

**CRM no setor bancário como inovação na diferenciação do atendimento de clientes em nichos****LUCIANO DE CARVALHO PEREIRA**Universidade Nove de Julho  
lucianocar@gmail.com**ROBERTO ANTONIO WINTER**UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
rawwinter@gmail.com



## CRM NO SETOR BANCÁRIO COMO INOVAÇÃO NA DIFERENCIAÇÃO DO ATENDIMENTO DE CLIENTES EM NICHOS

### Resumo

A globalização contribui com a necessidade de diferenciação e inovação no atendimento bancário, particularização e segmentação de clientes. Desta forma os bancos no Brasil se desenvolveram sob a necessidade de marketing de relacionamento, em busca de diferenciação. Isso sugere que a grande concorrência busca mais que produtos e serviços com qualidade e preço, mas sim conhecer, satisfazer e conquistar seus clientes superando suas expectativas. Porém o grupo de clientes que merecem maior atenção são os que contribuem com mais rentabilidade aos bancos, denominado clientes exclusivos. Este cenário contribui para a necessidade de apoio tecnológico e de recursos proporcionados pelo CRM (Customer Relationship Management), aliado ao Marketing de Relacionamento e Inovação. Esta pesquisa tem como objetivo analisar mais detalhadamente a melhor forma de gerenciar o cliente exclusivo, utilizando do CRM e estratégia de Marketing de Relacionamento. De forma qualitativa, por meio de questionário aberto, enviado eletronicamente para pessoas escolhidas, foi possível identificar que o CRM vem sendo utilizado e que o atendimento dos clientes exclusivos é perceptivelmente melhor.

**Palavras-chave:** Inovação, CRM bancário, Atendimento personalizado, Marketing de relacionamento.

### Abstract

Globalization increases the need for differentiation and innovation in banking, customer segmentation and customer service. In this way the banks in Brazil developed under the relationship marketing, looking for the differentiation. This suggests that the great competition seeks more than products and services with quality and price, but rather to know, satisfy and win their customers, exceeding their expectations. However, the group of clients that deserve more attention are those that contribute more profitability to the banks, called exclusive clients. This scenario contributes to the need for technological support and resources provided by CRM (Customer Relationship Management), added with Relationship Marketing and Innovation. This research aims to analyze in more detail the best way to manage the exclusive customer, using the CRM and Relationship Marketing strategy. In a qualitative way, through an open questionnaire, sent electronically to selected people, it was possible to identify that CRM has been used and that the attendance of exclusive clients is perceptibly better.

**Keywords:** Innovation, CRM, Personalized Customer Service, Relationship Marketing.



## 1 INTRODUÇÃO

Se voltássemos para meados do século XVII, início das atividades comerciais, podemos verificar nessa época que a menor densidade demográfica reduzida e baixa concorrência entre os ramos de atividade, uma simples caderneta já era suficiente para registrar dados financeiros e itens relacionados aos clientes, complementada pela experiência do comerciante na inteligência de seu negócio. Hoje o cliente é mais exigente com necessidades específicas e complexas, assim sugere um cenário voltado à necessidade de se criar relacionamentos duradouros, e este cenário tem se mostrado vantajoso e rentável para os bancos (Dala Rosa, 2011).

Considerando esta evolução ao longo dos anos, o sistema bancário brasileiro está cada vez mais competitivo, porém os produtos e serviços oferecidos pelas instituições financeiras são bem similares e não possuem grandes diferenças entre si. O atendimento ao cliente se tornou cada vez mais impessoal, devido às tecnologias de autoatendimento disponibilizadas, mas se por um lado essa revolução tecnológica bancária traz toda uma facilidade e praticidade para o cliente do varejo, por outro lado pode afastar o cliente do nicho exclusivo que é o que traz maior rentabilidade para o banco e deseja ser tratado de uma forma diferenciada (Oliveira, 2008). Com a intenção de solidificar as relações, as instituições bancárias quando adotam um modelo de segmentação buscam a inovação ao atribuir atenções diferenciadas a seus clientes, valorizando assim o seu potencial econômico – financeiro, sua representatividade, volume de negócios operados na concorrência e sua idoneidade (Oliveira, 2008). A inovação no atendimento baseado em tecnologia por meio do CRM se apoia no fato de que ao elevar o grau de relevância das estratégias de capacitação tecnológica, aumenta a efetividade dos resultados tecnológicos e gerenciais (Costa & Porto, 2014).

Somado a isto, uma empresa quando toma a decisão de operar em um mercado amplo e competitivo, reconhece que não terá a capacidade de atender a todos os consumidores daquele mercado com o mesmo nível de atenção (Kotler, 1998). Quando se referimos aos clientes das instituições bancárias, é considerado que eles são muito numerosos, dispersos e diversificados com relação às suas exigências de consumo. Uma instituição busca não se desgastar competindo em todos os lugares acirradamente, as empresas identificam segmentos de mercado que pode atender com maior eficácia (Kotler, 1998). Assim por meio de apoio tecnológico, o CRM assume papel como ferramenta para uso em iniciativas de inteligência no marketing de relacionamento, podendo ser um facilitador para aumentar as vendas e tornar o relacionamento mais longo, melhorando e amplificando a estratégia de marketing. Desta forma, a fidelização do cliente pode ser influenciada pela estratégia de marketing somado a ferramentas de CRM, contribuindo com que empresas façam o cliente sentir diferentes dos demais e elevar a taxa de retenção (Machado, Pedron, & Isafas, 2015).

Com base nesta problemática, este trabalho tem por objetivo analisar as principais influências do uso do CRM pelos gerentes de relacionamento e como essa ferramenta pode inovar e auxiliar na personalização do atendimento do cliente do nicho exclusivo. Sob esta análise, buscou entender as necessidades e os descontentamentos, como fazer oferta de produtos mais assertivos de acordo com o segmento e perfil, além de criar uma boa relação interpessoal entre o banco e o cliente. Os resultados foram obtidos de forma qualitativa, por meio de questionário com perguntas abertas, enviado eletronicamente para 35 Gerentes de Relacionamento para pessoa física, do nicho exclusivo das principais Instituições Bancárias públicas e privadas no Brasil.

