

UFRRJ
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO
E ESTRATÉGIA

DISSERTAÇÃO

**Avaliação do CRM numa instituição financeira segundo gerentes de
relacionamento**

VINÍCIUS DA SILVA GUIMARÃES

2017



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA – MPGE**

**AVALIAÇÃO DO CRM NUMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA SEGUNDO
GERENTES DE RELACIONAMENTO**

VINÍCIUS DA SILVA GUIMARÃES

Sob a Orientação do Professor
Marco Antônio Ferreira de Souza

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Gestão e Estratégia**, no curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, Área de Concentração em Gestão e Estratégia.

Seropédica, RJ
Julho de 2017

G963a Guimarães, Vinícius da Silva, 1976-
Avaliação do CRM numa instituição financeira segundo
gerentes de relacionamento / Vinícius da Silva
Guimarães. - 2017.
91 f.: il.

Orientador: Marco Antônio Ferreira de Souza.
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal Rural do Rio
de Janeiro, Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia,
2017.

1. CRM (*Customer Relationship Management*). 2. Estratégia. 3.
Marketing de Relacionamento. 4. Instituição Financeira. 5. TIC
(Tecnologia da Informação e Comunicação). I. Souza, Marco
Antônio Ferreira de, 1971-, orient. II. Universidade Federal Rural
do Rio de Janeiro. Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia.
III. Título.

**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - ICSA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA – MPGE**

VINÍCIUS DA SILVA GUIMARÃES

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre**, no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, na área de Concentração em Gestão e Estratégia.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 12/07/2017.

BANCA EXAMINADORA

Gustavo Lopes Olivares, Prof. Dr. – UFRRJ/MPGE
Presidente da Banca – Membro Interno

Marco Antônio Ferreira de Souza, Prof. Dr. – UFRRJ/MPGE
Orientador – Membro Interno

André Ferreira, Prof. Dr. – UFF
Membro Externo

AGRADECIMENTOS

A Deus por iluminar meu caminho e me dar forças ao longo desta jornada.

Aos meus pais Gerson e Dauria pelo amor, dedicação e apoio incondicional em todos os momentos da minha vida.

A minha esposa, Rachel, pelo incentivo e compreensão durante todo este período.

Ao meu filho, Vinícius Júnior, por tantos sorrisos e travessuras.

A todos os meus familiares, irmã, sobrinha, cunhados, primos e tios por terem compreendido a minha ausência.

Aos participantes da pesquisa, que contribuíram de forma significativa para a realização dessa pesquisa.

Aos meus colegas de mestrado pelo companheirismo, apoio e por todos os momentos inesquecíveis que passamos juntos.

Aos professores do MPGE pelo profissionalismo e conhecimentos transmitidos.

Ao meu orientador, Professor Dr. Marco Antônio Ferreira de Souza, pela dedicação, compreensão, competência e pelas contribuições ao trabalho.

A todos aqueles que me apoiaram de forma direta ou indireta para realização deste trabalho.

RESUMO

GUIMARÃES, Vinícius da Silva. **Avaliação do CRM numa instituição financeira segundo gerentes de relacionamento**. 2017. 91p. Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2017.

O presente trabalho teve como objetivo verificar a efetividade da implantação do CRM como estratégia de negócio numa instituição financeira de grande porte segundo a ótica dos gerentes de relacionamento. O trabalho envolveu levantamento bibliográfico dos temas estratégia, tecnologia da informação e comunicação – TIC no negócio bancário e *Customer Relationship Management* – CRM e uma pesquisa de campo com gerentes de relacionamento do segmento pessoa física lotados na rede de agências relativa à implantação do *Customer Relationship Management* na instituição financeira. Pode-se verificar que os sistemas anteriores ao CRM não exibiam numerosas informações para permitir um contato com o cliente de forma assertiva, a instituição financeira proporcionou um treinamento satisfatório para os seus funcionários, ocorreu uma maior integração entre os diversos setores da organização, o uso do CRM contribuiu para o aumento da confiança para ofertar e vender produtos, a integração dos sistemas legados ocorreu de forma bem-sucedida com o sistema CRM, houve resistência por parte dos funcionários para utilizá-lo e a navegação pelos aplicativos disponibilizados pelo sistema CRM foi considerada fácil. Além disso, a pesquisa evidenciou que o sistema CRM aumentou o tempo gasto pelos funcionários para atualizar os dados cadastrais dos clientes, possibilitou o aumento de informações sobre os mesmos, permitiu melhorar o relacionamento com os clientes e contribuiu para alcançar os resultados esperados pelo banco. Portanto, constatou-se que a implantação do CRM na instituição financeira desse estudo foi bem-sucedida e tem contribuído para o aumento das vendas de produtos e serviços do banco. Contudo, o sistema CRM precisa de ajustes e melhorias para otimizar o seu uso, pois o sistema apresenta problemas de lentidão e inoperância.

Palavras-chave: CRM (*Customer Relationship Management*); Estratégia; Marketing de Relacionamento; Instituição Financeira; TIC (Tecnologia da Informação e Comunicação).

ABSTRACT

GUIMARÃES, Vinícius da Silva. **Evaluation of CRM in a financial institution according to relationship managers.** 2017. 91p. Dissertation (Master in Management and Strategy). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2017.

The present work had as objective to verify the effectiveness of the implementation of CRM as a business strategy in a large financial institution according to the point of view of relationship managers. The work involved a bibliographic survey of the themes of strategy, information and communication technology - ICT in banking and Customer Relationship Management - CRM and a field research with relationship managers of the individual segment in the branch network related to the implementation of Customer Relationship Management in the financial institution. It can be verified that the systems before CRM did not display numerous information to allow a contact with the client of assertive form, the financial institution provided a training satisfactory for its employees, a greater integration between the diverse sectors of the organization occurred, the use of CRM has contributed to the increase of the confidence to offer and to sell products, the integration of the legacy systems happened successfully with the CRM system, there was resistance by the employees to use it and the navigation by the applications made available by the CRM system was considered easy. In addition, the survey showed that the CRM system increased the time spent by employees to update customer data, made it possible to increase customer information, improve customer relationships and help achieve the expected results of the bank. Therefore, it was verified that the implantation of the CRM in the financial institution of this study was successful and has contributed to the increase of sales of products and services of the bank. However, the CRM system needs adjustments and improvements to optimize its use, because the system presents problems of slowness and inoperability.

Key words: CRM (Customer Relationship Management), Strategy, Marketing of Relationship, Financial Institution, Information and Communication Technology – ICT.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Escolas do Pensamento Estratégico e sua formulação de estratégia	10
QUADRO 2: Fontes de imitação custosa	21
QUADRO 3: O modelo VRIO.....	22
QUADRO 4: As ondas de inovação tecnológica no setor bancário	28
QUADRO 5: Segmentação de clientes na era digital	32
QUADRO 6: Características das ações de marketing de relacionamento	40
QUADRO 7: Faixa etária dos respondentes	58

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Nível de escolaridade	59
GRÁFICO 2: Tempo de IF.....	59
GRÁFICO 3: Tempo no Cargo Atual	60
GRÁFICO 4: Notas atribuídas ao CRM	61
GRÁFICO 5: Horas diárias de utilização do CRM	62
GRÁFICO 6: Os sistemas antigos permitiam um rápido atendimento	63
GRÁFICO 7: Os sistemas antigos permitiam um bom atendimento	63
GRÁFICO 8: Os sistemas antigos apresentavam fácil utilização	64
GRÁFICO 9: Os sistemas antigos apresentavam numerosas informações	65
GRÁFICO 10: O treinamento disponibilizado foi satisfatório	66
GRÁFICO 11: Houve resistência dos funcionários para utilizar o sistema CRM	66
GRÁFICO 12: Senti dificuldades de adaptação ao sistema CRM	67
GRÁFICO 13: A navegação pelos aplicativos do sistema CRM é fácil	68
GRÁFICO 14: O sistema CRM aumentou a motivação no trabalho	68
GRÁFICO 15: O CRM aumentou a confiança para ofertar e vender produtos	69
GRÁFICO 16: Tempo para atualizar as informações dos clientes após o CRM	69
GRÁFICO 17: Tempo que o sistema CRM não apresenta problemas	70
GRÁFICO 18: Tempo de processamento do sistema CRM	71
GRÁFICO 19: Satisfação com o atendimento após o CRM	71
GRÁFICO 20: Receptividade aos produtos e serviços após o CRM	72
GRÁFICO 21: O sistema CRM melhorou o relacionamento com os clientes	73
GRÁFICO 22: A integração dos sistemas legados com o sistema CRM	74
GRÁFICO 23: O sistema CRM aumentou as informações sobre os clientes	74
GRÁFICO 24: O sistema CRM permitiu uma maior integração entre as áreas	75
GRÁFICO 25: O sistema CRM permitiu uma maior retenção dos clientes	75
GRÁFICO 26: O sistema CRM aumentou as compras de produtos e serviços	76
GRÁFICO 27: O sistema CRM contribui para alcançar os resultados esperados pelo banco	77

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Quatro abordagens básicas de formulação de estratégia.....	9
FIGURA 2: Forças que dirigem a concorrência na indústria.....	13
FIGURA 3: Três estratégias genéricas.....	18

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ATM – *Automated Teller Machine*

Bacen – Banco Central do Brasil

Cade – Conselho Administrativo de Defesa Econômica

CCS – Cadastro de Clientes do Sistema Financeiro Nacional

Cetip – Central de Custódia e de Liquidação Financeira de Títulos

CIAB – Congresso Internacional de Automação Bancária

CMN – Conselho Monetário Nacional

CPD – Centro de Processamento da Dados

CRM – *Customer Relationship Management*

CVM – Comissão de Valores Mobiliários

DAC – Distribuidor Automático de Chamadas

DBM – *Data Base Marketing*

DI – Depósitos Interfinanceiros

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos

Febraban – Federação Brasileira dos Bancos

IBM – *International Business Machine*

PIB – Produto Interno Bruto

PND – Plano Nacional de Desenvolvimento

POS – *Point of Sale*

SCR – Sistema de Informações de Crédito do Banco Central

Selic – Sistema Especial de Liquidação e de Custódia

TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação

UFRRJ – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

VBR – Visão Baseada em Recursos

VRIO – Valor Raridade Imitabilidade Organização

Sumário

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Contextualização	1
1.1.1 Caracterização da Organização	1
1.1.2 Situação Problema	2
1.2 Pergunta de Pesquisa	4
1.3 Objetivos.....	4
1.3.1 Objetivo Final	4
1.3.2 Objetivos Intermediários	5
1.4 Justificativa.....	5
1.4.1 Relevância	5
1.4.2 Oportunidade	6
1.5 Delimitação do Estudo	7
2. REVISÃO DE LITERATURA	8
2.1 Estratégia	8
2.1.1 Escolas do Pensamento Estratégico.....	10
2.1.2 Estratégia Competitiva Genérica.....	13
2.1.3 A Visão Baseada em Recursos (VBR).....	18
2.2 A Tecnologia da Informação e Comunicação - TIC no Negócio Bancário.....	22
2.2.1 O Negócio Bancário	33
2.3 <i>Customer Relationship Management</i> - CRM	39
3. METODOLOGIA DE PESQUISA	54
3.1 Tipo de Pesquisa.....	54
3.2 Universo e Amostra	55
3.3 Coleta de dados.....	55
3.4 Tratamento de dados.....	56
3.5 Limitações do Método	57

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	58
5. CONSIDERAÇÃO FINAIS	78
REFERÊNCIAS	83
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA	87

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

1.1.1 Caracterização da Organização

A organização estudada nesse trabalho é uma instituição financeira brasileira de grande porte, que será identificada como IF. Essa instituição financeira possui presença em todo território nacional e em diversos países do mundo com a maior rede de atendimento entre as instituições brasileiras, tanto no Brasil quanto no exterior.

Fortuna (2005) menciona que a IF exerceu uma função típica de autoridade monetária até 1986, quando, por decisão do Conselho Monetário Nacional – CMN, foi suprimida a conta movimento. Essa conta colocava a IF numa posição privilegiada de banco co-responsável pela emissão de moeda, via ajustamento das contas das autoridades monetárias e do Tesouro Nacional.

A IF é uma empresa de economia mista controlada pela União e faz parte do Novo Mercado, ou seja, lista da BM&FBOVESPA que reúne as melhores práticas em governança corporativa. Segundo Lima et al (2007), a governança corporativa é a elaboração de procedimentos internos e externos que possibilitem que as decisões corporativas sejam realizadas no intuito de atender o interesse dos investidores maximizando a probabilidade de obtenção de retorno sobre seus investimentos. Nesse caso, a adoção de boas práticas de governança corporativa pela IF busca garantir a transparência e a equidade nas relações com acionistas e demais *stakeholders*.

A organização possui posição de destaque no mercado de crédito brasileiro, com 20,4% de participação. Além disso, a IF mantém alinhamento a políticas públicas e o apoio ao agronegócio, à infraestrutura, às micro e pequenas empresas e ao comércio exterior refletindo o compromisso com o desenvolvimento econômico e social do Brasil.

Atualmente, a IF possui uma das maiores bases de clientes do país, conforme o cadastro de clientes do sistema financeiro nacional (CCS) e do sistema de informações de crédito do Banco Central (SCR). Contudo, a manutenção desses clientes não é fácil mesmo num oligopólio, pois existe um alto grau de competição entre as instituições financeiras brasileiras. A competição entre os oligopólios bancários ocorre menos em termos de juros e/ou tarifas e mais em qualidade de serviços oferecidos.

Nesse novo ambiente competitivo, onde empresas de outros setores que detêm grande *expertise* em tecnologia da informação e comunicação se apresentam como novos concorrentes, verifica-se o surgimento de uma nova fase baseada principalmente na experiência do cliente e pelo tipo de atendimento prestado pelos funcionários das instituições financeiras do que pela natureza transacional dos serviços, o que irá acarretar numa maior importância para o relacionamento com os clientes do banco (FEBRABAN, 2013). Nesse contexto, torna-se imperativo o investimento em sistema de CRM - *Customer Relationship Management*, que foi implantado num passado recente pela IF e vem passando por melhorias contínuas.

1.1.2 Situação Problema

A indústria bancária sempre esteve na vanguarda da tecnologia da informação e comunicação. E no Brasil não é diferente, pois é o setor que mais investe nesse tipo de tecnologia. O início da utilização dos computadores no setor bancário brasileiro ocorreu em meados da década de 1960 permitindo a inovação de produtos, serviços e processos. Desde então, a tecnologia da informação e comunicação se tornou um alicerce para o setor bancário.

Além disso, deve-se ressaltar que a consolidação do sistema financeiro foi decorrente de diversos fatores, como “[...] a desregulamentação dos serviços bancários, maior desenvolvimento de tecnologia da informação, pautado principalmente nas telecomunicações e na informática, e mudanças na estratégia gerencial” (METZNER; MATIAS, 2015, p.22).

A partir do momento que se iniciou o processo de automação do setor bancário nacional, as instituições financeiras passaram por um processo de informatização e transformação digital, que incluiu a implantação de sistemas de processamento em tempo real, a expansão da rede de caixas eletrônicos e o desenvolvimento do *internet e mobile banking* que tem sido cada vez mais usados pelos clientes bancários.

Dessa forma, verifica-se que:

A relação entre o avanço tecnológico e a mudança de comportamento do usuário pode ser visto como uma via de mão-dupla. Ao mesmo tempo em que os novos hábitos dos clientes motivam a criação de produtos, serviços e canais adequados, a maior disponibilidade, conveniência e praticidade proporcionada pela tecnologia induzem os correntistas a utilizar os serviços bancários de forma diferenciada.
(FEBRABAN, 2012, p.39)

As instituições financeiras deverão se preocupar em manter a relação de mão-dupla de duas formas para manterem a competitividade. A primeira, disponibilizando “[...] maior tecnologia em produtos, serviços e canais provocando mudanças de comportamento nos

correntistas, a segunda, monitorando tendências e comportamentos que exijam uma resposta tecnológica adequada para garantir a satisfação dos clientes” (FEBRABAN, 2012, p.40).

No Brasil, o setor bancário é extremamente concentrado. Segundo o Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos – DIEESE (2015), a participação de mercado dos cinco maiores bancos corresponde, atualmente, a 80% dos ativos totais e 84% da carteira de crédito e, após a aquisição do HSBC pelo Bradesco que recentemente obteve parecer final do Cade – Conselho Administrativo de Defesa Econômica - será de 83% e 86%, respectivamente.

Apesar da existência da concentração bancária no Brasil, verifica-se que o setor bancário apresenta um alto nível de competitividade entre os principais *players*. Assim, a concorrência no setor bancário pode ocorrer de diversas maneiras, tais como a criação de imagem de experiência, tradição e segurança, estratégias de marketing, qualificação de suas equipes operacionais, informações privilegiadas conquistadas no relacionamento com seus clientes, desenvolvimento de novos dispositivos e práticas financeiras (FREITAS, 1997 *apud* CAMARGO, 2009).

A evolução tecnológica, o acirramento da concorrência e a mudança no comportamento do cliente bancário apontam para mutações no escopo das agências bancárias que deverão reformular o atendimento aos clientes da seguinte forma:

Como o relacionamento dos clientes na agência será mais sofisticado, apresentando uma natureza mais consultiva do que transacional, o maior conhecimento dos clientes é fundamental para reconhecer suas necessidades, oferecer produtos e serviços alinhados com os respectivos perfis e personalizar ao máximo o atendimento e a experiência do cliente.
(FEBRABAN, 2013, p.52)

A tecnologia da informação e comunicação será necessária para implementar ferramentas de gestão mais sofisticadas que serão necessárias para automatizar o contato com atuais e potenciais clientes. Além disso, essas ferramentas permitirão manter um registro inteligente de relacionamento, atividades e interações dos consumidores com os bancos. Nesse sentido, a utilização de CRMs (*Customer Relationship Management*) é fundamental para garantir o maior conhecimento dos clientes, monitorar seus registros de atividades e acompanhar a evolução do perfil em relação ao tipo de produtos e serviços consumidos (FEBRABAN, 2013).

Dessa forma, mais uma vez a tecnologia da informação e comunicação surge como suporte à estratégia de aumentar o conhecimento do cliente, no intuito das instituições financeiras poderem ofertar produtos e serviços que satisfaçam as necessidades dos clientes.

1.2 Pergunta de Pesquisa

Segundo a Febraban (2013), o setor bancário se encontra numa nova era baseada muito mais pela experiência do cliente e pelo tipo de atendimento prestado pelos consultores financeiros do que pela natureza transacional dos serviços, que implicará uma importância muito maior para o relacionamento com os clientes dos bancos. Nesse sentido, a própria Febraban afirma que investir em temas como o CRM não será mais um diferencial, mas sim uma necessidade para habilitar os bancos a concorrerem em um cenário mais sofisticado e com um perfil diferente de atendimento nos próximos anos.

Na instituição financeira brasileira de grande porte (IF) objeto desse estudo, adotou-se o objetivo de avançar no processo de ampliação e fortalecimento da organização com seus clientes do mercado de varejo. Assim, um conjunto de ações foi implantado para aprimorar modelos de atendimento, processos e organização da força de vendas, promovendo o aperfeiçoamento do conhecimento do cliente com uso de ferramentas de *Customer Relationship Management* (CRM).

A IF estudada vem buscando maneiras inovadoras para rentabilizar clientes, maximizar receitas, reduzir custos e transformar oportunidades em negócios. Conforme as tendências de mercado relatadas anteriormente, pode-se verificar que a instituição financeira está realizando investimentos alinhados com tais tendências, no intuito de obter o conhecimento do cliente e entregar produtos e serviços de acordo com o perfil do seu cliente, que por sua vez possibilitará a satisfação do mesmo.

Dessa forma, para o desenvolvimento e conclusão deste estudo é primordial que se responda a seguinte pergunta de pesquisa:

- Qual foi a efetividade da implantação do CRM como estratégia de negócio numa instituição financeira brasileira de grande porte segundo a ótica dos gerentes de relacionamento?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Final

Verificar a efetividade da implantação do CRM como estratégia de negócio numa instituição financeira brasileira de grande porte segundo a ótica dos gerentes de relacionamento.

1.3.2 Objetivos Intermediários

- Verificar como ocorria o relacionamento do banco com os clientes antes da implantação do CRM;
- Evidenciar o papel e a importância do CRM para a IF, conforme a visão dos gerentes de relacionamento;
- Identificar as vantagens e desvantagens observadas pelos gerentes de relacionamento a partir da implementação do CRM;
- Relatar as principais dificuldades ocorridas durante a implantação do CRM;
- Evidenciar se a implementação do CRM está relacionada com a melhoria do conhecimento do cliente e do relacionamento com o mesmo;
- Verificar se aumentou a fidelidade e a rentabilidade dos clientes por meio da oferta de produtos específicos conforme a necessidade de cada um;
- Identificar as percepções dos gerentes de relacionamento em relação ao CRM.

1.4 Justificativa

1.4.1 Relevância

Na atual era, o conhecimento tornou-se o principal ativo para perenidade das organizações. Por isso, as empresas precisam identificar formas de coletar as informações necessárias principalmente dos seus clientes para sobreviver num mercado cada vez mais competitivo. Após essa etapa, deve-se analisar tais informações para formular estratégias e ações que possibilitem a manutenção dos clientes atuais e a conquista de novos clientes.

A importância do papel da informação para as empresas atualmente é corroborada com a afirmação que:

A qualidade das informações que recebemos determina, em grande parte, o sucesso de nossas ações, assim como nos ajuda a enfrentar as mudanças causadas pelos fatores sociais, econômicos, normativos e tecnológicos que colocam em risco a sustentabilidade das empresas.
(ELEUTERIO, 2015, p.17)

Nesse novo cenário, destacam-se empresas como o Facebook que está avaliada em mais de USD 500 bilhões. A empresa do Vale do Silício extrai seu lucro das informações dos seus usuários. Com essas informações, o Facebook passa a saber o que os usuários desejam podendo oferecer anúncios personalizados e muito mais eficientes. Além disso, a empresa pode privilegiar conexões com marcas que, mais tarde, vão resultar no consumo de produtos. Outra empresa que atua dessa forma é o Google, avaliado em USD 658 bilhões, que exibe propagandas a partir dos padrões de comportamento detectados nas buscas e no uso de suas ferramentas.

Dessa forma, o estudo procurará abordar uma tendência mundial no que tange ao uso da informação na estratégia empresarial. Nesse sentido, os bancos já possuem uma enorme quantidade de informações internas e externas dos seus clientes, o que permite elaborar um perfil do comportamento dos mesmos assim como das suas preferências. Portanto, verificar a efetividade do uso do CRM representa significativa relevância ao se considerar o seu potencial estratégico.

1.4.2 Oportunidade

Antes da implementação do CRM, o processo de oferta de produtos aos clientes que visitavam as agências era realizado através da consulta em diversos sistemas da IF, o que dificultava o atendimento. Assim, a análise não era automatizada e ficava somente a cargo do gerente da IF que decidia a cesta adequada para o cliente a partir de informações básicas dispersas nos sistemas da instituição. Contudo, nem sempre essa escolha terminava em satisfação para o cliente bancário assim como para instituição financeira.

Geralmente, todo esse processo era demorado e atrasava o atendimento. Com isso, a IF desse estudo necessitava de uma ferramenta analítica para acelerar o tempo de oferta e obter mais assertividade na cesta de produtos. Portanto, todas as informações do cliente, os melhores produtos e serviços que atendam a necessidade do mesmo naquele momento deverão ser disponibilizados na tela do gerente por um sistema de informação.

Dessa forma, este estudo permitirá identificar na prática como os funcionários que atuam na linha de frente do relacionamento com o cliente percebem a efetividade da implantação do CRM como estratégia de negócio numa IF.

1.5 Delimitação do Estudo

O presente estudo será realizado numa instituição financeira brasileira de grande porte (IF) apenas com os ocupantes do cargo de gerente de relacionamento lotados em agências varejo. Esses gerentes atuam no atendimento a clientes pessoas físicas, sendo que o foco será os profissionais que trabalham na cidade do Rio de Janeiro.

Os demais profissionais lotados nesse tipo de agência não serão passíveis de investigação. Isso significa que nem os funcionários subordinados aos gerentes de relacionamento assim como os seus superiores não serão abordados nesse estudo.

Nesse trabalho, três importantes atores estão envolvidos nessa aposta da estratégia de negócio da empresa: os acionistas, os funcionários e os clientes.

Em termos de viabilidade de pesquisa, optou-se por não entrevistar os acionistas nem os clientes. Entendemos que os gerentes de relacionamento, que tem papel fundamental na interação cliente-empresa, poderiam ilustrar as transformações no seu trabalho, nas expectativas da empresa e na experiência dos clientes ocorridas em função da implantação do novo CRM.

De forma adicional, a delimitação temporal do presente estudo abrange o período de abril de 2017 a maio de 2017. Nesse período, realizou-se o trabalho de campo com a aplicação dos questionários junto aos gerentes de relacionamento que atendem os clientes pessoas físicas.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Estratégia

A estratégia possui inúmeros conceitos no meio acadêmico. Essa diversidade de conceitos é explicada pelos variados enfoques dados pelos principais autores da área. No presente estudo, abordar-se-á a conceituação de estratégia no âmbito empresarial e dentro de um contexto onde a sua formulação e implementação são vitais para sobrevivência das organizações.

Barney e Hesterly (2011) definem estratégia como uma teoria da forma de obter vantagens competitivas. E complementam que uma boa estratégia é aquela que estabelece tais vantagens.

Porter (1996) conceitua estratégia como uma forma de produzir adequação entre as atividades da empresa. O autor complementa que:

O sucesso de uma estratégia depende de fazer muitas coisas direito, não apenas algumas – e integrá-las entre si. Se não houver adequação entre as atividades, não haverá uma estratégia distinta e pouca sustentabilidade resultará. A gerência se reverterá para a tarefa mais simples de supervisionar funções independentes, e a eficácia operacional determinará o desempenho relativo de uma organização.
(PORTER, 1996, p.13)

Martins e Guindani (2013) ao abordarem algumas definições de estratégia de renomados autores concluem que o conceito de estratégia passou a ser considerado um discurso emitido e defendido, uma declaração formal de onde se quer chegar e que, invariavelmente, adquire o sentido de lutar contra inimigos e vencê-los. Esses autores complementam que esses inimigos são todas as organizações que desempenham atividades similares e lutam para conquistar os mesmos consumidores.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), no intuito de caracterizar os principais significados da estratégia, dividiu o vasto material existente sobre estratégia em cinco definições conhecidas como os cinco Pês da estratégia. Essas definições, além das estratégias deliberadas e emergentes, são descritas abaixo.

- Estratégias como planos e padrões – A definição de estratégia como um plano, ou algo equivalente – uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro.
- Estratégias como algo deliberado e emergente – As intenções plenamente realizadas podem ser chamadas de estratégias deliberadas. As que não foram podem ser chamadas de estratégias não realizadas. Mas há um terceiro caso, que

é chamada de estratégia emergente, em que um padrão realizado não era expressamente pretendido.

- Estratégias como posições e perspectiva – Ao plano e padrão, pode-se acrescentar mais duas palavras com “p”. Para algumas pessoas, estratégia é uma posição, isto é, a localização de determinados produtos em determinados mercados. Para outras, estratégia é uma perspectiva, isto é a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas.
- Todos os Ps – O quinto “p” define estratégia como um pretexto. Nesse caso, estratégia é um truque, isto é, uma “manobra” específica para enganar um oponente ou concorrente.

As diferentes definições apresentadas acima demonstram a abrangência e multiplicidade do conceito de estratégia, que contempla desde plano e padrão até posição e perspectiva. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), mencionaram que a combinação de plano e padrão com posição e perspectiva derivam quatro abordagens básicas de formulação de estratégia, conforme expresso na matriz da figura 1.

Figura 1 – Quatro abordagens básicas de formulação de estratégia

		Processo estratégico para:	
		Planos deliberados	Padrões emergentes
Conteúdo de estratégia como:	Posições tangíveis	Planejamento estratégico	Empreendimento estratégico
	Perspectiva ampla	Visão estratégica	Aprendizagem estratégica

Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p.30)

Verifica-se que a variedade de conceitos de estratégia está correlacionada com o enfoque adotado pelas escolas de pensamento sobre formulação de estratégia. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), apresentaram dez escolas de pensamento estratégico com as suas respectivas perspectivas, que serão relatadas de forma sintética a seguir.

2.1.1 Escolas do Pensamento Estratégico

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p.20) mencionam que:

[...] na revisão de grande volume de literatura emergem dez pontos de vista distintos, a maioria dos quais se reflete na prática gerencial. Cada um tem uma perspectiva única que focaliza [...] um aspecto importante do processo de formulação de estratégia. [...] cada uma dessas perspectivas é, em certo sentido, restrita e exagerada; em outro sentido, porém, cada uma também é interessante e criteriosa.

Assim, esses autores apresentam as dez escolas do pensamento estratégico a partir da sua perspectiva. Essas escolas foram associadas com um adjetivo que pudesse captar da melhor forma a visão que cada uma dessas escolas tem do processo de estratégia, conforme está demonstrado no quadro 1 abaixo.

