

**Universidade da Beira Interior**

Departamento de Gestão e Economia



**O PAPEL DOS COLABORADORES, DAS  
TECNOLOGIAS E DOS PROCESSOS NA  
IMPLEMENTAÇÃO DE RELAÇÕES NA BANCA  
PORTUGUESA**

- Dissertação de Mestrado em Marketing -

**BRUNO ALEXANDRE CIPRIANO XISTO**

COVILHÃ, JUNHO 2010

**Universidade da Beira Interior**

Departamento de Gestão e Economia



**O PAPEL DOS COLABORADORES, DAS  
TECNOLOGIAS E DOS PROCESSOS NA  
IMPLEMENTAÇÃO DE RELAÇÕES NA BANCA  
PORTUGUESA**

- Dissertação de Mestrado em Marketing -

Orientada por:

**Professora Doutora Helena Maria Baptista Alves,**

**BRUNO ALEXANDRE CIPRIANO XISTO**

COVILHÃ, JUNHO 2010

## **AGRADECIMENTOS**

Este trabalho é o resultado de dois anos de luta constante entre a minha vida laboral e a minha vida académica. Para que não houvesse prejuízo para nenhuma delas o esforço teve que ser dobrado exigindo um maior sacrifício da minha parte. Apesar do meu esforço, merecem o meu agradecimento a instituição com a qual colaboro e os meus colegas. Sem eles não haveria inspiração para realizar este estudo. Agradeço pelo facto de sempre se terem demonstrado disponíveis para me ouvir e para compreender a minha ausência sempre que foi necessário. Não posso deixar de agradecer também a todos os participantes no estudo que sempre demonstraram a sua disponibilidade o que não é fácil perante as exigências do dia-a-dia.

Agradeço também à minha orientadora Prof. Dra. Helena Alves que sempre se mostrou disponível para me auxiliar na minha investigação nunca me deixando desistir.

Agradeço à minha família nomeadamente à minha Mãe, e aos meus avós Joaquim e Deolinda que sempre me inculcaram os valores mais nobres que o ser humano pode ter. A eles agradeço todo o apoio e carinho. A eles devo tudo aquilo que sou hoje.

Contudo, não posso deixar de agradecer de facto à minha companhia de sempre. Agradeço pela coragem e pela estabilidade emocional e psicológica que facilitaram a minha entrega a este projecto.

## **GLOSSÁRIO DE TERMOS E ABREVIATURAS**

Alertas – avisos emitidos centralmente pelos sistemas centrais para o gestor de cliente através da plataforma de CRM, avisando-o de eventos relativos aos seus clientes.

Campanhas - listagens emitidas centralmente onde se incluem clientes que com base em informação carregada anteriormente demonstram ter potencial para adquirir produtos/serviços em campanha

CDV – Abreviatura do termo anglo-saxónico que significa Customer Delivered Value, ou seja, é a avaliação feita pelo cliente da capacidade de um determinado produto ou serviço satisfazer as suas necessidades

CIM - Abreviatura do termo anglo-saxónico que significa Customer Information Management ou seja gestão da informação do cliente.

CIS - Abreviatura do termo anglo-saxónico que significa Customer Information Systems ou seja sistema de informação do cliente.

CPV – Abreviatura do termo anglo-saxónico que significa Customer Perceived Value, ou seja, trata-se da opinião do consumidor acerca do valor que este atribui a um determinado produto ou serviço.

CRM – Abreviatura do termo anglo-saxónico Customer Relationship Management que significa gestão do relacionamento com o cliente

Cross-selling - expressão anglo-saxonica que significa venda cruzada, ou seja, aproveitar a interacção com o cliente para vender outro tipo de bens e serviços complementares que o cliente ainda não possui.

Data Mining - expressão anglo-saxónica que designa o processo de extrair com diversas ferramentas que procuram tendências ou anomalias informação válida a partir de grandes bases de dados.

Data Warehouse - expressão anglo-saxónica que significa base de dados. Trata-se de uma plataforma de armazenamento de informação.

GC – Abreviatura de Gestor de Cliente. Colaborador de uma instituição bancária a quem é atribuída a gestão de uma carteira de clientes. Gestor de Relacionamento.

IMP - Abreviatura do termo anglo-saxónico que significa Industrial Marketing and Purchasing. Escola do Marketing Relacional.

LTV – Abreviatura do termo anglo-saxónico que significa Life Time Value ou seja é o valor financeiro que um cliente representa para a instituição ao longo do tempo.

PCO – Abreviatura de Plano de Contactos Obrigatórios. Listagem de clientes enviada pelo banco a serem contactados obrigatoriamente dentro de um prazo temporal previamente definido.

Share of Wallet - expressão anglo-saxónica que pretende indicar a contribuição em percentagem do negócio feito com um determinado cliente para a totalidade do negócio da instituição. Muitas vezes designado por quota de cliente.

Stakeholders – termo anglo-saxónico que designa o conjunto de entidades interessadas no funcionamento de uma determinada instituição.

Up-selling – expressão anglo-saxónica que significa a aquisição de produtos/serviços adicionais aos que estão a ser adquiridos sugeridos pelo vendedor.

VP– Abreviatura do termo anglo-saxónico que significa Value Process ou seja Processo de Valor

## RESUMO E PALAVRAS- CHAVE

O relacionamento com os clientes é um dos principais activos de uma organização. As instituições bancárias cientes da importância do relacionamento com os clientes criaram a figura do Gestor de Cliente e deram-lhe a ferramenta necessária para facilitar a sua tarefa e aumentar o negócio, o CRM. Este, através dos processos e das tecnologias que o compõem pretende ser a ferramenta de excelência do gestor no estabelecimento das relações.

O objectivo final desta investigação é compreender em que ponto as tecnologias e os processos enquanto ferramentas do gestor de cliente contribuem para a construção de relações de sucesso com os clientes.

Para facilitar a investigação constituíram-se três variáveis. Os colaboradores, as tecnologias e os processos. Estes foram agregados num modelo de análise evidenciando as relações que existem entre ambos e evidenciando a sua contribuição para o sucesso no relacionamento com os clientes.

A metodologia utilizada na investigação foi de natureza qualitativa com base em entrevistas exploratórias semi-estruturadas feitas aos gestores de clientes de dois bancos nacionais. Os dados foram analisados pela metodologia qualitativa.

Observou-se que os gestores são da opinião que os processos e as tecnologias facilitam a sua tarefa enquanto gestores facilitando também o estabelecimento de relações com os seus clientes. Todos são da opinião que os processos e as tecnologias são positivos mas sugerem melhorias ao nível das tecnologias e dos processos de modo a fazer uma gestão mais adequada do tempo despendido.

Palavras-Chave: Relacionamento, CRM, Banca Portuguesa

## **ABSTRACT AND KEY WORDS**

The relationship with customers is one of the main assets of an organization. Banking institutions aware of the importance of customer relationships created the position of Client Manager and gave him the necessary tool to facilitate their task and increase business, the CRM. This, through the processes and technologies that compose it, intends to be the manager tool of excellence in the establishment of relations.

The ultimate goal of this research is to understand to what extent the technologies and processes, as tools for client managing, contribute to successful relationships building with customers.

To facilitate the investigation three variables were created. Collaborators, technologies and processes. These were aggregated into a model of analysis showing the relationships between them and enhancing their contribution to success in customer relationships.

The methodology used in the investigation is qualitative, research was based on semi-structured exploratory interviews with client managers from two national banks. Data were analyzed by qualitative methodology.

It was noted that managers are of the opinion that the processes and technologies facilitate their task as client managers, and also facilitate relationship establishment with their customers. All are of the opinion that the processes and technologies are positive, but suggested improvements in technologies and processes in order to make a more appropriate time management.

**Keywords:** Relationship, CRM, Portuguese Banking

## ÍNDICE

1	Introdução .....	1
1.1	Enquadramento do Problema .....	2
1.1.1	Justificação do tema .....	2
1.1.2	Propósito da Investigação .....	4
1.1.3	Questões da Investigação .....	5
1.1.4	Modelo de Análise .....	6
2	Revisão da Literatura .....	7
2.1	Definição de conceitos .....	7
2.2	Marketing Relacional .....	9
2.2.1	Abordagem do Conceito .....	9
2.2.2	Principais Escolas de Pensamento .....	11
2.3	Marketing Relacional no sector bancário .....	19
2.3.1	O relacionamento com o cliente .....	19
2.3.2	Custos e Benefícios dos Relacionamentos .....	22
2.3.3	Factores Críticos de Sucesso no Marketing Relacional .....	23
2.3.4	O Gestor de Relacionamento nos principais bancos portugueses ..	24
2.4	CRM .....	27
2.4.1	Tipos de CRM .....	29
2.4.2	Componentes do CRM .....	29
2.4.3	Lealdade, Qualidade e CRM .....	42
2.4.4	Sucesso e falhas no CRM .....	45
2.4.5	CRM no sector financeiro .....	46
3	Metodologia .....	49
3.1	Desenho da investigação .....	49
3.2	Recolha de dados .....	50
3.3	Amostra .....	52

3.4	Análise de dados .....	52
4	Resultados e sua Análise .....	53
4.1	Conhecimento da Carteira .....	53
4.2	Procedimentos e recolha de dados .....	53
4.3	Lealdade, Qualidade e CRM.....	57
4.4	Vantagens e Limitações.....	61
4.5	Sucesso e Falhas.....	64
4.6	Sugestões/Propostas .....	66
5	Conclusão .....	69
6	Limitações e Futuras Linhas de Investigação .....	73
7	Bibliografia .....	74
8	Anexos .....	79
8.1	Anexo 1 – Transcrição das entrevistas .....	79

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de Análise .....	6
Figura 2 - Axiomas do Marketing Transaccional e do Marketing Relacional .....	9
Figura 3 – Componentes do Marketing Relacional .....	16
Figura 4 – As seis componentes da orientação para o Marketing Relacional .....	20
Figura 5 – Factores de sucesso no Marketing Relacional .....	24
Figura 6 - Uma visão do CRM .....	28
Figura 7 – Componentes do CRM .....	30
Figura 8 – Pirâmide da Informação do Cliente.....	36
Figura 9 - Conduta e conhecimentos do Gestor de Cliente.....	41
Figura 10 – Formação disponibilizada ao Gestor de Cliente .....	42
Figura 11 - Modelo multidimensional de impacto da qualidade na lealdade, satisfação e estratégia de CRM.....	43

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –Marketing Transaccional VS Marketing Relacional.....	10
Tabela 2 – Serviços de atendimento personalizado nos três principais bancos Portugueses.....	26
Tabela 3 – Guião da Entrevista.....	50

## 1 INTRODUÇÃO

Os bancos são instituições únicas, segundo Zineldin (1996) existem quatro fundamentos que apenas se aplicam ao sector bancário: (i) as instituições bancárias são depositárias pertencendo o seu património aos seus depositantes; (ii) os bancos são licenciados legalmente para utilizarem os fundos dos clientes de modo construtivo; (iii) os bancos devem minimizar o risco antes de maximizarem o retorno; (iv) os bancos devem servir os mercados tanto em tempos de crescimento como em tempos de crise.

Estas características específicas mostram a importância dos bancos para a economia e permitem concluir que os clientes são a razão de existência do banco. Sem estes não é possível subsistir no mercado. Do mesmo modo o relacionamento com estes segundo Chaudhry (2004) é um dos principais activos da organização. As instituições bancárias cientes da importância do relacionamento com os clientes criaram a figura do Gestor de Cliente para os seus melhores clientes e deram-lhe a ferramenta necessária para facilitar a sua tarefa e aumentar o negócio, o CRM (*Customer Relationship Management*). Este, segundo Morgan (2007), através da tecnologia utilizada permite à instituição manter relacionamentos personalizados com os seus clientes por maior que seja o seu número. O CRM trouxe às instituições bancárias a possibilidade de construção de relacionamentos idênticos aos relacionamentos que o merceiro de bairro tinha com os seus clientes.

Neste estudo pretende-se do ponto de vista do gestor compreender como é o seu dia-a-dia, qual o papel do CRM na execução das suas tarefas e que sugestões apresenta para melhorias ao nível dos processos e das tecnologias.

Para cumprir este objectivo, inicialmente será enquadrado o problema em estudo através da justificação do tema, da apresentação do propósito da investigação, das questões de investigação e do modelo de análise. Na fase seguinte será feita a revisão bibliográfica acerca de temas como Marketing Relacional e CRM. A apresentação da metodologia a utilizar e dos resultados obtidos com as entrevistas ocorrerá de seguida. Para terminar

será feita a conclusão do estudo, serão apresentadas as suas limitações e sugestões para investigações futuras.

## **1.1 Enquadramento do Problema**

### 1.1.1 Justificação do tema

A importância do tema reflecte a importância do sistema financeiro no desenvolvimento da economia dos países. Segundo Dow (1998) os bancos são essenciais durante o crescimento económico sendo a primeira fonte de financiamento. Deste modo é fundamental não só preservar o sistema financeiro, como permitir que este se desenvolva.

Os bancos enfrentam contudo adversidades que põem em causa a sua sobrevivência. Em Portugal operavam no primeiro semestre de 2009, segundo a Associação Portuguesa de Bancos (2009), 47 bancos diferentes. Um elevado número de bancos traduz-se num elevado número de escolhas para o consumidor o que leva a que a concorrência entre os diversos bancos seja elevada. O aumento da competitividade, segundo Peppard (2000) devolveu o poder ao consumidor que já não está à mercê de uma única instituição. Sendo os clientes a razão de existência do banco, uma vez que sem estes as instituições bancárias não conseguem subsistir no mercado, a competitividade tem que ser então um factor diferenciador na sobrevivência de um determinado banco no mercado. Ser competitivo implica que se desenvolvam acções de Marketing eficientes e para isso é fundamental conhecer o consumidor.

Para além da competitividade, a sobrevivência dos bancos está também dependente dos lucros obtidos. Existem contudo clientes mais lucrativos e clientes menos lucrativos. Neste sentido, interessa ao banco reter os clientes mais lucrativos. Segundo Leverin e Liljander (2006) e Zineldin (2006), actividades de Marketing Relacional devem ser aplicadas a estes clientes de modo a aumentar a sua satisfação e lealdade para com o banco. Morgan (2007) afirma que um aumento em 5% na retenção dos clientes traduz-se num aumento em média de 50% nos lucros dos bancos. O mesmo autor afirma que é 5 a 10 vezes mais caro captar um novo cliente que manter um cliente já existente.

Zineldin (2006) reforça esta ideia afirmando que os custos de obtenção de um novo cliente são superiores aos custos de retenção dos clientes existentes. Em tempos de recessão, de modo a poupar recursos, Chaudhry (2004) afirma que se devem rentabilizar os clientes existentes em vez de investir na captação de novos clientes. Segundo Leverin e Liljander (2006) reter os clientes mais lucrativos torna-se difícil devido à oferta competitiva de outros bancos para este segmento. Para Gok (2007) a retenção de clientes traz benefícios económicos como um aumento do valor do consumidor ao longo do tempo (Life Time Value – LTV) e benefícios não económicos como um acréscimo da confiança, compromisso e cooperação. Para além da redução da necessidade de atrair novos clientes, para Zineldin (2006), a retenção dos clientes reduz também custos de investimento em estratégias de marketing ofensivas. Somente reter clientes, segundo Gronroos (1994), não é de modo algum suficiente. Alguns relacionamentos, mesmo a longo prazo, nunca serão lucrativos para a instituição. Como tal este autor afirma que um estudo acerca do lucro que cada cliente oferece deverá estar presente na tomada de decisões relacionadas com a retenção de clientes.

Os relacionamentos com os clientes são, deste modo um activo muito importante para a instituição, que importa preservar e desenvolver, sendo fundamental a utilização de programas e ferramentas de Marketing Relacional. O Marketing Relacional torna-se então fundamental uma vez que, segundo Gummesson (1997), este aumenta a produtividade do Marketing e a rentabilidade de cada cliente, assim como a retenção de clientes e a duração da sua relação, promovendo a estabilidade e a segurança dentro da organização.

A própria natureza do negócio bancário justifica o estudo. Neste sector é mais importante o lucro de um cliente ao longo do tempo do que o lucro de uma única venda o que vem justificar a ênfase nos relacionamentos (Dibb, 2001). Para além disso, o lucro que o cliente oferece ao banco está relacionado com o preço que é praticado a esse cliente. Segundo Gronroos (1994) o Marketing Relacional quando aplicado aos clientes torna estes menos sensíveis ao factor preço o que poderá levar a que se possam praticar preços mais elevados sem se perder o cliente. No sector bancário a propensão para a construção de relacionamentos também se torna mais evidente uma vez que segundo Priluck (2003) a confiança assume grande importância no sector financeiro.

A importância dos relacionamentos e da sua gestão levou ao desenvolvimento de estratégias de CRM que segundo Peppard (2000) contribuem para o aumento da competitividade e sustentabilidade das instituições. Lindgreen e Antiooco (2005:141) demonstram a importância do estudo do CRM uma vez que:

- “O CRM é um fenómeno recente, apenas introduzido no Marketing recentemente.”
- “Existe pouco consenso acerca do que o constitui.”
- “Não existem até ao momento princípios, ou linhas condutoras aceites o que torna difícil a construção de uma teoria ou a formulação de hipóteses.”

Segundo os mesmos autores a importância do estudo do CRM é reforçada pela volatilidade dos clientes. Os bancos perdem aproximadamente cerca de 8 % dos seus clientes anualmente o que leva a que no sector bancário se procurem cada vez mais implementar estratégias baseadas em CRM.

Pela importância da competitividade, do lucro e do relacionamento com o cliente para a sobrevivência das instituições bancárias torna-se importante estudar tanto o CRM como as estratégias de Marketing Relacional que, de um modo sistemático são o segredo para construir e manter um relacionamento estável e proveitoso com os clientes.

### 1.1.2 Propósito da Investigação

Os recursos que os bancos têm ao seu dispor assumem elevada importância na construção dos relacionamentos. Gronroos (1996) afirma que da parte da instituição, são investidos nos relacionamentos quatro tipos de recursos: colaboradores, tecnologia, conhecimento e tempo. A estes quatro recursos, Ashton e Pressey (2004), acrescentam os recursos financeiros como um dos investimentos na relação. Pelos custos que acarretam é fundamental que nos relacionamentos os recursos sejam investidos de forma criteriosa e precisa. Para tal é necessário compreender o papel de cada um destes recursos no estabelecimento de relações. Nesse sentido constitui propósito desta investigação estudar aprofundadamente o papel dos colaboradores, das tecnologias e dos processos que exigem tempo e conhecimento.

Não se pode falar em tecnologias e processos para estabelecer e manter relacionamentos com os clientes sem se falar em CRM. Deste modo parte deste estudo irá também focar as principais características do CRM assim como o seu papel como ferramenta para a construção dos relacionamentos.

### 1.1.3 Questões da Investigação

O objectivo deste estudo é encontrar resposta para quatro questões de investigação sendo uma principal e três secundárias.

Questão principal:

Qual o papel, das tecnologias e dos processos no estabelecimento de relações entre o gestor de clientes e os clientes, ou seja na implementação de relações?

Questões secundárias:

Qual a percepção que o gestor de clientes têm sobre a positividade/negatividade dessas tecnologias e processos?

Quais os benefícios percebidos na utilização dessas tecnologias e processos no desempenho da tarefa do gestor?

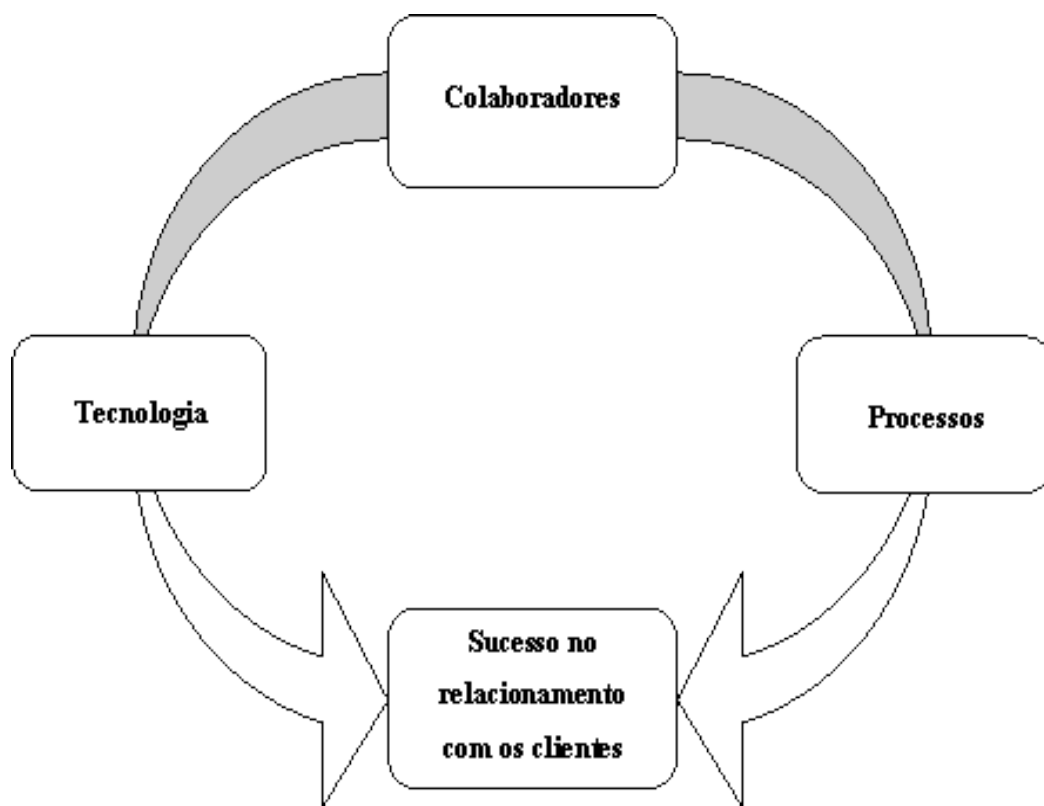
Quais as sugestões/propostas de alteração destas tecnologias e processos com vista à melhoria das tarefas dos gestores e à implementação de relações?

Ao longo da investigação o objectivo será encontrar resposta para estas questões.

#### 1.1.4 Modelo de Análise

No esquema seguinte pretende-se sistematizar a problemática da investigação. Como se pode observar, no modelo de análise estão presentes três recursos que a instituição tem ao seu dispor para atingir o sucesso no relacionamento com o cliente. Assim, os colaboradores surgem como ponto de partida sendo a tecnologia e os processos meios para atingir o fim proposto.

Figura 1 – Modelo de Análise



O objectivo final é compreender em que medida as ferramentas que os bancos têm ao seu dispor, nomeadamente os meios tecnológicos, juntamente com os processos, contribuem para o sucesso no estabelecimento de relações com os clientes.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 Definição de conceitos**

Antes de uma análise mais aprofundada da literatura existente, torna-se importante definir conceitos. Deste modo de seguida são apresentados pela visão de vários investigadores os conceitos de Marketing Relacional e de CRM.

#### **Marketing Relacional**

Diversos autores vêm o Marketing Relacional de perspectivas diferentes. Assim, para Gronroos (1996:7) Marketing Relacional “É o processo de identificar, manter e intensificar relações benéficas com os clientes e outros agentes envolvidos, através da estabelecimento e cumprimento mútuo de promessas”. Já para Hunt e Morgan (1994:22) marketing relacional consiste no “Conjunto de actividades dirigidas ao estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de relações de intercâmbio de sucesso”. Por sua vez, para Parvatiyar e Sheth (2000:9) marketing relacional é “o processo contínuo de entrar em actividades colaboradoras e de cooperação, bem como, programas com clientes directos e intermédios para criar e melhorar o valor económico mútuo a um custo reduzido”.

#### **CRM**

Reichold et al. (2004) afirmam que o CRM surgiu como resposta tanto à diminuição da lealdade dos consumidores como ao aumento da concorrência. O conceito de CRM, não é contudo, recente mas apesar disso não existe segundo Ngai (2005) uma definição de CRM universalmente aceite. O conceito de CRM gera controvérsia na medida em que este foi abordado frequentemente de várias formas distintas. Algumas de cariz mais relacional e outras de cariz mais tecnológico, havendo casos, segundo Payne (2005) em que este é visto como uma solução tecnológica de base de dados ou de gestão de campanhas ou vendas.

Para Zineldin (2006:436) o CRM é uma evolução do conceito de Marketing Relacional através da crescente ênfase na retenção de clientes e da gestão dos relacionamentos com

estes. Este autor afirma que “o CRM é um conceito complexo e holístico que requer processos de negócio apropriados e sistemas integrados”.

Por sua vez, para Handen (2000) e Greenberg (2001) o CRM é um conjunto de processos e políticas de negócio estabelecidos para adquirir, manter e servir os clientes.

