

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO – UFMA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**DANIEL DA SILVA LIMA**

**GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE:** estudo de caso em uma  
instituição financeira na cidade de São Luís – MA.

São Luís  
2014

**DANIEL DA SILVA LIMA**

**GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE:** estudo de caso em uma instituição financeira na cidade de São Luís – MA.

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão, para obtenção do grau em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Ademir da Rosa Martins.

São Luís  
2014

Lima, Daniel da Silva

Gestão de relacionamento com o cliente: estudo de caso em uma instituição financeira na cidade de São Luís – MA / Daniel da Silva Lima. – São Luís, 2014.

58 f.: il.

Impresso por computador (fotocópia).

Orientador: Ademir da Rosa Martins.

Monografia (Graduação) – Universidade Federal do Maranhão, Curso de Administração, 2014.

1. Marketing de relacionamento. 2. Satisfação do cliente – Banco do Brasil. 3. Serviços. I. Título.

CDU: 658.818:336.711 (812.1)

**DANIEL DA SILVA LIMA**

**GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE:** estudo de caso em uma instituição financeira na cidade de São Luís – MA.

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão, para obtenção do grau em Administração.

Aprovada em: \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof. Dr. Ademir da Rosa Martins – (Orientador)**

---

**1º EXAMINADOR**

---

**2º EXAMINADOR**

*Ao Deus Todo Poderoso, pelo dom gratuito da  
vida e fonte inesgotável de toda Sabedoria.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus por todas as bênçãos alcançadas em minha vida, principalmente pela oportunidade de estar apresentando este trabalho.

Aos meus pais, o Sr. Raimundo Cardoso Lima e a Sra. Estelita Oliveira da Silva, em especial à minha mãe pelo amor, carinho e atenção nos momentos de dificuldade.

A esta universidade, seu corpo docente, direção e administração que oportunizaram a janela que hoje vislumbro, um horizonte superior.

Ao meu orientador Ademir da Rosa Martins pelo apoio na realização deste trabalho.

Aos meus amigos Kleyton Mendes e Noelson Ferreira por serem companheiros nesta caminhada.

A toda turma de administração 2009.1 pelas memórias e experiências compartilhadas.

A todos que de alguma forma contribuíram direta ou indiretamente para a conclusão deste trabalho.

*A primeira etapa no gerenciamento de um sistema de negócios baseado em fidelidade é procurar e conquistar os clientes certos.*

Frederick F. Reichheld

## RESUMO

Este trabalho teve como objetivo geral verificar o nível de satisfação dos clientes da instituição financeira Banco do Brasil – Agência localizada em bairro de classe média da cidade de São Luís – MA, como forma de explicitar os impactos do marketing de relacionamento usado pela referida instituição. De modo específico, buscou mapear as opiniões de clientes atendidos pela referida Agência Bancária, descrevendo a percepção dos clientes quanto aos serviços prestados, bem como discutiu e analisou os resultados obtidos no estudo de caso. Para isso, optou-se pela pesquisa de campo, ou seja, um estudo de caso. O referido estudo foi aplicado em uma Instituição Financeira de grande porte. Empresa esta que é a maior e a mais antiga do Brasil em sua área de atuação. Para fundamentar o estudo, a pesquisa bibliográfica buscou na literatura especializada os mais renomados autores e pesquisadores como forma de dar embasamento ao texto final. A parte do estudo de caso teve como subsidio dados coletados por meio de questionários aplicados aos sujeitos foco da pesquisa, os clientes da Instituição pesquisada. Dessa forma, o trabalho final apresenta a seguinte estrutura: são apresentadas as considerações iniciais, situando o leitor no contexto da temática, bem como consistente fundamentação teórica, que discorre sobre o marketing, apresentando conceitos e definições numa perspectiva histórico-evolutiva, com ênfase no marketing de relacionamento. Em seguida, como partes principais do trabalho são apresentadas os resultados e as discussões a partir dos dados coletados no estudo de caso. Por fim, são feitas as considerações finais para as quais a pesquisa apontou. Constatando ao final do trabalho que apesar do relacionamento da instituição com os clientes ser positivo, ela ainda tem espaço para aprimoramento.

Palavras-chave: Marketing. Marketing de relacionamento. Serviço. Instituição financeira.

## **ABSTRACT**

This work had as main objective to verify the level of satisfaction of the customers of the financial institution Banco do Brasil - Agency located in middle-class city of São Luís neighborhood - MA, in order to clarify the impact of relationship marketing used by this institution. Specifically, we sought to map the opinions of customers served by that Bank Branch, describing the perception of customers regarding services offered and discussed and analyzed the results obtained in the case study. For this, we chose to field research, in other words, a case study. The study was applied to a large financial institution. This company which is the largest and oldest in Brazil in their area of expertise. To support the study, the literature review sought in literature the most renowned authors and researchers as a way of grounding the final text. The part of the case study was to subsidize data collected through questionnaires administered to subjects' research focus, the clients of the institution surveyed. Thus, the final paper is structured as follows: we present the initial considerations, placing the reader in the context of thematic and consistent theoretical framework that discusses marketing, presenting concepts and definitions in a historical and evolutionary perspective, with emphasis on relationship marketing. Then, as main parts of the paper, the results and discussions from the data collected in the case study are presented. Finally, concluding remarks are made for which the survey indicated.

**Keywords:** Marketing. Relationship marketing. Service. Financial institution.

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Clientes da instituição.....	31
GRÁFICO 2 – Número de clientes que possuem contas em outras instituições.....	31
GRÁFICO 3 – Qualidade percebida pelos entrevistados.....	32
GRÁFICO 4 – Vantagens ou desvantagens em trocar de Banco.....	33
GRÁFICO 5 – Tempo, esforço e custo em utilizar o BB.....	34
GRÁFICO 6 – Percepção do relacionamento com a instituição.....	35
GRÁFICO 7 – Produtos da instituição utilizados.....	36
GRÁFICO 8 – Produtos e serviços desconhecidos.....	37
GRÁFICO 9 – Noção do funcionamento dos setores da instituição.....	38
GRÁFICO 10 – Satisfação em relação ao esclarecimento sobre produtos e serviços.....	38
GRÁFICO 11 – Entrevistados que conhecem o programa de relacionamento.....	39
GRÁFICO 12 – Entrevistados que utilizam o programa de relacionamento.....	39
GRÁFICO 13 – Satisfação em relação ao atendimento dos funcionários.....	40
GRÁFICO 14 – Satisfação em relação às instalações físicas do BB.....	41
GRÁFICO 15 – Satisfação em relação aos produtos e serviços.....	41
GRÁFICO 16 – Satisfação em relação à taxa de juros.....	42
GRÁFICO 17 – Satisfação em relação às vantagens do programa de relacionamento.....	42
GRÁFICO 18 – Possibilidade de recomendar a empresa a conhecidos.....	44
GRÁFICO 19 – Probabilidade de reincidência de negócio.....	45
GRÁFICO 20 – Possibilidade de falar positivamente sobre a empresa.....	46
GRÁFICO 21 – Probabilidade de considerar a empresa a primeira escolha.....	47
GRÁFICO 22 – Número de entrevistados que já fizeram reclamação.....	48

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

BB – Banco do Brasil

CRM – *Customer Relationship Management*

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>MARKETING.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1</b>	<b>Origem e evolução histórica.....</b>	<b>14</b>
<b>2.2</b>	<b>Marketing de serviços.....</b>	<b>17</b>
<b>3</b>	<b>MARKETING DE RELACIONAMENTO: O MODELO <i>CUSTOMER</i> <i>RELATIONSHIP MANAGEMENT</i>- CRM.....</b>	<b>21</b>
<b>4</b>	<b>A GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA: ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>26</b>
<b>4.1</b>	<b>A gestão de relacionamento no BB</b>	<b>26</b>
<b>4.2</b>	<b>Metodologia.....</b>	<b>29</b>
4.2.1	Tipo de Pesquisa.....	29
4.2.2	Universo e Amostra.....	30
4.2.3	Coleta de Dados.....	30
<b>4.3</b>	<b>Resultado e Discussão.....</b>	<b>30</b>
4.3.1	O cliente e o marketing de relacionamento.....	31
4.3.2	Percepção dos entrevistados em relação aos esforços da instituição em CRM.....	40
4.3.3	Os efeitos dos esforços da instituição no comportamento dos clientes.....	43
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>49</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	
	<b>APÊNDICES.....</b>	

## 1 INTRODUÇÃO

À medida que a sociedade evolui, as formas de fazer negócios também mudam. Seguindo essa evolução, chegou-se a uma época em que a comunicação destruiu barreiras geográficas, aumentando a abrangência das organizações e tornando a competição por clientes cada vez mais acirrada. Nessa realidade, aquela empresa que demonstrar um diferencial competitivo, ou seja, alguma característica que diferencie e agregue valor à mesma se destacará na aquisição de clientes.

Por isso o marketing se mostra essencial para a manutenção da empresa no mercado. É através da oferta de produtos e serviços diferenciados que a empresa se destaca e agrega valor para si. E sendo o marketing a área que estuda as nuances do mercado, torna-se necessário para o prosseguimento deste estudo que haja a definição do conceito de marketing e de outros conceitos importantes, tais como: a diferença entre produto e serviço, segmentação, diferenciação, gestão de relacionamento com o cliente entre outros.

Tradicionalmente, sabe-se que o marketing lida com vendas. Chiavenato (2003, p. 86) diz que aquilo que antes era a função comercial da empresa, hoje é denominado marketing. O autor (2003, p. 39) ainda diz que:

Na década de 1880, a Westinghouse e a General Eletric dominavam o ramo de bens duráveis e criaram organizações próprias de vendas com vendedores treinados, dando início ao que hoje denominamos “marketing”. Ambas assumiram a organização do tipo funcional que seria adotada pela maioria das empresas americanas.

Segundo Las Casas (2006, p. 57) “o departamento de marketing no Brasil é decorrência de uma evolução do departamento de vendas”. Pode-se dizer então que o que antes era apenas uma área da empresa focada na distribuição de produtos se tornou algo maior e mais complexo.

Como resultado de um processo evolutivo do marketing surgiu o *Customer Relationship Management* (CRM), novo paradigma do marketing, cujo foco é a gestão da relação com o cliente.

Assim, a gestão da relação com o cliente, por meio do CRM, configura hoje a principal ferramenta de marketing para construção e manutenção de um negócio em longo prazo com os clientes.

Neste sentido, justifica-se a necessidade de se conhecer, de forma mais precisa, esse poderoso novo paradigma do marketing, o *Customer Relationship Management* – CRM, com o propósito de entender como essa ferramenta é implantada e quais os impactos dela em uma empresa.

Para isso, optou-se pela pesquisa de campo, ou seja, um estudo de caso. O referido estudo foi aplicado em uma Instituição Financeira de grande porte. Empresa esta que é a maior e a mais antiga do Brasil em sua área de atuação.

Para fundamentar o estudo, a pesquisa bibliográfica buscou na literatura especializada os mais renomados autores e pesquisadores como forma de dar embasamento ao texto final. A parte do estudo de caso teve como subsidio dados coletados por meio de questionários aplicados aos sujeitos foco da pesquisa, os clientes da Instituição pesquisada.

Dessa forma, o trabalho final apresenta a seguinte estrutura: são apresentadas as considerações iniciais, situando o leitor no contexto da temática, bem como consistente fundamentação teórica, que discorre sobre o marketing, apresentando conceitos e definições numa perspectiva histórico-evolutiva, com ênfase no marketing de relacionamento. Em seguida, como partes principais do trabalho são apresentadas os resultados e as discussões a partir dos dados coletados no estudo de caso. Por fim, são feitas as considerações finais para as quais a pesquisa apontou.

## 2 MARKETING

### 2.1 Origem e Evolução Histórica

O termo *Marketing* já se tornou lugar comum, quando trazido para o contexto dos negócios e das finanças. No mundo da Administração, tal vocábulo faz parte dos mais variados discursos. No cotidiano, formal ou informalmente, o marketing está em toda a parte. Pessoas e instituições de diferentes campos de atuação e das mais diversas atividades envolvem-se ou desenvolvem práticas de marketing.

O bom marketing tem se tornado um ingrediente cada vez mais indispensável para o sucesso nos negócios. E o marketing afeta profundamente nossa vida cotidiana. Ele está em tudo o que fazemos – das roupas que vestimos aos sites em que clicamos, passando pelos anúncios que vemos. (KOTLER; KELLER, 2006, p.2).

Isso demonstra a importância que tem o marketing no mundo atual. Em especial, para os administradores, conhecer conceitos, estratégias, ferramentas, estruturas, evolução e outras questões importantes do marketing tem extrema relevância, visto que é deste profissional que se espera as habilidades de marketing para o sucesso de um negócio, de uma empresa.

Existem inúmeras maneiras de se compreender o que vem a ser *Marketing*. Pode-se conceituá-lo buscando seu significado a partir de sua etimologia, na qual se encontra o seu significado base. De origem inglesa, o vocábulo “Market” significa *mercado* ou *venda*, de onde vem a derivação *Marketing*, com o qual se designa atuação ativa do mercado ou ainda a atividade de nortear o fluxo de mercadorias/serviços do produtor/prestador ao consumidor/cliente.

Em termos de atividade, no seu sentido mais genérico, pode-se relacionar a esta palavra a todas as atividades exercidas nos mais diversos sistemas econômicos, ou onde quer que os produtos/serviços mudem de mãos antes de serem usufruídos.

Em termos mais específicos, *Marketing* pode ser compreendido como sendo um conjunto de operações pelas quais uma instituição com fins lucrativos trata de implementar aumento no volume de vendas ou prestação de serviços, empreendendo a pesquisa de mercado e a publicidade. Somente por meio de uma pesquisa de mercado, por exemplo, determinada empresa pode visualizar aspectos como as possibilidades de venda de um produto, suas condições de concorrência, bem como o perfil dos eventuais consumidores ou compradores (seu poder aquisitivo, suas preferências, os gastos, etc.). Os dados sobre o

mercado potencial, inclusive numérico e geográfico, condicionam e completam a análise do próprio produto ou serviço, possibilitando conhecer com precisão que qualidades ele deverá apresentar para satisfazer o consumidor/cliente (KOTLER, 2000, p. 23).