Este artigo está dividido em cinco partes. Após esta introdução, a abordagem conceitual do tema, em seguida a metodologia em que a pesquisa se apoia a discussão dos resultados e fechando com as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO



Esta seção apresenta as teorias que apoiam a pesquisa, como o conceito de CRM, sua relação com o marketing de relacionamento na inteligência de mercado, com foco no ambiente bancário, e a segmentação deste ambiente, com inovação na relação do Marketing Social.

## 2.1 CRM – CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Entre as definições do que é CRM, que variam entre autores, Agrawal (2004) trata a gestão do relacionamento ou CRM, como tecnologia para a busca de maior lealdade do cliente, tendo em sua essência, criar valor para o cliente e para a empresa como estratégia. Esta busca apoia os alicerces da lealdade do relacionamento entre empresa e cliente, acumulando informações da interação entre cliente e empresa com apoio por tecnologia (Agrawal, 2004).

Bose (2002) corrobora e afirma que o CRM é um dos conceitos considerados mais dinâmicos nesse novo milênio voltado a tecnologia da informação. Na sua definição, o CRM é a integração da tecnologia com processos de negócio, com objetivo de satisfazer às necessidades dos clientes ao longo do relacionamento. Especificamente, CRM envolve aquisição, análise e uso do conhecimento de clientes para venda mais eficiente de produtos e serviços.

Este contexto complementa Belitardo (2000), mostrando que o CRM não é um fenômeno recente relacionado apenas ao uso de tecnologia e software, embora os avanços de sistemas automatizados tiveram uma maior relevância no final da década de 90. Conceitualmente, sua filosofia se apoia nos princípios de marketing de relacionamento e a tecnologia representa a ferramenta necessária à sua aplicação (Belitardo, 2000). Para Gordon (1999), o CRM aparece como um modelo de negócio, nesse modelo a tecnologia faz o elo entre os componentes humano e estrutural (Zineldin, 2006), viabilizando assim o gerenciamento entre as pessoas com o objetivo de criar e manter relacionamentos duradouros.

Por isto, podemos considerar o CRM, um facilitador na busca de fidelização dos clientes, através do gerenciamento de informações. Ao fornecer serviços personalizados que se adequam ao perfil dos clientes por meio de melhor conhecimento sobre eles. Assim, possibilita a segmentação de mercado, ampliando a relação existente e construindo novas relações lucrativas e mais longas diferenciando da concorrência (Gordan, 1998).

Vale ressaltar que as informações além de serem capturadas, armazenadas e tratadas, precisam estar disponíveis em todos os pontos de possíveis de relacionamento com o cliente como: presencialmente; chat; ou Call Center e devem ser atualizadas constantemente (Kotler & Armstrong, 2007). Esta necessidade individual do cliente, pode em determinadas situações ter um comportamento conservador ou arrojado em relação a investimentos, essa percepção quando inserida na ferramenta para CRM, reúne o componente humano e o modelo de negócio estrutural que se propõe, fazendo assim o seu papel de facilitador na fidelização dos clientes, e seu convencimento no valor da marca (Kotler & Keller, 2006).

## 2.2 SEGMENTAÇÃO

A segmentação de mercado para o marketing visa reunir grupos homogêneos, chamados de marketing por nichos, apoiado por tecnologia de software, parte do princípio que os serviços não podem ser vendidos sem considerar heterogeneidade do mercado (Brochado & Martins, 2008). A visão de segmentação do mercado parte de um olhar em que o mercado heterogêneo é composto de conjuntos de mercados homogêneos, uma subdivisão por segmento de mercado (Brochado & Martins, 2008).

Assim com foco no cliente, a comunicação passa a ser individual e bidirecional, sendo necessárias estratégias empresarial para a longevidade da relação com os clientes, procurando múltiplos pontos de contato, novas formas de segmentação de mercado, estrutura



organizacional descentralizada e mensuração em tempo real da satisfação dos clientes (Kondo, Matsumoto, Oliveira, & Sousa, 2009).

Não é por acaso que o termo segmentação está ligado com os conceitos de diferenciação, satisfação de diferentes nichos e vantagens competitiva, a importância da qualidade percebida, especialmente a satisfação do cliente no setor bancário (Ribeiro, Machado, & Tinoco, 2010). Sendo que as instituições têm como objetivo atender as necessidades do cliente e fazer com que essas necessidades além de serem atendidas tragam rentabilidade para as agências (GRISCI & BESSI, 2004). Com um olhar no setor bancário, percebe-se que nos últimos anos, o esforço tem sido direcionado a fim de modificar características intrínsecas ao segmento como a padronização do portfólio de produtos, que apresenta poucas diferenças em relação aos concorrentes devido a forte automatização das rotinas bancárias e à regulamentação governamental de taxas de juros e inflação (GRISCI & BESSI, 2004; Ribeiro et al., 2010)

Em princípio, até parece ser uma tarefa simples e fácil à segmentação de mercado, mas na realidade uma segmentação de mercado envolve muitas questões específicas trazendo algumas dificuldades nessa tarefa. Por isso, temos que traçar uma definição clara do que vêm a ser esse mercado e ao vender/ofertar produtos deve-se atentar em alguns requisitos básicos (Kotler, 1998):

- I) – Satisfazer a necessidade do cliente com a compra do produto;
- II) – Cliente deve ter o poder aquisitivo para comprar o produto (ou ter boas condições de negociação caso o cliente necessite) e
- III) – Condições para concretizar a compra.

