

## A Percepção de Gestores sobre a Gestão do Relacionamento com o Cliente (CRM) nos Serviços Prestados por uma Instituição Financeira da Serra

Carlos Eduardo Schlindwein, Fernanda Lazzari, Morgane Giroto Martello

### RESUMO

Este artigo tem por objetivo analisar a percepção de gestores em relação à Gestão de Relacionamento com o Cliente (CRM) em uma Instituição Financeira da Serra Gaúcha, sendo o CRM uma ferramenta que proporciona melhora no gerenciamento dos dados dos clientes através de seu sistema informatizado, tornando-se de fácil acesso a todos. Através do uso desta ferramenta objetiva-se, ainda, obter um diferencial competitivo, atraindo, assim, novos clientes e fidelizando os já existentes, proporcionando também um melhor atendimento e abordagem devida. Diante disso, realizou-se um estudo de caso exploratório qualitativo em uma Instituição Financeira de pequeno porte, com a intenção de descrever as estratégias e práticas adotadas para o uso desta ferramenta. Além disso, buscou-se, identificar as dificuldades na implementação das estratégias de CRM, os benefícios promovidos por suas ações e formas de prospectar seus planos futuros. Para tal, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os gestores desta instituição. Como resultado, observou-se que, para os gestores, o CRM facilita o relacionamento entre colaborador e cliente. Ainda, os gestores enfatizam a importância desta ferramenta para a equiparação entre resultados financeiros e relacionamento com o cliente, visado não somente na instituição estudada, mas como pauta constante nas reuniões das outras instituições abrangentes.

**Palavras-chave:** Gestão de relacionamento com o cliente (CRM). Marketing de relacionamento. Estratégia competitiva.

### 1 INTRODUÇÃO

As pessoas estão cada vez mais rigorosas e atentas quando o assunto se refere a adquirir um bem ou serviço e, diante das grandes mudanças no cenário econômico e de mercado, tornou-se indispensável manter um relacionamento duradouro entre empresas e clientes. Desta forma, as empresas estão sempre buscando por novas formas de atrair e fidelizar clientes a fim de aperfeiçoar resultados. Conforme Siqueira et al. (2014), as empresas somente irão sobreviver se atenderem as necessidades dos clientes. Para que isso se concretize, elas devem ser aptas a proporcionar mudanças rápidas. Entretanto, no sistema econômico atual, as empresas estão em constante luta pela sua sobrevivência.

De acordo com Andrade e Santos (2015), a oferta de produtos e serviços está muito diversificada e a concorrência, cada vez mais acirrada, cresce assustadoramente. Não obstante, os clientes também estão mais diversificados e exigentes e, por isso, alcançá-los e atender suas necessidades, tornam-se um desafio. Diante disto, percebe-se a importância da Gestão do Relacionamento com o Cliente, da sigla em inglês CRM (Customer Relationship Management). Este gerenciamento de projetos torna-se cada vez mais necessário para a permanência e evolução das empresas eficientes e rentáveis no mercado.

Segundo Costa, Oliveira e Leão (2016), utiliza-se esta estratégia para coletar, armazenar e facilitar o cruzamento dos dados dos clientes. Os dados analisados tornam-se informações que serão usadas como meio de interação com o cliente tanto para focar na sua necessidade como em futuras ofertas de produtos ou serviços. Um sistema CRM eficaz, possibilita o conhecimento do cliente trabalhando o presente entendendo e antecipando suas necessidades e projetando o futuro, assim fidelizando todo um ciclo de vida deste cliente com

a empresa e como consequência, desenvolvendo relações duradouras, além de monitorar o relacionamento com o mesmo ao longo do tempo.

Entende-se que esta técnica deve ser a primeira incumbência de uma organização para que ela possa ter sucesso no mercado, atrair e manter seus clientes, pois assim terá um diferencial competitivo e conseguirá sobreviver no mercado. As instituições devem compreender ao máximo as diferenças existentes entre suas classes de clientes, para seu melhor atendimento, assim mostrando-lhes que conhecem sua individualidade, tornando-os únicos. Para Bhiari (2012), faz-se necessário construir uma forte relação entre as partes e isso se dá através do CRM visto como um processamento ou método que constata os desejos e condutas dos clientes e, através desta relação, conquista-se as informações cruciais para que isso ocorra.

Desta forma, este trabalho pretende analisar a percepção de gestores em relação à Gestão de Relacionamento com o Cliente (CRM) em uma Instituição Financeira da Serra Gaúcha e sua possível efetivação utilizando técnicas e ferramentas pesquisadas, objetivando fidelizar e conquistar novos clientes e obtendo um diferencial da concorrência.

Ainda, com o intuito de moldar, fortalecer e mostrar o valor do CRM nas instituições financeiras e aos gestores, este artigo busca instigá-los a perceber que a forma mais rápida e eficaz de prospectar novos negócios é desfrutando de um cadastro atualizado e completo, que seja de fácil compreensão e acesso, possibilitando maior assertividade nos negócios.