Consultando a literatura especializada, encontram-se as mais variadas acepções para a atividade de Marketing. Diversificadas também são as abordagens para o tratamento desse tema:

Marketing processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtém aquilo que necessitam e que desejam com a criação, a oferta e a livre negociação de produtos e serviços de valor com outros. [...] Marketing gerencial é o processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço, a promoção e a distribuição do preço, a promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar negociação que satisfaçam metas individuais e organizacionais (KOTLER, 1980, p. 7 – 8).

Kotler (2006, p. 4) reitera esse aspecto ao afirmar que “O marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Para defini-lo de uma maneira bem simples, podemos dizer que ele ‘supre necessidades lucrativamente’”. Ou seja, a atividade de marketing está preocupada com os “vazios” da sociedade, ela está sempre atrás de oportunidades para suprir uma falta, podendo ser essa falta na forma de produtos ou serviços, em troca de retorno financeiro.

Churchill e Peter (2003, p. 4) definem marketing como: “O processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”. Já a *American Marketing Association* citado por Kotler e Keller (2006) oferece a seguinte definição:

O marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado.

Assim, o marketing envolve dois pontos de vista, o social e o gerencial. O gerencial é o lado mais técnico que objetiva a venda como ponto final, enquanto que o social é o lado do marketing que gera um efeito na sociedade. O lado social do marketing se preocupa em atender uma necessidade de um determinado segmento de uma forma que não haja esforço na hora de executar a venda. Peter Drucker citado por Kotler e Keller (2006) confirma:

Pode-se considerar que sempre haverá a necessidade de vender. Mas o objetivo do marketing é tornar supérfluo o esforço de venda. O objetivo do marketing é conhecer e entender o cliente tão bem que o produto ou o serviço seja adequado a ele e se venda sozinho. Idealmente, o marketing deveria resultar em um cliente disposto a comprar. A única coisa necessária então seria tornar o produto ou o serviço disponível.

O foco principal das atividades de marketing tem sido mais acentuado em empresas que servem ao consumidor geral, como é o caso dos grandes fabricantes de produtos alimentícios, de aparelhos eletroeletrônicos, das redes de lojas, etc. As companhias de aviação, de hotéis, de bancos e de seguros, isto é, as empresas fornecedoras de serviços, ainda que com menor intensidade, também utilizam as estratégias e técnicas disponibilizadas pelo marketing.

Com o acelerado processo de desenvolvimento dos meios de comunicação, impulsionado pelas novas tecnologias e o conseqüente movimento de globalização experimentado pela sociedade moderna, novos métodos de publicidade e promoção paralelamente à tendência para produtos e serviços, no sentido de atender às preferências individualizadas dos consumidores/clientes e confeccionar/personalizar seus produtos e/ou serviços. Com vista a um segmento específico do mercado tem crescido na mesma proporção.

O setor de serviços vem-se desenvolvendo gradativamente, hoje representando expressiva parcela da economia. [...] De modo geral, na década de 80 o marketing desenvolveu-se intensamente em vários setores e, especificamente no terciário, o crescimento foi ainda mais acelerado. A mudança na mentalidade empresarial pode ser apontada como um dos fatores que contribuíram para isso, no sentido de que, hoje em dia, médicos, dentistas, auditores, contadores, entre outros profissionais, já aceitam a ideia de aplicar técnicas mercadológicas em seus negócios (LAS CASAS, 2006, p. 13).

Em função de toda essa revolução nas atividades de marketing, a aplicação e a extensão desses conceitos atingiram quase todas as áreas da atividade humana. Assim, encontramos o marketing político, de serviços, social, pessoal, de produtos, etc.

Por outro lado, mudanças significativas no comportamento das pessoas foram provocadas pela competitividade do mercado e pela acessibilidade à informação, o que as tornou clientes mais exigentes. Em resposta a essas mudanças, as empresas, de um modo geral, voltaram seu foco para o atendimento, fazendo deste o diferencial competitivo. Em particular, as instituições bancárias passaram a investir no relacionamento com seus clientes, em um bom atendimento.

Como dito, o marketing trata de realização de negócios e tem com finalidade a conquista de mercado, mas como alerta Mckenna (1993, p. 6) “sua tarefa não é enganar o cliente, nem falsificar a imagem da empresa, é integrar o cliente a elaboração do produto e desenvolver um processo sistêmico de interação que dará firmeza à relação”.

Assim, o investimento no relacionamento com o cliente passou a ser a principal estratégia de manter o nível de satisfação sempre elevado e duradouro. Há de se levar em conta que a preocupação com o relacionamento com o cliente surge como desdobramento do marketing de serviços.

## 2.2 Marketing de Serviços

Sabe-se que o advento da Revolução Industrial impulsionou a demanda por mão-de-obra, em particular aquela necessária às atividades manufatureiras. Mas no século XX e início do século XXI, as atividades que passaram a apresentar maior volume são a do setor de serviços. Contemporaneamente, a grande demanda é por serviços: as indústrias, as empresas, as instituições e as pessoas de modo geral necessitam cada vez mais dos serviços, como forma de otimizar o tempo, como bem explica Hentges (2007, p. 14):

As pessoas buscam serviços para otimizar seu tempo e preferem pagar a terem que realizar elas mesmas. As mudanças no mundo, a modernização e o desenvolvimento posterior à revolução industrial trouxeram uma nova realidade em que a indústria de serviços prosperou e passou a ser um importante setor de empregos.

Saber do crescimento na demanda por serviços necessita entender o que são serviços.

Os serviços são bens intangíveis que as pessoas utilizam, mas, normalmente, não levam nada consigo referente ao serviço recebido, isto é, nada tangível. Exemplificando: se um consumidor adquirir um seguro de uma determinada corretora e não utilizá-lo, ele estará pagando por um serviço recebido do qual ele não possui nenhum resultado tangível (HENTGES, 2007, p. 15).

Para Swift (2001, p. 21) o que caracteriza um serviço é o produto. Para ele,

[...] um produto é algo que o consumidor compra e leva embora com ele ou consome, ou, de alguma outra maneira, usa. Se não é físico, se não é algo que se pode levar embora, ou consumir, chamamos de serviço. Portanto, serviços são ações, processos e situações [...] incluem todas as atividades econômicas cujo produto não é uma construção ou um produto físico, é geralmente consumido no momento que é produzido e proporciona valor agregado em formas que são essencialmente intangíveis [...].

Percebe-se que muitos teóricos apresentam conceitos divergentes em determinados aspectos. Na literatura especializada, são encontradas diversas definições também com suas nuances, mas, mesmos com as diferenças quanto aos conceitos ou às definições, em todos os casos, o ponto comum reside no entendimento de que serviços são produtos, e como tais devem ser entendidos como um pacote de benefícios, exatamente pelo caráter de algo intangível.

Se os benefícios relacionados aos bens adquiridos, de uma forma geral, estão diretamente ligados ao uso, à utilização do bem, do produto físico, a maneira como o cliente toma os serviços intangíveis, suas experiências vivenciadas no ato da aquisição desses serviços é o que caracteriza a natureza dessa relação. O que se estabelece nessa ação é o relacionamento entre o cliente e o prestador do serviço.

Neste sentido Las Casas (2006, p. 18) conclui:

Portanto, considerando essas situações, definir serviços como atos ou ações caracteriza a parte intangível presente a qualquer das situações mencionadas. Serviços é a parte que deve ser vivenciada, é uma experiência vivida, é o desempenho.

[...]

Nota-se, portanto, que existem vários tipos, várias categorias de serviços, sendo alguns intangíveis que outros. Independentemente do tipo, como vimos, o serviço na sua essência é aquela ação, desempenho que se transfere. Como os serviços são transferidos em diferentes níveis, quer no aspecto de duração, quer no aspecto de intangibilidade, [...], ao abordarmos o marketing de serviços, é impossível considerá-lo de forma única.

A partir do exposto, fica explícita a importância das ferramentas do marketing na área de serviços. Destaca-se que, em relação ao marketing de serviços, um dos principais aspectos diz respeito à qualidade dos serviços prestados.

A esse respeito, Las Casas afirma:

Os serviços oferecidos por uma empresa devem ser cuidadosamente planejados e, acima de tudo, oferecidos com qualidade. Um serviço bem feito gera satisfação aos clientes atendidos, que voltam a comprar ou indicam outros de seu relacionamento. Com isso, aumenta a demanda e os lucros aumentam (LAS CASAS, 2007, p. 89).

Para ele, a satisfação dos clientes é o termômetro da qualidade dos serviços oferecidos.

Segundo este teórico, (2006), para avaliar a qualidade na prestação de serviços os clientes consideram fatores como a tangibilidade, a confiança, a responsividade, a

autoconfiança e a empatia. De maneira mais específica, ele conceitua cada um desses fatores, transcritos a seguir:

- a) *tangibilidade* – os clientes tendem a avaliar toda a evidência possível nos prestadores de serviços. Escritório, layout, equipamentos e máquinas utilizados, aspectos de higiene e aparência dos funcionários ajudam a formar uma impressão;
- b) *confiança* – refere-se à capacidade de um prestador de serviços de prestar serviços de forma segura e correta;
- c) *responsividade* – a capacidade de prestar serviços com boa vontade e prontidão também é avaliada pelos clientes. Nada mais desagradável do que alguém entrar num estabelecimento e os funcionários permanecerem parados, sem dar-lhe a devida atenção ou, então, tratá-lo com desprezo;
- d) *autoconfiança* – os clientes observam a capacidade dos prestadores de serviços de prestarem serviços que gerem confiança por meio de conhecimento e cortesia;
- e) *empatia* – refere-se ao cuidado, atenção individualizada, aspecto de o funcionário da empresa colocar-se no lugar do consumidor, a fim de prestar serviços adaptados às reais necessidades de cada um.

A qualidade dos serviços, portanto, é fundamental para que os clientes avaliem de forma positiva um prestador de serviços. Esse processo também tem seu valor decisivo para que o cliente retorne ao mesmo prestador e/ou estabeleça entre ambos uma relação de fidelidade.

É no momento em que o cliente avalia qualitativamente um serviço ele o faz a partir de parâmetros usados pela diferenciação. Assim, a prestação de serviço diferenciado diz respeito à forma como o produto ou serviço é percebido pelo cliente/consumidor em comparação com outros produtos/serviços oferecidos por outros prestadores.

Para a tarefa de deixar explícita a diferenciação de serviços/produtos, faz-se necessária a utilização de estratégias que, em suma, objetivam desenvolver um conjunto de aspectos diferenciadores e valorizados pelos clientes como forma de marcar diferenças nos produtos/serviços disponibilizados pela empresa e por suas concorrentes.

Hentges (2007, p. 19) faz referência à Machline e outros, para explicar a estratégia de diferenciação:

A diferenciação por serviços agregados, por meio da oferta combinada de produtos e serviços, é, muitas vezes, a única opção estratégica possível, principalmente em mercados maduro e com produtos não diferenciados, quando se esgotarem as possibilidades de inovação tecnológica. No entanto, a oferta de serviços, em geral, pode ser copiada pela concorrência, anulando o efeito de diferenciação. A solução é oferecer serviços que dificilmente possam ser copiados ou cuja qualidade seja percebida e valorizada pelo cliente.

Oferecer serviços diferenciados, no entanto, por si só, não garante bons resultados. É recomendável que a esta ferramenta sejam utilizadas outras ferramentas eficientes, a exemplo da segmentação. No caso específico dos serviços/produtos oferecidos em instituições financeiras, o atendimento personalizado é bastante eficaz.

Grosso modo, pode-se entender a segmentação de mercado como sendo a compartimentalização do mercado de acordo com as necessidades e as características peculiares dos consumidores.

[...] a segmentação de mercado traz diversas vantagens, entre elas: conhecer melhor o cliente, podendo assim servi-lo melhor, saber melhor quem são os clientes da empresa, quantificar o mercado, facilitar a escolha de canais de distribuição, melhorar a comunicação com os clientes, tornar mais fácil as pesquisas com os clientes, e ainda, através do conhecimento do segmento-alvo é possível a realização de um trabalho melhor de posicionamento de produto, ou de lançamento de novos produtos (MACHLINE apud HENTGES, 2007, p. 20).

Como se pode depreender, com a estratégia de segmentar o mercado as empresas buscam a satisfação de um grupo de clientes que tem em comum “características, necessidades, comportamentos de compra ou padrões de consumo”. [...] “de maneira que resultem não só na maior similaridade possível em características relevantes em cada segmento” (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p. 53).

Estes e outros fatores que determinam as ferramentas do marketing de serviços buscam satisfazer os clientes de maneira a estabelecer entre empresa e clientes um relacionamento.

### 3 MARKETING DE RELACIONAMENTO: O MODELO *CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT* - CRM

Desde meados da década de 1980, o conceito de *Marketing de Relacionamento* vem sendo difundido, introduzido no contexto dos negócios significando “a atração, manutenção e ênfase no relacionamento com clientes” (BERRY, 1983). No atual contexto dos Negócios, o gerenciamento do relacionamento com o cliente se tornou o principal foco das empresas. Para a Associação Americana de Marketing<sup>1</sup>, “o marketing cumpre função organizacional cujos processos buscam criar, comunicar e entregar valor para os clientes, e gerenciar relacionamentos com clientes, de forma que beneficie a empresa e seu público interessado (AMA, 2004)”.

Nesta definição, fica implícita a existência de gerenciamento do relacionamento com o cliente, antes negada em função de seu caráter meramente transacional, subjacente em toda atividade comercial.

Desse pensamento, surgem conceitos de marketing de relacionamento, como os apresentados por Kotler e Keller (2006) e Dias (2003), que procuram favorecer o entendimento dessa forma de gestão:

O marketing de relacionamento envolve cultivar o tipo certo de relacionamento com o grupo certo. O marketing que deve executar não só a gestão de relacionamento com o cliente (customer relationship management – CRM), como também a gestão do relacionamento com os parceiros (partner relationship management – PRM), se constitui de quatro elementos principais: clientes, funcionários, parceiros de marketing (canais, fornecedores, distribuidores, revendedores, agências) e membros da comunidade financeira (acionistas, investidores, analistas). (KOTLER; KELLER 2006. p. 16).