Na perspectiva de Chaudhry (2004:1) o CRM “é um modelo de negócio que alinha produtos e estratégias de vendas com requisitos e preferências de clientes.” Payne (2005) acrescenta que os relacionamentos estabelecidos devem ser apenas desenvolvidos com clientes devidamente identificados de modo a potenciar a sua contribuição para os resultados da instituição.

O CRM como um processo estratégico nas interações existentes entre os clientes e a instituição têm como objectivo otimizar o valor do consumidor ao longo do tempo assim como a sua satisfação (Sanchez e Sanchez, 2005).

Finalmente para Greenberg (2001) o CRM é visto de um modo mais abrangente na medida em que engloba os processos directos com os clientes como sejam Marketing, Vendas e Atendimento.

Neste sentido pode referir-se que todos os conceitos enfatizam a necessidade de se encarar o CRM como um conjunto de estratégias para a gestão de relacionamentos orientados para o cliente. Nesta dissertação adopta-se o conceito de CRM na linha de Handen (2000) e Greenberg (2001) completada pela definição de Payne (2005) uma vez que esta se perspectiva como a definição mais abrangente onde estão incluídos os processos que com o apoio dos meios tecnológicos e dos conceitos de Marketing Relacional permitem obter o sucesso no relacionamento com os clientes. Deste modo pretende-se desenvolver este estudo partindo do Marketing Relacional como filosofia para o CRM como aplicação operacional.

Após a definição dos conceitos básicos pretende-se de seguida perceber aquilo que foi escrito e as relações existentes entre estes conceitos de modo a proceder à sua ligação ao sector bancário.

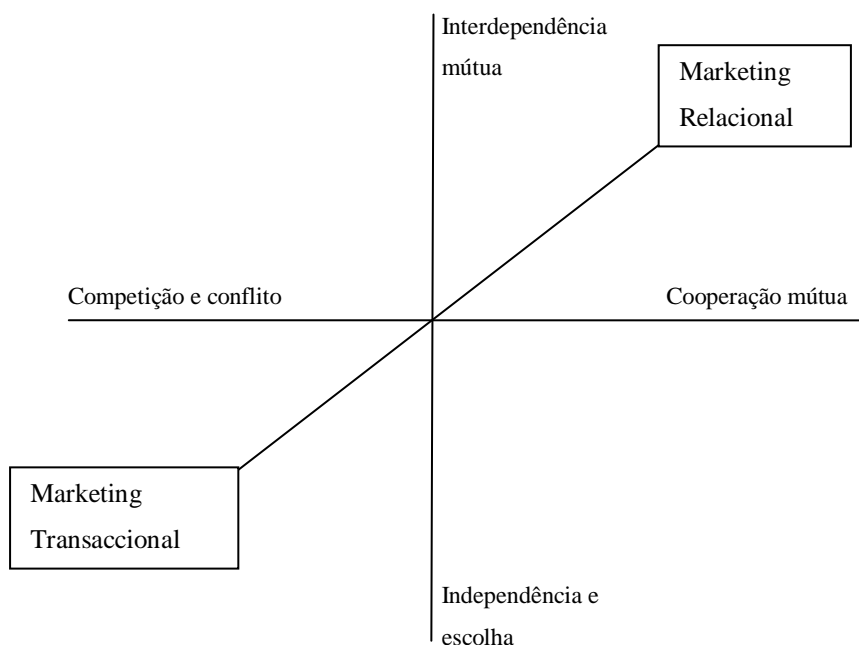
## 2.2 Marketing Relacional

### 2.2.1 Abordagem do Conceito

O Marketing Relacional parte de uma nova abordagem de mercado. Esta nova abordagem tem o seu foco no cliente em detrimento do produto, ou seja, a transacção é substituída pelo relacionamento. A preocupação com a aplicação do Marketing Mix ao produto é substituída pelo alinhamento dos recursos, competências e processos de modo a criar valor para o cliente (Gronroos, 2004).

Sheth e Parvatiyar (2000) apresentam, como se pode observar na Figura 2 os axiomas do Marketing Relacional num gráfico de quatro quadrantes. No quadrante onde se localiza o Marketing Relacional existe reciprocidade, o cliente e a instituição cooperam entre si tornando-se interdependentes. Estas características vêm contrastar com a autonomia entre ambas as partes existentes no quadrante do Marketing Transaccional, aqui, imperam conceitos como conflito e escolha.

Figura 2 - Axiomas do Marketing Transaccional e do Marketing Relacional



Fonte: Sheth e Parvatiyar (2000: 122)

A alteração na abordagem leva a que a competição e o interesse próprio se transformem em criação de valor. Factores como a independência de escolha entre os actores de

Marketing são agora desafiados pelos proponentes do Marketing Relacional. Competição e conflito foram substituídos por cooperação mútua, independência e escolha foram substituídos por interdependência mútua (Sheth e Parvatiyar, 2000).

Na Tabela 1 apresenta-se um quadro resumo com as características do Marketing Transaccional por oposição às características do Marketing Relacional. Pode observar-se com facilidade a distinção entre os dois tipos de Marketing. No Marketing Relacional, é dada ênfase ao compromisso, aos contactos e ao serviço ao cliente por oposição ao Marketing Transaccional mais ligado ao produto. Existe no Marketing Relacional uma cooperação entre as partes que segundo Sheth e Parvatiyar (2000) leva a que as relações económicas, emocionais e estruturais entre ambas as partes exijam interdependência e cooperação.

Tabela 1 – Marketing Transaccional VS Marketing Relacional

<b>Marketing Transaccional</b>	<b>Marketing Relacional</b>
Foco numa única venda	Foco na retenção do cliente
Orientação para as características do produto	Orientação para os benefícios do produto
Curta dimensão temporal	Longa dimensão temporal
Fraca ênfase no serviço ao cliente	Elevada ênfase no serviço ao cliente
Limitado compromisso com o cliente	Elevado compromisso com o cliente
Contactos com o cliente moderados	Contactos com o cliente frequentes
Qualidade é acima de tudo uma preocupação da produção	Qualidade é uma preocupação de todos

Fonte: Elaboração própria com base em Christopher et al. (1991)

Sheth e Parvatiyar (2000) afirmam que as parcerias estabelecidas permitem através da partilha de recursos reduzir os custos e aumentar a eficiência e a eficácia. A juntar a

estas práticas os mesmos autores defendem que o envolvimento do cliente nas fases iniciais de planeamento, juntamente com uma customização em massa, tornam as práticas de Marketing mais efectivas.

### 2.2.2 Principais Escolas de Pensamento

Segundo Gummesson (1998) o Marketing Relacional recebeu contributos de três áreas: Marketing-Mix e áreas tradicionais do Marketing, incluindo a Gestão de Vendas; Marketing de Serviços desenvolvido pela Escola Nórdica e abordagem de Redes no Marketing Industrial conhecida por Grupo IMP.

Para Gronroos (1996) tanto a Escola Nórdica de Serviços como o Grupo IMP são as duas principais correntes de pensamento do Marketing Relacional. Ambas tiveram origem no Norte da Europa mas as suas ideias acabaram por se alargar a todo o mundo ocidental.

Conceitos como relacionamentos, redes e interações estão presentes nas duas escolas. Gummesson (1996:33) define relacionamentos como “contactos entre duas ou mais pessoas, que podem ocorrer também entre pessoas e objectos, símbolos e organizações”. Para o mesmo autor, redes são conjuntos de relacionamentos e interações, são actividades que ocorrem no interior dos relacionamentos e das redes”. Segundo Gummesson (1994:5) “os relacionamentos requerem pelo menos duas partes – basicamente um fornecedor e um cliente – que entram em interações entre eles.” Para este autor relacionamentos mais complexos ocorrem entre redes.

Estas foram as duas escolas que mais se destacaram pelo seu contributo e pelo facto de serem precursoras pelo que se irá de seguida proceder ao seu estudo.

#### 2.2.2.1 Escola Nórdica

A Escola Nórdica de Serviços iniciou-se nos países escandinavos no final dos anos 80. Gronroos (2000), um dos seus precursores, afirma que esta escola, mais ligada ao Marketing de Serviços, valoriza os relacionamentos de longa duração dentro da prestação de serviços. Pela perspectiva desta escola, o Marketing de Serviços esteve

sempre orientado para os relacionamentos sendo que o interesse crescente surgiu com a aplicação a áreas mais ligadas à produção de bens industriais.

Pelo fundador desta escola, Gronroos (2000), o serviço é visto como um processo em que a sua produção coincide com o seu consumo contrastando com os bens industriais em que a produção e o consumo são vistos como duas fases sequenciais.

A prestação de serviços, pela relação muitas vezes presencial entre o prestador e o consumidor, facilita o aparecimento de relacionamentos que se tornam duradouros se do processo de produção e consumo resultar a satisfação do consumidor (Gronroos, 2000). A satisfação é importante na medida que esta fortalece as ligações entre as partes e permite aumentar a confiança (Ravald e Gronroos, 1996). Ao mesmo tempo, a prestação de serviços associada ao produto, pela característica diferenciadora que assume na satisfação das necessidades, desejos e expectativas dos consumidores leva a que num mercado concorrencial, apesar da grande diversidade e multiplicidade de oferta, o pacote oferecido se destaque dos restantes (Gronroos, 1996).

A preocupação com os relacionamentos, apesar de ser vista como uma estratégia de Marketing, deve contudo, segundo Gronroos (2000) ser uma preocupação global da organização e não apenas do responsável pela área de Marketing. A importância dos relacionamentos é tal que para Ravald e Gronroos (1996) a manutenção dos mesmos entre a instituição e os restantes intervenientes, sejam eles fornecedores, público em geral, intermediários ou clientes constitui o cerne do Marketing Relacional.

O relacionamento, segundo Gronroos (2000), não deverá cingir-se apenas à relação entre o fornecedor de bens ou serviços e o cliente. Segundo este autor, neste processo todos os *stakeholders* (instituições financeiras, parceiros de negócio, distribuidores, etc.) são chamados a intervir. Segundo a visão deste investigador, este processo inicia-se com a identificação dos potenciais clientes com os quais se estabelecerá uma relação e deverá desenvolver-se positivamente de modo a tornar-se proveitoso para toda a organização.

Segundo Gronroos (1996) o cliente não procura apenas bens ou serviços. O cliente procura uma oferta que inclua para além do bem ou serviço propriamente dito, um conjunto de serviços pós-venda associados que deverão ser prestados devidamente e em

tempo oportuno, uma vez que a insatisfação do cliente prende-se mais com o serviço pós-venda do que com o serviço propriamente dito (Gronroos, 1996 e Gronroos, 2000).

Gronroos (2000:98) assume que para implementar, com sucesso uma estratégia de Marketing Relacional as instituições deverão encarar “o processo de interacção como o cerne do Marketing Relacional, o processo de diálogo como suporte do desenvolvimento e melhoria dos relacionamentos e o processo de valor como o output do Marketing Relacional”. Para esta escola a interacção, o diálogo e o valor, são os três processos chave para o Marketing Relacional (Gronroos, 2000; Gronroos 2004), como se vai desenvolver de seguida.

### **Interacção**

Segundo Gronroos (2000) a interacção assume no Marketing Relacional uma importância comparável à que a transacção comercial assume no Marketing de transacções. A gestão do processo de interacção é fulcral no Marketing Relacional, deste modo, as interacções podem e devem ser melhoradas por um planeamento e programa de comunicações. Só assim se pode estabelecer um diálogo que terá como consequência uma interacção que acrescente valor à relação (Gronroos, 2004). Após estabelecido o relacionamento, estabelece-se o processo de interacção onde vários contactos entre as partes passam a ocorrer com frequência (Gronroos, 2000).

### **Comunicação**

Para Gronroos (2000) o processo comunicativo está dependente do processo de interacção, uma vez que se este for medíocre, um processo apenas de comunicação não desenvolve relações proveitosas e duradouras.

As comunicações são importantes, contudo mesmo integradas num programa de Marketing, não são Marketing Relacional. Estas influenciam contudo a perspectiva Relacional do Marketing e assumem relevância no processo de estabelecer, manter, e melhorar o processo de interacção com todos os stakeholders. Assim, segundo este autor, todos os contactos que o consumidor estabelece com a outra parte, incluem um elemento comunicativo. Gronroos (2004) reafirma que os contactos positivos entre as partes são fundamentais uma vez que contactos negativos não criam relacionamentos duradouros.

À comunicação entre as partes, incluída no processo relacional, a Escola Nórdica atribui o nome de processo de diálogo. Este processo inicia-se, segundo Gronroos (2000), antes do processo de interação mas ambos devem ocorrer de forma paralela de modo a que um suporte o outro.

Segundo Gronroos (2004) na perspectiva do Marketing Relacional, as comunicações podem ser feitas utilizando diversos canais mas terá sempre que haver uma resposta de algum tipo que permita melhorar e desenvolver o relacionamento. Deste modo todas as comunicações e interações com o cliente devem fazer parte de um plano contínuo e sistemático. Só deste modo teremos Marketing Relacional.

### **Valor**

Em relação ao valor criado, este é tido como factor diferenciador, uma vez que uma estratégia de Marketing Relacional deve criar mais valor para pelo menos uma das partes quando comparado com o Marketing de simples transacções (Gronroos, 2004).

Autores como Gummesson (1997), Gronroos (2000) e Gronroos (2004) afirmam que este é transferido e em parte criado juntamente com o cliente. Esta transferência deverá ocorrer antes e durante o processo de interação. Deste modo, a criação de valor é um processo que ocorre ao longo do tempo e que deverá ser sustentada através da oferta de serviços adicionais que muitas vezes significam custos acrescidos para o consumidor. Na Escola Nórdica este processo é chamado de “Processo de Valor (Value Process)” (Gronroos, 2000: 108). A criação de valor, que segundo Gummesson (2002) é normalmente associada ao fornecedor ou prestador do serviço, sendo ao cliente apenas associado o seu consumo, deverá passar a ser também da responsabilidade do consumidor. Deste modo, este deixará de ser um sujeito passivo, um destruidor de valor e passará a ser co-produtor, utilizador e criador de valor. O valor apenas existe depois da experiência de utilização de determinado produto ou serviço pelo que o consumidor também poderá acrescentar valor. Zineldin (2006) reforça esta ideia, uma vez que coloca o cliente como parte integrante do processo de criação de valor.

Na Escola Nórdica, o contexto de Valor Percebido pelo Consumidor (*Customer Perceived Value – CPV*) é tido como fundamental e segundo Gronroos (2004) deve ser

suportado pelo factor diálogo antes e durante o processo de interacção. Zineldin (2006:431) apresenta o conceito de Valor Entregue ao Cliente (*Customer Delivered Value – CDV*) que define como “a totalidade do valor oferecido ao cliente menos o custo total do cliente”. O mesmo autor apresenta como exemplos de valor oferecido o valor funcional do produto, “o valor do serviço, o valor emocional, o valor social, o valor condicional, o valor epistémico e a imagem”. Como exemplos dos custos do cliente, Zineldin (2006) inclui o preço, o tempo, os esforços despendidos com a compra, a energia e o valor do custo psicológico.

Gronroos (2000) alerta também para o perigo de o valor acrescentado poder vir a ter uma carga negativa. Se os serviços adicionais não ocorrem da forma esperada e não acrescentarem valor ao serviço estamos na presença de “valor negativo acrescentado ou destruição de valor” (Gronroos, 2000:110). Este autor acrescenta que a solução deste problema não passa por acrescentar novos serviços à oferta, mas sim melhorar os serviços prestados, uma vez que muitas vezes a introdução de novos serviços na oferta é ofuscada pelos maus serviços existentes, o que leva a que o valor negativo acrescentado se mantenha.

Como se pode ver na Figura 3 é importante que todos os processos citados anteriormente façam parte do Marketing Relacional. O processo de interacção como o cerne do relacionamento, o processo de diálogo como o aspecto comunicativo e o processo de valor como o resultado da relação (Gronroos, 2000; Gronroos 2004). O mesmo autor afirma que, se alguma das três partes não for devidamente analisada e não estiver integrada com as restantes, a implementação do Marketing Relacional pode vir a ser comprometida.

Figura 3 – Componentes do Marketing Relacional



Fonte: Gronroos (2000: 111)

O Marketing Relacional, segundo Gronroos (2004), só terá sucesso e será aceite como proveitoso pelo consumidor se este através de um processo de valor lhe reconhecer valor e estiver associado a um plano de comunicações e interacções sistemáticas. Os processos de comunicação e interacção deverão sempre ser aplicados após a análise prévia do progresso de criação de valor. Se este não estiver a decorrer de forma planeada ou os resultados obtidos não forem positivos o valor percebido pelo cliente pode transformar-se em negativo.

#### 2.2.2.2 Grupo IMP

O Grupo IMP (Industrial Marketing and Purchasing) teve as suas origens na Suécia, nos anos 70. O grupo baseou-se no Marketing Industrial numa perspectiva de interacção e redes na gestão de relações empresariais (Antunes e Rita, 2008; Gronroos, 2000). O grupo IMP conjectura um modelo teórico onde a importância das relações nas redes empresariais está sempre presente. De acordo com esta abordagem, as redes de

organizações são o conceito dominante onde os relacionamentos explicam apenas o desenvolvimento e a gestão das redes existentes (Gronroos, 2000).

Para os autores desta escola, e num contexto industrial, as empresas estabelecem relações entre si que chegam a constituir verdadeiras redes inter-organizacionais onde estão presentes não só os fluxos de bens e serviços, mas também intercâmbios financeiros e sociais.

Segundo Ford e Hakansson (2006:254) “os elementos dentro de uma estrutura de rede, quer sejam actores ou recursos, serão o resultado de interações e desenvolverão características através dessa interação. As próprias empresas serão o resultado dessa interação”. Gok (2007) afirma que pela perspectiva da interação o comprador e o vendedor são membros activos no mercado assumindo papéis específicos.

O Grupo IMP desde cedo dividiu-se em três linhas de pensamento diferentes: IMP1, IMP2 e em simultâneo com estas a Rede de Investigação Internacional.

### **IMP 1**

Segundo Hakansson e Snehota (2000) este projecto iniciou-se em 1976 e manteve-se até 1982. Os contactos iniciais do grupo focaram o descontentamento com os conceitos de Marketing existentes na altura e a partilha de interesses acerca dos mercados industriais. A ideia-chave deste projecto foi a interação no relacionamento.

A orientação do grupo para a investigação empírica levou a que os investigadores estivessem atentos tanto às dificuldades de aplicar conceitos de Marketing genéricos à realidade encontrada nos mercados industriais (Hakansson e Snehota, 2000), como explicar fenómenos encontrados com base nas teorias existentes (Ford e Hakansson, 2006). Várias recolhas de dados e investigações empíricas levaram à elaboração do “modelo de interação no relacionamento entre o comprador e o vendedor” (Hakansson e Snehota, 2000:72).

### **IMP 2**

Na origem do projecto IMP2 estão os resultados obtidos no IMP1 aos quais se juntaram outros investigadores, interesses e vertentes de investigação. O estudo das redes de

relacionamentos e os efeitos que a interdependência pode ter para as empresas envolvidas foi o principal interesse deste grupo. (Hakansson e Snehota, 2000)

### **Rede de Investigação Internacional**

A rede de investigação internacional do grupo IMP surge como resposta à necessidade de investigação das diferentes vertentes que entretanto foram emergindo dos projectos anteriores sempre tendo como ponto-chave o impacto que o relacionamento entre o comprador e o vendedor tem na gestão do negócio e no funcionamento dos mercados.

Segundo Hakansson e Snehota (2000) a investigação no grupo IMP é realizada com base em quatro fundamentos:

- (i) Entre compradores e vendedores existem relacionamentos que advêm do processo de interacção e que é importante identificar de uma vez que frequentemente são problemas e soluções;
- (ii) Os relacionamentos de negócios estão conectados entre si de diversos modos, formando uma rede, sendo que cada relacionamento faz parte de algo maior em que actua, não só como ponte, mas também como reflector ou projector de outros relacionamentos;
- (iii) O relacionamento é uma combinação que afecta a produtividade e eficiência e ao mesmo tempo cria interdependência, servindo na maioria dos casos para ligar actividades e interligar recursos;
- (iv) Os relacionamentos podem levar a conflitos entre as duas partes, o que afecta o desenvolvimento de recursos e a inovação, mas também podem ser usados para desenvolver e redireccionar recursos entre ambos, podendo deste modo ser essenciais para desenvolver a capacidade de uma empresa inovar.

O grupo IMP questionou as ideias prevalentes de que actos transaccionais não passavam de actos isolados. Segundo estas ideias os fornecedores construía a sua estratégia tendo como base o Marketing-Mix, mas considerando o mercado como passivo e homogéneo, as decisões de compra e de venda eram consideradas separadamente. Autores como Ford e Hakansson (2006) destacam transacções como episódios de um relacionamento onde clientes e fornecedores são grupos heterogéneos

que interagem de modo activo, onde actos de compra e de venda são analisados simultaneamente.

A interacção segundo Ford e Hakansson (2006:250) não é o resultado de uma simples acção levada a cabo por um único indivíduo. “Interacção é o processo no qual o resultado de uma qualquer acção é afectado pelo modo como essa acção é percebida e pelas reacções de ambas as partes”. Segundo Gok (2007) o relacionamento entre duas instituições é também afectado de modo indirecto pelo relacionamento que estas mantêm com outras instituições fazendo deste modo parte da mesma rede global

### **2.3 Marketing Relacional no sector bancário**

O sector bancário sendo um sector de serviços foi dos primeiros a implementar estratégias de Marketing Relacional. Estas estratégias são fundamentais uma vez que segundo Colgate e Danaher (2000) influenciam a lealdade e a satisfação do consumidor. Estes factores são importantes uma vez que segundo Leverin e Liljander (2006) levam a atitudes favoráveis para com a instituição, quando comparadas com a concorrência. Para além disso a lealdade segundo Ravald e Gronroos (1996) é o primeiro passo para a construção de um relacionamento estável, longo e proveitoso para ambas as partes.

Blery e Michalakopoulos (2006) através de um estudo efectuado no sistema bancário concluíram que características inerentes aos colaboradores do banco como sejam a simpatia e a prontidão são consideradas mais importantes pelos clientes na escolha do banco quando comparadas com características como sejam a conveniência, a publicidade ou a recomendação por terceiros. A importância atribuída aos colaboradores justifica a implementação de uma estratégia de Marketing Relacional, que segundo Colgate e Danaher (2000) pode ser forte ou fraca, podendo ocorrer resultados positivos e negativos, sendo os negativos maiores em magnitude.

#### **2.3.1 O relacionamento com o cliente**

Como foi descrito anteriormente, o desenvolvimento de um relacionamento para com os seus clientes é fundamental para a instituição. Este ocorre segundo Gronroos (2004) dentro do processo de interacção, onde diversos contactos se sucedem ao longo do

tempo, sejam eles entre pessoas, entre pessoas e sistemas e entre sistemas de ambas as partes. Gronroos (1994:9) divide em duas partes o desenvolvimento da relação com o consumidor, “a atracção e a construção do relacionamento que decorre ao longo do período de vida do relacionamento.”

Pela importância que os relacionamentos têm para a instituição e pela vantagem que estes trazem face aos seus concorrentes, a orientação para os relacionamentos deve ser um dos pontos-chave do banco. Esta traduz-se, segundo Zineldin, (2005) como uma forma de posicionamento no mercado, e segundo Sin et al. (2002) como um factor crítico de sucesso para a performance do negócio. Estes autores desenvolveram um modelo que envolve seis componentes comportamentais: confiança, ligação, comunicação, partilha de valores, empatia e reciprocidade. Como se pode verificar na Figura 4, o cliente está no centro de todas as componentes tendo todas o mesmo peso aparente. Contudo, os investigadores concluem que factores como a ligação e comunicação contribuem para melhores performances na retenção de clientes e no crescimento das vendas entre outros. Por outro lado a confiança não assume um impacto significativo na performance do negócio.

Figura 4- Componentes da orientação para o Marketing Relacional



Rao e Perry (2002) identificam a confiança, a reciprocidade, a comunicação e a partilha de valores como fazendo parte de um conjunto de ligações sociais que são obrigatórias para que se desenvolva Marketing Relacional. A confiança é um factor fundamental numa relação na medida em que segundo Hunt et al. (2006:75) esta “reduz o risco associado às trocas relacionais, uma vez que está associada à fiabilidade, integridade e competência.” A confiança, segundo Ravald e Gronroos (1996) é desenvolvida com o decorrer de transacções bem sucedidas que levam a que o consumidor comece a sentir segurança em relação ao fornecedor.

Num relacionamento existem trocas entre duas partes mas, segundo Gronroos (1996), o relacionamento não se trata apenas de uma troca, considera esta visão muito limitada. Para este autor apesar das trocas que ocorrem num relacionamento, estamos perante uma associação entre duas partes que perdura durante o tempo. Gummesson (1994) reforça esta ideia afirmando que os relacionamentos não enfatizam apenas as interacções a longo prazo como também o lucro ao longo do tempo. Para Leverin e Liljander (2006) o aumento da rentabilidade do cliente, juntamente com a prestação de um serviço de qualidade, são os objectivos principais do Marketing Relacional.