Quadro 1 – Escolas do Pensamento Estratégico e sua formulação de estratégia

Escola	Estratégia
A Escola do Design	Formulação de estratégia como um processo de <i>concepção</i>
A Escola do Planejamento	Formulação de estratégia como um processo <i>formal</i>
A Escola do Posicionamento	Formulação de estratégia como um processo <i>analítico</i>
A Escola Empreendedora	Formulação de estratégia como um processo <i>visionário</i>
A Escola Cognitiva	Formulação de estratégia como um processo <i>mental</i>
A Escola de Aprendizado	Formulação de estratégia como um processo <i>emergente</i>
A Escola do Poder	Formulação de estratégia como um processo de <i>negociação</i>
A Escola Cultural	Formulação de estratégia como um processo <i>coletivo</i>
A Escola Ambiental	Formulação de estratégia como um processo <i>reativo</i>
A Escola de Configuração	Formulação de estratégia como um processo de <i>transformação</i>

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p.20)

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p.21), afirmam que “as três primeiras escolas são de natureza prescritiva – mais preocupadas em como as estratégias devem ser formuladas do que em como elas necessariamente se formam”. Adicionalmente, tais autores mencionam que as seis escolas seguintes consideram aspectos próprios do processo de formulação de estratégias e têm-se atentado menos com a prescrição do comportamento estratégico ideal do que com a descrição de como as estratégias são realmente elaboradas. E finalmente, eles relatam que há uma escola a qual se poderia dizer que combina as outras, que é a escola de configuração.

A Escola do Design será a primeira escola abordada. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), mencionam que a escola do design, basicamente, propõe um modelo de formulação de estratégia que procura atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas. Para Mintzberg, os pesquisadores dessa escola “apresentam uma visão do processo de

formação da estratégia com uma orientação prescritiva, baseada no planejamento formal e com forte posicionamento analítico” (ALMEIDA, 1999, p.2).

A Escola de Planejamento será a segunda escola abordada nesse estudo. O modelo básico de planejamento estratégico é constituído por diversos estágios. O primeiro estágio abrange a fixação de objetivos. Após essa etapa, os dois estágios seguintes são para avaliar as condições externas e internas da organização, por isso são conhecidos como auditorias externa e interna respectivamente. Em seguida, ocorre o estágio de avaliação de estratégia que consiste na utilização de métodos associados ao cálculo do “valor para o acionista”, ou seja, a utilização de técnicas voltadas para análise financeira na maioria das vezes. E o estágio de operacionalização da estratégia, que contempla um conjunto de hierarquias com a decomposição da estratégia pelos diversos níveis hierárquicos e com diferentes perspectivas de tempo (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

A Escola de Posicionamento será a terceira escola abordada nesse trabalho. A escola de posicionamento acrescentou conteúdo e substância em relação as duas escolas citadas anteriormente. O incremento de conteúdo significa que essa escola enfatizou a importância das próprias estratégias, e não somente dos processos pelo qual elas foram formuladas. Michael Porter foi o impulsionador desta escola em 1980, quando publicou *Competitive Strategy*. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p.90) argumentam que “embora um livro dificilmente possa criar uma escola, este agiu como um estimulante para reunir grande parte do desencanto com as escolas do design e do planejamento, bem como a percepção da necessidade de substância”. O livro *Competitive Strategy* aglutinou os interesses de uma geração de acadêmicos e possibilitou esta escola se tornar a escola dominante na área em parte da década de 1980.

A Escola Empreendedora será a quarta escola citada nesse trabalho. Essa escola possui como principal conceito a visão, ou seja, uma representação mental de estratégia, criada ou expressa na mente do líder. Dessa forma, o empreendedor tem uma visão de futuro da organização e um senso de direção de longo prazo (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

A Escola Cognitiva será a quinta escola abordada. Nessa escola, a formulação de estratégia é vista como um processo mental. Por isso, a necessidade de tentar compreender a mente do estrategista. Este é o trabalho dessa escola, isto é buscar o que este processo significa no âmbito da cognição humana através do uso da psicologia cognitiva (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

A Escola de Aprendizado será a sexta escola comentada. Segundo esta escola, “[...] as estratégias emergem quando as pessoas, algumas vezes atuando individualmente, mas na maioria dos casos coletivamente, aprendem a respeito de uma situação tanto quanto a capacidade da sua organização de lidar com ela” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p.176). Assim, o papel do líder passa a ser o gerenciamento do processo de aprendizado estratégico onde novas estratégias emergem, ao invés de estabelecer estratégias deliberadas.

A Escola do Poder será a sétima escola elucidada. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p.224) mencionam que “a escola de poder abre o jogo e caracteriza a formulação de estratégia como um processo aberto de influência, enfatizando o uso de poder e política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses”. Essa escola é subdividida em poder micro e poder macro. Tais autores esclarecem que o poder micro está relacionado com jogo de política, ou seja, de poder ilegítimo e legítimo dentro de uma organização. Enquanto que o poder macro abrange o uso de poder pela organização.

A Escola Cultural será a oitava escola abordada. Nessa escola, a formação da estratégia é vista como um processo coletivo, de interação social, baseado nas crenças e nas interpretações comuns dos membros de uma organização, as quais são adquiridas através de um processo de aculturação ou socialização. Dessa forma, a estratégia assume a forma de uma perspectiva inconsciente e de interação social (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

A Escola Ambiental será a nona escola comentada. Nessa escola, os autores defensores dessa visão tendem a considerar a organização passiva, ou seja, como algo que apenas reage a um ambiente que dita a pauta. Dessa forma, a estratégia se torna uma espécie de processo de espelhamento. E a liderança, assim como a organização, torna-se subordinada ao ambiente externo (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

A Escola de Configuração será a décima escola abordada. A configuração e transformação são os dois lados principais existentes nessa escola. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p.290) afirmam que “um descreve estados – da organização e do contexto que a cerca – como *configurações*. O outro descreve o processo de geração de estratégia – como *transformação*”.

2.1.2 Estratégia Competitiva Genérica

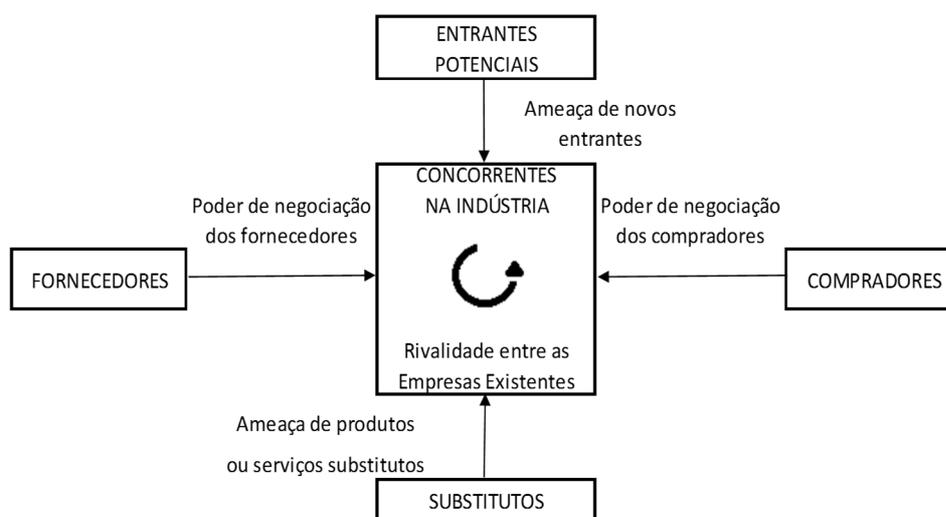
A estratégia competitiva genérica elaborada por Michael Porter merece destaque por ser uma teoria bastante conhecida e citada no meio acadêmico. A sua relevância é destacada por Martins e Guindani (2013, p.47) ao afirmarem que a estratégia genérica é “[...] uma categorização ampla de escolhas genéricas que podem ser aplicadas em diversos contextos, ou seja, em diversos setores da economia, ou, como Porter prefere dizer, das indústrias”.

O modelo proposto por Porter tem uma abrangência externa, ou seja, apresenta foco no mercado. Isso é corroborado por Martins e Guindani (2013, p.49) ao mencionarem que esse modelo “[...] representa a perspectiva externa, de fora para dentro, em que os fatores estruturais da indústria têm preponderância na formulação da estratégia competitiva, por serem os determinantes primários do desempenho da empresa”.

Esse modelo se baseia na análise estrutural da indústria e na compreensão das forças que dirigem a competição. Nesse modelo elaborado por Porter existem cinco forças no ambiente organizacional que influenciam a concorrência, conforme ilustrado na figura 2.

A identificação das cinco forças competitivas é de suma importância para a formulação da estratégia de uma empresa. Porter (2004, p.4) menciona que o objetivo “[...] da estratégia competitiva para uma unidade empresarial é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra essas forças competitivas ou influenciá-las a seu favor”.

Figura 2 – Forças que dirigem a concorrência na indústria



Fonte: Porter (2004, p.4)

As cinco forças competitivas identificadas por Porter são a ameaça de entrada de novos participantes, ameaça de produtos ou serviços substitutos, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os atuais concorrentes. Essas cinco forças demonstram que a concorrência numa indústria não está limitada aos participantes estabelecidos. Porter (2004) afirma que os clientes, fornecedores, substitutos e os entrantes potenciais representam concorrentes para as organizações na indústria, dependendo da conjuntura específica.

As cinco forças competitivas citadas serão detalhadas abaixo.

- **Ameaça de entrada de novos participantes** – Essa ameaça ocorre através de empresas novas, que ainda não atuam numa determinada indústria, mas que decidem ingressar num ramo específico por possuírem as capacidades necessárias. Porter (2004) menciona que as empresas entrantes numa indústria trazem nova capacidade, além do desejo de conquistar uma parcela do mercado e frequentemente recursos vultosos. Conseqüentemente, “[...] os preços podem cair ou os custos dos participantes podem ser inflacionados, reduzindo, assim, a rentabilidade” (PORTER, 2004, p.7). A ameaça de entrada em uma indústria poderá ser neutralizada caso haja barreiras de entrada, em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar das empresas concorrentes já existentes. Existem sete fontes de barreiras de entrada que são as economias de escala, diferenciação do produto, necessidades de capital, custos de mudança, acesso aos canais de distribuição, desvantagens do custo independentes da escala e a política governamental. Além das barreiras de entrada, o entrante ainda poderá lidar com a retaliação prevista e com o preço de entrada dissuasivo.
- **Ameaça de produtos ou serviços substitutos** – Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p.107) mencionam que “um velho ditado diz que ninguém é insubstituível. A concorrência depende de até onde os produtos em uma indústria são substituíveis por produtos de outra”. A maior parte das empresas competem, de forma ampla, com outras companhias que fabricam produtos substitutos.
- **Poder de negociação dos compradores** – “Os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros” (PORTER, 2004, p.26). O poder de

barganha de cada grupo depende do quanto compram, do grau de informação que possuem, da sua disposição para experimentar alternativas e assim por diante.

- **Poder de negociação dos fornecedores** – “Os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos” (PORTER, 2004, p.28). Observa-se, nesse caso, uma luta de poder entre as empresas e seus fornecedores. Essa disputa costuma beneficiar o lado que tem mais opções, assim como menos a perder com o término da relação.
- **Rivalidade entre os atuais concorrentes** – A rivalidade entre os concorrentes existentes, assume “a forma corriqueira de disputa por posição – com o uso de táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias ao cliente” (PORTER, 2004, p.18). A existência da rivalidade é um processo natural, pois um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição num determinado mercado. Deve-se mencionar que “os fatores que determinam a intensidade da rivalidade competitiva podem mudar e realmente mudam” (PORTER, 2004, p.22). Nesse caso, pode-se citar as alterações no crescimento da indústria e as inovações tecnológicas.

O governo é outra força que também pode ser considerada, apesar de não constar na relação apresentada acima das cinco forças competitivas. Isso é corroborado por Porter (2004) ao afirmar que em diversas indústrias, o governo é um comprador ou um fornecedor, e pode influenciar a concorrência na indústria com as políticas adotadas. O referido autor ainda menciona que o governo também pode afetar a rivalidade entre os concorrentes influenciando o crescimento da indústria, a estrutura de custos por meio de regulamentações, e assim por diante. Contudo, Porter não considera o governo como uma força isolada ao mencionar que “para os propósitos da análise estratégica é, em geral, mais esclarecedor considerar como o governo afeta a concorrência por meio das cinco forças competitivas do que considerá-lo como uma força por si só” (PORTER, 2004, p.31).

Após diagnosticadas as forças que afetam a concorrência em uma indústria e suas causas, Porter (2004) conclui que a empresa está apta a identificar os seus pontos fracos e fortes

em relação à indústria. Dessa forma, uma organização deverá adotar uma estratégia competitiva da seguinte maneira:

O posicionamento competitivo da empresa deve considerar as forças básicas e suas causas. A estratégia competitiva deve auxiliar na criação de uma posição defensável contra as cinco forças competitivas que agem na indústria, seja posicionando a organização onde essas forças são fracas, seja construindo defesas contra elas. (MARTINS; GUINDANI, 2013, p.66)

De forma ampla, uma estratégia competitiva que possibilite criar uma posição defensável contra as cinco forças competitivas deverá compreender uma série de abordagens. Segundo Porter (2004), tais abordagens abrangem o posicionamento, a influência sobre o equilíbrio de forças e a exploração da mudança. O posicionamento da empresa deverá ocorrer de modo que suas capacidades propiciem a melhor defesa contra o conjunto de forças competitivas existentes. A influência sobre o equilíbrio de forças deverá surgir de movimentos estratégicos que possibilitem melhorar a posição relativa da empresa. E a exploração da mudança engloba antecipar as mudanças através de uma estratégia apropriada ao novo equilíbrio competitivo antes da identificação dos rivais.

De forma adicional, Porter (2004) menciona que ao enfrentar as cinco forças competitivas, existem três abordagens estratégicas genéricas potencialmente bem-sucedidas para superar as outras empresas em uma indústria. Essas abordagens são mais conhecidas como estratégias genéricas e são as seguintes:

1. Liderança no custo total;
2. Diferenciação;
3. Enfoque.

As estratégias genéricas têm o propósito de alcançar vantagem competitiva para uma determinada empresa. A vantagem competitiva, segundo Porter (1991), surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. O autor complementa que o valor é “aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto” (PORTER, 1991, p.2).

A vantagem competitiva é fundamental para permanência de uma empresa no mercado. “Embora uma empresa possa ter inúmeros pontos fortes e pontos fracos em comparação com seus concorrentes, existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo ou diferenciação” (PORTER, 1991, p.9). O autor conclui que “os dois tipos

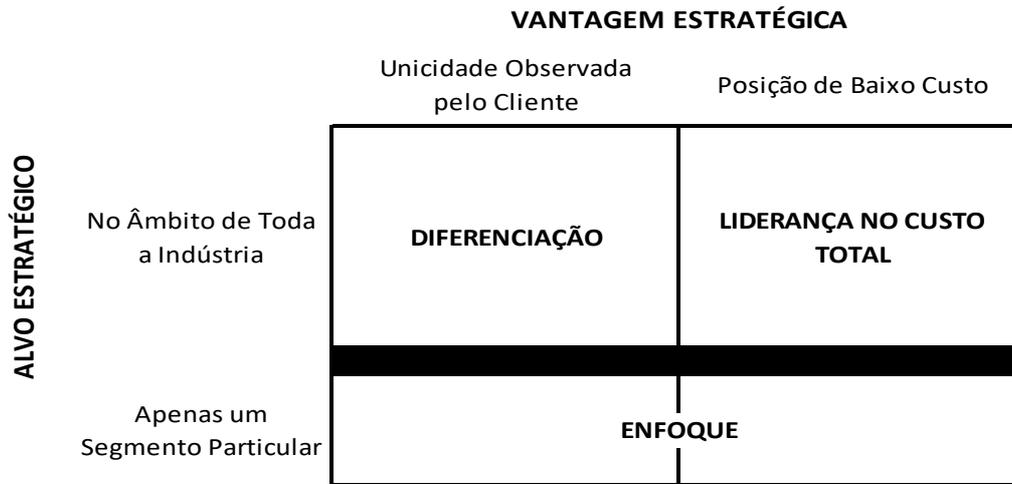
básicos de vantagem competitiva combinados com o escopo de atividades para quais uma empresa procura obtê-los levam as três estratégias genéricas para alcançar o desempenho acima da média em uma indústria [...]” (PORTER, 1991, p.10).

As três estratégias genéricas de Porter serão comentadas abaixo.

1. **Liderança no Custo Total** – “Uma organização que deseje ser a líder de determinado setor em termos de custo precisa ser o produtor com mais baixo custo dentre seus concorrentes” (MARTINS; GUINDANI, 2013, p.73).
2. **Diferenciação** – Essa estratégia genérica consiste em “[...] diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria” (PORTER, 2004, p.39). De acordo com Porter, os métodos para diferenciação podem assumir diversas formas como projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, redes de fornecedores ou outras dimensões. Pode-se citar a Apple como exemplo de empresa que adota uma estratégia de diferenciação predominantemente em qualidade e *design*.
3. **Enfoque** – A terceira estratégia genérica conhecida como enfoque se diferencia significativamente das outras, “[...] porque está baseada na escolha de um ambiente competitivo estreito dentro de uma indústria. O enfocador seleciona um segmento ou um grupo de segmentos na indústria e adapta sua estratégia [...]” (PORTER, 1991, p.13). Nesse caso, a empresa atua com foco e num mercado bem reduzido. Essa estratégia competitiva procura “enfocar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico” (PORTER, 2004, p.40). Contudo, deve-se mencionar que a estratégia do enfoque poderá adotar a liderança no custo total, a diferenciação ou ambas dentro do escopo estabelecido. Pode-se citar o mercado de relógios de luxo, com marcas como Rolex ou Bulgari, como exemplo de estratégia de enfoque.

As três estratégias competitivas genéricas de Porter foram relatadas acima com as suas principais características. Contudo, é necessário destacar as diferenças existentes entre as três estratégias genéricas que estão ilustradas abaixo na figura 3.

Figura 3 – Três estratégias genéricas



Fonte: Porter (2004, p.41)

De acordo com o verificado acima, as três estratégias genéricas são métodos alternativos que possibilitam enfrentar as forças competitivas. Porter (2004) comenta que caso uma empresa fracasse em desenvolver sua estratégia numa das três direções apresentadas, uma empresa que fica no “meio-termo”, então ficará numa posição estratégica pobre.

2.1.3 A Visão Baseada em Recursos (VBR)

A visão baseada em recursos (VBR) é outra teoria que merece destaque, pois surgiu na década de 90 como uma alternativa ao modelo de Porter. A abrangência dessa teoria é oposta ao modelo proposto por Porter, ou seja, está voltada para o âmbito interno da organização. Isso é corroborado por Barney e Hesterly (2011) ao definirem a VBR como um modelo de desempenho com foco nos recursos e nas capacidades controlados por uma empresa como fontes de capacidade competitiva.

A definição da VBR estabelece os recursos e as capacidades como fontes de vantagem competitiva das organizações. Por isso, a conceituação dessas fontes se faz necessário. Tais conceitos estão expressos abaixo.

Recursos, no modelo VBR, são definidos como ativos tangíveis e intangíveis que a empresa controla e que podem ser usados para criar e implementar estratégias. Entre os exemplos de recursos, podemos citar as fábricas (um ativo tangível) de uma empresa, seus produtos (um ativo tangível), sua reputação entre os clientes (um ativo intangível) e o trabalho em equipe entre seus gerentes (um ativo intangível). [...] Capacidades formam um subconjunto dos recursos de uma empresa e são definidas como ativos tangíveis e intangíveis que permitem a empresa aproveitar por completo outros recursos que controla. Isto é, as capacidades, sozinhas, não permitem que uma empresa crie e implemente suas estratégias, mas permitem que ela utilize outros

recursos para criar e implementar tais estratégias. Exemplos de capacidades podem incluir as competências de marketing de uma empresa, seu trabalho em equipe e a cooperação entre as gerências.
(BARNEY; HESTERLY, 2011, p.58)

Nessa teoria, os recursos e as capacidades de uma organização são classificados em quatro amplas categorias. Essas categorias são: recursos financeiros, recursos físicos, recursos individuais e recursos organizacionais. As definições de cada um desses recursos são as seguintes:

Recursos financeiros incluem todo o dinheiro, de qualquer fonte, que as empresas utilizam para criar e implementar estratégias. [...] Recursos físicos incluem toda a tecnologia física utilizada em uma empresa. Isso engloba a planta e os equipamentos da empresa, sua localização geográfica e seu acesso a matérias-primas. Exemplos específicos de planta e equipamentos que fazem parte dos recursos físicos de uma empresa são as tecnologias de *hardware* e *software*, robôs utilizados na produção e depósitos automatizados. [...] Recursos humanos incluem treinamento, experiência, discernimento, inteligência, relacionamentos e a visão individual dos gerentes e funcionários de uma empresa. A importância dos recursos humanos de empreendedores famosos como Bill Gates (Microsoft) e Steve Jobs (Apple) é amplamente conhecida. [...]. Enquanto os recursos humanos constituem um atributo individual, os recursos organizacionais são um atributo de grupos de pessoas. Recursos organizacionais incluem a estrutura formal de reporte da empresa, seus sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação, sua cultura e reputação, assim como relações informais entre grupos dentro da empresa e entre a empresa e aqueles em seu ambiente.
(BARNEY; HESTERLY, 2011, p.59)

A VBR possui duas premissas fundamentais sobre recursos e capacidades que as organizações podem controlar. Barney e Hesterly (2011) argumentam que a primeira premissa estabelece que organizações diferentes podem possuir grupos diferentes de recursos e capacidades, inclusive aquelas que competem no mesmo setor. Essa premissa é denominada como premissa da heterogeneidade de recursos das empresas. Pode-se citar como exemplo, a Apple que demonstra mais competência que a *International Business Machine* (IBM) na área de design de produtos. A segunda premissa, segundo esses mesmos autores, estabelece que algumas dessas diferenças existentes de recursos e capacidades entre empresas poderão ser duradouras. Geralmente isso acontece, por que o desenvolvimento e a aquisição de determinados recursos ausentes numa empresa poderá ser muito custoso. Essa premissa é conhecida como premissa da imobilidade de recursos. Pode-se citar novamente a Apple como exemplo, pois essa empresa detém sua vantagem de design sobre a IBM desde a sua fundação, na década de 1980.

No momento que essas duas premissas são consideradas em conjunto, é possível entender o que leva algumas empresas a superarem outras, mesmo que estejam atuando no mesmo setor. Isso ocorre:

Se uma empresa possui recursos e capacidades valiosos que poucas possuem, e se essas poucas empresas consideram muito custoso imitar esses recursos e essas capacidades, a empresa que detém esses ativos tangíveis e intangíveis pode obter uma vantagem competitiva sustentável.
(BARNEY; HESTERLY, 2011, p 59).

A VBR utiliza um modelo de análise de recursos conhecido como VRIO. Barney e Hesterly (2011) argumentam que o modelo VRIO contempla quatro questões que precisam ser consideradas sobre um recurso ou uma capacidade para estabelecer seu potencial competitivo. Essas questões são do Valor, da Raridade, da Imitabilidade e da Organização.

A questão do valor consiste em responder se “os recursos e as capacidades permitem que uma empresa explore uma oportunidade externa ou neutralize uma ameaça externa” (BARNEY; HESTERLY, 2011, p 61). Tais autores concluem que caso uma empresa responda ‘sim’ a esse questionamento, então seus recursos e suas capacidades são valiosos e podem ser considerados como forças da empresa. Por outro lado, caso uma empresa responda ‘não’, então significa que seus recursos e suas capacidades são fraquezas. Com isso, os autores afirmam que os recursos e capacidades de uma empresa são valiosos somente quando permitem à empresa melhorar sua posição competitiva.

A questão da raridade contempla “quantas empresas concorrentes já possuem determinados recursos e determinadas capacidades valiosos” (BARNEY; HESTERLY, 2011, p.66). Esses autores comentam que recursos e capacidades valiosos, mas comuns dificilmente serão uma fonte de vantagem competitiva. Nesses casos, serão fontes de paridade competitiva. Isso demonstra que apenas quando um recurso não é controlado por diversos concorrentes é que poderá se tornar uma fonte de vantagem competitiva.

A questão da imitabilidade aborda se “as empresas que não possuem um recurso ou uma capacidade enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo em relação às empresas que já o possuem” (BARNEY; HESTERLY, 2011, p.67). Os autores reiteram que os recursos não devem ser somente raros e valiosos, mas também difícil de imitar. Eles ainda ressaltam que as empresas concorrentes podem, em alguns casos, enfrentar uma relevante desvantagem de custo para imitar os recursos valiosos de uma empresa de sucesso. Nesse caso, a empresa que detém o recurso poderá conquistar uma vantagem competitiva sustentável.

No geral, existem duas formas de imitação que são a duplicação direta e a substituição. As empresas que se utilizam da imitação podem tentar duplicar diretamente os recursos que a empresa que detém uma vantagem competitiva possui. Outra estratégia adotada pelas empresas imitadoras se baseia na tentativa de substituir outros recursos por um recurso caro, dominado por uma empresa com vantagem competitiva. Contudo, pode ser extremamente custoso para

uma empresa imitar os recursos e as capacidades de outras empresas. Barney e Hesterly (2011) identificaram quatro fontes de imitação custosa, que estão resumidas no quadro 2 disponibilizado abaixo.

Quadro 2 – Fontes de imitação custosa

Condições históricas únicas: Quando uma empresa obtém um acesso barato a recursos devido à sua posição no tempo e no espaço, outras empresas podem achar esses recursos caros para serem imitados. Tanto a vantagem do pioneirismo como a dependência de caminho podem criar condições históricas únicas.
Ambiguidade causal: Quando concorrentes não podem saber com certeza o que permite a uma empresa obter uma vantagem, essa vantagem pode ser difícil de imitar. Fontes de ambiguidade causal incluem situações em que vantagens competitivas são baseadas em recursos e capacidades ‘dados como certos’, quando existem múltiplas hipóteses não comprováveis sobre por que uma empresa tem uma vantagem competitiva e quando as vantagens de uma empresa são baseadas em conjuntos complexos de capacidades inter-relacionadas.
Complexidade social: Quando os recursos e as capacidades que uma empresa utiliza para ganhar vantagem competitiva envolvem relacionamentos interpessoais, confiança, cultura e outros recursos sociais que são custosos de imitar no curto prazo.
Patentes: Uma fonte de vantagem competitiva sustentável em apenas alguns setores, incluindo o farmacêutico e o de químicos especializados.

Fonte: Barney e Hesterly (2011, p.68)

A última questão a ser levantada está relacionada a organização. A questão da organização verifica se “a empresa está organizada para explorar ao máximo o potencial competitivo de seus recursos e suas capacidades” (BARNEY; HESTERLY, 2011, p.71). A resposta a essa questão é crucial para uma empresa se certificar que está organizada para explorar seus recursos e suas capacidades. Barney e Hesterly (2011) mencionam que diversos componentes da organização de uma empresa são importantes para a questão da organização como a sua estrutura formal de reporte, seus sistemas formais e informais de controle gerencial e suas políticas de remuneração. Os autores complementam que esses componentes são inúmeras vezes chamados de recursos e capacidades complementares, pois têm, de forma isolada, capacidade limitada de gerar vantagem competitiva.

Barney e Hesterly (2011) agruparam as questões de valor, raridade, imitabilidade e organização num único modelo, no intuito de entender o potencial de retorno associado à exploração de quaisquer recursos e capacidades de uma empresa. Isso é realizado no quadro 3 listado abaixo que apresenta o modelo VRIO.

Quadro 3 – O modelo VRIO

Um recurso ou uma capacidade é:

Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?	Explorado pela organização?	Implicações competitivas
Não	-	-	Não	Desvantagem competitiva
Sim	Não	-	↑	Paridade competitiva
Sim	Sim	Não	↓	Vantagem competitiva temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável

Fonte: Barney e Hesterly (2011, p.72)

Portanto, conclui-se que “a VBR e o modelo VRIO podem ser aplicados a empresas individuais para entendermos se elas ganharão ou não vantagens competitivas, quão sustentáveis essas vantagens competitivas serão e quais as suas fontes” (BARNEY; HESTERLY, 2011, p.78). Os autores complementam que a VBR e o modelo VRIO podem ser considerados complementos relevantes para análise das ameaças e oportunidades existentes num determinado setor.

2.2 A Tecnologia da Informação e Comunicação - TIC no Negócio Bancário

A tecnologia da informação e comunicação (TIC) possui papel relevante nos diversos setores econômicos no âmbito nacional e internacional. Isso é corroborado ao se afirmar que a TIC “[...] tem sido considerada um dos componentes mais importantes do ambiente empresarial atual, sendo que as organizações brasileiras têm utilizado ampla e intensivamente essa tecnologia, tanto em nível estratégico como operacional” (ALBERTIN; ALBERTIN, 2007, p. 40).

A tecnologia da informação e comunicação (TIC) é definida como “[...] todo *software* e todo *hardware* de que uma empresa necessita para atingir seus objetivos organizacionais” (KENNETH; LAUDON, 2010, p.12). Os autores complementam o seguinte:

Isso inclui não apenas computadores, disk drives, assistentes digitais pessoais – e até mesmo iPods, se usados para fins organizacionais –, mas também softwares, como os sistemas operacionais Windows ou Linux, o pacote Microsoft Office e os milhares de programas computacionais que normalmente podem ser encontrados em uma grande empresa.
(KENNETH; LAUDON, 2010, p.12)

As organizações geralmente investem em tecnologia da informação e comunicação (TIC) na busca por inovação e pela melhoria do seu próprio desempenho. Isso ocorre também no setor bancário que apresenta um elevado nível de competitividade entre os *players* do setor. O uso da tecnologia da informação e comunicação oferece outros benefícios para os negócios

como custo, produtividade, qualidade e flexibilidade. “O desafio das organizações é determinar o mais precisamente possível quais os benefícios são realmente ofertados e desejados, pois esta identificação será a base para a confirmação deles no desempenho empresarial” (ALBERTIN; ALBERTIN, 2007, p. 42).