Marketing de relacionamento é uma estratégia que visa contribuir uma relação duradoura com o cliente baseada em confiança, colaboração, compromisso, parceria, investimentos e benefícios mútuos, resultando na otimização do retorno para a empresa e seus clientes. (DIAS, 2003, p.6).

Em ambos os conceitos, infere-se que o gerenciamento do relacionamento tanto com clientes quanto com seus próprios parceiros e colaboradores é de fundamental importância e assume papel decisivo para o sucesso da empresa.

O Gerenciamento do Relacionamento com o Consumidor é essencialmente um foco em obter o valor máximo dos clientes – seja através da maneira que as companhias se comunicam com eles, como vendem, e como lhes prestam serviços de

<sup>1</sup> AMERICAN MARKETING ASSOCIATION - AMA. **Marketing Definitions**. Disponível em: <<http://www.marketingpower.com/content4620.php>> . Acesso em: 21 nov. 2013.

atendimento ou manutenção – como também pelos meios tradicionais do produto, do preço, da promoção e do ponto de venda. [...] as companhias devem reconhecer que os clientes fazem as decisões da compra baseadas mais do que apenas no produto, mais do que no preço apenas. Os clientes compram baseados em sua experiência geral que inclui o produto e o preço, mas incluem também vendas, serviço, imagem percebida, suporte e atendimento. Se as companhias puderem obter todos estes fatores corretamente e consistentemente serão recompensadas com um cliente fiel e rentável (GREENBERG, 2001, p. 42).

Para outros teóricos, a ênfase é no cliente. O fio condutor do processo é a interação, é o canal de diálogo que se instaura entre empresa e cliente, transformando-se em solução tecnológica que viabiliza conhecer melhor o cliente, e assim melhor atendê-lo.

Neste contexto, o gerenciamento do relacionamento com o cliente, tradução da expressão em inglês *Customer Relationship Management*, ou simplesmente CRM, constitui-se num conjunto de técnicas e procedimentos de marketing, com aparato tecnológico, para gerenciar as relações com os clientes de uma organização (SILVA; ZAMBON, 2006).

Nas palavras de Greenberg (2001, p. 28):

O CRM é essencialmente um termo para estratégias, metodologias e software voltado para uma organização foco-no-cliente. Por exemplo, uma empresa pode construir uma base de dados sobre seus clientes que mostra seus relacionamentos de forma detalhada. Conseqüentemente, a gerência, o pessoal de vendas, sua camada de serviços, e talvez em alguns casos, o próprio cliente pode diretamente ter a informação que precisa. Através da combinação das necessidades do cliente com as especificações de produto e as ofertas, lembrar clientes de existências de determinado serviço, e saber o que outros produtos um cliente compra.

É necessário esclarecer que, no que se refere à gestão do relacionamento com os clientes, esta não se constitui matéria exclusiva do marketing ou produto de uma tecnologia. Mas é exatamente da união das áreas de marketing e de tecnologia da informação que se consolida o sistema de gerenciamento do relacionamento com o cliente.

Belitardo (2000, p. 48) sintetiza bem esse pensamento, ao observar que:

[...] o CRM não é um fenômeno recente e restrito ao uso de tecnologia e software, muito embora os avanços de sistemas automatizados tenham dado maior relevância ao tema a partir do final da década de 90. É um conceito, cuja filosofia se apóia nos princípios do marketing de relacionamento e a tecnologia representa a ferramenta necessária à sua aplicação.

Segundo Gummesson (2002, p. 18), “o CRM se propõe a tornar possível a melhoria da experiência dos clientes a cada interação com a empresa, a conhecê-los, a avaliá-los, a tornar todos os pontos de contato da organização integrados com eles e a mudar os processos” que mantem relação com o atendimento de suas necessidades.

Por sua vez, Greenberg conceitua CRM como:

[...] um sistema completo que (1) oferece os meios e o método para melhorar a experiência do consumidor individual, de maneira que se torne um cliente para toda a vida, (2) oferece os meios técnicos e funcionais para a identificação, conquista e manutenção de clientes, e (3) oferece uma visão unificada do cliente em relação à organização como um todo (GREENBERG, 2001, p. 19).

Como se pode inferir, a partir do exposto, o marketing de relacionamento tem como principal meta potencializar o aumento da retenção e lealdade do cliente, possibilitando relacionamento de longo prazo com a empresa.

A esse respeito, Kotler e Keller (2006, p. 150) dizem que “maximizar o valor do cliente significa cultivar um relacionamento de longo prazo”. E que manter um relacionamento com o cliente passa necessariamente pelo “[...] gerenciamento cuidadoso de informações detalhadas sobre cada cliente, [...] a fim de maximizar sua fidelidade”.

Sobre a importância do CRM, eles afirmam:

[...] o CRM permite que as empresas ofereçam um excelente atendimento ao cliente em tempo real. Com base no que sabem sobre cada um deles, as empresas podem customizar seus produtos, serviços, programas, mensagens, mídia. O CRM é importante porque um grande impulsionador da lucratividade de uma empresa é o valor agregado de sua base de clientes (KOTLER; KELLER, 2006, p. 151).

De acordo com Stone e Woodcock (1998, p. 20) o processo de relacionamento com os clientes deve ser:

[...] contínuo, garantindo o oferecimento de um *mix* de produtos e serviços cada vez mais adequado e diferenciado para o consumidor fiel. As empresas, nos dias atuais, precisam mais do que conquistar clientes, elas precisam antecipar seus desejos, conquistá-los, satisfazê-los, mantê-los e assim, ganhar mercado.

Como se pode perceber, as ideias convergem para um mesmo ponto: atrair, reter e conquistar clientes.

Segundo Freitas e outros (2009, p. 80), citando Gonçalves e Gosling (2003):

O setor bancário possui características únicas que propiciam a aplicação do marketing de relacionamento - por exemplo, o favorecimento a relacionamentos duradouros como forma de monitorar os tomadores de empréstimos e de produzir informações para o crédito. Além disso, a maioria das pessoas empregadas recebe seus salários vinculados à rentabilidade das instituições bancárias, o que propicia a adoção de estratégias de marketing de relacionamento.

As Instituições Financeiras, assim como tantas outras empresas que prestam serviços e/ou vendem produtos, diferenciam-se entre si pelo modo como se relacionam com seus clientes. Dessa forma, o maior esforço das organizações, na atualidade, consiste para manter a fidelização dos clientes.

Os clientes de hoje são cada vez mais difíceis de serem agradados, são muito mais inteligentes, conscientes em relação aos preços, exigentes, perdoam menos e são a todo tempo abordados por mais concorrentes com ofertas iguais ou até melhores. [...] o grande desafio para a organização não é deixar somente seus clientes satisfeitos, pois vários concorrentes podem fazer isso, e sim conquistar clientes que lhes sejam fiéis (KOTLER, 2000, p. 68).

De acordo com esse pensamento, fidelizar é a palavra-chave, quando o foco for satisfazer o cliente. Um cliente satisfeito, segundo Kotler (2000, p. 70):

Permanece fiel por mais tempo; compra mais à medida que a empresa lança novos produtos ou aperfeiçoa produtos existentes; fala favoravelmente da empresa e de seus produtos; dá menos atenção à marca e propaganda concorrente, e é menos sensível a preço; oferece ideias sobre produtos ou serviços à empresa; custa menos para ser atendido do que novos clientes, uma vez que as transações são rotinizadas.

Nesse sentido, é de extrema importância que as empresas estejam constantemente monitorando o nível e o grau de satisfação de seus clientes. Para tanto, um conhecimento mais aprofundado dos clientes é necessário: saber suas expectativas, seus desejos e suas necessidades.

Desenvolver, pois, um programa de fidelização é uma demanda cada vez maior para as organizações de um modo geral, e, em especial, para as instituições financeiras. No atual contexto, com os avanços tecnológicos e o processo de globalização, as organizações não tem o objetivo único vender seu produto, mas construir e manter a fidelidade do consumidor, com foco na rentabilidade em longo prazo.

Com base nas informações disponibilizadas nesta seção, chega-se ao consenso de que o Marketing de Relacionamento, em termos gerais, e, de maneira específica, o uso do CRM, exigem das empresas mudança de postura frente ao uso dessas ferramentas e estratégias, visto que, como bem salienta Peppers e Roger (2000, p. 28):

[...] a cultura, os objetivos, a estrutura organizacional, os processos e as políticas de recursos humanos precisam estar alinhados ao objetivo de alcançar a vantagem competitiva decorrente da habilidade de relacionar-se com o mercado e atendê-lo melhor em suas necessidades e desejos. Para isso, as empresas devem utilizar técnicas de identificação, diferenciação, interação e personalização dos clientes.

Dessa forma, em termos organizacionais, o CRM agrega em sua essência o caráter transformador, muito por conta de, conceitualmente, ser um processo de gerenciar negócio com foco nas relações com o cliente, sendo este sua prioridade. Trazer para o centro das atenções o cliente e suas expectativas, desejos e necessidades reais com o único propósito de satisfazê-lo.

## **4 A GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA: ESTUDO DE CASO**

Com a chegada da Família Real no Brasil (1808), muitos benefícios foram instituídos, muitas melhorias foram instauradas na cidade do Rio de Janeiro, capital brasileira da época. Entre as instituições criadas, cita-se o Banco do Brasil (BB). Dois séculos depois, este é a maior instituição financeira do Brasil e um dos maiores Bancos do Mundo.

### **4.1 A Gestão de relacionamento no BB**

Segundo Hentges, fazendo referência aos dados da Universidade Corporativa do Banco do Brasil, o BB tem sua magnitude reconhecida não apenas como agente financeiro do Governo, mas como banco comercial, de investimento e de desenvolvimento.

Enquanto Agente Financeiro do Governo Federal, o BB recebe os tributos e as rendas federais, depósitos compulsórios e voluntários das instituições financeiras; Realiza pagamentos necessários e constantes do orçamento da União; efetua redesconto bancário; executa a política de preços mínimos agropecuários e a política do comércio exterior do governo, adquirindo ou financiando os bens de exportação; constitui agente pagador e recebedor no exterior, entre outras operações. Como Banco Comercial, mantém contas correntes de pessoas físicas e jurídicas; opera com caderneta de poupança; executa operações de descontos; concede créditos de curto prazo, além de outras funções típicas de bancos comerciais. Como Banco de Investimento e Desenvolvimento, opera em algumas modalidades com créditos a médio e longo prazo, podendo financiar as atividades rurais, comerciais, industriais e de serviços. Além de fomentar a economia de diferentes regiões (UCBB apud HENTGES, 2007, p. 30).

Com agências, postos de atendimento e/ou terminais eletrônicos na grande maioria dos municípios brasileiros, o Banco do Brasil, nas últimas décadas, tem lançado mão de estratégias de marketing de relacionamento, com o firme propósito de estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais de sucesso.

A agência escolhida para o estudo de caso situa-se na cidade de São Luís, em bairro de grande densidade populacional, circundado por outros bairros, onde se encontram as mais diversas atividades econômicas e sociais, tendo papel de extrema importância tanto para o comércio local quanto para a população assistida, muito em função do que disponibiliza a seus clientes, como por exemplo, contas correntes, poupanças, seguros, previdência privada, capitalização, investimentos variados, envios e recebimentos de ordens de pagamento do exterior, entre outros.

O BB emprega em suas agências, na prestação de seus serviços e na venda de seus produtos, princípios do CRM. Inclusive, muitas de suas ações mais recentes de marketing são norteadas por ele. Como a aplicação do CRM é um trabalho complexo e muitas vezes demorado, o BB vem implementando o mesmo em etapas. De acordo com informações disponibilizadas em entrevista com os administradores da instituição pesquisada:

“O BB sempre teve em suas estratégias calcadas nos princípios de CRM (Gestão de Relacionamento com Clientes). O Projeto mais recente teve início em 2010, com a criação do BB 2.0. A previsão para que seja concluído é 2017. Entretanto a gestão do relacionamento é constante. Logo, a implementação exige manutenções e atualizações perenes de todos os componentes de um CRM.”

Visando esta integração entre toda a organização que é necessária para um marketing de relacionamento efetivo, o BB aprimorou a antiga plataforma de serviços online e o integrou ao sistema interno das agências. Conforme afirma um dos administradores da instituição pesquisada, “a plataforma BB foi desenvolvida em um ambiente Web para atendimento ao cliente, relacionamento e realização de negócios, com o objetivo de substituir o sistema atual (Sisbb)”.

Dentre as ferramentas utilizadas pela organização o BB enumera as seguintes como principais na sua política de relacionamento com o cliente, a saber: TAA; Plataforma BB, Facebook, Twitter, Gerenciador Financeiro. E, além destas, o BB também utiliza ferramentas de *datawarehouse* e *datamining* com o objetivo de armazenar informações dos clientes e encontrar padrões pertinentes no comportamento dos mesmos. Nas palavras da própria instituição, “o BB aplica os princípios de DW e DM, além de outras ferramentas de mercado com o objetivo de fortalecer o seu relacionamento com os clientes” (BB, 2014). Metodologias estatísticas são aplicadas para identificar perfis de consumo e customizar ofertas.

