

Relatórios Coppead é uma publicação do Instituto COPPEAD de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)

Comissão de Pesquisa

Angela Rocha
Rebecca Arkader
Ricardo Leal

Gerência de Publicações

Regina Helena Meira de Castro

Editoração Eletrônica

Regina Helena Meira de Castro

Revisão e Copidesque

Maria Emília Barcellos da Silva

Referenciação e Ficha Catalográfica

Ana Rita Mendonça de Moura

Taublib, Vitor.

Alinhamento estratégico e o CRM em bancos operando no Brasil /
Vitor Taublib; Antônio Roberto Ramos Nogueira. – Rio de Janeiro:
COPPEAD/UFRJ, 2003.

27 p. ; 27 cm. – (Relatórios COPPEAD; 363)

ISBN 85-7508-046-6

ISSN 1518-3335

1. Organizações. I. Nogueira, Antônio Roberto Ramos. II. Título. III.
Série.

CDD - 658.4

Pedidos para Biblioteca

Caixa Postal 68514 – Ilha do Fundão
21941-970 – Rio de Janeiro – RJ
Telefone: 21-2598-9837
Telefax: 21-2598-9835
e-mail: biblioteca@coppead.ufrj.br
Home-page: <http://www.coppead.ufrj.br>

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO E O CRM EM BANCOS OPERANDO NO BRASIL

Vitor Taublib
Roberto Nogueira

O segmento bancário no Brasil caracteriza-se pelo investimento intensivo em tecnologia de informação. Além disso, seu forte relacionamento com clientes através de diferentes canais, incluindo a internet e o pioneirismo na implantação de projetos de Customer Relationship Management – CRM -, propiciam um histórico de desenvolvimento importante para estudos na área.

Esta pesquisa buscou analisar como os bancos implantaram e estariam utilizando Customer Relationship Management – CRM no Brasil. Foi investigada a existência de associações entre os Resultados obtidos com CRM e variáveis como Planejamento, Direcionamento de Recursos Humanos, Direcionamento para o Futuro, Administração de Dados e Utilização do CRM. Procurou-se, ainda, segmentar os bancos a partir dessas variáveis.

O estudo utilizou um questionário, respondido por executivos de bancos privados e públicos, filiados a Federação Brasileira de Bancos, possibilitando um primeiro entendimento sobre a prática do CRM em bancos, através da identificação de associações entre variáveis indicadoras da gestão da instituição, do processo de utilização do CRM e da percepção dos resultados dessa utilização.

INTRODUÇÃO

Tendo como cenário um novo ambiente de negócios, introduzido pela Nova Economia, empresas dos mais diversos setores vêm realizando investimentos em projetos de *Customer Relationship Management*, principalmente no que se refere à aquisição e à implantação de ferramentas tecnológicas, visando a um melhor relacionamento com os clientes.

O conceito de *Customer Relationship Management* foi desenvolvido no final da década de 90, e seus fatores de maior influência ainda não foram completamente consolidados e disseminados, fato esse que aumenta o interesse pela pesquisa em questão.

Denominou-se Alinhamento Estratégico o conjunto das três variáveis-chave da linha de pesquisa: Planejamento, Direcionamento dos Recursos Humanos e

Direcionamento para o Futuro, pois formam elas a base sobre a qual são desencadeadas as implementações de novas tecnologias de negócios.

A pesquisa tem como objetivo descrever e analisar o estado da arte do CRM nos bancos, visando subsidiar o planejamento de projetos dessa natureza e futuras pesquisas na área.

REVISÃO DE LITERATURA

Planejamento

Em todos os recentes trabalhos da linha de pesquisa em Gestão Estratégica da Tecnologia de Informação - NOGUEIRA (1999); NOGUEIRA e MOREIRA (1997), o processo e o produto do Planejamento das organizações se mostraram intimamente associados ao direcionamento dos recursos humanos das empresas, assim como seu direcionamento para o futuro. O planejamento, conforme STEINER (1979), deve compreender a dimensão estratégica de formalização de projetos de investimento, de responsabilização dos executivos e de controle gerencial e aprendizado.