Este estudo mostra-se pertinente na medida em que seus resultados poderão auxiliar os gestores da instituição estudada a aprimorar as estratégias e métodos para aplicar esta ferramenta. Observando como os gestores conduzem a utilização do CRM e seu entendimento, pode-se desenvolver melhorias na análise do perfil de cada cliente.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 MARKETING DE RELACIONAMENTO

O marketing teve início no Brasil em meados da década de 1950, devido ao país estar passando por uma rápida aceleração da economia e também pela implantação da televisão neste mesmo período. Esse início deu-se de forma um tanto quanto primitiva, devido ao Brasil ter como base econômica a atividade no campo, tendo pouca concorrência e praticamente nenhum recurso financeiro. Por outro lado, também neste período desenvolveram-se grandes organizações e marcas sólidas até os dias atuais, estas souberam usar bem os recursos de mídia que dispunham, apesar de sua escassez, fidelizando as marcas de tal forma que ainda são lembradas primeiro, ao invés do próprio produto em si (SILVA, 2013).

Ainda, o mesmo autor define que nos anos de 1970 o Brasil possuía um incrível crescimento econômico e devido a esta abundância de recursos disponíveis, o marketing foi quem mais se favoreceu. O consumidor comprava mais e, conseqüentemente, a indústria deveria produzir mais. Os industriários perceberam que deveriam ser lembrados pelos seus consumidores para poder vender sua produção, assim os tornando fiéis a sua marca, assim dando início ao marketing de relacionamento com o cliente.

Segundo Madruga (2010), devido à baixa eficiência do marketing convencional para várias situações, na década de 80 surge a expressão marketing de relacionamento, que já no momento atual começava a ter seu espaço de importância nas organizações. Seus principais influenciadores foram a qualidade total, o marketing de serviços e o marketing industrial americano entre outras várias correntes. Todavia, acredita-se que o marketing de relacionamento é um dos assuntos de negócios mais dignos de atenção na atualidade e verdadeiramente está ajudando as empresas a possuírem um diferencial, a estarem mais próximas de seus clientes, dos líderes de mercado e se tornarem altamente lucrativas.

Ainda, o mesmo autor cita que a diferença primordial entre o marketing tradicional e a nova forma de exercer marketing é elaboração de um plano de fora para dentro da organização, sendo assim, planeja-se a partir do cliente. Atualmente, isso ocorre de forma mais fácil, devido ao profissional da área possuir ferramentas de coleta de informações sobre cada cliente, grupo ou também individualmente.

Para Kotler (1996), o marketing de relacionamento baseia-se na ideia inicial de que os consumidores mais importantes devem obter atenção constante. Eles devem ser visitados em diversas ocasiões, também fora do ambiente de trabalho. O vendedor deve possuir um relacionamento interpessoal, acompanhar seus clientes, estar a par dos seus problemas, e prontos para atendê-los de diversas formas, indo além do ambiente de negócios.

Ainda de acordo com o autor, o capital de relacionamento é a somatória da experiência, conhecimento e convicção que a empresa usufrui. Este construído através de ações estratégicas de longo prazo, não somente focado nos negócios e interesses comerciais, mas sim na fidelização e parceria.

Madruga (2010) sugere que para que uma instituição pratique o marketing de relacionamento consciente e em sua perfeição ela deve desenvolver ao menos seis funções:

- a) de forma integrada, a instituição quer e age na busca pela perfeição no relacionamento interno e externo. Busca uma nova cultura empresarial com a visão focada nos clientes e parceiros;
- b) os propósitos são compreendidos, combinados e conduzidos por toda instituição. Construção de objetivos de marketing de relacionamento interligados a um foco nítido;
- c) os compartilhamentos bem-sucedidos e estratégias são vastas, limpas e objetivas. Voltadas para formação de princípios em comum com os clientes, são estabelecidas as estratégias de marketing de relacionamento;
- d) ações táticas implementadas com foco no relacionamento cooperante com os clientes. Estas têm suporte de uma infraestrutura que possui proteção e certeza para os colaboradores que estão à frente com o cliente;
- e) através da cooperação mútua entre cliente e instituição no instante da comunicação, ambos obtêm benefícios. A instituição compreende mais corretamente as necessidades do seu cliente, que se dispôs a repassar informações raras a seu respeito, serviços e produtos;
- f) os colaboradores são os maiores contribuintes a fim de gerar diferenciais competitivos através do contato com o cliente, mediante motivação treinamento e encorajamento. Seu envolvimento, capacitação e direcionamento agregarão relacionamentos superiores.

