos clientes. Deve ter o acompanhamento de todas as ofertas e respostas, fornecendo relatórios e gráficos com funcionalidades analíticas

(AUTRAN, 2008, p. 112).

A Figura 1 apresenta o organograma com os tipos de CRM representados e sua interligação e dependência.

Figura 1 – Tipos de CRM



Fonte: Application Delivery Strategies, META Group (2000).

2.3.3 Implementação de Um Sistema de CRM

A implantação de um sistema de CRM eficaz nas empresas tem se tornado um grande desafio. Conforme relata Warren (2008) *apud* Candeloro (2011) mais de 65% dos projetos de CRM falham em atingir as expectativas. Ainda segundo os autores, entre os motivos envolvidos com o insucesso pode-se citar a falta de planejamento das necessidades do sistema, a expectativa de funcionamento em função do investimento realizado, a utilização de *softwares* que não correspondem com o desempenho esperado e a não adesão das pessoas

envolvidas.

Godinho (2010) propõe um método com quatro passos para a implantação de um sistema de CRM nas empresas:

1. **Definir o tipo de relação com o cliente:** No início, a empresa precisa ter claramente a forma, ou as formas de relacionamento com o cliente. Para isso, precisa conhecê-los bem e determinar o que é mais valorizado no relacionamento para cada público: preço, produto, necessidade e valor;
2. **Escolher a solução de informática:** A empresa tem que avaliar se o quanto ela está disposta a investir é suficiente para a aquisição de um sistema adequado. É também importante que o *software* escolhido possua um grau de integração que abranja todos os setores da empresa, pois em se tratando de CRM a integração das informações é fundamental;
3. **O CRM depende totalmente das pessoas:** Por mais sofisticada que seja a tecnologia adotada, ela não é garantia de sucesso. O envolvimento de todos os setores e a adesão do quadro de *peçoal são* extremamente necessários para a implementação do sistema. Corroborando esse ponto de vista, Quadros (2010) sugere que: um número cada vez maior de organizações investe no licenciamento e implantação de ferramentas de CRM, muitas vezes acreditando que o investimento em tecnologia é suficiente para alcançar os objetivos estratégicos de CRM.
4. **Implementação:** Na fase final do processo é comum verificar-se morosidade, pois se faz necessário que todas as informações estejam integradas e que o quadro de pessoal esteja treinado e familiarizado com o novo sistema.

2.4 PERCEPÇÃO RELACIONADA À SATISFAÇÃO DO USUÁRIO DE SI

Para Lopes e Abid (2002) a percepção é considerada o ponto de contato entre o mundo físico e a mente do indivíduo num processo psicofísico onde um estímulo físico excita um dos sentidos corporais causando uma alteração em sua estrutura mental. Machado (2010) amplia esta definição acrescentando que a percepção não é uma impressão passiva ou apenas uma combinação de elementos sensoriais, mas uma organização ativa e estruturada dos elementos que tem o objetivo de formar uma experiência coerente e referenciada.

O conceito de percepção se relaciona à definição de satisfação dada por Oliver (1997) onde o autor a descreve como sensação ou sentimento de suprimento e prazer decorrente de uma experiência onde existe a percepção de que foram atingidas ou superadas as expectativas que se tinha em relação à experiência.

Faz-se esta relação tendo em vista a escassez de material de estudo pertinente à percepção relacionada à usuários de SI. A literatura disponível faz menção à percepção se utilizando de pesquisas e avaliações de satisfação dos usuários de SI. Goodhue (1995) apud Machado (2008) afirma que não existe consenso sobre o melhor método de avaliação de SI, mas que uma alternativa é utilizar a avaliação da satisfação dos usuários como medida de sucesso dos sistemas informatizados. Santos, Baruffi e Maçada (2004) corroboram essa posição ao declararem que a quantidade de instrumentos de aferição de satisfação para usuários de SI já elaborados, evidencia a preferência científica pela avaliação da TI através de tal forma de pesquisa.

O Quadro 1 apresenta um resumo e um comparativo entre alguns instrumentos de pesquisa e suas principais características.

Quadro 1- Resumo dos instrumentos de pesquisa e suas características.

Autores/ Características	Bailey e Pearson (1983)	Doll e Torkzadeh (1988)	Davis (1989)	DeLone – McLean (1992)	Chin e Lee (2000)	Santos, Baruffi e Maçada (2004)	Jen-Her Wu e Yu-Min Wng (2007)
Nível de análise	Todos os serviços e sistemas voltados para o Mainframe	Sistema ou aplicativo de computador de usuário final	Sistema ou aplicativo de usuário final	Sistema ou aplicativo de computação de usuário final	Sistema de aplicativo de computação de usuário final	Sistema de aplicativo de computação de usuário final	Sistema de aplicativo de computação de usuário final
Base conceitual	Satisfação no trabalho	Satisfação no trabalho	Modelo de aceitação de tecnologia	Sucesso do sistema de informação	Satisfação no trabalho	Percepção do usuário	Satisfação do usuário chave
Número de questões	39 no original e 9 no simplificado	12	12	66	87	4	24
Número de constructos válidos	3	5	2	5	6	4	14
Constructos específicos	Pessoal e serviços de PED, sistema de informação e envolvimento de conhecimento do usuário	Conteúdo, precisão, pontualidade, facilidade de uso e formato	Utilidade e facilidade de uso percebida	Qualidade do sistema, qualidade da informação, satisfação do usuário, uso real e impacto individual	Conteúdo, precisão, pontualidade, facilidade de uso, formato e velocidade	Produtividade no trabalho, Inovação no trabalho, satisfação do usuário e controle gerencial	Qualidade do ERP, competência do prestador de serviço e conhecimento e envolvimento proporcionado ao usuário

Fonte: Adaptado de Avrichir (2001); Santos, Baruffi e Maçada (2004); Santos (2008)

3 MÉTODO

O presente trabalho se utilizará do método de pesquisa tipo *Survey*. Para Pinsonnalt e Kraemer (1993), este tipo de pesquisa pode ser descrito como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário. Os autores destacam, ainda, que a pesquisa *Survey*, em função do seu objetivo, pode assumir um caráter descritivo, exploratório ou explicativo. Desta forma, o presente trabalho pode ser classificado como uma pesquisa exploratória, pois tem a intenção de realizar um estudo preliminar de um tema que poderá ser estudado futuramente de forma mais abrangente e estruturada (MARTINS JUNIOR, 2009)..

3.1 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

A seleção das variáveis que compõe o instrumento de coleta de dados utilizado na pesquisa de campo foi definida em função da análise de questões extraídas de pesquisas anteriores, disponíveis na literatura de Sistemas de Informação. Nesse sentido, o questionário foi elaborado pelo autor desse trabalho, se utilizando das pesquisas realizadas para construção do trabalho como um todo, aliadas ao conhecimento do sistema em questão que o mesmo possui. O questionário está no anexo A.

O instrumento utilizado nesta pesquisa é composto por vinte e uma questões. A primeira parte contempla a identificação dos respondentes com o intuito de classificá-los por faixa etária, escolaridade, cargo e tempo de banco. Já a segunda e terceira partes abordam itens relacionados à percepção do usuário em seis constructos: disponibilidade, facilidade ou dificuldade na navegação, tempo de resposta, acesso e clareza, treinamento, comparação com o sistema anterior, apoio na realização das atribuições e busca dos resultados. Antes enviá-lo aos respondentes, este instrumento foi submetido a outros quatro funcionários da instituição, que utilizam diariamente o programa, para verificação da clareza e compreensão dos termos utilizados em relação aos fins que a pesquisa se propôs. Todos concordaram que a linguagem utilizada no questionário estava adequada.