A relevância da tecnologia da informação e comunicação ocorre com maior intensidade no setor bancário, onde a sua utilização normalmente está situada no nível estratégico. Essa importância é verificada através dos contínuos e elevados montantes financeiros investidos em TIC pelos bancos. É corroborada pela afirmação que a “indústria bancária está entre aquelas que mais investem em TIC no mundo, e isso não surpreende, considerando-se que os bancos precisam melhorar continuamente a sua eficiência para permanecer competitivos” (JONAS; KING, 2008 apud DE ABREU FARIA; MAÇADA, 2011, p.441).

Verifica-se que o setor bancário brasileiro continua investindo de forma maciça em TIC. Em 2014, as despesas e investimentos em tecnologia pelos bancos foram de R\$ 21,5 Bilhões e, mesmo num momento de menor crescimento econômico, investimentos continuavam crescendo acima da taxa de inflação (11% a.a.). O crescimento em torno de 16% a.a dos gastos com software representam uma preocupação com a qualidade do serviço oferecido aos clientes em plataformas digitais (FEBRABAN, 2014).

A instituição financeira objeto desse estudo também tem investido montantes significativos em tecnologia da informação e comunicação ao longo dos últimos anos. O montante investido nessa tecnologia totalizou R\$ 3,2 bilhões, R\$ 2,8 bilhões e R\$ 3,4 bilhões em 2012, 2013 e 2014, respectivamente. O investimento realizado no ano de 2014 representou um montante 19% superior em relação ao ano anterior.

“O ramo da economia considerado mais informatizado e que relativamente mais gasta e investe em Tecnologia de Informação é o dos bancos” (FONSECA; MEIRELLES; DINIZ, 2010, p.15). Os autores complementam que o setor bancário confia e comprova que investimentos em TIC proporcionam uma progressiva lucratividade e uma vantagem competitiva, com um novo arranjo de serviços e custos.

Esses investimentos realizados pela indústria bancária nos últimos anos reforçam o papel estratégico desempenhado pela tecnologia da informação e comunicação nas instituições financeiras. Isso também ocorre em organizações de outros setores, conforme a afirmativa abaixo.

A TIC evoluiu de uma orientação tradicional de suporte administrativo para um papel estratégico dentro da organização. A visão da TIC como arma estratégica competitiva tem sido discutida e enfatizada, pois não só sustenta as operações de negócio existentes, mas também permite que se viabilizem novas estratégias empresariais.

(LAURINDO et al., 2001, p.161)

No Brasil, a automação bancária foi iniciada na década de 60. Nessa época, houve a instalação dos primeiros computadores no setor bancário, onde predominou o uso de grandes computadores e sistemas fornecidos por empresas baseadas principalmente em países desenvolvidos. Até aquele momento, o Brasil não apresentava diferenciação em aspectos tecnológicos dos outros países em desenvolvimento, que também necessitavam de soluções alheias, já que poucos países naquela década dominavam a produção da tecnologia computacional (FONSECA; MEIRELLES; DINIZ, 2010).

A capacidade de processamento dos primeiros computadores instalados era muito pequena, se comparadas aos equipamentos atuais, e eram utilizados para agilizar o processamento de um volume de informações crescentes produzidas nas agências. A aquisição desses primeiros equipamentos tinha como objetivo principal de automatizar as operações de retaguarda e *back-office* (FONSECA; MEIRELLES; DINIZ, 2010).

O processo de automação bancária iniciada no país recebeu um importante incentivo com a implantação da reforma bancária em 1965 durante o governo militar. Merece destaque duas importantes medidas dessa reforma, que foram a criação do Banco Central e o incentivo à concentração bancária no país (FONSECA; MEIRELLES; DINIZ, 2010).

A concentração bancária favoreceu o surgimento de instituições com capacidades cada vez maior para investirem em processos de automação. Isso ocorreu da seguinte forma:

Os computadores dos bancos eram localizados em grandes CPDs (Centro de Processamento de Dados), alimentados com dados enviados de cada agência. Esses dados eram processados e consolidados durante a noite e retornavam, em forma de listagens, para as agências no dia seguinte, permitindo dessa forma a consulta durante o expediente. No entanto, em vista da expansão geográfica da rede de agências, o tempo médio para esse transporte de dados tornou-se elevado. As agências mais distantes esperavam até três dias para que seus papéis fossem processados. A alternativa encontrada foi a criação de subcentros regionais, que recebiam os dados das agências, os armazenavam e os enviavam para os CPDs por linha telefônica. (DINIZ, 2004, p.56)

Esses subcentros somente foram possíveis graças ao surgimento da nova tecnologia dos minicomputadores, que eram máquinas de menor porte e mais baratas que os grandes *mainframes* dos CPDs. A utilização dos minis permitiu descentralizar o armazenamento e o processamento das informações assim como implantar as redes de teleprocessamento e de transmissão de dados que caracterizavam os subcentros (FONSECA; MEIRELLES; DINIZ, 2010).

Na década de 70, houve o avanço da tecnologia desenvolvida internamente. Isso ocorreu, pois em 1974 foi anunciado o II PND - Plano Nacional de Desenvolvimento - que tinha

como pressuposto a implantação da indústria nacional de minicomputadores. “A política de emancipação tecnológica na área de informática, baseada em uma filosofia de substituição de importações, foi estabelecida com rígidas diretrizes de controle sobre as importações de computadores, a partir de 1975” (DINIZ, 2004, p.56). Essa política ficou conhecida como reserva de mercado, sendo que tais restrições impostas afetaram diretamente as políticas de automação bancária que se encontravam em pleno desenvolvimento no país.

Contudo, o setor bancário brasileiro apresentava peculiaridades que não eram atendidas pelas fornecedoras multinacionais. Isso ocorreu no mercado nacional, pois a “abrangência geográfica dos bancos brasileiros não tinha paralelo no mundo e a ampliação constante da diversidade de serviços oferecidos tornava o sistema bancário brasileiro único, o que não facilitava a adaptação de tecnologias ao nosso contexto” (FONSECA; MEIRELLES; DINIZ, 2010, p.63).

Pode-se citar o caso da Olivetti como exemplo de um grande fornecedor estrangeiro que costumava ignorar certas necessidades específicas do mercado brasileiro. Em meados dos anos 70, essa empresa superava a IBM em número de máquinas instaladas no país e rejeitou a ideia de arquivar os cadastros das agências bancárias em discos magnéticos em minicomputador, preferindo enviá-los para processamento e arquivo em CPDs. A nova ideia exigiria o desenvolvimento de novos programas e adaptações de hardware. Contudo, a empresa não estava disposta a investir recursos no desenvolvimento de um projeto para um mercado que representava menos de 1% da fatia do mercado global (DINIZ, 2004).

A alternativa adotada pelos bancos para superar as restrições à importação foi investir, por conta própria, no desenvolvimento de tecnologias, principalmente aquelas relacionadas ao processamento descentralizado. Além do papel de demandantes, as instituições financeiras contribuíram com capital e recursos humanos para o desenvolvimento de algumas das principais empresas da nascente indústria de informática brasileira. (DINIZ, 2004).

No início dos anos oitenta, a automação bancária já tinha virado sinônimo de automação das atividades de atendimento aos clientes e processamento online. Com a crescente sofisticação dos sistemas bancários ocasionado pelo avanço dos sistemas online houve impacto relevante no marketing do setor, conforme a afirmação abaixo.

Os bancos que tradicionalmente associaram a sua imagem à solidez financeira, a partir dessa época, passam também a destacar a agilidade propiciada pela automação como sendo um forte diferencial competitivo. Ganha força o marketing do banco eletrônico, que tenderia a atrair mais e mais os clientes para os bancos que possuíam agências automatizadas.
(FONSECA; MEIRELLES; DINIZ, 2010, p.226)

Essa mudança com a crescente automação no nível das agências, acompanhada por uma integração aos sistemas centrais dos bancos, tornou possível que o usuário do sistema bancário deixasse de ser apenas cliente de uma agência específica para tornar-se cliente do banco como um todo (FONSECA; MEIRELLES; DINIZ, 2010). Isso impulsionou o conceito de banco eletrônico. Segundo Diniz (2004), acreditava-se que, quanto mais automatizado fosse um banco, mais clientes ele conseguiria.

Dessa forma, a agilidade propiciada pela automação passou a ser valorizada como diferencial competitivo no setor bancário. Após a automatização das agências, o próximo passo foi levar a automação para fora das agências, que foi feito através da expansão da rede de caixas eletrônicos, conhecidas como *automated teller machines* (ATMs).

Nesse período, a inflação já fazia parte do cotidiano dos brasileiros e representava oportunidades para as instituições financeiras devido a mecanismos que possibilitavam a rentabilização dos recursos custodiados por essas instituições. O lucro obtido por meio da inflação retornava aos clientes através de grandes investimentos na automação das operações online e naquelas realizadas diretamente nas atividades de atendimento (FONSECA; MEIRELLES; DINIZ, 2010).

O fim do governo militar e a chegada dos civis ao poder trouxe novas metas para a ação governamental. Em 1986 foi lançado o Plano Cruzado, que foi o primeiro de uma série de programas de combate à inflação, seguindo uma estratégia que ficou conhecida como “planos heterodoxos”. O Plano Cruzado reduziu drasticamente a inflação de um dia para o outro num primeiro momento. Contudo, essas políticas heterodoxas de combate à inflação geraram dúvidas sobre a sua eficiência no longo prazo. Ainda assim, foram determinantes para os bancos independente de sucesso ou não dessas políticas, pois ficou transparente que o período de lucros oriundos da inflação estava com os dias contados. E, em seguida, houve um processo de revisão de metas e estratégias das instituições financeiras para a adequação aos novos tempos (FONSECA; MEIRELLES; DINIZ, 2010).

Dessa forma, segundo Diniz (2004) houve grande pressão para que os projetos de automação bancária buscassem eficiência operacional e redução de custos no processamento das transações. Esse mesmo autor comenta que agências com baixa rentabilidade foram fechadas, muitos bancários foram demitidos e a automação passou a ser vista como um expediente para reduzir o custo operacional. Essa nova fase não significou o fim do conceito de banco eletrônico, mas seu alinhamento com objetivos de racionalização.

Em meados dos anos 90, o plano Real tem sucesso e finalmente a inflação foi controlada e reduzida a patamares civilizados. Nesse período, os bancos já tinham realizado os ajustes necessários para se acomodarem dentro da nova realidade macroeconômica.

Na segunda metade da década de 90, surgiu uma nova ameaça com a permissão da entrada de empresas estrangeiras no setor bancário após a flexibilização da regulamentação do setor. E novamente o nível de automação dos bancos brasileiros foi o fator crítico que ajudou a decidir o rumo da evolução, pois mesmo com porte gigantesco das instituições financeiras estrangeiras, na maioria das vezes maiores que as instituições nacionais em número de ativos, a complexidade da estrutura do sistema bancário brasileiro com suporte em sistemas automatizados de excelente qualidade e eficácia serviu como uma importante barreira de entrada. Inclusive, apenas conseguiram se estabelecer no país as instituições financeiras estrangeiras que se dispuseram a adquirir bancos brasileiros e dessa maneira também incorporar suas práticas e sistemas (FONSECA; MEIRELLES; DINIZ, 2010).

Nos anos noventa, também surgiu o conceito de banco virtual, onde os clientes acessam os dados bancários de casa ou do escritório. Esse conceito só se tornou verdadeiramente popular depois que a *Internet* foi aberta para o mundo comercial em 1994. Sabe-se que, ao utilizar esse meio de comunicação, os clientes não precisam adquirir um *software* específico, inclusive eles podem ter acesso às suas informações bancárias de qualquer lugar e qualquer hora (DINIZ, 2004).

Na primeira década do século XXI aconteceu muita coisa, pois a evolução tecnológica continuou e num ritmo acelerado. Segundo Fonseca, Meirelles e Diniz (2010), a mais poderosa transformação desse período está no expressivo aumento de poder de decisão dos clientes dos bancos com o uso das novas tecnologias. Sabe-se que a expansão da microinformática e da *internet* são os principais catalisadores dessa transformação.

Esse empoderamento dos clientes dos bancos ocorreu com a maior disponibilização de informações e de serviços bancários nos *sites* dos bancos. Segundo Diniz (2004), entre 2001 e 2002 ocorreu um crescimento expressivo do *Internet banking* através do incremento de 50% do número de usuários e o avanço em 178% do volume de transações com relação ao ano anterior. E os números do *internet banking* não param de crescer.

A *internet* também impactou fortemente o comportamento dos usuários/clientes dos bancos. A *internet* se desenvolveu “[...] a partir de uma base de usuários de alto poder aquisitivo e elevada formação cultural, a internet se caracterizou por ser utilizada por clientes exigentes e com alta capacidade para crítica a tudo o que lhes fosse oferecido” (FONSECA; MEIRELLES; DINIZ, 2010, p.262).

Na segunda década do século XXI, novos desafios são apresentados aos bancos no âmbito da automação bancária. De suma importância é a emergência de novos canais, como a telefonia celular. A necessidade de um número elevado de usuários de celular com baixo acesso a serviços financeiros formais representa uma janela de oportunidades para a bancarização.

A disponibilização de informações bancárias assim como as transações financeiras através de aparelhos celulares conhecidos como *smartphones* já se tornou realidade. Essa tecnologia bancária é conhecida como *Mobile Banking* (Banco Móvel). Segundo Cernev, Diniz e Mayo (2009), esse canal de acesso a serviços bancários em conjunto com os correspondentes bancários representam a quinta onda de inovação em tecnologia bancária. O quadro 4 abaixo apresenta de forma sintética as ondas de evolução tecnológica no setor bancário.

Quadro 4 – As ondas de inovação tecnológica no setor bancário

	Tecnologias	Demandas de mercado	Regulamentação
1ª onda	<i>Mainframe</i>	Aumento do número de clientes leva ao crescimento do volume de transações processadas em <i>back-office</i>	Incentivos à concentração bancária e à automação de registros contábeis
2ª onda	Minicomputadores	Necessidade de processamento no nível da agência; implantação de sistemas <i>online</i>	Restrição às importações e investimento na indústria nacional
3ª onda	Microcomputadores	Demanda por auto-atendimento, no ambiente da agência e através de caixas eletrônicos	Controle inflacionário
4ª onda	<i>Home e Office banking; Internet</i>	Maior interatividade e comodidade para clientes que já dispõem de computadores	Legislação de provedores e responsabilidades na web
5ª onda	Mobilidade e convergência digital	Maior capilaridade e ubiquidade para expansão da rede de clientes	Sistema financeiro inclusivo e telecomunicações no mercado financeiro

Fonte: Cernev, Diniz e Jayo (2009, p.3)

Os correspondentes bancários se encontram num patamar desenvolvido no Brasil. E são “[...] pontos de serviços bancários implantados por meio de parcerias entre instituições bancárias e uma variedade de estabelecimentos varejistas, e suportados por tecnologia” (CERNEV; DINIZ; JAYO, 2009, p.5). Segundo esses autores, os correspondentes bancários têm permitido aos bancos promover um crescimento em larga escala nas suas redes de atendimento no Brasil e representa umas das mais importantes estratégias dos bancos para

ampliar a sua capilaridade. Os correspondentes bancários também representam um importante canal de inclusão social que também possibilita atender uma parcela da população não bancarizada e que recebe os benefícios sociais disponibilizados pelo governo federal.

O *Mobile Banking* é conceituado como:

[...] o conjunto de serviços bancários móveis, envolvendo o uso de tecnologias e dispositivos portáteis conectados a redes de telecomunicações móveis, permitindo aos usuários a realização de pagamentos móveis (mobile payments), transações bancárias e outros serviços financeiros.
(CERNEV; DINIZ; JAYO, 2009, p.6)

O *mobile banking* é um novo serviço bancário que possibilita aos clientes realizarem pelo telefone celular quase todas as operações disponíveis em caixas de autoatendimento e *internet banking*. Uma das diferenças entre o *mobile banking* e *internet banking* é a seguinte:

A principal diferença entre *internet banking* e *mobile banking* é que na *internet* tem-se um modelo centrado no computador – ou seja, o usuário vai onde o computador está e ainda depende do acesso à rede. No caso do telefone celular, é o serviço que está onde quer que o usuário vá – ou seja, é um modelo centrado no usuário
(SANTOS; VEIGA; SOUZA, 2011, p.153)

O crescente uso do *mobile banking* foi comprovado pela pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária 2014, que verificou que o volume de transações via *mobile banking* continua aumentando exponencialmente, com crescimento de 127% entre 2013 e 2014. E atualmente, 1 em cada 4 contas correntes utiliza *mobile banking* (FEBRABAN, 2014).

O potencial de uso do *mobile banking* é elevado, pois há uma penetração de forma acelerada dos *smartphones* em todas as classes sociais. Esse fato se constitui como uma alavanca de crescimento para as transações bancárias via *mobile banking*.

Mais da metade da população (55%) tem acesso à *internet*, e a penetração de *smartphone* atingirá 41% em 7 anos. O Brasil poderá atingir níveis de penetração de *internet* e *smartphones* de países desenvolvidos em até 10 anos (FEBRABAN, 2014).

O aumento das transações via *mobile banking* que já correspondem a 12% do total aliado ao crescente uso do *Internet Banking* reduziu a utilização de outros canais, conforme pode ser verificado abaixo.

[...] entre 2010 e 2014 a participação das agências, Contact Centers e ATMs recuou de 48% para 32% do total de transações bancárias, mesmo que mantendo aumento no número absoluto de operações. Essas mudanças comportamentais refletem sobre o futuro das agências, que deverão ser remodeladas tanto em espaço físico quanto no perfil das suas equipes, fazendo com que elas possuam um papel muito mais consultivo e menos transacional.
(FEBRABAN, 2014, p.5)

A inversão de canais, que estava sendo observada há alguns anos, ocorreu no ano de 2013 e foi consolidada em 2014. Conforme a tendência de crescimento dos canais *internet* e

mobile banking, em 2013 observou-se que a utilização desses canais havia finalmente ultrapassado a dos demais (agências, ATMs e *Contact Center*). Em 2014, o forte deslocamento em curso ficou ainda mais acentuado, tornando *Internet* e *Mobile Banking* os principais canais de relacionamento entre os bancos e seus clientes, responsáveis por mais da metade de todas as operações efetuadas. Dessa forma, em 2014 o *Internet Banking* se consolidou como principal canal de transação, representando 39% de todas as transações bancárias e com um crescimento composto anual de 17% desde 2010. Com isso, a facilidade de uso dos meios digitais, faz com que a sociedade tenha comportamento digital (FEBRABAN, 2014).

A mudança no comportamento dos clientes bancários é verificada com a perda de participação das agências bancárias, que sempre foram um dos principais pontos de relacionamento entre bancos e clientes. Isso é comprovado a seguir:

[...]esse tradicional canal vem perdendo participação no número total de transações por conta corrente ao passo de 5% ao ano desde 2010. Uma das razões apontadas para isso é o fato de elas estarem sendo cada vez menos utilizadas pelos correntistas como um canal transacional. Por sua vez, os clientes ainda reconhecem as agências como um centro de relacionamento e orientação financeira. As quedas consecutivas do número de transações poderiam apontar uma tendência de extinção das agências no longo prazo. Porém, nota-se que a maioria dos clientes ainda preza por um ponto de relacionamento para operações mais complexas, tais como investimentos de alto volume e contratação de crédito. Isso gera uma mudança no perfil do tipo de relacionamento oferecido, que deve ser focado cada vez menos em transações e ganhar um caráter cada vez mais consultivo.
(FEBRABAN, 2014, p. 24-25)

A utilização das transações automatizadas com parcela cada vez mais representativa do total de operações também ocorre pelo fato de serem realizadas em um período mais amplo do que o horário de funcionamento das agências bancárias, proporcionando maior conforto e facilidades aos clientes. Dessa maneira, pode-se afirmar que “o deslocamento até as agências bancárias para a realização de serviços financeiros em geral torna-se cada vez menos necessário, permitindo que os clientes realizem pagamentos e tirem suas dúvidas em seus domicílios ou locais de trabalho” (METZNER; MATIAS, 2015, p.431).

De acordo com o exposto acima, o processo de automatização das transações bancárias através do uso de meios digitais é um processo irreversível. Essa perspectiva é corroborada pela Febraban que menciona o seguinte:

A transformação digital em bancos definitivamente compreende grande parte dos esforços a serem realizados nos próximos anos nesse mercado, sobretudo pela combinação poderosa da evolução no comportamento dos consumidores com a amplitude e profundidade dos benefícios gerados por esse processo.
(FEBRABAN, 2014, p.52)

O desenvolvimento da plataforma digital trouxe ameaças e oportunidades para a indústria bancária. Segundo a Febraban (2014), a principal ameaça consiste no aumento da

relevância das instituições não bancárias no mercado de meio de pagamentos, enquanto que a oportunidade mais relevante consiste na evolução no comportamento dos consumidores e como redefinir a jornada dos clientes em seu relacionamento com os bancos.

A principal ameaça mencionada é decorrente do fato da indústria de pagamentos representar uma parcela relevante das transações bancárias sendo que essa indústria vem apresentando crescimento significativo nos últimos anos. Dessa forma, a oferta de um plano de pagamentos sólida, como parte integrante de uma estratégia digital competitiva, é fundamental para as instituições financeiras que quiserem manter um papel de destaque nesse mercado. Para isso, as instituições financeiras devem ser capazes de atender às necessidades e expectativas do novo perfil de clientes altamente digitalizados que vem se consolidando no mercado (FEBRABAN, 2014).

Concomitantemente, verifica-se que:

[...] o aumento da penetração de *smartphones*, *tablets* e *internet*, de um modo geral, abre espaço para o surgimento de novas formas de interação com clientes no sistema financeiro. O aumento da capilaridade dos serviços, através dessas plataformas tecnológicas, permitindo que clientes realizem suas transações a qualquer momento e de qualquer lugar, utilizando um canal independente, reduz as barreiras à entrada nesse mercado e abre espaço para novos entrantes. Quando observamos o mercado, de fato existe uma migração relevante das transações para canais remotos (ex.: *internet* e *mobile banking*), evidenciando a elevação nas preferências dos consumidores por esses meios e a mudança gradual no papel das agências como forma de relacionamento bancário (FEBRABAN, 2014, p.57)

Nesse contexto, os agentes não bancários estão se mobilizando para conquistar uma fatia desse grande mercado, que possui elevado potencial de crescimento para os próximos anos.

Um exemplo de empresa que atua apenas na plataforma digital é o banco Original. Esse banco, controlado pelo grupo J&F, teve o projeto do atual ministro da fazenda Henrique Meirelles e foi relançado no final de março de 2016 com uma proposta de varejo 100% digital e ambições nada modestas. Em entrevista à Reuters, publicada no *site* InfoMoney, Meirelles disse que a rentabilidade do Original, hoje minúsculo, deve atingir patamares aceitáveis até 2018 e atrativos até o final da década.

Segundo o *site* InfoMoney, a nova plataforma, inspirada no modelo das *fintechs*, demorou 3 anos para ser criada e custou ao banco um investimento de R\$ 600 milhões. Nessa plataforma, o banco Original pretende atingir 100 mil clientes de varejo ainda em 2016 e chegar aos 2 milhões em 10 anos de operação.

Ainda de acordo com a InfoMoney, a proposta lembra tecnologia de *startup*, como a da Nubank, que tem como um dos principais atrativos – além da anuidade zero – a facilidade no atendimento telefônico e a proximidade na relação com o cliente. A diferença é que o banco da

J&F consegue atuar em todas as frentes onde estão as grandes instituições financeiras: abertura de conta, crédito, transferência e transações financeiras poderão ser feitas, agora, pela *internet*. Um dos destaques no *site* é um programa de acúmulo de pontuação no cartão de crédito, algo que a própria Nubank ainda não abarcou.

A principal oportunidade consiste na evolução no comportamento dos consumidores e como redefinir a jornada dos clientes em seu relacionamento com os bancos, conforme mencionado anteriormente. Observa-se que o comportamento do consumidor está mudando tanto nas suas preferências quanto na forma que ele toma suas decisões de compra e interage com as empresas. Atualmente, os consumidores são bem informados com acesso a informações de diversos mercados e indústrias e realizam comparações entre eles, carregando seus aprendizados e exigências de um para o outro. Dessa forma, os consumidores têm acesso a um leque importante de opções viáveis em cada tipo de contratação de serviços e confiam mais nos seus pares do que em propagandas, baseando suas decisões em experiências próprias ou de outras pessoas (FEBRABAN, 2014).

Outra mudança no perfil do consumidor pode ser verificada a seguir:

Os consumidores dos serviços bancários passaram a demandar atendimento personalizado e conveniência no acesso aos produtos para permanecer com suas contas bancárias ativas. Assim, essas características ganharam maior representatividade tanto para atender os clientes atuais como para atrair novos, pois, por meio de pesquisas, os bancos descobriram que o tratamento personalizado é fundamental para a valorização de sua imagem junto aos clientes. (METZNER; MATIAS, 2015, p.437)

A Febraban contratou uma consultoria para entender o mercado atual e para onde ele deve caminhar nos próximos anos. Os estudos realizados pela consultoria reconheceram que o mercado bancário hoje apresenta três tipos básicos de consumidores. Esses consumidores são definidos de acordo com o seu nível de propensão à utilização de meios digitais. Os clientes foram segmentados em: tradicionais, convertidos digitais e digitais nativos. Essa segmentação com a respectiva descrição é apresentada no quadro 5 abaixo.

Quadro 5 – Segmentação de Clientes na Era Digital

Tipos de Consumidores	Descrição
Tradicionais	Usuário de Internet ocasional com elevados padrões de segurança.
Convertidos Digitais	Usuário seletivo que busca tendências e oportunidades.
Digitais Nativos	Consumidores digitais, orientados à conveniência e usabilidade.

Fonte: Autor adaptado da Febraban (2014)

Verifica-se que o mercado e a sociedade estão cada vez mais digitalizados, dessa maneira pode-se inferir que:

Quanto mais digitalizado for o cliente, maior vai ser o nível de aderência de iniciativas digitais a eles e maior será o nível de exigência por esse tipo de serviço. Desse modo, existe uma pressão relevante sobre os bancos para que deem sequência a seus processos de transformação digital, dado que a tendência observada para o futuro é a de que clientes digitais nativos sejam a maioria. Em outras palavras, observamos que nos próximos anos, o perfil de clientes predominante no mercado será muito mais adepto e propenso à utilização de meios digitais, quando comparado aos dias de hoje. (FEBRABAN, 2014, p.54)

De forma adicional, o modelo atual de atendimento bancário não contempla as preocupações e expectativas dos clientes que “[...] gostariam de receber experiências personalizadas, com recomendações adequadas de produtos e serviços, em vez de tratamento impessoais e a sensação de estarem sendo explorados e mal compreendidos” (FEBRABAN, 2014, p.55).

Nesse contexto, segundo a consultoria contratada pela Febraban, os bancos deverão dar sequência aos seus processos de transformação digital para que possam acompanhar a evolução gradual no perfil geral dos clientes para um cenário de predominância de clientes altamente digitalizados e oferecer jornadas mais aderentes ao novo perfil de comportamento (FEBRABAN, 2014). Além disso, os bancos deverão adotar os sistemas de gestão de relacionamento com cliente também conhecidos como *Customer Relationship Management* – CRM. Esses sistemas possuem papel de suma importância no ambiente digital, pois “sistemas CRM bem projetados oferecem uma visão única dos clientes que serve para melhorar tanto as vendas quanto o atendimento” (KENNETH; LAUDON, 2010, p.267).

2.2.1 O Negócio Bancário

Segundo Santos (2000 apud GUILLÉN; VICENTE; DE MORAES, 2013, p.53), “um dos mais importantes papéis dos bancos na economia consiste na intermediação financeira entre os agentes superavitários (aplicadores de recursos) e os agentes econômicos deficitários (demandantes de crédito)”.

Contudo, o setor bancário brasileiro passou por grandes transformações, principalmente durante o século XX, até atingir o estágio atual. Assim, é necessário relatar a evolução histórica do sistema financeiro nacional para compreender as mudanças no ambiente competitivo dos bancos. Nesse sentido, o relato histórico deverá analisar os momentos de transformações políticas, econômicas e sociais que possibilitaram a configuração atual do negócio bancário.

Segundo Fortuna (2005), o modelo bancário trazido ao Brasil pelo Império foi o europeu, e entendiam-se como atividades básicas de um banco comercial as operações de depósitos e empréstimos, já que outros serviços praticamente não existiam. Esse modelo predominou até a metade do século XX, quando começaram as grandes transformações provocadas pelo progresso e pela euforia do pós-guerra.

A mudança de modelo ocorreu com a reforma bancária de 1964 e a reforma do mercado de capitais em 1965 que definiram a adoção do modelo americano, onde predominava a especialização. Com essas reformas institucionais ocorridas no biênio 1964-1965, foram criados o Conselho Monetário Nacional (CMN) - órgão normativo - e o Banco Central do Brasil (Bacen) que é um órgão executivo central do sistema financeiro (FORTUNA, 2005).

Segundo Metzner e Matias (2015), o sistema financeiro nacional pode ser segmentado em sete fases distintas: especialização por produtos, generalização por produtos, abertura interna com *floating*, abertura interna com *spread*, globalização, estagnação do setor bancário brasileiro e expansão do mercado bancário.

A primeira fase denominada como especialização por produtos ocorreu no período de 1964 a 1975. Nesse período, implementou-se a lei de mercado de capitais de 1965 que teve inspiração na ideia de segmentação e especialização ao estilo norte-americano da época. Com isso, atribuíram-se nichos de mercado a serem atendidos pelas instituições financeiras, com foco nos prazos das operações realizadas. Segundo Metzner e Matias (2015), foram criadas instituições especializadas no crédito imobiliário, bancos comerciais especializados em crédito de curto prazo, bancos de investimentos especializados em créditos de médio e longo prazos, e bancos de desenvolvimento voltados a projetos de fomento, geralmente estatais.