No que se refere ao Marketing de Relacionamento implementado no Banco do Brasil, Hentges (2007, p. 31) disponibiliza os seguintes dados:

- a) o Banco do Brasil opta por segmentar seus clientes para melhor atender cada nicho;
- b) utiliza a segmentação por renda e aplicação para separar os níveis de relacionamento, adotando a Segmentação Comportamental, tendo como classificação os dados cadastrais, os produtos consumidos, o uso de canais, o valor

- de investimento, o tipo e o número de operações realizadas, o tempo de relacionamento com a instituição e a margem de contribuição;
- c) estabelece 05 perfis: empreendedor, investidor, poupador, tomador e básico, a partir de características como: idade média, escolaridade, renda, profissões e utilização de produtos (créditos e investimentos);
  - d) desenvolve modelo de relacionamento de Pessoas Física, cujo objetivo é identificar o potencial de negócios dos clientes, orientando e padronizando a forma de relacionamento com os clientes;
  - e) leva em consideração a renda bruta mensal, a renda bruta agropecuária anula e investimentos para classificação de clientes;
  - f) divide a classificação no modelo de relacionamento em 04 níveis: Nível A (investimentos superiores a 1 milhão); Nível B (com renda igual ou superior a R\$ 6 mil, ou investimentos superiores a R\$ 100 mil); Nível C (clientes com renda igual ou maior que R\$ 2 mil ou investimentos maiores que R\$ 20 mil); Nível D (clientes com renda inferior a R\$ 2 mil ou investimentos inferiores a R\$ 20 mil);

Seguindo essa linha de raciocínio o BB criou o Ponto pra Você. Que é um programa que visa recompensar e valorizar o cliente pelo seu relacionamento com o Banco do Brasil, de forma que quanto mais próxima for essa relação, mais benefícios serão obtidos pelo mesmo. No programa, o cliente ganha pontos de três maneiras:

- a) pontos de cartão – são pontos obtidos quando o cliente utiliza o ourocard para compras com crédito, pagamento de títulos e convênios, compras no débito, compras com o ourocard pré-pago, contratação de BB crediário, transações de agronegócio.
- b) pontos de relacionamento / investimento – são pontos adquiridos quando o cliente mantém investimentos no BB por um determinado período.
- c) pontos de promoção – são aqueles que o cliente ganha quando participa de algum esforço promocional promovido pelo BB.

## 4.2 Metodologia

Neste subitem procura-se explicitar o método utilizado bem como a natureza metodológica da pesquisa. Por estar diretamente relacionado ao objetivo desta pesquisa, o método escolhido foi o qualitativo, visto que parte da satisfação dos sujeitos pesquisados. A esse respeito, Flick (2004, p. 38) explica que:

A pesquisa qualitativa se debruça sobre o conhecimento de um objeto complexo: a subjetividade, cujos elementos estão implicados simultaneamente em diferentes processos constitutivos do todo, os quais mudam em face do contexto em que se expressa o sujeito concreto, por isso esse método é considerado fundamental.

Daí, entende-se o interesse dos pesquisadores pela escolha da pesquisa qualitativa quando o objetivo de uma pesquisa é a verificação de como determinado fenômeno se manifesta, quer nas atividades, quer nos procedimentos ou mesmo em interações cotidianas.

### 4.2.1 Tipo de pesquisa

Segundo Santos (2003, p. 45), no que tange aos objetivos, esta pesquisa se caracteriza como descritiva, uma vez que o foco é descrever um fato ou fenômeno ocorrido, logo, procura-se, a partir da observação dos fenômenos, descrevê-los, classificá-los e interpretá-los.

Assim, a pesquisa se caracteriza como exploratório-descritiva qualitativa, visto que buscou o conhecimento dos sujeitos pesquisados com vista a verificar a percepção dos mesmos, a partir dos dados coletados (MARCONI; LAKATOS, 2008).

A pesquisa foi realizada a partir de formulários de opinião fornecidos aos entrevistados presencialmente na agência e também através do mesmo formulário hospedado em uma página da internet. Ocorreu no período de novembro à dezembro de 2013.

A fundamentação do trabalho foi construída a partir da pesquisa bibliográfica na qual foram revisados os conceitos mais pertinentes à temática, fazendo-se referência aos autores renomados cujos trabalhos são os mais representativos, procedendo-se com a leitura, a análise e a interpretação do material bibliográfico compilado nas diferentes fontes.

O estudo de caso foi escolhido como principal procedimento para coletar e analisar as informações pertinentes à pesquisa qualitativa.

#### 4.2.2 Universo e Amostra

O universo da pesquisa é constituído por uma população considerável, de aproximadamente 7234 clientes ativos, visto se tratar de clientes de uma das agências da maior instituição financeira do Brasil.

A amostragem é constituída por 36 clientes do Banco do Brasil, de diferentes perfis e de diferentes níveis, classificados segundo critérios adotados pela instituição. Os sujeitos da pesquisa tiveram sua participação a partir de uma seleção por conveniência. Logo a amostra é não-probabilística uma vez que os sujeitos foram escolhidos ao acaso.

#### 4.2.3 Coleta de Dados

Sendo um estudo de caso descritivo, o mais ideal é a utilização de questionário para a coleta de dados, visto ser esta uma técnica de pesquisa que cumpre as funções de descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social (RICHARDSON, 2009).

Dessa forma, os dados foram coletados por meio da aplicação de questionários junto aos sujeitos pesquisados, no caso estudado, clientes do BB, bem como se utilizou de conversas formais e informais com clientes e funcionários. Por se tratar de um tema abrangente, fez-se necessário seu esclarecimento e sua delimitação, fundamentados por uma revisão da literatura especializada, por pesquisa bibliográfica extensa.

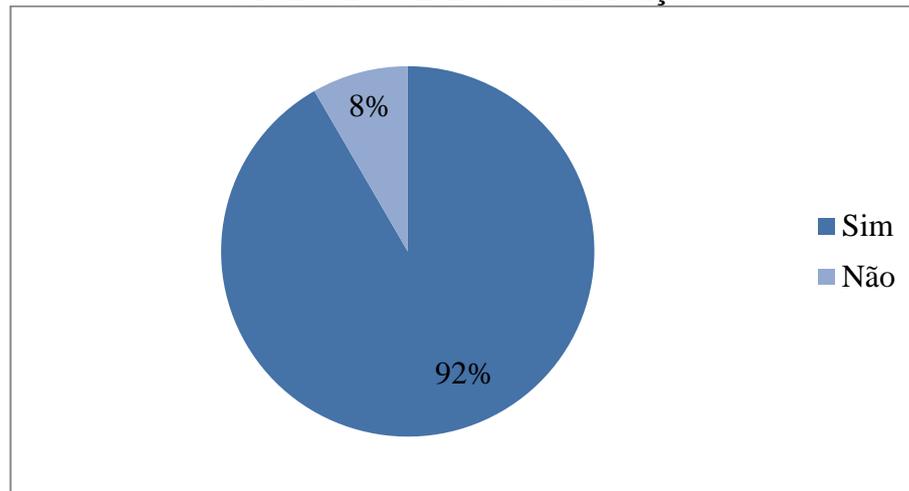
### **4.3 Resultado e Discussão**

À seguir apresenta-se os resultados obtidos com a pesquisa que foi realizada junto aos frequentadores da instituição financeira, com o objetivo de coletar a opinião, de clientes em potencial, referente aos produtos e serviços oferecidos pela instituição. A pesquisa teve como alvo principal avaliar de que forma os clientes em potencial se relacionam com a instituição e para isso as perguntas estão direcionadas ao cliente de forma que o mesmo avalie a instituição.

#### 4.3.1 O cliente e o marketing de relacionamento.

Primeiramente foi definido o perfil dos entrevistados entre clientes e não clientes. Como consta no gráfico 1. Do total de entrevistados, apenas 8% não são clientes do BB.

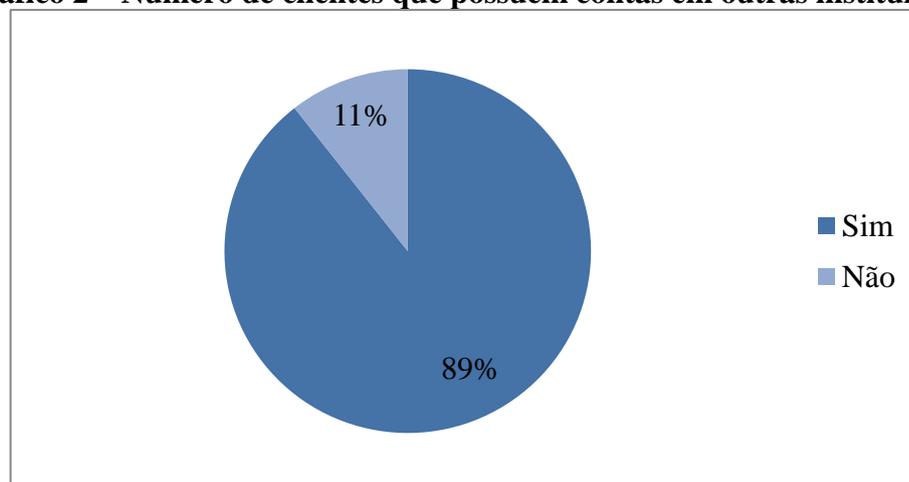
**Gráfico 1 – Clientes da Instituição.**



Fonte: Elaborado pelo autor.

Além disso, como é possível notar no gráfico 2, do total de entrevistados, 89% também são clientes de outras instituições financeiras e apenas 11% são clientes fiéis apenas ao BB. Este resultado ressalta a importância das organizações atuais em utilizar-se de ferramentas que conquistem clientes para investimentos duradouros na própria instituição. Uma vez que quando o cliente está insatisfeito com um produto ou serviço ele facilmente irá procurar no concorrente pelo produto ou serviço que lhe supra uma necessidade.

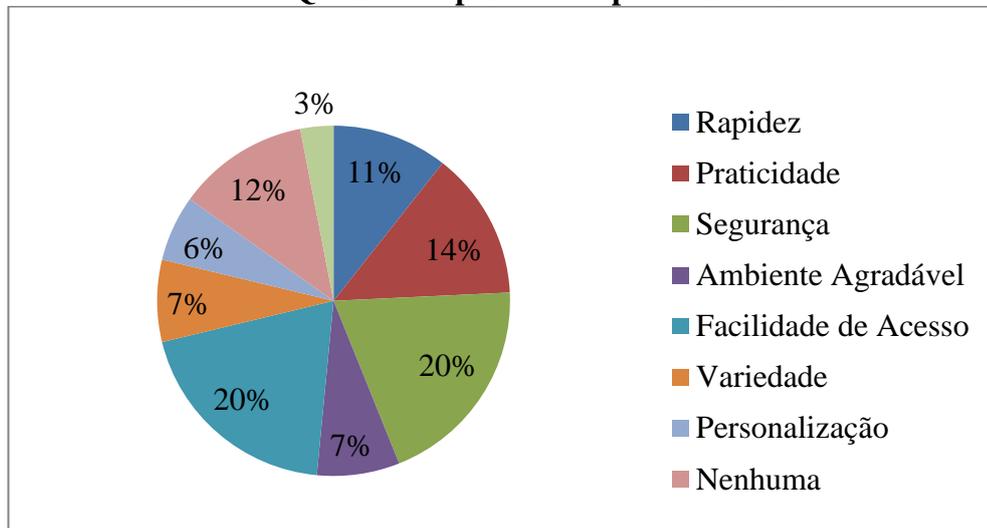
**Gráfico 2 – Número de clientes que possuem contas em outras instituições.**



Fonte: Elaborado pelo autor.

Foi questionado aos entrevistados as qualidades do BB por eles percebidas que eram vantagens em relação a outras instituições. Vide gráfico 3. Das qualidades listadas, 20% dos entrevistados afirmaram que segurança era percebida como vantagem em relação às outras instituições. Enquanto que outros 20% afirmaram que é a facilidade de acesso, sendo esses dois índices os mais votados. Por outro lado o número de entrevistados que afirmaram não perceber nenhuma qualidade no BB é de 12%, um percentual elevado mostrando certa apatia de uma boa parcela dos entrevistados. O que significa que a instituição possa estar negligenciando certas necessidades de um perfil de consumidor.

**Gráfico 3 – Qualidades percebidas pelos entrevistados.**

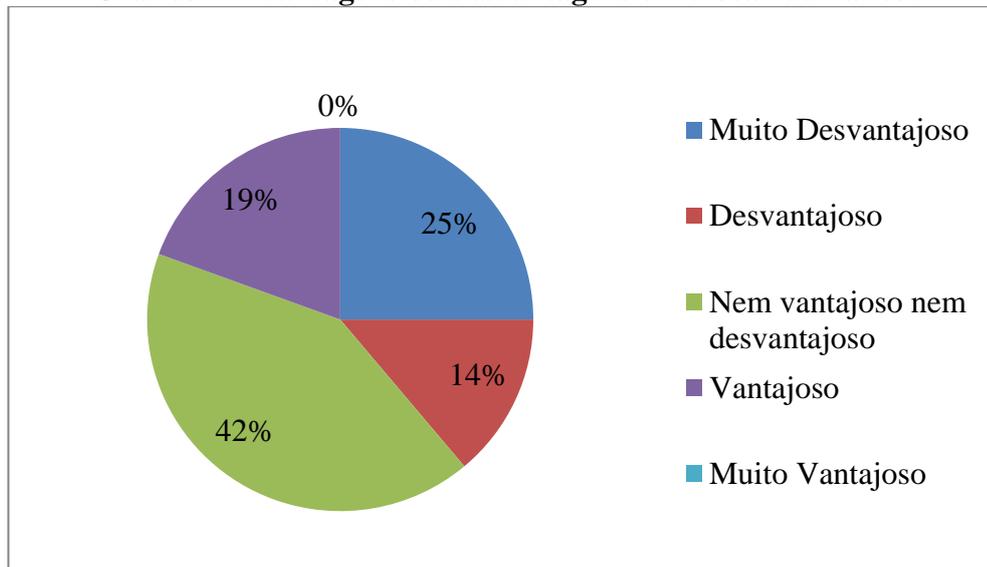


**Fonte: Elaborado pelo autor.**

Os gráficos 4 e 5 mostram a percepção do valor pessoal que o BB têm para cada cliente. Mostram também se o CRM empregado pela organização tem sucedido em criar uma sensação de intimidade e proximidade na cabeça do cliente em sua relação com a empresa.

Especificamente no gráfico 4 é possível notar que para 39% dos entrevistados seria de alguma forma desvantajoso trocar de Banco. Para 42% não seria nem vantajoso e nem desvantajoso. Esse índice indica que a instituição está falhando em criar valor dentro da percepção do cliente uma vez que o número de entrevistados que veem desvantagem em mudar de instituição é inferior ao daqueles que são indiferentes a instituição e a consideram como as outras. Soma-se a isso o fato de 19% afirmarem ver vantagem na troca de Banco.