A estratégia, segundo Quinn(1991), "é um padrão ou plano que integra, de forma coesa, os principais objetivos, políticas e ações de uma organização. As principais dimensões de uma estratégia são as seguintes:

- conter os mais importantes objetivos, as mais significativas políticas e as mais importantes ações a serem executadas;
- ser concebida através de um pequeno conjunto de conceitos e de forças, que lhe dão coesão, equilíbrio e foco;
- lidar tanto com os imprevistos quanto com o desconhecido;
- construir uma postura que seja tão forte (embora potencialmente flexível) em seletividade, que permita a organização atingir seus objetivos a despeito da ação imprevista ou desconhecida de forças externas;
- possuir (principalmente no caso de organizações complexas) uma "hierarquia".

Para PORTER (1989), o desenvolvimento de uma estratégia que leve a empresa a obter vantagens competitivas deve partir do conhecimento e da compreensão das cinco

forças que determinam a atratividade de uma indústria: a possibilidade de entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores e o poder de negociação dos fornecedores. Essas forças agem sobre preços, custos e investimentos necessários, de forma que a rentabilidade sobre o investimento de uma empresa seja influenciada pela estrutura da indústria na qual ela está inserida. A estratégia competitiva deve lidar e, sempre que possível, alterar essas forças em favor da empresa.

Direcionamento de Recursos Humanos

Segundo PFEFFER (1992),

“Recursos Humanos, e como eles são gerenciados, estão se tornando mais importantes como fonte de vantagem competitiva do que fatores tradicionais como tecnologia, patentes de produtos e economias de escala. Reconhecer essa mudança na base das vantagens competitivas, é fundamental na análise de questões de gerenciamento e estratégia.”

Para ALBUQUERQUE (1992), a procura contínua de resultados – qualidade dos produtos, inovação em produtos, processos e sistemas de gestão e produtividade no trabalho – ocorrerá através de processos de mudança organizacional. Essas mudanças dependerão, evidentemente, de dois contextos: interno e externo à empresa. O contexto interno inclui a posição da empresa no que se refere à estruturação de seus negócios, segmentação mercadológica, padrões da cultura organizacional, padrões das relações de poder e tendências do clima organizacional. O contexto externo envolve a sua interação com os mercados (trabalho, concorrência, clientes, consumidores potenciais, fornecedores), com o Governo e as diferentes influências de políticas públicas, conjuntura econômica, movimentos sociais e políticos e valores sociais e culturais. Trabalho em grupo, participação dos empregados nas inovações, elevação do nível de qualificação do corpo de empregados e relação de emprego mais duradoura são características da nova concepção de relações de trabalho, que devem se harmonizar coerentemente na busca de resultados empresariais.

De acordo com HESKETT (1994), os lucros em serviços são consequência da seguinte cadeia de relacionamentos: o lucro e o crescimento são estimulados, basicamente, pela lealdade dos clientes, a qual resulta, diretamente, da satisfação do cliente. A satisfação é, em grande medida, influenciada pelo valor dos serviços prestados

a clientes. O valor se cria por intermédio de empregados satisfeitos, leais e produtivos. A satisfação dos empregados, por sua vez, provém, em princípio, de serviços e de políticas de apoio de alta qualidade, que permitem que os empregados atendam adequadamente aos clientes.

A qualidade interna de um ambiente de trabalho é o que mais contribui para a satisfação dos empregados e pode ser medida pelos sentimentos que os empregados nutrem com relação a seus trabalhos, a seus colegas e as suas companhias. A capacidade e a autoridade dos empregados em serviços, de alcançarem resultados para os clientes, geram grande satisfação e lealdade para os mesmos.