Assim fica mais clara a ideia da segmentação do mercado, que pode ser descrita com a ideia de escolher um grupo de consumidores em potencial que tenham características e necessidades semelhantes para que as instituições façam suas ofertas mercadológicas adequadas ao grupo, apresentada por Ferreira (2000). A dificuldade nesse processo é que a segmentação adequada requer identificar à maioria dos fatores que afetam as decisões de compra destes clientes, ou sua fidelização a uma determinada instituição financeira. Assim os requisitos como segmentação identificável, mensurável, acessível, rentável e estável, são essenciais para iniciar a segmentação já eram conhecidos de Ferreira (2000).

Neste sentido é pouco provável que uma empresa consiga satisfazer todos os seus clientes da mesma maneira, mesmo que segmentados. Por isso a importância da segmentação para identificar os clientes de nicho exclusivo, e ir além, esses devem ter um atendimento específico e personalizado, pois ao contrário, com um único item no marketing de relacionamento dificilmente vai ser suficiente atender às necessidades e desejos de todos. Por isso as organizações estão atuando de forma mais eficaz na segmentação, com a intenção de atender seus clientes com mais qualidade, agilidade e presteza. Por isso é importante para as organizações, também terem ciência que antes de definir o que irá satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores, é preciso entendê-los e interagir constantemente com eles (GRISCI & BESSI, 2004; Kondo et al., 2009).

Isto torna mais claro o papel de mecanismos tradicionais de promoção de vendas, como materiais de merchandising, a descentralização dos locais de atendimentos, onde vemos muitas instituições oferecendo atendimentos após horário comercial bancário via chat e centrais de Call Center. Tudo isso na procura dos clientes por diferentes soluções para atender às suas demandas no dia a dia, ou em uma situação sazonal (Dala Rosa, 2011).

Na visão de Kotler e Armstrong (2007), mesmo com todo o papel fundamental que a tecnologia proporciona na padronização de rotinas referente ao portfólio comercial dos bancos, há um lado importante, a identificação adequada do perfil de cada cliente. Perfil obtido por análise das informações de consumo, os dados são usados para oferecê-lo



comodidades, beneficios e promoções de maneira adequada, como um determinado cartão de crédito que acumula mais milhagens ou dá direito às salas Vips em aeroportos, uma aplicação em fundo de investimentos com resgate automático, seguros de autos e residências com renovação automática, habilitação do aplicativo para acessar a conta no exterior entre outros.

Com as aplicações corretas das estratégias na segmentação, é possível dividir o mercado em partes menores e até homogêneas em alguns aspectos, com o objetivo de atribuir e oferecer um determinado produto aos clientes com mais probabilidade de aceitar positivamente a oferta. Para finalizar esse item, a importância de segmentar os clientes ajuda a alcançar alguns dos objetivos, como por exemplo (Ferreira, 2000):

- I) – Adequar-se a oferta de produtos, canais e estratégias de abordagem;
- II) – Identificar os segmentos ou grupos específicos de clientes os quais sejam importantes para gerar negócio e que tenham potencial de compra;
- III) – Intensificar a ação em relação aos grupos de clientes mais interessantes;
- IV) – Adaptar a oferta de produtos e serviços para cada um dos segmentos de mercado;
- V) – Conhecer melhor aqueles que dão rentabilidade para a empresa e aqueles cujos negócios necessitam ser incrementados e
- VI) – Conhecer melhor as expectativas de cada segmento.

### **2.3 MARKETING DE RELACIONAMENTO BANCÁRIO**

Com a globalização, surge uma série de benefícios, vantagens e facilidades para as empresas que também replicam aos seus clientes. Hoje é comum encontrarmos em produtos tangíveis ou intangíveis, como a prestação de serviços, características semelhantes e na mesma faixa de preço. Essa nova realidade, estimula as instituições a rever o conceito e todo o processo de relacionamento com o cliente, como o Marketing de Relacionamento ou Marketing Social (Silva & Minciotti, 2011). Não basta ter apenas o produto/serviço com o melhor preço no mercado, é importante que o cliente se identifique com a marca, com a empresa e com o atendimento. Essa nova forma de relacionamento é construída aos poucos, criando fidelidade quando apropriada ao relacionamento com o cliente (Silva & Minciotti, 2011; Uszko, 2001).

O foco do Marketing de Relacionamento consiste no processo de estabelecer e manter um relacionamento de longo prazo que seja benéfico, ou seja, uma relação ganha – ganha, entre organizações com seus clientes, seus colaboradores e outros grupos de interesse mútuos que tenha se formado nessa cadeia. Assim, quando o cliente não tem a necessidade obrigatória de fechar uma venda pela empresa X, sabendo que pode encontrar uma proposta com valores melhores em uma empresa Y, o diferencial para conquistar esse cliente é no seu atendimento.

Podemos considerar que o serviço no mercado bancário assume um status diferenciado no mercado financeiro, que deixa de atuar simplesmente de maneira operacional em itens burocráticos, passando a uma posição mais complexa como o de uma consultoria de negócio, demandando características próprias do trabalho imaterial.

No marketing de relacionamento, temos o marketing de nicho que é o processo de direcionamento a um segmento de mercado considerado relativamente pequeno com um composto de marketing especializado. Este direcionamento de mercado corrobora com o que se entende por nicho, um grupo mais restrito de clientes. Uma das formas que as empresas utilizam para identificar e focar nos seus nichos de mercado é dividir um segmento em vários subsegmentos. O segmento de mercado por ser mais abrangente, acaba atraindo diversos concorrentes, mas no nicho atrai poucos concorrentes (Oliveira, 2008).

Ao falar em marketing de relacionamento, o ponto chave é a fidelização, pois é somente através do relacionamento que a fidelização será construída e solidificada. A intimidade com o cliente permite enfatizar com ele e, além de atender suas demandas e



necessidades, pode-se enxergar novas oportunidades de negócios visando manter uma relação duradoura e mutuamente proveitosa (Kondo et al., 2009).