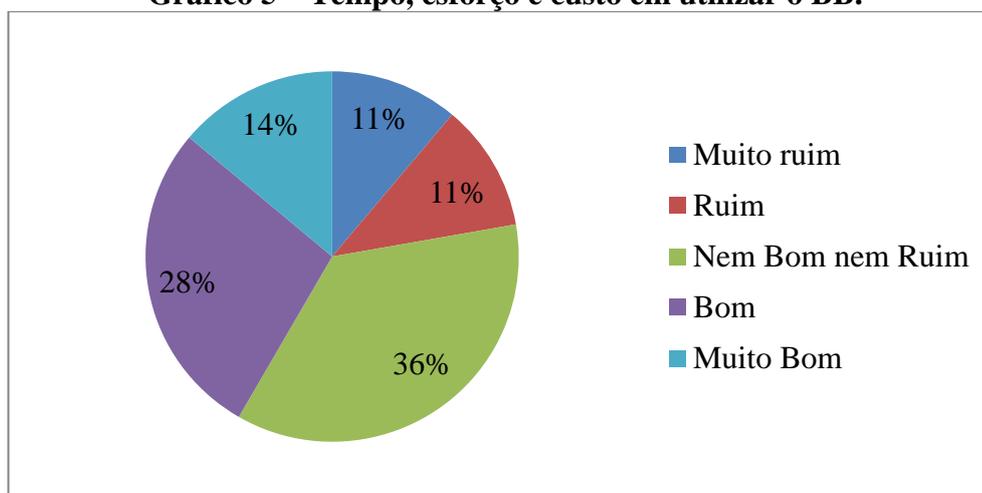
**Gráfico 4 – Vantagens ou desvantagens em trocar de Banco.**



Fonte: Elaborado pelo autor.

O gráfico 5 apresenta os dados referentes à opinião dos entrevistados em relação ao tempo, esforço e custo pessoal na utilização dos produtos e serviços da instituição. De acordo com o mesmo 22% dos entrevistados consideram o BB ruim ou muito ruim. Enquanto que 36% o consideram nem bom e nem ruim. E 42% o consideram bom ou muito bom. Estes indicadores demonstram que a instituição tem conseguido agregar valor aos seus produtos e serviços, mas que ainda existe espaço para o aperfeiçoamento.

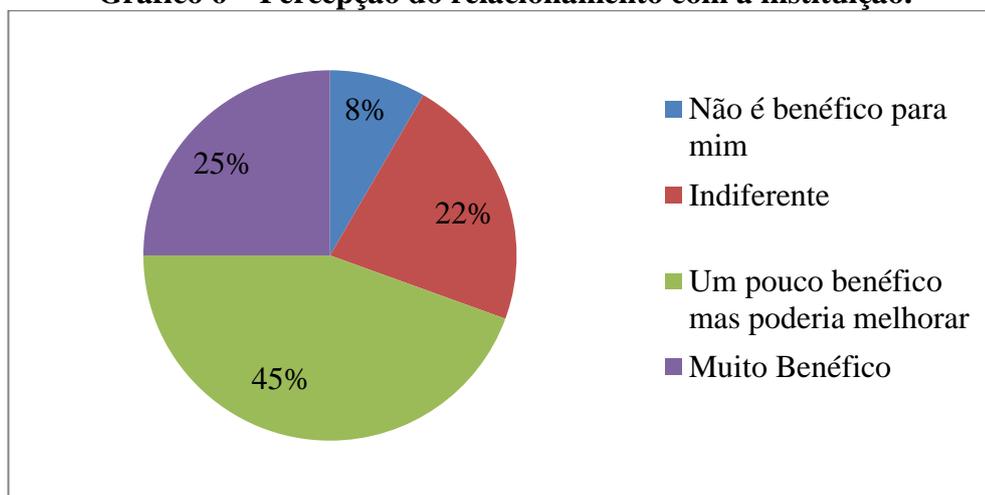
**Gráfico 5 – Tempo, esforço e custo em utilizar o BB.**



Fonte: Elaborado pelo autor.

A pesquisa nos mostra, como consta no gráfico 6, que 45% do entrevistados consideram benéfico o relacionamento deles com a instituição. Enquanto que 25% dos mesmos consideram muito benéfico o relacionamento. 22% afirmaram que são indiferentes ao relacionamento que mantêm com a instituição e apenas 8% afirmaram não ser benéfico este relacionamento. A partir destes dados podemos inferir que a instituição precisa identificar as oportunidades de aprimoramento dos seus serviços para melhor atender as necessidades dos clientes.

**Gráfico 6 – Percepção do relacionamento com a instituição.**

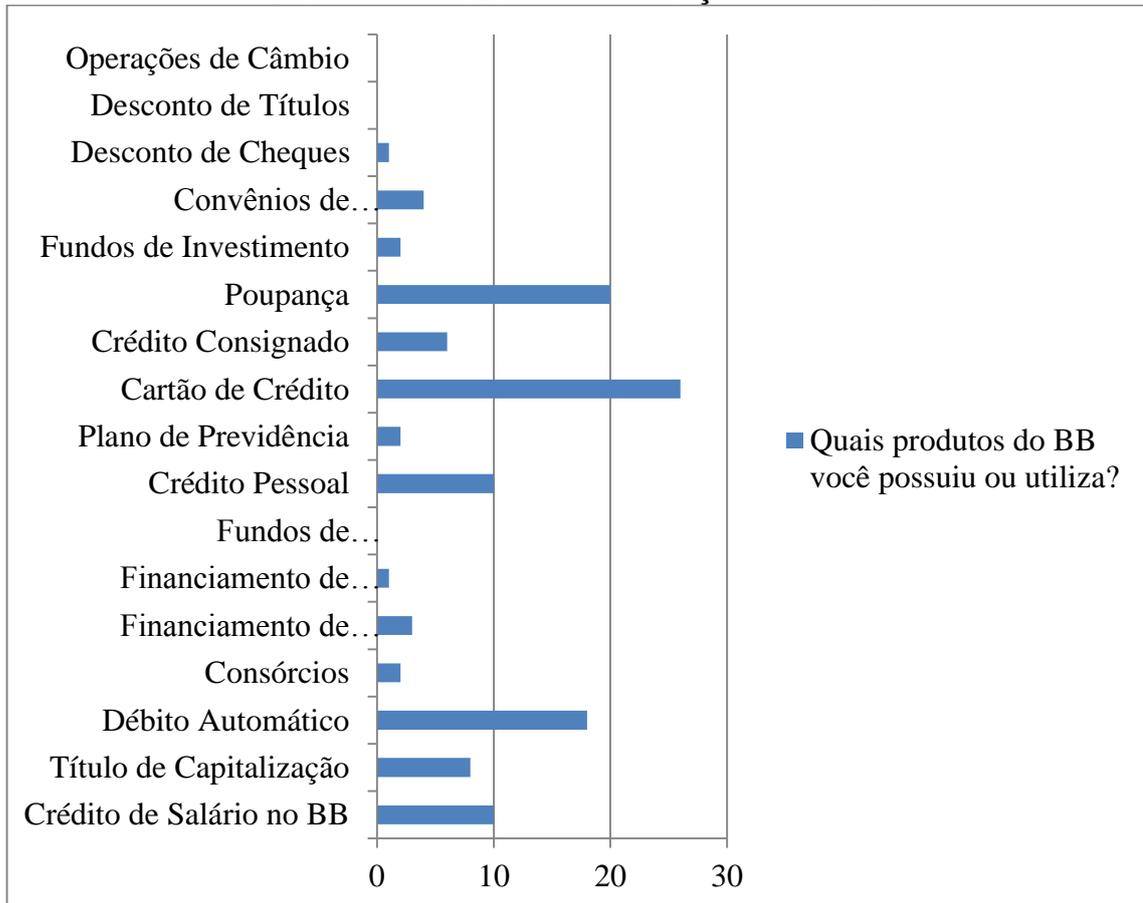


**Fonte: Elaborado pelo autor.**

Aos entrevistados foi perguntado quais produtos e serviços da instituição os mesmos utilizavam e conheciam, demonstrado nos gráficos 7 e 8. O conhecimento dos produtos e serviços oferecidos pela instituição é diretamente proporcional à qualidade dos esforços em relacionamento com o cliente.

É possível notar no gráfico 7 que o grupo de entrevistados utiliza quase todos os produtos e serviços oferecidos pela instituição. Sendo a poupança, o cartão de crédito e o débito automático os serviços mais populares.

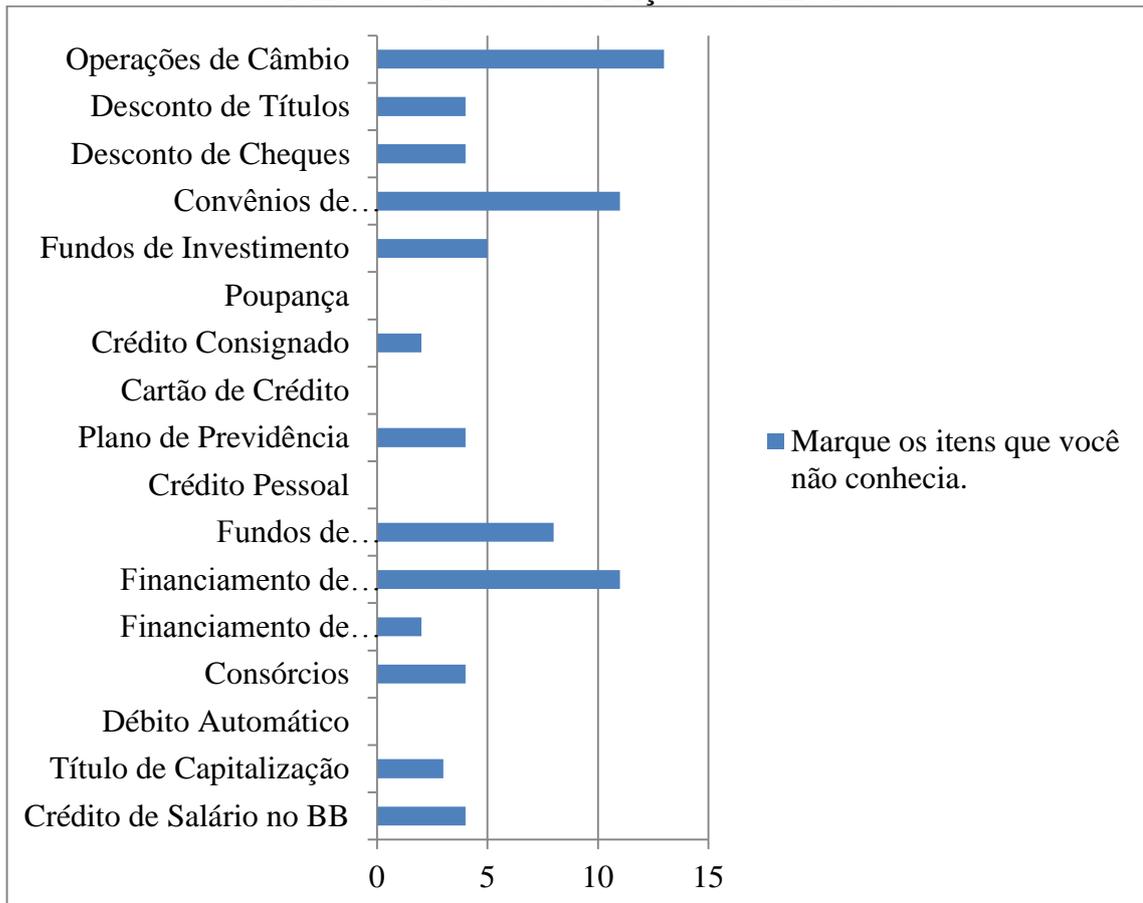
**Gráfico 7 – Produtos da instituição utilizados.**



Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto aos itens que os entrevistados não conheciam, que está explícito no gráfico 8, pode-se notar que quase todos os itens foram marcados. Estes dados indicam que a instituição falha em divulgar para seus clientes e clientes em potencial todas as possibilidades relacionais entre os mesmos.

**Gráfico 8 – Produtos e serviços desconhecidos.**

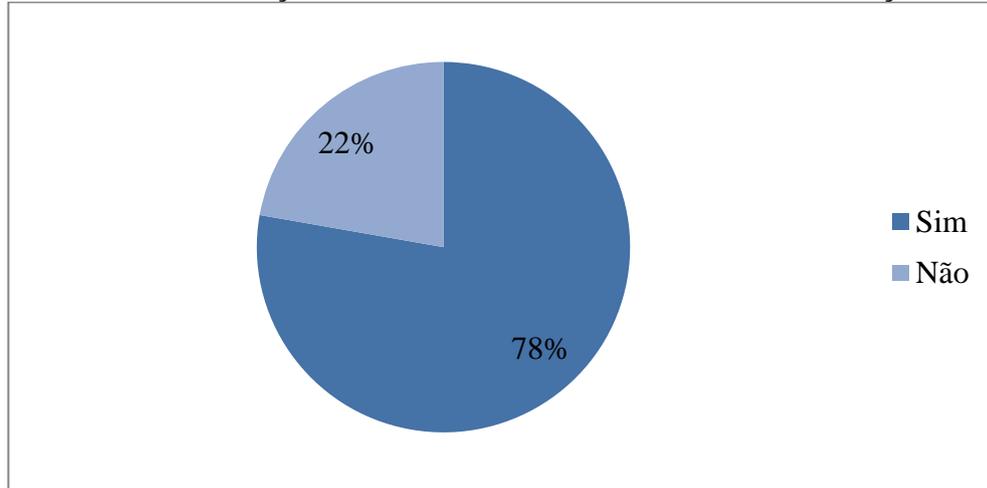


Fonte: Elaborado pelo autor.

Os gráficos 9 e 10 trazem informações sobre o atendimento da instituição pela perspectiva do cliente.

No gráfico 9 é mostrado o percentual dos entrevistados que sabem à qual setor da instituição devem se dirigir para serem corretamente atendidos. Segundo a pesquisa 78% dos entrevistados afirmaram que sabem enquanto que 22% afirmaram não saber.