Direcionamento para o Futuro

PORTER e MILLAR (1985) afirmam que a revolução da informação afeta a competição entre as empresas de três maneiras vitais:

- muda a estrutura da indústria e, por conseqüência, altera as regras da competição;
- cria vantagem competitiva por proporcionar às empresas novos meios de superar seus concorrentes;
- gera novos negócios, freqüentemente a partir de operações já existentes nas empresas.

HAMEL e PRAHALAD (1994) dividem o processo de busca da competitividade em três níveis:

- o primeiro nível corresponde à Reestruturação de Portfólio e de *Downsizing*, normalmente ações rápidas que levam as Organizações a reduzir seu porte e seus custos;
- o segundo nível corresponde à Reengenharia de Processos e à Melhoria Contínua, que permitem às Organizações realizar as atuais atividades de forma mais eficiente;
- o terceiro nível corresponde à Reinvenção da Indústria e à Regeneração das Estratégias, possibilitando às Organizações a construção de seu Futuro.

Administração de Dados

MARTIN (1982) coloca a gestão dos dados como o alicerce fundamental da área de sistemas, pois só assim se poderá ter controle sobre informações redundantes, duplicação de cadastros e informações inconsistentes.

De acordo com GARCIA (1990), não basta apenas automatizar os processos geradores de informação. A necessidade de se ter um plano corporativo de dados, normalmente chamado de modelo de dados, é hoje bastante visível. Nas empresas que utilizam a informação como produto competitivo, por exemplo os bancos, essa necessidade é ainda maior.

O processo de aprendizado individual e empresarial é similar. As informações são adquiridas, interpretadas e convertidas em ações, ou armazenadas na memória para utilização posterior. Todavia, o aprendizado organizacional é mais do que a soma de resultados do aprendizado de seus membros. Empregados entram e saem da empresa, mas a memória coletiva preserva o conhecimento. São necessários processos que permitam a coleta de informações em diferentes fontes e a distribuição destas para diversos departamentos.

O processo de aprendizagem depende de como a informação é agrupada e distribuída, convertida em ações e armazenada para uso futuro.

Antes que a informação possa gerar ações, precisa ser interpretada através de um processo de seleção, classificação e simplificação, para que possa enfim revelar padrões coerentes. (BLATTBERG, GLAZER e LITTLE, 1994)

CRM

De acordo com SHANI e CHALASANI (1992), o *marketing* de relacionamento se baseia em três elementos principais:

1. Identificação, construção e atualização constante de uma base de dados para armazenar informações relevantes sobre clientes existentes e potenciais. Essa informação cobre uma ampla gama de dados demográficos, de estilo de vida e de história de compra.

2. Uso de meios inovadores para visar ao consumidor e comunicar-se com ele em uma base individualizada.
3. Acompanhamento e monitoração do relacionamento com cada cliente, ao longo de um período de tempo, e cálculo do valor relativo à vida inteira (*lifetime value*) para a organização.

A implementação desses três elementos deveria resultar em um relacionamento de longo prazo entre a organização e seus clientes individuais. Esse relacionamento deverá levar os consumidores a generalizar os sentimentos positivos acerca do fornecedor, estendendo-os para outros aspectos ou ofertas do mesmo. Através da flexibilidade em acomodar clientes individuais na forma de incentivos, opções de serviço e comunicação interativa, o fornecedor demonstra que o relacionamento com o consumidor individual é mais importante do que qualquer transação específica. O cliente se torna um parceiro em igualdade de condições no relacionamento. Este último, em si, torna-se um atributo relevante de uma oferta, ao invés de um produto secundário de uma determinada transação.

Para EGART (1999),

A adoção de uma estratégia de *CRM* é um processo de longo prazo, não um evento. Sucesso é uma questão do grau que a empresa atinge na mudança do foco nos produtos para uma orientação ao cliente. Este processo precisa ser liderado por um executivo *sênior*, cuja autoridade englobe todos os produtos da empresa e possa alterar os processos da empresa.