O objetivo da fidelização é a retenção dos clientes, evitando que migrem para a concorrência, aumentando o valor do negócio por eles proporcionado. As empresas desejam clientes que são fiéis para obter vantagens financeiras. Segundo Kotler (1998), conquistar novos clientes custa entre 5 e 7 vezes mais do que manter os já existentes, e, além disso, um cliente insatisfeito com uma instituição financeira pode através do seu relacionamento e influência manchar muito a imagem da instituição. Então, o esforço na retenção de clientes é, antes de tudo, um investimento que irá garantir acréscimo nas vendas e redução nas despesas.

### 3 METODOLOGIA

A natureza desta pesquisa é qualitativa em uma abordagem exploratória, pois busca uma melhor compreensão do tema, já explorado em outras pesquisas, mas que traz à luz, debruçando-se sobre questões atuais, acrescentando atualidade e conhecimento ao existente (Patton, 2015). Esta abordagem, sob um esforço cuidadoso, contribui para a descoberta de novas informações ou até de relações específicas para a verificação e ampliação do conhecimento existente (Godoy, 1995). O interesse despertado nos pesquisadores qualitativos e o que levou a utilizar essa metodologia no trabalho estão na verificação em como um fenômeno se manifesta em um ambiente específico através de interações diárias.

Os dados da pesquisa foram coletados em fontes primárias através da aplicação do questionário com questões abertas e fechadas, Segundo Patton (2015), entrevistas contribuem com o desenvolvimento de conhecimentos, buscando através da experiência e da formação, diferenças culturais, habilidades de tomada de perspectiva e habilidades interpessoais.

Os resultados analisados foram obtidos por meio do questionário apresentado na Tabela 1, submetido a 35 Gerentes de Relacionamento pessoa físicas do nicho exclusivo, funcionários das principais Instituições Bancárias públicas e privadas. Os questionários foram encaminhados e devolvidos por e-mail conforme a autorização do gerente, com um recorte transversal de 20/04/2017 à 26/05/2017, abordando como unidade de análise, agências bancárias da região do ABC Paulista, em específico as cidades: Santo André; São Bernardo do Campo e Mauá, cidades localizadas no estado de São Paulo, Brasil.

Tabela 1

#### Questionário encaminhado aos gerentes

1	Há quanto tempo você atua com cliente do nicho exclusivo?
2	Na instituição que você trabalha existe um sistema de CRM ou uma outra forma de se relacionar com o cliente?
3	Há quanto tempo você utiliza esse sistema?
4	Você possui algum controle próprio para se relacionar com o cliente além do sistema?
5	Você acha que o sistema direciona corretamente a oferta de produtos e serviços para seus clientes?
6	Você acha que o uso do sistema para o relacionamento com o cliente auxilia positivamente no alcance das metas?
7	Do seu ponto de vista, quais as vantagens e desvantagens que você identifica no sistema de CRM bancário onde trabalha?
8	Qual o percentual das metas, você consegue alcançar com o uso do sistema para se relacionar



	com o cliente?
9	Você identifica alguma mudança na forma de atuação no Banco referente à abordagem do cliente? Descreva:
10	Você identifica melhorias na forma de relacionamento e nas abordagens que o sistema direciona? Por quê?

Fonte: Elaborado pelos Autores

Partindo do objetivo da pesquisa, o questionário por meio dos Gerentes de Relacionamento, analisou o uso dos sistemas de CRM no atendimento de seus clientes do nicho exclusivo, buscando além da satisfação do cliente, garantir vantagem competitiva e inovação no Marketing de Relacionamento. Foi considerado como destaque, o fato da concorrência assediar esses clientes devido ao seu potencial de realizar negócios e gerar rentabilidade financeira à empresa.

Primeiramente foi realizada uma pesquisa através de um questionário contendo dez perguntas, e dessas, quatro perguntas foram abertas e seis perguntas foram fechadas. Todas as perguntas do questionário foram direcionadas aos Gerentes de Relacionamento com o intuito de checar quanto que os Gerentes têm de familiaridade e o que o CRM tem ajudado na rentabilização. E por fim se foi identificado alguma melhoria na forma de relacionamento do Banco com os clientes a partir do CRM.

A primeira questão tem por objetivo verificar quanto tempo que o Gerente de Relacionamento atua no atendimento do cliente do nicho exclusivo, visto que conforme o tempo de experiência neste tipo de atendimento o Gerente terá uma maior sensibilidade na demanda e necessidade do seu cliente e conseguirá criticar se o CRM está auxiliando nas suas rotinas.

A segunda questão é fechada e tem a finalidade de averiguar se o Gerente tem conhecimento do CRM da instituição bancária onde atua, é fato que hoje praticamente todas as instituições bancárias, buscam automatizar seus processos através de um sistema que visa facilitar a gestão de relacionamento do cliente, porém é importante verificar se as instituições fazem a divulgação necessária do CRM para seus funcionários que estão na linha de frente no trato com o cliente.

Uma vez que o Gerente respondeu ter conhecimento do sistema de CRM, a terceira questão tem a intenção de verificar qual o tempo de experiência que o Gerente possui na utilização do CRM. Quando o Gerente declara pouca experiência no CRM, foi considerado menos do que um ano, para pesquisa ele é classificado como se ainda não explorou todas as funcionalidades potenciais e recursos do CRM. Isto sugere que o Gerente não consegue visualizar e explorar toda sua produtividade, e assim evidenciar falta de divulgação ou treinamento especializado no CRM da instituição da qual trabalha.

A quarta questão tem o intuito de verificar se o Gerente possui algum controle próprio que venha substituir ou completar o CRM para a gestão de relacionamento do cliente. Caso o Gerente possui um controle a parte, isso sugere evidenciar que o CRM não está adequado com as campanhas que buscam a rentabilidade ou que seu direcionamento não está sendo adequado.