3.2 A AMOSTRA DOS RESPONDENTES

A presente pesquisa foi realizada junto aos funcionários das agências de Varejo do Banco Beta que compõe a Superintendência Regional de Campo Mourão e Maringá no estado do Paraná. Foram entrevistados funcionários envolvidos ou não com o atendimento (gerentes, assistentes e escriturários). Num universo total de aproximadamente 1.000 funcionários, 907 questionários foram enviados, tendo em vista que nem todos informam seu endereço de email no cadastro interno de funcionários. Foram respondidos 103 questionários, o que corresponde a uma amostra de 11,36%. Um dos motivos que justifica o baixo índice de resposta é que a empresa não exige que a informação referente a endereço de email pessoal seja atualizada periodicamente nos dados pessoais dos funcionários, haja visto que uma grande quantidade de emails enviados retornou com notificação de não existência de tais endereços. Outro fator que contribui para tal índice, é que poucos funcionários têm o hábito de consultar sua caixa de emails corporativos em outros locais que não seja no próprio local de trabalho. Muitos deles nem sabem que isso é possível. Essa menção se faz necessária, pois optou-se por enviar a pesquisa para o email pessoal dos respondentes por que os sistemas de filtragem de conteúdo acessado pelos usuários, nas redes de acesso à internet da empresa, não permitia o acesso à página da internet onde o questionário estava hospedado.

3.3 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

O questionário da pesquisa foi hospedado na internet através do utilitário Google docs. Aos respondentes, foi enviado um email apresentando a pesquisa e contendo um *hiperlink* que direcionava automaticamente ao questionário. O próprio programa se encarrega de retornar as respostas. A coleta de informações se deu entre os dias 03 e 18 de outubro de 2011.

Os dados obtidos na pesquisa foram estudados quantitativamente através de uma análise estatística descritiva e demonstrados em gráficos, tabelas e índices percentuais, que são apresentados no capítulo a seguir.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados alcançados por meio da análise e interpretação dos dados coletados através dos questionários. Para ilustrá-los, em algumas questões foram utilizadas representações gráficas que se mostraram adequadas para tal fim, em outras foram usadas tabelas ou apenas apresentadas de forma numérica ou percentual ao longo do texto.

Tendo em vista que o instrumento foi enviado indiscriminadamente a todos os funcionários que compunham o universo da pesquisa, conforme já citado no capítulo anterior, buscou-se caracterizar o perfil dos respondentes na primeira parte do questionário.

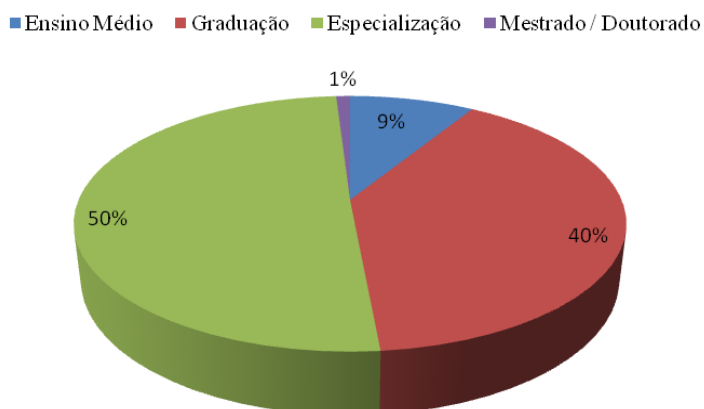
A tabela 2 apresenta a divisão por faixa etária do público que respondeu à pesquisa.

Tabela 1 – Faixa etária dos respondentes

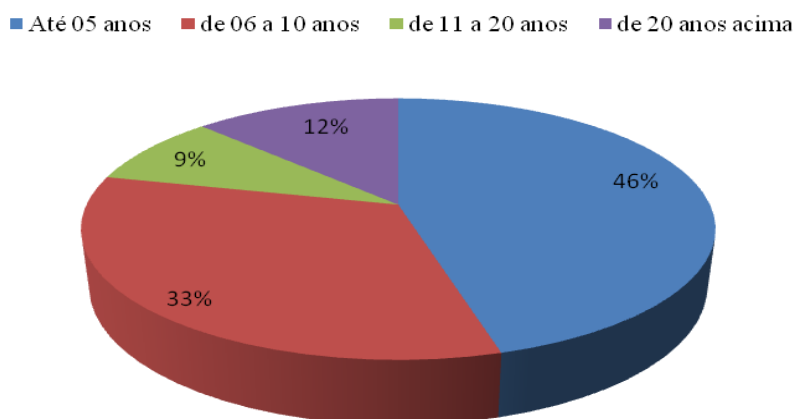
Faixa etária	Percentual (%)
Até 25 anos	12,6
De 26 a 35 anos	41,7
De 36 a 45 anos	25,2
Acima de 45 anos	20,4

A maior concentração de respondentes está num intervalo de idade de até 35 anos considerado como público jovem. Este público apresenta mais afinidade com os meios tecnológicos de comunicação tendo mais disponibilidade e facilidade para responder pesquisas através da internet (TEIXEIRA, 2010).

No que tange o item escolaridade, metade do público que respondeu a pesquisa detém o título de especialista. Grande parte possui graduação e menos de um décimo só concluiu o Ensino Médio. Apenas um dos respondentes tem o título de mestre ou doutor. Para Barroso (2010) a busca por uma melhor posição e conseqüente melhor remuneração, nas organizações, está diretamente relacionada aos investimentos em educação, o que pode justificar os dados obtidos. O gráfico abaixo ilustra a distribuição de escolaridade da amostra.

Figura 2 - Escolaridade

Em relação ao tempo no emprego observa-se que a maioria dos respondentes possui pouco tempo na instituição. Quase metade deles completou ou esta para completar 05 anos no atual emprego. Apenas 13 respondentes possuem acima de 20 anos no banco, como pode-se observar no gráfico a seguir. O acentuado número de colaboradores que possuem até cinco anos no emprego e formação além do ensino superior, demonstra que os novos funcionários adentram a instituição com escolaridade superior à exigida para ingresso na empresa, que é o Ensino Médio.

Figura 3 - Tempo de banco

Os cargos que figuram com maior frequência na pesquisa são os escriturários e a gerência média, sendo que os primeiros representam quase a metade do público pesquisado. Apenas um administrador de agência se dispôs a responder o questionário, conforme tabela abaixo. Tendo em vista que os funcionários que ocupam o cargo de caixa executivo não se utilizam do programa avaliado neste trabalho para o desempenho de suas atribuições, este cargo não foi considerado na pesquisa.