A fim de estreitar laços com seus clientes sabendo direcionar serviços específicos e ofertas de produtos que realmente atendam suas necessidades, a ciência mostra de forma comprovada que o marketing de relacionamento e o CRM são ferramentas importantes, pois estas ferramentas complementam-se de forma sinérgica contendo as informações necessárias em seu banco de dados, fazendo com que a instituição consiga disponibilizar os produtos mais pertinentes a eles. As instituições que utilizam as ferramentas do marketing de relacionamento e o CRM acopladas possuem grande vantagem com relação à concorrência, pois as instituições que não trabalham com esta ferramenta não conseguem oferecer um produto diferenciado e atender a real necessidade de seus clientes. (SILVA, 2018)

Desta forma, foram descobertas através das pesquisas conduzidas por Madruga (2010) que várias aplicabilidades do CRM inspiraram-se no marketing de relacionamento e ao mesmo prazo, outras intensamente contemporâneas. Assim, certificou-se que tanto o CRM como o marketing de relacionamento são complementares e coadjuvantes e que um oportuniza o outro.

O CRM é a união entre o marketing e a tecnologia da informação, cujo principal objetivo é fornecer a instituição formas mais eficientes e incorporadas para reconhecer, atender e tratar do cliente de pronto, converter estes dados em informações que dissipadas pela instituição possibilitem que o cliente seja conhecido e atendido por todos. Esta ferramenta possui alguns potenciais benefícios como: maior conhecimento sobre o cliente; maior fidelidade e retenção do cliente; aprimoramento de produtos e serviços para clientes, possibilitado pela customização em grande volume; comunicação próxima aos clientes atuais e futuros (BRETZKE, 2003).

## 2.2 GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE (CRM)

Para Lobo (2002), ainda que quando uma instituição busca alinhar todos os pontos de comunicação com a marca, unindo pessoas, processos e tecnologia do ponto de vista do cliente, convertendo-se em valor de longo prazo para a marca, para fidelização do cliente e lucratividade, então se tem a afirmação de que ela entendeu o conceito de CRM.

Cobra e Brezzo (2010), afirmam que o CRM é composto por um conjunto de tecnologias que possibilita capturar os dados dos clientes existentes dentro de uma instituição, organizar estes dados, e também os conquistados externamente, em uma base de dados, analisá-los e assim distribuir as informações para os pontos de contato que os usam para inter-relacionar-se com os clientes através de diferentes modos.

Ainda, os mesmos autores definem que a inserção do CRM a seus processos de marketing possui quatro etapas:

- a) identificação dos clientes: busca-se elaborar um sistema que possibilite identificar o cliente toda vez que o mesmo entrar em contato com a instituição, indiferente do canal utilizado. É fundamental conhecer seus clientes em todos os detalhes;
- b) categorização dos clientes: busca-se trabalhar minuciosamente a informação conseguida, de forma que permita concretizar uma base de dados que permita a pesquisa por clientes com determinadas características ser mais assertiva, ofertando o produto ao cliente de acordo com o que ele realmente o necessita ou está em potencial de adquiri-lo;
- c) interação com os clientes: esta etapa tem por objetivo tornar operacional e determinar quais mecanismos serão utilizados para que os permitam relacionar-se com os clientes. É importante que estes sistemas sejam eficazes e que sejam reconhecidos pelos clientes como a melhor forma de interação. Por isso a importância da etapa anterior. Evitando que os clientes rompam vínculos, ao contrário, que esperem com interesse a comunicação e agreguem fundamentos para melhora continua;
- d) adaptação: esta é a última etapa, porém a mais primordial, pois é através dela que o cliente irá atentar se será cumprido o que lhe foi prometido. Além do marketing, são colocadas a prova todas as áreas operacionais da instituição.

O sucesso da aplicação da ferramenta de CRM depende do comprometimento de toda a equipe e equipamento de trabalho para que as respostas às solicitações sejam em tempo hábil e da forma como foi solicitado, fazendo necessária a integração de todos os sistemas. Para que o CRM tenha sucesso à instituição deve conhecer com exatidão até que ponto pode se ajustar as solicitações dos clientes, para não assumir compromissos aos quais não poderão cumprir.

## 2.2.1 Vantagens de implementação do CRM

O CRM pode colaborar com as instituições na fidelização de clientes, na dimensão em que aponta e utiliza as informações referentes aos clientes, com o intuito de atender seus desejos e necessidades. Por isso, para Bretzke (2003) é fundamental que as instituições atentem mais a manter seus clientes fiéis, do que busquem por novos clientes, tendo em vista que a despesa para manter os clientes já existentes e de menor proporção comparada a de novas aquisições.