A quinta questão tem o objetivo de verificar se o sistema faz o direcionamento correto tanto de produtos quanto de serviços aos clientes da Instituição Bancária. Sabemos que as Instituições aproveitam diversas situações e sazonalidades do mercado para a oferta de produtos e serviços aos seus clientes. Elas fazem isto por meio do CRM para auxiliar no alcance dos objetivos e metas. A questão deverá acompanhar essa flexibilidade e nada melhor como o Gerente de Relacionamento para validar se o CRM possui essa flexibilidade.



A sexta questão tem o objetivo de verificar se o atual sistema de CRM utilizado na instituição tem sido efetivo para o cumprimento do alcance das metas.

A sétima questão é aberta e visa explorar do Gerente de Relacionamento quais as vantagens e as desvantagens identificadas no CRM. Essa abordagem pode validar outras respostas, visto que nesse ponto do questionário o Gerente tem a oportunidade de enumerar o que há de positivo e negativo no CRM da instituição. Quando negativo, perceber se o mesmo já manifestou contato com o responsável do sistema para propor melhorias.

Na oitava questão, está presente interesse em verificar com o Gerente de Relacionamento qual o percentual das metas foi possível alcançar através do uso do CRM. Se o uso do sistema de CRM tem auxiliado e em que medida no alcance das metas. Sugerir assim, a hora de revisar a regra de negócio ou se está compensando manter o CRM, que em muitos casos o custo elevado, com baixo auxílio no cumprimento das metas e objetivos.

A nona questão é aberta, com o objetivo de explorar o Gerente de Relacionamento, identificando alguma mudança ou melhoria na forma de abordagem do cliente. As instituições bancárias através das suas divulgações na mídia algo intangível como segurança, comodidade e praticidade para um bem tangível, o gerenciamento do dinheiro de seus clientes. Isto se aplica tanto ao cliente tomador quanto o cliente poupador, e muitas vezes quando o cliente vai até a agência esse se vê bombardeado por inúmeras ofertas de produtos e serviços.

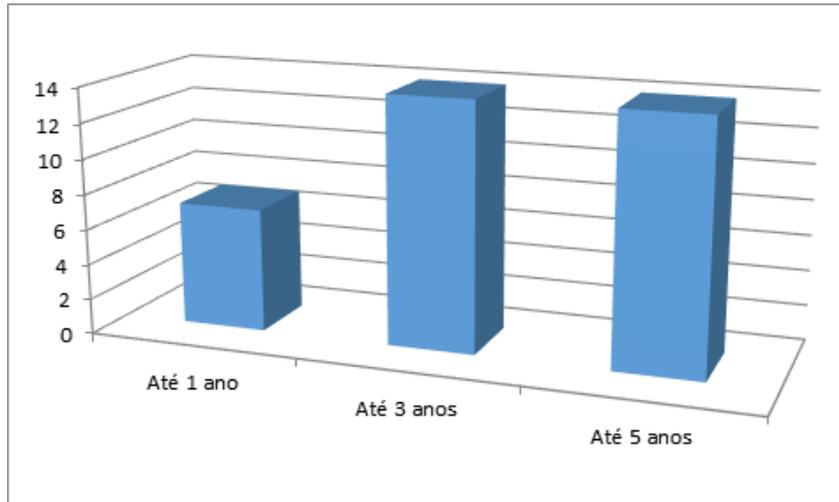
A décima questão é um complemento da nona questão. Nessa questão o Gerente de Relacionamento é perguntado, a fim de verificar se ele identifica melhorias na forma de relacionamento e ou nas abordagens que o sistema direciona o atendimento dos clientes.

#### **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Este capítulo destina-se a apresentação dos resultados obtidos por meio da análise e interpretação dos dados que foram coletados através dos questionários. A melhor forma encontrada para ilustrar essa análise nas questões abertas que foram aplicados é a utilização de gráficos sempre em forma numérica.

Como mencionado no capítulo anterior, os respondentes do questionário são Gerentes de Relacionamentos que já atuam com os clientes considerados do nicho exclusivo. Esses clientes da pessoa física de alta renda trazem para as instituições financeiras resultados bastante expressivos, dessa forma as instituições sejam elas públicas ou privadas segmentam esses clientes com o intuito de um relacionamento mais próximo e ao mesmo tempo mais rentável.

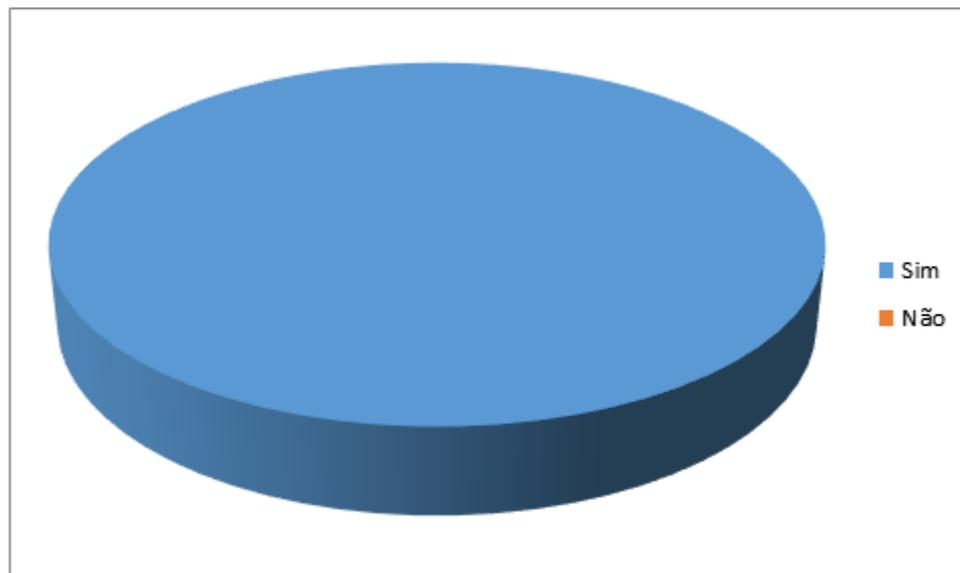
A primeira questão mostra qual o tempo de experiência que os 35 Gerentes de Relacionamento têm no atendimento do cliente de nicho exclusivo. Como mostra no gráfico da Figura 1, a maioria dos entrevistados tem mais de um ano de experiência nesse tipo de atendimento. Resultado esse que fortalece os dados obtidos do questionário, considerando gerentes experientes.