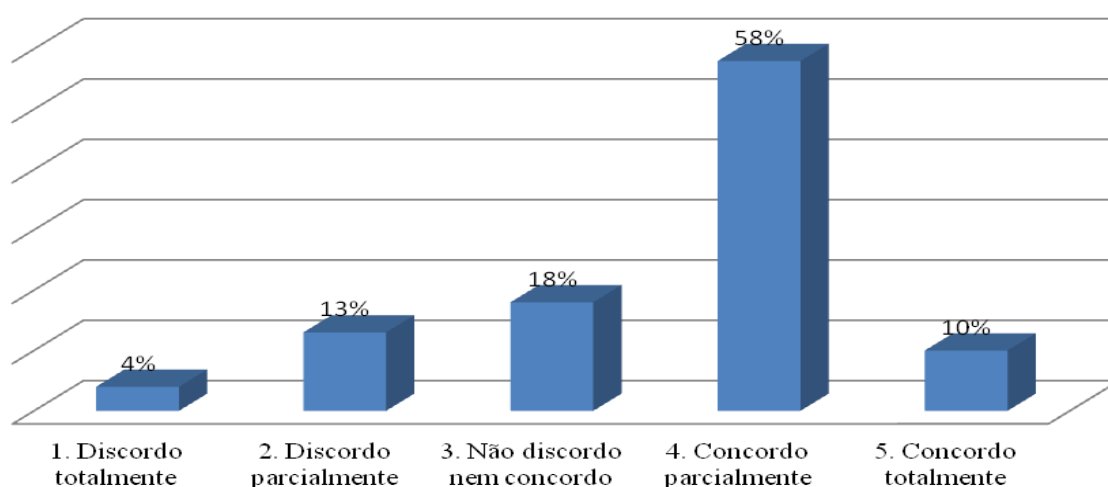
Tabela 2 – Cargo atual

<i>Cargo atual</i>	<i>Quantidade de funcionários</i>
Escriturário	46
Assistente	24
Gerência Média	32
Administrador	1

Apenas quatros respondentes informaram não trabalhar com atendimento ao público. Deve-se tratar de funcionários que ocupam o cargo de assistentes e trabalham na retaguarda das agências, apenas realizando rotinas de serviços internos.

A segunda parte do questionário foi composta por questões objetivas que possuíam o intuito de avaliar itens diretamente relacionados com ao Programa 1. A primeira questão analisa a percepção dos usuários quanto à facilidade na navegação pelo programa. A grande maioria do público pesquisado responde positivamente, conforme o gráfico:

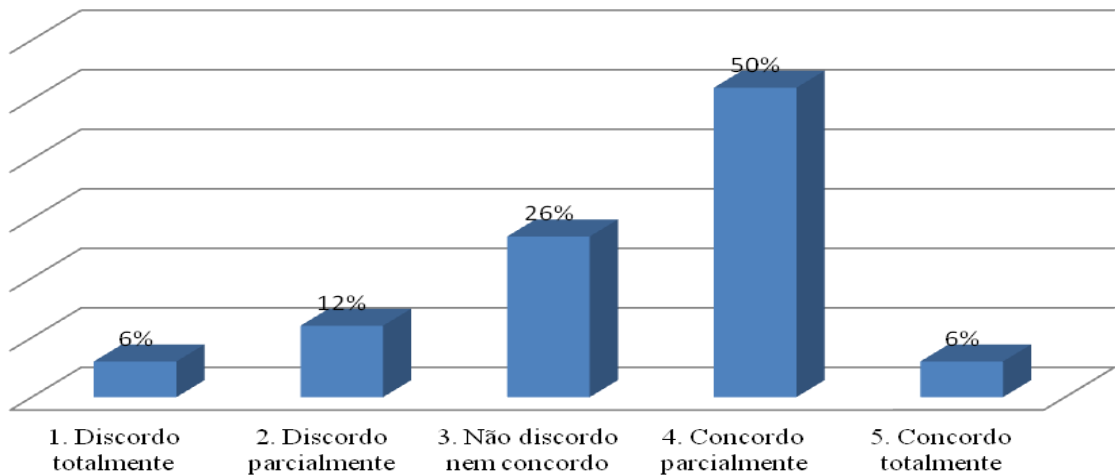
Figura 4 – É fácil navegar pelos aplicativos do programa.



O percentual de respondentes que não discordam nem concordam é superior à soma dos que de alguma forma discordam, reforçando a posição favorável do item.

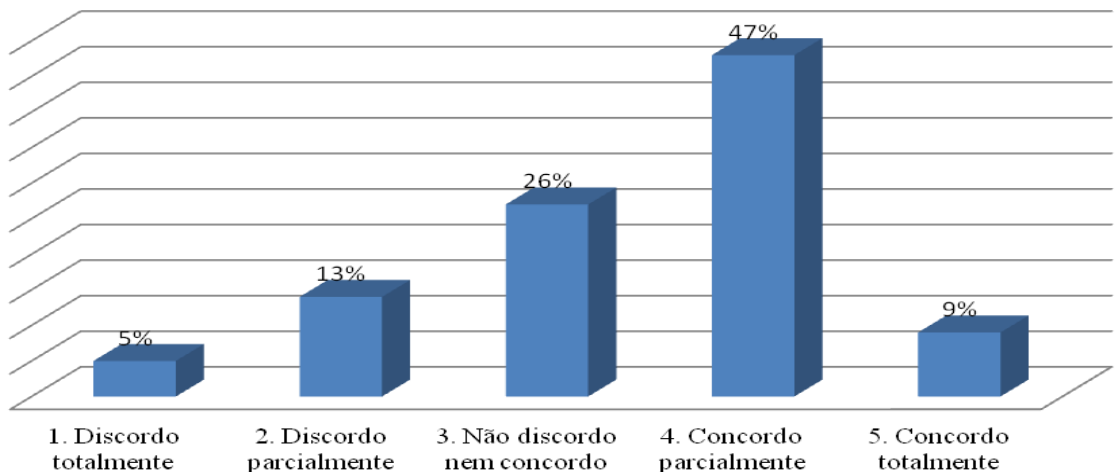
Em relação à opinião que os usuários possuem sobre a clareza nas funcionalidades que o programa oferece, pode-se observar abaixo que novamente, a resposta foi positiva. Isso reflete um acerto por parte dos desenvolvedores do programa, pois de acordo com Quadros (2010) falhas em observar os requisitos mínimos de infraestrutura e *layout* podem comprometer, além da performance do sistema, a experiência do usuário com a ferramenta.

Figura 5 – As funcionalidades do programa são claras.



No que diz respeito à facilidade no acesso às funções do programa as respostas foram semelhantes às questões anteriores, prevalecendo o maior índice de usuários que, com alguma reserva, concordam que o programa apresenta tal característica. O gráfico a seguir mostra os índices que confirmam esta posição.

Figura 6 - As funcionalidades do programa são de fácil acesso.

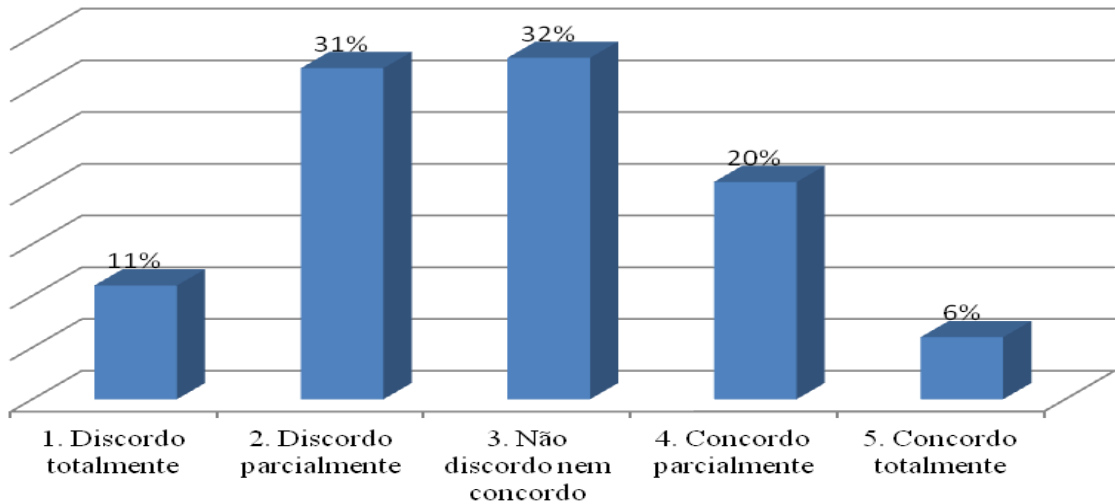


As três primeiras questões, da segunda parte, que envolvem os constructos de facilidade na navegação, acesso e clareza apresentaram percentuais semelhantes de respostas, o que revela uma percepção homogênea e positiva do público nesses aspectos.