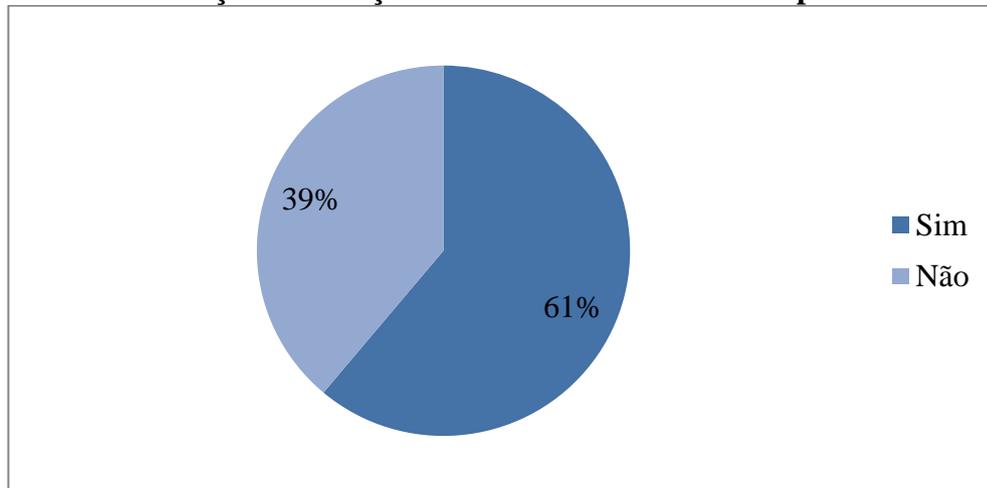
**Gráfico 9 – Noção do funcionamento dos setores da instituição.**



Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação ao preparo dos funcionários para lidar com o cliente, como é possível ver no gráfico 10, do total de entrevistados 61% afirmaram que os funcionários da instituição conseguem sanar todas as suas dúvidas em relação aos produtos e serviços em contraposição aos 39% que responderam que não. Estes índices indicam que a instituição precisa melhorar na capacitação de seus funcionários. Apesar de serem índices positivos, a parcela de respostas negativas é muito elevada para uma instituição que almeja atrair e fidelizar clientes.

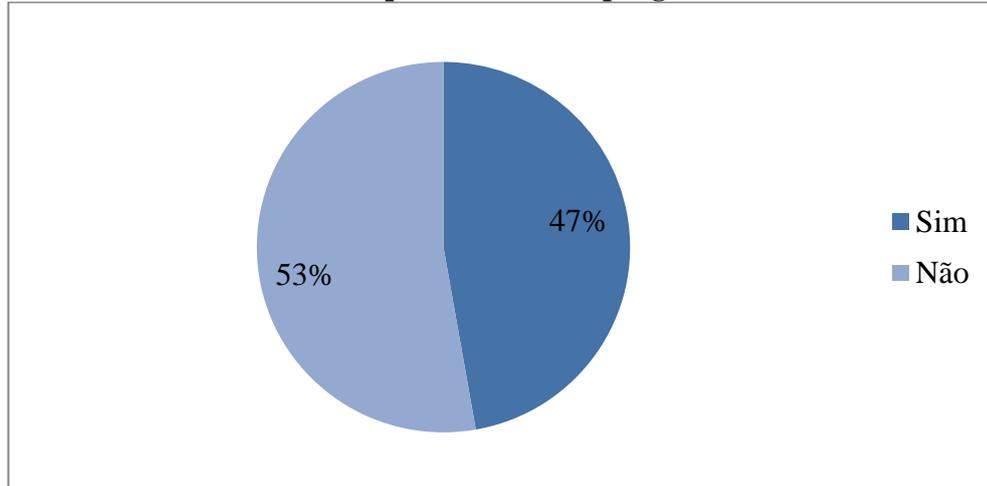
**Gráfico 10 – Satisfação em relação ao esclarecimento sobre os produtos e serviços.**



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os próximos dois gráficos se referem ao programa de relacionamento criado pela instituição. No gráfico 11 nota-se que apenas 47% dos entrevistados conhecem o programa enquanto que 53% nunca ouviram falar do mesmo.

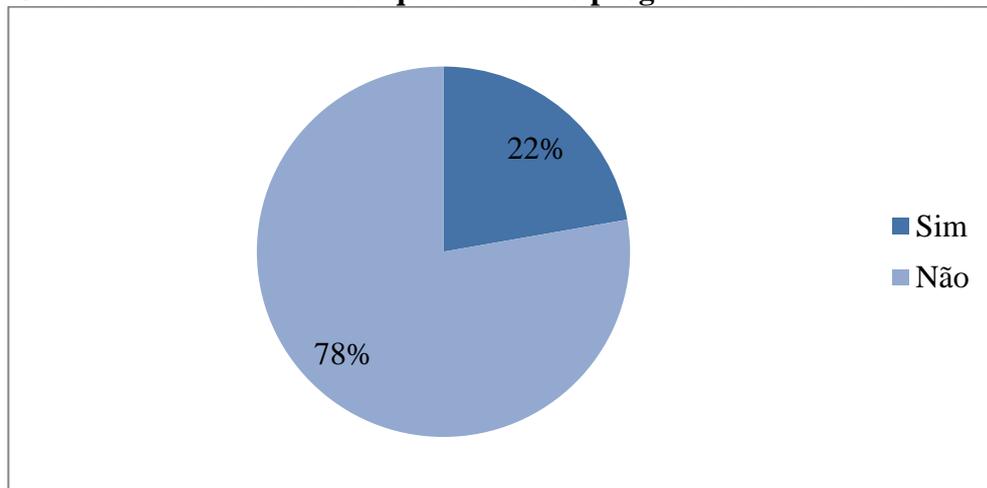
**Gráfico 11 – Entrevistados que conhecem o programa de relacionamento.**



Fonte: Elaborado pelo autor.

A pesquisa também conclui que, dos entrevistados, apenas 22% utilizam o programa de relacionamento da instituição. Vide gráfico 12. Este indicador é bem direto, e mostra como os clientes estão reagindo a este programa de relacionamento. Com um índice tão baixo a instituição deveria tornar mais acessível ao cliente o conhecimento em relação ao programa ou modificar o mesmo para que atenda melhor a necessidade dos clientes.

**Gráfico 12 – Entrevistados que utilizam o programa de relacionamento.**



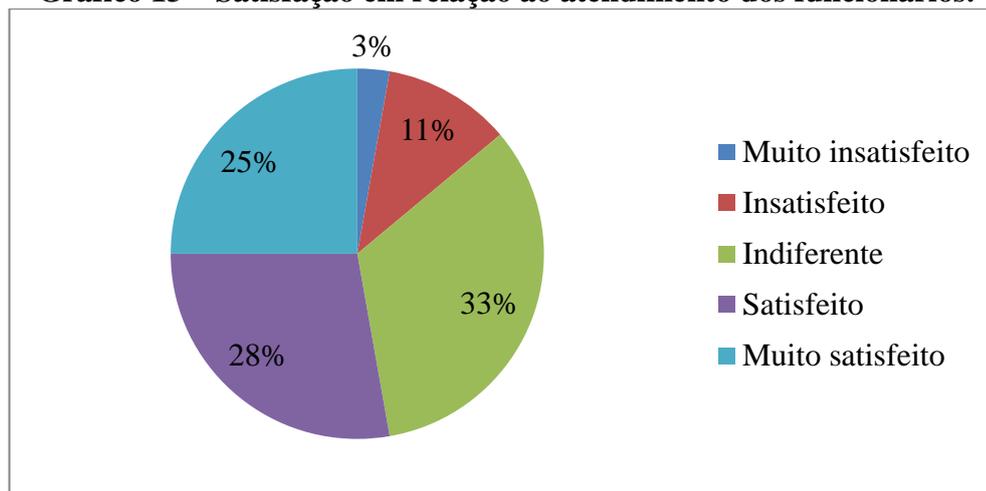
Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.3.2 Percepção dos entrevistados em relação aos esforços da instituição em CRM.

Nesta parte da análise será averiguada a percepção dos entrevistados em relação às ações da instituição em estreitar relações com o cliente. Através da interpelação dos entrevistados onde os mesmos indicaram seus graus de satisfação no que diz respeito às características da instituição pesquisada. Tais como, atendimento dos funcionários, instalações físicas, produtos e serviços, taxa de juros e vantagens do programa de relacionamento.

Segundo a pesquisa, conforme o gráfico 13, 53% dos entrevistados estão satisfeitos ou muito satisfeitos com o atendimento dos funcionários da instituição. 33% responderam que são indiferentes e apenas 14% responderam negativamente.

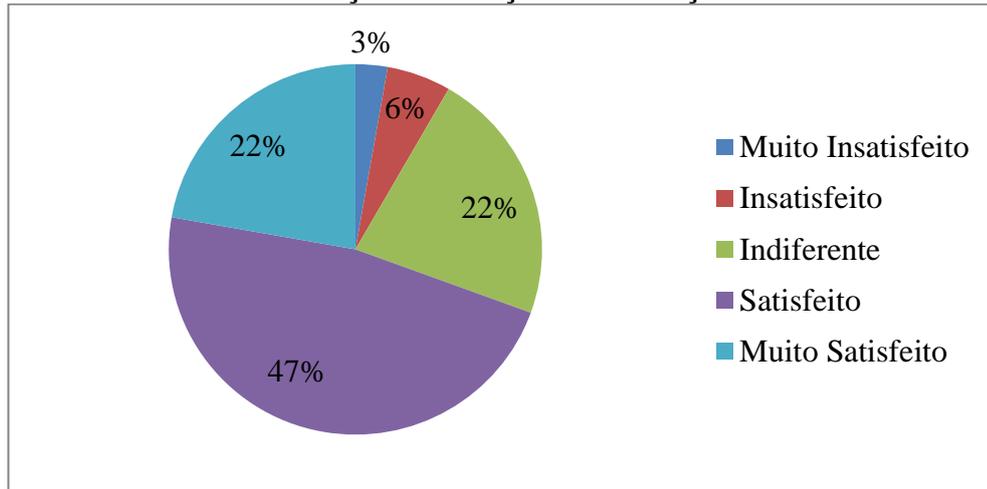
**Gráfico 13 – Satisfação em relação ao atendimento dos funcionários.**



Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação às instalações físicas, assim como consta no gráfico 14, 47% afirmaram estarem satisfeitos enquanto que 22% estão muito satisfeitos. 22% disseram ser indiferentes às instalações físicas enquanto que 9% responderam negativamente, sendo 3% muito insatisfeitos e 6% apenas insatisfeitos.

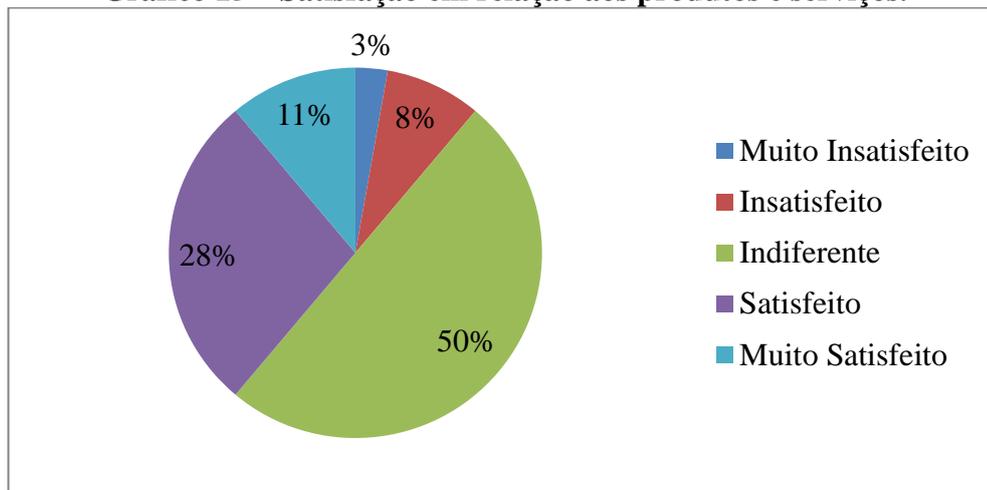
**Gráfico 14 – Satisfação em relação às instalações físicas do BB.**



Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação aos produtos e serviços, é possível notar no gráfico 15 que 50% dos entrevistados responderam estarem indiferentes. 28% estão satisfeitos, 11% estão muito satisfeitos e apenas 13% responderam negativamente.

**Gráfico 15 – Satisfação em relação aos produtos e serviços.**

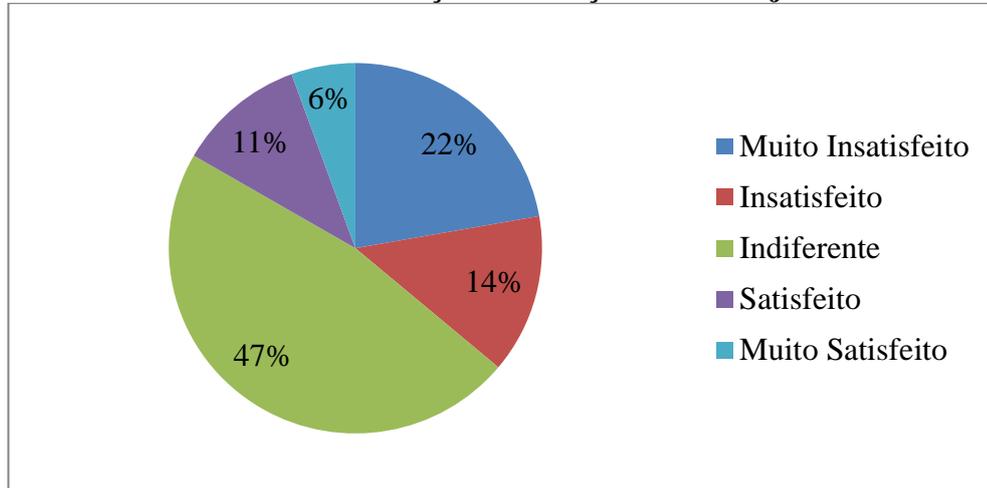


Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação à taxa de juros, o gráfico 16 demonstra que 47% dos entrevistados são indiferentes à mesma, 6% afirmaram estarem satisfeitos enquanto que 11% afirmaram

estarem muito satisfeitos, 14% responderam que estão insatisfeitos e 22% responderam estarem muito insatisfeitos.