A empresa não precisa necessariamente se reorganizar mas sim coordenar as atividades voltadas para o cliente, integrando as diferentes linhas de produtos. A coordenação dessas atividades e processos requer um mecanismo de *feedback* que permita a troca de informações sobre as relações com clientes em todos os canais.

Finalmente, a mensuração de resultados precisa mudar de medidas por produtos para indicadores associados ao gerenciamento de clientes, como retenção de clientes e o índice de frequência de compras, por exemplo.

PEPPERS, ROGERS e DORF (1999) sugerem quatro dimensões para a implementação de um programa de CRM: identificação, diferenciação, interação com a base de clientes e finalmente a customização da oferta.

Segundo BAUER (1998), utilizando ferramentas de *CRM*, o Departamento de Marketing de um banco seria capaz de desenvolver programas de *marketing* direto que atingiriam os clientes no momento exato em que eles precisassem de um produto específico. Suportados por um banco de dados, funcionários das agências e do *call center* poderiam sugerir os produtos e os serviços adequados às necessidades dos clientes em cada momento.

Metodologia

Perguntas da Pesquisa

Esta pesquisa teve como primeiro objetivo responder às seguintes perguntas:

- É possível segmentarem-se os participantes da pesquisa de acordo com o seu Planejamento, Direcionamento de seus Recursos Humanos, Direcionamento para o Futuro, Administração de Dados, CRM e os resultados obtidos com CRM?
- Quais as relações existentes entre os Resultados Obtidos com CRM, o CRM, a Administração de Dados, o Direcionamento para o Futuro, o Direcionamento dos Recursos Humanos e o Planejamento?

As Hipóteses

Para tanto, foi elaborado o seguinte conjunto de hipóteses:

$H_{0,1}$ – Não existem segmentos estatisticamente diferenciados quanto aos escores fatoriais de Planejamento, Direcionamento de Recursos Humanos, Direcionamento para o Futuro, Administração de Dados; CRM e Resultados Obtidos com a CRM;

- $H_{0,2}$ – Não existem funções de classificação estatisticamente significante que discrimine os bancos participantes da pesquisa em categorias, de acordo com os fatores definidos.
- $H_{0,3}$ – O Direcionamento dos Recursos Humanos não é influenciado pelo Planejamento do banco.
- $H_{0,4}$ – O Direcionamento para o Futuro não é influenciado pelo Direcionamento dos Recursos Humanos nem pelo Planejamento.
- $H_{0,5}$ – A Administração de Dados não é influenciada pelo Direcionamento para o Futuro, nem pelo Direcionamento dos Recursos Humanos nem pelo Planejamento do banco.
- $H_{0,6}$ – O CRM não é influenciado pela Administração de Dados, nem pelo Direcionamento para o Futuro, nem pelo Direcionamento dos Recursos Humanos, nem pelo Planejamento.
- $H_{0,7}$ – Os Resultados Obtidos com CRM não são influenciados pelo CRM, nem pela Administração de Dados, nem pelo Direcionamento para o Futuro, nem pelo Direcionamento dos Recursos Humanos, nem pelo Planejamento do banco.

Variáveis

Para o teste das hipóteses, foram concebidas seis variáveis:

1. Planejamento, adaptada do trabalho de NOGUEIRA (1999), capturando os aspectos relativos à formulação do planejamento, do detalhamento e responsabilização pelos projetos de investimento, da seleção entre projetos e do controle gerencial.
2. Direcionamento dos Recursos Humanos, adaptada do trabalho de NOGUEIRA (1999), medindo a ênfase da área de R.H. para obter profissionais criativos e empreendedores, a avaliação de resultados associada à remuneração e as questões de desenvolvimento e liderança.
3. Direcionamento para o Futuro, adaptado do trabalho de NOGUEIRA (1999), avaliando a visão, a sua comunicação, o alinhamento das ações de curto prazo, a dedicação dos executivos às questões estratégicas e a ênfase em receitas ao invés de despesas.