Já em relação à disponibilidade do programa, ou seja, o tempo em que o mesmo funciona plenamente, sem falhas ou inoperância, os respondentes apresentam uma percepção negativa, que fica evidenciada pela superioridade de respostas que de alguma forma

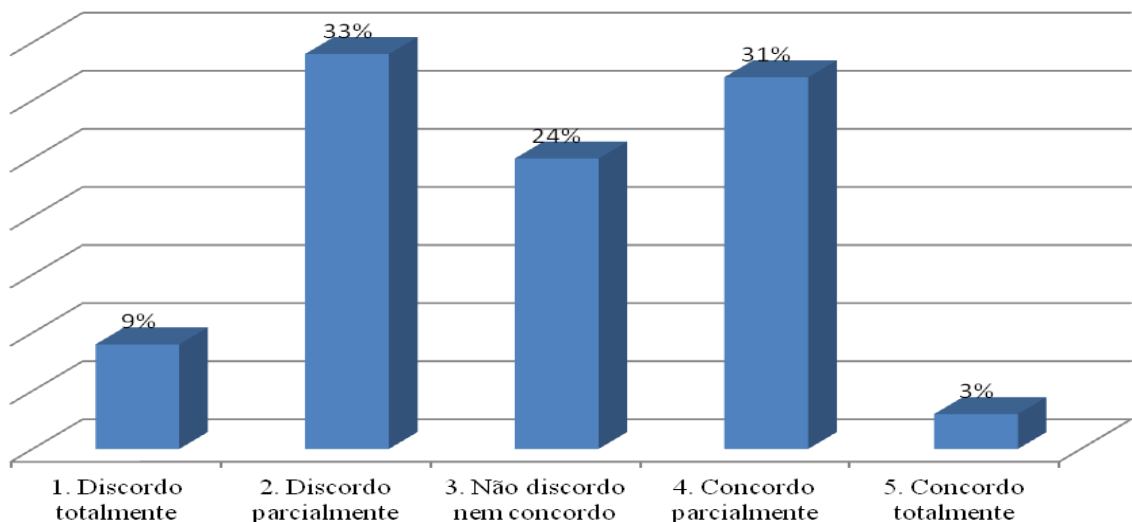
discordam, em relação às que concordam parcial ou totalmente, não obstante ao elevado índice de usuários indiferentes.

Figura 7 - O tempo em que o sistema não apresenta problemas, como estar inoperante, é satisfatório.



Verifica-se novamente a insatisfação do público pesquisado na avaliação do tempo que o sistema gasta para processar os comandos efetuados pelos usuários. Mesmo com, praticamente um quarto de respondentes que se dizem indiferentes, o percentual de apontamentos que de alguma forma discorda é outra vez superior aos que concordam.

Figura 8 - O tempo que o programa gasta para processar os comandos do usuário é satisfatório.

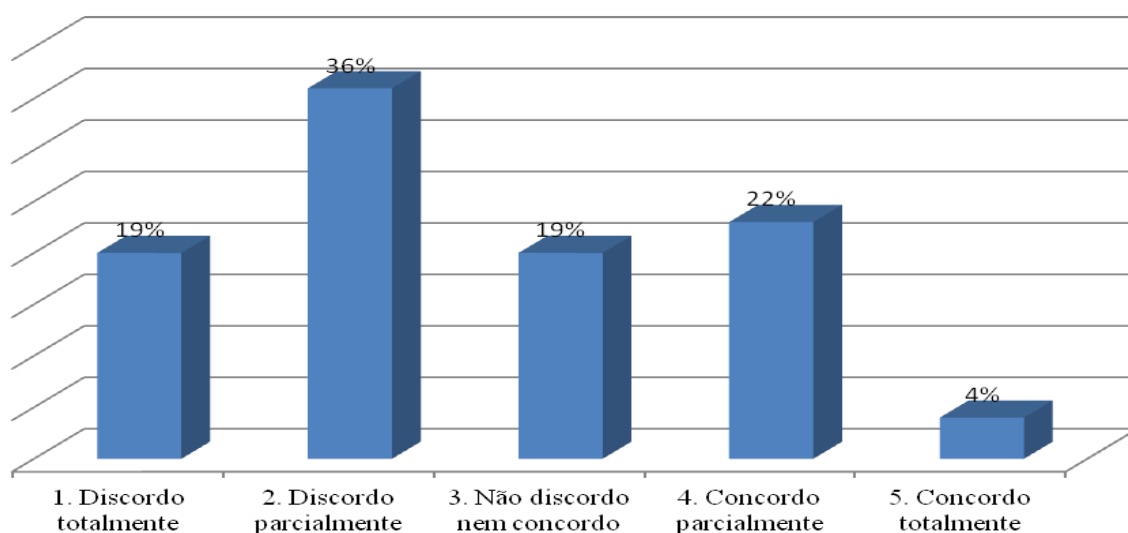


Cabe ressaltar, que a maioria dos participantes da pesquisa que respondeu discordando em algum grau nas últimas duas questões, está no grupo dos funcionários com até cinco anos de banco. Isto sugere que devido ao pouco tempo de casa, estes colaboradores não

acompanharam o período em que a instituição era pouco informatizada e operações que hoje se dão instantaneamente, levavam dias para se concretizarem. Assim, por não possuírem base de comparação, apresentam essa insatisfação comportamental.

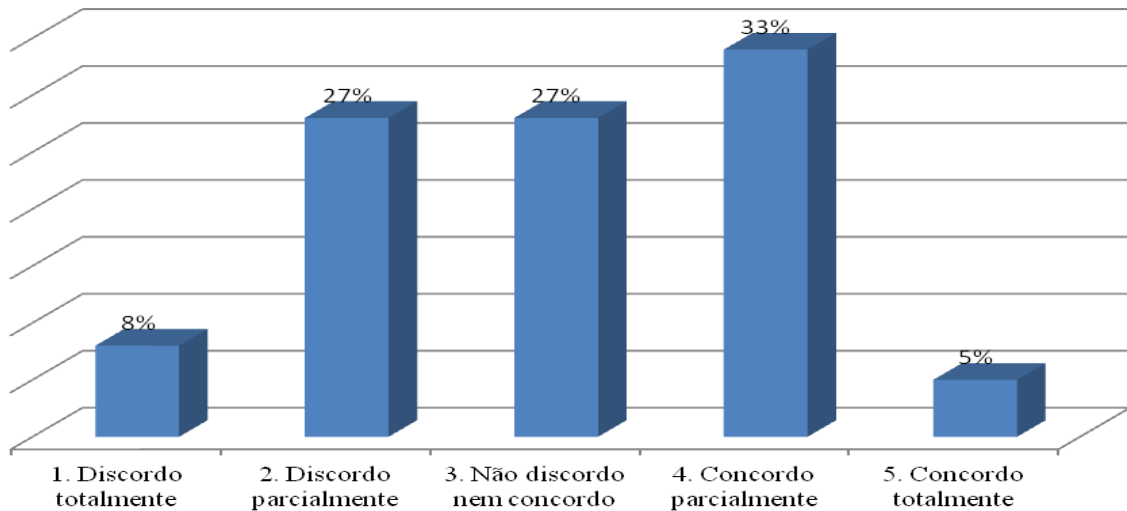
O último item que apresenta percepção negativa por parte do público que respondeu a pesquisa, é o treinamento que foi disponibilizado aos usuários a fim de capacitá-los a operar o novo programa. A soma do percentual de respondentes que discordam total ou parcialmente é superior ao dobro de respondentes que de alguma forma concordam. O gráfico na sequência ilustra esta situação.