Zineldin (2005) afirma que o banco deverá criar com os seus clientes relacionamentos que acrescentem valor para além daqueles que são entregues com o produto ou serviço. Em relação a este, Ravald e Gronroos (1996) afirmam que é considerado como um dos componentes mais importantes do Marketing. Segundo estes autores a entrega de valor acrescentado aos clientes foi a estratégia competitiva que obteve mais sucesso na década de 90.

Zineldin (2005) afirma que para a criação de valor, elementos tangíveis e intangíveis devem ser adicionados ao produto ou serviço de modo a que seja criado *Customer Delivered Value* (CDV). Ford e Hakansson (2006) acrescentam que os relacionamentos apesar de exigirem investimentos no presente, apenas dão resultados no futuro. Isto porque o valor inerente a um relacionamento vai para além das transacções imediatas que ocorrem no seu âmbito. Contudo, estes limitam a arbitrariedade na tomada de decisões e levam a uma redução nos recursos da organização.

### 2.3.2 Custos e Benefícios dos Relacionamentos

Para ambas as partes envolvidas no relacionamento este tem custos e benefícios. Segundo Hunt et al. (2006), instituições e consumidores só investem em relações quando acreditam que os custos em que incorrem são inferiores aos benefícios.

Em relação aos benefícios para a instituição, os relacionamentos permitem poupar nos custos de investigação, reduzir a incerteza e o número de tomadas de decisão (Ford e Hakansson, 2006). Autores como Sheth e Parvatiyar (2000) e Zineldin (2006) afirmam ainda que a retenção de um cliente apresenta para a organização custos inferiores quando comparados com a captação de novos clientes. Os mesmos autores afirmam ainda que a capacidade de retenção de clientes constitui uma vantagem competitiva sustentável para a organização.

Para a instituição os relacionamentos também acarretam custos. Numa perspectiva de poupança de recursos, Rao e Perry (2002) afirmam que organizações como os bancos, devem interessar-se por manter relacionamentos apenas com alguns dos seus clientes segmentando aqueles com quem o relacionamento seja mais proveitoso para a instituição, devendo para estes, segundo Gok (2007), desenvolver produtos específicos. Peppard (2000) afirma que para uma poupança dos recursos, os clientes não devem ser tratados todos do mesmo modo. Apenas se deverá investir em relacionamentos com clientes em que o potencial de se obter o retorno do investimento seja elevado.

Em relação aos custos para o consumidor, Hunt et al. (2006), apontam a exclusão de ofertas mais vantajosas por parte da concorrência e a vulnerabilidade perante uma atitude oportunista por parte da instituição como os custos que mais se adequam à realidade da banca. Como benefícios, Hunt et al. (2006) apontam a confiança existente, a partilha de valores, a redução nos custos de procura, a diminuição do risco e a customização. Para além destes e do preço do produto ou serviço, Gronroos (2004) aponta, associados ao relacionamento, vários custos que são percebidos e suportados pelo cliente, podendo a título de exemplo estar relacionados com atrasos em relação à prestação de serviços acordados com o fornecedor; bem como, custos psicológicos que se traduzem na percepção de perda de controlo e de confiança no fornecedor e na sua capacidade de cumprir com o acordado.

Do ponto de vista do cliente, Priluck (2003:37) afirma que os clientes valorizam relacionamentos uma vez que através destes os próprios sentem que as tarefas de compra e recolha de informação ficam facilitadas, “o risco é diminuído e o conforto psicológico é aumentado”.

Para além dos benefícios e custos em que incorrem instituições e clientes ao entrar em relacionamentos, para Claycomb e Martin (2002) é a própria sobrevivência da instituição e sucesso do negócio a longo prazo que está em risco se a instituição não tiver capacidade de construir relacionamentos positivos com os seus clientes.

### 2.3.3 Factores Críticos de Sucesso no Marketing Relacional

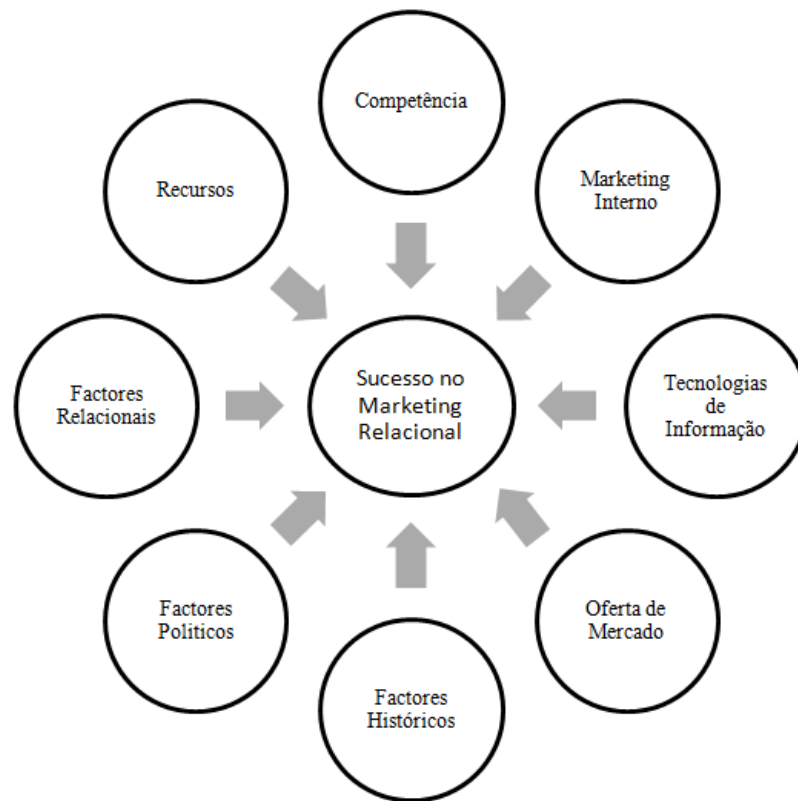
A recuperação dos custos de implementação de um programa de Marketing Relacional está dependente do sucesso na construção e no estabelecimento de relacionamentos com os clientes. Autores como Zineldin (2005) identificam os cinco factores que deverão estar presentes para estabelecer e manter um relacionamento com o cliente. São eles:

- A natureza dinâmica dos mercados actuais tem que estar reflectida no relacionamento,
- Expectativas positivas de ambas as partes acerca do relacionamento,
- Interdependência,
- Capacidade de adaptação,
- Qualidade no processo de interacção.

A presença destes factores influencia positivamente o relacionamento e contribui para que se obtenha sucesso na implementação do Marketing Relacional.

O sucesso de uma política de Marketing Relacional está dependente de vários factores. Hunt et al. (2006) identificam, como se pode verificar na Figura 5, oito factores críticos de sucesso. Os autores afirmam que estes não podem ser considerados independentemente.

Figura 5 – Factores de sucesso no Marketing Relacional



Fonte: Adaptado de Hunt et al. (2006: 78)

De entre os oitos factores enumerados aquele sobre o qual vai incidir mais esta investigação são as tecnologias de informação, que segundo Hunt et al. (2006) incluem factores como o CRM, Bases de dados e Data Mining, os recursos, nomeadamente os colaboradores e os processos estabelecidos e os factores relacionais que incluem a lealdade e a confiança.

#### 2.3.4 O Gestor de Relacionamento nos principais bancos portugueses

A intangibilidade é uma das características inerentes ao marketing aplicado aos serviços (Zeithaml et al., 1985). Esta segundo Laroche et al. (2003) afecta o risco percebido pelo cliente que é tido como preocupante pelo sector bancário. A figura do gestor de relacionamento colmata em parte esta intangibilidade uma vez que personifica o serviço dando deste modo uma percepção de segurança ao cliente. Para além disso a gestão do

relacionamento permite, segundo Zineldin (2005:331), tirar o máximo proveito deste. Este autor afirma que “a gestão do relacionamento enfatiza a organização das actividades de Marketing em torno de um processo multifuncional por oposição às funções organizacionais ou departamentos. Isto resulta numa forte ligação entre os processos internos e as necessidades dos consumidores resultando em maiores níveis de satisfação por parte destes.”

Segundo Gronroos (1996) os colaboradores envolvidos são fundamentais uma vez que influenciam o cliente em termos de percepção da qualidade e satisfação. Deste modo este autor afirma que o sucesso do Marketing Relacional depende em grande parte das atitudes, compromisso e performance dos colaboradores da organização. Esta mesma ideia é reafirmada por Fjermestad e Romano (2003) que defende que os trabalhadores são fundamentais em todo o processo. Kaynak e Harcar (2005) pela importância atribuída aos gestores de relacionamento acabam por considerar estes como os clientes internos do banco a quem devem ser dirigidas campanhas de marketing interno.

Apesar da importância de todos os colaboradores da instituição, compete aos gestores de clientes, a gestão dos relacionamentos com os seus clientes de um modo efectivo. Deste modo a figura principal da gestão do relacionamento é o gestor de relacionamento. Para Gordon (1998) ao gestor de relacionamento compete liderar um processo interno de revisão e criação de valor para com aqueles que lidam com o cliente usando a tecnologia e os processos postos em prática pela organização com esse fim. O facto de estarem próximos dos seus clientes, permite aos gestores de relacionamento, segundo Ravald e Gronroos (1996), compreender as suas necessidades e preferências de um modo mais efectivo.

Gordon (1998) afirma que apesar de os gestores de relacionamento serem a chave de todo o relacionamento, estes deverão estar dotados de meios tecnológicos e processos que aumentem as suas capacidades e os tornem mais eficientes. Para tal autores como Shum et al. (2008) defendem que a implementação de um programa de CRM. Este exige por parte dos empregados uma adaptação a uma nova maneira de pensar, acompanhada por alterações também no comportamento. É necessário ouvir os intervenientes no processo de implementação de CRM pelo que estes autores consideram que o sucesso do CRM está dependente da sua aceitação pela maioria dos empregados.

Nesta dissertação, considerando a importância do contributo dos colaboradores para o sucesso de práticas de CRM e sendo o objecto de estudo a Banca Portuguesa, os Gestores de Relacionamento serão os Gestores de Cliente (GC).

Na banca portuguesa, através da segmentação de clientes que tem vindo a ser feita, de modo a prestar um serviço com mais qualidade aos clientes com maior potencial, foi criado em quase todos os bancos um serviço de atendimento personalizado. A figura central deste serviço é o Gestor de Cliente. A este, foi incumbida a tarefa de gerir uma carteira de clientes previamente definida pelo banco.

Os três maiores bancos portugueses definem, como se pode ver através da Tabela 2, o seu serviço de atendimento preferencial de modo semelhante.

Tabela 2 – Serviços de atendimento personalizado nos três principais bancos portugueses

<b>Banco</b>	<b>Serviço</b>	<b>Gestor de Relacionamento</b>	<b>Descrição do serviço</b>	<b>Fonte</b>
BCP	Cliente Prestige	Gestor Prestige	“Aconselhamento financeiro rigoroso e profissional através de um interlocutor privilegiado, sempre disponível, para acompanhar as suas decisões e identificar, em cada momento, as melhores oportunidades de investimento.”	BCP (2009)
BES	BES 360°	Gestor Dedicado	“Gestor que está permanentemente a par de todas as questões da sua vida financeira. Alguém com uma disponibilidade fora do comum para resolver problemas, conhecedor das suas reais necessidades que, por isso, não o faz perder tempo com propostas desajustadas.”	BES (2009)
CGD	Caixazul	Gestor Caixazul	“Serviço de gestão personalizada prestado aos clientes de Gama Alta. Consiste fundamentalmente em: Aconselhamento/ apoio à decisão; Soluções à medida e Gestão de oportunidades. O Gestor de Cliente é a materialização do serviço Caixazul na vertente do relacionamento, e o principal embaixador da marca.”	CGD (2009)

Como se pode observar na Tabela 2, em todos os bancos é feita a referência ao relacionamento, à disponibilidade e ao conhecimento que o gestor tem do cliente, o que faz com que seja prestado um serviço personalizado de qualidade uma vez que segundo Gordon (1998) quem lida com os clientes deve ter a capacidade de:

- comunicar com os clientes de modo a conhecê-los,
- lembrar contactos anteriores,
- perceber os seus problemas actuais,
- antever o futuro
- apresentar respostas, soluções ou sugestões apropriadas.

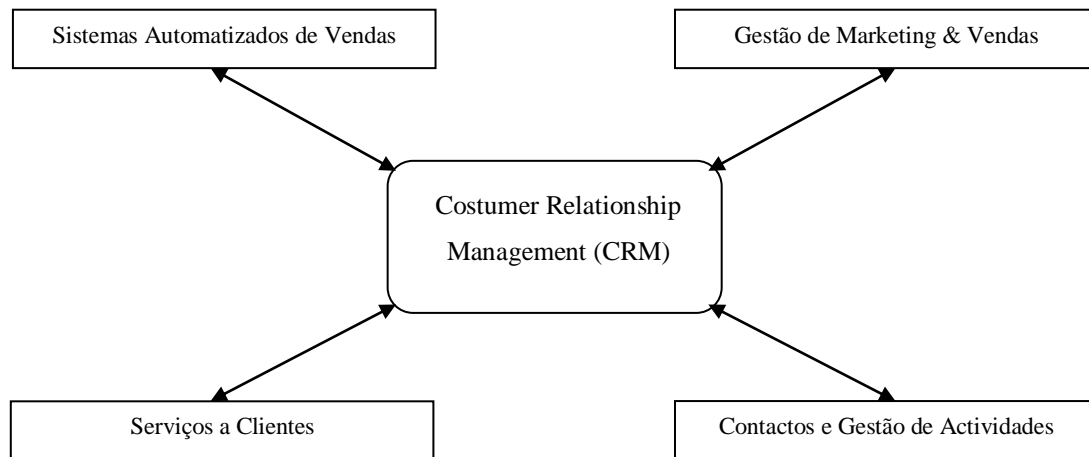
## 2.4 CRM

Foram inicialmente abordadas as várias definições de CRM. De seguida pretende-se analisar os tipos de CRM, as suas componentes, a sua ligação à qualidade do atendimento e à lealdade dos clientes, compreender as condicionantes do seu sucesso e das suas falhas e analisar a sua implementação no sector financeiro.

O mercado, assim como os próprios clientes, está diferente. Pelo volume de clientes que uma instituição financeira tem, não se torna possível conhecer todos os clientes como ocorria, por exemplo, no passado com os “comércios de rua”. Contudo a informação acerca das necessidades dos clientes, dos seus desejos, entre outros, assume cada vez mais uma vantagem competitiva para a instituição que a possui e que faz uso da mesma. Para este tipo de informação ser útil, esta terá que estar tratada e armazenada de forma a ser consultada quando oportuno. São estas as alterações no mercado que tornam o papel do CRM fundamental. Hunt et al. (2006) acrescentam que a heterogeneidade existente entre os clientes, bem como a diversidade de transacções que as instituições praticam, tornam a gestão de clientes uma tarefa desafiante que poderá ser facilitada com um programa de CRM.

Reis (2000) apresenta como se pode observar na Figura 6 uma visão do CRM de onde fazem parte quatro componentes do sistema de Marketing da organização: Sistemas Automatizados de Vendas, Gestão de Marketing & Vendas, Serviços a Clientes e Contactos & Gestão de Actividades. O CRM faz a ligação e o intercâmbio entre todos os departamentos recolhendo dados de todos eles e transformando esse input em informação útil para a relação com o cliente.

Figura 6 - Uma visão do CRM



Fonte: Reis (2000:115)

Handen (2000) apresenta uma série de vantagens do CRM quando comparado com o Marketing de Massas. Segundo este autor o CRM permite:

- Reduzir custos de publicidade;
- Facilitar a identificação de determinados clientes pelas suas necessidades;
- Facilitar o acompanhamento em termos de eficiência de uma determinada campanha;
- Permite às organizações competir por clientes com base no serviço e não no preço;
- Prevenir elevados investimentos em clientes com pouco valor, ou fracos investimentos em clientes com elevado potencial;

- Permite encurtar o tempo de desenvolvimento e implementação de um novo produto no mercado;

Com este conjunto de vantagens torna-se perceptível que apesar dos custos em termos de investimento com a implementação de uma estratégia de CRM, o retorno do investimento suplantará os custos iniciais uma vez que segundo Handen (2000) uma estratégia de CRM permitirá, reconquistar clientes que haviam abandonado a instituição ou o planeavam, aumentar/criar lealdade nos clientes actuais da instituição, efectuar *cross-sell/up-sell* e captar novos clientes.

#### 2.4.1 Tipos de CRM

Payne (2005) divide o CRM em três tipos: operacional, analítico e colaborativo. Para este autor o CRM Operacional é aquele que é usado nos serviços de contacto com cliente permitindo satisfazer todas as suas necessidades; o CRM Analítico é aquele que envolve a recolha e o tratamento e armazenamento dos dados do cliente permitindo, através do agrupamento por segmentos, oferecer-lhe os produtos adequados; por fim, o CRM Colaborativo é aquele que envolve todas as interacções entre os diversos sectores da instituição e permite ao cliente escolher o melhor meio de contacto com a instituição. Para este autor a interligação dos três tipos de CRM leva a que o cliente tenha uma experiência mais agradável no contacto com a instituição levando assim ao sucesso do programa de CRM.

#### 2.4.2 Componentes do CRM

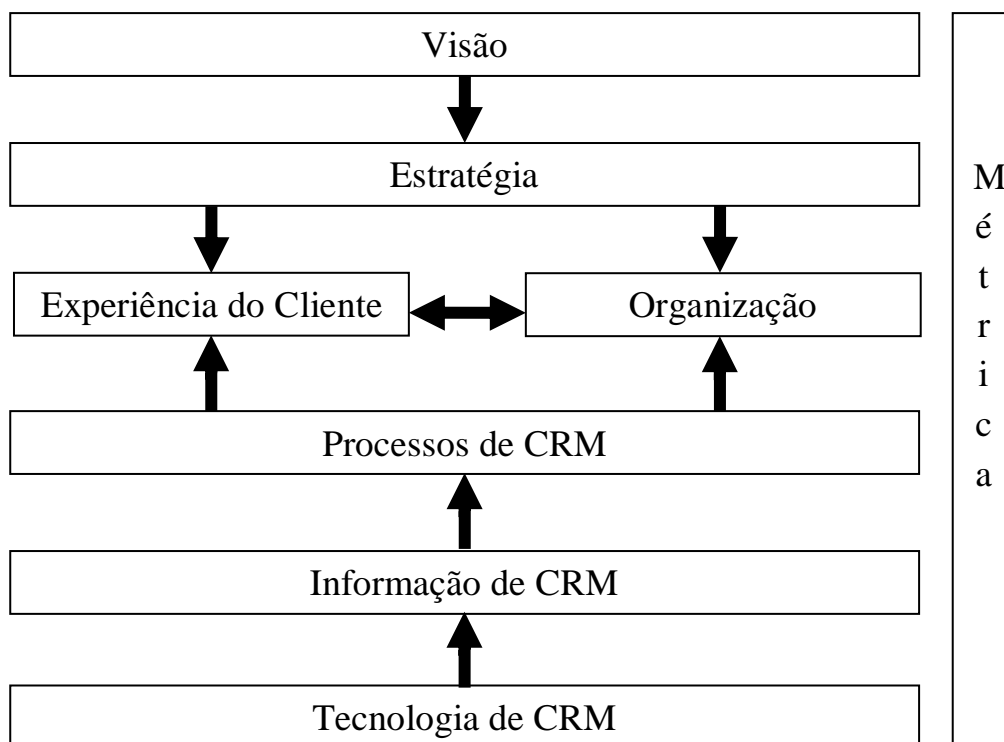
O CRM sendo um processo complexo é constituído por vários componentes. Essa amálgama de componentes, por vezes de difícil controlo, influencia o sucesso na implementação de um programa deste tipo.

Para Hunt et al. (2006), o CRM é constituído por uma componente de Marketing Relacional e por uma componente de Tecnologias de Informação. Zineldin (2006) acrescenta que o CRM é uma combinação complexa de factores de negócio e

tecnológicos pelo que segundo este autor, as estratégias de CRM devem ser formuladas tendo como base estes dois factores. Por sua vez, Greenberg (2001) afirma que apesar da importância da tecnologia para o CRM, este não é tecnologia, a tecnologia é apenas um meio.

Peelen et al. (2006) desenvolveram um esquema onde incluíram as oito componentes principais do CRM. Conforme se pode verificar na Figura 7, do CRM fazem parte segundo estes autores, as tecnologias de informação, a sua aplicação através dos processos que resultam na experiência do cliente e na colaboração organizacional, para além da estratégia e da visão do cliente.

Figura 7 – Componentes do CRM



Fonte: Adaptado de Peelen et al. (2006:5)

Todas as componentes estão ligadas entre si com excepção das métricas que não contribuem para o resultado mas contribuem para se perceber o que está a ser feito e o que falta fazer.

## **Visão**

Segundo Peelen et al. (2006) a visão CRM pode ser resumida à orientação para o cliente por parte dos órgãos decisores da organização que assumem este como um caminho para o sucesso. A visão segundo estes autores pode ser considerada como a primeira componente uma vez que determina o âmbito do CRM dentro da organização e o desenvolvimento de outras componentes.

## **Estratégia**

A estratégia segundo Peelen et al. (2006) constitui o modo como a organização pretende realizar a sua visão. Uma estratégia de CRM deverá ter o seu foco no cliente estando atenta às suas necessidades e a melhorar a experiência deste no contacto com a organização.

## **Organização**

Segundo Peelen et al. (2006:6) “a organização tem que ser construída em torno do cliente” isto implica que exista um gestor do relacionamento que terá como objectivo melhorar rácios de satisfação, lealdade e rentabilidade.

## **Experiência do cliente**

Como já foi dito anteriormente, do CRM terá que resultar uma experiência do cliente valorizada. Segundo Peelen et al. (2006) de todos os contactos terão que ser vistos pelo cliente como uma experiência positiva. Variáveis como o produto/serviço, o contexto, o preço e a comunicação terão que estar de acordo ou ultrapassar as expectativas do cliente. Estes autores afirmam que deste modo se estará a contribuir para aumentar a lealdade do cliente. Todo o contacto com o cliente terá que servir para perceber as necessidades e os desejos deste.

## **Informação**

A informação tem um papel fundamental na gestão do relacionamento com o cliente. Segundo Ngai (2005) a informação trabalhada tanto ao nível dos sistemas de

informação como ao nível das tecnologias de informação pode ser usada para suportar e integrar os processos de CRM de modo a satisfazer as necessidades dos consumidores. Para tal, é necessário ter conhecimento e inventariar essas necessidades, uma vez que segundo Peelen et al. (2006:7) citando Mithas et al., conhecer o cliente tem “impactos positivos na satisfação deste quando os suportes são aplicações de CRM”.

A recolha de informação como dito anteriormente constitui um processo que deverá ocorrer constantemente. Só deste modo é que segundo Peelen et al. (2006) se poderá identificar clientes e construir uma relação proveitosa.

### **Métrica**

Um programa de CRM nem sempre é implementado com sucesso. Reichold et al. (2004:2) citando Murphy e Russell afirma que “50% a 70% de todas as iniciativas de CRM não atingem os seus objectivos”. As razões de falha estão relacionadas com a implementação organizacional e com uma má definição da estratégia. Pela possibilidade de falha na implementação do sistema, torna-se fundamental medir e acompanhar as alterações que vão ocorrendo com a implantação de um programa de CRM, seja ao nível do cliente seja ao nível da instituição. Isto implica segundo Peelen et al. (2006) redesenhar as unidades de medida e o método utilizado.

Reichold et al. (2004) afirma que medir a performance de um programa de CRM é um desafio. Para este autor é complicado perceber se os resultados económicos obtidos se devem à implementação do CRM ou a outros factores. Os mesmos autores afirmam também que a dificuldade na observação dos resultados se prende também com o facto de a maioria dos resultados obtidos ser de natureza qualitativa.

As componentes tecnologia e processos, aspectos centrais nesta investigação, irão ser desenvolvidas nos tópicos seguintes.

#### **2.4.2.1 Os meios tecnológicos**

Sheth e Parvatiyar (2000) defendem que as tecnologias de informação tiveram um papel fundamental na alteração da natureza e das actividades das organizações. Através de evoluídos sistemas de comunicação os consumidores interagem directamente com os

produtores que conseguem, através de bases de dados, armazenar e aceder facilmente à informação dos seus clientes. Convém afirmar contudo que muitas instituições vêem o CRM como principalmente um investimento em tecnologia e sistemas (Reinartz et al., 2004).