Deve-se mencionar que a diversificação de atividades promoveu maiores ganhos às instituições financeiras em função do menor risco e da vulnerabilidade aos choques setoriais. Entretanto, esse modelo de especialização não atendia às necessidades do país em relação ao espaço geográfico e tamanho do mercado. Isso serviu de incentivo para as instituições financeiras realizarem várias atividades distintas e serem controladas por uma mesma *holding*, o que demonstra a utilização de uma estratégia de diversificação.

A segunda fase conhecida como generalização por produtos abrange o período de 1976 a 1987. Nessa fase, houve a criação de diversas instituições que permitiram o desenvolvimento do sistema financeira nacional, conforme relatado de forma cronológica a seguir:

Em 1976 foi criada a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), que passou a regulamentar o mercado de valores mobiliários. Em 1979, é implementado o Sistema Especial de Liquidação e Custódia (Selic), que passou a realizar a custódia e a liquidação financeira das operações envolvendo títulos públicos, além de eliminar o

uso do cheque para a liquidação de operações com títulos públicos. Em 1986, foi criada a Central de Custódia e Liquidação Financeira de Títulos (Cetip), empresa que se constitui em um mercado de balcão organizado para registro e negociação de valores mobiliários de renda fixa. A criação da Cetip permitiu a introdução dos Depósitos Interfinanceiros (DI ou CDI) e a eliminação do uso do cheque para liquidação de operações com títulos privados. (CAMARGO, 2009, p.32).

Outro ponto importante é que a década de 1980 foi um período bastante conturbado para o sistema financeiro nacional. Nessa década, segundo Camargo (2009) ocorreu a queda da taxa de crescimento econômico, a partir da primeira metade dessa década, em conjunto com a adoção da política monetária e de crédito, no intuito de auxiliar no ajuste externo da economia e no controle da inflação, o que levou à retração dos empréstimos em termos reais. Com isso, essa fase caracteriza-se pelo aumento dos lucros inflacionários auferidos pelos bancos.

A terceira fase conhecida como abertura interna com *floating* abrange o período de 1988 a 1993. O *floating* era:

A aplicação privilegiada dos recursos dos correntistas a taxas que chegaram a ser de 80% ao mês, na época da inflação desenfreada. [...]. O *floating* funcionava como espécie de denominador comum, principalmente para bancos de varejo, com grande rede de agências e muitos clientes pessoas físicas. O ganho era o mesmo para todos e não requeria qualquer esforço e nem mesmo competência. Bastava captar depósitos à vista. (FORTUNA, 2005, p.4)

Esse período caracteriza-se pelas operações de curtíssimo prazo, com a rentabilidade dos bancos sendo gerada, majoritariamente, através dos ganhos com *floating* garantidos pela aplicação em títulos e valores mobiliários governamentais remunerados pela alta inflação.

A quarta fase conhecida como abertura interna com *spread* abrange o período de 1994 a 1996. Segundo Andrezzo e Lima (2007, p.3), o *spread* corresponde “a diferença entre a remuneração paga pelos tomadores de recursos e o custo do dinheiro captado pelo banco”. Nesse período, houve a implantação do Plano Real em 1994 que reduziu de forma expressiva a inflação. Dessa forma, verificou-se que:

Com a implantação do Plano Real e o processo de estabilização de preços decorrente, houve a necessidade de reestruturação do setor e a adequação ao novo ambiente. As rendas advindas com o *floating* caíram a zero em 1995. Com a consequente remonetização da economia e com o crescimento do consumo resultante da queda da inflação, os bancos puderam obter receitas da intermediação financeira através do aumento do crédito, que cresceu ao longo de 1994, e com a cobrança de tarifas sobre os serviços bancários que foi significativamente liberalizada. (PAULA; MARQUES, 2006, p.246)

A quinta fase denominada globalização compreende o período de 1997 a 2001. Segundo Metzner e Matias (2015), esse período é caracterizado por vários fatos como a entrada mais efetiva dos bancos estrangeiros no país, a internacionalização dos principais bancos brasileiros,

a interferência de crises globais no mercado financeiro local com rapidez, a crise russa, a crise cambial brasileira e o fim das fronteiras para transações internacionais. Assim, as autoras ainda comentam que a ocorrência desses fatos elevou a competição entre as nações e aumentou a concorrência na maioria dos setores produtivos.

A sexta fase conhecida como estagnação do setor bancário brasileiro abrange o período de 2002 a 2004. Nessa fase, verificou-se a estagnação do setor bancário em ativos totais, além do mercado de crédito ter obtido pouco dinamismo em suas operações. O mercado cambial que já apresentava turbulência se agravou em 2003 com a entrada de um governo de esquerda no Brasil, que causou forte receio nos investidores e empresários, que optaram por um comportamento mais conservador na alocação dos seus recursos. Dessa forma, o início de uma aceleração inflacionária levou ao aumento das taxas de juros e à redução do consumo das famílias. Contudo, em 2004, iniciou-se o processo de recuperação da economia brasileira, que passou a apresentar aumento significativo das exportações e bons indicadores no mercado de trabalho (METZNER; MATIAS, 2015).

A sétima fase conhecida como expansão do mercado bancário compreende o período de 2005 a 2010. Nessa fase, inicia-se em 2005 um novo ciclo de expansão do mercado bancário brasileiro, que foi beneficiado pelo ambiente macroeconômico mais estável. Dessa forma, nesse período se observou o crescimento do país que foi pautado na demanda interna com a alavancagem das decisões de consumo e investimento. Nessa época, também se verificou o aumento do preço das *commodities* no comércio internacional, que influenciou as expectativas dos empresários e investidores que elevaram os investimentos produtivos e a geração de empregos. Além disso, as condições de crédito também eram favoráveis aos consumidores e às empresas, devido as reduções graduais das taxas de juros e ao alongamento dos prazos de empréstimos e financiamentos. Nesse contexto, os bancos adotaram a estratégia de expansão do crédito com destaque para o crédito consignado (METZNER; MATIAS, 2015).

Contudo, esse clima de confiança foi abalado em 2008 pela crise financeira dos mercados *subprime* dos Estados Unidos, que trouxe grande volatilidade ao mercado internacional, proporcionando um ambiente de baixa liquidez e incerteza em relação ao futuro. Nesse cenário, o governo brasileiro reduziu as taxas de juros e dos depósitos compulsórios, além de adotar uma renúncia fiscal para incentivar o consumo e não interromper bruscamente a trajetória de crescimento econômico. Apesar do ambiente turbulento, deve-se observar que os grandes bancos não tiveram redução em seus ativos totais, com a exceção de um grande *player* (METZNER; MATIAS, 2015).

No ano de 2011 os bancos expandiram as suas agências como parte da estratégia de aumentar a capilaridade de seus serviços e garantir uma maior penetração em todo o território nacional. Nesse ano, o número de agências aumentou em 7% em relação ao ano anterior. Esse número foi impulsionado por uma maior concorrência em locais menos populosos que grandes centros, mas que já se tornavam atrativos para um posicionamento mais efetivo em comparação com os serviços de correspondentes no país. Além disso, a expansão das agências foi necessária para atender o aumento da bancarização de um novo público proveniente da ascensão das classes C e D (CIAB FEBRABAN, 2012).

A partir do ano de 2012, os meios virtuais (*Internet e Mobile Banking*) tornaram-se os principais canais de relacionamento entre os bancos e seus clientes. Nesse ano, esses canais foram superiores em número de transações com 42% ante 41% dos canais tradicionais, mesmo sem considerar as transações realizadas através de *Point of Sale* - POS e correspondentes, que somavam 17% do total. Os meios virtuais são elogiados por sua praticidade, comodidade e onipresença. Os usuários desse canal se sentem livres das restrições de horário, pois a maioria das agências ficam abertas ao público das 10 às 16 horas. Além disso, esses usuários evitam problemas de deslocamento, o desperdício de tempo e filas e até mesmo os constrangimentos causados pelas portas giratórias. Outro ponto importante é que os usuários de meios virtuais realizam a grande maioria de suas transações sem movimentação financeira (FEBRABAN, 2012).

Por diversos anos, *internet e mobile banking* eram vistos como os canais do futuro. Essa percepção mudou em 2013, quando novamente as transações por meio desses canais superaram as demais. Nesse ano, o número de transações por *internet banking* foi quase o dobro do número de operações realizadas por *Automated Teller Machines* - ATMs (representando 41% e 23% do total de transações, respectivamente) e quatro vezes maior que o de agências (41% das transações em *internet banking* ante 10% das transações realizadas em agências). Já o *mobile banking* representa o dobro do número de transações feitas via correspondentes e metade daquelas executadas através de *Point of Sale* - POS (FEBRABAN, 2013).

Quando observado isoladamente, o *internet banking* vem crescendo continuamente a taxa de dois dígitos desde 2009, com cada vez mais contas correntes com acesso a esse canal. No final de 2013, 40% de todas as contas correntes estavam habilitadas a utilizar esse canal, representando um crescimento de 13% de contas vinculadas ao *internet banking* no último ano. Enquanto que o *mobile banking* cresceu exponencialmente de 2009 a 2013 a uma taxa anualizada de 134%. Em 2009, somente 400 mil contas (0,5% do total) estavam habilitadas a

usar o recurso. Em 2013, 11,7 milhões de contas correntes já estavam aptas a realizar transações por meio desse canal, correspondendo a 11,3% do total (FEBRABAN, 2013).

Em 2014, a consolidação dos canais virtuais se tornou mais significativa. Isso é corroborado pelo fato da *Internet e Mobile Banking* se tornarem os principais canais de relacionamento entre os bancos e seus clientes, sendo responsáveis por mais da metade de todas as operações efetuadas. Esses canais foram superiores – 50% ante 31% dos outros canais – mesmo sem levar em conta as transações realizadas através de POS e correspondentes, que somam 19% do total. (FEBRABAN, 2014).

Segundo Neto e Pauli (2008, p.125), “a rentabilidade obtida atualmente pelos bancos provém de duas grandes fontes: tarifas por serviços prestados e *spreads* decorrentes da atividade de intermediação”. De forma adicional, os bons resultados obtidos pelos cinco maiores bancos do país no primeiro semestre de 2016 ocorreram principalmente em função do crescimento verificado em seguros, previdência e capitalização, da elevação das receitas com tarifas e serviços e da expressiva queda nas despesas com empréstimos e repasses propiciada pela valorização do real frente ao dólar que tornou mais barato os recursos captados pelos bancos no exterior (DIEESE, 2016).

Enfim, há uma mudança no mercado bancário com a introdução de novas tecnologias. Isso fica evidente com o crescente uso dos canais virtuais pelos clientes. O *Internet e Mobile Banking* trouxeram tanta conveniência que fez os clientes reduzirem ou até mesmo abandonarem as visitas nas agências bancárias. Além disso, esses canais incentivaram os clientes a serem mais ativos no seu relacionamento transacional com os bancos.

Portanto, o crescimento excepcional dos canais de *internet e mobile banking* demonstram uma expressiva mudança no comportamento do cliente bancário. Assim, com a melhoria da qualidade e eficiência desses canais que oferecem maior praticidade e comodidade, há um aumento nas expectativas dos clientes, que passam a exigir operações cada vez mais rápidas e menos burocráticas. Além disso, os clientes passam a demandar produtos e serviços customizados que possam atender as suas necessidades. Nesse sentido, as instituições financeiras deverão implementar sistemas que possibilitem a Gestão de Relacionamento com o Cliente (CRM, do termo em inglês) para conhecer melhor e aperfeiçoar a relação com cada cliente.

2.3 *Customer Relationship Management - CRM*

Atualmente, vivemos uma nova era de concorrência e competição nos negócios que está inserida num ambiente globalizado. Nesse ambiente, a concorrência cresce entre empresas concorrentes tradicionais de um mesmo setor, mas também com empresas de outros setores e por meio de empresas que atuam em nichos de mercado altamente especializados. Dessa forma, verifica-se que a concorrência pode vir inesperadamente de qualquer setor e de qualquer tipo de organização.

Nesse cenário, verifica-se a existência de oportunidades para as empresas tradicionais e já estabelecidas explorarem novos mercados a partir de suas *expertises*. No entanto, as empresas atuantes em mercado tradicionais também têm enfrentando ameaças inimagináveis através do aumento da concorrência com a inserção de novas empresas, muitas vezes *start-ups*, que se utilizam das inovações tecnológicas para oferecerem produtos e serviços que atendam às necessidades dos clientes.

Além disso, os clientes estão cada vez mais exigentes e informados. Dessa forma, “os clientes mais informados tornam-se mais sofisticados e adquirem maior diversidade de gostos, preferências. As necessidades e expectativas das pessoas começam a mudar, criando perfis de consumo mais singulares, que precisam ser atendidos” (BRETZKE, 2000, p.13).

Nesse contexto, as empresas devem voltar-se para os clientes procurando entender e atender as suas expectativas e necessidades. Isso se constitui no direcionador das mudanças organizacionais que as empresas deverão adotar, pois como a IBM definiu muito bem numa campanha de marketing interno: “*To ignore the client is to deny reality*”.

O entendimento das expectativas e necessidades dos clientes ocorre inicialmente através da captura de informações dos mesmos. Com isso, verifica-se que:

A informação tem-se tornado um bem de capital, com valor similar a mão-de-obra, matéria-prima e recursos financeiros. A empresa *information-driven* (de informação intensiva) – não apenas sobre a concorrência, a economia e o ambiente de negócios, mas também, e principalmente, pelo conhecimento profundo que acumula sobre cada cliente em sua individualidade e em seus motivos de preferência, processo de compra, necessidades e expectativas não atendidas – possui a chave para o ganho de posicionamento e de vantagem competitiva no mercado.
(BRETZKE, 2000, p.10)

Após a captura das informações dos clientes, os profissionais da área de marketing terão o desafio de decodificar o modo de pensar, de compreender e lidar com a realidade, no intuito de oferecer as informações necessárias para a tomada de decisões, com base no conhecimento do ponto de vista do cliente. Assim, Bretzke (2000) menciona que o diálogo e a criação de

relacionamentos estáveis e duradouros com os clientes emergem como resposta ao desafiador cenário imposto ao marketing com mudanças no ambiente competitivo, no comportamento do consumidor e, sobretudo, pela expectativa de como deseja ser atendido. Portanto, o marketing deixa de ser uma função e torna-se uma filosofia empresarial de como fazer negócios. Dessa maneira, surge o chamado marketing de relacionamento.

O marketing de relacionamento é conceituado de diversas maneiras. Uma das definições é “marketing de banco de dados contínuo e personalizado, no qual as respostas não apenas são realizadas por meio da propaganda de resposta direta, como também são acrescentadas informações de cada respondente” (RAPP & COLLINS, 1991 apud BRETZKE, 2000, p.11). Outra definição compila os conceitos dos principais autores da área, onde “o marketing de relacionamento pode ser visto como uma filosofia de negócios para o sucesso da empresa ou uma cultura organizacional distinta, que tem o relacionamento entre cliente-empresa como o centro das estratégias dos negócios” (OLKOSKI et al., 2009, p.419).

Segundo Santos (2015), para que uma ação seja de marketing de relacionamento, é preciso que haja pelo menos algumas das características listadas no quadro 6 abaixo, que também podem servir de guia, em caso de dúvida sobre a natureza que se pretende tomar.

Quadro 6 – Características das ações de marketing de relacionamento

Mudança de visão (de fechamento de negócios para início de relacionamento)
Relação com o cliente após a venda
Vínculo das ações de marketing com as respostas do consumidor
Envolvimento do cliente na formulação e no desenvolvimento do produto
Adaptação do produto às necessidades de cada cliente ou grupo de clientes

Fonte: Santos (2015, p.9)

Conforme o quadro 6, fica claro que nas ações de marketing de relacionamento, o cliente aparece em primeiro lugar. “As vendas sem dúvida são importantes, até para garantir a perenidade da organização, mas elas são um resultado quase natural do foco constante e substancial em quem realmente importa: o cliente” (SANTOS, 2015, p.15).

A importância de criar relacionamentos com os clientes não representa uma novidade. Entretanto, verifica-se a seguir que:

Com os avanços da tecnologia e o surgimento de banco de dados robustos, que permitem a armazenagem de dezenas de dados provenientes de milhares de clientes, a tarefa ficou mais fácil. Antes, para desenvolver um relacionamento com o cliente, eram necessárias uma caderneta e bastante paciência para dar “tempo ao tempo”, além de uma excelente memória. Hoje, basta um repositório, cujo conteúdo aumenta ilimitadamente à medida que a relação empresa-cliente vai ganhando corpo. (SANTOS, 2015, p.14)

Muitas empresas subutilizam o potencial atual de armazenamento de dados com a inclusão de alguns dados básicos como nome, e-mail e aniversário. Essas empresas ainda não perceberam a importância de ter um banco de dados acessível em todos os pontos de contato do cliente com a empresa, para que suas sugestões, reclamações ou compras possam ser devidamente registradas e, posteriormente, transformadas em informações valiosas (SANTOS, 2015).

Nesse momento, convém esclarecer que um ponto de contato é “um canal de interação com o cliente, como telefone, e-mail, serviço de atendimento, correspondência convencional, site, dispositivo sem fio ou loja de varejo” (KENNETH; LAUDON, 2010, p.266). Adicionalmente, por ponto de contato com o cliente, entende-se que:

[...] qualquer ocasião em que o cliente tem contato com a marca ou o produto inclui isso desde uma experiência em si até uma comunicação pessoal ou de massa, ou mesmo uma observação casual. Assim, os pontos de contato de um hotel incluem reservas, *check-in* e *check-out*, programas de fidelidade, serviço de quarto, serviços de escritório, sala de ginástica, lavanderia, restaurantes e bares. A rede Four Seasons, por exemplo, lança mão de toques pessoais, tais como sempre se dirigir aos hóspedes pelo nome, contrata funcionários altamente qualificados que entendem as necessidades de viajantes empresariais e oferece ao menos uma instalação cinco estrelas, como um restaurante renomado ou um spa. (KOTLER; KELLER, 2005, p.151)

Essas empresas não percebem que um relacionamento implica continuidade e que, portanto, é fundamental que o cliente possa continuar a sua conversa com tais empresas no ponto que parou, pois somente dessa maneira que a relação fluirá, o cliente se sentirá cuidado e o relacionamento se consolidará (SANTOS, 2015). Dessa forma, verifica-se que essas organizações não praticam o gerenciamento do relacionamento com o cliente.

O gerenciamento do relacionamento com o cliente também é conhecido como CRM – da sigla em inglês *customer relationship management*. “Atualmente, o conceito de CRM confunde-se com o de Marketing de Relacionamento, em razão de alguns autores intitularem o próprio Marketing de Relacionamento como CRM” (OLKOSKI et al., 2009, p.420). Contudo, esses mesmos autores complementam que o conceito de CRM abrange “[...] a infraestrutura

para se praticar o Marketing de Relacionamento, de maneira que ele se desenvolva dentro de um plano estratégico de marketing, sendo parte fundamental de todo o processo de gestão de relacionamento com clientes” (ZENONE, 2007 apud OLKOSKI et al., 2009, p.420).

Segundo Bretzke (2000), o CRM é definido como um conjunto de conceitos, construções e ferramentas – compostas por estratégias, processo, *software* e *hardware*. O CRM também pode ser definido como “a estrutura necessária para implantar a filosofia de marketing de relacionamento. Ele diz respeito à captura, ao processamento, à análise e à distribuição de dados com foco no cliente” (BARRETO; CRESCITELLI, 2013, p.31 apud SANTOS, 2015, p.15).

Após algumas definições de CRM serem mencionados, pode-se inferir que:

[...] Customer Relationship Management ou Gerenciamento do Relacionamento com os Clientes, como o próprio nome indica, é a integração entre o marketing e a tecnologia da informação. Seu objetivo é prover a empresa de meios mais eficazes e integrados para atender, reconhecer e cuidar do cliente, em tempo real e transformar esses dados em informações que, disseminadas pela organização, permitam que o cliente seja “conhecido” e cuidado por todos e não só pelas operadoras do Call Center ou pelos vendedores.
(BRETZKE, 2000, p.29)

Segundo Kotler e Keller (2005), alguns dos fundamentos do CRM foram idealizados por Don Peppers e Martha Rogers, que descrevem um modelo de quatro etapas para o marketing um-a-um, que pode ser adaptado ao CRM da seguinte forma.

- Identifique seus clientes atuais e potenciais – Não vá atrás de todo mundo. Construa, mantenha e garimpe um rico banco de dados de clientes, com informações advindas de todos os canais e pontos de contato com o cliente.
- Diferencie os clientes em termos de (1) suas necessidades e (2) seu valor para a empresa – Dedique-se aos clientes mais valiosos. Aplique o método do custeio baseado em atividades e calcule o valor do cliente ao longo do tempo. Faça uma estimativa de valor presente líquido dos lucros futuros provenientes de compras, níveis de margem e recomendações, subtraídos os custos específicos de atendimento ao cliente.
- Interaja com os clientes individualmente para melhorar seu conhecimento sobre as necessidades de cada um e construir relacionamentos mais sólidos – Desenvolva ofertas customizadas e as comunique de maneira personalizada.
- Customize produtos, serviços e mensagens para cada cliente – Use os pontos de contato e o *site* da empresa para facilitar a interação com os clientes.

A utilização dos fundamentos do marketing um-a-um, sendo que alguns foram incorporados ao CRM, parece ser algo irreversível num mundo cada vez mais dinâmico onde os clientes exigem soluções customizadas em tempo real. Isso é corroborado por Poser (2005) ao mencionar os resultados da descoberta que em 1998 recebíamos oitocentos estímulos em informação, todos os dias. E que hoje, recebemos 6 mil. Dessa maneira, não há como focalizar a atenção para ao menos uma parte desses estímulos. Com isso, a principal conclusão da autora é que os estímulos das estratégias do marketing de massa não são mais percebidos.

Diante desse cenário, a autora afirma que as empresas deverão contemplar as seguintes ações:

- Valorizar o segmento de melhores clientes;
- Dar-lhes atenção especial e criar reais soluções para eles;
- Aprender com eles;
- Entender e não mais atender;
- Os resultados serão aprendizados para essas empresas, a gestão do conhecimento dessas organizações para a evolução contínua e lucratividade crescente;
- Utilizar-se-ão as melhores práticas em relacionamento;
- A comunicação personalizada é uma das mais importantes ferramentas para a estratégia em marketing de relacionamento, pois lhes concede a interação, a relação do aprendizado.

Atualmente, a importância do relacionamento com os clientes é tão significativa que empresas tradicionais voltadas para o consumo de massa estão se preocupando com isso e se reposicionando em outros nichos do seu mercado de atuação. Pode-se citar como exemplo disso, o caso abaixo.

Uma empresa que nunca precisou de relacionamento e agora está percorrendo fortemente esse caminho é a Coca-Cola. A bebida consumida pela rainha da Inglaterra é a mesma de qualquer cidadão bem menos afortunado, em qualquer parte do planeta. Mas, no momento atual, em que temos forte apelo para o consumo de produtos naturais como sucos, chás e água-de-coco, a empresa está comprando participações especiais também nesses segmentos
(POSER, 2005, p.90)

Compilando-se os fundamentos e ações necessárias previstos no CRM, deve-se ressaltar sua premissa. Essa premissa é bastante simples e consiste que não adianta colher informações dos clientes, se a empresa não for usá-las para tomar algum tipo de ação que gere relacionamento, como manter uma conversa de verdade com seu público e desenvolver ofertas

sob medida para ele. De fato, O CRM tem que ser usado para gerar reconhecimento e relevância por parte do cliente. Ou seja, ele tem que ser usado para gerar valor (SANTOS, 2015).

A entrega de valor é o fator-chave para que a empresa conquiste uma posição competitiva sustentável a longo prazo, com isso é muito importante que a organização saiba o que é possível fazer para superar os concorrentes (BRETZKE, 2000).

O CRM desempenha um papel primordial no processo de entrega de valor para os clientes, pois possibilita a reunião de um volume de informações consideráveis sobre os clientes. Com essas informações, há a necessidade de criar “ofertas” que sejam percebidas pelo cliente como superiores às demais existentes no mercado. Oferta, nesse caso, não está ligada a um tipo de promoção. É o que a empresa oferece a seu cliente em termos de produtos, serviços e relacionamento que o satisfarão mais que a concorrência (BRETZKE, 2000).

Segundo Kotler e Keller (2005), o valor percebido pelo cliente é a diferença entre a avaliação que o cliente potencial faz de todos os benefícios e custos relativos a um produto ou serviço e as alternativas percebidas. Já o valor total para o cliente é o valor monetário de um conjunto de benefícios econômicos, funcionais e psicológicos que os clientes esperam de determinado produto ou serviço. Por fim, o custo total para o cliente é o conjunto de custos em que os consumidores esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto ou serviço, incluindo os custos monetários, de tempo, de energia física e psíquicos. Dessa forma, verifica-se que:

O valor percebido pelo cliente baseia-se, portanto, na diferença entre o que o cliente obtém e o que ele dá pelas diferentes opções possíveis. Em qualquer hipótese, ele desfruta benefícios e assume custos. A empresa pode elevar o valor da oferta para o cliente por meio de uma combinação entre aumento dos benefícios funcionais ou emocionais e/ou redução de um ou mais dos vários tipos de custo.
(KOTLER; KELLER, 2005, p.140)

A entrega de valor para o cliente está relacionada com o seu nível de satisfação. Nesse processo de entrega de valor para o cliente, o CRM desempenha papel relevante pois possibilita o conhecimento dos desejos e expectativas do seu cliente. Dessa forma, o conhecimento que uma empresa precisa ter sobre seu cliente é, em princípio, o primeiro passo na criação de valor para gerar a satisfação do cliente.

Segundo Kotler e Keller (2005), a satisfação do comprador após a realização da compra depende do desempenho da oferta em relação às suas expectativas. Assim, verifica-se que:

De modo geral, satisfação é a sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação entre o desempenho (ou resultado) percebido de um produto e as expectativas do comprador. Se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se alcançá-las, ele ficará satisfeito. Se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado.
(KOTLER; KELLER, 2005, p.142)

A satisfação é o primeiro passo para se buscar a fidelização do cliente, sendo que só é possível deixar um cliente satisfeito entregando-lhe um alto valor naquilo que ele procura. A fidelidade é “um compromisso profundo de comprar ou recomendar repetidamente certo produto ou serviço no futuro, apesar de influências situacionais e esforços de marketing potencialmente capazes de causar mudanças comportamentais” (KOTLER; KELLER, 2005, p.141).

Reitera-se que a questão da satisfação é de extrema importância para a empresa. Pois, apenas clientes satisfeitos ou encantados – ou seja, clientes que têm suas expectativas atendidas ou superadas, respectivamente – podem se tornar fiéis (SANTOS, 2015).

O ponto chave para gerar um grande nível de fidelidade é entregar um alto valor para o cliente. Isso é corroborado por Michael Lanning, em *Delivering profitable value*, ao afirmar que uma empresa deve desenvolver uma proposta de valor competitivamente superior, voltada a um segmento de mercado específico, com o suporte de um sistema de entrega de valor superior (KOTLER; KELLER, 2005).

Dessa forma, uma proposta de valor consiste em:

[...] todo um conjunto de benefícios que a empresa promete entregar, é mais do que o posicionamento central da oferta. Por exemplo, o posicionamento central da Volvo é ‘segurança’, mas ela promete ao comprador mais do que um carro seguro, outros benefícios incluem um carro duradouro, bom atendimento e um prazo de garantia extenso. Basicamente, a proposta de valor é uma declaração sobre a experiência resultante que os clientes obterão com a oferta e seu relacionamento com o fornecedor. A marca deverá representar uma promessa relativa à experiência total resultante que os clientes podem esperar. Se a promessa será ou não cumprida, isso dependerá da capacidade da empresa em gerir seu sistema de entrega de valor. O sistema de entrega de valor inclui todas as experiências que o cliente terá ao longo do processo de obter e usar a oferta.

(KOTLER; KELLER, 2005, p.141)

Outro fato que precisa ser mencionado é que um cliente decide permanecer fiel à empresa ou encerrar a relação a partir da soma de diversos pequenos contatos realizados com uma determinada empresa (KOTLER; KELLER, 2005).

Assim, pode-se novamente afirmar o papel preponderante desempenhado pelo CRM, que começa com a questão do valor. A empresa, que busca gerar valor para o seu cliente, precisa usar seu banco de dados, no intuito de segmentar o mercado total em grupos-alvo bem definidos. Mas também precisa estar em diálogo constante com seu público, pois este diálogo rende mais informações para a organização compor sua proposta de valor, reiniciando o seu ciclo de valor. Em suma, o CRM proporciona todos os dispositivos para cuidar dos clientes, sendo o alicerce do marketing de relacionamento (SANTOS, 2015).

Segundo Bretzke (2000), o CRM ajuda a implementar o marketing de relacionamento de diversas maneiras, entre as quais se destacam:

- Os esforços de marketing tornam-se mais eficazes porque a empresa está hábil para identificar seus clientes mais importantes e apresentar a eles a oferta, produto ou serviço adequado, no tempo correto;
- A tecnologia da informação e comunicação está equipada para administrar a vasta quantidade de dados de que a empresa necessita para interagir com seus clientes de maneira verdadeiramente personalizada;
- Um “diálogo” verdadeiro pode ser mantido com clientes, a partir da identificação de interações contínuas, que revelam mudanças no ato de compra e permitem à empresa antecipar mudanças futuras;
- O desenvolvimento de novos produtos é facilitado ao se conhecer quem tem comprado um produto, como ele satisfaz o consumidor e se quaisquer mudanças enriqueceriam o desempenho do produto.