Figura 9 - O treinamento disponibilizado para operar o sistema foi suficiente.



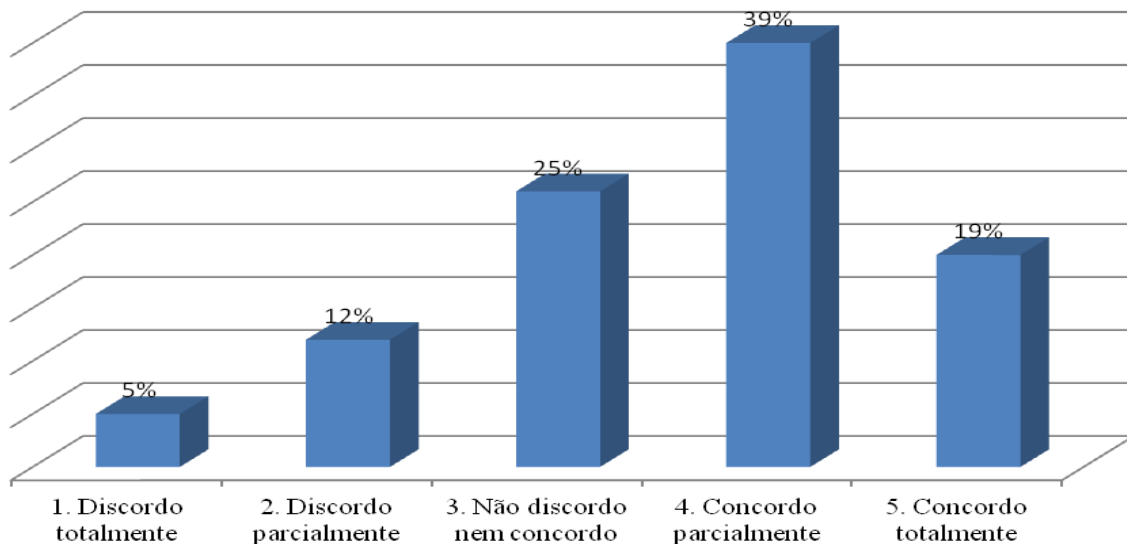
A percepção dos usuários em relação ao nível de integração de outros sistemas no Programa 1 é positiva, embora os percentuais obtidos na pesquisa revelem que esta posição não apresenta grande superioridade à opinião contrária. Um bom nível de integração entre os sistemas de uma organização evitam retrabalho, redigitação e inconsistências entre as informações compartilhadas. (QUADROS, 2010)

Figura 10 - O nível de integração dos sistemas presentes no programa é satisfatório.



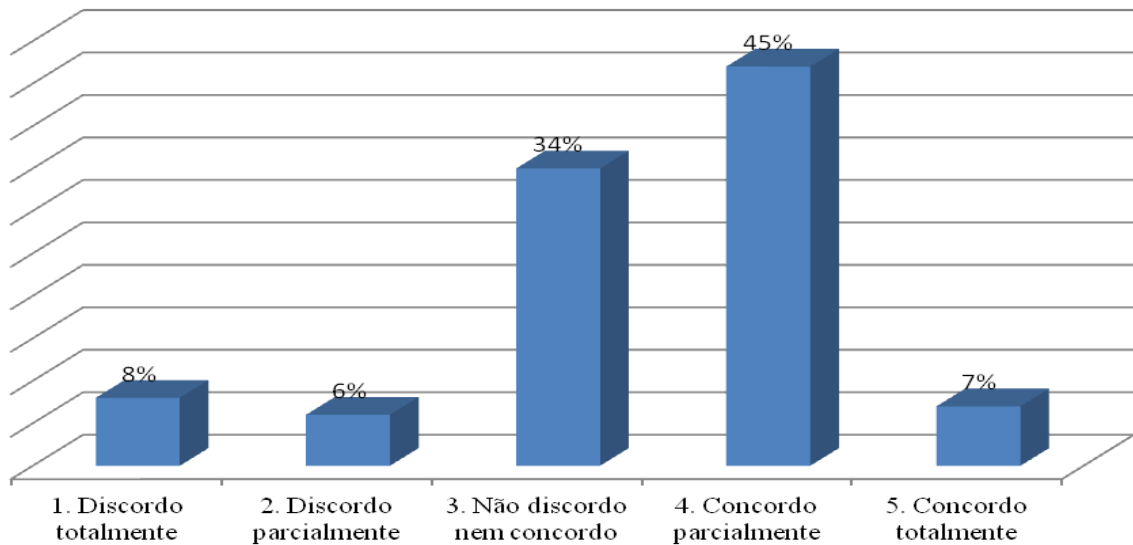
Comparado aos programas anteriores, o Programa 1, na percepção dos respondentes, apresenta melhorias. Muitas dessas melhorias percebidas foram apontadas nas questões abertas que compõe a terceira parte do questionário e portanto serão exploradas durante a análise destas questões.

Figura 11 – O programa apresenta melhorias em comparação aos programas anteriores.



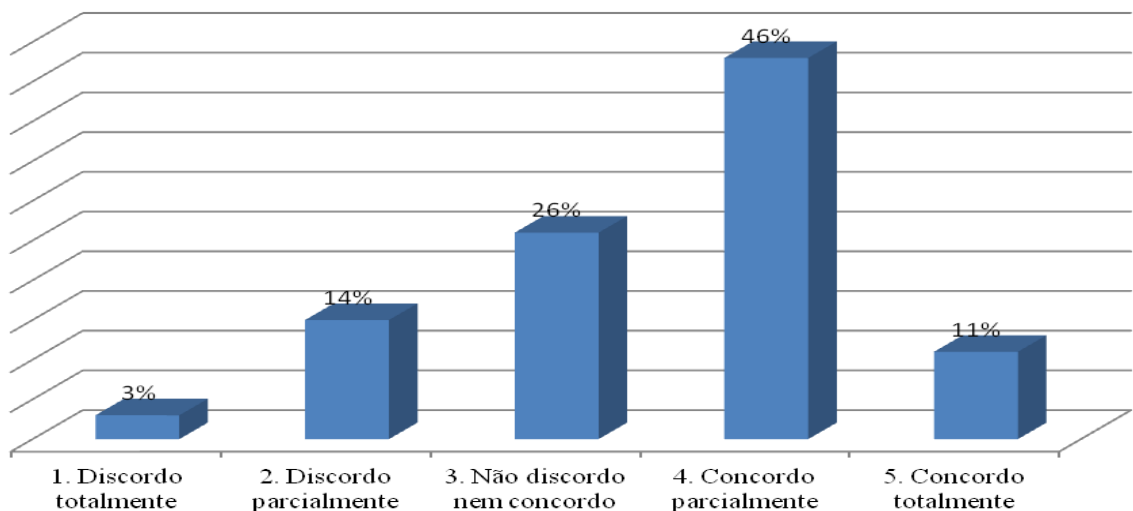
Mais da metade dos usuários consultados acredita, mesmo com alguma reserva, que o programa contribui para a realização de suas tarefas do dia a dia. Ao contrario das demais questões, verifica-se que o indice de respondentes que discordam é muito pequeno, sendo inferior a 15% do total. Na análise das questões abertas este item será abordado novamente.

Figura 12 – O programa contribui para a realização das minhas atribuições.