Uma das vantagens mais visíveis de se implantar um sistema de relacionamento com o cliente como o CRM é o caso de que os colaboradores estarão muito mais capazes de resolverem os problemas com os clientes já no primeiro contato que obtiverem com a instituição. Conforme Swift (2001), existem ao menos dois enormes benefícios para a instituição com a introdução do CRM: como primeiro, tem-se a obtenção de maiores receitas, devido à oferta decorrente de produtos e serviços serem mais pertinentes, teremos clientes mais realizados, além da atenção, carinho e cuidado demonstrados, refletindo assim, no aumento da lealdade e segurança. Em segundo, devido à instituição ser certa através das informações registradas em sua base de dados, esta irá oferecer os produtos ou serviços já previamente de acordo com as reais necessidades do cliente. Consequentemente, os esforços e verbas serão direcionados corretamente tendo menores gastos com tempo e dinheiro na oferta de um serviço ou produto não conveniente com o que o cliente busca, melhorando a destinação de recursos e eficiência da instituição sendo assim, gerando menos custos.

Além disso, a instituição permanece voltada inteiramente para o cliente, tornando-se mais organizada e centrada frente e este objetivo. Para Wenningkamp (2011), devido à imensidão do programa de memória do banco de dados existente na instituição, esta ultrapassa a tecnologia fazendo com que ela esteja focada no cliente, em um cenário em que os colaboradores trabalham em grupo para que os objetivos sejam alcançados e os dados passam a ser utilizados e atualizados a fim de gerar mais oportunidades.

## 2.2.2 Dificuldades na implementação do CRM

Para Novello (2013), como obstáculo de implementação da ferramenta CRM, percebe-se que a grande maioria possui dificuldade a adaptar-se a ferramenta tecnológica que será implantada na instituição. Como por exemplo, a necessidade de complementação, no caso de a instituição já possuir outros sistemas de acesso à base de dados dos clientes, também a imprescindibilidade de treinamento dos colaboradores, que mesmo treinados podem vir a utilizar o sistema de forma inadequada. A autora os conceitua de forma mais ampla:

- a) escolha do software – Existem diversos programas denominados CRM, o que pode dificultar a escolha correta pela instituição e tornar o processo de escolha mais custoso do que o necessário;
- b) processos internos – Implantar o CRM não é somente a instalação do software. Alguns dos processos internos podem ter a necessidade de alteração para que os colaboradores acessem as informações e complementem dados;
- c) integrações – Poderá haver necessidade de integração de sistemas caso a instituição já utilize outro sistema que também acessem dados de clientes, para garantir a coerência dos dados. Essas integrações podem ser relativamente caras, tanto quanto implantar um sistema do início;
- d) complexidade – Muitas vezes o programa pode ser muito complexo, assim, naturalmente, os colaboradores necessitarão de treinamento para utilizá-lo;
- e) aproveitamento do CRM – Apesar de treinados, os colaboradores que irão acessar o programa podem não utilizá-lo da forma adequada, e assim, não

aproveitar todas as potencialidades do sistema.

De acordo com Benner, Coelho e Kato (2008), a estrutura da instituição é uma das várias condições que afetam a implementação de sistemas de software. A alta rotatividade de colaboradores compromete o processo, pois quando um grupo começa a ter domínio das atividades e alguns indivíduos saem entrando novos estes necessitam passar por todo treinamento novamente. Também algumas instituições devido à rigidez hierárquica, tornam a comunicação mais burocratizada, além da integralização entre setores ser escassa. Ainda, quanto ao grau de dificuldade na implantação do CRM, este varia de acordo com a preparação de um bom projeto, análise dos processos e adaptação tecnológica oriundos da instituição.

### 2.3 SATISFAÇÃO, RETENÇÃO E FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE

Para Cobra (1992), é de fundamental importância que todos os departamentos da instituição estejam integralizados e que todos os colaboradores estejam capacitados para satisfazerem o cliente. É através do CRM que a instituição consegue se comunicar com o cliente, utilizando um único discurso.

A satisfação do cliente é o entendimento individual do funcionamento do serviço ou produto em comparação a suas expectativas. Essas expectativas são geradas por meio de ações de comunicação da instituição, das experiências dos clientes e do desempenho da concorrência. O cliente descontente é aquele que percebe um desempenho inferior às suas perspectivas, o satisfeito é aquele em que o desempenho do que foi adquirido atendeu às suas expectativas (COSTA; OLIVEIRA; LEÃO, 2016).

Compartilhando de pensamento similar, Kotler (1996) alega que a satisfação é incumbência do desempenho observado e das perspectivas atendidas. O desempenho ficando longe das expectativas resultará na insatisfação do cliente, mas se atender as expectativas, o cliente estará satisfeito e se for além, estará encantado e altamente satisfeito. Conclui-se que a satisfação do cliente será dependente da oferta com relação as suas expectativas, ao adquirir um serviço ou produto.