Há a necessidade de informar que antes do surgimento do CRM, o relacionamento com os clientes era realizado com o suporte do *data base marketing* - DBM. Cabe ressaltar que:

DBM é o sistema de banco de dados com os arquivos dos clientes e recursos para tratar estatisticamente essas informações, para conhecer e prever o comportamento dos mesmos. Os aplicativos de CRM já possuem um banco de dados com todos os recursos de um DBM, que as empresas normalmente têm implantado separadamente. (BRETZKE, 2000, p.23)

O CRM precisa estar integrado a um *data base marketing*, independente do custo e esforço necessário. Essa integração é justificada pela possibilidade de aumentar a rentabilidade do cliente, incluindo-o sistematicamente em campanhas, que RAPP (apud BRETZKE, 2000) classificou em sete tipos:

- **re-sell**: levar o cliente à repetição de compra. Por exemplo: assinatura de revistas e jornais;
- **up-sell**: incrementar a receita por meio de ações que levem o cliente a comprar categorias de produtos com maior margem. Por exemplo: vender o cartão de crédito internacional para quem tem o nacional;

- **keep-sell:** desenvolver ações de retenção, quando o *data base* indicar propensão a deixar a empresa ou quando existem indicadores do aumento da erosão da base;
- **cross-sell:** são ações para vender produtos ainda não comprados pelo cliente;
- **add-sell:** lançamento de extensões de linhas por meio dos clientes atuais;
- **new-sell:** é o uso do banco de dados de clientes atuais para novos negócios da empresa. Por exemplo: um banco cede a lista de correntistas para venda do cartão de crédito;
- **friend-sell:** visa transformar clientes em advogados da marca, solicitando indicações ou outro mecanismo para fazer o cliente indicar a empresa para um amigo. Por exemplo: os cartões de crédito, há algum tempo, fizeram campanhas *member-get-member*. Os clientes eram premiados pela indicação de nomes de amigos.

As vantagens do uso do CRM foram comentadas anteriormente ao longo do capítulo. Contudo, deve-se mencionar suas dificuldades também. Conforme Kotler e Keller (2005), quatro problemas podem impedir uma empresa de usar o CRM eficientemente. Esses problemas são os seguintes:

1. Construir e manter um banco de dados de clientes requer um grande investimento em *hardware*, *software* e banco de dados, programas analíticos, *links* de comunicação e pessoal habilitado. É difícil coletar os dados certos, particularmente capturar todas as ocasiões de interação da empresa com um cliente individual;
2. A dificuldade de fazer com que todos na empresa tenham uma orientação voltada para o cliente e que usem as informações disponíveis. Para os funcionários, é muito mais fácil adotar um marketing tradicional do que o CRM;
3. Os clientes podem não querer ter um relacionamento com a empresa e ficar ressentidos ao descobrir que tantos dados pessoais seus foram coletados;
4. Algumas premissas do CRM nem sempre se comprovam na prática. Talvez não seja verdade, por exemplo, que custe menos atender clientes mais fiéis. Clientes que adquirem altos volumes muitas vezes sabem de seu valor para uma empresa e podem alavancá-lo para obter atendimento e/ou descontos especiais. Clientes fiéis esperam e exigem mais da empresa e ressentem-se quando lhes são cobrados preços maiores ou integrais.

Segundo Bretzke (2000), a implantação do CRM está assentada sobre dois pilares:

- um processo de trabalho orientado para o cliente que permeia e é compartilhado por toda a empresa;
- o uso intenso da informação do cliente, suportado pela informatização de vendas, marketing e serviços.

Bretzke (2000) alerta que a tecnologia de CRM, sem o redesenho dos processos e um modelo de relacionamento que faça uma entrega sustentada de valor a longo prazo para o cliente, será apenas um projeto de informatização de *Call Center* ou de Vendas, não conduzindo efetivamente ao estágio da resposta em tempo real.

Assim, a elaboração de uma estratégia de CRM se torna vital para minimizar a probabilidade da sua implementação fracassar. Num passado relativamente recente, onde a maioria das implementações de CRM fracassava, deve-se reiterar a importância de elaborar uma estratégia de CRM. Isso é comprovado no trecho abaixo, onde se verificava que:

[...]. Segundo o Gartner Group, a taxa de fracasso de implementação é 55 por cento; a Accenture afirma que é de cerca de 60 por cento. Uma razão fundamental para essa alta taxa de fracasso é que as empresas costumam achar que instalar sistemas de CRM é o mesmo que ter uma estratégia de relacionamento com clientes. Elas se esquecem de que o sistema é uma mera ferramenta para aprimorar a capacidade de prestar serviços ao cliente da empresa, e não uma estratégia em si. Consultores experientes da McKinsey acreditam que até mesmo sistemas de CRM que já foram implementados, mas que ainda não mostraram resultados têm boas oportunidades de sucesso futuro. Eles recomendam que a empresa dê um passo atrás e pense em como desenvolver fidelidade de cliente em vez de focalizar a tecnologia em si. (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p.317)

Portanto, para evitar a tendência de tratar o CRM como tecnologia, Bretzke (2000) recomenda que a empresa assuma a estratégia de CRM em quatro etapas, que estão relacionadas abaixo.

- definição e planejamento do modelo de relacionamento;
- redesenho dos processos de atendimento do cliente;
- seleção da solução;
- implantação da tecnologia de CRM.

A primeira etapa da estratégia de CRM consiste na definição e planejamento do modelo de relacionamento. Essa etapa começa definindo como o cliente será tratado, quais os eventos de relacionamentos que gerarão resposta, e em que tempo, e como o plano de comunicação

deverá ser desenvolvido para construir o relacionamento e fazer a entrega de valor proposta pela estratégia competitiva da empresa.

Bretzke (2000) ressalta que essa etapa é importante, pois a especificação e customização dos *softwares* de CRM e o redesenho dos processos dependem dessa definição. Nessa etapa, o envolvimento da alta direção é indispensável, pois envolve uma série de decisões que determinarão uma mudança de postura em relação ao cliente, atendimento e diversas outras atividades realizadas que precisam ser repensadas para realmente possibilitarem a entrega de valor.

Outro ponto que precisa ser mencionado se refere a decisão de qual modelo de relacionamento fará uma entrega de valor superior. A escolha do modelo dependerá do ramo de atividade, da atuação da concorrência, do posicionamento estratégico, da posição e estratégia competitiva. Assim como depende do perfil dos clientes mais lucrativos da empresa.

Em relação ao investimento no modelo de relacionamento, a autora menciona que há o relacionamento impessoal, reativo, responsável, proativo e de parceria, que exige montantes crescentes de recursos. Dessa forma, quanto menor a margem mais impessoal deve ser o relacionamento do setor da economia e ambiente concorrencial. E de forma análoga, o tipo de comunicação, poderá ser a comunicação de massa, segmentada, continuada e um a um, que implicará recursos e orçamentos diferenciados.

Por fim, para a definição das ofertas de relacionamento, segundo RAPP (apud BRETZKE, 2000, p.141), poderão ser adotados os seguintes modelos:

- **Educativo** que se baseia em oferecer informações para “educar” o cliente sobre os produtos;
- **De valor agregado** que agrega serviços;
- **Contratual** que pressupõe uma taxa de adesão para receber os benefícios disponibilizados e o interessado inscreve-se no programa;
- **Recompensa** que oferece algo em troca da fidelidade, que tem o programa de milhagens como o principal exemplo.

Deve-se ressaltar que cada um dos modelos apresentados acima tem frequência, conteúdo e formatos diferentes, que acarretam custos de retenção diferenciados.

A segunda etapa da estratégia de CRM consiste no redesenho dos processos de atendimento do cliente. Essa etapa compreende o levantamento e documentação dos processos do atendimento do cliente, desde o pedido de uma visita, o atendimento telefônico, a venda pelo

telemarketing, até o fluxo do pedido dentro da empresa. “Atendimento significa não só o atendimento ao telefone, mas todas as atividades que visam atender ao cliente, seja no pedido de compra, numa reclamação, na baixa de uma fatura, seja no envio de uma literatura” (BRETZKE, 2000, p.142).

Dessa forma, o atendimento deverá ser considerado como um conceito mais amplo. Nesse sentido, a autora comenta que nos trabalhos de consultoria realizados por ela, uma campanha de venda de determinado produto para um segmento de clientes que o *data base marketing* identificou como alta probabilidade de compra se considera como uma das formas de “atender”. Isso significa “atender” proativamente o cliente em suas necessidades de informações sobre produtos e serviços de que pode precisar, e a empresa tem disponível para ele. Assim, inclui-se nos fluxos dos processos de atendimento todas as atividades de comunicação dirigida de acordo com o *data base*, no qual é denominado de comunicação sistemática.

Após esse levantamento, a consultoria contratada, em conjunto com as diversas áreas, fará o redesenho dos processos, a divisão nas tarefas no atendimento ao cliente e a recomendação dos recursos de TIC necessários. Nesse caso, muitas empresas argumentam que esse processo pode tornar-se demorado e custoso. No entanto, a empresa precisa passar por essa fase, pois 80% das falhas na implantação de CRM devem-se à falta de planejamento. Isso geralmente acontece porque se informatizam processos anacrônicos que não atendem às necessidades de mudança para competir em tempo real (BRETZKE, 2000).

A terceira etapa da estratégia de CRM consiste na seleção da solução de CRM. Essa etapa consiste na seleção de *software* assim como do *hardware* para compor essa solução. E a quarta etapa da estratégia de CRM consiste na implantação da tecnologia de CRM. Essa etapa constitui a aplicação, em toda a empresa, do processo de revisar a forma de pensar o negócio (BRETZKE, 2000).

Segundo Bretzke (2000), a empresa no decorrer da sua transformação para atuar com o CRM enfrentará três obstáculos: resistência organizada, aprendizagem lenta e esquecimento rápido. A autora afirma que esses obstáculos poderão ser superados rapidamente, caso a empresa possua um conjunto de ideias norteadoras, articuladas por empregados no perfil certo para a função, com uma infraestrutura de TI apoiada na estratégia de CRM, desenvolvida e implantada.

Na realidade, o maior desafio para implementação do CRM passa pela adoção dessa tecnologia assim como a internalização dos seus preceitos pelos funcionários. Isso é corroborado abaixo com a afirmação que:

[...] os desafios com os funcionários vão além das tarefas do dia a dia. Fazer com que pessoas de diferentes áreas, com metas e perspectivas diversas, abracem o CRM e suas premissas, trabalhando em prol de um objetivo comum, é uma das facetas mais delicadas do marketing de relacionamento. Por conta disso, é fundamental que a empresa convença seus colaboradores de que gerenciar o relacionamento com o cliente é o melhor caminho não só para ela, mas também para todos aqueles que querem crescer e se desenvolver profissionalmente. (SANTOS, 2015, p.120)

Dessa forma, a maneira de se fazer isso, muitas vezes, torna necessária uma mudança na cultura organizacional, onde é necessário disseminar em cada funcionário a atenção com os clientes. Além disso, a transformação pode ser direta através da condução de treinamentos, ou indireta por meio de uma avaliação de desempenho (SANTOS, 2015).

De forma complementar, a autora afirma que:

No caso dos treinamentos, devem levar em conta os aspectos objetivos e subjetivos do programa de CRM. Como aspectos objetivos, podemos elencar os seguintes: que tipo de dado armazenar, como armazená-lo, como buscar informações no sistema, como utilizar essas informações em um diálogo com o cliente e assim por diante. Muitas empresas param por aqui, vendo como pouco ou nada importantes os aspectos subjetivos, ligados à conscientização do funcionário. (SANTOS, 2015, p.120)

A questão da avaliação do desempenho deve refletir a ênfase da empresa no relacionamento com o cliente. A utilização de medidas quantitativas como número de contatos realizados ou tempo de atendimento nas ligações, podem até ser consideradas na mensuração da performance do colaborador, mas não podem ser os únicos indicadores nem os mais importantes. Outros itens fazem muito mais sentido como satisfação e retenção do cliente, assim como a entrada correta de dados no sistema (SANTOS, 2015).

Segundo Bretzke (2000), para implantar esse novo conceito de estrutura de gerenciamento do cliente em tempo real, os fatores-chaves são:

- Avaliação;
- Foco nas necessidades dos clientes;
- Aumento do conhecimento sobre o cliente;
- Conhecimento transformado em oportunidade de enriquecimento do relacionamento e do aumento das vendas;
- Flexibilidade.

O primeiro fator-chave para implantar o conceito de gerenciamento do cliente consiste na avaliação. Isso significa que o princípio do processo deve contemplar a avaliação de quais são as informações relevantes e disponíveis ao modelo de relacionamento. Também se deve investigar como essas informações podem ser extraídas e estabelecer quais interfaces com os sistemas atuais são necessárias e podem ser realizadas.

Geralmente, as empresas já dispõem de um grande volume de informações que podem ser usadas prontamente, no intuito de identificar as taxas de evasão (*churn*) e de retenção para segmentar a base de clientes. Essa segmentação pode utilizar os critérios de volume de vendas e rentabilidade, e, dessa forma, obter ganhos imediatos apenas com o conhecimento que adquire sobre seus clientes e comportamento de compra. Posteriormente, será necessário determinar quais são as informações que faltam, quem são os fornecedores internos dessas informações e em que parte dos processos elas necessitam ser coletadas (BRETZKE, 2000).

O segundo fator-chave consiste no foco nas necessidades dos clientes. Isso significa que a infraestrutura existente precisa oferecer um único ponto de contato para todos os produtos ou serviços das empresas, tanto para vendas como para o *customer service*. Há a necessidade de rever os processos de gestão, no intuito de possibilitar que qualquer problema seja atendido e resolvido no primeiro contato. Assim, quando o cliente estabelece um contato com algum funcionário da empresa, essas informações são consultadas para que ele não precise fornecer a mesma informação novamente ao colaborador.

O terceiro fator-chave é constituído do aumento do conhecimento sobre o cliente. Por isso, cada contato com o cliente precisa ser lembrado e registrado. Dessa forma, a empresa deve possuir um conjunto de informações essenciais sobre os clientes, conhecer o modelo de relacionamento e assumir a sua responsabilidade em relação à promessa de reconhecimento e atendimento que este modelo propõe.

O quarto fator-chave consiste no conhecimento transformado em oportunidade de enriquecimento do relacionamento e do aumento das vendas. Isso significa que todos os colaboradores da empresa precisam e devem usar de forma oportuna e inteligente o conhecimento sobre o cliente em cada contato ou interação. Dessa forma, isso deve ser visto como uma oportunidade de venda para oferecer o produto certo, ao preço mais adequado.

O quinto e último fator-chave abrange a flexibilidade. Essa flexibilidade significa que a infraestrutura existente possibilita adaptações constantes, no intuito de incorporar novas funções e novos processos no gerenciamento do relacionamento com o cliente. Dessa forma, há a redução da taxa de resposta da empresa às condições de mercado possibilitando aproveitar em tempo real as novas oportunidades presentes no mercado.

Outro aspecto que merece destaque é que o sistema que irá suportar a estratégia de CRM precisa ser customizado. Essa customização deverá ocorrer segundo diretrizes da política de relacionamento com o cliente, que precisam surgir do consenso entre a orientação de cima para baixo assim como da experiência dos que lidam com o cliente, portanto com validação de baixo para cima.

Assim, a utilização dessa conduta evita que o modelo de relacionamento seja imaginado por aqueles que possuem menos contato com o cliente e que, devido a interrupção do fluxo de informação ou falta de cultura, não consideram a dimensão total do atendimento ao cliente.

Enfim, pode-se concluir que a implantação do CRM é vital para a sobrevivência das empresas no século XXI. Isso é corroborado por Poser (2005, p. 4) ao afirmar que “[..] alta qualidade em produtos ou serviços e melhores preços não são mais, absolutamente, diferenciais competitivos. A oferta, nos dias de hoje, é muito maior que a procura. Hoje, tudo o que nos é oferecido praticamente se tornou *commodity* [..]”. Dessa forma, a escolha de produtos ou serviços por parte dos clientes ocorre através do valor agregado ofertado pela empresa. Esse valor agregado possibilitará a satisfação do cliente e posteriormente a fidelização do mesmo, que trará rentabilidade para empresa no longo prazo. Nesse contexto, reitera-se a importância do CRM que permite desenvolver relacionamentos duradouros com os clientes através da oferta de produtos e serviços que apresentem valor agregado, o que certamente trará vantagem competitiva para empresa.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

A presente pesquisa é de natureza quantitativa, pois pretende capturar e medir opiniões dos participantes do estudo. Além disso, a pesquisa verificará as reações, hábitos e atitudes desses participantes em função da implantação do *customer relationship management* – CRM numa grande instituição financeira brasileira. Nessa pesquisa, os recursos de investigação utilizados foram: revisão bibliográfica, pesquisa documental e de campo.

3.1 Tipo de Pesquisa

Segundo Vergara (2007), a pesquisa quanto à finalidade pode ser dividida em seis categorias: exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista.

Este estudo é classificado como descritivo, pois possui característica de pesquisa de opinião. Segundo Vergara (2007); a pesquisa de opinião, quanto aos fins, se insere na classificação de pesquisa descritiva.

Vergara (2007) também classifica o tipo de pesquisa quanto aos meios de investigação. Dessa forma, a autora classifica as pesquisas como: pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, telematizada, documental, bibliográfica, experimental, *ex post facto*, participante, pesquisa-ação e estudo de caso. Nesse sentido, o presente estudo se caracteriza por ser uma pesquisa de campo, documental e bibliográfica.

A pesquisa de campo é uma “[...] investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, **aplicação de questionários**, testes e observação participante ou não” (VERGARA, 2007, p.45-46, grifo nosso).

Segundo Gil (2002), a pesquisa bibliográfica é realizada com base em material já elaborado, ou seja, principalmente através de livros e artigos científicos. O autor ressalta que, na maioria dos estudos, se exige algum tipo de trabalho dessa natureza.

A pesquisa documental também faz parte da metodologia utilizada nesse estudo. Gil (2002) menciona que esse tipo de pesquisa é muito semelhante à pesquisa bibliográfica e a principal diferença entre ambas está na natureza das fontes. Nesse sentido, “enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico” (GIL, 2002, p.45).

3.2 Universo e Amostra

O universo desta pesquisa foi composto por funcionários da IF lotados no município do Rio de Janeiro e que atuam na rede de agências bancárias de varejo. Além disso, os funcionários deveriam ocupar o cargo de gerente de relacionamento do segmento pessoa física. Os gerentes de relacionamento são cargos de confiança, de gerência média, que administram carteiras de clientes, que nesse caso são carteiras de pessoas físicas. Esses empregados possuem uma jornada de trabalho de 40 horas semanais e precisam ter o ensino médio completo para ingressar na organização. Contudo, geralmente esses empregados deverão possuir graduação completa como pré-requisito mínimo para ocuparem o cargo de gerente de relacionamento na instituição financeira.

Nesse estudo, os gerentes de relacionamento foram selecionados como sujeitos da pesquisa. Segundo Vergara (2007), os sujeitos da pesquisa são definidos como aqueles que fornecerão os dados que precisam ser coletados. Dessa forma, optou-se por uma coleta segmentada de dados, onde buscou-se uma homogeneidade no que tange ao nível hierárquico dos sujeitos da pesquisa.

De forma adicional, a escolha dos gerentes de relacionamento ocorreu porque esses profissionais atuam na linha de frente, relacionando-se com os clientes e normalmente fazem a transição entre as estratégias elaboradas pela organização e a sua execução. Dessa forma, pretende-se obter a avaliação desses profissionais no que se refere a implantação e utilização do sistema CRM da IF.

Segundo Vergara (2007), a amostra da pesquisa é não probabilística por acessibilidade, pois não foi realizado procedimento estatístico para determinar os participantes da pesquisa. No total, 85 pessoas responderam o questionário da pesquisa. Após a exclusão de dois questionários incompletos e de três respondidos por funcionários que não representam o público-alvo da pesquisa, a amostra final totalizou 80 questionários válidos.

3.3 Coleta de dados

Na coleta de dados, Vergara (2007, p.52) afirma que “o leitor deve ser informado como você pretende obter os dados de que precisa para responder ao problema”. Dessa forma, a pesquisa foi realizada através de questionário, que está localizado no apêndice A.

A pesquisa utilizou dados primários, isto é, dados coletados exclusivamente para a presente pesquisa, não estando prevista a utilização de dados coletados de outros pesquisadores.

Com isso, reitera-se que o instrumento escolhido para coleta desses dados foi o questionário, que foi desenvolvido pelo autor desse trabalho com base na literatura pesquisada.

O questionário da pesquisa apresenta três partes. Na primeira parte consta os dados demográficos com a presença de oito questões que permitem identificar o perfil dos respondentes. Na segunda parte há quatro questões que possibilitam avaliar o sistema CRM da IF através da citação de três palavras, da atribuição de uma nota numa escala de 0 a 10 e da quantidade de horas diárias que o funcionário utiliza o sistema. Enfim, a terceira parte contempla 22 questões fechadas que buscaram identificar a avaliação dos gerentes de relacionamento através da escala Likert de cinco pontos, variando de 1 a 5, onde 1 é discordo totalmente e 5 significa concordo totalmente.

Nessa etapa da pesquisa, deve-se mencionar que foi solicitada autorização à diretoria responsável pelo assunto através da área de gestão de pessoas da IF para realização de pesquisa interna junto ao público em estudo. Após a autorização formal; foram enviados convites, através de e-mail corporativo, para esses funcionários participarem da pesquisa. A coleta de informações ocorreu no período de 11 de abril a 5 de maio de 2017.

Além disso, a pesquisa também utilizou a técnica de análise documental a partir de documentos do projeto CRM disponibilizados na *intranet* da IF como forma de complementar os dados obtidos com as respostas dos questionários.

3.4 Tratamento de dados

Considerando-se que as fontes de dados principais foram os questionários e a análise documental, o tratamento de dados teve a seguinte ordem:

1. Análise documental dos dados do projeto CRM disponibilizados pela instituição financeira na *intranet*;
2. Organização e tabulação dos dados obtidos nos questionários respondidos pelos gerentes de relacionamento do segmento pessoa física atuantes numa agência bancária;
3. Elaboração do relatório estatístico com o auxílio de planilha eletrônica e da estatística descritiva;
4. Análise dos resultados existentes no relatório estatístico;
5. Elaboração de relatório conclusivo que conste a análise dos resultados;

Essa parte apresentará os resultados obtidos na pesquisa e os analisará sob o crivo dos objetivos. Com isso, a apresentação dos dados evidenciará as conclusões e a interpretação consistirá na apuração dos dados a luz das teorias que embasaram o estudo.

3.5 Limitações do Método

Esta pesquisa se restringe aos empregados lotados no município do Rio de Janeiro e, como a instituição financeira atua nacionalmente, então há a possibilidade de encontrar resultados diferentes em outras regiões do país.

Além disso, a participação na pesquisa apenas engloba os empregados que ocupam o cargo de gerente de relacionamento, portanto os empregados que ocupam outros cargos poderão ter opiniões e percepções diferentes em relação ao sistema de *customer relationship management* – CRM da instituição financeira.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa obtidos através da análise e interpretação dos dados coletados por meio dos questionários. Nesse sentido, utilizou-se representações gráficas com informações quantitativas e/ou percentuais na maioria das questões, no intuito de facilitar a análise e interpretação desses dados.

Primeiramente será apresentado o perfil dos respondentes da pesquisa, conforme discriminado na primeira parte do questionário de pesquisa. O quadro 7 retrata a divisão por faixa etária dos participantes da pesquisa.

Quadro 7 – Faixa etária dos respondentes

Faixa Etária	Percentual (%)
Até 30 anos	10,0
De 31 a 40 anos	42,5
De 40 a 50 anos	32,5
Acima de 50 anos	15,0

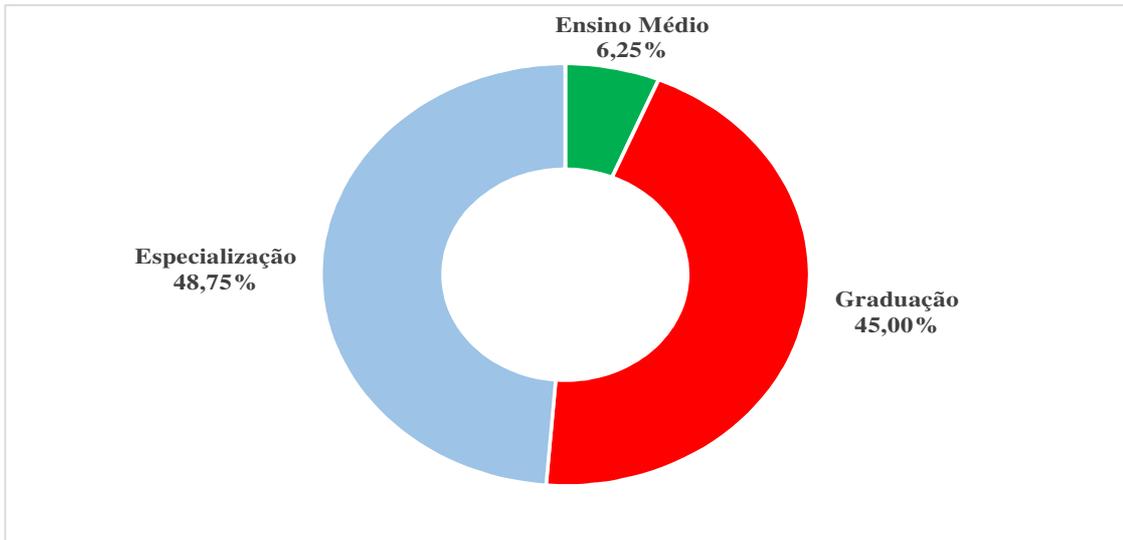
Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme exposto no quadro 7, verifica-se que a maior concentração de respondentes está na faixa etária de 31 a 40 anos, ou seja, um público relativamente jovem. Em seguida aparece os respondentes localizados na faixa etária de 40 a 50 anos, que abrange os funcionários com maior experiência.

Quanto à distribuição por gênero, observa-se um ligeiro predomínio de funcionários do sexo masculino compondo 61% dos respondentes da pesquisa contra 39% de funcionários do sexo feminino.

Em relação ao nível de escolaridade, o gráfico 1 demonstra que a maioria dos respondentes da pesquisa possui especialização com 48,75% dos participantes, em seguida na segunda colocação aparece os respondentes com graduação que representam 45% e finalmente 6,25% possuem o ensino médio.

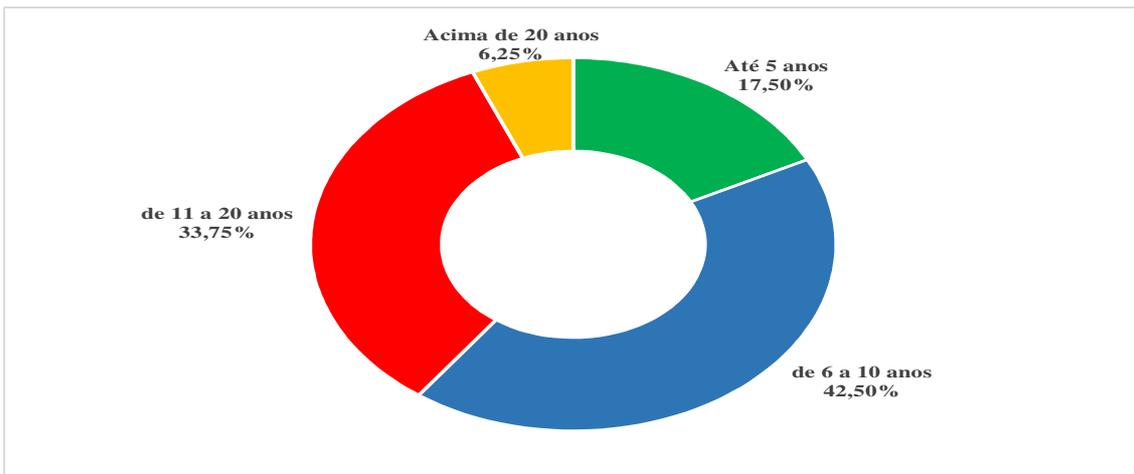
Gráfico 1 – Nível de escolaridade



Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação ao tempo na IF, constata-se que a maioria dos respondentes da pesquisa (42,50%) possui de 6 a 10 anos de trabalho na organização desse estudo. Em seguida, aparece os respondentes que possuem de 11 a 20 anos de trabalho na IF com 33,75%, enquanto 17,50% dos respondentes possuem até 5 anos de trabalho na IF. E apenas 6,25% dos respondentes possuem mais de 20 anos de trabalho na atual empresa.

Gráfico 2 – Tempo de IF

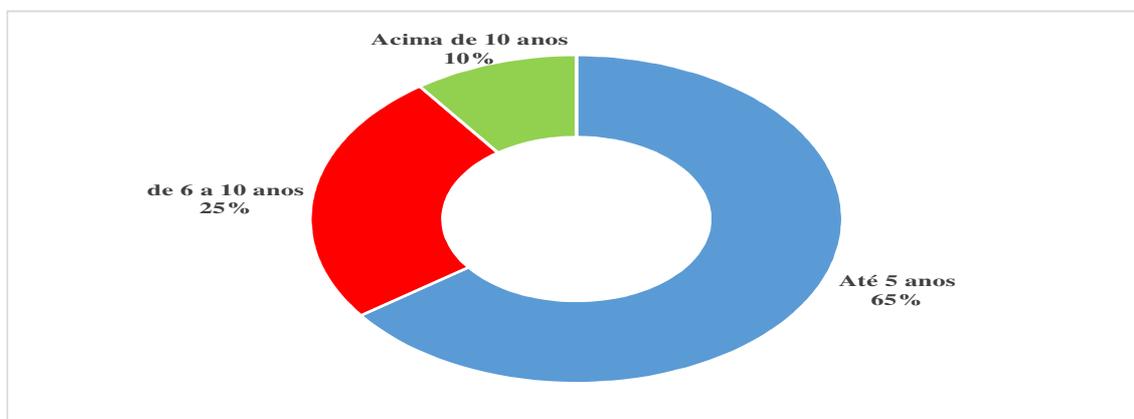


Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação ao tempo no cargo atual, verifica-se que a maioria dos respondentes da pesquisa (65%) ocupa o cargo de gerente de relacionamento por até 5 anos. Em seguida, aparece

os respondentes que ocupam este cargo no intervalo de tempo de 6 a 10 anos com 25%. E apenas 10% dos respondentes possuem mais de 10 anos de trabalho no cargo atual.