Outro item que apresentou alto índice de concordância foi a avaliação do público pesquisado sobre a contribuição do sistema na busca das metas de fidelização dos clientes. A exemplo da questão anterior esta também mostra pequeno percentual que de alguma forma discorda, conforme a representação gráfica a seguir:

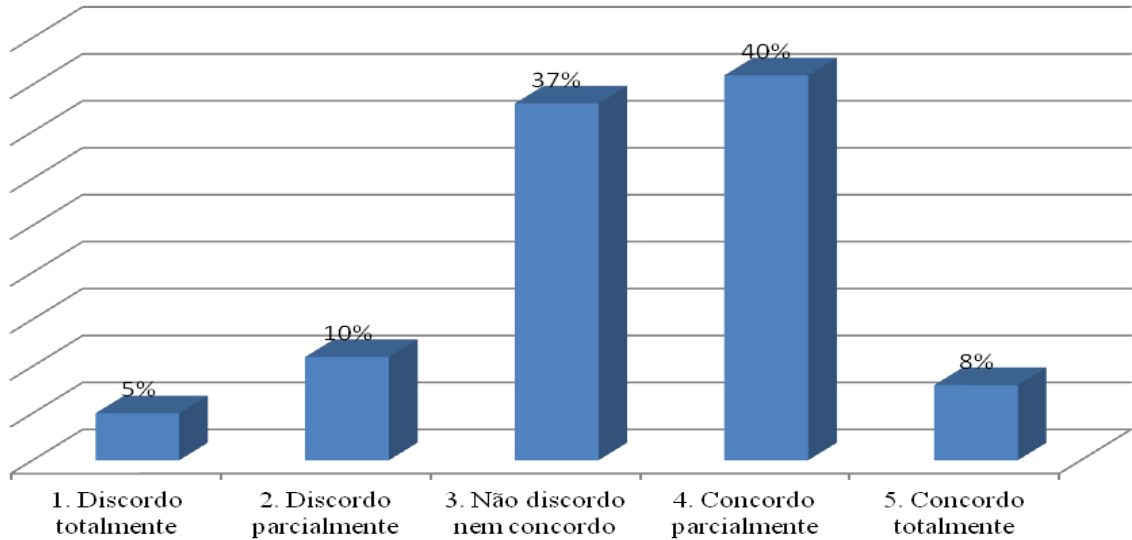
Figura 13 – A utilização do programa favorece o atingimento dos objetivos de fidelização dos clientes.



Quanto à avaliação do público pesquisado no que tange a contribuição do programa para a rentabilização dos clientes, observa-se proximidade entre os respondentes que com alguma reserva concordam e os que não concordam nem discordam. Este fato sugere que as ferramentas utilizadas anteriormente seriam tão eficazes quanto o novo programa em se

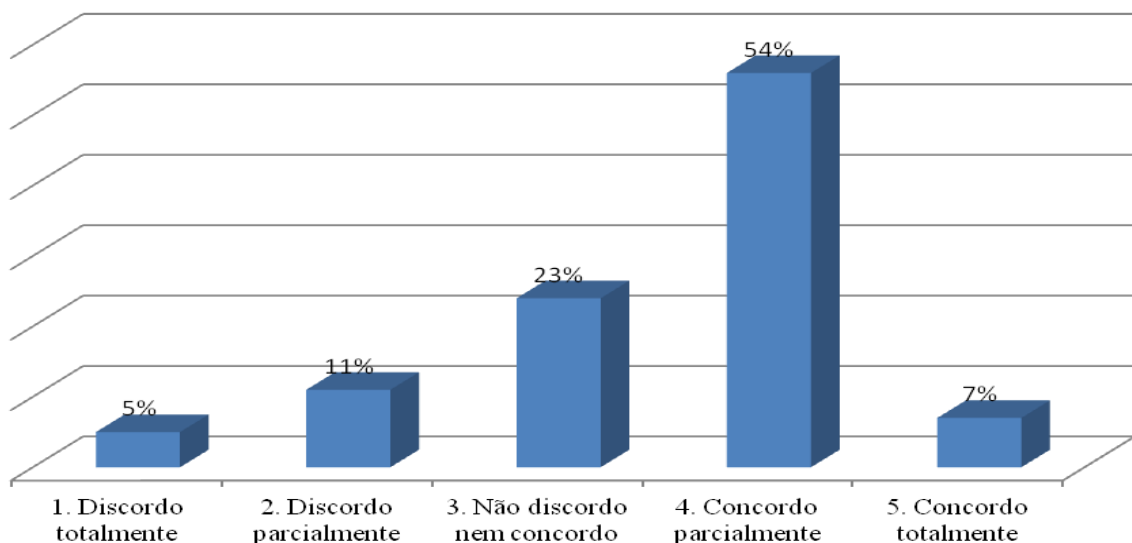
tratando de rentabilizar clientes, já que o maior número de repostas “não concordo nem discordo” foi postada por respondentes que possuem mais de seis anos de casa.

Figura 14 - A utilização do programa favorece o atingimento dos objetivos de rentabilização dos clientes.



A última das questões objetivas apresenta a percepção positiva do público pesquisado em relação ao apoio proporcionado pelo Programa 1 na busca das metas estabelecidas pelo banco. O percentual de respondentes que concordam é superior à metade da amostra. Isto se justifica pelo fato de que nos últimos dias, para cada meta de venda estabelecida, o programa seleciona um público alvo que apresenta pré disposição de compra para o produto ou serviço.

Figura 15 - A utilização do programa contribui para alcançar os resultados esperados pelo banco.



A terceira parte da pesquisa possui quatro questões abertas onde os respondentes tiveram a oportunidade de expressar, de forma livre, sua opinião sobre os pontos negativos e positivos do Programa 1, as vantagens em relação aos programas utilizados anteriormente e sugestões de aprimoramento para o programa. Não foi exigido que tais questões fossem respondidas para a conclusão do questionário, ou seja, o respondente poderia fechar a pesquisa sem respondê-las. Tal direcionamento foi adotado para exprimir a verdadeira percepção do público alvo, pois se estas respostas fossem obrigatórias, o respondente que não tivesse opinião a ser expressa em tais itens teria que preenchê-las de alguma forma e tais respostas poderiam desvirtuar os resultados colhidos na pesquisa.

A primeira das quatro questões abertas solicitava ao respondente que, caso houvesse concordado de alguma forma com a afirmativa da oitava questão (O programa apresenta melhorias em comparação aos programas anteriores, representada pelo gráfico 10), citasse uma dessas melhorias. Cinquenta e sete pessoas responderam esta questão e metade delas cita a “integração entre os sistemas” como sendo esta melhoria. Sete pessoas apontaram a “visualização e interface” como resposta. Os demais citaram itens como “interatividade”, “facilidade no acesso”, “clareza” e “alinhamento com a tecnologia atual”. Corroborando a opinião dos funcionários, Basseto (2009) afirma que os sistemas de CRM em relação aos sistemas de ERP, contam com novas tecnologias em muitos aspectos, proporcionando benefícios como melhor interface e ferramentas de integração, facilidades na customização e desenvolvimento de novas funcionalidades.

Na segunda questão aberta foi solicitado aos respondentes que citassem pontos positivos do novo programa. Foram impostadas na pesquisa, 61 respostas. Dessas, 24% elegeu o “*layout*” como ponto positivo mais percebido. Outros 21% informaram que a “disponibilização de grande quantidade de informações numa mesma tela” é um ponto positivo. As demais respostas abrangem itens como “atualização tempestiva de informações”, “interatividade”, “exposição das potencialidades dos clientes”, “integração” e “qualificação da base de clientes”. Alguns respondentes preencheram este campo da pesquisa com informações semelhantes ou repetindo a informação da resposta anterior. Por esta razão alguns itens indicados como pontos positivos também foram percebidos como melhorias, como é o caso dos itens “integração” e “interatividade” que se fizeram presentes em proporções diferentes, mas em ambos quadros de respostas.