**Figura 1 – Experiência no atendimento exclusivo**

Fonte: Autor

Em relação ao conhecimento de que as Instituições Financeiras possuem um sistema específico de CRM para se relacionar com os clientes, todos os respondentes foram unânimes em afirmar de que a empresa na qual trabalha possui um CRM como mostra o gráfico da Figura 2.

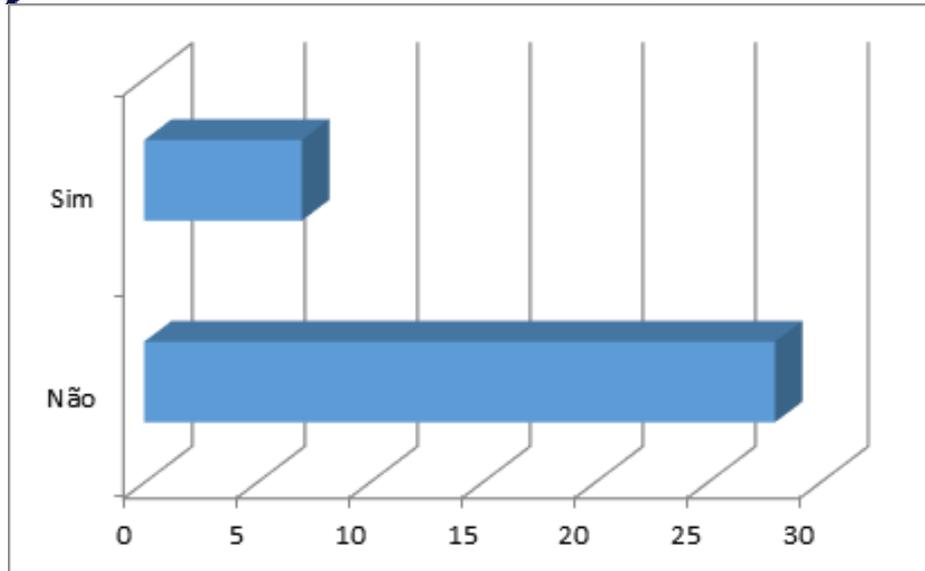


**Figura 2 – Conhecimento de se a empresa possui CRM**

Fonte: Autor

Outra questão que também teve resposta unânime de todos os respondentes foi o tempo que utilizam o CRM da Instituição Financeira. Essas questões são importantes, pois retratam que os profissionais têm conhecimento da ferramenta e já utilizam a pelo menos mais de um ano, assim como tem uma ampla experiência no trato com seus clientes exclusivos, esses profissionais durante a aplicação do questionário demonstraram que sabem o que querem e o que esperam de um CRM a fim de auxiliá-lo no seu dia a dia.

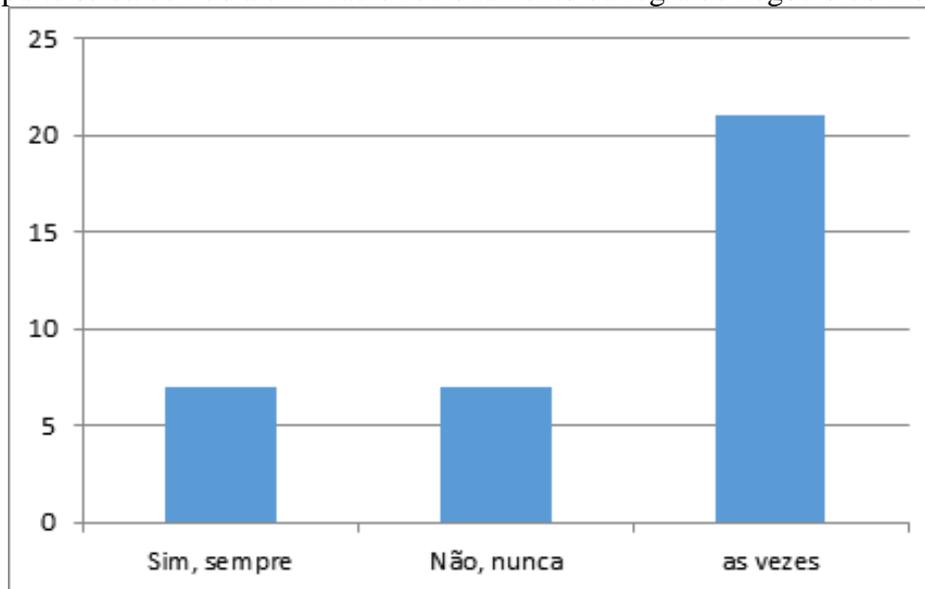
Apesar das Instituições investirem alto em sistemas e treinamento para implantar não apenas um programa de CRM, mas o conceito e a importância da gestão de relacionamento do cliente, o resultado revela ainda existir profissionais que preferem e/ou tem um controle à parte como planilhas eletrônicas ou agendas para fazer a sua própria gestão de relacionamento.