Gráfico 3 – Tempo no Cargo Atual



Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto ao fato de ter trabalhado anteriormente com CRM em outra empresa antes da IF, verificou-se que 80% dos respondentes da pesquisa não trabalharam antes com CRM e que apenas 20% dos respondentes afirmaram que já tinham trabalhado com CRM em outra organização. Essa disparidade demonstra que o CRM é uma novidade para maioria dos gerentes de relacionamento da IF.

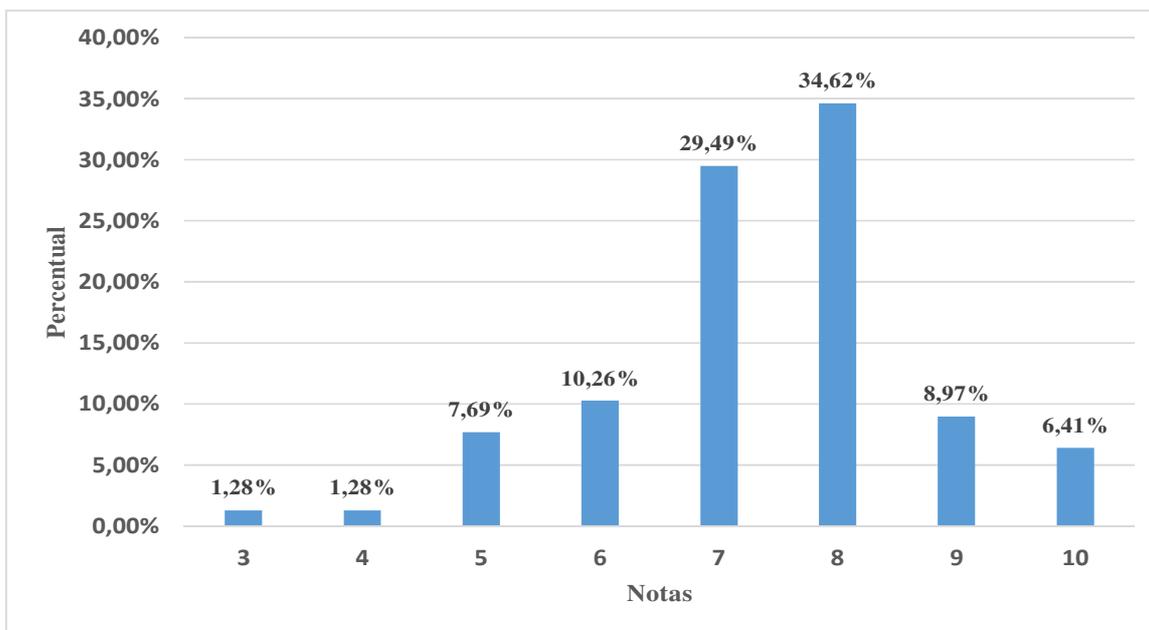
A segunda parte do questionário contempla uma parte que permite o respondente da pesquisa mencionar três palavras quando pensa no sistema CRM da IF, que verifica a nota atribuída ao sistema CRM numa escala de 0 a 10, que apura a adoção do sistema CRM e a quantidade de horas que o respondente utiliza o sistema CRM da IF.

As palavras mais mencionadas foram lenta/lentidão em primeiro lugar com 20 citações dos respondentes, em segundo lugar aparece informação/informações que foram citadas 16 vezes e finalmente em terceiro lugar aparece duas palavras empatadas. Essas palavras são praticidade e agilidade que constam em 10 citações cada uma. Dessa forma, a maioria dos respondentes aponta a lentidão do sistema CRM como principal característica, por outro lado, boa parte dos respondentes caracterizam o CRM como importante fonte de informação/informações. E finalmente, de forma antagônica a principal característica relatada, um grupo de respondentes apontou a praticidade e agilidade como características marcantes do CRM.

A nota atribuída ao sistema CRM da IF obteve média de 7,38, mediana de 7,50 e moda de 8,0. Dessa forma, verifica-se que de forma geral o CRM obteve uma boa avaliação dos

respondentes da pesquisa. Conforme o gráfico 4 que apresenta as notas atribuídas ao CRM, corrobora-se essa avaliação positiva ao se considerar que 79,49% dos respondentes da pesquisa atribuíram uma nota maior ou igual a sete.

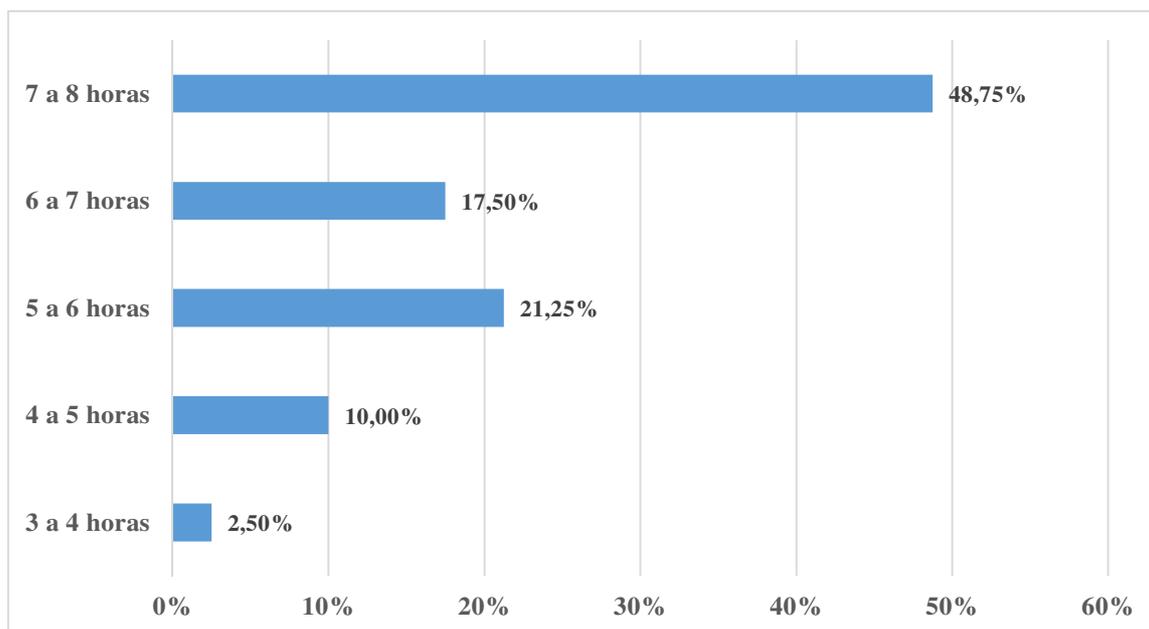
Gráfico 4 – Notas atribuídas ao CRM



Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto a utilização diária do CRM como ferramenta de trabalho, o gráfico 5 demonstra que 48,75% dos respondentes da pesquisa utilizam o CRM de 7 a 8 horas por dia. Esse percentual indica um elevado grau de adoção do sistema CRM por parte dos gerentes de relacionamento, pois a carga horária diária desses profissionais corresponde a uma jornada de oito horas. Em seguida, consta a utilização de 5 a 6 horas por dia e de 6 a 7 horas por dia para 21,25% e 17,50% dos respondentes respectivamente, que também podem ser considerados como bons indicadores, pois os gerentes de relacionamento possuem outras atribuições que podem estar desvinculadas do uso do CRM. E a utilização de 4 a 5 horas por dia e de 3 a 4 horas por dia apresentaram apenas 10% e 2,50% dos respondentes da pesquisa.

Gráfico 5 – Horas diárias de utilização do CRM



Fonte: Elaborado pelo autor

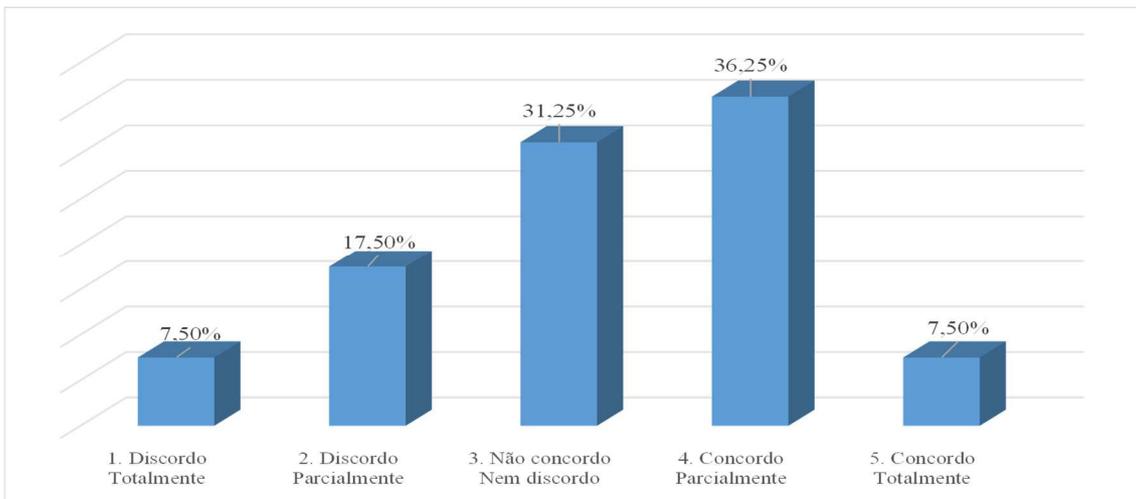
A terceira parte do questionário de pesquisa é composta por questões objetivas que permitem obter a avaliação dos Gerentes de Relacionamento sobre o CRM da instituição financeira que trabalham. Essa parte apresenta vinte e duas questões com afirmativas onde os respondentes da pesquisa deveriam expressar a sua opinião escolhendo uma resposta de 1 a 5, utilizando a escala de concordância de Likert, onde 1 é discordo totalmente e 5 concordo totalmente.

Nessa parte do questionário, a pesquisa abrange dois momentos distintos. No primeiro momento, as perguntas abrangem o intervalo de tempo anterior à implantação do CRM na IF. Enquanto que no segundo momento, as perguntas englobam o intervalo de tempo posterior à implantação do CRM na IF.

No primeiro momento, o questionário apresenta somente quatro questões. Essas questões são as quatro primeiras questões fechadas disponibilizadas na parte III do questionário de pesquisa.

Na primeira questão fechada foi averiguada se o gerente de relacionamento considerava que antes da implantação do sistema CRM na IF, os sistemas utilizados permitiam um rápido atendimento aos clientes. O gráfico 6 mostra que a maioria dos gerentes de relacionamento concordam que havia sistemas que possibilitavam um rápido atendimento aos clientes antes da implantação do sistema CRM. Isso é corroborado com a concordância parcial de 36,25% e com a concordância total de 7,50% dos respondentes da pesquisa.

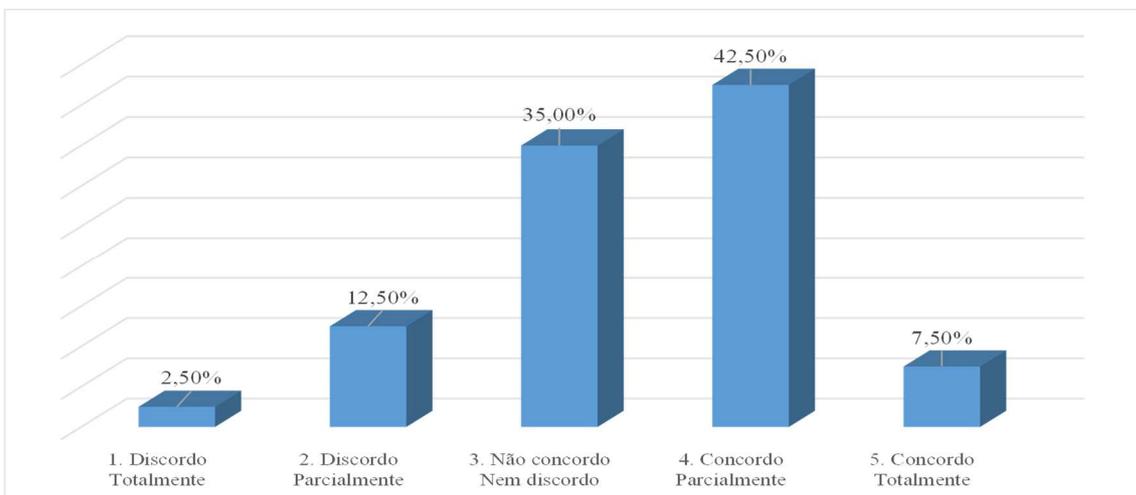
Gráfico 6 – Os sistemas antigos permitiam um rápido atendimento



Fonte: Elaborado pelo autor

Na segunda afirmação, conforme o gráfico 7, a maioria dos funcionários concorda que antes da implantação do sistema CRM os sistemas utilizados permitiam um bom atendimento aos clientes do banco. Isso é constatado com a concordância parcial de 42,50% e com a concordância total de 7,50% dos respondentes da pesquisa. Contudo, cabe salientar que 35% dos respondentes não concordaram nem discordaram da segunda afirmativa.

Gráfico 7 – Os sistemas antigos permitiam um bom atendimento

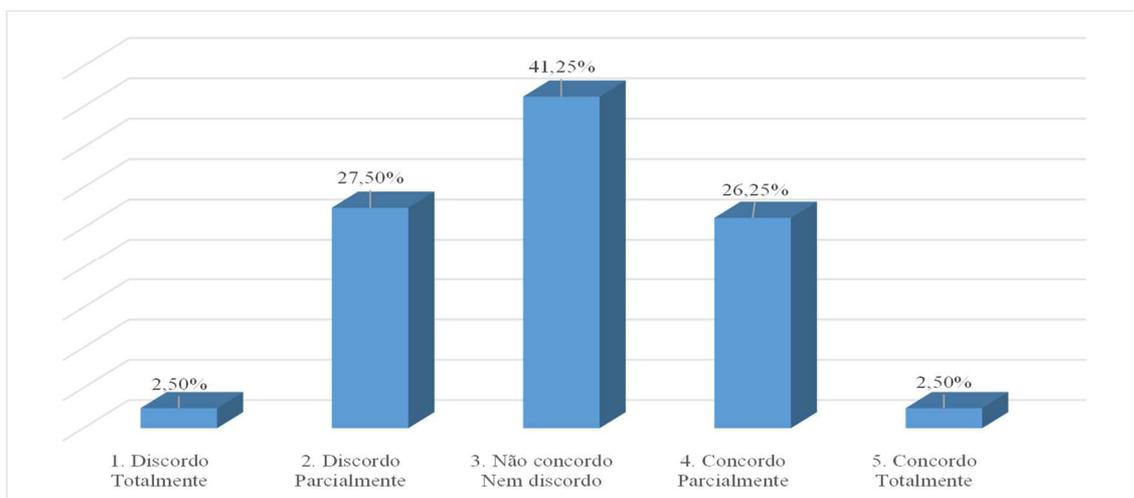


Fonte: Elaborado pelo autor

Na terceira questão, afirma-se que antes da implantação do sistema CRM os sistemas do banco apresentavam fácil utilização. Nessa questão, verifica-se que a maioria dos gerentes

de relacionamento não concordam nem discordam dessa afirmativa, o que é atestado por 41,25% dos respondentes da pesquisa.

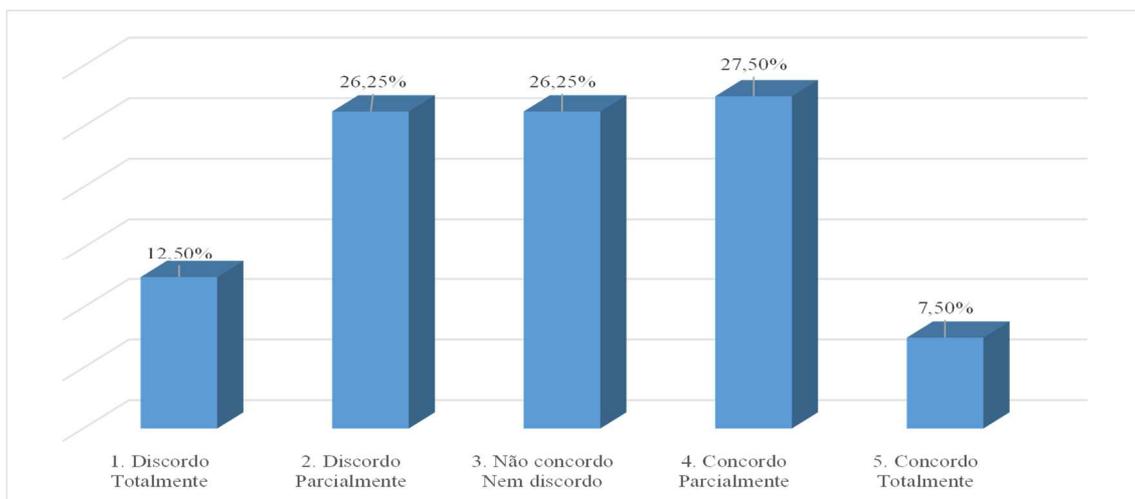
Gráfico 8 – Os sistemas antigos apresentavam fácil utilização



Fonte: Elaborado pelo autor

Na quarta questão, alega-se que antes da implantação do sistema CRM, os sistemas do banco apresentavam numerosas informações para abordar o cliente de forma assertiva. Nesse item, apurou-se que há um equilíbrio nos apontamentos dos respondentes, pois as opções 2 – discordo parcialmente, 3 – não concordo nem discordo e 4 – concordo parcialmente apresentaram percentuais próximos com 26,25%, 26,25% e 27,50% respectivamente. Contudo, as opções que sinalizam discordância totalizam 38,75%, enquanto as opções que registram concordância totalizam 35%. Dessa forma, pode-se inferir que existe uma pequena discordância relativo a essa afirmativa, conforme ilustra o gráfico 9.

Gráfico 9 – Os sistemas antigos apresentavam numerosas informações



Fonte: Elaborado pelo autor

No segundo momento, o questionário apresenta dezoito questões. Essas questões abrangem o intervalo entre a questão cinco até a questão vinte e dois disponibilizadas na parte III do questionário de pesquisa.

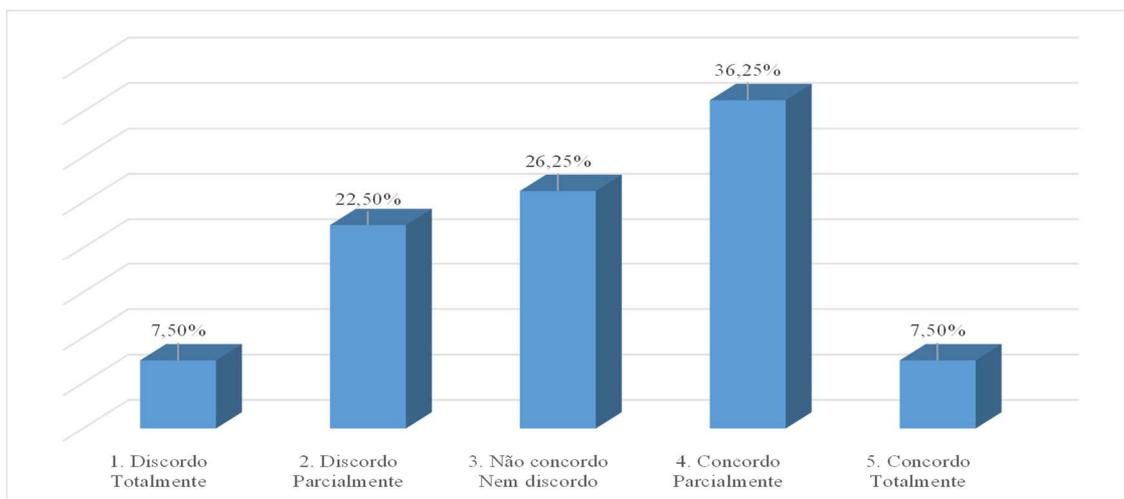
Nesse segundo momento, as questões abrangem o intervalo de tempo posterior à implantação do CRM na IF. Essas questões contemplam o impacto da implantação do CRM em três atores envolvidos na pesquisa. Esses atores são os clientes, os funcionários e a IF.

A partir desse segundo momento, optou-se por quebrar o paradigma da sequência das questões para apresentação e discussão dos resultados. Portanto, a análise das questões será agrupada conforme o impacto verificado em determinado ator abordado na pesquisa.

O impacto nos funcionários será o primeiro impacto analisado após a implantação do CRM. Esse impacto é abordado nas questões fechadas 5, 6, 7, 8, 9, 10 e 14 da parte III do questionário de pesquisa. A análise do estudo também será iniciada pelo impacto nos funcionários, pois esses atores são fundamentais no processo de implantação e adoção da ferramenta CRM.

Inicialmente, o impacto nos funcionários é verificado na quinta questão fechada, onde foi apurado se os gerentes de relacionamento achavam satisfatório o treinamento disponibilizado pelo banco para permitir o uso do sistema CRM. O gráfico 10 mostra que a maioria dos gerentes de relacionamento concordam que o treinamento fornecido pela instituição financeira foi adequado. Isso é comprovado com a concordância parcial de 36,25% e com a concordância total de 7,50% dos respondentes da pesquisa.

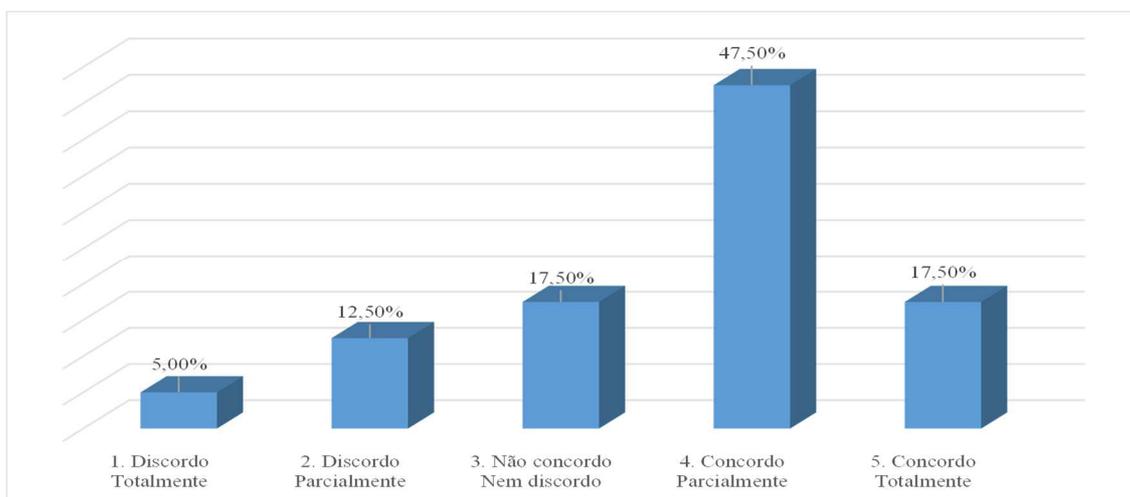
Gráfico 10 – O treinamento disponibilizado foi satisfatório



Fonte: Elaborado pelo autor

Outro ponto que verifica o impacto nos funcionários consta na sexta questão. Nesse item foi verificado se os funcionários do banco, de maneira geral, apresentaram algum tipo de resistência para utilizar o sistema CRM. Conforme ilustrado no gráfico 11, a maioria dos gerentes de relacionamento concordam que houve resistência para utilização do CRM pelos funcionários. Isso é evidenciado com a concordância parcial de 47,50% e com a concordância total de 17,50% dos respondentes da pesquisa.

Gráfico 11 – Houve resistência dos funcionários para utilizar o sistema CRM

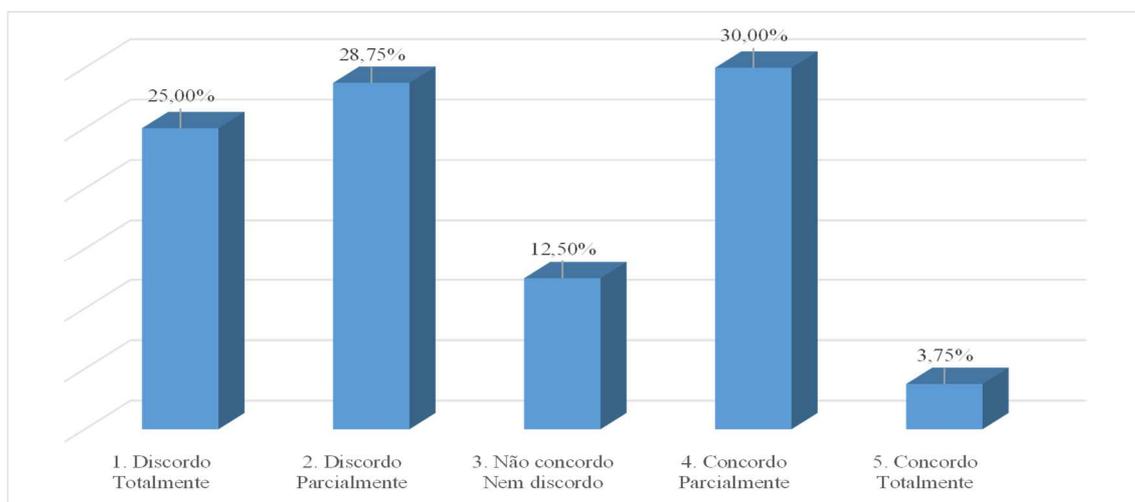


Fonte: Elaborado pelo autor

Na sétima questão, verifica-se também o impacto nos funcionários. Nesse item foi apurado se o funcionário sentiu dificuldades para se adaptar às mudanças decorrentes da implantação do sistema CRM. O gráfico 12 mostra que a maioria dos gerentes de

relacionamento discordam dessa afirmativa. Isso é corroborado com a discordância parcial de 28,75% e com a discordância total de 25,00% dos respondentes da pesquisa. Contudo, 30% dos respondentes concordam parcialmente com essa afirmativa, o que demonstra que os gerentes de relacionamento também apresentaram dificuldade de adaptação em função da implantação do CRM.

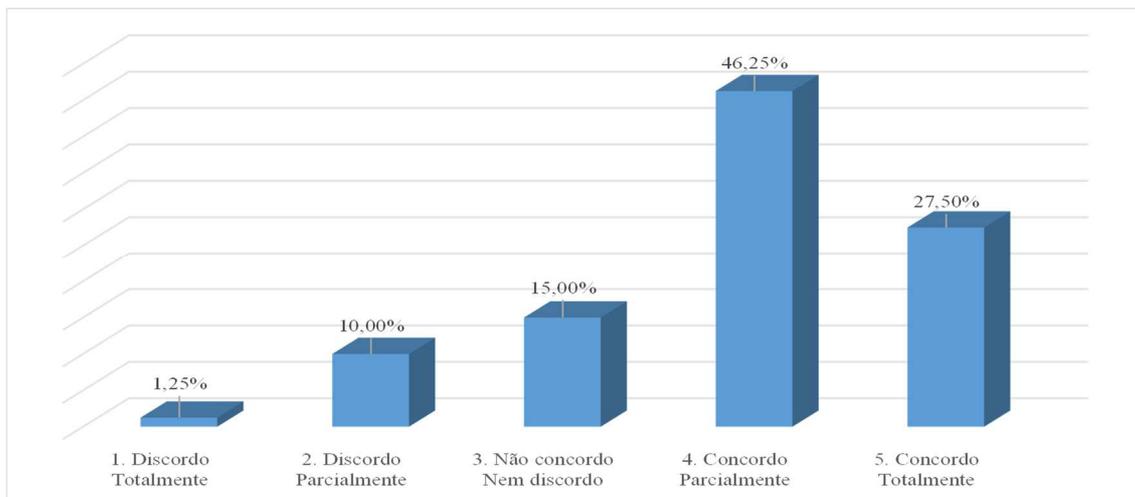
Gráfico 12 – Senti dificuldades de adaptação ao sistema CRM



Fonte: Elaborado pelo autor

A oitava questão também está relacionada com o impacto nos funcionários. Nessa questão foi averiguado se o funcionário achou a navegação pelos aplicativos disponibilizados pelo sistema CRM fácil. De acordo com o gráfico 13, observa-se que de forma majoritária os gerentes de relacionamento consideraram descomplicado a utilização dos diversos aplicativos do sistema CRM. Isso é constatado com a concordância parcial de 46,25% e com a concordância total de 27,50% dos respondentes da pesquisa.