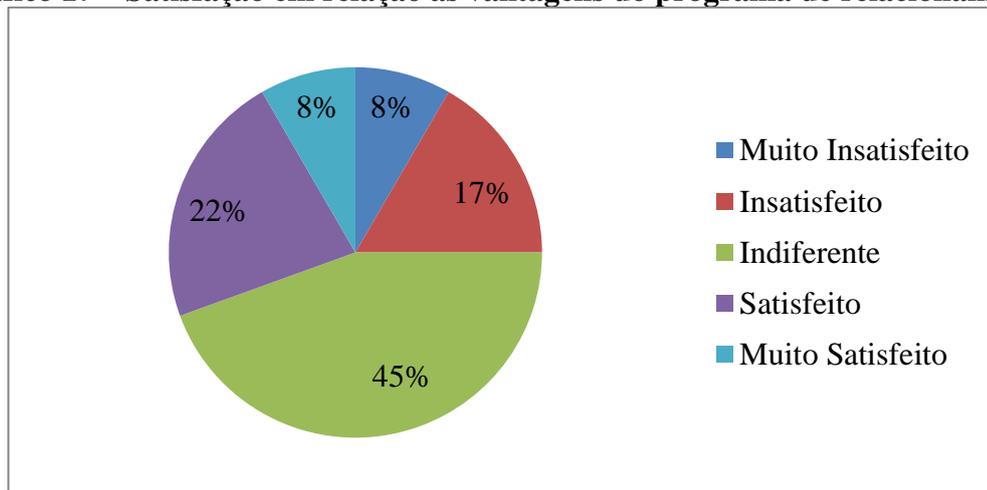
**Gráfico 16 – Satisfação em relação à taxa de juros.**



Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação às vantagens oferecidas pelo programa de relacionamento da instituição, é possível notar no gráfico 17, que 45% dos entrevistados são indiferentes, 22% estão satisfeitos, 8% estão muito satisfeitos, 17% estão insatisfeitos e 8% estão muito insatisfeitos.

**Gráfico 17 – Satisfação em relação às vantagens do programa de relacionamento.**



Fonte: Elaborado pelo autor.

Estes dados demonstram uma avaliação positiva dos entrevistados em relação aos esforços da instituição. É possível notar que em relação ao atendimento, o número de avaliações positivas supera e muito o de avaliações negativas. Apesar do número de entrevistados que responderam que são indiferentes representar parcela significativa. Em

relação às instalações físicas a maior parte dos entrevistados afirmou estar satisfeita, o que significa que a instituição disponibiliza para seus clientes instalações físicas condizentes com o bom funcionamento das atividades relacionadas aos serviços disponibilizados. No que diz respeito aos produtos e serviços a grande maioria dos questionados afirmou ser indiferente, ou seja, não estar nem satisfeito e nem insatisfeito. O segundo maior índice foi de respostas positivas, isso significa que a instituição esteja oferecendo produtos que atendem todas as necessidades de apenas parte dos clientes. No que concerne à taxa de juros as respostas se concentraram na opção indiferente, o segundo maior índice foi negativo. Este resultado demonstra que a instituição adota políticas de juros que tendem a beneficiar mais a empresa que ao cliente, ou que o cliente esteja desinformado a respeito dos benefícios do programa de relacionamento uma vez que um valor diferenciado na taxa de juros é um dos diferenciais do programa. Quanto aos benefícios do programa de relacionamento, a maior parte dos entrevistados afirmou que são indiferentes, o segundo maior índice foi positivo, mas, uma boa parcela afirmou não estarem satisfeitos. Neste caso um índice predominantemente positivo indicaria que o programa está atendendo os seus objetivos, um índice predominantemente negativo mostra que o programa falhou miseravelmente, uma vez que um programa de relacionamento que não é aceito pelo cliente, erra em atingir o seu objetivo que é manter um relacionamento. Um índice mediano indica que o programa está ignorando necessidades importantes dos clientes.

Levando tudo em consideração torna-se possível concluir que os entrevistados avaliam a instituição de forma positiva, reconhecem alguns esforços do BB para melhorar a sua relação com o cliente, mas a grande maioria demonstra que a instituição ainda apresenta margem para melhorias.

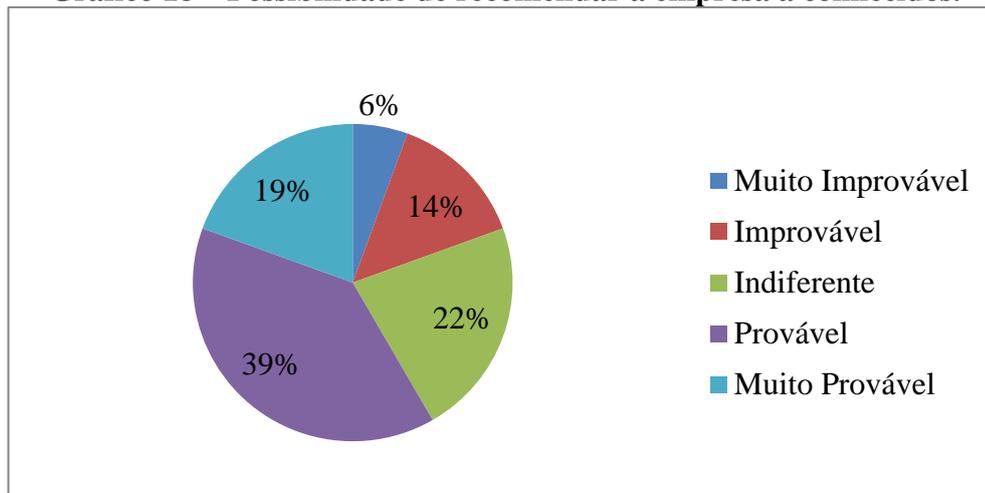
#### 4.3.3 Os efeitos dos esforços da instituição no comportamento dos clientes.

Este bloco teve como objetivo verificar o comportamento dos entrevistados como resultado dos efeitos gerados pelos esforços em CRM da instituição. Foi sugerido aos entrevistados que escolhessem a probabilidade em que concordariam com as ações descritas no questionário de acordo com a opinião dos mesmos.

Assim como consta no gráfico 18, os entrevistados responderam com que probabilidade recomendariam a empresa a amigos, vizinhos e parentes. Do total, 19% responderam muito provável, 39% responderam provável, 22% escolheram a opção

indiferente, 14% responderam improvável e 6% responderam muito improvável. Indicações de empresas para conhecidos demonstram satisfação em relação aos produtos e serviços, a ponto do cliente vestir a camisa da marca e defendê-la. Neste quesito a instituição encontra-se em situação favorável uma vez que o percentual de entrevistados que fariam propaganda boca a boca da empresa, para conhecidos, é maior que 50%.

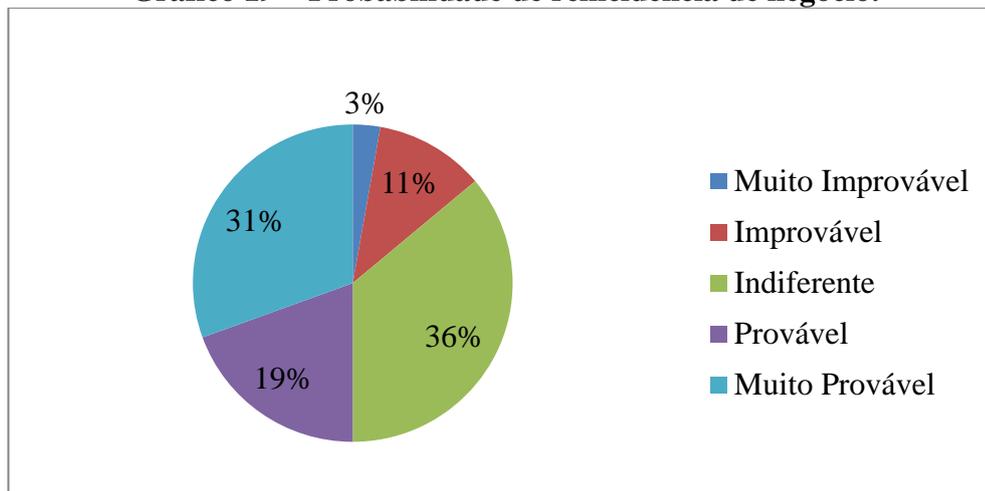
**Gráfico 18 – Possibilidade de recomendar a empresa a conhecidos.**



Fonte: Elaborado pelo autor.

No gráfico 19, é possível observar a resposta dos entrevistados em relação à probabilidade com que fariam negócios novamente com a instituição. Do total de respondentes 31% afirmaram ser muito provável que façam negócios de novo com a instituição, 19% afirmaram ser provável, 36% marcaram a opção indiferente enquanto que 11% afirmaram que a possibilidade é improvável e 3% afirmaram ser muito improvável. Geralmente a reincidência de transação indica que o cliente está satisfeito com a prestação do serviço ou com a vantagem obtida a ponto de repetir a transação com a instituição. Neste caso 50% dos entrevistados tem intenção de repetir a utilização dos serviços, o que não é ruim, mas indica que a instituição pode estar falhando em prover serviços e produtos vantajosos aos clientes.

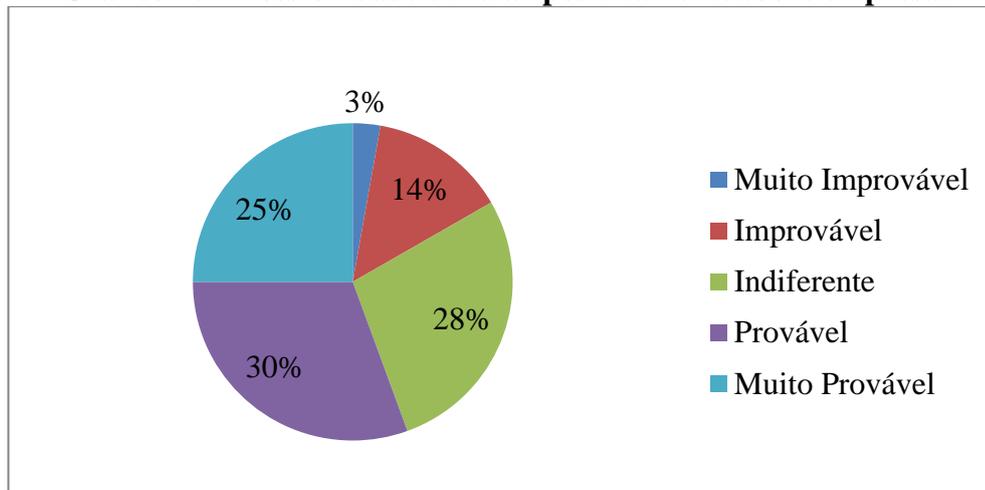
**Gráfico 19 – Probabilidade de reincidência de negócio.**



Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme o gráfico 20, a probabilidade dos entrevistados dizerem coisas positivas sobre a empresa, para 25% do total, é muito provável. Para 30% é provável, para 28% não é provável nem improvável, para 14% é improvável e para 3% é muito improvável. Falar bem ou falar mal da empresa é um indicador direto de satisfação, uma vez que o cliente satisfeito dirá coisas positivas ou nada enquanto que um cliente insatisfeito irá falar negativamente da empresa.

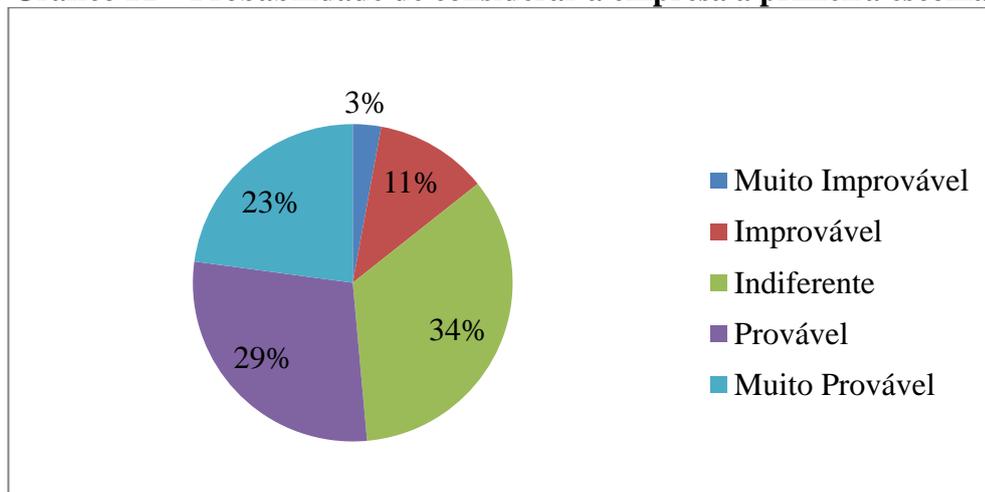
**Gráfico 20 – Possibilidade de falar positivamente sobre empresa.**



Fonte: Elaborado pelo autor.

Como demonstra o gráfico 21, os entrevistados foram questionados se considerariam a instituição como primeira escolha na compra deste tipo de serviço. Do total de entrevistados, 23% afirmaram que seria muito provável, 29% afirmaram que seria provável, 34% são indiferentes, 11% afirmaram que seria improvável e 3% afirmaram que seria muito improvável. Este indicador demonstra em que nível os clientes relacionam a marca da instituição com os serviços ou produtos oferecidos. Isso reflete se a instituição se tornou referência no produto ou serviço que oferece.