O ciclo de vida de um cliente se interrompe justamente quando perdemos ou nos desfazemos dele. Desta forma, o CRM está direcionado no relacionamento e análise das vontades e na satisfação dos clientes. Cardoso e Filho (2001) classificam em três as fases que marcam o ciclo de vida do cliente:

- a) aquisição: obtêm-se novos clientes providenciando uma liderança de produtos e serviços que exerçam novos limites de desempenho, respeitando a inovação e o convívio. A aquisição é realizada através do planejamento e utilização de vários tipos de origem de informações, tendo maior importância os dados externos. Resultando assim, uma junção entre a necessidade do cliente e a individualização do produto ofertado;
- b) fidelização e lucratividade: unifica-se na implantação de uma comunicação permanente com clientes ativos, propiciando perfeição com o intuito de formar um relacionamento de longo prazo, ampliar a conveniência de baixo custo e lucratividade. Faz-se necessário a aplicação fixa do banco de dados, independente da informação, ou dos dados que estão registrados sobre o cliente;
- c) retenção e recuperação de clientes: a recuperação do cliente, quando deixa de ser atuante, deve ser feita através de diálogos da conservação do contato com o mesmo, promovendo um relacionamento pró-ativo, voltado para os interesses do cliente, objetivando e ofertando o real desejo dele.

Ainda, o mesmo autor cita que é necessário compreender quem são os clientes da instituição, o segmento em que atuam e quais são suas reais necessidades, para que se possam obter bons resultados por meio da ferramenta do CRM, sendo esta uma estratégia objetiva que

ajuda os gerentes a adiantarem estas necessidades.

Andrade e Santos (2015) ressaltam que, para conquistar a fidelidade dos clientes, as instituições devem gerir todas as informações possíveis para melhor conhecê-los e também manter um bom relacionamento entre as duas partes, com isso destacando a importância da fidelização do cliente. A lealdade do cliente, por vezes, é um estado emocional, que sobressai do alto grau de comprometimento com a marca, assim o levando a ação de retorno ou recompra. Os clientes, percebendo o compromisso da instituição para com eles, certamente farão novas aquisições tanto de produtos como serviços.

As instituições necessitam ir além das expectativas dos clientes. A comunicação é uma estratégia que é capaz de entender os comportamentos dos clientes para que estas instituições possam adaptar suas técnicas na fidelização da carteira. Uma das estratégias fundamentais é a retenção, porque o cliente que está satisfeito fala bem da instituição para outros clientes, fortalecendo ainda mais a imagem da instituição. A retenção envolve a habilidade de mantermos os clientes satisfeitos e superar suas necessidades. Os clientes fidelizados por estarem satisfeitos com o valor, serviço e atendimento adequado, tornarem-se fiéis. Contudo, a fidelidade leva a repetição de negócios, as referências positivas e a uma maior participação de mercado da instituição (PINTO, 2005).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia deste trabalho está fundamentada em uma pesquisa qualitativa exploratória, que busca a assimilação do objetivo de estudo de maneira individual e não numérica delimitando um campo de trabalho e também contemplando fenômenos sociais modernos. É definida como pesquisa exploratória, pois permite descrever ou caracterizar de maneira aprofundada o problema de pesquisa, sendo necessário para isso o levantamento das variáveis que se quer conhecer (KÖCHE, 2015).

Conforme Malhotra (2012), a pesquisa exploratória tem como característica principal ajudar o pesquisador a compreender o problema por ele enfrentado. Este tipo de pesquisa é empregue em casos onde faz-se necessário estabelecer o problema com maior exatidão. Antes de ser capaz de desenvolver uma abordagem é necessário obter dados adicionais e identificar cursos importantes de ação. Neste estágio são estabelecidas de forma muito vasta as informações necessárias, sendo o método de pesquisa adotado flexível e não estruturado. A amostra é pequena e não representativa, desta forma gerando o máximo de descrição. Os resultados são marcados apenas como fatos para as pesquisas decorrentes, sendo que as constatações precisam ser destacadas com ensaios.

Segundo Faria Costa (2016), a abordagem qualitativa é uma forma de entender a natureza de um fenômeno social e na tentativa de assegurar a exatidão dos resultados, usa-se uma modalidade de transformar dados qualitativos em elementos quantificáveis, utilizando-se de critérios, categorias, escalas de atitude ou para identificar com que grau um conceito, atitude e opinião se manifestam. Ainda, neste tipo de pesquisa, outra característica fundamental é a atuação de um entendedor, este de suma importância para aprimorar e interpretar o grande número de informação recebida, além de entender o significado que o tema proposto tem na vida e no cotidiano dos gestores da instituição.

A coleta de dados deu-se por meio de entrevistas individuais em profundidade, sendo que o instrumento de recolhimento será um roteiro de questões semiestruturado e a análise dos dados fez-se por meio da técnica de análise de conteúdo conforme Apêndice A. Para Marconi e Lakatos (2009), a entrevista semiestruturada é um jeito de explorar uma questão de forma mais abrangente, em que o entrevistador tem autonomia de desenvolver uma situação da forma que achar melhor, expressando livremente suas opiniões e convicções.