Reichold et al. (2004) acrescentam que os sistemas de informação servem de suporte aos processos de CRM na medida em que possibilitam trabalhar com elevados volumes de informação de modo eficiente. Segundo Peppard (2000) são os avanços tecnológicos que permitem que muitas instituições estabeleçam relacionamentos one-to-one, análise do valor do cliente e customização em massa. Segundo este autor as tecnologias de informação permitem às instituições financeiras ir ao encontro dos seus clientes através de um grande número de canais. As tecnologias de informação assumem assim, segundo Reis (2000), um papel fundamental como ferramenta de gestão na promoção de produtos e serviços. Este tipo de tecnologia, como meio de comunicação por excelência, aproxima o consumidor da empresa permitindo individualizar cada vez mais as relações e o Marketing.

Conforme se pode observar na Figura 7, as tecnologias são essenciais para o CRM, contudo, segundo Peppard (2000) estas não são tudo. Este autor afirma que se deverá ter uma abordagem mais abrangente do CRM onde se envolva toda a organização. É importante implantar soluções integradas que segundo Peelen et al. (2006) são cada vez mais frequentes. Segundo estes autores é fundamental que uma aplicação de CRM permita realizar todo um conjunto de tarefas facilitando deste modo o contacto com o cliente.

O CRM utiliza as Tecnologias de Informação como um meio para atrair, desenvolver e reter clientes (Lindgreen e Antioco, 2005). A capacidade de utilização da tecnologia deve ser controlada, uma vez que pode condicionar o sucesso da implementação de práticas de CRM (Shum et al., 2008). A um nível interno, os meios tecnológicos devem fornecer informação imediata acerca dos clientes quando esta é requisitada.

O objectivo dos meios tecnológicos não é apenas facilitar o trabalho dos empregados mas também, segundo Shum et al. (2008), aumentar o seu nível de pró-actividade e reduzir a ambiguidade das suas tarefas. Uma aplicação de CRM bem conseguida, segundo estes autores, ajuda a reduzir o volume de trabalho agregando a informação numa plataforma que permite uma consulta mais cómoda. Os mesmos autores acrescentam que tecnologias interactivas permitem direccionar campanhas e produtos nos quais o investimento foi mais avultado para clientes mais lucrativos de modo a obter o retorno do investimento de modo mais eficiente.

Reis (2000:115) citando Gemini afirma que muitas empresas de soluções informáticas desenvolvem softwares com o objectivo de: “fidelizar, providenciar serviços personalizados, conhecer melhor, diferenciar relativamente à concorrência, identificar os mais rentáveis, aumentar a rentabilidade por consumidor, tratar inquéritos de uma forma eficiente, aquisição de novos consumidores, reduzir custos de aquisição de novos consumidores, etc.” A aplicação de práticas de CRM por parte dos bancos pressupõe a utilização de softwares deste tipo.

A tecnologia segundo Peppard (2000) deverá ser usada para criar valor para o cliente. Esta deve ser posta à disposição através dos diversos canais de interacção de modo a prestar aos clientes quando solicitado por estes um serviço personalizado de qualidade.

Para finalizar, Croteau (2003) afirma que o sucesso dos meios tecnológicos aplicados ao CRM verifica-se apenas quando da parte das chefias de topo existe uma disponibilidade e prontidão para tomar medidas sempre com o apoio das mais desenvolvidas ferramentas tecnológicas. Este autor reafirma deste modo a importância dos meios tecnológicos como ferramenta não só para o gestor do relacionamento mas também para as chefias de topo.

#### 2.4.2.2 Os Processos

Conforme se observou na Figura 7 os processos são um dos oito componentes do CRM. Para Reichold et al. (2004) a implementação de um programa de CRM é um investimento avultado na medida em que exige alterações de fundo nos processos que segundo Peelen et al. (2006) têm como objectivo controlar as actividades durante o ciclo

de vida do cliente. Segundo este autor os processos estão interligados formando um ciclo fechado.

Autores como Reinartz et al. (2004) apresentam os processos de CRM como um fenómeno longitudinal. Para estes autores os processos de CRM ao nível do consumidor são definidos como um processo sistemático de gestão da relação com o cliente nas fases de iniciação, manutenção e termo do relacionamento com o objectivo de maximizar o valor recebido pelo relacionamento através de uma gestão proactiva deste. Reinartz et al. (2004) acrescentam ainda que a recolha de informação e das necessidades do cliente é fundamental para proceder a esta gestão pró-activa.

Dentro dos vários processos que constituem o CRM vamos proceder ao estudo dos dois processos que mais se incluem no âmbito desta investigação:

- O tratamento e recolha de informação,
- A formação dos gestores de relacionamento

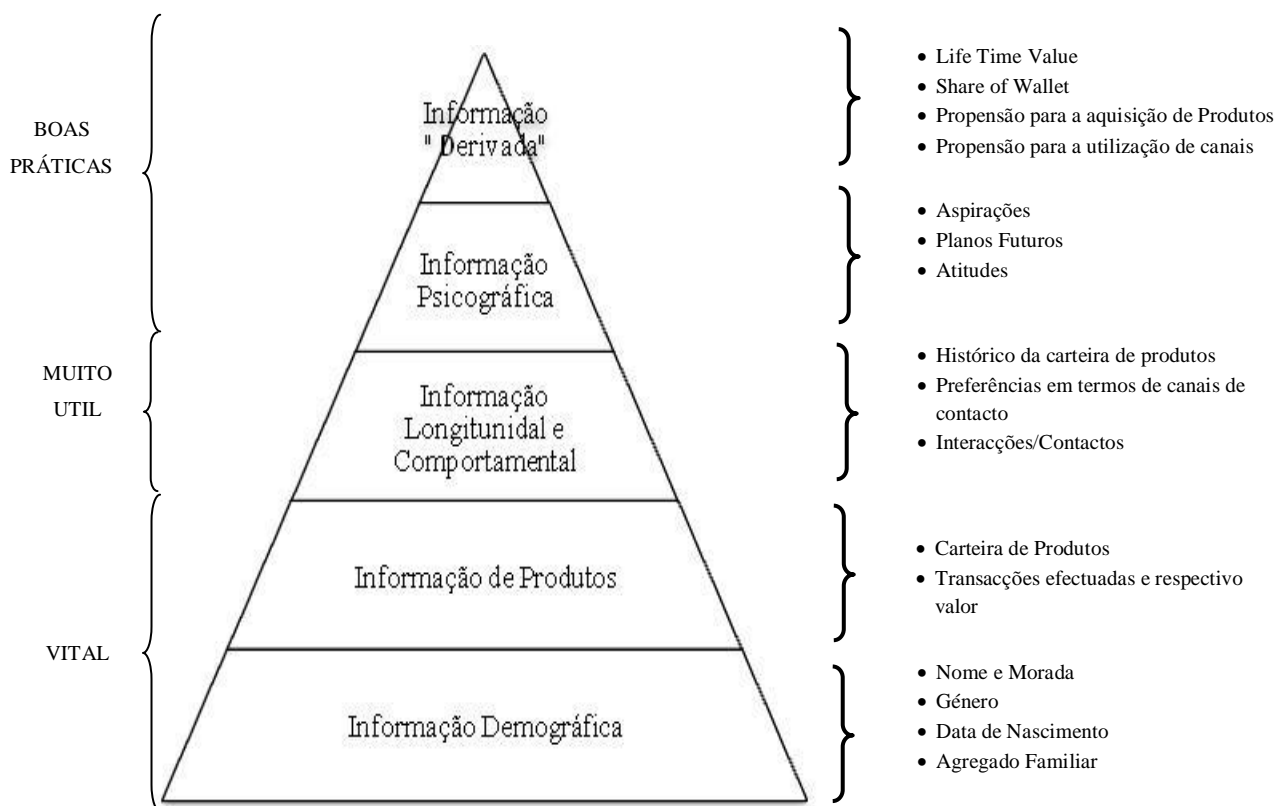
### **Tratamento e recolha da Informação**

A informação assume verdadeira importância no sistema bancário e consequentemente no CRM. Para Reichold et al. (2004) o CRM é baseado na premissa de que um melhor conhecimento do cliente traz mais lucros para a instituição. Para Peppard (2000) e Reichold et al. (2004) a informação é essencial uma vez que esta permite inovar os serviços e adaptar o produto ao cliente, em suma permite personalizar a transacção. Peppard (2000) afirma que o CRM é posto em prática quando a organização utiliza de forma continuada informação acerca dos clientes que permita responder e antecipar as suas necessidades. Para esta informação estar disponível em tempo útil é necessário que esteja organizada numa base de dados que segundo Zineldin (2006) permite à instituição compreender melhor as necessidades dos clientes, especialmente as suas necessidades em termos de relacionamento. Chaudhry (2004) acrescenta que implementar CRM envolve recolher e tratar os dados mais relevantes acerca de cada cliente. Este tipo de dados pode fornecer informação acerca do comportamento, atitudes e preferências dos

clientes. O conhecimento adquirido é fundamental uma vez que segundo Peppard (2000), relacionamentos viáveis são baseados em informação que se transformou em conhecimento. Para este autor, práticas de Marketing One-to-One, em que cada interação é personalizada exigem grandes volumes de informação.

Na figura seguinte encontra-se agrupada sob a forma de pirâmide toda a informação que deve ser recolhida acerca do cliente. Segundo Morgan (2007), seu autor, para os bancos deve existir a preocupação não de apenas de recolher a informação mais básica acerca do cliente, mas também conhecer o cliente em termos informação acerca dos seus comportamentos, aspirações, propensão para a aquisição de determinados produtos, etc. A recolha deste tipo de informação durante a interação com o cliente é considerada uma “Boa Prática”. Segundo o mesmo autor cada interação com o cliente deve servir para recolher o máximo de informação de modo a que o perfil do cliente seja o mais completo possível.

Figura 8 – Pirâmide da Informação do Cliente



Fonte: Adaptado de Morgan (2007:59)

Pela importância de um sistema de tratamento de informação, Chaudhry (2004) afirma que deverá existir um foco naquilo que se chama de CIS (*Customer Information Systems*). Para este autor o primeiro passo deverá ser o desenvolvimento deste sistema que irá permitir recolher, armazenar e manter as seguintes informações acerca de cada cliente:

- Constituição do agregado familiar
- Classificação em termos de tamanho, valor e rentabilidade
- Perfil do cliente
- Registo das comunicações
- Perfil de compra
- Aptidão para crédito
- Performance e dados históricos
- Inquéritos de recolha de dados

Pela importância da informação para o relacionamento, Morgan (2007) desenvolveu também o conceito de *Customer Information Management* (CIM). Para este autor não se deve ver o CRM como apenas uma solução tecnológica mas também como uma alteração fundamental na forma como os bancos gerem e usam a informação do consumidor. Deste modo o CIM, juntamente com o CRM pretende tornar mais eficiente o tratamento da informação de cada cliente de modo a aumentar a sua lealdade, o seu lucro e a captação de novos clientes. O objectivo final é aumentar os lucros do banco e receber o retorno do investimento feito nos programas de CRM.

### **Base de Dados**

A informação assume relevância primordial na gestão da relação com o cliente. Numa interacção em que exista informação prévia acerca do cliente, a possibilidade de a intervenção ser benéfica para a organização é maior. Por este motivo torna-se importante armazenar toda a informação em bases de dados onde esta permaneça organizada e seja de consulta fácil. Segundo Zineldin (2005), uma base de dados de clientes ajuda a compreender melhor as suas necessidades, sobretudo as suas necessidades de relacionamento, melhor que os bancos concorrentes. Segundo este autor

uma base de dados deve fornecer informação histórica e actual do negócio com o cliente, assim como lucro por cliente, etc.

A informação fica organizada naquilo que se chama *Data Warehouse* (DW) que segundo Reis (2000:199) citando Kimball se trata de um “sistema que faz uma cópia, através de transacções e processos, das informações registadas nos sistemas informáticos das organizações/empresas, organizando-as em vários níveis (camadas) de dados estruturados e preparados para facilitar consultas, relatórios e análises”.

Segundo Falque (2000) uma base de dados na aplicação de CRM traz para a instituição vários benefícios. Segundo este autor uma base de dados permite:

- Reduzir os custos com as campanhas promocionais;
- Angariação de clientes mais eficiente;
- Aumento da lealdade;
- Crescimento das vendas;
- Melhor adaptação da oferta aos clientes;
- Melhoria da imagem e do profissionalismo da instituição;
- Uso mais eficiente da informação;
- Publicidade one-to-one.

O mesmo autor também aponta contudo diversos custos que passam sobretudo por:

- custos com o investimento inicial,
- custos operacionais da actividade,
- custos de melhoramento
- custos relacionados com o staff.

Ponderando os custos com os benefícios observa-se que os benefícios são em maior numero e que o seu retorno não se traduz somente em resultados financeiros como também aumento de eficiência que poderá levar a uma melhoria da imagem da instituição no exterior.

Deste modo, segundo Gronroos (1996), uma Base de Dados bem preparada, actualizada, facilmente consultável e disponível é fundamental. Segundo este autor uma boa Base de

Dados constitui uma óptima ferramenta para promover o *cross-selling* e a oferta de novos produtos. Tal facto é justificável pela facilidade com que se acede de modo instantâneo a um grande número de informação o que permite em todos os contactos com o cliente despende o menor tempo possível na procura de informação. O tempo ganho deverá ser investido no relacionamento com o cliente, seja na colocação de produtos ou na recolha de informação suplementar.

Segundo Lindgreen e Antioco (2005) os contactos do banco com os seus clientes nos vários canais de distribuição devem fornecer informação transparente que deverá ser tratada em “*Back Office*” para melhor servir o cliente e lhe propor soluções à sua medida.

A gestão de dados denominada por *Data Mining* constitui um dos processos usados pelas ferramentas de CRM. Segundo Reis (2000:184) *Data Mining* “é uma ferramenta baseada em modelos de matemática e estatística, que recorre a series registadas nos repositórios de dados sobre um ou vários domínios do conhecimentos com o objectivo de identificar possíveis correlações entre esses mesmos dados” ou seja permite segundo Shum et al. (2008) segmentar os clientes de um modo mais específico reduzindo desperdício de tempo e custos. Aplicações de CRM permitem de um modo interactivo, dirigir recursos para segmentos de clientes mais lucrativos.

Para Hunt et al. (2006) as práticas de *Data Mining* podem ser usadas para:

- Prever a resposta do consumidor a tentativas de Marketing Directo;
- Identificar consumidores que justificam uma atenção especial,
- Isolar consumidores para quem o custo do acompanhamento não é justificado pelo seu contributo.

Para Ngai (2006) o processo de *Data Mining* ajuda a transformar a informação do consumidor em informação útil e conhecimento que segundo este autor é um dos activos mais importantes da instituição.

Por fim, o conhecimento do cliente permite na relação com este, fazer propostas mais ao encontro das suas necessidades. Esta eficácia traduzindo-se numa poupança de tempo

permite ao cliente perceber que o tempo que perde com o relacionamento não é um desperdício que se traduz em custos para ambas as partes (Gronroos, 1996).

### **Formação dos Gestores de Relacionamento**

Como foi indicado anteriormente, os colaboradores são a chave do relacionamento, deste modo o seu envolvimento no processo de CRM é fundamental constituindo também um factor crítico de sucesso. Do mesmo modo alterações profundas como seja a implementação de um programa de CRM, com os seus novos processos e tecnologias, causam, segundo Shum et al. (2008) citando Beer et al., rupturas na organização. Estes autores afirmam que um dos modos de minimizar estas rupturas é envolver os colaboradores no processo de mudança através de formação aos empregados. A formação é importante a vários níveis uma vez que para além de preparar os colaboradores para as novas tarefas, processos e aplicações, permite integra-los de modo activo no desenvolvimento do novo projecto.

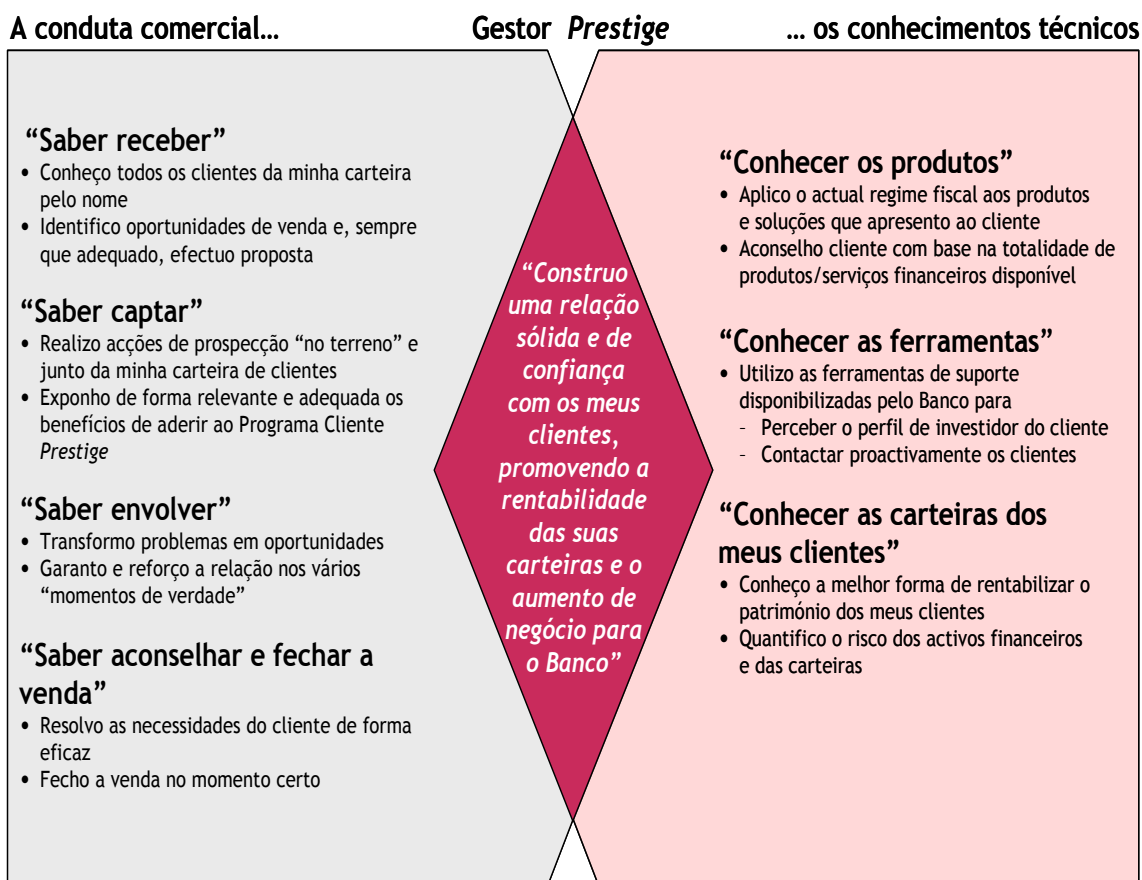
Shum et al. (2008:1362) acrescentam que a “ formação facilita a apreciação da filosofia e dos objectivos para além da iniciativa do CRM ”. Deste modo a formação assume-se como um processo fundamental na implementação de um programa/práticas de CRM na medida em que esta envolve os colaboradores na implementação aumentando o seu nível de compromisso.

Shum et al. (2008) no seu estudo verificaram que, nos bancos onde a formação não foi devidamente efectuada, a desmotivação dos empregados aumentou e o nível de serviço diminuiu, com penalizações tanto para o cliente como para a instituição.

De seguida apresenta-se um esquema utilizado por um determinado banco português na formação dos seus gestores. Como se pode observar na Figura 9 o gestor deve para além de uma conduta comercial, possuir conhecimentos técnicos dos produtos, das ferramentas e das carteiras dos seus clientes.

No final espera-se que o gestor seja capaz de construir uma relação sólida e de confiança promovendo a rentabilidade dos clientes e aumentando o negócio do banco.

Figura 9 - Conduta e conhecimentos do Gestor de Cliente.



Fonte: Banco X

Na Figura 10 apresenta-se outro esquema onde é feita referência a toda a formação disponibilizada ao gestor de cliente. Segundo esta instituição existem dois tipos de cursos de formação à disposição do gestor. Inicialmente existem aqueles que fazem parte do programa de formação estruturante para gestor. Estes cursos seguem varias metodologias e são obrigatórios. Para além destes, a instituição disponibiliza ainda aos seus gestores um conjunto de cursos que não sendo obrigatórios permitem enriquecer os seus conhecimentos.

Figura 10 – Formação disponibilizada ao Gestor de Cliente

Programa de formação estruturante para GC	+	Outros cursos oferecidos
<p>Existe um programa de formação específico para a função de GC composto por um conjunto de cursos</p> <p>O programa está organizado por fases formativas, de forma a transmitir os conhecimentos essenciais para o exercício da função, em cada fase da sua evolução</p> <p>Os cursos que compõem o programa são disponibilizados nas metodologias</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• E-learning (através da plataforma de e-learning)</li><li>• Presencial</li><li>• Blended-learning (e-learning + presencial)</li></ul> <p>Ao longo do seu período de formação os GC vão sendo convocados pelos respectivos órgãos de estrutura para a realização dos cursos que compõem o programa</p> <p>A frequência destes cursos é um requisito obrigatório da função de Gestor de Cliente e que a DPE/Formação acompanha directamente</p>		<p>Para além dos cursos incluídos no programa estruturante para Gestores de Cliente disponibiliza ainda um conjunto alargado de cursos, vocacionados para outras funções, aos quais os Gestores têm possibilidade de aceder</p> <p>O Gestor de Cliente pode propor a sua participação nestes cursos formalizando, através da sua hierarquia, um pedido à DPE no qual fundamente as razões da sua proposta</p> <p>A data de disponibilização dos cursos na plataforma (para cursos e-learning) ou a sua data e local de realização (para cursos presenciais)<sup>(1)</sup> é definida em função dos calendários existentes e comunicada ao GC através do seu órgão de estrutura</p>

Fonte: Banco Y

Para além da formação os colaboradores merecem ser reconhecidos e recompensados quando tal se justifique. Segundo Reinartz et al. (2004) quando enquadrado com a estratégia da instituição em termos de CRM o comportamento dos colaboradores merece, segundo estes autores, reconhecimento. Reinartz et al. (2004) afirmam que os colaboradores devem ser recompensados tanto pelo seu compromisso com os processos de CRM, como pela sua orientação para o consumidor.

#### 2.4.3 Lealdade, Qualidade e CRM

A lealdade e a qualidade são fundamentais nos relacionamentos e surgem sempre associadas ao CRM. Para se diferenciarem e crescerem neste mercado competitivo, os bancos devem, segundo Morgan (2007), construir com os seus clientes um relacionamento baseado na lealdade, onde a qualidade do serviço está sempre presente e

onde os esforços de Marketing e vendas são efectivos. A implementação de programas de CRM pretende contribuir para facilitar estes objectivos uma vez que segundo Zineldin (2006) o CRM permite identificar os clientes mais leais e oferecer -lhes uma resposta adequada às suas necessidades.

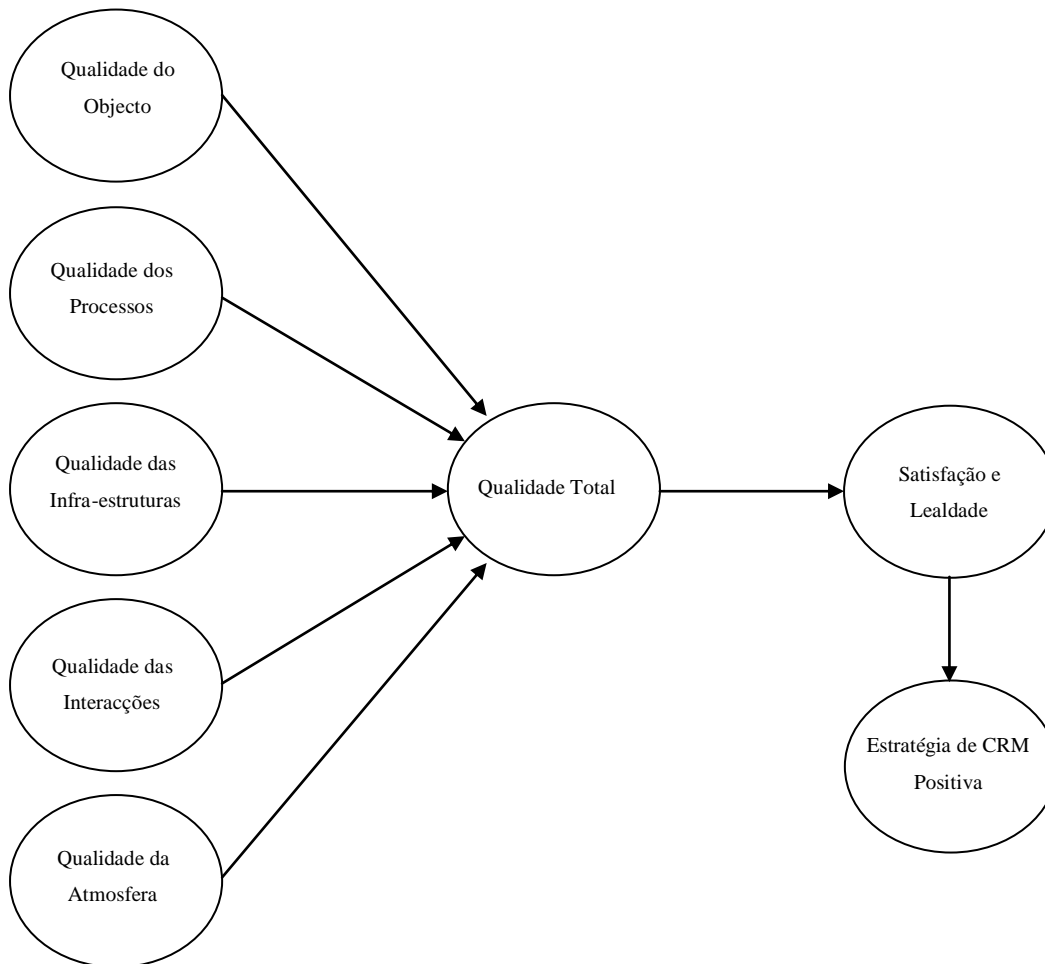
A lealdade do cliente pode segundo Zineldin (2006:433) ser definida como o “compromisso de continuar a fazer negócio com uma empresa de modo continuado”. O mesmo autor acrescenta que lealdade pode também ser definida como um estado de espírito, um conjunto de atitudes, crenças, desejos, etc.