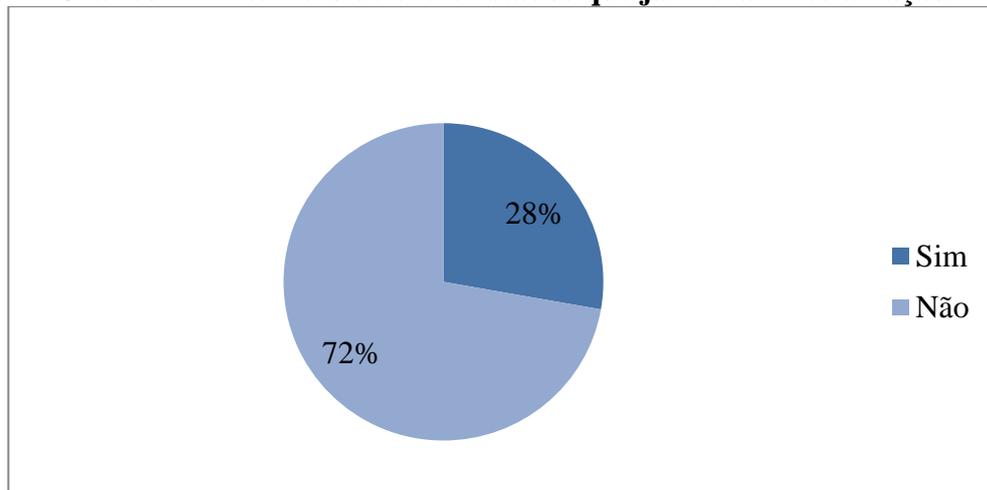
**Gráfico 21 – Probabilidade de considerar a empresa a primeira escolha.**



Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação às reclamações feitas pra instituição, o gráfico 22 mostra que 28% dos entrevistados já fizeram uma reclamação sobre a instituição para central de atendimento ou funcionário. Enquanto que 72% dos entrevistados responderam que não. Reclamações refletem diretamente a satisfação de uma população em relação a algo. O índice representa o quanto as necessidades dos clientes estão sendo atendidas ou negligenciadas a ponto de gerar uma reclamação.

**Gráfico 22 – Número de entrevistados que já fizeram reclamação.**



**Fonte: Elaborado pelo autor.**

Sintetizando o exposto acima é possível chegar a conclusão de que o comportamento dos entrevistados em relação a instituição é positivo. Apresentando índices favoráveis, como a propaganda boca a boca, e outros medianos. A maioria dos entrevistados afirmou que falaria bem da empresa caso a oportunidade surgisse, que pensaria na empresa como referência para esse tipo de serviço, que repetiria a transação se precisasse novamente e apenas alguns já fizeram reclamações sobre a instituição.

## 5 CONCLUSÃO

A pesquisa desenvolvida permitiu notar a relação do cliente com o marketing de relacionamento da instituição financeira. Através de uma pesquisa de opinião. Também foi possível ver como os entrevistados avaliaram as ações de marketing realizadas pela empresa. Bem como os resultados das ações do marketing no comportamento dos entrevistados. Permitiu que fosse observado que a maioria dos entrevistados são clientes do BB e também possuem contas em outras instituições financeiras. Também é possível constatar que as qualidades da instituição mais evidentes são a segurança e a facilidade de acesso.

Este trabalho permitiu observar que a instituição financeira pode estar falhando em criar valor dentro da percepção do cliente, apesar de conseguir agregar valor aos seus produtos e serviços, ela ainda tem muito pra desenvolver. Um ponto relevante é que a instituição necessita preparar melhor os seus funcionários para lidar com o público e construir relacionamentos. Precisa também aumentar a percepção para perfis e nichos de clientes, e aperfeiçoar seus produtos e serviços. Sob o aspecto da satisfação, cabe ressaltar que o item com menor índice de satisfação por parte dos entrevistados foi o referente à taxa de juros.

De forma geral é possível verificar que os entrevistados avaliam a instituição de forma positiva, reconhecendo alguns esforços praticados pela instituição para melhorar sua relação com o cliente. O comportamento dos entrevistados em relação à empresa também é positivo, muitos afirmaram que falariam bem da empresa, indicariam para conhecidos, pensariam nela como referência para esses serviços financeiros e iriam fazer negócio de novo com a instituição financeira algum dia. É importante notar que a grande maioria dos entrevistados nunca fizeram reclamações sobre a instituição através dos veículos disponíveis. Porém os resultados da pesquisa demonstram que a instituição apresenta margem para melhorias nos quesitos pesquisados.

Outro fator importante a ser ressaltado é que a maioria dos clientes não tem conhecimento do programa de relacionamento oferecido pela empresa. Para um programa que faz parte de um projeto com o objetivo de aproximar instituição e cliente, a falta de conhecimento dos clientes sobre tal programa demonstra que o mesmo esteja necessitando de ajustes para que se torne mais efetivo.

O BB afirma que o seu projeto em CRM ainda está em processo de implantação, e que a previsão para o término do projeto seja o ano de 2017. Dos dados obtidos da pesquisa é possível constatar que os índices variam entre médios e positivos, o que para um projeto ainda

não finalizado pode ser considerado bom. Isso só reforça a necessidade da repetição do estudo ou da realização de um estudo mais aprofundado no futuro, para mensurar se o progresso no projeto terá efeitos práticos no relacionamento do cliente com a instituição.

## REFERÊNCIAS

- BELITARDO, C. **Modelo de CRM aplicado ao suporte de tecnologia da informação: estudo de caso.** 2000. 81f. Monografia (Especialização em Gerência Empresarial) – Departamento de Economia, Contabilidade e Administração, Universidade de Taubaté, Taubaté, 2000.
- BERRY, L. L. **Marketing de Relacionamento: perspectivas emergentes em serviços de marketing.** Associação Americana de Marketing – AMA. Chicago: Illinois, 1983.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- DIAS, Sergio Roberto. **Gestão de Marketing: Professores do Departamento de Mercadologia da FGV- EASP e Convidados.** São Paulo: Saraiva, 2003.
- FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa.** 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- FREITAS, A. A. F. et al. O CRM na iniciação, manutenção e finalização de relacionamentos comerciais em provedores de serviços bancários – estudo de caso. **Revista ADM. MADE**, ano 9, v.13, n.1, p. 76- 92, janeiro/abril, 2009.
- GREENBERG, Paul, **Na Velocidade da Luz: Técnicas de CRM, Marketing, Vendas, Como trabalhar a filosofia de CRM com os clientes.** [S.l.:s.n.], 2001.
- GUMMESSON, E. **Marketing de relacionamento total: gerenciamento de marketing, estratégia de relacionamento e abordagens de CRM para a economia de rede.** 2. ed. Tradução: Marina Barbieri Campomar e Jonathan Hogan. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HENTGES, A. **O gerenciamento do relacionamento com o cliente no Banco do Brasil: como atrair e fidelizar clientes.** 2007. 74f. Monografia (Especialização em Gestão de Negócios Financeiros) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.
- KOTLER, Philip. **Marketing: edição compacta.** São Paulo: Atlas, 1980.
- \_\_\_\_\_. **Administração de marketing: a edição do novo milênio.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.
- \_\_\_\_\_. **Administração de marketing.** Trad. Mônica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes, Cláudia Freire. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica.** 10 ed. São Paulo: Altas, 2008.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- LOPES, Isac José. **A segmentação de mercado como estratégia de marketing.** [S.l.]: Makro, 2002.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologias e resultados**. 5ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MCKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento: estratégias bem sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. **CRM Series – Marketing 1 to 1: um guia executivo para entender e implantar estratégias de customer relationship management** – 1 ed: Peppers and Rogers Group Brazil, 2000.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2009.

SANTOS, B. S. **Um discurso sobre as ciências**. São Paulo: Cortez, 2003.

SILVA, F. G; ZAMBON, M. S. (Orgs). **Gestão do relacionamento com o cliente**. São Paulo: Thomson Learning Edições, 2006.

STONE, M.; WOODCOCK, N. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: L. Mundi, 1998.

SWIFT, Ronald. **CRM. Customer relationship management. O Revolucionário Marketing de Relacionamento com o Cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

APÊNDICE

## APÊNDICE A – MODELO DO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS CLIENTES

Este questionário faz parte da monografia intitulada **GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE**: estudo de caso em uma instituição financeira na cidade de São Luís – MA, elaborada pelo aluno Daniel da Silva Lima da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, e está direcionado aos clientes da organização pesquisada.

### Questionário Cliente

1 – Você é Cliente do Banco do Brasil?  Sim  Não

2 – Você possui contas em outras instituições financeiras?  Sim  Não

Quais?  Caixa  Bradesco  Itaú/Unibanco  Santander  Outros

3 – Quais diferenças você percebe entre os serviços do Banco do Brasil em relação a outras instituições financeiras?

Rapidez  Praticidade  Segurança  Agradável  Facilidade  Variedade  Personalização  Nenhuma

4 – Levando em consideração as taxas, o aborrecimento, a perda de tempo e de relacionamentos construídos.

Para mim trocar de Banco seria...

Muito desvantajoso 1 2 3 4 5 Muito Vantajoso

5 – Em relação ao tempo, esforço e ao custo em utilizar os serviços do Banco do Brasil eu o considero...

Muito ruim 1 2 3 4 5 Muito Bom

6 – Como você percebe o seu relacionamento com o Banco do Brasil?

Meu relacionamento com o Banco do Brasil não é benéfico para mim.

Eu sou indiferente aos benefícios do meu relacionamento com o Banco do Brasil.

Meu relacionamento com o Banco do Brasil é um pouco benéfico mas poderia melhorar.

Meu relacionamento com o Banco do Brasil é muito benéfico para mim.

7 – Quais os produtos ou serviços do banco do brasil que você possui ou utiliza?

Crédito de Salário no BB  Título de Capitalização  Débito automático  Consórcios  Financiamento de Veículos  Financiamento de Materiais de Construção

Fundos de investimento em ações  Crédito Pessoal  Plano de Previdência   
 Cartão de Crédito  Crédito Consignado  Poupança  Fundos de Investimento   
 Convênios de recebimentos – Cobrança  Desconto de cheques  Desconto de títulos   
 Operações de Câmbio.

8 – Marque os itens que você não conhecia:

Crédito de Salário no BB  Título de Capitalização  Débito automático   
 Consórcios  Financiamento de Veículos  Financiamento de Materiais de Construção   
 Fundos de investimento em ações  Crédito Pessoal  Plano de Previdência   
 Cartão de Crédito  Crédito Consignado  Poupança  Fundos de Investimento   
 Convênios de recebimentos – Cobrança  Desconto de cheques  Desconto de títulos   
 Operações de Câmbio

9 – Quando você vai ao Banco do Brasil você sabe em que setor deve ir para ser atendido?  
 Sim  Não

10 – Os funcionários que o atendem conseguem sanar todas as suas dúvidas e necessidades a respeito de produtos e serviços?  Sim  Não

11 – Você já ouviu falar do programa de relacionamento do Banco do Brasil?  
 Sim  Não

12 – Você o utiliza?  Sim  Não

Marque qual o seu grau de satisfação em relação aos itens abaixo:

13 – Em relação ao atendimento dos funcionários

Muito insatisfeito 1 2 3 4 5 Muito Satisfeito

14 – Em relação às instalações físicas do Banco do Brasil

Muito insatisfeito 1 2 3 4 5 Muito Satisfeito

15 – Em relação aos produtos e serviços

Muito insatisfeito 1 2 3 4 5 Muito Satisfeito

16 – Em relação à taxa de juros do Banco do Brasil

Muito insatisfeito 1 2 3 4 5 Muito Satisfeito

17 – Em relação aos benefícios do Programa de relacionamento oferecidos pelo Banco do Brasil

Muito insatisfeito 1 2 3 4 5 Muito Satisfeito

Com que probabilidade você...

18 – Recomendará a empresa a amigos, vizinhos e parentes?

Muito improvável 1 2 3 4 5 Muito provável

19 – Fará negócios com esta empresa na próxima vez que precisar deste tipo de serviços

Muito improvável 1 2 3 4 5 Muito provável

20 – Dirá coisas positivas sobre a empresa para outras pessoas

Muito improvável 1 2 3 4 5 Muito provável

21 - Considerará a empresa sua primeira escolha na compra deste tipo de serviço

Muito improvável 1 2 3 4 5 Muito provável

22 – Você já fez alguma reclamação sobre o Banco do Brasil para funcionário ou central de atendimento? ( ) Sim ( ) Não

23 – Qual o grau de satisfação em relação à resposta obtida?

Muito Insatisfeito 1 2 3 4 5 Muito Satisfeito

## APÊNDICE B – MODELO DO QUESTIONÁRIO ENVIADO AOS GESTORES

Este questionário faz parte da monografia intitulada **GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE**: estudo de caso em uma instituição financeira na cidade de São Luís – MA, elaborada pelo aluno Daniel da Silva Lima da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, e está direcionado aos gestores da organização pesquisada.

### Questionário Entrevista

1 – O Banco do Brasil está adotando os princípios do CRM (Customer Relationship Management) com o objetivo de estreitar relações com o cliente e desenvolvê-las de forma duradoura. Uma das ferramentas utilizadas é o programa de relacionamento com o cliente ponto pra você. Por favor, descreva o programa.

---



---



---



---



---



---

2 – Além deste há algum outro programa de relacionamento com o cliente que o Banco do Brasil está utilizando? Se sim fale um pouco sobre ele.

---



---



---



---



---



---

3 – Datawarehouse e Datamining são ferramentas que auxiliam a implantação do CRM. O Datawarehouse consiste no agrupamento e disponibilização de informações chave coletadas pela empresa para as diversas áreas que possam necessitar destas informações. O Datamining é um processo que utiliza pesquisas complexas para encontrar padrões onde antes era impossível.

O Banco do Brasil utiliza alguma dessas ferramentas? Se sim, você poderia descrevê-las?

---

---

---

---

---

---

4 – Implantações de projetos de CRM podem demorar anos. Desde que ano o Banco do Brasil vem trabalhando no seu projeto de CRM? E qual a previsão para que seja concluído?

---

---

---

---

---

---

5 – No serviço online que o Banco do Brasil oferece a interface foi modificada para algo que se assemelha muito uma rede social. Esta mudança também faz parte do projeto de CRM do Banco do Brasil? Fale a respeito.

---

---

---

---

---

---

6 – Quais outras ferramentas o Banco do Brasil está utilizando para estreitar laços e construir relações duradouras com seus clientes?

---

---

---

---

---

---

---

---