Após a coleta, a análise dos mesmos deu-se por meio da técnica de análise de

conteúdo, que se trata de um método de exploração das informações, que irá analisar o que foi verificado pelo pesquisador e o que foi falado nas entrevistas. Bardin (2011) afirma que o termo análise de conteúdo representa um composto de táticas de análise das comunicações aspirando obter através de métodos sistemáticos e propósitos de descrição do teor das mensagens, indicativos que permitam a indução de conhecimentos característicos às condições de recepção e produção destas mensagens.

Esta técnica exige do pesquisador tempo, disciplina, paciência e dedicação. Também é necessário que este possua certo nível de criatividade, intuição e imaginação, especialmente no conceito das classes de análises. Ainda, como fatores primordiais para a interpretação têm-se a ética, o rigor da objetividade e a fecundidade da subjetividade. Basicamente, a análise de conteúdo pode ser caracterizada como um conjunto de ferramentas metodológicas que busca analisar diferentes geradores de conteúdos e que está sempre se aperfeiçoando (SILVA; FOSSA, 2015).

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para efetuar a análise da percepção dos gestores a respeito da ferramenta CRM foi realizada uma entrevista com alguns gerentes de uma Instituição Financeira de médio porte da serra gaúcha. Situada na cidade de Flores da Cunha – RS, a Instituição de caráter privado, conta com treze colaboradores, sendo que cinco destes são gerentes de carteiras físicas e jurídicas e participaram da entrevista semiestruturada realizada para coleta e análise do conteúdo proposto. Os gestores entrevistados possuem idade entre 25 e 35 anos, todos com curso superior completo na área de Administração de Empresas e possuem aproximadamente 10 anos de empresa. O Gerente Geral exerce este cargo há 5 anos, assim como o Gerente de Ponto de Atendimento e o Gerente Pessoa Jurídica exercem o cargo há 2 anos. A Gerente Pessoa Física Prime há 4 anos e a Gerente Pessoa Física Exclusive há 4 meses.

As entrevistas demonstram que, para os colaboradores, a ferramenta CRM facilita muito o relacionamento entre colaborador e cliente. É uma forma de aproximação entre eles, pois a utilizando de forma proativa e certa, esta pode oportunizar muitas situações boas para as duas partes. Além disso, devido ao cadastro do cliente estar completo e correto, a oferta do produto ou serviço também ocorrerá de forma certa.

Os gestores afirmam que na instituição a forma de contato entre eles e o cliente se dá através de visitas direcionadas, principalmente com os clientes de segmentação jurídica. Os contatos ocorrem também via telefone, whatsapp e na própria agência com abordagem direta. A ferramenta utilizada para coleta de dados cadastrais dos clientes e para sua armazenagem é denominada *smart*, uma ferramenta muito rápida e inteligente, que serve como uma bússola para o gestor. Nela estão armazenados todos os dados cadastrais e financeiros do cliente. A ferramenta também apresenta, quais produtos estão de acordo com o seu perfil e ações que deverão ser tomadas para com ele. A ferramenta *smart* está disponível em um sistema integrado aonde todos colaboradores da instituição possuem acesso. Desta forma, pode ser manuseada e alimentada por todos, proporcionando um melhor cadastro e oferta devida ao cliente.

Os gestores salientam ainda que esta ferramenta é de suma importância, pois ela consegue fornecer os direcionadores tão necessários para que eles consigam atender as vontades e necessidades dos clientes de forma mais assertiva e eficiente e ainda ajudá-los a superarem as metas cobradas diariamente. O próprio sistema fornece as indicações para realização de negócios agregando, desta forma, benefícios tanto no presente como no futuro para o gestor e instituição. Este aparato também permite otimizar o tempo de ambas as partes, pois a demanda dos gestores é grande e os clientes na sua maioria, disponibilizam de pouco tempo.

Os gestores entrevistados acreditam ainda que o CRM se enquadra como estratégia para fidelizar os clientes, pois devido à ferramenta manter o cadastro atualizado, elaborado e alimentado constantemente, cria-se um histórico do perfil de cada cliente com todas as negociações e movimentações realizadas ao longo do tempo. Isso facilita o relacionamento entre gestor e cliente, e também ajuda a proporcionar uma relação mais íntima onde a ferramenta. Por exemplo, alerta para datas comemorativas como aniversários, fazendo o cliente se sentir valorizado e satisfeito. Ainda por vezes, devido à conversação constante entre o gestor e o cliente, acaba-se gerando vínculos dentro e fora do ambiente de trabalho, ajudando a mantê-lo fiel à instituição.