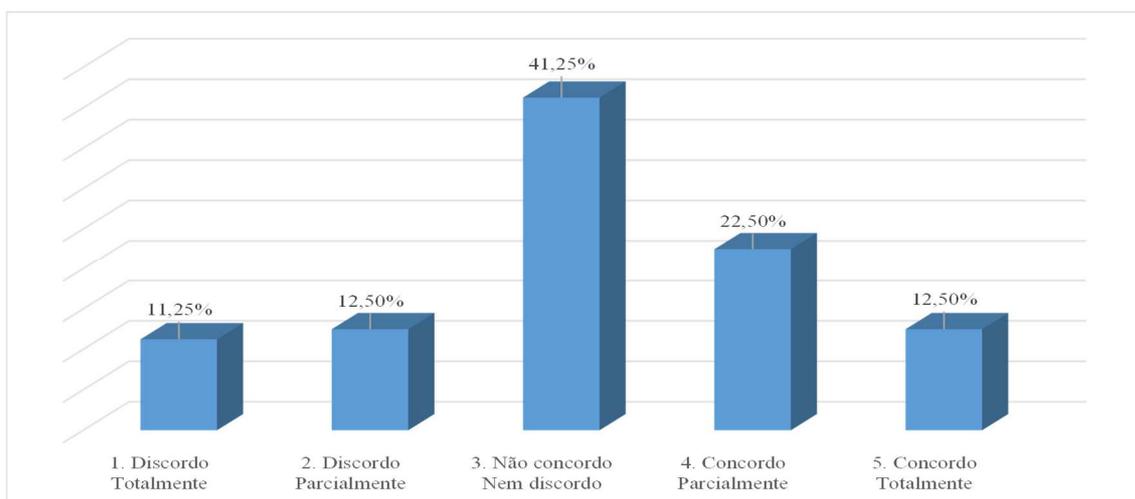
Gráfico 13 – A navegação pelos aplicativos do sistema CRM é fácil



Fonte: Elaborado pelo autor

O nono item é mais uma questão de impacto nos funcionários. Nesse item foi indagado se a adoção do sistema CRM como ferramenta de trabalho aumentou a motivação dos funcionários no trabalho. Conforme demonstrado no gráfico 14, a maior parte dos gerentes de relacionamento não concordam nem discordam da afirmativa. Esse contingente representa 41,25% dos respondentes da pesquisa.

Gráfico 14 – O sistema CRM aumentou a motivação no trabalho

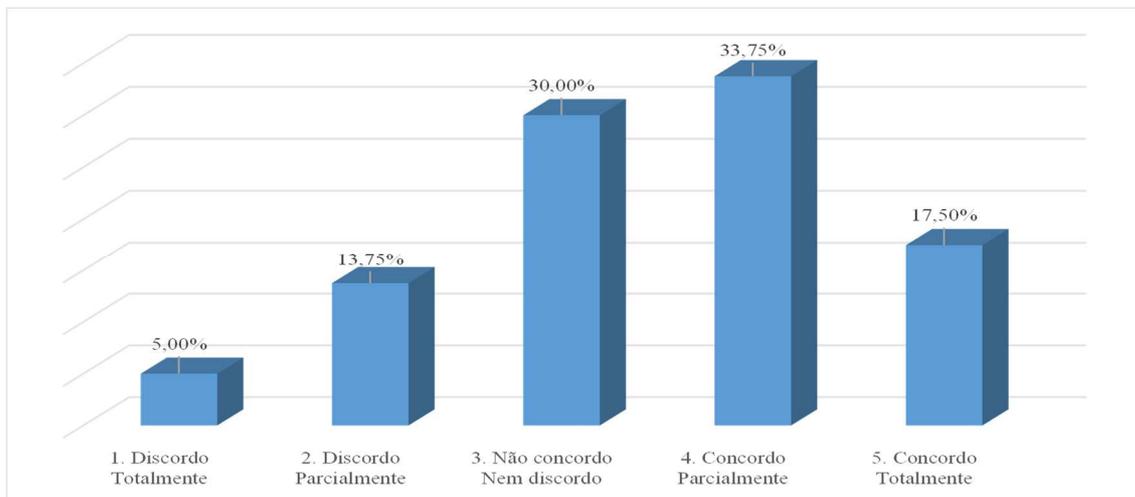


Fonte: Elaborado pelo autor

O impacto nos funcionários continua na décima questão, onde foi verificado se os gerentes de relacionamento se sentiram mais confiantes para ofertar produtos e realizar vendas com a utilização do sistema CRM. O gráfico 15 mostra que a maioria dos funcionários

concordam que houve aumento no nível de confiança. Isso é comprovado com a concordância parcial de 33,75% e com a concordância total de 17,50% dos respondentes da pesquisa.

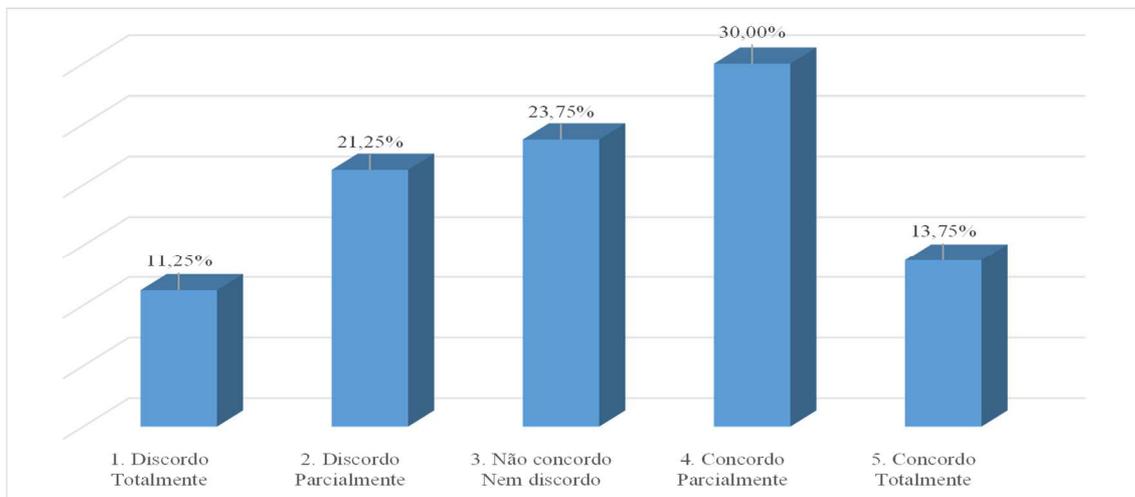
Gráfico 15 – O CRM aumentou a confiança para ofertar e vender produtos



Fonte: Elaborado pelo autor

O item quatorze é o último relacionado ao impacto nos funcionários. Nesse item foi averiguado se houve aumento do tempo gasto pelos funcionários para atualizar os dados cadastrais ou informações dos clientes, após a implantação do sistema CRM. De acordo com o gráfico 16, percebe-se que a maior parte dos gerentes de relacionamento concordaram com a afirmação expressa nesse item. Isso é comprovado com a concordância parcial de 30,00% e com a concordância total de 13,75% dos respondentes da pesquisa.

Gráfico 16 – Tempo para atualizar as informações dos clientes após o CRM



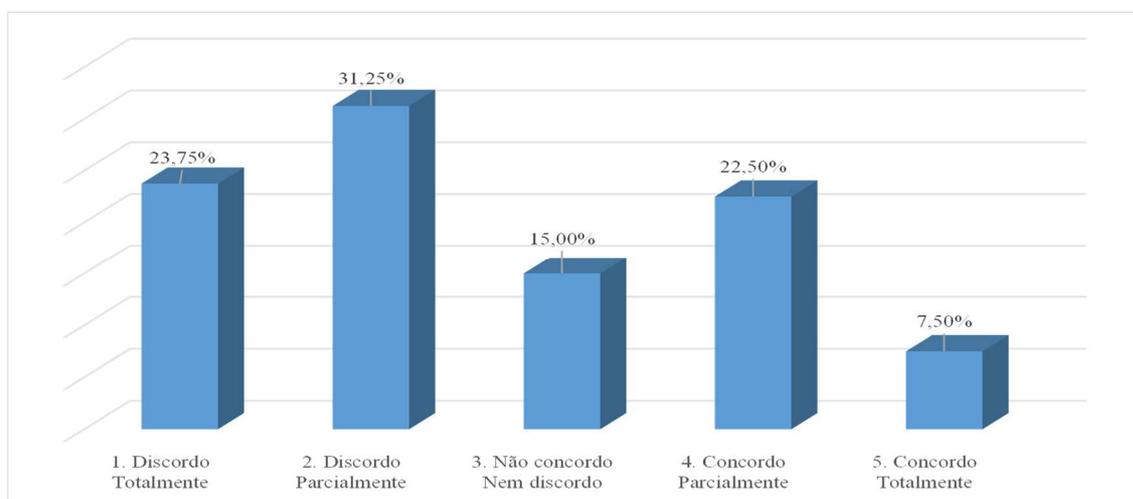
Fonte: Elaborado pelo autor

Após a apresentação dos resultados das questões que impactam os funcionários, pode-se verificar que a maioria das respostas obtidas demonstram que os funcionários foram impactados de forma positiva em função da implantação do sistema CRM na instituição financeira. Portanto, pode-se inferir que a implementação do CRM na instituição estudada foi boa para os funcionários.

O impacto nos clientes será o segundo impacto analisado após a implantação do CRM. Esse impacto é abordado nas questões fechadas 12, 13, 15, 16 e 18 da parte III do questionário de pesquisa. A análise do impacto nos clientes é de suma importância, pois o sistema CRM foi implantado no intuito de possibilitar uma melhor experiência do cliente.

Primeiramente, o impacto nos clientes é verificado na questão doze. Nessa questão foi apurado se os gerentes de relacionamento consideravam satisfatório o intervalo de tempo que o sistema CRM não apresenta problemas ou fica inoperante. O gráfico 17 demonstra que a maioria dos gerentes possuem uma percepção negativa em relação à disponibilidade do sistema CRM, que fica evidenciada com a discordância parcial de 31,25% e com a discordância total de 23,75% dos respondentes da pesquisa.

Gráfico 17 – Tempo que o sistema CRM não apresenta problemas

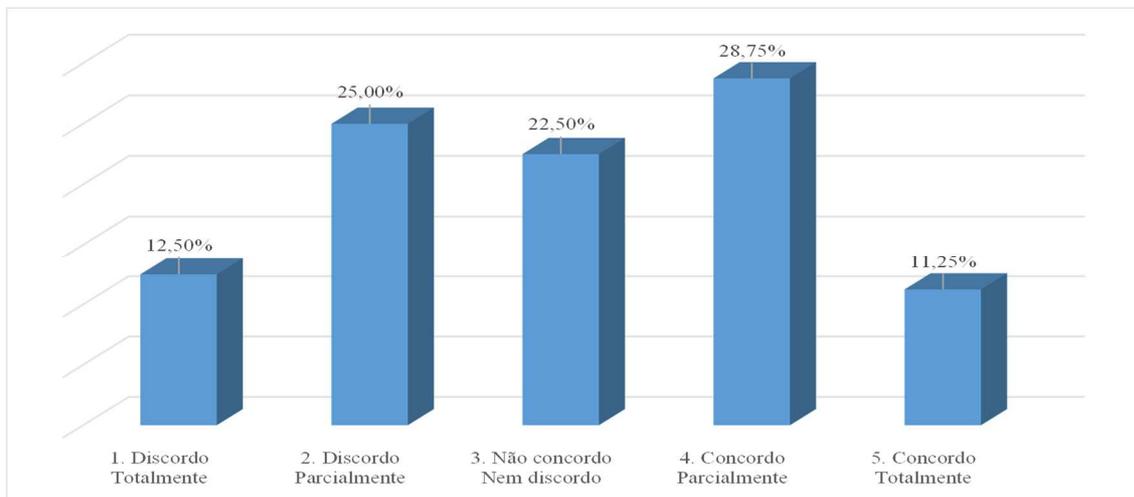


Fonte: Elaborado pelo autor

Outro ponto que verifica o impacto nos clientes consta na questão treze. Nesse item foi investigado se os gerentes de relacionamento achavam satisfatório o tempo gasto pelo sistema CRM para processar os comandos do usuário. O gráfico 18 revela que os percentuais dos que concordam e discordam da afirmativa são bem próximos. Contudo, a ligeira maioria dos

respondentes concordam parcialmente com a afirmativa, o que abrange 28,75% dos funcionários pesquisados.

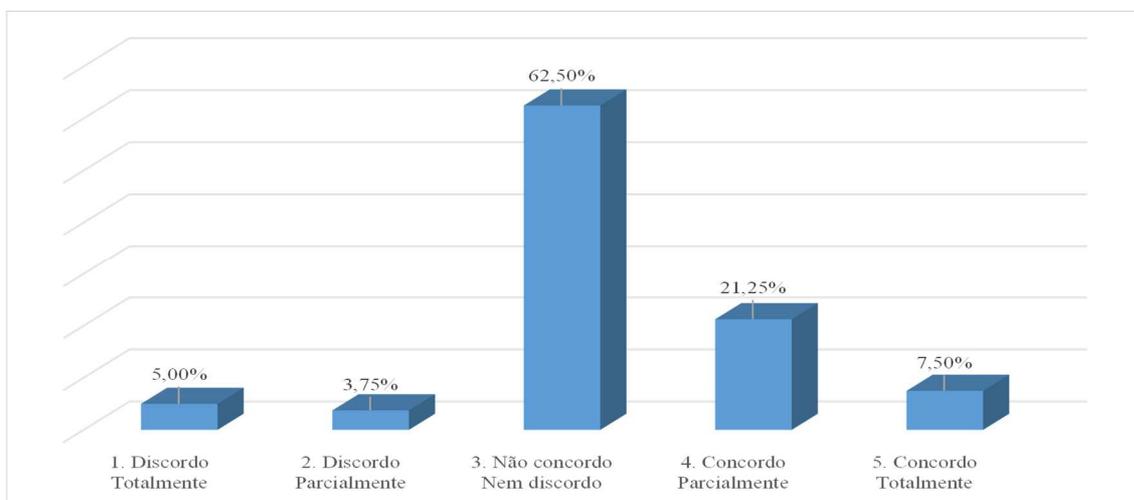
Gráfico 18 – Tempo de processamento do sistema CRM



Fonte: Elaborado pelo autor

Na décima quinta questão, verifica-se também o impacto nos clientes. Nesse item foi verificado se os clientes demonstraram maior satisfação com o atendimento oferecido pelo banco após a implementação do sistema CRM. O gráfico 19 revela que de forma majoritária os gerentes de relacionamento se manifestaram indiferentes em relação a esse questionamento, o que é demonstrado com 62,50% dos respondentes da pesquisa que não concordaram nem discordaram do enunciado dessa questão.

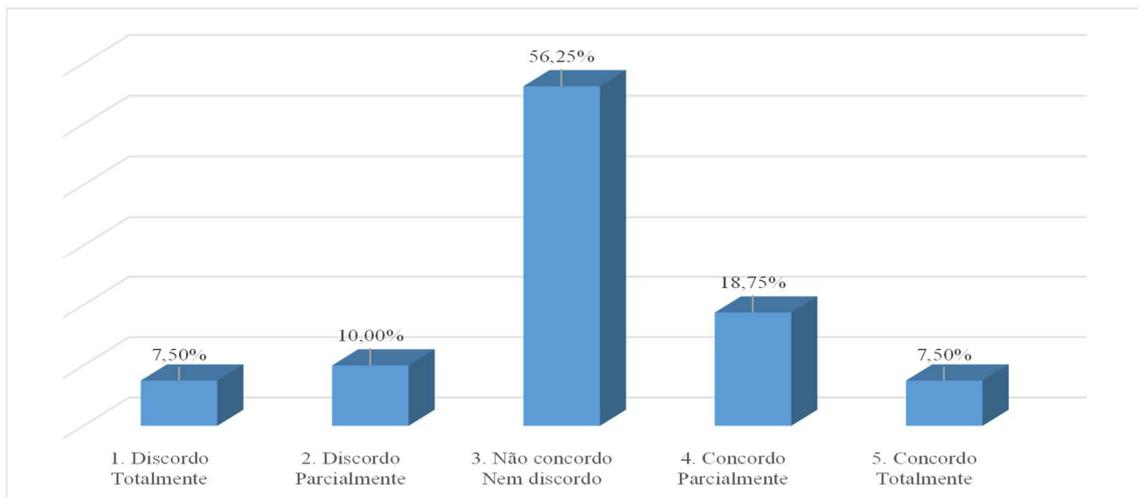
Gráfico 19 – Satisfação com o atendimento após o CRM



Fonte: Elaborado pelo autor

A décima sexta questão também está relacionada com o impacto nos clientes. Nesse quesito foi sondado se houve uma maior receptividade dos clientes do banco em relação aos produtos e serviços oferecidos pelos funcionários após a utilização do sistema CRM. Conforme ilustrado no gráfico 20, verifica-se que mais da metade dos gerentes de relacionamento indicaram indiferença em relação a esse quesito. Isso é corroborado com 56,25% dos respondentes da pesquisa que não concordaram nem discordaram do disposto nesse item. Contudo, cerca de um quarto dos respondentes concordaram de alguma maneira com o exposto nesse ponto.

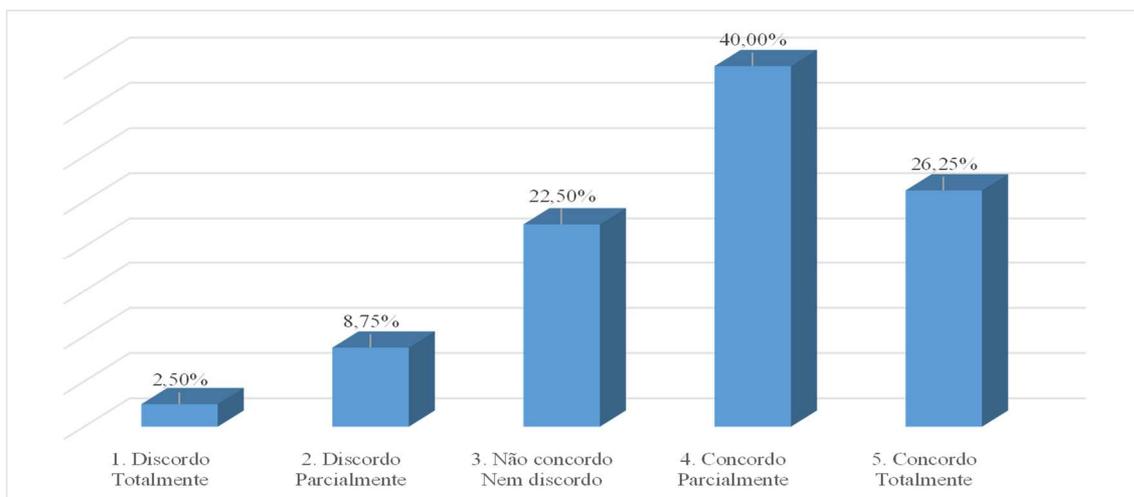
Gráfico 20 – Receptividade aos produtos e serviços após o CRM



Fonte: Elaborado pelo autor

O item dezoito é o último relacionado ao impacto nos clientes. Esse item afirma que a implantação do sistema CRM permitiu melhorar o relacionamento com os clientes do banco. O gráfico 21 mostra que praticamente 70% dos respondentes da pesquisa concordaram com a afirmação, ou seja, 40% concordaram parcialmente e 26,25% concordaram totalmente.

Gráfico 21– O sistema CRM melhorou o relacionamento com os clientes



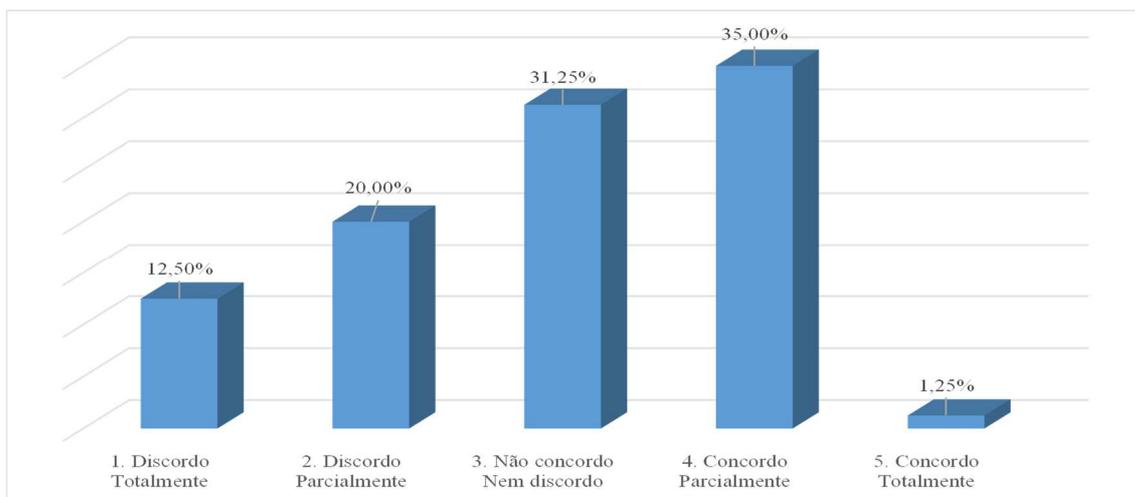
Fonte: Elaborado pelo autor

Após a apresentação dos resultados das questões que impactam os clientes, observa-se que a maioria dessas questões apresentaram respostas que demonstram que a implantação do sistema CRM foi positiva para os clientes da instituição financeira. Portanto, percebe-se que a introdução do CRM na IF foi boa para os clientes permitindo melhorar a experiência dos mesmos.

Por fim, o impacto na instituição financeira será o último impacto analisado após a implantação do CRM. Esse impacto é abordado nas questões fechadas 11, 17, 19, 20, 21 e 22 da parte III do questionário de pesquisa. A análise do impacto na instituição financeira é crucial, pois permitirá identificar se o investimento realizado na implantação do sistema CRM possibilitou atingir os principais objetivos da IF.

Inicialmente, o impacto na instituição financeira é averiguado na questão onze. Nessa questão, afirma-se que a integração dos sistemas legados do banco ocorreu de maneira bem-sucedida com o sistema CRM. As respostas apresentam que a maioria dos funcionários concorda com a afirmação, conforme gráfico 22 que demonstra que 35% dos respondentes da pesquisa concordam parcialmente.

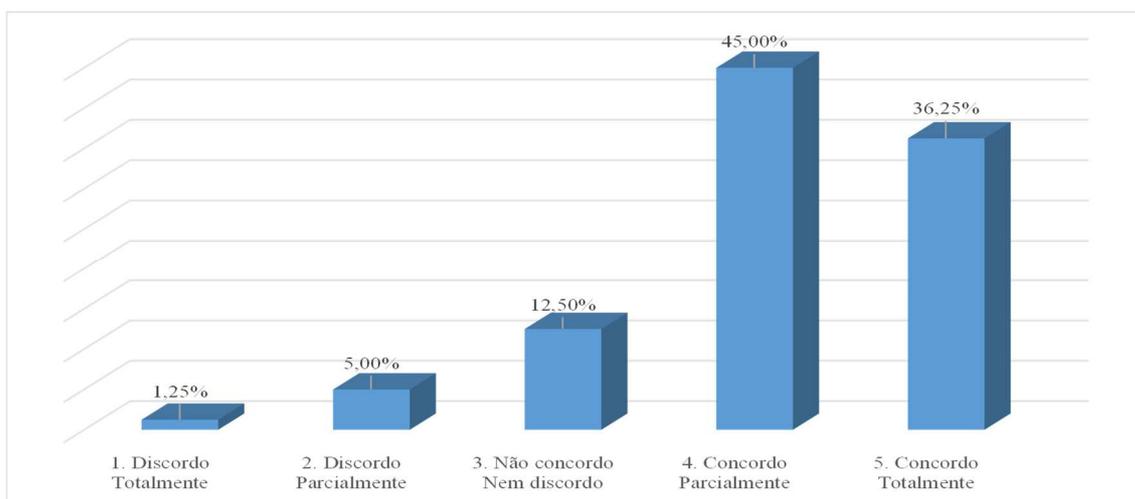
Gráfico 22 – A integração dos sistemas legados com o sistema CRM



Fonte: Elaborado pelo autor

Outro ponto que apura o impacto no banco consta na questão dezessete. Nesse item foi indagado se a implantação do sistema CRM possibilitou o aumento de informações sobre os clientes do banco. O gráfico 23 demonstra que mais de 80% dos respondentes da pesquisa concordaram com o disposto nesse item, ou seja, 45% concordaram parcialmente e 36,25% concordaram totalmente.

Gráfico 23– O sistema CRM aumentou as informações sobre os clientes

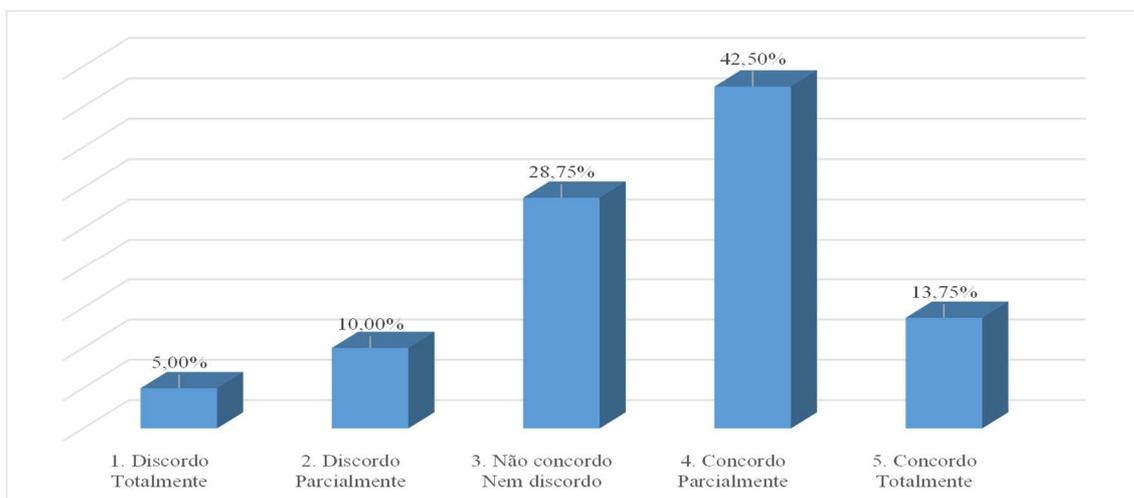


Fonte: Elaborado pelo autor

Na décima nona questão, verifica-se também o impacto na instituição financeira. Nesse item foi verificado se houve uma maior integração entre as várias áreas do banco após a implantação do sistema CRM. Conforme o gráfico 24, percebe-se que a maior parte dos

gerentes de relacionamento concordaram com a afirmação expressa nesse item, ou seja, 42,50% concordaram parcialmente.

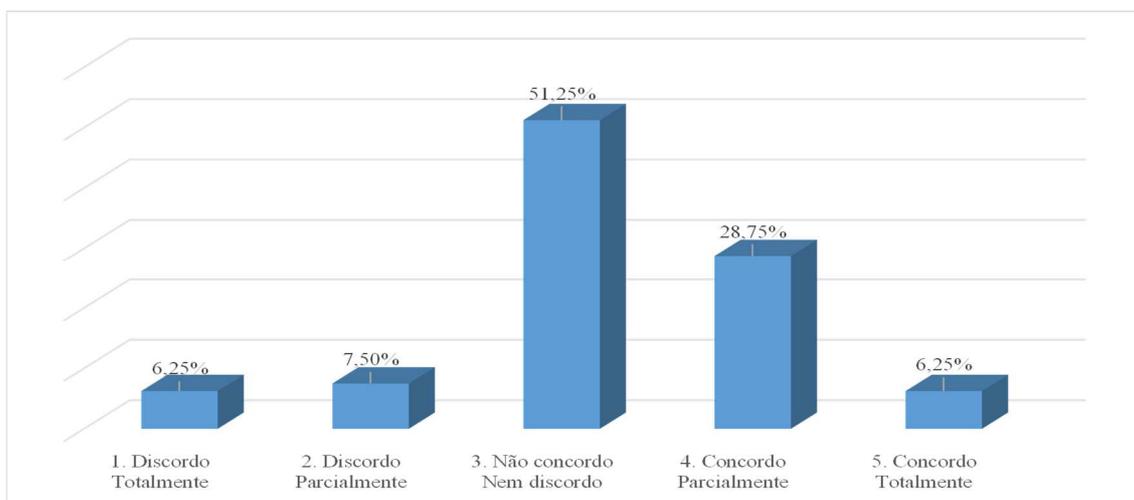
Gráfico 24– O sistema CRM permitiu uma maior integração entre as áreas



Fonte: Elaborado pelo autor

A vigésima questão também está relacionada com o impacto na IF. Nesse quesito foi averiguado se a implantação do sistema CRM permitiu uma maior retenção dos clientes do banco. O gráfico 25 ilustra que mais da metade dos respondentes da pesquisa indicaram indiferença em relação a esse quesito, ou seja, 51,25% não concordaram nem discordaram do disposto nesse item. Contudo, cerca de 35% dos respondentes concordaram de alguma maneira com o exposto nesse ponto.