A indicação dos pontos negativos do Programa 1, foi a terceira questão aberta do questionário. Ao contrario das questões anteriores, onde poucas pessoas impostaram alguma resposta, quase todos respondentes fizeram apontamentos. Devido à grande variedade de

respostas dadas e a grande frequência apresentada por algumas delas, verificou-se a necessidade de apresentá-las através da seguinte tabela:

Tabela 3 – Pontos negativos percebidos no programa

Item apontado	Percentual %
Lentidão	39
Travamento constante	21
Indisponibilidade, Inoperância	15
Ainda não integra todos os sistemas	9
Linguagem dificultada	6
Erro no processamento de comandos	4
Falta de Treinamento	3
Ícones pequenos	3

Aspectos relacionados à baixa velocidade de processamento do sistema e às ocorrências de “Travamento”(situação onde o sistema não responde a nenhum comando) aparecem em mais da metade dos apontamentos negativos.

Além dos itens elencados na tabela, houveram alguns comentários isolados apontando outros aspectos, tidos como negativos na percepção dos funcionários que preencheram os questionários como “uso intensivo do *mouse* que eleva o risco de doenças ocasionadas por esforço repetitivo”, “constante necessidade de autenticação (impostação de chave de acesso e senha) do usuário para navegar no sistema” e “as sessões de uso expiram em pouco tempo”.

A última das questões abertas solicitava ao respondente uma sugestão de melhoria para o programa. Uma gama variada de respostas foi impostada sendo que os maiores nichos de sugestões correspondem aos maiores percentuais de itens percebidos negativamente, apontados na questão anterior. As sugestões relacionadas a “melhorar o tempo de resposta do programa” foram as que apresentaram maior quantidade de impositações. “Corrigir problemas de travamento do programa” e “inclusão de outros aplicativos” vem na sequência como maiores índices de convergência de sugestões de melhoria. Percebe-se aí, que as sugestões vão de encontro aos pontos negativos apontados com maior frequência na questão aberta anterior de onde conclui-se que a disposição das perguntas no questionário pode ter tendenciado as resposta da ultima. Por outro lado a sugestão de melhoria a um ponto identificado como negativo parece ser uma reação natural aos indivíduos que responderam a pesquisa.

Ainda assim, outras melhorias foram sugeridas nas respostas deste item que contou com elevado índice de replicas por parte dos respondentes, entre elas merecem destaque as proposições relacionadas à “simplificação da navegação no programa”, “facilitação do acesso

às instruções de uso do programa” e “disponibilização de treinamento mais eficaz”. Este último item é corroborado pela questão representada na figura 9, onde as respostas indicam que o treinamento disponibilizado não foi satisfatório. Quadros (2010) enfatiza a importância deste tema ao afirmar que se o treinamento fornecido focar somente as características padrão do sistema os usuários não poderão usufruir com a mesma facilidade de todas as funcionalidades.

Alguns respondentes, não satisfeitos com a indicação dos pontos negativos, utilizaram o espaço de sugestão de melhoria para criticar o programa. É o caso de um escriturário, com menos de 05 anos na atividade, que sugere melhorias na clareza das informações fornecidas pelo Programa 1, relatando uma situação em que os dados que constavam no sistema estavam confusos e o induziram a prestar uma informação incorreta, que foi prontamente corrigida pelo cliente em posse do extrato da conta. “Fiz papel de palhaço na frente do cliente” foram os termos que ele utilizou para demonstrar sua indignação.

Esta questão, a exemplo das anteriores, não recebeu resposta de todos os participantes da pesquisa, ainda assim o número de sugestões impostadas foi satisfatório e forneceu subsídios para a viabilização dos objetivos do trabalho no que tange sugerir reavaliação dos itens percebidos negativamente. A questão encerrou o questionário.

Ao fim da pesquisa observa-se que os funcionários do banco Beta possuem uma percepção positiva do Programa 1 em relação aos componentes de apresentação e interação do programa. As funcionalidades disponibilizadas pelo sistema e a contribuição para o gerenciamento do relacionamento com os clientes, que se traduz no desempenho do funcionário em relação ao atingimento das metas, também são percebidas como vantagens do novo programa em relação aos anteriores.

O desempenho do programa em si, na visão do público pesquisado, é comprometido pela lentidão e indisponibilidade (espaço de tempo em que o sistema fica inoperante), fato amplamente apontado na pesquisa. Dessa forma, a sugestão de reavaliação do programa, proposta nos objetivos do trabalho, é direcionada a estes itens: melhorias no tempo de resposta e correção das ocorrências de travamento e inoperância.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos resultados desta pesquisa deu ensejo a uma compreensão mais abrangente da percepção dos usuários do programa de CRM (Customer Relationship Management) adotado pela instituição financeira estudada, neste momento que compreende sua implantação e pós implantação. Com base nesses dados foi possível avaliar, em níveis técnicos e comportamentais o impacto que a utilização do referido programa vem causando no desempenho das atividades profissionais, dos funcionários envolvidos com o atendimento ao público ou responsáveis pelo relacionamento com os clientes.

No que se refere aos aplicativos e funções do sistema avaliado a percepção do público é positiva haja vista os altos índices de repostas favoráveis às questões relacionadas ao temas. O agrupamento e disponibilização das informações dos clientes, que servem como ferramentas de fidelização e rentabilização, cumprem as funções de CRM a que o sistema se propõe, na visão dos respondentes. A acessibilidade e o *Layout* do novo programa foram apontados como as mais significativas melhorias que o novo programa apresenta em relação aos anteriores.

.O fato de o sistema apresentar uma interface mais agradável e agrupar mais informações dos clientes e uma mesma tela, o torna mais “pesado” e isto foi revelado na pesquisa, atribuindo percepção negativa em relação à lentidão e às ocorrências de inoperância que o programa apresenta.

Esta insatisfação decorre da visão que os funcionários demonstram possuir no que diz respeito à postura do banco em exigir elevados resultados e fornecer ferramentas, vistas como, precárias ou ineficientes. Porém, esta discussão foge aos objetivos do trabalho, oportunizando uma sugestão para continuidade do mesmo ou inter relação deste tema à tópicos relacionados à satisfação do funcionário em relação às condições de trabalho fornecidas pela empresa. Recomenda-se também a expansão da pesquisa a outras agências do estado, ou a outros estados para posterior comparação.

Tem-se a intenção de apresentar os resultados obtidos por esta pesquisa às superintendências de varejo das agências que compõe a regional Campo Mourão e Maringá, para que a critério dos dirigentes, seja encaminhada aos setores responsáveis pelos Sistemas de Informação da instituição estudada, com o intuito de sugerir o melhoramento das características do programa, percebidas de forma negativa.

Aponta-se como principal limitação desta pesquisa o baixo índice de resposta em

relação à população total que se desejava estudar, o que pode ser atribuído à fatores relacionados à disposição do público pesquisado em responder a pesquisa e às condições de acesso ao questionário pois a empresa não exige a atualização dos emails pessoais dos funcionários, meio pelo qual se optou por enviar a pesquisa. Outra limitação foi o número exíguo de estudos relacionados especificamente à percepção do usuário em relação ao tema CRM, que fez com que a pesquisa buscasse bases em estudos sobre a satisfação de usuários de Sistemas de Informação, como sendo a literatura que mais se aproximava do tema estudado. Este fato também influenciou a confecção do instrumento de pesquisa.

REFERÊNCIAS

As Revoluções Burguesas. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/3371969/Historia-Aula-10-Revolucoes-Burguesas>>. Acesso em: 02 ago. 2011.