Handen (2000) afirma que o CRM exige um foco nos atributos do serviço que representam valor para o cliente e criam lealdade. Deste modo a lealdade, juntamente com o valor para o cliente, que se traduz em qualidade do serviço, constituem pontos-chave numa estratégia de CRM.

A importância da lealdade prende-se sobretudo com o impacto positivo na retenção e no lucro da instituição (Zineldin, 2006). Para este autor, a lealdade do cliente e a manutenção do relacionamento estão dependentes de como as expectativas originais em termos de qualidade são preenchidas. Reichold et al. (2004) acrescentam que a lealdade e retenção do cliente são conseguidos com a criação de valor acrescentado para o cliente.

Segundo Zineldin (2006) uma estratégia de CRM melhora o nível de satisfação e a lealdade dos clientes. Para tal é necessário que a qualidade esteja presente em cinco níveis distintos como se pode observar na Figura 11.

Figura 11 - Modelo multidimensional de impacto da qualidade na lealdade, satisfação e estratégia de CRM



Fonte: Zineldin (2006:433)

Como se pode observar na Figura 11 a qualidade total antecede a satisfação e a lealdade. Estas por sua vez, permitem estabelecer uma estratégia de CRM positiva.

Zineldin (2006) aponta que a cada uma das dimensões de qualidade correspondem os seguintes aspectos:

- Qualidade do objecto – qualidade técnica, aquela que o consumidor recebe.
- Qualidade dos processos – qualidade funcional.
- Qualidade das infra-estruturas – qualidade dos recursos necessários e da gestão dos mesmos.
- Qualidade das interações – qualidade das trocas ocorridas

- Qualidade da atmosfera – ambiente em que o relacionamento e as interações ocorrem

Chu (2009) reafirma a importância da qualidade na medida em que um comportamento leal por parte da instituição não se traduzirá automaticamente num comportamento leal por parte do consumidor. Para tal é necessário que os produtos ou serviços fornecidos tenham elevados níveis de qualidade.

Apesar do peso elevado que a satisfação tem no comportamento leal dos consumidores, Zineldin (2006) afirma que consumidores satisfeitos não têm que ser consumidores leais. Do mesmo modo Peppard (2000) afirma que consumidores leais não têm que ser necessariamente consumidores lucrativos. Por sua vez, Ravald e Gronroos (1996) afirmam que existe a possibilidade de um consumidor satisfeito permanecer ligado à instituição por um maior período de tempo adquirindo mais que outros consumidores menos leais.

#### 2.4.4 Sucesso e falhas no CRM

O sucesso de um programa de CRM depende em parte do sucesso obtido na sua implementação. Para Payne (2005) uma implementação bem sucedida é sempre precedida por uma estratégia de CRM bem estruturada e comunicada a toda a empresa. Shum et al. (2008) acrescenta que a colaboração dos empregados tem um papel fundamental na implementação de um projecto de CRM.

Morgan (2007:65) afirma que para a implementação de CRM ter sucesso terá que haver a transformação de informação em conhecimento útil acerca do consumidor que de um modo efectivo permita “tratar consumidores diferentes de forma diferente”. Para o mesmo autor o sucesso passa por encarar o CRM não só como uma solução tecnológica mas como uma alteração no modo como se usa e trata a informação do cliente.

Blery e Michalakopoulos (2006) apresentam como factores críticos de sucesso do CRM a adequação dos processos à realidade da instituição, a qualidade da informação

recolhida do consumidor e o sucesso da implementação do sistema. Sucesso este que segundo Chaudhry (2004:11) passa por uma estratégia que deverá:

- “Focar-se no património do cliente,
- Capacitar as estruturas da organização de modo a suportar um modelo de negócio centrado no cliente,
- Proporcionar um mecanismo que desenvolva os dados que suportam o modelo centrado no cliente,
- Incorporar uma infra-estrutura tecnológica que melhore o relacionamento com o cliente.”

Para Zineldin (2006) uma estratégia de CRM é apenas efectiva se esta trazer para a instituição resultados positivos como sejam lucro e vantagem competitiva. Para o cliente uma estratégia de CRM terá que trazer qualidade. Para FJermestad e Romano (2003) estamos perante uma implementação de CRM de sucesso quando se obtêm os seguintes benefícios:

- Maiores níveis de eficiência,
- Redução de custos,
- Melhoria no nível de serviço ao cliente.

Shum et al. (2008) que estudaram o compromisso de mudança dos empregados de três bancos como factor crítico de sucesso para a implementação de um programa de CRM afirmam que um programa de CRM só se poderá considerar como implementado com sucesso quando este é aceite e usado por todos os colaboradores.

#### 2.4.5 CRM no sector financeiro

Pela importância dos clientes para o sector financeiro, aliado à forte dependência das instituições bancárias a estes, a implementação do CRM no sector financeiro já não é recente. Há já algum tempo que as instituições bancárias reconhecem os benefícios do CRM e o utilizam para captar, manter e desenvolver relacionamentos. Apesar dos clientes serem a razão de existência do banco, as instituições poderão ou não, ser

orientadas para os seus clientes. Segundo Chaudhry (2004) a orientação para o cliente por parte da instituição bancária apresenta os seguintes benefícios:

- Maiores retornos dos investimentos
- Clientes mais lucrativos
- Custos de capital mais baixos
- Maiores oportunidades de investimento

Num sector como o bancário em que as relações assim como o lucro dos clientes ao longo do tempo são tão importantes, a gestão do relacionamento tendo como recurso uma estratégia de CRM oferece à instituição uma característica diferenciadora dos seus concorrentes.

Formant (2000) afirma que anteriormente o objectivo dos bancos passava por, com a informação que tinham em sua posse, empreender esforços para reter os clientes e efectuar cross-selling. Hoje em dia, o mesmo autor afirma que o foco está alterado. Neste momento a preocupação é aumentar o lucro e permitir o crescimento do banco, através da actuação junto dos clientes com base tanto em informação recente como na pesquisa de nova informação relevante, quer sejam clientes actuais da instituição ou futuros clientes.

Em relação ao preço, Ravald e Gronroos (1996) afirmam que o preço pode ser o critério mais importante a ter em conta na altura de adquirir um produto. Num estudo realizado por Zineldin (2005) mais direccionado ao sector bancário, factores relacionados com a performance dos trabalhadores e a utilização de praticas de CRM mostraram ter um maior peso na escolha do banco do que o preço praticado. Isto é explicado pela própria natureza do negócio bancário em que a selecção do banco é influenciada pela forma como os clientes percebem o serviço prestado.

Num estudo efectuado em dois bancos indianos, Jasola e Kapoor (2008) observaram que os clientes de bancos onde existem práticas de CRM classificam os serviços do banco de forma mais favorável. Os mesmos autores consideram que a percepção que os

clientes têm do serviço influencia directamente a satisfação, o compromisso e a lealdade dos mesmos. O CRM tem um papel fundamental na construção destas percepções associando estas a comportamentos de *up-selling* e *cross-selling*. Segundo Zineldin (2005), o CRM juntamente com a qualidade dos produtos/serviços, e com a diferenciação constituem elementos de posicionamento competitivo no mercado.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Desenho da investigação

Como já foi anteriormente referido, o objectivo desta investigação consiste em estudar aprofundadamente o papel dos colaboradores, das tecnologias e dos processos que exigem tempo e conhecimento no desenvolvimento de relacionamentos com os clientes na banca portuguesa.

Nas questões de investigação a visão do gestor é sempre o ponto de partida. Dada a subjectividade dos assuntos em estudo, a resposta às questões de investigação dificilmente poderia ser encontrada através de uma análise quantitativa. A natureza exploratória da problemática de investigação justifica que a recolha de dados seja feita através de entrevistas exploratórias. Estas ajudam a constituir a problemática da investigação (Quivy e Campenhoudt, 1995). Segundo este autor a entrevista ajudará a relevar aspectos que o investigador não teria pensado por si mesmo. Segundo Quivy e Campenhoudt (1995) o trabalho exploratório permite revelar facetas do problema não tão evidentes.

Assim, este estudo tem um carácter qualitativo com base em entrevistas exploratórias semi-estruturadas. Este método de estudo é o mais adequado uma vez que se pretende estudar o papel do gestor de relacionamento na aplicação de práticas de CRM. Segundo Silverman (2001) este tipo de estudo deve ser aplicado quando se estudam comportamentos quotidianos. A investigação qualitativa é a única que fornece informação sobre como as pessoas vivem um determinado assunto dando uma visão mais humana da questão em estudo (Mack et al., 2005).

No desenvolvimento do trabalho de investigação foi feita uma revisão da literatura. A pesquisa dos artigos utilizados foi efectuada através da base de dados PROQUEST® pesquisando com palavras-chave como *Relationship Marketing*, *Relationship* e *CRM*. Para complementar a informação recolhida foram utilizados alguns livros de referência na área do Marketing Relacional e do CRM.

A entrevista exploratória segundo Quivy e Campenhoudt (1995:70) “vai ajudar a encontrar pistas de reflexão, ideias e hipóteses de trabalho, e não para verificar hipóteses pré-estabelecidas”. Estes autores afirmam ainda que o que se pretende não é testar a validade de esquemas com perguntas precisas que desvendem novas maneiras de colocar os problemas mas sim ouvir o entrevistado de espírito aberto. Ou seja iremos segundo Hancock (1998) confirmar através da entrevista aspectos enumerados na revisão bibliográfica.

### 3.2 Recolha de dados

A informação para análise foi recolhida através de entrevistas semi-estruturadas pois segundo Quivy e Campenhoudt (1995) são as mais adequadas para as temáticas em estudo. Utilizou-se um guião de entrevista (tabela 3) que possibilitou que esta decorresse de forma aberta e flexível. Hancock (1998) acrescenta que uma entrevista semi-estruturada envolve uma série de perguntas abertas baseadas nas áreas principais que o investigador quer explorar. As questões abertas definem o tema de investigação e dão oportunidade para a discussão mais aprofundada de alguns temas.

O guião da entrevista está dividido em 6 assuntos conforme se pode verificar na Tabela 3. Na estruturação da entrevista procurou seguir-se a mesma ordem seguida na revisão da literatura. Foram introduzidos os tópicos de sugestões e propostas de modo a responder às questões de investigação

Tabela 3 – Guião da Entrevista

<p>Conhecimento Carteira</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quantos clientes têm a sua carteira?</li> <li>• Conhece-os a todos? Consegue identificar pelo menos uma característica específica de cada cliente?</li> </ul>
<p>Procedimentos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que tipo de procedimentos efectua diariamente através da plataforma?</li> <li>• Nas interacções com o seu cliente privilegia a consulta da plataforma?</li> <li>• Que tipo de informação a plataforma lhe disponibiliza? Utiliza essa informação?</li> <li>• Actualiza os dados?</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que tipo de informação recolhe com cada contacto?</li> <li>• Regista o resultado de cada interacção na plataforma?</li> </ul>
Lealdade Qualidade e CRM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sente que os seus clientes lhe são leais?</li> <li>• Sente que existe uma relação de confiança com os seus clientes?</li> <li>• Acha que para a construção dessa relação de confiança e lealdade a aplicação/plataforma e os procedimentos de CRM tiveram algum contributo? Quais?</li> <li>• Sente que os clientes criam expectativas acerca da sua disponibilidade e performance? Quais?</li> <li>• A plataforma ajuda a cumprir as expectativas criadas?</li> <li>• Sente que a plataforma lhe permite oferecer um tratamento de maior qualidade? Em que aspectos?</li> <li>•</li> </ul>
Vantagens / Limitações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que tipo de vantagens acha que a plataforma lhe disponibiliza?</li> <li>• Sente que a plataforma consegue facilitar e agilizar o seu contacto?</li> <li>• Sente que se tornou mais eficiente devido à plataforma?</li> <li>• A plataforma permite-lhe fechar negócios mais efectivamente?</li> <li>• Acha que a plataforma o limita?</li> <li>• Qual a sua opinião em relação ao tempo que despende na actualização dos dados?</li> </ul>
Sucesso e falhas no CRM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acha que esta é essencial para fomentar a proactividade?</li> <li>• Sente que a plataforma o faz ficar mais próximo das necessidades do seu cliente?</li> <li>• A plataforma disponibiliza-lhe oportunidades de negócio? Costumam ser tiros certos?</li> <li>• Que benefícios é que acha que os clientes recebem com o relacionamento?</li> <li>• Sente que o cliente reconhece a utilidade da plataforma?</li> </ul>
Sugestões/Propostas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acha que a informação disponibilizada é útil para o atendimento/relação?</li> <li>• Acha que o sistema poderia disponibilizar outro tipo de informação? Qual?</li> <li>• Acha que poderia ser efectuada alguma alteração em relação aos processos instituídos?</li> <li>• Acha que poderia ser efectuada alguma alteração em relação à tecnologia utilizada?</li> </ul>

As entrevistas foram realizadas aos principais actores no processo de CRM, os gestores de relacionamento. Para obter autorização para a realização das entrevistas foram enviados pedidos de autorização para os quatro maiores bancos nacionais em termos de volume de negócio. Só foi obtida resposta de dois bancos sendo que um destes condicionou a sua participação no estudo respondendo às questões por escrito. A realização das entrevistas decorreu no mês de Abril de 2010.

### **3.3 Amostra**

Os gestores a serem entrevistados foram indicados pelo banco com base na experiência na função e disponibilidade. Foram entrevistados 12 gestores. A suspensão das entrevistas deu-se quando a informação recolhida começou a repetir-se o que segundo Quivy e Campenhoudt (1995) é momento certo para interromper as entrevistas. Dos gestores entrevistados 8 responderam por escrito sendo a entrevista efectuada à distância. As restantes entrevistas foram presenciais e decorreram em local reservado nas agências. As entrevistas tiveram a duração aproximada de 30 minutos. Para facilitar a recolha de informação procedeu-se, com a autorização dos entrevistados, à sua gravação digital. As entrevistas foram posteriormente transcritas e enviada uma cópia da transcrição ao entrevistado para que o próprio pudesse reforçar alguma ideia se assim fosse de sua vontade. Todos os gestores concordaram com o conteúdo destas e com as respostas dadas não pretendendo acrescentar ou corrigir alguma informação

Para evitar discrepâncias, todas as entrevistas foram conduzidas pelo mesmo entrevistador.

### **3.4 Análise de dados**

Segundo Hancock (1998), na análise de dados, deverá ser estudada a frequência de variáveis e as diferenças entre elas. Na análise dos dados procedeu-se a uma sumarização da informação recolhida e a uma apresentação os dados de forma a evidenciar as características mais importantes.

As principais variáveis em estudo foram os empregados (gestores de relacionamento), os processos e a tecnologia conforme foi apresentado no modelo de análise.

Pela natureza dos assuntos em estudo e a pedido dos bancos envolvidos estes permanecerão anónimos. Não será feita distinção dos bancos em causa uma vez que esta não traz qualquer valor acrescentado ao assunto em estudo.

## **4 RESULTADOS E SUA ANÁLISE**

Após a recolha de informação e o seu tratamento conforme descrito no capítulo anterior, iremos de seguida proceder à sua análise e exposição com base na revisão bibliográfica.

### **4.1 Conhecimento da Carteira**

O conhecimento total dos clientes que constituem a carteira do GC é um dos objectivos chave deste uma vez que segundo Gordon (1998) o gestor deve ter a capacidade de comunicar com os clientes de modo a conhece-los relembrando contactos anteriores. A constituição das carteiras dos gestores entrevistados varia ligeiramente de gestor para gestor sendo o seu número médio 250 clientes. Quando questionados acerca do conhecimento dos clientes da sua carteira os gestores demonstraram na grande maioria das entrevistas hesitação em relação ao conhecimento da totalidade da carteira. Tal facto ocorreu principalmente nas carteiras com mais de 200 clientes. Com essa questão pretendeu-se introduzir a temática em estudo e entender se por iniciativa do entrevistado a plataforma era referida como ferramenta para atingir esse objectivo. Tal situação ocorreu apenas numa entrevista quando o gestor afirmou: “vou carregando também nas ferramentas próprias alguns dados que permitem identificar o cliente”.

### **4.2 Procedimentos e recolha de dados**

A informação conforme foi indicado anteriormente por Peelen et al. (2006) é uma das componentes do CRM assumindo neste um papel fulcral. A própria informação, a sua gestão e a utilização desta são um dos pilares base de uma plataforma de CRM.

Para além da recolha de informação pretendeu-se com estas questões perceber como funciona o dia-a-dia do gestor, que tarefas realiza e explorar em que níveis a plataforma se inclui nas tarefas do dia-a-dia.

Após a realização das entrevistas observou-se que todos os gestores têm o seu dia programado desde o início. A análise de determinados movimentos na conta dos clientes é uma das primeiras tarefas a ser realizadas. Como um dos gestores afirma: no início do dia consulta “os alertas diários, actividades agendadas com clientes, acções.” Outro entrevistado afirma que no início do dia aproveita para consultar os “aniversários de clientes, vencimentos de aplicações e assuntos agendados por realizar entre outros”. Vários gestores referiram os aniversários dos clientes como uma data importante a ser recordada pelo banco que quando usada sem outros propósitos por parte do gestor permite aprofundar o relacionamento.

O agendamento e o contacto de clientes são referidos também como tarefas a realizar diariamente através da plataforma. Um dos gestores afirma que “agenda os contactos a realizar no dia. Uma média de 5 que têm que ser preparados.” Outro gestor confirma a necessidade da realização de contactos desta vez agrupados num Plano de Contactos Obrigatório (PCO). O cumprimento das tarefas agendadas sejam reuniões com clientes ou outras ocupam o resto do dia.

A plataforma está presente no dia-a-dia do gestor sobretudo nas interacções com o cliente. Só deste modo a plataforma cumpre o seu objectivo uma vez que como dito anteriormente por Peelen et al. (2006) a plataforma deve permitir realizar todo um conjunto de tarefas que permita facilitar o contacto com o cliente. A consulta da plataforma no atendimento permite segundo os entrevistados perceber se o cliente em causa está a ser alvo de alguma campanha e assim fechar essa campanha com sucesso ou não. Como afirma este gestor: “consulto sempre se o cliente vem em alguma campanha, se tem algum dado para actualizar, etc.”.

Nos clientes menos frequentes ou desconhecidos um dos gestores marcou a necessidade da consulta da plataforma afirmando que consulta a plataforma “principalmente se for um cliente que não vem tantas vezes”.

Devido à necessidade de avaliar o volume de informação disponibilizada pela plataforma questionaram-se os gestores acerca do tipo de informação disponibilizada pela plataforma e a utilidade dessa informação. Todos os gestores entrevistados têm a percepção de que a informação disponibilizada pela plataforma é diversa. Para além da informação acerca das características dos clientes, que inclui dados biográficos mas também informação mais diversa como sejam os seus hobbies, a plataforma fornece vários outputs sendo que os mais referidos são as listagens de campanhas e alertas.

Como um dos gestores afirma: “Para além das campanhas e dos alertas a plataforma dá praticamente todo o tipo de informação. Idade, relações entre clientes, dados pessoais, morada, património (activos e passivos), automóvel, perfil financeiro, hobbies, etc.”

Um dos gestores referindo a quantidade de informação do cliente que a plataforma disponibiliza remata dizendo que: “A plataforma dá-nos um espelho do cliente.”

Todos os gestores referiram utilizar a informação que a plataforma disponibiliza actualizando os dados sempre que se justifique.

Com cada contacto, e em conformidade com as afirmações de Morgan (2007), Chaudhry (2004) e Peelen et al. (2006), cada um dos gestores afirma tentar recolher o máximo de informação acerca do cliente em causa.

A recolha de informações mesmo de carácter pessoal que surgem ao longo do atendimento, segundo um dos gestores, permite desenvolver um relacionamento de proximidade: “Tento também saber algo de pessoal do cliente para em futuras conversas manter ali um relacionamento de proximidade”. O mesmo gestor afirma que durante o atendimento tenta “determinar o perfil financeiro do cliente de modo a propor-lhe apenas produtos que lhe agradem”.

Um dos gestores afirma incluir na plataforma informações acerca da “receptividade do cliente às propostas apresentadas pelo banco”. Este tipo de informação permite no futuro apresentar ao cliente propostas mais de encontro aos seus desejos. Conforme foi

dito anteriormente, este tipo de informação, constitui quando usada correctamente, uma vantagem competitiva para a instituição.

De acordo com a Pirâmide de Informação de Cliente (Figura 8) de Morgan (2007) a informação que os gestores recolhem agrupa-se em vários níveis desde a mais vital até aquela que constitui boas práticas no relacionamento com o cliente. Da informação que os gestores afirmam recolher observa-se que na maioria dos casos esta situa-se nos campos de informação Longitudinal e Comportamental (dados históricos da carteira e contactos), Informação de Produtos e Informação Demográfica. Este tipo de informação é considerado por Morgan (2007) como vital e muito útil. Em dois casos os gestores afirmaram recolher informações acerca das atitudes dos clientes para com o banco. Este tipo de informação segundo Morgan (2007) faz parte do campo de informação psicográfica sendo a sua recolha considerada uma boa prática. Para além das atitudes mais nenhuma informação deste campo foi referida pelos gestores. Informações acerca da propensão para a utilização de canais ou aquisição de produtos, assim como informações acerca do LTV (*Life Time Value*) ou *Share of Wallet* que constituem o campo Informação “Derivada” que faz parte do topo da pirâmide não foram referidas por nenhum dos entrevistados.

Quando questionados, se no final do atendimento procediam ao registo do resultado obtido na plataforma os gestores afirmaram que procuram sempre fazê-lo mas não o fazem em todas as situações. Um dos gestores afirmou que depende do tipo de informação recolhida. Segundo este, apesar da plataforma permitir o registo de anotações livres, “informação mais íntima do cliente, ou relacionada com as preferências do cliente, registo mais frequentemente no papel, na minha listagem impressa dos clientes. Se for informação relacionada com campanhas aí já registo na aplicação.”

Um dos gestores afirmou também que na subscrição de um produto o registo é automático não fazendo referência às situações em que o produto não é subscrito. Nessas situações seria proveitoso, indo de encontro à necessidade de recolher o máximo de informação, registar os motivos de recusa do cliente de modo a fazer outro tipo de propostas no futuro.

A questão de falta de oportunidade para o registo deste tipo de informação também foi levantada no decorrer das entrevistas. Um dos gestores afirmou que sempre que haja oportunidade procede ao registo, “por vezes o tempo é que é uma limitação muito grande”.

### **4.3 Lealdade, Qualidade e CRM**

Conforme afirmações de Morgan (2005) e Handen (2000) desenvolvidas em tópicos anteriores, a lealdade e a qualidade do serviço são factores diferenciadores entre os bancos sobretudo quando associadas a uma estratégia de CRM.

Pretendeu-se junto dos gestores perceber se existe uma relação de lealdade e confiança com os clientes assim como perceber o papel do CRM na construção dessa relação.

Com poucas excepções a maioria dos gestores pensa que os clientes lhe são leais. Tal pode ser justificado com as afirmações de Colgate e Danaher (2000) que afirmam que práticas de Marketing Relacional influenciam positivamente a lealdade.

Vários gestores enumeram a imagem da instituição e o facto de os clientes estarem habituados a determinado banco como factores importantes e influenciadores da lealdade, como este gestor afirma: “Alguns querem mesmo ser atendidos por nós, gostam de ser atendidos aqui, gostam da instituição.”