Os entrevistados relatam também que os métodos de estratégia de CRM utilizados são diferentes para cada perfil de cliente, porém os padrões de atendimento são os mesmos, ou seja, todos os clientes indiferente de sua segmentação são atendidos da mesma forma, porém as estratégias utilizadas são adequadas ao perfil de cada cliente, com interpelação conveniente e de forma que o cliente não se sinta constrangido com a abordagem do gestor. Os métodos são adaptados conforme cada tipo de cliente e até a forma do gestor se expressar é delineada e adaptada de acordo com cada perfil seja cliente jurídico, físico ou autovalor. Devido ao fato da instituição possuir clientes de várias faixas etárias e diferentes perfis, o principal desafio na utilização do CRM na instituição reside na capacidade do gestor abordar os clientes de acordo com cada individualidade.

Os gestores ressaltam ainda que é necessário que os colaboradores tenham disciplina quanto à utilização da ferramenta *smart*, que vislumbrem a gestão de relacionamento com o cliente como uma oportunidade e não como um obstáculo. Eles enfatizam que deve ser rotineira a abordagem ao cliente partindo da inserção das informações na ferramenta, para o tratamento das ações propostas até a concretização de possíveis negócios.

Na visão dos gestores, o CRM na instituição é um tema muito importante, sendo que esse tema é pautado em várias oportunidades, fortalecendo cada vez mais esta ferramenta e frisando a sua importância para instituição como um todo, equiparando os resultados financeiros com o relacionamento com o cliente de forma que o processo como um todo venha trilhar um caminho para o alcance do resultado esperado.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com o que foi evidenciado no trabalho, devido aos avanços tecnológicos e às constantes inovações no mercado, o acesso às informações ficou muito mais fácil e amplo. Tudo isso de forma atrelada, possibilita o uso da ferramenta CRM que é mais do que apenas tecnologia é uma estratégia de negócios que, de certa forma, envolve as organizações em um todo com um único foco, a fidelização do cliente.

Os clientes contemporâneos das instituições financeiras buscam ofertas e atendimento com maior valor agregado, avaliam a capacidade dos colaboradores possuem empatia, conhecendo, assim, suas reais necessidades e oferecendo produtos e serviços dos quais eles realmente necessitam, tendo como consequência sua fidelização e satisfação.

O objetivo deste artigo foi analisar a visão dos gestores com relação à ferramenta CRM. Foram demonstrados neste trabalho os benefícios e dificuldades encontrados na sua utilização, bem como as estratégias adotadas. Pode-se perceber que o assunto CRM ecoa fortemente e que cada vez mais ele é o foco principal nas instituições financeiras.

Observou-se que, para os gestores da instituição, o CRM é uma ferramenta primordial para que eles melhorem seu relacionamento com os clientes, sendo esta uma ferramenta que deve ser utilizada, observada e atualizada constantemente por todos os colaboradores. O fator humano é chave para inserção de uma estratégia de gestão de relacionamento com o cliente. É através deste fator que se inicia o primeiro contato com o

cliente e é através do CRM que ficam registradas as informações necessárias para a realização de negócios ou aonde simplesmente obtêm-se dados que irão aproximar o gestor de seu cliente de forma mais assertiva e fiel.

Conclui-se que, em um mundo onde o excesso de similaridade é sólido entre as instituições financeiras e sistemas financeiros, a grande vantagem do marketing de relacionamento é a capacidade destas possuírem algo a mais. Como este estudo limitou-se a apenas a visão dos gestores em relação à ferramenta CRM, para os próximos estudos sugere-se uma abordagem mais ampla fundamentada na perspectiva dos clientes em relação à estratégia abordada pela Instituição Financeira.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Marta Cleia; SANTOS, Lorena Cristina Lopes dos. Marketing de Relacionamento: Um Estudo De Caso Em Uma Instituição Financeira. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, Goiás, v. 2, n. 7, p.112-135, 11 set. 2015.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011, p.47.
- BENNER, Klaus Gustavo; COELHO, Elisa Thomazi Bratti; KATO, Heitor Takashi. Dificuldades na Implantação da Tecnologia CRM: Um Estudo de Caso. **In: Simpósio De Gestão Da Inovação tecnológica, XXV**, Brasília, 2008, p. 6 - 6. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/Simposio369.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2019.
- BIHARI, Suresh Chandra. CRM trata-se de unir pessoas, processos e tecnologia – Um Estudo De Caso Do Setor Bancário Na Índia. **Jornal Romeno de Marketing**, n. 1, p. 50-56, 2012.
- BRETZKE, Mirian. **CRM Transformando Organizações**. Ed. Atlas, 2003. São Paulo/SP.
- CARDOSO, Mário S.; FILHO, Cid G. CRM em **Ambiente e-business**: Como se relacionar com clientes, aplicando novos recursos da Web. São Paulo: Atlas, 2001.p. 42.
- COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas,1992.p.31-43
- COBRA, Marcos; BREZZO, Roberto. **O Novo Marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2010, p. 67 – 68,352. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=XRe4Cs5c8Y4C&pg>. Acesso em: 05 mar. 2019.
- COSTA, Daiane Faria; CRM (customer relationship management): Análise Da Comunicação Em Uma Instituição De Ensino Técnico e Profissionalizante. **II Seminário Científico da Fagic, Munhuaçu**, v. 1, n. 1, p.1-17, 18 nov. 2016.
- COSTA, Robson Antonio Tavares; OLIVEIRA, Cássia Plácido; LEÃO, Maria Cristina Saboia. Gestão do relacionamento com os clientes: Um Estudo Na Agência Beira Rio do Banco do Brasil.**Revista de Administração Geral**, Amapá, v. 1, n. 2, p.21-40, 05 jan. 2016.
- KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de Metodologia Científica**: Teoria da Ciência e Iniciação à Pesquisa. 34. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2015. 182 p.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: Análise, Planejamento, Implementação e Controle. São Paulo: Editora Atlas, 1996, p.611.
- LOBO, Alexandre. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Seminários SSJ, 2002, p. 56.