ALBERTIN, Alberto L. Valor estratégico dos projetos de tecnologia da informação. **ERA – Revista de Administração de Empresas**. Jul/Set. 2001. Volume 41. N. 3. São Paulo. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n3/v41n3a05.pdf>. Acesso em: 17 out. 2011.

AUTRAN, Aline. **CRM Operacional, colaborativo e Analítico**. Disponível em: <<http://www.mxstudio.com.br/carreira/mercado/crm-operacional-colaborativo-e-analitico/>>. Acesso em: 26 jun. 2011.

BARROSO, Priscila F. **Relação da taxa de escolaridade com indicadores de emprego e desemprego**. Conversas e controvérsias. V. 1, No 1. Porto Alegre: 2010. Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/conversasecontroversias/article/viewFile/6868/5006>. Acesso em 30 Out 2011

BASSETO, Juliano. **Vantagens do CRM sobre o ERP**. Disponível em: <http://www.portalcallcenter.com.br/gestao/crm/vantagens-do-crm-sobre-o-erp>. Acesso em: 26 out. 2011.

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

CANDELORO, Raúl. **Como implantar com sucesso o conceito CRM**. Disponível em: <<http://www.vendamais.com.br/artigo/45048-como-implantar-com-sucesso-o-conceito-crm.html>>. Acesso em: 26 jun. 2011.

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

GREENBERG, P. **CRM: Customer relationship Management na velocidade da luz – Conquista e lealdade de clientes em tempo real na internet**. Rio de Janeiro: Campus. 2001

GUMMESSON, Evert. **Marketing de Relacionamento Total**. São Paulo: Bookman, 2008.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10 .ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LOPES, Carlos E; ABID, Jose A. D. Teoria da percepção no Behaviorismo radical. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ptp/v18n2/a03v18n2.pdf>. Acesso em: 12 out. 2011.

LAURINDO, Fernando José Barbin. **O papel da tecnologia da informação (TI) na estratégia das organizações**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v8n2/v8n2a04.pdf>>. Acesso em 06 jun. 2011.

LIGGYERI, Sonia. Conheça mais sobre CRM – Customer Relationship Management. Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br/y77.htm>>. Acesso em: 06 jun. 2011.

MACHADO, Eglon G. P. **Análise da satisfação do usuário do sistema de informação de apoio à logística na empresa petroquímica Triunfo S/A.** Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/16821/000685757.pdf?sequence=1>. Acesso em: 13 out. 2011.

MACHADO, Geraldo M. **Cognição, Percepção e Apercepção. Infoescola.** Disponível em: <http://www.infoescola.com/psicologia/cognicao-percepcao-e-apercepcao/>. Acesso em: 12 out. 2011.

MARTINS JUNIOR, Joaquim. **Como escrever trabalhos de conclusão de curso.** Petrópolis-RJ: Vozes: 2009.

OLIVER, R. **Satisfaction: a Behavioral perspective on the consumer.** New York: McGraw-Hill, 1997.

PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, L. K. **Journal of Management Information Systems - Special section: strategic and competitive information systems.** Disponível em: <http://dl.acm.org/citation.cfm?id=1189674>. Acesso em: 20 set. 2011

QUADROS, Moacir. **CRM: teoria, prática e ferramentas.** Florianópolis: Visual Books, 2010.

REZENDE, Denis A.; ABREU, Aline F. **Tecnologia da Informação Aplicada a Sistemas de Informação Empresariais.** São Paulo: Atlas, 2000.

SANTOS, André M; BARUFFI, Tatiana; MAÇADA, Antonio G. C; **O valor estratégico da TI: a percepção dos usuários de um sistema ERP.** XVII Congresso Latino Americano de Estratégia (SLADE). Camboriu. SC, 2004, Disponível em: <http://www.ea.ufrgs.br/professores/acgmacada/pubs/Artigo%20SLADE-TI.pdf>. Acesso em: 13 out. 2011.

SANTOS, José Duarte. **CRM offline & online.** Vila Nova da Gaia: Instituto Superior Polytecnico Gaya, 2006.

SILVA, Marcos. **Tecnologia da Informação e sua contribuição para a gestão empresarial.** Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/tecnologia-da-informacao-e-sua-contribuicao-para-a-gestao-empresarial/52772/>>. Acesso em: 21 ago. 2011.

TEIXEIRA, Carlos H. **Os desafios da educação para as novas gerações: entendendo a geração Y.** Sumaré Revista Acadêmica Eletrônica. Disponível em: http://www.facsumare.edu.br/Arquivos/1/raes/05/raesed05_artigo05.pdf. Acesso em: 27 out. 2011.

TENÓRIO, Fernando G. **Tecnologia da Informação transformando as organizações e o trabalho.** Rio de Janeiro: FGV, 2007.

VALDÉS. Jesús Álvarez. **Marketing estratégico e estratégia competitiva de empresas turísticas.** Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-13102003.../TESIS.pdf>>. Acesso em: 21 ago. 2011.

WENNINGKAMP, Anderson. **A miopia das empresas na satisfação dos clientes.** Disponível em: <<http://www.jornaldoempreendedor.com.br/gestao/estrategias-de-sucesso/a-miopia-das-empresas-na-satisfacao-do-cliente>>. Acesso em: 07 jun. 2011.

ANEXO A – INSTRUMENTO DE PESQUISA

Parte I

Caracterização do respondente

Idade

- Até 25 anos
- de 26 a 35 anos
- de 36 a 45 anos
- Acima de 45 anos

Escolaridade

- Ensino Médio
- Graduação
- Especialização
- Mestrado / Doutorado

Tempo de Banco

- até 05 anos
- de 05 a 10 anos
- de 11 a 20 anos
- acima de 20 anos

Cargo Atual

- Escriturário
- Assistente
- Gerencia Média
- Administrador de Agência

Trabalha com atendimento à clientes

- Sim
- Não

Parte II

Questões objetivas

Avalie as afirmações a seguir de acordo com a escala:

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

1. É fácil navegar pelos aplicativos do programa.

1.() 2.() 3.() 4.() 5.()

2. As funcionalidades do programa são claras

1.() 2.() 3.() 4.() 5.()

3. As funcionalidades do programa são de fácil acesso

1.() 2.() 3.() 4.() 5.()

4. O tempo em que o programa não apresenta problemas, como 'estar inoperante', é satisfatório.

1.() 2.() 3.() 4.() 5.()

5. O tempo que o programa gasta para processar os comandos do usuário é satisfatório.

1.() 2.() 3.() 4.() 5.()

6. O treinamento disponibilizado para operar o sistema foi suficiente

1.() 2.() 3.() 4.() 5.()

7. O nível de integração dos sistemas presentes no programa é satisfatório.

1.() 2.() 3.() 4.() 5.()

8. O programa apresenta melhorias em comparação aos programas anteriores.

1.() 2.() 3.() 4.() 5.()

9. O programa contribui para realização das minhas atribuições.

1.() 2.() 3.() 4.() 5.()

10. A utilização do programa favorece o atingimento dos objetivos de fidelização dos clientes

1.() 2.() 3.() 4.() 5.()

11. A utilização do programa favorece o atingimento dos objetivos de rentabilização dos clientes

1.() 2.() 3.() 4.() 5.()

12. A utilização do programa contribui para alcançar os resultados esperados pelo banco

1.() 2.() 3.() 4.() 5.()

Parte III

Questões abertas

Digite sua resposta a partir da seta (->)

13. Caso tenha concordado com a questão 8 (melhorias em comparação ao programa anterior), cite uma das melhorias.

->

14. Cite pontos positivos do novo programa

->

15. Cite pontos negativos do novo programa

->

16. Dê uma sugestão de melhoria para o programa

->

Obrigado pela colaboração!