Pela percepção de alguns gestores a idade e o perfil do cliente são factores determinantes na lealdade. Segundo alguns gestores os clientes mais velhos tendem a ser mais leais. O preço e a facilidade de troca de banco também constituem segundo os entrevistados factores que influenciam a lealdade e a permanência dos clientes. Segundo um gestor: “por vezes, o relacionamento influencia a decisão do cliente. Hoje o cliente tem a facilidade de facilmente trocar de Banco nem que seja por um período temporário e aproveitar uma determinada campanha.”

A confiança é fundamental no Marketing Relacional. Segundo Sin et al. (2002) esta constitui uma das seis componentes do Marketing Relacional. Como um dos gestores

afirmou, a confiança é fundamental para manter o cliente: “Se não existir, então é que o cliente facilmente nos troca pela concorrência.” Segundo Peelen et al. (2006) é da responsabilidade do GC melhorar os rácios de confiança, contudo, um dos gestores afirmou que “alguns clientes não estão abertos a uma relação de confiança”.

Pela percepção da maioria dos gestores existe uma relação de confiança com os seus clientes que com o passar do tempo e com o decorrer de transacções bem sucedidas (Gronroos, 1994; Gronroos, 1996; Ravald e Gronroos, 1996) torna-se mais forte como um gestor afirma: “olhos nos olhos a relação fica mais forte. O ideal é que os clientes venham cá. Deste modo ficam mais íntimos.” Segundo este entrevistado “A adaptação ao gestor é normalmente um processo lento.” Mas a confiança acaba por se desenvolver levando à partilha de assuntos mais do foro familiar e pessoal.

A confiança assume importância na medida que segundo Hunt et al. (2006) esta reduz o risco associado às trocas comerciais pela sua associação à fiabilidade, integridade e competência. Como um dos gestores afirma a confiança facilita a venda uma vez que segundo um dos entrevistados, com base nesta “subscvem-se por vezes determinados produtos por telefone, outros já não abdicam do factor presencial”.

Em relação à contribuição da plataforma e dos procedimentos de CRM para a construção de uma relação de confiança e lealdade a maioria dos gestores, em linha com as afirmações de Handen (2000), Zineldin (2006), Morgan (2007) e Falque (2000) atribuem às ferramentas de CRM um papel importante na construção desse relacionamento. Um dos gestores afirmou que mais do que pela plataforma ou procedimentos o cliente trabalha com o banco devido à relação com o gestor: “é na base da confiança que é ganhada no dia-a-dia, dizer que está directamente relacionada não me parece”, a plataforma é considerada apenas uma ferramenta.

Vários gestores afirmam que a plataforma tem toda a informação acerca do cliente e facilita um primeiro contacto. Permite também organizar melhor a informação e propor ao cliente produtos que o fidelizem.

Para determinados gestores o contacto regular com os clientes é fundamental para “o incremento da confiança e reforço da lealdade dos clientes para com o banco. Para além

disso permite-nos reforçar o envolvimento comercial com os clientes o que, naturalmente, se traduz numa relação mais difícil de quebrar.”

A antecipação que a plataforma fornece também foi enumerada em algumas situações. Segundo um dos gestores a plataforma permite “Ter conhecimento atempado dos vencimentos das aplicações, agendar contactos, lembrar contactos efectuados bem como os seus resultados, visualizar a carteira do cliente de acordo com perfis de investimento e percentagens de alocação e efectuar reuniões com base nessa informação. É também de extrema importância o conhecimento das rendibilidades da carteira de investimentos. Ter conhecimento do reforço de património do cliente e actuar atempadamente.” A informação dada é tida como preciosa quando utilizada atempadamente podendo nesses casos surpreender o cliente.

Um dos gestores afirmou que a contribuição da plataforma se traduz no contacto regular que permite “reforçar o envolvimento comercial com os clientes o que, naturalmente, se traduz numa relação mais difícil de quebrar.”

Em relação às expectativas criadas, os gestores afirmaram que os clientes criam expectativas uma vez que se trata de um atendimento preferencial. Conforme foi dito anteriormente, segundo Blery e Michalakopoulos (2006) a prontidão dos colaboradores é para os clientes muito importante na escolha do banco pelo que a disponibilidade total, mesmo fora do horário de atendimento é referida várias vezes, conforme um dos gestores afirmou: “eu também lhes dou a entender que sim. Podem contactar-me mesmo depois do expediente.” Segundo um outro gestor “os clientes ficam satisfeitos quando nós apresentamos a nossa disponibilidade.” Segundo Lacey (2007) quando os consumidores se sentem beneficiados com um tratamento preferencial o seu nível de ligação emocional e desejo de manter o relacionamento são aumentados.

Os gestores afirmam na sua maioria que os seus clientes esperam que estes respondam sempre às suas solicitações. Vêm no gestor um conselheiro/amigo como este gestor afirma: “Os clientes esperam sempre do gestor um contacto e um conselho para investimento, gostam sempre de ver o gestor como um conselheiro/amigo”.

Pela percepção de um gestor as expectativas criadas normalmente são em relação à disponibilidade, à proactividade e rapidez. O cliente espera que o gestor conheça o perfil de investimento e que antecipe as suas necessidades. Segundo outro gestor, o próprio banco estimula a criação de “expectativas muito elevadas quanto à disponibilidade e performance dos seus interlocutores directos. Expectativas essas que passam pela disponibilidade permanente, pela proactividade na apresentação de soluções para os problemas, pela rapidez no tratamento dos assuntos, pelo conhecimento das características dos produtos e pela clareza sua exposição, pela cordialidade no trato pessoal, etc...”

Apenas num caso pontual o gestor afirma que os seus clientes não criam expectativas acerca da sua disponibilidade.

Na tentativa de tentar compreender se as expectativas criadas eram mais facilmente atingíveis com o apoio da plataforma, os gestores afirmam que a plataforma ajuda a satisfazer as expectativas criadas na medida em que permite agendar contactos, assuntos a tratar, apresenta ofertas que o cliente poderá considerar uma mais-valia, permite maior rapidez e facilidade na abordagem ao cliente e ajuda a manter um contacto frequente com o cliente.

A plataforma ajuda também, como este gestor afirma a “programar o trabalho de forma a chegar a todos os clientes com uma frequência maior e com os contactos melhor preparados.”

Analisando a contribuição da plataforma para um atendimento de qualidade os gestores afirmam que esta tem uma importante contribuição. Segundo Zineldin (2006), a qualidade, conforme se pode observar na Figura 11 antecede a lealdade e a satisfação que por sua vez leva a uma estratégia de CRM positiva pelo que a qualidade assume um papel fundamental. A plataforma segundo os gestores permite oferecer um tratamento de melhor qualidade na medida que permite contribuir para a: “construção de uma boa imagem, satisfação do cliente e qualidade do serviço”

A agregação da informação permite desenvolver mais a relação com o cliente na medida que permite consultar o seu histórico e perfil de modo a adaptar melhor as ofertas às suas expectativas. Segundo um gestor “permite obter toda a informação acerca do cliente. Sabe-se se ele lá esteve, se não esteve, o que fez, o que não fez. Se está a gostar do produto, se não está. Consegue-se desenvolver mais a relação com o cliente e adaptar melhor as suas expectativas.”

A plataforma permite também saber quais os clientes que não são contactados há mais tempo e ajuda na preparação desses contactos.

#### **4.4 Vantagens e Limitações**

Em relação às vantagens, como foi sendo observado ao longo do estudo, verificou-se que a todos os gestores vêm diversas vantagens na plataforma. Pela percepção dos dados analisados conclui-se que “A maior vantagem é o conhecimento do cliente. A informação é poder. Conhecendo o cliente pode-se propor produtos adequados. Permite direccionar melhor a oferta para o cliente”. Esta afirmação veio complementar a informação de Morgan (2007) uma vez que conhecendo o cliente é possível tratar clientes diferentes de forma diferente. A importância dada à informação também foi referida anteriormente por Peppard (2000) como fundamental uma vez que a informação transformada em conhecimento é a base de um relacionamento viável.

O aumento da eficiência e a poupança de tempo também constituem conforme a informação de um entrevistado vantagens importantes. Esta poupança verifica-se porque segundo Shum et al. (2008) a aplicação quando bem conseguida agrega a informação de modo a que a sua consulta seja mais cómoda e rápida.

O modo de organizar a informação que como um gestor afirma: “está reunida num só ecrã” e a possibilidade de registar todos os dados acerca do cliente também foram referidas pelos gestores como factores positivos.

Em consonância com as afirmações de Gronroos (1996) quando este afirma que o modo como está organizada a informação permite facilitar o contacto com o cliente, os

gestores são da opinião que a plataforma agiliza o contacto na medida que, como um gestor afirma “permite organizar melhor o dia-a-dia, agendar e criar oportunidades”.

A plataforma contribui assim, segundo os gestores, para aumentar com relutância a eficiência deste na medida em que segundo o gestor: “até certo ponto sim, uma vez que consigo ter mais tempo disponível.” O aumento dos níveis de eficiência como afirmado anteriormente por Fjermestad e Romano (2003) constitui um dos benefícios do CRM quando este é implantado de forma adequada.

Outro gestor não tão confiante na capacidade da plataforma melhorar a eficiência do gestor e a imagem da instituição junto do cliente afirmou que: “não sei se se pode dizer isso mas ajuda a melhorar a nossa imagem junto do cliente.”

Quando analisada a contribuição da plataforma para o fecho do negócio a maioria dos entrevistados afirmou que a contribuição desta é limitada. Segundo um dos gestores “O fecho do negócio depende apenas de nós e do cliente”. A contribuição da plataforma cinge-se apenas, conforme um dos gestores afirmou à disponibilização de informação que constitui uma antecipação ao cliente.

Um dos entrevistados afirmou que a plataforma ajuda no fecho do negócio na medida que disponibiliza listagens de campanhas a clientes que obrigam ao seu contacto. Segundo esse gestor a “pressão que existe quando atendemos um cliente que vem numa determinada campanha leva-nos a melhorar o nosso desempenho com o cliente para o cliente adquirir aquele produto. “

Após avaliar as vantagens torna-se necessário compreender junto dos gestores quais são as limitações sentidas. Para alguns dos gestores entrevistados a plataforma não apresenta limitações. Esta opinião contudo não se aplica a todos os entrevistados. Na opinião da maioria dos gestores a plataforma é lenta. Um dos entrevistados afirma que esta “é pesada e difícil para quem começa, não é muito intuitiva. Tem tantos caminhos para onde ir que se pode fazer o mesmo de mil e uma maneiras. As coisas deviam ser mais rápidas, eficazes e intuitivas. A plataforma peca por permitir fazer o mesmo de diversas formas”. Esta dificuldade encontrada na utilização da plataforma é apontada

também por outro dos gestores que afirma que “faltam alguns campos que facilitem a navegação”.

A dificuldade de adaptação à plataforma por parte dos gestores deve segundo um deles ser ultrapassada com “formações e com a rotina do dia-a-dia.” Segundo esse gestor depois da fase de adaptação “Acabamos por ser nós próprios que a gerimos do nosso modo.”

Um dos gestores falando mais em relação aos dados fornecidos pela plataforma afirmou que esta limita: “quando numa listagem nos indica que devemos vender aquele produto aquele cliente sabendo nós de antemão que o cliente não está interessado.” Esta limitação em relação ao output fornecido não foi partilhada por mais nenhum gestor mas constitui um ponto-chave em relação à informação fornecida e à sua utilidade.

Um dos gestores afirmou que a plataforma não lhe traz limitações porque este não contacta apenas cliente que constam nas diversas listagens como sejam campanhas, PCO (Plano de Contactos Obrigatórios), etc. Segundo este “também são contactados outros clientes que não estão elencados no PCO, ou porque nos visitam ou porque telefonam.”

Com o objectivo de aprofundar mais a utilização do tempo por parte do gestor através da plataforma nomeadamente na actualização de dados todos os gestores acabaram por concluir que o tempo que é gasto permite poupar tempo no futuro. Segundo um dos gestores: “O tempo dispensado na actualização de dados é útil para futuros contactos, e menor do que se tivesse que passar para uma ficha manual”. Outro gestor afirmou que “O que hoje parece perda de tempo, amanhã pode ser o negócio chave...”

Um dos gestores reafirmou a importância da informação recolhida dizendo que “A utilização dos dados é fundamental para uma gestão cuidada e actualizada. Penso que o tempo dispendido nessa actualização faz parte da nossa actividade, e penso que não é demorado.”

## 4.5 Sucesso e Falhas

Neste capítulo tentou perceber-se quais são na perspectiva dos gestores os resultados percebidos com os procedimentos e utilização da plataforma.

Numa primeira questão tentou perceber-se o papel da plataforma no fomento da proactividade. Segundo Shum et al. (2008) a plataforma através dos meios tecnológicos envolvidos contribui positivamente para o aumento da proactividade. Tal facto verificou-se com as respostas dos gestores que com a excepção de um dos gestores que afirmou que: “A proactividade depende de cada um e não das ferramentas, mas ajudam” todos os restantes entrevistados são da opinião que a plataforma contribui para o aumento da proactividade. Esta ideia vem reforçar as afirmações de Gordon (1998) que afirma que quem lida com clientes tem de antever o futuro.

Um dos entrevistados afirmou que as listagens de campanhas que a plataforma disponibiliza são uma boa ferramenta que permite contactar o cliente antecipando a sua deslocação à agência.

A antecipação das necessidades dos clientes também foi realçada por um dos gestores que afirmou que a plataforma dá “conhecimento de uma oportunidade que não esteja tão visível, antecipa necessidades de clientes. Se um cliente estiver numa listagem vai ser contactado, se não estiver numa listagem poderei nem me lembrar dele.”

A proximidade às necessidades do cliente é um dos aspectos mais importantes na relação com este. Deste modo tentou perceber-se em que medida a plataforma contribuiu para essa proximidade. De uma maneira geral todos os gestores reconheceram o contributo da plataforma para este aspecto. Na maioria dos casos o reconhecimento deve-se como um dos gestores afirmou à “ informação e avisos que o sistema dá”.

Segundo outro gestor o contacto com o cliente é facilitado através da plataforma na medida que “num contacto com o cliente apuram-se as necessidades dos clientes. Depois é só adaptar ao cliente um produto.”

Com o objectivo de perceber a avaliação que os gestores fazem da efectividade dos outputs da sua plataforma, tentou perceber-se se na opinião destes as oportunidades de negócio que a plataforma disponibiliza costumam ser “tiros certos”.

Alguns dos gestores afirmaram que “não, nem sempre o contacto com o cliente é oportuno para as suas necessidades financeiras daquele determinado momento”. Tal facto ocorre porque segundo um dos gestores as campanhas “não se enquadram no tipo de cliente seleccionado. Mas isso está relacionado com os critérios de selecção.” Falhas na informação carregada também são para alguns gestores a causa de listagens menos efectivas segundo um dos gestores “está sempre relacionado com a maneira como a listagem está construída.”

A construção da listagem da campanha pelo próprio gestor é apontada como uma das soluções para solucionar o problema porque: “aí os tiros são mais certos porque se conhece bem o cliente. Quando as listagens chegam centralmente percebe-se que aí há clientes mal enquadrados.” O mesmo gestor afirma que numa situação destas “pode dar-se a indicação que aquele cliente não é para aquele produto. Ainda assim o controlo tem que partir da parte do gestor.” Este tipo de informação permite que este cliente não venha em listagens futuras de um produto semelhante o que vai como o gestor afirma “condicionar o sucesso de futuras listagens”. Do mesmo modo como o mesmo entrevistado afirma “se eu faço a indicação que o cliente pondera oportunidade futura, estou a enganar o sistema na medida que o cliente não gosta do produto.”

Erros nas listagens ocorrem também nas situações em que como outro gestor afirma, “um cliente vem numa campanha de um determinado produto, essa campanha é fechada com sucesso. Numa nova emissão do produto o cliente vem na campanha novamente umas vezes que os critérios de selecção são os mesmos. O cliente poderá não ter disponibilidade financeira para um novo investimento.”

Pretendeu-se também perceber se da parte dos clientes existe alguma percepção da plataforma e se estes lhe reconhecem algum valor. Segundo a percepção dos gestores a “maioria dos clientes não sabe da existência da plataforma. Ocorre-lhes que essa informação está anotada algures pelo seu gestor, numa agenda por exemplo.” O desconhecimento da parte dos clientes da existência da plataforma não deixa de permitir

contudo que estes se sintam surpreendidos quando segundo informação de um dos gestores são contactados na data de aniversário. Segundo o mesmo gestor, “eles não tem conhecimento da plataforma propriamente dita mas reconhecem quando nós os contactamos para algum dado útil.”

O cliente também se mostra surpreendido segundo um dos gestores por motivos menos positivos. Segundo este gestor: “o cliente não tem conhecimento da existência da plataforma. Fica contudo surpreendido com as questões que nos lhe colocamos para actualizar os dados.”

Um dos gestores afirma que os clientes ficam satisfeitos quando são lembrados dos vencimentos dos depósitos entre outras situações. Esta é uma das vantagens referidas por Priluck (2003) quando afirma que o cliente sente que fica facilitada a recolha de informação e aumentado o conforto psicológico uma vez que o cliente deixa de ter uma preocupação.

#### **4.6 Sugestões/Propostas**

Na fase final da entrevista tentou obter-se da parte do entrevistado sugestões e propostas para melhorar os procedimentos e a plataforma de CRM.

Para a totalidade dos gestores a informação disponibilizada pela plataforma é útil e da parte destes pouca informação poderia ser acrescentada. Segundo um dos gestores: “O importante é sabermos aproveitar o que temos e aos poucos melhorar. Não é interessante ter uma plataforma muito evoluída se ninguém a utiliza.” A opinião de que não é necessária mais informação mas sim um melhor tratamento da informação existente é compartilhada por outro gestor que afirma que “A informação existente é que poderia estar melhor coordenada.”

Um dos gestores afirma que seria importante que estivessem presentes “alertas sobre a desvalorização/valorização de aplicações de risco, por forma a que os Clientes tenham um acompanhamento/aconselhamento mais personalizado.” Outro gestor afirma que a visualização do *Cross Selling* do cliente constituiria uma importante mais valia.

Segundo a opinião de um gestor a fotografia do cliente seria de grande auxílio na identificação do cliente em causa. O mesmo gestor afirma que deveria fazer parte da base de dados e da informação incluída na plataforma a preferência clubista do cliente. Esta informação seria de grande auxílio na colocação de produtos destinados a adeptos desse clube.

Por último vários gestores afirmaram que a plataforma possui um “campo de preenchimento livre em que se pode adicionar a informação que quiser.” Alguns destes campos são partilhados enquanto outros são só para consulta do gestor o que garante a confidencialidade dos dados.

Nas duas últimas questões pretendeu-se saber que tipo de sugestões tanto ao nível dos processos como da tecnologia são apresentadas pelos gestores.

Ao nível dos processos um dos gestores afirmou que “tudo o que é instituído é passível de ser alterado, até porque, as necessidades dos clientes e o que valorizam, altera com a evolução dos tempos e da sua vida privada.” Questionados os gestores sobre as alterações que estes propõem, um dos gestores afirmou, a selecção de clientes para as campanhas com mais rigor iria permitir melhorar a eficácia e a eficiência da plataforma.

Uma das questões mais abordadas pelos gestores é a falta de tempo. Segundo um deles “Tento colocar no fim do dia as coisas de maneira a tratar dos assuntos pendentes no dia seguinte mas raramente se consegue tratar de tudo.” As causas para esta perda de tempo prendem-se na maioria das situações com a parte burocrática. Segundo um dos entrevistados, em relação a esta “poderia fazer-se bastante. Perde-se muito tempo útil com esses procedimentos. Deveria haver uma estrutura *back-office* de apoio nessas situações.” A necessidade de um apoio administrativo também foi referida por outro gestor que afirma que “para haver mais tempo para o contacto presencial, e mais proactividade deveria haver algum tipo de apoio administrativo.”

Outra das alterações referidas por um dos gestores que permitiria poupar tempo seria a possibilidade de “o próprio sistema ser capaz de gerar mensagens automáticas ou cartas para clientes de determinadas campanhas.” Esta ideia é reafirmada por outro

entrevistado que afirma que o sistema deveria “permitir o envio de mensagens rápidas a informar do decorrer de um determinado processo”. Este tipo de automatismo iria facilitar o contacto com o cliente e permitia ganhar tempo útil para utilizar no contacto presencial.

Em relação aos meios tecnológicos, estes conforme Peppard (2000) e Reis (2000) afirmaram são de grande importância para a instituição uma vez que permitem ir ao encontro do cliente individualizando as relações. Como um dos gestores afirmou, “a introdução de novas tecnologias, são sempre úteis para o melhoramento/aperfeiçoamento das ferramentas de trabalho.”

A maior parte dos gestores são da opinião que a rapidez da plataforma deveria ser melhorada. Segundo um dos entrevistados: “Devia ser muito mais rápida e bloquear menos vezes. Para registar uma oportunidade perde-se imenso tempo.” Para além da rapidez da plataforma outro gestor afirma que a navegação nesta deveria ser mais intuitiva. Segundo este, tal alteração iria “ajudar no contacto porque acabaria com os tempos mortos na interacção com o cliente. Não se dá atenção ao cliente e dá-se atenção à plataforma”.

O carregamento da informação, segundo um dos gestores poderia ser melhorado se a informação base do cliente estivesse toda na mesma janela uma vez que segundo este “não existe uma só plataforma. Existem várias que comunicam entre si.” Outro gestor acrescenta que a plataforma: “no fecho das interacções poderia ser mais ágil assim como no campo das oportunidades.

Para finalizar outro gestor sugere a disponibilização de informação em tempo real. Segundo este esta deveria ser uma das alterações a efectuar.

Todos os colaboradores aceitaram com facilidade a implementação de um programa de CRM e reconhecem-lhe valor. Esta atitude, segundo Shum et al. (2008) contribuiu para que todas as implementações tenham tido sucesso.

## 5 CONCLUSÃO

Com esta investigação, espera-se ter contribuído para o aprofundamento do conhecimento sobre o papel do gestor de relações como peça fundamental da criação de relações, bem como, sobre a percepção que este tem das tecnologias e processos que utiliza para alcançar os seus objectivos.

Através da revisão da literatura mostrou-se a importância do Marketing Relacional e do CRM para o sector bancário. Constatou-se que as relações com os clientes são o maior activo da instituição, pois possuem um elevado potencial que através de uma gestão adequada trazem muitos proveitos para o banco. A melhor estratégia para maximizar esses proveitos é a implementação de um programa/práticas de CRM.

O objectivo final desta investigação era compreender em que ponto as tecnologias e os processos enquanto ferramentas do gestor de cliente contribuem para a construção de relações de sucesso com os clientes. Para facilitar a investigação constituíram-se três variáveis. Os colaboradores, as tecnologias e os processos. Estes foram agregados num modelo de análise evidenciando as relações que existem entre ambos e evidenciando a sua contribuição para o sucesso no relacionamento com os clientes.

Do modelo de análise retiraram-se quatro questões que constituem a problemática da investigação. A questão principal, cerne desta investigação, pretende encontrar resposta para o papel das tecnologias e dos processos no estabelecimento de relações entre o gestor de clientes e os clientes, ou seja na implementação de relações. A partir das variáveis processos e tecnologia, surgiram três questões secundárias. Estas pretendem complementar a informação inicial na medida em que pretendem saber qual a percepção do gestor de clientes sobre as tecnologias e processos usados, quais os benefícios percebidos com a utilização dessas ferramentas no seu dia-a-dia e que tipo de sugestões/propostas de alteração destas tecnologias e processos são sugeridas com vista à melhoria das tarefas dos gestores e à implementação de relações.

Para responder às questões de investigação, a metodologia utilizada foi o estudo qualitativo efectuado através de entrevistas exploratórias. Estas entrevistas foram realizadas aos gestores de clientes uma vez que a implementação de uma estratégia de CRM, pelas suas características é aplicada na sua maioria aos clientes preferenciais da agência pelo que os gestores de clientes acabam por ser os principais utilizadores e actores em toda a estratégia. Pela sua importância, a investigação incidiu sobre a sua experiência enquanto utilizadores de programas deste tipo sendo que a visão do gestor foi tida sempre como ponto de partida.

Em relação ao papel das tecnologias e dos processos no estabelecimento de relações entre o gestor e os clientes é evidente que tanto as tecnologias como os processos estão presentes no dia-a-dia do gestor e nas interações com o cliente.

Todos os gestores têm as suas tarefas diárias organizadas e têm a percepção de que a informação disponibilizada pela plataforma é diversa. Estes referiram que utilizam a informação que a plataforma disponibiliza e actualizam os dados sempre que se justifique.

A informação que os gestores recolhem com cada interacção situa-se maioritariamente nos níveis vital e muito útil da Pirâmide da Informação do Cliente (Figura 8) de Morgan (2007).