MADRUGA, Roberto. **Guia de Implementação de Marketing de Relacionamento e CRM: O que e como todas as empresas brasileiras devem fazer para conquistar, reter e encantar seus clientes.** 2. ed. São Paulo: Atlas SA, 2010. P. 6-25. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522468195/cfi/3!/4/4@0.00:56.3>>. Acesso em: 04 mar. 2019.

MALHOTRA, Naresh K.. **Pesquisa De Marketing: Uma Orientação Aplicada.** 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012. 739 p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009, p.83

NOVELLO, Andreia Pais. Os Benefícios Proporcionados pelo CRM (Customer Relationship Management) nas Pequenas Empresas Piracicaba. **Escola Superior de Administração e Marketing e Comunicação – Esamc Administração de Empresas,** Piracicaba, p.38-38, 2013. Disponível em: <https://faculdadeanglo.com.br/wp-content/uploads/2014/05/Andr%C3%A9ia-ADM.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2019.

PINTO, Ronaldo Carvalho. Gestão De Clientes: A Importância da Retenção. **Revista de Ciências Gerenciais,** Londrina, v. 11, n. 9, p.72-85, 01 dez. 2005.

SILVA, Andressa Hennig; FOSSA, Maria Ivete Trevisan. Análise De Conteúdo: Exemplo De Aplicação Da Técnica Para Análise De Dados Qualitativos. **Qualit@s Revista Eletrônica,** Paraíba, v. 17, n. 1, p.2-3, 2015.

SILVA, Edjailson. **Um Pouco Sobre a História Do Marketing.** 2013. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/um-pouco-sobre-a-historia-do-marketing/74095/>>. Acesso em: 02 mar. 2019.

SILVA, Maurício Vulcão. O marketing de relacionamento através da Gestão de Relacionamento com o Cliente (CRM) como estratégia de fidelização. **Revista Internacional de Apoyo A La Inclusión, Logopedia, Sociedad y Multiculturalidad.** Espanha, v. 1, n. 4, p.107-118, 01 jan. 2018. Disponível em: <https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/riai/article/view/4310/3535>. Acesso em: 05 mar. 2019.

SIQUEIRA, Daniel M. R. A Pesquisa e Análise de Satisfação Como Ferramenta de Gestão do Relacionamento Com o Consumidor. **Revista Faipe,** Cuiabá, v. 1, n. 4, p.12-18, 01 jan. 2014.

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

WENNINGKAMP, Anderson. **Cinco Benefícios do CRM para sua Empresa com Relação ao Tempo e Dinheiro,** 2011. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-efinancas/5-beneficios-do-crm-para-sua-empresa-com-relacao-ao-tempo-e-dinheiro/52048/>. Acesso em: 10 mar.2019.

## APÊNDICE A – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA APLICADA AOS GESTORES

NOME:

IDADE:

FORMAÇÃO ACADÊMICA:

CARGO:

TEMPO DE EMPRESA:

1) Como funciona a forma de contato entre o cliente e a instituição financeira atualmente?  
Descreva-as.

2) Quais ferramentas você utiliza para coleta de dados cadastrais dos clientes e armazenagem dos mesmos?

3) Qual sua opinião sobre a gestão de relacionamento com o cliente (CRM)?

4) Na sua perspectiva, qual a importância do CRM para a instituição e para você gestor?

5) De que forma o CRM se enquadra como estratégia para fidelizar seu cliente?

6) Você utiliza os mesmos métodos de estratégia de CRM com todos os clientes? Explique

7) Você percebe que o CRM agrega benefícios para realização de negócios? Descreva-os?

8) Quais dificuldades você percebe hoje na instituição para a utilização do CRM?

9) De forma geral, como você percebe a gestão de relacionamento com o cliente na sua instituição?

Você gostaria de acrescentar algo que não tenha sido comentado nas questões anteriores a respeito do CRM?