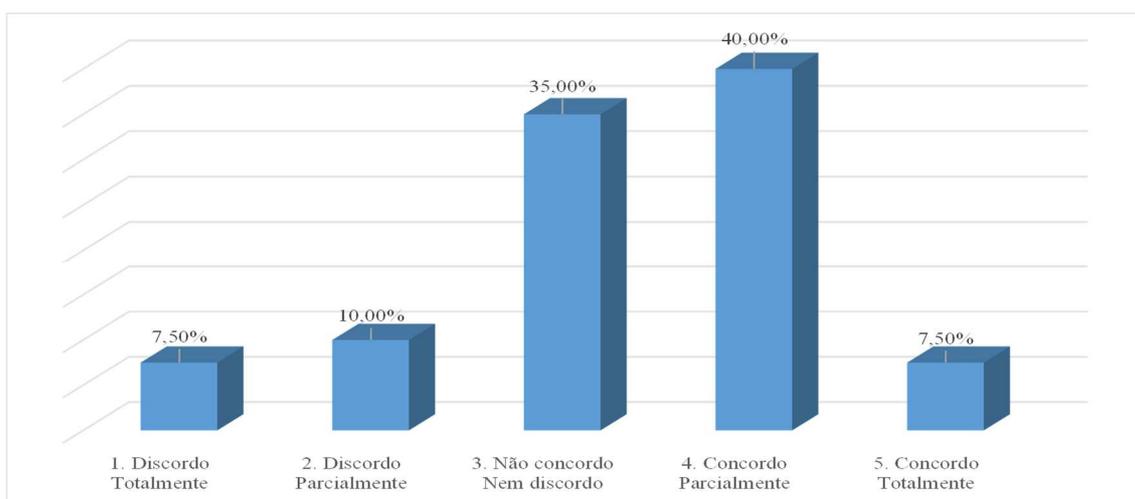
Gráfico 25– O sistema CRM permitiu uma maior retenção dos clientes.



Fonte: Elaborado pelo autor

O impacto na instituição financeira continua na questão vinte e um, onde foi verificado se a implantação do sistema CRM permitiu o aumento do volume de compras de produtos e serviços ofertados pelo banco. Conforme ilustrado no gráfico 26, a maioria dos gerentes de relacionamento concordam que o sistema CRM possibilitou aumentar as vendas dos produtos e serviços do banco, o que é evidenciado com a concordância parcial de 40,00% dos respondentes da pesquisa.

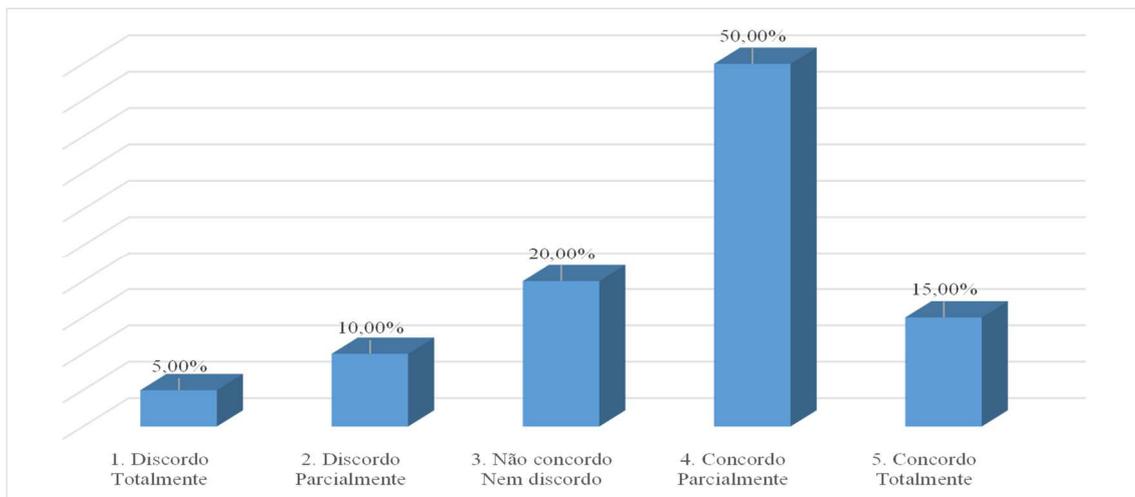
Gráfico 26– O sistema CRM aumentou as compras de produtos e serviços.



Fonte: Elaborado pelo autor

O item vinte e dois é o último relacionado ao impacto na instituição financeira. Nesse item foi averiguado se a utilização do sistema CRM contribuiu para alcançar os resultados esperados pelo banco. O gráfico 27 apresenta que o percentual dos respondentes da pesquisa que concordam é superior à metade da amostra. Isso é corroborado com a concordância parcial de 50,00% e com a concordância total de 15,00% dos participantes da pesquisa.

Gráfico 27 – O sistema CRM contribui para alcançar os resultados esperados pelo banco.



Fonte: Elaborado pelo autor

Após a apresentação dos resultados das questões que impactam a instituição financeira, verifica-se que as respostas relacionadas a esse impacto evidenciam uma avaliação positiva. Assim, a implantação do CRM foi boa para a instituição financeira pesquisada permitindo estreitar o relacionamento com os clientes e atingir as metas estipuladas para a organização

Por fim, as questões disponibilizadas na parte III do questionário de pesquisa, sobretudo a partir da questão cinco procurou capturar o impacto decorrente da implantação do CRM na instituição financeira em três atores primordiais. Esses atores foram os funcionários, os clientes e a instituição financeira pesquisada.

A partir das respostas coletadas e agregadas conforme o respectivo impacto, constata-se que o impacto derivado da implantação do CRM foi positivo para os três atores mencionados anteriormente. Portanto, pode-se inferir que a implantação do CRM foi boa para os funcionários, os clientes assim como para instituição financeira estudada.

5. CONSIDERAÇÃO FINAIS

O presente estudo apresentou como objetivo geral verificar a efetividade da implantação do CRM como estratégia de negócio numa instituição financeira de grande porte segundo a ótica dos gerentes de relacionamento. Os ocupantes do cargo de gerente de relacionamento foram selecionados como sujeitos da pesquisa, pois possuem contato direto com o sistema CRM e com os clientes.

Inicialmente serão abordados os objetivos intermediários no intuito de facilitar as conclusões desse estudo. Nesse sentido, o primeiro objetivo intermediário foi verificar como ocorria o relacionamento do banco com os clientes antes da implantação do CRM. Tal objetivo foi alcançado através das respostas obtidas nas questões objetivas 1, 2, 3 e 4 da parte III do questionário de pesquisa.

Antes da implantação do CRM, verificou-se que a maioria dos gerentes de relacionamento da IF consideraram que os sistemas utilizados permitiam um rápido e bom atendimento aos clientes. Outro ponto verificado antes da implantação do CRM permite afirmar que a maioria dos gerentes de relacionamento da IF indicaram indiferença em relação ao fato dos sistemas do banco apresentarem fácil utilização. Além disso, houve um equilíbrio quanto ao fato dos sistemas do banco apresentarem numerosas informações para abordar o cliente. Entretanto, o grau de discordância foi levemente superior ao grau de concordância, o que permite inferir que os sistemas anteriores ao CRM não exibiam numerosas informações para estabelecer contato com cliente de forma bem-sucedida.

O segundo objetivo intermediário foi evidenciar o papel e a importância do CRM para o banco, conforme a visão dos gerentes de relacionamento. Esse objetivo também foi atingido através das respostas coletadas no questionário de pesquisa ao longo das diversas questões. Contudo, pode-se enfatizar a importância do CRM para o banco através do item que permite aferir se o treinamento disponibilizado pelo banco foi satisfatório para permitir o uso do CRM. Nesse ponto, observou-se que a maioria dos gerentes de relacionamento avaliaram de forma positiva o treinamento fornecido pela instituição financeira. A realização de treinamento adequado para os funcionários é um ponto crucial para implementação do CRM, pois permite a internalização dos seus preceitos pelos funcionários e capacita os mesmos para sua utilização. Cabe ressaltar que a ausência de pessoal habilitado poderá impedir uma empresa de utilizar o CRM de forma efetiva.

Outro ponto de destaque inserido no segundo objetivo intermediário apura se houve uma maior integração entre as várias áreas do banco após a implantação do CRM.

Nesse ponto, mais da metade dos respondentes opinaram de forma favorável a existência de uma maior integração entre os diversos setores da instituição financeira com o advento do CRM. Essa maior integração é de extrema relevância, pois a existência de um processo de trabalho orientado para o cliente que permeia e é compartilhado por toda a organização constitui um dos pilares no processo de implantação do CRM.

O terceiro objetivo intermediário foi identificar as vantagens e desvantagens observadas pelos gerentes de relacionamento a partir da implementação do CRM. Esse objetivo igualmente foi realizado, entretanto houve um ponto de neutralidade. Isso ocorreu quando se apurou que a maior parte dos gerentes de relacionamento demonstraram indiferença em relação ao fato do sistema CRM ter aumentado a motivação no trabalho.

As principais vantagens identificadas foram o aumento da confiança para ofertar e vender produtos com o uso do CRM e o fato da integração dos sistemas legados do banco ter ocorrido de maneira bem-sucedida com o sistema CRM. Destaca-se que o incremento da confiança para ofertar produtos e realizar vendas com a utilização do CRM foi verificado em mais da metade dos respondentes da pesquisa. Além disso, um bom nível de integração dos sistemas legados do banco com outros sistemas apresenta elevada importância, pois evita retrabalho, uma nova digitação dos dados e inconsistências entre as informações compartilhadas.

As principais desvantagens detectadas foram a percepção negativa da maioria dos gerentes de relacionamento em relação ao intervalo de tempo que o sistema CRM não apresenta problemas ou fica inoperante e o tempo gasto pelo sistema CRM para processar os comandos do usuário. Ressalta-se que em relação à disponibilidade do sistema CRM, que mais da metade dos respondentes da pesquisa avaliaram esse item de forma negativa. Além desse fato, o tempo gasto pelo sistema CRM para processar os comandos do usuário pode ser considerado insatisfatório, apesar dos percentuais que avaliam esse item de forma positiva e negativa serem bem próximos. Isso é justificado com as respostas obtidas na primeira questão da parte II do questionário de pesquisa, onde a palavra lenta/lentidão foi o termo mais mencionado pelos gerentes de relacionamento.

O quarto objetivo intermediário foi relatar as principais dificuldades ocorridas durante a implantação do CRM. Esse objetivo foi alcançado da mesma forma que os anteriores. Nesse objetivo, constatou-se que 65% dos respondentes da pesquisa mencionaram que houve resistência por parte dos funcionários para utilizar o sistema CRM. Por outro lado, mais da metade dos gerentes de relacionamento relataram que não sentiram dificuldades para se adaptar às mudanças decorrentes da implantação do CRM. Contudo, 30% dos participantes da pesquisa

admitiram ter sentido dificuldades, o que demonstra que inclusive os gerentes de relacionamento apresentaram dificuldade de adaptação em função da implantação do sistema CRM.

Outros pontos englobados nesse quarto objetivo apresentaram percepções favoráveis como o fato de cerca de 70% dos respondentes considerarem descomplicado a navegação pelos aplicativos disponibilizados pelo sistema CRM. Além disso, a maior parte dos gerentes de relacionamento relataram que houve aumento do tempo gasto pelos funcionários para atualizar os dados cadastrais ou informações dos clientes, após a implantação do sistema CRM. Isso demonstra que o cadastro ou atualização dos dados decorrentes da interação com os clientes é mais um indicativo de adoção do sistema CRM pelos funcionários.

O quinto objetivo intermediário foi evidenciar se a implementação do CRM está relacionada com a melhoria do conhecimento do cliente e do relacionamento com o mesmo. Esse objetivo também foi atingido através das respostas coletadas no instrumento de pesquisa, contudo dois itens apresentaram neutralidade. Isso ocorreu quando se constatou que mais de 60% dos gerentes de relacionamento manifestaram indiferença com o questionamento se os clientes demonstraram maior satisfação com o atendimento oferecido pelo banco após a implementação do CRM.

Outro item que apontou neutralidade indaga se houve uma maior receptividade dos clientes do banco em relação aos produtos e serviços oferecidos pelos funcionários após a utilização do CRM. Nesse item, verifica-se que mais da metade dos gerentes de relacionamento indicaram indiferença em relação a esse ponto.

Outros tópicos contidos nesse quinto objetivo apresentaram opiniões positivas como o fato de mais de 80% dos respondentes declararem que a implantação do sistema CRM possibilitou o aumento de informações sobre os clientes do banco. Isso também foi verificado com os feedbacks recebidos na primeira questão da parte II do questionário de pesquisa, onde a palavra informação/informações foi o segundo termo mais mencionado pelos participantes da pesquisa. Além desse fato, cerca de 70% dos gerentes de relacionamento alegaram que a implantação do sistema CRM permitiu melhorar o relacionamento com os clientes do banco. Com isso, pode-se inferir que o aumento das informações dos clientes disponibilizadas pelo CRM possibilitou a melhoria do relacionamento com os mesmos.

O sexto objetivo intermediário foi verificar se aumentou a fidelidade e rentabilidade dos clientes por meio da oferta de produtos específicos conforme a necessidade de cada um. Esse objetivo também foi atingido através das respostas coletadas no questionário de pesquisa, contudo um item indicou neutralidade. Isso ocorreu quando se constatou que a maioria dos

gerentes de relacionamento demonstraram indiferença ao serem questionados se a implantação do sistema CRM permitiu uma maior retenção dos clientes do banco.

Outros atributos inseridos nesse sexto objetivo revelaram opiniões positivas como o fato da maioria dos gerentes de relacionamento mencionar que o sistema CRM permitiu o aumento do volume de compras de produtos e serviços ofertados pelo banco. Nesse ponto; observa-se que o sistema CRM ampliou o conhecimento sobre os clientes, o que foi transformado em oportunidade de enriquecimento do relacionamento e do aumento das vendas que é um dos fatores-chave para implantar a estrutura de gerenciamento do cliente em tempo real. Além disso, mais da metade dos gerentes de relacionamento assinalaram que a utilização do sistema CRM contribui para alcançar os resultados esperados pelo banco. Nesse caso, verifica-se que o sistema CRM tem fundamental importância para o público pesquisado como ferramenta de suporte na busca das metas estabelecidas pelo banco.

O sétimo objetivo intermediário foi identificar as percepções dos gerentes de relacionamento em relação ao CRM. Esse objetivo também foi alcançado através das respostas coletadas no questionário de pesquisa ao longo das variadas questões. Nas respostas obtidas nessas questões, pode-se verificar as percepções dos Gerentes de Relacionamento sobre o CRM. Deve-se reiterar que as percepções desses gerentes são de suma importância, pois esses profissionais administram carteiras de clientes, atendem e fazem negócios com clientes que no caso desse estudo abrange o segmento pessoa física.

Finalmente, o objetivo geral foi verificar a efetividade da implantação do CRM como estratégia de negócio numa instituição financeira de grande porte segundo a ótica dos gerentes de relacionamento. Esse objetivo também foi atingido através do conjunto das respostas que demonstrou a efetividade da implantação do CRM. Nesse objetivo, verificou-se que a maioria das questões objetivas obtiveram respostas positivas. Com isso, pode-se constatar que a implantação do sistema CRM na instituição financeira foi bem-sucedida e tem contribuído para o aumento das vendas de produtos e serviços do banco. Assim, a tendência é que essa contribuição aumente com o incremento de informações inseridas no sistema e a redução progressiva da resistência de parte dos funcionários.

Contudo, o sistema precisa de ajustes e melhorias para otimizar o seu uso. No presente estudo, identificou-se que o sistema CRM é “pesado”. Isso é corroborado através das opiniões negativas dos gerentes de relacionamento em relação à lentidão e às ocorrências de inoperância que o sistema apresenta. Além disso, a implementação do sistema CRM não possibilitou aumento da satisfação do cliente com o atendimento oferecido pelo banco e uma maior retenção dos mesmos. Dessa forma, outros fatores podem estar influenciando de forma negativa esses

atributos como a recente reestruturação ocorrida na rede de agências com o fechamento de algumas unidades.

O resultado deste trabalho é de fundamental importância para a instituição financeira estudada, que tem investido significativos recursos financeiros no projeto CRM ao longo dos últimos anos, pois a partir das opiniões expressas pelos Gerentes de Relacionamento da instituição foi possível identificar pontos positivos e necessidades de melhoria do sistema CRM. Deve-se mencionar também a relevância deste estudo para academia, já que reúne conhecimentos teóricos e práticos num tema de grande valor para os bancos, no intuito de permitir um maior conhecimento dos clientes.

O presente trabalho apresenta algumas limitações como o fato da pesquisa ter sido restrita aos empregados lotados no município do Rio de Janeiro e, como a instituição financeira atua nacionalmente, entende-se que há a possibilidade de encontrar resultados diferentes em outras regiões do país. Além disso, participaram da pesquisa apenas os funcionários que ocupam o cargo de gerente de relacionamento do segmento pessoa física. Portanto, possivelmente os ocupantes de outros cargos da rede de agências poderão ter opiniões diferentes em relação ao CRM implantado na instituição financeira.

Enfim, para trabalhos futuros, sugere-se investigar empregados de todos os cargos existentes na rede de agências, no intuito de permitir verificar se há uma convergência nas opiniões existentes entre os diversos níveis hierárquicos. Outra possibilidade interessante seria apurar as percepções dos funcionários lotados em outras regiões do território nacional.

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, A.; ALBERTIN, R. Alinhamento estratégico da TI com o desempenho empresarial. In: OLIVEIRA, F. B. (Org.). **Tecnologia da informação e comunicação: a busca de uma visão ampla e estruturada**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

ALMEIDA, A. F. de. Análise das estratégias competitivas de quatro bancos sob diferentes enfoques teóricos. In: **ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 1999, Foz do Iguaçu, PR. Anais...Rio de Janeiro: ANPAD, 1999.

ANDREZZO, Andrea F.; LIMA, Iran S. Introdução ao mercado financeiro. **Curso de mercado financeiro: tópicos especiais**. São Paulo: Atlas, 2007.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: 10 de mai. 2017.

BANCO DO BRASIL. **Relatório Anual 2013**. Disponível em: <<https://www.bb.com.br/docs/pub/inst/dwn/Port2013.pdf>>. Acesso em: 26/11/2016.

_____. **Relatório Anual 2014**. Disponível em: <<https://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/uds/dwn/RELAN2014.pdf>>. Acesso em: 26/11/2016.

_____. **Relatório Anual 2015**. Disponível em: <<https://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/uds/dwn/BBRA15.pdf>>. Acesso em: 26/11/2016.

BARNEY, Jay B; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 3. Ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BRETZKE, Miriam. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM (Customer Relationship Management)**. São Paulo: Atlas, 2000.

CAMARGO, Patricia Olga. **A evolução recente do setor bancário no Brasil**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009.

CERNEV, Adrian; DINIZ, Eduardo; JAYO, Martin. Emergência da quinta onda de inovação bancária. **AMCIS 2009 Proceedings**, p.4, 2009.

CIAB FEBRABAN 2012. **A Sociedade Conectada**. São Paulo: Congresso e Exposição de Tecnologia da Informação das Instituições Financeiras, 2012. Semestral. Setor Bancário em Números, Tendências Tecnológicas e Agenda Atual. Disponível em: <<http://www.ciab.org.br>>. Acesso em: 23 abr. 2016.

DE ABREU FARIA, Fernando; MAÇADA, Antonio Carlos. Gastaud. Impacto dos investimentos em TI no resultado operacional dos bancos brasileiros. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v.51, n.5, p. 440-457, 2011.

DIEESE, Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos. **Desempenho dos Bancos 2015**. São Paulo: DIEESE, 2015. Disponível em:

<<https://www.dieese.org.br/desempenhodosbancos/2015/desempenhoBancos2015.html>>
Acesso em: 9 mai. 2016.

_____, Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos. **Desempenho dos Bancos 1º Semestre de 2016**. São Paulo: DIEESE, 2016. Disponível em: <<https://www.dieese.org.br/desempenhodosbancos/2016/desempenhoDosBancos1Semestre2016.html>> Acesso em: 10 mai. 2017.

DINIZ, Eduardo H. Cinco décadas de automação. **GV-executivo**. v.3, n.3, p. 55-60, 2004.

ELEUTERIO, Marco Antônio Massoller. **Sistemas de informações gerenciais na atualidade**. Curitiba: Intersaberes, 2015.

FEBRABAN, Federação Brasileira de Bancos. **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2012**. São Paulo: FEBRABAN, 2012. Disponível em: <<http://www.febraban.com.br>> Acesso em: 23 abr. 2016.

_____, Federação Brasileira de Bancos. **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2013**. São Paulo: FEBRABAN, 2013. Disponível em: <<http://www.febraban.com.br>> Acesso em: 23 abr. 2016.

_____, Federação Brasileira de Bancos. **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2014**. São Paulo: FEBRABAN, 2014. Disponível em: <<http://www.febraban.com.br>> Acesso em: 23 abr. 2016.

FONSECA, Carlos Eduardo Correa da; MEIRELLES, Fernando de Souza; DINIZ, Eduardo Henrique. **Tecnologia bancária no Brasil: uma história de conquistas, uma visão de futuro**. São Paulo: FGVRAE, 2010.

FORTUNA, Eduardo. **Mercado financeiro: produtos e serviços**. 16ª edição. – Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2005.

GIL, Antonio. Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUILLÉN, Osmani Teixeira De Carvalho; VICENTE, José Valentim Machado; DE MORAES, Claudio Oliveira. Análise do Comportamento dos Bancos Brasileiros Pré e Pós Crise Subprime. **Relatório de Economia Bancária e Crédito**, p. 53, 2013.

KENNETH, C. Laudon; LAUDON, Jane. **Sistemas de informação gerenciais**. 9. ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12. Ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

LAURINDO, Fernando José Barbin et al. O papel da tecnologia da informação (TI) na estratégia das organizações. **Gestão & Produção**, v.8, n.2, p. 160-179, 2001.

LIMA, G. A. S. F. et al. Governança Corporativa. **Curso de mercado financeiro: tópicos especiais**. São Paulo: Atlas, 2007.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados**. 5. Ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MARTINS, T. S; GUINDANI, R. A. **Estratégia e Competitividade**. Curitiba: Editora Intersaberes, 2013.

METZNER, Talita Dayane; MATIAS, Alberto Borges. **O setor bancário brasileiro de 1990 a 2010**. São Paulo: Manole, 2015.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. Ed. – Porto Alegre: Bookman, 2010.

NETO, João Basílio Pereima; PAULI, Rafael Camargo de. O setor bancário no Brasil: transformações recentes, rentabilidade e contribuições à atividade econômica. **Economia & Tecnologia**, Paraná, v.12, p.121-134, 2008.

OLKOSKI, Guilherme et al. Marketing de relacionamento e software de CRM: estudo de caso em uma concessionária de automóveis. **Revista de Administração da UFSM**, v.2, n.3, p. 417-432, 2009.

PAULA, L.F. & MARQUES, M.B.L. Tendências recentes da consolidação bancária no Brasil. **Análise Econômica**. Porto Alegre, Ano 24, n.45, p. 235-263, março, 2006.

PORTER. Michael E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

_____, Michael E. **“What is Strategy”**. Harvard Business Review, novembro-dezembro de 1996.

_____, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

POSER, Denise von. **Marketing de relacionamento: maior lucratividade para empresas vencedoras**. Barueri, SP: Manole, 2005.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos, dissertações e estudos de casos**. São Paulo: Atlas 2013.

SANTOS, Deborah Oliveira; VEIGA, Ricardo Teixeira; SOUZA, Sarah Ituassú. Mobile banking como novo canal de disseminação de informações e disponibilização de serviços: um teste da Teoria do Comportamento Planejado Decomposto. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 16, n. 4, p. 150-170, 2011.

SANTOS, Adriane Schimainski dos. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

ZOGBI, Paula. 100% digital, banco de donos do JBS é relançado com projeto de Henrique Meirelles. **Infomoney**, São Paulo, 29 mar. 2016. Disponível em: <<http://www.infomoney.com.br/negocios/grandes-empresas/noticia/4799574/100-digital-banco-donos-jbs-relancado-com-projeto-henrique-meirelles>>. Acesso em: 29 mar 2016.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

UFRRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
ICSA - INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MPGE - MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Prezado (a) Senhor (a),

Meu nome é Vinicius da Silva Guimarães e estou realizando a pesquisa acadêmica aplicada sobre o tema avaliação do CRM numa instituição financeira segundo gerentes de relacionamento. Esta pesquisa compõe a minha dissertação de mestrado realizada no MPGE/UFRRJ, sob orientação do Prof. Dr. Marco Antônio Ferreira de Souza. As informações a seguir destinam-se a convidá-lo(a) a participar voluntariamente deste projeto na condição de fonte, ou seja, o sujeito que fornece as informações primárias para a pesquisa em curso. Para tanto é necessário formalizarmos a sua autorização para o uso das informações obtidas nos seguintes termos:

- A sua participação é totalmente voluntária;
- Pode se recusar a responder qualquer pergunta a qualquer momento;
- Pode se retirar da pesquisa no momento da coleta de dados e dá-la por encerrada a qualquer momento;
- A coleta de dados tem caráter confidencial e seus dados estarão disponíveis somente para o pesquisador autor do Trabalho Final de Curso (TFC) e para seu orientador;
- Partes do que for dito poderão ser usadas no relatório final da pesquisa, sem, entretanto, revelar os dados pessoais dos entrevistados, como nome, endereço, telefone, etc. Dessa forma, as informações obtidas não serão divulgadas para que não seja possível identificar o entrevistado, assim como não será permitido o acesso a terceiros, garantindo proteção contra qualquer tipo de discriminação ou estigmatização;
- Os dados e resultados desta pesquisa poderão ser apresentados em congressos, publicados em revistas especializadas e da mídia, e utilizados na dissertação de mestrado, preservando sempre a identidade dos participantes;
- Fica, também, evidenciado que a participação é isenta de despesas;
- Se desejar, o participante poderá receber uma cópia dos resultados da pesquisa, bastando assinalar ao lado essa opção: () **SIM, desejo receber cópia do relatório final.**
- Em casos específicos de pesquisas em que se requer o uso de vídeos e fotos dos informantes (grupo focal, pesquisa ação, etc), o informante deverá assinalar que concorda e libera o uso de imagem para divulgação em ambientes midiáticos ou em ambientes científicos como congressos, conferências, aulas, ou revistas científicas, desde que meus dados pessoais não sejam fornecidos:

- SIM, concordo com a cessão de minhas imagens por livre e espontânea vontade /OU /**
 NÃO, o uso de minhas imagens em forma de vídeos ou fotos não é permitida.

Ao concordar com os termos descritos e aceitar participar do estudo, pedimos que assine o termo em sinal de que o TCLE foi lido, formalizando o consentimento voluntário de participante.

Nome completo (Legível): _____

Tels: () _____

Email: _____

ASSINATURA

_____, ____/____/____

Parte I – Dados demográficos

- 1) Idade: _____ anos.
- 2) Sexo:
 Feminino
 Masculino
- 3) Escolaridade:
 Ensino Médio
 Graduação
 Especialização
 Mestrado
 Doutorado
- 4) Cargo Atual:
 Escriturário
 Assistente de Negócio
 Gerente de Relacionamento
 Administrador de Agência
- 5) Trabalho no cargo atual há _____ anos.
- 6) Trabalho na empresa há _____ anos.
- 7) Trabalha com atendimento a clientes pessoa física?
 Sim
 Não
- 8) Trabalhou com CRM em outra empresa antes do banco?
 Sim
 Não

Parte II

- 1) Cite três palavras abaixo quando você pensa no sistema CRM da instituição financeira.

- 2) Qual nota você atribui ao sistema CRM numa escala de 0 a 10?

- 3) Você utiliza diariamente o sistema CRM como ferramenta de trabalho?

Sim

Não

- 4) Caso a resposta ao item anterior seja positiva; quantas horas do dia, você está no sistema CRM?

1 a 2 horas

2 a 3 horas

3 a 4 horas

4 a 5 horas

5 a 6 horas

6 a 7 horas

7 a 8 horas

Parte III – Questões Objetivas

Para responder as questões utilize a escala abaixo assinalando um “X” na opção correspondente.

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente

	1	2	3	4	5
1. Antes da implantação do sistema CRM, os sistemas utilizados permitiam um rápido atendimento aos clientes.					
2. Antes da implantação do sistema CRM, os sistemas utilizados permitiam um bom atendimento aos clientes do banco.					
3. Antes da implantação do sistema CRM, os sistemas do banco apresentavam fácil utilização.					
4. Antes da implantação do sistema CRM, os sistemas do banco apresentavam numerosas informações para abordar o cliente de forma assertiva.					
5. O treinamento disponibilizado pelo banco foi satisfatório para permitir o uso do sistema CRM.					
6. Os funcionários do banco, de maneira geral, apresentaram algum tipo de resistência para utilizar o sistema CRM.					
7. Senti dificuldades para me adaptar às mudanças decorrentes da implantação do sistema CRM.					
8. A navegação pelos aplicativos disponibilizados pelo sistema CRM é fácil.					
9. A adoção do sistema CRM como ferramenta de trabalho aumentou a minha motivação no trabalho.					
10. Sinto-me mais confiante para ofertar produtos e realizar vendas com a utilização do sistema CRM.					
11. A integração dos sistemas legados do banco ocorreu de maneira bem-sucedida com o sistema CRM.					
12. Considero satisfatório o intervalo de tempo que o sistema CRM não apresenta problemas ou fica inoperante.					
13. O tempo gasto pelo sistema CRM para processar os comandos do usuário é satisfatório.					
14. Houve aumento do tempo gasto pelos funcionários para atualizar os dados cadastrais ou informações dos clientes, após a implantação do sistema CRM.					
15. Os clientes demonstraram maior satisfação com o atendimento oferecido pelo banco após a implementação do sistema CRM.					

16. Houve uma maior receptividade dos clientes do banco em relação aos produtos e serviços oferecidos pelos funcionários após a utilização do sistema CRM.					
17. A implantação do sistema CRM possibilitou o aumento de informações sobre os clientes do banco.					
18. A implantação do sistema CRM permitiu melhorar o relacionamento com os clientes do banco.					
19. Houve uma maior integração entre as várias áreas do banco após a implantação do sistema CRM.					
20. A implantação do sistema CRM permitiu uma maior retenção dos clientes do banco.					
21. A implantação do sistema CRM permitiu o aumento do volume de compras de produtos e serviços ofertados pelo banco.					
22. A utilização do sistema CRM contribui para alcançar os resultados esperados pelo banco.					