O tipo de resultado obtido com cada interacção condiciona o seu registo na plataforma. Os motivos de recusa do cliente na aquisição de um determinado bem ou serviço não são registados com frequência na plataforma. A falta de tempo para o registo das informações recolhidas constitui na opinião dos gestores uma grande limitação.

Relativamente à sua importância para a criação de lealdade, os gestores estão cientes da sua importância para o estabelecimento de relações leais com os clientes. Segundo a percepção de alguns entrevistados o relacionamento estabelecido influencia a decisão do cliente na troca de banco. Em relação à confiança os gestores estão cientes da sua importância, sobretudo como catalisadora da lealdade.

Quando se fala na contribuição da plataforma e dos procedimentos de CRM para a construção de um relacionamento com o cliente baseado na lealdade e na confiança, os gestores são da opinião que a plataforma de CRM assume um papel fundamental na construção deste relacionamento. A plataforma tem toda a informação acerca do cliente e facilita um primeiro contacto na medida em que permite organizar melhor a informação e propor ao cliente produtos que o fidelizem e antecipar as suas necessidades. Permite também organizar os contactos de um modo eficiente garantindo que todos os clientes sejam contactados. A plataforma ajuda a ir ao encontro das expectativas criadas pelo cliente em relação à sua disponibilidade, à proactividade e à rapidez no tratamento dos assuntos na medida que permite agendar contactos, assuntos a tratar, apresenta ofertas que o cliente poderá considerar uma mais-valia, permite maior rapidez e facilidade na abordagem ao cliente e ajuda a manter um contacto frequente com o cliente.

Quando abordada a qualidade, os gestores são da opinião que a plataforma permite oferecer um relacionamento de melhor qualidade aos clientes na medida em que contribui para a construção de uma boa imagem, satisfação do cliente e qualidade de serviço.

Em relação aos benefícios percebidos pelo gestor estes encontram na plataforma mais vantagens que limitações. Em relação às vantagens, a maior vantagem é segundo os gestores o conhecimento do cliente. A juntar a isto o aumento da eficiência e a poupança de tempo que a plataforma disponibiliza pelo modo como a informação está organizada também constituem vantagens.

No que diz respeito às limitações, as opiniões foram divididas. Parte dos gestores não encontra limitações na plataforma nem nos procedimentos ao passo que outros são da opinião que esta é lenta, de difícil navegação e adaptação. Em relação aos procedimentos, as listagens de campanhas foram indicadas como limitativas na medida que segundo a opinião dos gestores, estas apresentam produtos destinados a clientes que à partida não estão interessados.

Relativamente à positividade/negatividade dos resultados percebidos com a utilização da plataforma, estes são da opinião que esta contribui para aumentar a proactividade, nomeadamente através da listagem de campanhas, assim como antecipa as necessidades dos clientes.

Segundo a opinião dos gestores, quando contactados, os clientes mostram-se surpreendidos pelo vencimento de alguma aplicação. Os clientes também se mostram surpreendidos com as questões que lhe são colocadas para actualizar os dados.

Quanto às propostas de melhoria os gestores têm poucas sugestões a fazer. Na sua opinião a informação disponibilizada é útil, havendo pouca informação a ser acrescentada, sugerem contudo um melhor tratamento da informação existente. Surgiram algumas sugestões como a inclusão da fotografia do cliente e alertas sobre a valorização e a desvalorização de aplicações de risco.

Em relação às sugestões de alteração dos processos, os gestores são da opinião de que a selecção de clientes mais rigorosa iria permitir melhorar a eficiência e a eficácia da plataforma para as campanhas de clientes

De maneira a colmatar a falta de tempo, os gestores também são da opinião que em relação à parte burocrática, poderiam fazer-se algumas alterações, como por exemplo a criação de uma estrutura *back-office* que desse apoio administrativo.

A possibilidade de o próprio sistema ser capaz de gerar mensagens automáticas ou cartas para clientes em determinadas campanhas facilitaria o contacto com o cliente e ganharia tempo útil a utilizar no contacto preferencial.

No que diz respeito às sugestões de alteração dos meios tecnológicos, os entrevistados são da opinião de que a rapidez da plataforma deveria ser melhorada. Esta deveria ser mais intuitiva, ter actualizações de informação mais frequentes e disponibilizar toda a informação do cliente numa só janela, possibilitando a actualização da informação de um modo mais instantâneo.

Esta investigação parece assim contribuir para reafirmar a importância do gestor de relacionamento no processo de implementação de uma estratégia de CRM, bem como, para demonstrar a importância, que do ponto de vista dos gestores, as tecnologias e os processos de CRM têm no estabelecimento de relações. Através das entrevistas compreendeu-se as dificuldades que os gestores enfrentam no dia-a-dia, nomeadamente a falta de tempo para a realização de trabalhos mais administrativos e burocráticos.

Seria importante para as instituições bancárias, reconhecerem o valor do gestor enquanto agente dinamizador do relacionamento, providenciar-lhe ferramentas adequadas e sobretudo ouvir a sua opinião, já que são os principais utilizadores dessas ferramentas. A construção de uma unidade de apoio *back-office* iria libertar os gestores de tarefas mais burocráticas permitindo dedicar o tempo ganho ao contacto com o cliente.

## 6 LIMITAÇÕES E FUTURAS LINHAS DE INVESTIGAÇÃO

Este estudo apresenta várias limitações que se prendem numa fase inicial com o método utilizado. O facto de no estudo qualitativo não haver uma estrutura pré-definida faz com que a qualidade e integridade dos resultados esteja bastante dependente do entrevistador, da sua competência e imparcialidade (Malhotra et al., 2005). Adicionalmente a interpretação e análise dos resultados é flexível, subjectiva e dependente dos valores pessoais, todas estas características não são necessariamente desvantajosas se forem potencializadas adequadamente (Silverman, 2001).

O estudo, pela sua natureza qualitativa e pelo número de bancos estudados, condicionado pela falta de abertura dos bancos para este tipo de estudo, não permite generalizações. Um maior número de bancos permitiria obter uma perspectiva mais generalizada. A dimensão reduzida da amostra constitui também uma limitação do estudo. Um maior número de entrevistado poderia acrescentar novas informações às já existentes. O facto de algumas entrevistas não terem sido presenciais tendo a sua resposta sido dada por escrito também é um factor que dificulta a análise.

O facto de apenas ser apresentada a perspectiva do gestor de conta também constitui por si só uma limitação. A inclusão de todos os *stakeholders* que intervêm na relação poderia permitir a recolha de novas informações e iria dar uma visão mais abrangente das questões em estudo.

Embora as investigações sobre a aplicação de estratégias de CRM tenham tido um crescimento, o tema encontra-se ainda pouco desenvolvido sobretudo em relação à banca portuguesa. Seria vantajoso, mediante uma abertura maior por parte dos bancos nacionais, replicar o estudo, alargando-o a mais bancos. Seria também interessante aplicar uma análise quantitativa a uma amostra mais alargada de gestores de clientes através da aplicação de questionários.

Para complementar o estudo seria interessante incluir a perspectiva do cliente. Perceber se a actividade do gestor vai de encontro ao que o cliente mais valoriza, avaliando as contribuições da plataforma.

## 7 BIBLIOGRAFIA

- Antunes, Joaquim e Rita, Paulo (2008). O Marketing Relacional como novo paradigma: uma análise conceptual. *Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Abr. 2008, vol.7, no.2, 36-46
- Ashton, John K e Pressey, Andrew. (2004). The regulatory challenge to relationship Marketing in UK banking. *The International Journal of Bank Marketing*, vol. 22 n.º6/7, pp. 453-464.
- Associação Portuguesa de Bancos (2009) Dados sobre a Banca em Portugal relativos ao 1º semestre de 2009 *Boletim Informativo n.º 44*, Novembro de 2009, 1-139
- BCP, Cliente Prestige. [http://www.bcp.pt/site/conteudos/02/article.jhtml?articleID=4075\\_07](http://www.bcp.pt/site/conteudos/02/article.jhtml?articleID=4075_07) acedido em 2009-06-10
- BES, BES 360º <http://www.bes.pt/sitebes/cms.aspx?labelid=BES360> acedido em 2009-06-10
- Blery, Evangelia, e Michalakopoulos, Michalis. (2006). Customer relationship management: A case study of a Greek bank. *Journal of Financial Services Marketing*, vol. 11 n.º2, pp.116-124.
- CGD, Caixazul. <http://www.cgd.pt/Site/Caixazul/Pages/Servico-Caixazul.aspx> acedido em 2009-06-10
- Chaudhry, Aslam (2004) CRM: Making it Simple for the Banking Industry. *SAS Institute Inc.*, Cary, NC Paper 180-29, 1 -11
- Christopher, Martin; Payne, Adrian; Ballantyne, David (1991) Relationship Marketing – Bringing quality, customer service and Marketing together, Oxford, 1.ª Edição, *Butterworth-Heinemann Ltd.*
- Chu, Kuo-Ming (2009). The Construction Model of Customer Trust, Perceived Value and Customer Loyalty. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, vol.14 n.º2, pp. 98-103.
- Claycomb, Cindy, e Martin, Charles L. (2002). Building customer relationships: An inventory of service providers' objectives and practices. *The Journal of Services Marketing*, vol. 16 n.º7, pp. 615-635.
- Colgate, Mark R, e Danaher, Peter J. (2000). Implementing a customer relationship strategy: The asymmetric impact of poor versus excellent execution. *Academy of Marketing Science Journal*, vol. 28 n.º3, pp. 375-387.
- Croteau, Anne-Marie, e Li, Peter. (2003). Critical success factors of CRM technological initiatives. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 20 n.º1, pp. 21-34.
- Dibb, Sally. (2001). Banks, customer relationship management and barriers to the segment of one. *Journal of Financial Services Marketing*, vol. 6 n.º1, 10-23.

- Dow, Christopher. (1998). The importance of banks, the quality of credit and the international financial order: Reflections on the present crisis in South East Asia. *Banca Nazionale del Lavoro Quarterly Review*, vol. 51 n. ° 207, 371-387
- Falque, Eric (2000), Using the Tolls: Database Marketing, Data Warehousing and Data Mining; in Brown Stanley A. (2000), Customer Relationship Management, A Strategic Imperative in the World e-Business, John Wiley & Sons Canada Ltd, Toronto pp. 228 - 240
- Fjermestad, Jerry e Romano, Nicholas C Jr. (2003). Electronic customer relationship management: Revisiting the general principles of usability and resistance--an integrative implementation framework. *Business Process Management Journal*, vol. 9 n. °5, pp. 572-591.
- Ford, David, e Håkansson, Håkan. (2006). IMP - some things achieved: much more to do. *European Journal of Marketing*, vol.40 n.°3/4, pp. 248-258.
- Formant, Christopher (2000), Customer Acquisition and CRM: A Financial Service Perspective; in Brown Stanley A. (2000), Customer Relationship Management, A Strategic Imperative in the World e-Business, John Wiley & Sons Canada Ltd, Toronto pp. 88 - 111
- Gordon, Ian (1998), New strategies, techniques and technologies to win the customers you want and keep them forever, Ontario 1.<sup>a</sup> edição, *John Wiley & Sons Canada, Ltd*
- Greenberg, Paul (2001), CRM at the Speed of Light, 1.<sup>a</sup> edição *McGrow-Hill Companies, Inc*
- Gronroos, Christian. (1994). From Marketing mix to relationship Marketing: Towards a paradigm shift in Marketing. *Management Decision*, vol. 32 n.°2, pp. 4 -20.
- Gronroos, Christian. (1996). Relationship Marketing: strategic and tactical implications. *Management Decision*, vol.34 n.°3, pp. 5-14.
- Gronroos, Christian (2000) The Nordic School Perspective in Sheth, J.; Parvatiyar, A. (2000), Handbook of Relationship Marketing, Jagdish Shet e Atul Parvatiyar editors, Sage Publications, California, pp. 95-115.
- Gronroos, Christian. (2004). The relationship Marketing process: communication, interaction, dialogue, value. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 19 n.°2, pp. 99-113.
- Gummesson, Evert. (1994). Making relationship Marketing operational. *International Journal of Service Industry Management*, vol. 5 n.°5, pp. 5-20
- Gummesson, Evert. (1998). Implementation requires a relationship Marketing paradigm. *Academy of Marketing Science Journal*, vol. 26 n.°3, pp. 242-249.

- Gummesson, Evert. (1996). Relationship Marketing and imaginary organizations: A synthesis. *European Journal of Marketing*, vol. 30 n.º 2, pp. 31-44.
- Gummesson, Evert. (1997). Relationship Marketing as a paradigm shift: some conclusions from the 30R approach. *Management Decision*, vol. 35 n.º4, pp. 267-272.
- Gummesson, Evert (2002). Relationship Marketing in the new economy. *Journal of Relationship Marketing*, vol. 1 n.º1, pp. 37-57
- Hakansson, Hakan; Snehota, Ivan J. (2000) The IMP Perspective in Sheth, J.; Parvatiyar, A. (2000), *Handbook of Relationship Marketing*, Jagdish Sheth e Atul Parvatiyar editors, *Sage Publications*, California, pp. 69-93.
- Hancock, Beverley (1998) Trent Focus for Research and Development in Primary Health Care An Introduction to Qualitative Research. Division of General Practice University of Nottingham. Trent Focus Group pp. 1 - 27
- Handen, Lawrence (2000), Putting CRM to Work: The Rise of the Relationship; in Brown Stanley A. (2000), *Customer Relationship Management, A Strategic Imperative in the World e-Business*, *John Wiley & Sons Canada Ltd*, Toronto pp. 7 – 18
- Hunt, Shelby D.; Arnett, Dennis B e Madhavaram, Sreedhar. (2006). The explanatory foundations of relationship marketing theory. *The Journal of Business & Industrial Marketing: Relationship theory and business markets*, vol. 21 n.º 2, pp. 72-87
- Hunt, Shelby; Morgan, Robert. (1994) Relationship marketing in the era of network competition, *Marketing Management*, Vol. 3, No. 1 pp.19.28.
- Jasola Madhu, Kapoor Shivani (2008) CRM: A competitive tool for Indian banking sector, *Communications of the IBIMA*, vol. 5 pp.178 – 188
- Kaynak, Erdener, e Harcar, Talha D. (2005). American consumers' attitudes towards commercial banks: A comparison of local and national bank customers by use of geodemographic segmentation. *The International Journal of Bank Marketing*, vol. 23 n.º 1, pp. 73-89.
- Lacey, Russell. (2007). RELATIONSHIP DRIVERS OF CUSTOMER COMMITMENT. *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 15 n.º4, pp. 315-333.
- Laroche, Michel, Bergeron, Jasmin, e Goutaland, Christine. (2003). How intangibility affects perceived risk: The moderating role of knowledge and involvement. *The Journal of Services Marketing*, vol. 17 n.º 2/3, pp. 122 - 140.
- Leverin, Andreas; Liljander, Veronica. (2006). Does relationship Marketing improve customer relationship satisfaction and loyalty? *The International Journal of Bank Marketing*, vol. 24 n.º4, pp.232-250
- Lindgreen, Adam; Antiocho, Michael.(2005). Customer relationship management: the case of a European bank. *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 23 n.º2/3, pp. 136-154.

- Mack, Natasha; Woodsong, Cynthia; MacQueen, Kathleen M.; Guest, Greg; Namey, Emily (2005) *Qualitative Research Methods: A Data Collector's Field Guide*. *Research Triangle Park*, 1.<sup>a</sup> Edição, Family Health International
- Malhotra, Naresh K.; Rocha, Ismael; Laudisio, Maria Cecilia; Altheman, Edman; Borges, Mariano Fabio (2005); São Paulo, 1.<sup>a</sup> Edição, Pearson Prentice Hall
- Morgan, Jim. (2007). Customer Information Management (CIM): The Key to Successful CRM in Financial Services. *Journal of Performance Management*, vol. 20 n. ° 2, pp. 47-65
- Ngai, E W T. (2005). Customer relationship management research (1992-2002): An academic literature review and classification. *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 23 n. °6/7, pp. 582-605.
- Osman, Gok. (2007). Marketing and Marketing Managers in the New Era: A Relational Perspective. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, vol. 10 n.º2, pp. 218-224
- Payne, Adrian (2005) *Handbook of CRM Achieving Excellence through Customer Management*, Oxford, 1.<sup>a</sup> Edição, Butterworth-Heinemann
- Parvatiyar, Atul.; Sheth Jagdish. (2000), “The Domain and Conceptual Foundations of Relationship Marketing”; in Sheth, J.N.; Parvatiyar, A. (2000), *Handbook of Relationship Marketing*, Jagdish Shet e Atul Parvatiyar editors, Sage Publications, California, pp. 3-38.
- Peppard, Joe. (2000). Customer relationship management (CRM) in financial services. *European Management Journal*, vol. 18 n.º3, pp. 312-327.
- Peelen, Ed; Montfort, Kees van Montfort; Beltman, Rob e Klerkx, Arnould (2006) A study into the foundations of CRM success, *NRG working paper n.º 06-09*, Nyenrode Business University pp. 1-27
- Priluck Randi. (2003). Relationship Marketing can mitigate product and service failures. *The Journal of Services Marketing*, vol. 17 n.º1, pp. 37-50
- Quivy, Raymond; Campenhoudt, Luc Van (1995), *Manual de investigação em ciências sociais*, Paris, 2.<sup>a</sup> Edição, Gradiva Publicações.
- Ravald, Annika, e Gronroos, Christian. (1996). The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*, vol. 30 n.º2, pp. 19-30.
- Reichold, Annette; Kolbe, Lutz; Brenner, Walter (2004) *Performance Measurement of CRM in Financial Services*, Institute of Information Management, University of St. Gallen, Switzerland, pp. 1-8
- Reinartz, Werner; Krafft, Manfred; Hoyer, Wayne D.(2004). The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance. *JMR, Journal of Marketing Research*, vol.41 n.º 3, pp. 293-305.

- Reis, José Luís (2000), *O Marketing Personalizado e as Tecnologias de Informação*, Matosinhos, 1.<sup>a</sup> edição, Centro Atlântico
- Sally Rao, e Chad Perry. (2002). Thinking about relationship Marketing: Where are we now? *The Journal of Business & Industrial Marketing*, vol 17 n.º 7, pp. 598-614.
- Sanchez, Rajagopal, e Sanchez, Romulo. (2005). Analysis of customer portfolio and relationship management models: bridging managerial dimensions. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 20 n.º 6, pp.307-316.
- Silverman, David (2001), *Interpretative Qualitative Data, Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*, London, 2.<sup>a</sup> Edição, Sage Publications
- Sheth, J.; Parvatiyar, A. (2000), The evolution of relationship Marketing; in Sheth, J.; Parvatiyar, A. (2000), *Handbook of Relationship Marketing*, Jagdish Shet e Atul Parvatiyar editors, Sage Publications, California, pp. 119-145.
- Sheth, Jagdish N. (2002). The future of relationship Marketing. *The Journal of Services Marketing*, vol. 16 n.º 7, pp. 590-592.
- Shum, Philip; Bove, Liliana; Auh, Seigyoung. (2008). Employees' affective commitment to change :The key to successful CRM implementation. *European Journal of Marketing*, vol 42 n.º11/12, pp.1346-1371
- Sin, Leo Y M, Tse, Alan C B, Yau, Oliver H M, Lee, Jenny S Y, e Chow, Raymond.(2002). The effect of relationship Marketing orientation on business performance in a service-oriented economy. *The Journal of Services Marketing*, vol. 16 n.º7, pp. 656-676.
- Zeithaml, Valarie A.. (1985). Problems and Strategies in Services Marketing. *Journal of Marketing (pre-1986)*, vol. 49 n.º2, pp. 33- 47
- Zineldin, Mosad. (1995). Bank-company interactions and relationships: Some empirical evidence. *The International Journal of Bank Marketing*, vol. 13 n.º 2, pp. 30-41
- Zineldin, Mosad (2005). Quality and customer relationship management (CRM) as competitive strategy in the Swedish banking industry. *The TQM Magazine*, vol.17 n.º 4, pp. 329-344.
- Zineldin, Mosad. (2006). The royalty of loyalty: CRM, quality and retention. *The Journal of Consumer Marketing*, vol. 23 n.º 7, pp. 430-437.

## 8 ANEXOS

### 8.1 Anexo 1 – Transcrição das entrevistas

#### Conhecimento Carteira

Quantos clientes têm a sua carteira?	Conheço 95% da carteira. Sim consigo identificar uma característica específica de cada um.
Conhece-os a todos?	Pessoalmente não conheço todos os clientes. Falo com eles com frequência por telefone ou por email.
Consegue identificar pelo menos uma característica específica de cada cliente?	Pelo nome ou por um outro factor como por exemplo o emprego consigo recordar uma característica própria desse cliente por exemplo aquilo que eles mais gostam. Eu vou carregando também nas ferramentas próprias alguns dados que permitem identificar o cliente.

#### Procedimentos

Que tipo de procedimentos efectua diariamente através da plataforma?	Tratar alertas, campanhas, aniversários, actualizar dados do cliente quando estou a atender-los e verificar se vêm nas campanhas.  Efectuo tudo, Basicamente tudo. Alertas logo de manha (informações do dia anterior que se passaram na conta do cliente, levantamentos, depósitos, débitos directos, levantamento com o cartão de crédito). Agenda-se os contactos a realizar no dia. Uma média de 5 que têm que ser preparados.  Inicialmente vejo os aniversários, os alertas (trata-los logo) logo de manha.  Consulto os alertas diários, actividades agendadas com clientes, acções. Aniversários de clientes, vencimentos de aplicações e assuntos agendados por realizar entre outros.  Tratamento do Plano de Contactos obrigatório, gestão da Agenda.  Registo de contactos, visualização dos próximos vencimentos, tratamento dos alertas, tratamento dos descobertos.
Nas interacções com o seu cliente privilegia a	Sim sempre. Antes de contactar o cliente consulto sempre a plataforma.  Sim sempre, consulto sempre se o cliente vem em alguma campanha, se tem algum dado para actualizar, etc.