**Figura 3 – Possui algum controle próprio além do CRM**

Fonte: Autor

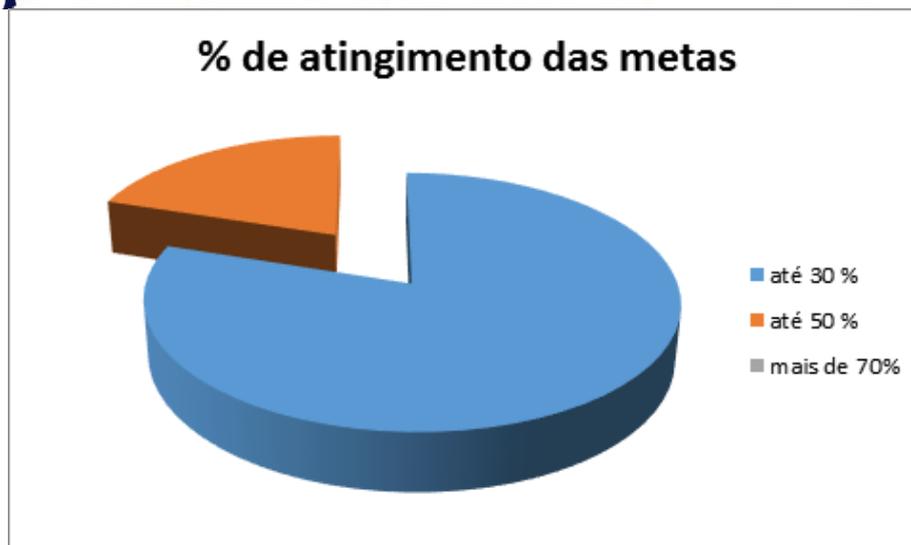
Muitas vezes o que justifica o profissional não confiar apenas no CRM e fazer um controle a parte se dá devido a um mau direcionamento da regra de negócio do mesmo.



**Figura 4 – Direcionamento correto do CRM**

Fonte: Autor

A ideia de se implantar um sistema de CRM é aperfeiçoar o tempo para que o Gerente de Relacionamento consiga ser mais assertivo no momento da oferta de produtos. O que foi percebido pelo uso do CRM é que na visão gerencial este é responsável menos de 30% do cumprimento das metas.



**Figura 5 – Percentual de cumprimento das metas**

Fonte: Autor

Com base nas considerações que os respondentes efetuaram nas perguntas abertas do questionário que foi aplicado, foi constatado que todos veem o CRM como um sistema importante no relacionamento com o cliente e também no auxílio de sua rentabilização.

A pesquisa revela que o CRM permite uma praticidade no atendimento, mas nem sempre as regras de negócios inseridas estão de acordo com o perfil do cliente de nicho exclusivo e foi constatado que os relatórios gerenciais muitas vezes não estão atualizados e não retratam a situação atual. É importante que as Instituições Financeiras possuam uma equipe não só para o desenvolvimento tecnológico e implantação, mas que tenha uma sinergia com as agências de atendimento e verificar com os Gerentes de Relacionamento o que pode ser melhorado.

De um modo geral o uso do CRM auxilia o trabalho de Gerente de Relacionamento do nicho exclusivo no sentido de identificar produtos e serviços de acordo com a análise histórica do cliente, criando dessa forma uma agenda diária de relacionamento do banco com o cliente.

Também foi identificado com base nas informações dos questionários que a automatização dos serviços bancários traz consigo, além da rentabilização, a ‘desumanização’ do atendimento. Para o atendimento voltado aos clientes do segmento de varejo essa ‘mecanização’ é avaliada como facilidade e praticidade ao cliente, porém quando tratamos dos clientes do segmento de nicho exclusivo foi identificado que a disponibilização e estreitamento do relacionamento com o Gerente têm maior relevância, o que gera mais confiança por parte do cliente e conseqüentemente a fidelização.

Assim vemos que o CRM tem auxiliado positivamente os Gerentes a criar um relacionamento que seja duradouro e fidelizado com os seus clientes que depositam mais confiança na Instituição Financeira com a qual trabalham e se tornam mais propensos a adquirir produtos e serviços que são ofertados.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O sistema de CRM quando utilizado devidamente, captura e armazena em um poderoso banco de dados todas as informações relevantes dos clientes, durante a sua interação com a instituição financeira (seja em um atendimento presencial ou virtual). Todo esse dinamismo foi bem abordado por Bose (2002), em um milênio voltado a tecnologia da informação e também na inovação de processos de negócios. Os usuários com acesso ao CRM usam as informações para interagir com o cliente de forma mais adequada na oferta de produtos e serviços construindo um relacionamento de longo prazo mais ‘humanizado’ e



duradouro, além de aumentar a rentabilidade da Instituição Financeira. Entretanto, foi observado que no cenário atual as Instituições nem sempre tem obtido sucesso no gerenciamento do cliente de nicho exclusivo. Este trabalho procurou analisar qual o nível de usabilidade que os gerentes de relacionamento têm do CRM e o quanto esse vem sendo usado com um facilitador para rentabilizar e fidelizar o cliente. Para essa análise, foram selecionados gerentes de relacionamento de nicho exclusivo de instituições financeiras públicas e privadas (Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Bradesco e Itaú).

Para atingir os objetivos de rentabilidade e satisfação de forma esperada, é imprescindível que a segmentação de mercado seja bem elaborada. Dificilmente um único item vai atender as necessidades de todo um segmento, e quando tratamos do cliente de nicho exclusivo, este possui necessidades e preferências distintas além de deter mais conhecimento sobre produtos e serviços, dessa forma há uma necessidade maior de entender e interagir com esse segmento (GRISCI & BESSI, 2004). Quando é realizada uma segmentação para tratar o cliente de nicho exclusivo, as instituições além de criar um relacionamento de longo prazo, também desenvolve um relacionamento mais ‘humanizado’ fazendo com que o cliente deposite mais confiança na instituição financeira.