<p>consulta da plataforma?</p>	<p>Sim sempre. A instituição dá cada vez mais importância às listagens das campanhas uma vez que nos obrigam a estar sempre em cima da plataforma, uma vez que por exemplo na visita de um cliente se pode verificar que este vem em três ou quatro campanhas.</p> <p>Sim, principalmente ser for um cliente que não vem tantas vezes.</p>
<p>Que tipo de informação a plataforma lhe disponibiliza ? Utiliza essa informação?</p>	<p>Para além das campanhas e dos alertas a plataforma dá praticamente todo o tipo de informação. Idade, relações entre clientes, dados pessoais, morada, património (activos e passivos) automóvel, perfil financeiro, hobbies, etc. A recolha de informação tem que ser efectuada seleccionando aquela que naquele momento é mais pertinente.</p> <p>Produtos a vencer, listagens, aniversários, a carteira. As relações entre clientes não estão lá. Essa informação é utilizada. A plataforma também disponibiliza relatórios de campanhas.</p> <p>Da imensa informação, dados cliente, contactos, profissão rendimentos, já hobbies. É necessário é que esteja tudo inserido. Informação relacionada com a carteira do cliente. A plataforma dá-nos um espelho do cliente.</p> <p>Entre outra informação, muito importante para o acompanhamento dos Clientes de Negócios é o Dossier Negócios que utilizo muito no contacto com os Clientes.</p> <p>Toda a informação existente e toda a que se possa acrescentar é de extrema importância para o Banco conhecer melhor os seus clientes. Histórico de contactos, ficha do cliente.</p> <p>Assuntos/Registo de contactos que utilizo no âmbito do PCO, tableau para acompanhamento de carteira e toda a informação que considero relevante para a gestão do dia-a-dia.</p> <p>Clientes a contactar, vencimentos, alertas carteira, perfis de investimento, composição da carteira de Clientes, Clientes com e sem oferta base...</p>
<p>Actualiza os dados?</p>	<p>Sim  Sim, sempre que possível.  Sim  Sempre  Sim sempre que esteja desactualizado.  Sim</p>
<p>Que tipo de informação recolhe com cada</p>	<p>Consulto a informação daquilo que está feito e do que falta fazer (carteira) Tento ver de os dados estão completos. Tento também saber algo de pessoal do cliente para em futuras conversas manter ali um relacionamento de proximidade. Tento determinar o perfil financeiro</p>

contacto?	<p>do cliente de modo a propor-lhe apenas produtos que lhe agradem</p> <p>Informação de carácter qualitativo sobre a evolução do negócio do Cliente e sobre a receptividade do Cliente às propostas apresentadas pelo Banco.</p> <p>A máxima possível para permitir conhecer cada vez melhor o cliente de forma a poder apresentar o que mais se adequa. Características pessoais, gostos, hobbies, perfil de risco, enfim</p> <p>Depende se é um cliente que vem pela primeira vez ou se é um cliente frequente. Mas de uma maneira geral verifico contactos, cartões. Enfim verificar se existe algum produto mais que se possa colocar ao cliente. Em termos de aplicações verificar se existe alguma proposta melhor para se propor ao cliente ou a caixa.</p>
Regista o resultado de cada interacção na plataforma?	<p>Se for informação mais íntima do cliente, ou relacionada com as preferências do cliente registo mais frequentemente no papel, na minha listagem impressa dos clientes. Se for informação relacionada com campanhas aí já registo na aplicação. Mas a plataforma permite o registo de anotações livres.</p> <p>As vezes. Cada vez mais. Procuro sempre fazê-lo...</p> <p>Sim.</p> <p>Sim, sempre. O cliente subscreve um produto e fica logo registado. Sim sempre que haja oportunidade, por vezes o tempo é que é uma limitação muito grande.</p>

### Lealdade Qualidade e CRM

Sente que os seus clientes lhe são leais?	<p>“Neste momento a lealdade do cliente está do lado das ofertas melhores em remunerações de aplicações. O cliente está cada vez mais informado e exigente com o seu banco. Por vezes, o relacionamento influencia a decisão do cliente. Hoje o cliente tem a facilidade de facilmente trocar de Banco nem que seja por um período temporário e aproveitar uma determinada campanha.” (BCP)</p> <p>Os mais velhos são mais leais mas há excepções. Depende do perfil do cliente e do nível de cultura destes.</p> <p>“Alguns querem mesmo ser atendidos por nós gostam de ser atendidos aqui, gostam da instituição.”</p> <p>“Alguns são mais estrategas na relação, ou seja, olham mais para o preço, ou para a segurança, mas na generalidade são leais.”</p>
---	---

<p>Sente que existe uma relação de confiança com os seus clientes?</p>	<p>Se não existir, então é que o cliente facilmente nos troca pela concorrência.</p> <p>Alguns clientes não estão abertos a uma relação de confiança</p> <p>A adaptação ao gestor é normalmente um processo lento.</p> <p>Com base na confiança subscreve-se por vezes determinados produtos por telefone, outros já não abdicam do factor presencial</p> <p>Olhos nos olhos a relação fica mais forte. O ideal é que os clientes venham cá. Deste modo ficam mais íntimos.</p> <p>Com alguns perdemos sempre um pouco de tempo a falar da vida, dos filhos etc.</p>
<p>Acha que para a construção dessa relação de confiança e lealdade a aplicação/plataforma e os procedimentos de CRM tiveram algum contributo? Quais?</p>	<p>A plataforma permite-nos ter um maior conhecimento do cliente em termos de cross selling e da carteira deste. Permite também colocar ao cliente produtos que o fidelizem.</p> <p>È mais pela nossa pessoa. È na base da confiança que é ganhada no dia-a-dia, dizer que esta directamente relacionado não me parece</p> <p>Sim. Porque consegui organizar melhor a informação e contactos aos clientes.</p> <p>Sim. Ter conhecimento atempado dos vencimentos das aplicações, agendar contactos, relembrar contactos efectuados bem como os seus resultados, visualizar a carteira do Cliente de acordo com perfis de investimento e percentagens de alocação e permitir efectuar reuniões com base nessa informação. É também de extrema importância o conhecimento das rendibilidades da carteira de investimentos. Ter conhecimento do reforço de património do Cliente e actuar atempadamente.</p> <p>Claro que sim. As n/ ferramentas são extremamente importantes para dar ao cliente a informação mais clara e precisa no momento exacto.</p> <p>Sim. O contacto regular com os Clientes é um factor crucial para o incremento da confiança e reforço da lealdade dos Clientes para com o Banco. Para além disso permite-nos reforçar o envolvimento comercial com os Clientes o que, naturalmente, se traduz numa relação mais difícil de quebrar.</p>
<p>Sente que os clientes criam expectativas acerca da sua disponibilidade</p>	<p>Sim os clientes criam expectativas, eu também lhes dou a entender que sim. Podem contactar-me mesmo depois do expediente.</p> <p>Os clientes ficam satisfeitos quando nós apresentamos a nossa disponibilidade.</p>

<p>de e performance ? Quais?</p>	<p>Nunca aconteceu.</p> <p>Alguns sim, são exigentes em relação ao tempo. Mas normalmente não. Criam algumas expectativas mas não acontece com frequência.</p> <p>Sim. Os clientes, na sua maioria esperam que a minha disponibilidade seja total e que consiga responder sempre às suas solicitações.</p> <p>Sim, o atendimento privilegiado aumenta as expectativas do cliente, sejam os contactos (presencial/email/telefónica,etc), quer no conhecimento dos produtos financeiros, quer das suas necessidades.</p> <p>Sim. Os Clientes esperam que o Gestor conheça o seu perfil de investimento, as suas aplicações, a previsão do risco.</p> <p>Os Clientes esperam sempre do Gestor um contacto e um conselho para investimento, gostam sempre de ver o gestor como um conselheiro/amigo.</p> <p>Sim. O Cliente, e o próprio Banco estimula isso mesmo, cria expectativas muito elevadas quanto à disponibilidade e performance dos seus interlocutores directos. Expectativas essas que passam pela disponibilidade permanente, pela proactividade na apresentação de soluções para os problemas, pela rapidez no tratamento dos assuntos, pelo conhecimento das características dos produtos e pela clareza sua exposição, pela cordialidade no trato pessoal, etc...</p>
<p>A plataforma ajuda a cumprir as expectativas criadas?</p>	<p>Ajuda sem dúvida. Utilizo a plataforma para agendar os assuntos e contactos a serem efectuados por forma a dar resposta atempada aos clientes.</p> <p>Sim. Vai relembrando produtos que para o cliente possam ser uma mais-valia.</p> <p>Quanto melhores e mais rápidas maior facilidade existe na abordagem e acompanhamento ao cliente.</p> <p>Sim penso que sim. Tento sempre agendar os contactos com os clientes. Na maior parte das vezes coloco esse agendamento na plataforma.</p> <p>A plataforma pode não contribuir tanto para a criação da confiança mas ajuda a manter um contacto permanente com o cliente.</p> <p>Sim, uma vez que me permite programar o trabalho de forma a chegar a todos os Clientes com uma frequência maior e com os contactos</p>

	<p>melhor preparados.</p>
<p>Sente que a plataforma lhe permite oferecer um tratamento de maior qualidade? Em que aspectos?</p>	<p>Sim porque no contacto com o cliente estamos a contribuir para a construção de uma boa imagem, satisfação do cliente e qualidade do serviço.</p> <p>Ajuda porque a informação está toda agregada. Permite obter toda a informação acerca do cliente. Sabe-se se ele lá esteve, se não esteve, o que fez , o que não fez. Se esta a gostar do produto, se não está. Consegue-se desenvolver mais a relação com o cliente. Consegue-se desenvolver mais a relação com o cliente e adaptar melhor as suas expectativas.</p> <p>Sim. Permite ver as variações do cliente (das operações que não efectuou connosco).</p> <p>Em relação ao vencimento dos produtos a plataforma permite ter conhecimento de modo a antecipadamente apresentar propostas ao cliente.</p> <p>Aumento da proximidade com o cliente pelos dados que são recolhidos. (hobbies, família).</p> <p>Permite ver o histórico do cliente e o tipo de aplicações que este costuma ter. Permite ir mais ao encontro das expectativas do cliente.</p> <p>Sim, uma vez que me permite programar o trabalho de forma a chegar a todos os Clientes com uma frequência maior e com os contactos melhor preparados.</p>

## Vantagens

<p>Que tipo de vantagens acha que a plataforma lhe disponibiliza ?</p>	<p>Maior conhecimento do cliente, detectar oportunidades e fazer negócio.</p> <p>A maior vantagem é o conhecimento do cliente. A informação é poder, Conhecendo o cliente pode-se propor produtos adequados. Permite direccionar melhor a oferta para o cliente.</p> <p>Permite conhecer melhor o cliente, permite tornar o atendimento mais eficiente e permite poupar tempo</p> <p>Quem souber tirar proveito da ferramenta, esta torna-se indispensável no dia-a-dia. Com rapidez pode-se tirar imensa informação. Consegue-se informação de um modo muito mais rápido.</p> <p>O facto de dar alertas sobre os clientes (informação)</p> <p>A informação mais importante está reunida num só ecrã.</p> <p>É útil e permite registar tudo acerca do cliente.</p> <p>Serve como agenda do dia-a-dia e permite tornar tudo mais eficaz.</p> <p>Vantagens ao nível da informação sobre a carteira do Cliente, da</p>
--	---

	<p>gestão cuidada dos contactos, e oportunidades de negócio.</p> <p>Vencimentos, aniversários, assuntos diversos (outbound/inbound).</p> <p>Maior organização e racionalização de tempo.</p> <p>A possibilidade de agendar, preparar e registar os contactos efectuados, permitindo construir um histórico de contactos extremamente útil na abordagem comercial ao Cliente.</p> <p>Aceder à informação sobre o cliente e registo imediato da informação resultante de cada contacto</p> <p>Informação actualizada, pormenorizada e clara para o cliente de forma rápida.</p>
Sente que a plataforma consegue facilitar e agilizar o seu contacto?	<p>Sim, consegue-se exportar informação de lá e fazer o tratamento dessa informação. Também se consegue obter numa só janela toda a informação do cliente. Permite organizar melhor o dia-a-dia. Agendar, criar oportunidades...</p> <p>Dá uma posição aproximada (uma vez que a informação não é online) do cliente.</p> <p>Sim, exactamente. É uma mais-valia sem duvida.</p>
Sente que se tornou mais eficiente devido à plataforma?	<p>Mais eficiente e mais ocupada, existem vários assuntos a tratar na plataforma que ocupam tempo mas a médio e longo prazo compensa.</p> <p>Sim, exactamente. É uma mais-valia sem duvida.</p> <p>Sei lá, não sei se se pode dizer isso mas ajuda a melhorar a nossa imagem junto do cliente.</p> <p>Até certo ponto sim, uma vez que consigo ter mais tempo disponível.</p> <p>Um pouco, talvez.</p>
A plataforma permite-lhe fechar negócios mais efectivamente?	<p>O fecho do negocio depende apenas de nos e do cliente</p> <p>O fecho do negócio tem mais a ver com o gestor. A informação que a plataforma dá constitui contudo uma antecipação ao cliente</p> <p>Sim ajuda porque a listagem obriga ao contacto ao cliente e daí há-de sair em principio algum negocio.</p> <p>Pela pressão que existe quando atendemos um cliente que vem numa determinada campanha leva-nos a melhorar o nosso desempenho com o cliente para o cliente adquirir aquele produto.</p> <p>O fecho de venda depende muito do tipo de Cliente pois mesmo os que</p>

	<p>aderiram ao VNP, continuam a vir muito à Sucursal.</p> <p>Sem duvida.</p> <p>Em alguns casos.</p> <p>O cliente fica surpreendido quando entramos em contacto com ele ou no seu aniversario ou noutra qualquer situação. O cliente fica surpreendido quando sabemos que ele faz anos.</p> <p>Em termos de eficácia permite fazer um acompanhamento diferente e esse acompanhamento é que gera a confiança e a lealdade.</p>
--	---

### Limitações

Acha que a plataforma o limita?	<p>Limita quando numa listagem nos indica que devemos vender aquele produto aquele cliente sabendo nós de antemão que o cliente não está interessado.</p> <p>Sim porque é lenta e faltam alguns campos que facilitem a navegação.</p> <p>Tem algumas, é lenta, pesada e difícil para quem começa, não é muito intuitiva. Tem tantos caminhos para onde ir que se pode fazer o mesmo de mil e uma maneiras. As coisas deviam ser mais rápidas, eficazes e intuitivas. A plataforma peca por permitir fazer o mesmo de diversas formas.</p> <p>Mais eficiente e mais ocupada, existem vários assuntos a tratar na plataforma que ocupam tempo mas a médio e longo prazo compensa.</p> <p>Devia ter informação online.</p> <p>Não.</p> <p>Não, porque também são contactados outros Clientes que não estão elencados no PCO, ou porque nos visitam ou porque telefonam.</p> <p>Queremos sempre mais....</p> <p>Penso que não</p>
Qual a sua opinião em relação ao tempo que depende na actualização	<p>Permite poupar tempo. Mas o próprio sistema devia ser capaz de gerar mensagens automáticas ou cartas para clientes de determinadas campanhas. Envio de informação de produtos de forma automática para clientes seleccionados pelo gestor.</p> <p>Ou por exemplo permitir o envio de mensagens rápidas a informar do decorrer de um determinado processo.</p>

<p>dos dados?</p>	<p>Permite aproximar mais do cliente e para o gestor permite um aumento da eficácia e da eficiência.</p> <p>O tempo é bem gasto, no entanto gasta-se muito tempo porque são muitos campos . a maior parte destes não permite o seu carregamento imediato tendo que se utilizar outras plataformas. Não existe uma só plataforma. Existem várias que comunicam entre si. Se estivesse tudo numa só janela era muito mais rápido.</p> <p>Despendo menos tempo devido à forma como está estruturada a informação.</p> <p>O tempo dispensado na actualização de dados é útil para futuros contactos, e menor do que se tivesse que passar para ficha manual.</p> <p>A utilização dos dados é fundamental para uma gestão cuidada e actualizada. Penso que o tempo dispendido nessa actualização faz parte da nossa actividade, e penso que não é demorado.</p> <p>O que hoje parece perda de tempo, amanhã pode ser o negócio chave...</p> <p>É tempo bem empregue.</p> <p>Se tem limitações tem, isso é normal. Todo o programa tem limitações. Não é uma ferramenta fácil. Custa a adaptar, mas depois da adaptação, com as formações e com a rotina do dia-a-dia. Contributos: numa data importante para o cliente (aniversário, ou vencimento de um depósito, entre outros) a plataforma dá a possibilidade de se obter um aviso. É uma ferramenta complicada para quem inicia. Mas depois de se entrar na organização do sistema da própria plataforma esta torna-se bastante importante. Acabamos por ser nós próprios que a gerimos do nosso modo.</p> <p>Permite, tem algumas limitações. É lenta, vai abaixo com frequência</p>
-------------------	--

### Sucesso e falhas no CRM

<p>Acha que esta é essencial para fomentar a proactividade</p>	<p>Sim, porque a plataforma me faculta campanhas com clientes que serão alvo para aquela campanha eu vou contactar o cliente com o objectivo de colocar aquele produto. Não fico a aguardar que o cliente venha a agencia.</p> <p>Cada um consegue gerir a plataforma de modo a dar a informação do modo que precisas. Apesar das campanhas nem sempre estas são tiros certos, agora a plataforma dá informação que pode ser gerida do modo mais conveniente e aumentar a proactividade.</p> <p>Sim, dá-me conhecimento de uma oportunidade que não esteja tão visível, antecipa necessidades de clientes. Se um cliente estiver numa listagem vai ser contactado, se não estiver numa listagem poderei nem</p>
--	---

	<p>me lembrar dele. Se um cliente for contactado poderá sair daí algum negócio.</p> <p>Sim na medida que incentiva o contacto aos clientes.</p> <p>É um dos instrumentos que facilita a gestão diária do nosso trabalho.</p> <p>A proactividade depende de cada um e não das ferramentas....mas ajudam</p> <p>Sim, entre outras medidas.</p>
<p>Sente que a plataforma o faz ficar mais próximo das necessidades do seu cliente?</p>	<p>As vezes, cada cliente é um caso único, de uma maneira geral ajuda a detectar as necessidades dos clientes.</p> <p>Sim pela informação e pelos avisos que dá.</p> <p>Sim num contacto com o cliente apuram-se as necessidades dos clientes. Depois é só adaptar ao cliente um produto.</p> <p>Sim de uma maneira geral sim. Através da listagens inclusive.</p> <p>Talvez....</p>
<p>A plataforma disponibiliza-lhe oportunidades de negócios? Costumam ser tiros certos?</p>	<p>Sim na medida em que os clientes vêm nas campanhas. Na medida também que olhando para o cliente se verifica que este não possui um determinado produto detecta-se aí uma oportunidade de negocio. Não, por vezes não se enquadram ao tipo de cliente seleccionado. Mas isso está relacionado com os critérios de selecção.</p> <p>Sim, Não, nem sempre o contacto com o cliente é oportuno para as suas necessidades financeiras daquele determinado momento.</p> <p>Sim</p> <p>Não a maioria delas não são tiros certos, por vezes por informação mal carregada ou por falta de informação. Esta sempre relacionado com a maneira como a listagem está construída.</p> <p>Sim. Quando a listagem é preparada pelo próprio, aí os tiros são mais certos porque conheces bem o cliente. Quando as listagens chegam centralmente percebe-se que aí há clientes mal enquadrados. Mas aí pode dar-se a indicação que aquele cliente não é para aquele produto. Ainda assim o controlo tem que partir da parte do gestor. O modo como se trata a listagem também vai condicionar o sucesso de futuras listagens. Se eu faço a indicação que o cliente pondera oportunidade futura, estou a enganar o sistema na medida que o cliente não gosta do produto.</p>

	<p>Sim. Nem sempre, Acontece em varias situações que cliente vem numa campanha de um determinado produto, essa campanha é fechada com sucesso, Numa nova emissão do produto o cliente vem na campanha novamente umas vezes que os critérios de selecção são os mesmos. O cliente poderá não ter disponibilidade financeira para um novo investimento.</p> <p>Sim sim</p> <p>Por vezes... Nem sempre mas gostaria que assim fosse...ainda vamos lá chegar</p> <p>Sim. Não. Mas numa percentagem muito significativa são.</p>
<p>Que benefícios é que acha que os clientes recebem com o relacionamento?</p>	<p>Periodicidade de contactos</p> <p>Sim, recebem um melhor tratamento. Acompanhamento personalizado. Não tem que aguardar em filas e sabe a quem se dirigir quando se desloca a agencia. Para alem disso tem alguém que vai alertando e aconselhando de modo a retirar a maior rentabilidade do seu dinheiro.</p> <p>Maior proximidade, e conhecimento mais profundo das s/ necessidades e expectativas e maior contacto anual.</p> <p>Quando é criada uma ponte entre as duas partes e a relação corre de um modo mais fluido, o cliente tem uma facilidade maior de expor os problemas. O cliente normalmente atrapalhe-se um pouco quando muda de gestor. Porque tem que contar novamente a vida dele. As pessoas fazem novamente a mesma pergunta. Vamos ficando pouco a pouco dentro dos assuntos do cliente. Para alem disso essa ponte permite poupar ao cliente poupar tempo na medida que vamos propor ao cliente algo dentro das suas preferências.</p> <p>Claro que sim, Tento informa-los. Se não for eu a contactar eles nem se lembram dos vencimentos dos depósitos. E claro sabem que existe alguém na caixa que está disponível para os atender e tem sempre o mesmo elo de ligação.</p> <p>Os Clientes sentem-se acompanhados.</p> <p>Um cliente bem acompanhado traz sempre mais negócio....</p> <p>Num contacto de cortesia aproveita se para efectuar um negocio.</p> <p>O Clientes beneficiam de uma maior proximidade com o Banco e de uma postura proactiva por parte do Banco no sentido de responder às suas necessidades.</p> <p>O cliente é atendido da mesma forma e com a mesma atenção, no</p>

	entanto a resposta é mais rápida.
Sente que o cliente reconhece a utilidade da plataforma?	<p>Ele não sabe da existência da plataforma. Aqueles clientes que trabalham com o serviço online e têm gestor online recebem propostas de investimento ou outras enviadas pela plataforma, ele acha contudo que somos nós que pessoalmente direccionamos determinada campanha para eles. Eles são indiferentes à existência da plataforma.</p> <p>A maioria dos clientes não sabe da existência da plataforma. Ocorrelhes que essa informação esta apontada algures nalgum lado pelo seu gestor numa agenda por exemplo.</p> <p>Sim reconhecem porque alguns por exemplo nem se lembram dos vencimentos dos depósitos entre outras situações.</p> <p>Os clientes ficam muito surpreendidos quando nós os contávamos por exemplo na data de aniversário. Eles não tem conhecimento da plataforma propriamente dita mas reconhecem quando nós os contactamos para algum dado útil.</p> <p>O cliente não tem conhecimento da existência da plataforma. Fica contudo surpreendido com as questões que nos lhe colocamos para actualizar os dados.</p> <p>Sim.</p> <p>Indirectamente reconhece devido à nossa proactividade.</p> <p>Provavelmente....</p> <p>Não em pleno. Não.</p>

### Sugestões/ propostas

Acha que a informação disponibilizada é útil para o atendimento/relação?	<p>Sim</p> <p>É porque permite conhecer melhor o cliente e disponibilizar produtos adequados.</p> <p>Sim, já foi respondido</p> <p>Sim.</p> <p>Sim</p> <p>Claro que sim...</p>
--	--

<p>Acha que o sistema poderia disponibilizar outro tipo de informação? Qual?</p>	<p>O importante é sabermos aproveitar o que temos e aos poucos melhorar. Não é interessante ter uma plataforma muito evoluída se ninguém a utiliza</p> <p>Penso que não. Sim Penso que já tenha toda a informação necessária.</p> <p>Sim, nomeadamente alertas s/ desvalorização/valorização de aplicações de risco, de forma a que os Clientes tenham um acompanhamento/aconselhamento mais personalizado.</p> <p>Ser possível visualizar o Cross Selling do Cliente.</p> <p>Mais informação não. A informação existente é que poderia estar melhor coordenada. Os clientes serem seleccionados com mais rigor para as campanhas, mais rapidez.</p> <p>A fotografia do cliente. Não sei se é permitido mas era uma óptima ideia. Sim por exemplo em relação ao factor desporto. Eu consigo saber se o cliente gosta de desporto mas não consigo saber qual o clube desportivo. Devia haver uma combo-box com essa informação.</p> <p>Na questão dos alertas o sistema poderia numa situação de desvio negativo da carteira dar a informação em tempo mais oportuno. De resto penso que a plataforma já é bastante completa. A plataforma tem vários campos livres que podes adicionar a informação que quiseres. Alguns são só teus, mais ninguém tem acesso e outros são de consulta geral e partilhada.</p> <p>Informação online, acerca de carteira de seguros de capitalização.</p>
<p>Acha que poderia ser efectuada alguma alteração em relação aos processos instituídos?</p>	<p>Falta tempo. Tento colocar no fim do dia as coisas de maneira a no dia seguinte tratar os assuntos pendentes mas raramente se consegue tratar de tudo. Mas depende de cada um.</p> <p>Em relação á parte burocrática poderia fazer-se bastante. Perde-se muito tempo útil com esses procedimentos. Deveria haver uma estrutura de apoio back-office nessas situações.</p> <p>Existem factores burocráticos que deveriam ser reduzidos. Por exemplo em relação a um determinado contrato as burocracias exigidas por lei podem afectar a relação. Os meios electrónicos é que facilitam bastante na ultrapassagem desse obstáculo.</p> <p>Para haver mais tempo para o contacto presencial, para haver mais proactividade deveria haver algum tipo de apoio administrativo.</p> <p>Provavelmente</p>

	<p>Não</p> <p>Sim, tudo que é instituído é passível de ser alterado, até porque as necessidades dos Clientes e o que valorizam, altera com a evolução dos tempos e da sua vida privada.</p> <p>Mas o próprio sistema devia ser capaz de gerar mensagens automáticas ou cartas para clientes de determinadas campanhas. Envio de informação de produtos de forma automática para clientes seleccionados pelo gestor.</p> <p>Ou por exemplo permitir o envio de mensagens rápidas a informar do decorrer de um determinado processo.</p> <p>Permite aproximar mais do cliente e para o gestor permite um aumento da eficácia e da eficiência.</p> <p>A maior parte destes não permite o seu carregamento imediato tendo que se utilizar outras plataformas. Não existe uma só plataforma. Existem várias que comunicam entre si. Se estivesse tudo numa só janela era muito mais rápido.</p>
<p>Acha que poderia ser efectuada alguma alteração em relação à tecnologia utilizada?</p>	<p>Devia ser muito mais rápida e bloquear menos vezes. Para registar uma oportunidade perde-se imenso tempo.</p> <p>Rapidez e facilidade na inserção dos dados.</p> <p>Sim a plataforma poderia ser mais intuitiva e mais ágil. Acabaria por ajudar no contacto porque acabaria com os tempos mortos na interacção com o cliente. Não se dá atenção ao cliente e dá-se atenção à plataforma.</p> <p>Por vezes o excesso de informação e o modo como esta é dada dificulta a utilização da informação.</p> <p>Toda a informação que a instituição considera como dados básicos do cliente (contactos, perfil de investidor, hobbies, veículos, imóveis, cartão de débito/crédito deveria estar numa só pagina.</p> <p>Para além da informação em tempo real, No fecho das interacções poderia ser mais ágil assim como no campo das oportunidades. O carregamento da informação poderia ser mais ágil.</p> <p>A introdução de novas tecnologias, são sempre úteis para o melhoramento/aperfeiçoamento das ferramentas de trabalho.</p> <p>Não</p>