O Marketing de Relacionamento quando associado aos recursos inovadores do CRM permite além de incrementar as vendas também retém o cliente por um longo prazo (Machado et al., 2015). Com um atendimento diferenciado e personalizado, o cliente busca atender e até superar suas necessidades, criando dessa forma uma intimidade com a instituição financeira para administrar e gerir seus recursos. Por outro lado, em contrapartida, a instituição financeira com base no conhecimento de seu cliente avalia e analisa se uma determinada transação (previdência de longo prazo ou crédito para adquirir um bem) poderá ser concretizada e o cliente devidamente orientado, aumentando assim a reciprocidade.

O objetivo do trabalho foi alcançado através das análises das respostas dos funcionários onde o instrumento de pesquisa foi aplicado. Com a análise dos resultados, conclui-se que os gerentes de relacionamento conhecem e utilizam o CRM da instituição em que atuam. Porém foi constatado por esses profissionais, que o CRM auxilia em até 30% para o alcance das metas, esse foi um número considerado baixo tendo em vista o investimento que as instituições fazem para aplicar e aperfeiçoar o CRM.

O resultado deste trabalho é fundamental para que as instituições saibam qual a percepção dos seus funcionários quanto ao uso do CRM. Uma das limitações encontradas foi o tempo para coletar mais opiniões dos funcionários e incluir outras instituições financeiras além das pesquisadas. Para futuras pesquisas como complemento deste trabalho, sugere-se obter informações dos clientes sobre o novo modelo de atendimento, principalmente as soluções digitais propostas fora do expediente bancário e canais de atendimento. Outra sugestão é analisar como a área de Tecnologia da Informação das instituições validam as regras de negócios do CRM e como que o analista de negócio que faz a ponte entre as agências e a área de tecnologia e o que pode ser melhorado nesse processo

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agrawal, M. L. (2004). Customer relationship management (crm) & corporate renaissance. *Journal of Service Research*, 3(2), 68–73.
- Belitardo, C. (2000). MODELO DE CRM APLICADO AO SUPORTE DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: ESTUDO DE CASO. *Universidade de Taubaté*.
- Brochado, A. O., & Martins, F. V. (2008). Aspectos Metodológicos da Segmentação de Mercado : base de segmentação e métodos de classificação. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 10(27), 132–149.
- Costa, P. R. da, & Porto, G. S. (2014). Elementos Tecnológicos Determinantes das Capacidades Dinâmicas de Inovação e Cooperação: Um Estudo com as Multinacionais



- Brasileiras. *Revista Ibero-Americana de Estrat3gia*, 13(3), 77–93.  
<https://doi.org/10.5585/riae.v13i3.2014>
- Dala Rosa, L. C. (2011). A percep3o dos usu3rios de um sistema CRM adotada por uma institui3o banc3ria. Proto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Ferreira, F. H. G. (2000). SEGMENTA3O DE MERCADO - Biblioteca Tem3tica do Empreendedor - SEBRAE.
- Godoy, A. S. (1995). INTRODU3O 3 PESQUISA QUALITATIVA E SUAS POSSIBILIDADES. *Revista de Administra3o de Empresas*, 35(pesquisa qualitativa), 57–63.
- Gordan, I. (1998). *Marketing de relacionamento: estrat3gias, t3cnicas e tecnologias para conquistar clientes e mant3-los para sempre*.
- Gordon, I. (1999). Marketing de relacionamento: estrat3gias, t3cnicas e tecnologia para conquistar clientes e mate-los para sempre.
- GRISCI, C. L. I., & BESSI, V. G. (2004). Modos de trabalhar e de ser na reestrutura3o banc3ria. *Sociologias*, 6(12), 160–200.
- Kondo, E. K., Matsumoto, A. S., Oliveira, J. M., & Sousa, M. dos S. (2009). Marketing de Relacionamento e Estrat3gias de Fideliza3o de Clientes Pessoas F3sicas. *Revista ANGRAD*, 10(3), 129–146.
- Kotler, P. (1998). *Administra3o de Marketing: an3lise, planejamento, implementa3o e controle*. (Compacta, Ed.). S3o Paulo.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Princ3pios de Marketing* (12 Ed.). S3o Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Administra3o demarketing* (12. ed). S3o Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Machado, M., Pedron, C. D., & Isa3as, P. (2015). SITES DE COMPRA COLETIVA X CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT: UM CASAMENTO IMPOSS3VEL? *DESENVOLVE: Revista de Gest3o Do Unilasalle*, 4, 25–42.  
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.18316/2316-5537.15.2>
- Oliveira, M. P. V. de. (2008). MARKETING DE RELACIONAMENTO NO SETOR BANC3RIO: A IMPORT3NCIA DO RELACIONAMENTO DE LONGO PRAZO PARA CLIENTES INVESTIDORES. Porto Alegre.
- Patton, M. (2015). *Qualitative Research and Evaluation Methods*. US Patent 2,561,882 - 806 Pages. SAGE Publications, Inc; Fourth Edition edition (November 11, 2014).
- Ribeiro, J. L., Machado, C. O., & Tinoco, M. A. C. (2010). Determinantes da satisfa3o e atributos da qualidade em servi3os banc3rios. *Gest3o & Produ3o*, 17(4), 775–790.
- Silva, E. C., & Minciotti, S. A. (2011). Marketing societal: uma contribui3o para o crescimento sustent3vel das organiza3oes. *SPELL - Sentific Periodicals Eletronic Library*, 4(1), 19–38.
- Uzsko, C. (2001). MARKETING DE RELACIONAMENTO: A FIDELIZA3O NO SEGMENTO BANC3RIO. UNIVERSIDADE C3NDIDO MENDES.
- Zineldin, M. (2006). The royalty of loyalty: CRM, quality and retention. *Journal of Consumer Marketing*, 23(7), 430–437. <https://doi.org/10.1108/07363760610712975>