4. Administração de Dados, adaptada do trabalho de GARCIA (1990), abordando o planejamento, a modelagem e a administração de dados e processos.
5. CRM, baseada nos textos de PEPPERS, ROGERS e DORF (1999), PORTER (1989), e SHANI e CHALASANI (1992), buscando analisar o Planejamento e Organização do banco para Programas de CRM, o Escopo e a Aplicação de suas ferramentas.
6. Resultados obtidos com CRM, baseado em EGART (1999) e HESKETT (1994), refletindo os benefícios alcançados.

Os dados foram coletados, a partir de um questionário, respondido através da Internet pelos executivos de tecnologia da informação dos bancos participantes.

O questionário foi estruturado com a maioria das respostas em escala do tipo Likert, com 6 pontos. Nessas perguntas, são feitas afirmações, e as repostas correspondem ao nível de concordância com cada afirmação:

- 1 discordo totalmente;
- 2 discordo muito;
- 3 discordo pouco;
- 4 concordo pouco;
- 5 concordo muito;
- 6 concordo totalmente.

O Universo

O universo da pesquisa é o conjunto dos bancos comerciais e múltiplos que operam no Brasil, filiados à Febraban (Federação Brasileira de Bancos).

Para ilustrar, são descritas as características dos bancos filiados à Febraban, que contemplam, em ativos, mais de 95% do total dos bancos.

A distribuição dos bancos filiados à Febraban é apresentada nas tabelas que se seguem.

Distribuição dos Bancos Filiados à Febraban por Tipo e Controle

Tipo	Comercial		Múltiplo	
Capital	N	%	N	%
Estrangeiro	14	53,8	0	0,0
Público Estadual	1	3,8	9	5,6
Público Federal	2	7,7	7	4,3
Privado Nacional	9	34,6	146	90,1
Total	26	100,0	162	100,0

Distribuição das Características dos Bancos Filiados à Febraban

Item	Média	d.p.	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75
Agências	87	322	1	2	10,5
Patr.Líquido	484.298	1.190.048	32.842	127.712	354.037

A Amostra

O estudo utilizou uma amostra não probabilística, composta por 35 bancos.

Distribuição dos Bancos por Tipo e Controle

Tipo	Comercial		Múltiplo	
Capital	N	%	N	%
Estrangeiro	2	50	0	0,0
Público Estadual	1	25	2	6,5
Público Federal	1	25	1	3,2
Privado Nacional	0	0	28	90,3
Total	4	100,0	31	100,0

Distribuição das Características dos Bancos Respondentes

Item	Média	d.p.	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75
Agências	265	620	2	4	189
Patr.Líquido	1.070.682	1.960.896	48.813	203.395	992.063

Resultados

As tabelas apresentadas indicam um viés para bancos de maior porte na amostra.

Análise Descritiva das Variáveis

Serão apresentados a seguir os resultados primários da pesquisa para cada conjunto de itens do questionário. Os itens estão organizados por variável da pesquisa, iniciando com a de planejamento, passando, a seguir, pela de direcionamento para o futuro, seguindo-se o direcionamento dos recursos humanos, administração de dados, CRM e finalmente resultados obtidos com CRM. Eles são apresentados sob a forma de tabelas, com o número sob o qual aparecem no questionário da pesquisa, seguido por uma descrição sucinta, pelo percentual de respostas nas opções 1-2, 3-4 e 5-6 (para as perguntas com escala Likert de 6 pontos), seguindo a média e o desvio padrão obtidos a partir da aplicação do instrumento aos bancos que participaram da pesquisa.

Planejamento

No.	Descrição	1-2	3-4	5-6	Média	d.p.
I.1	Definição da Missão e Objetivos	3	17	80	4,86	0,88
I.2	Comunicação de Objetivos e Estratégia	28	24	48	3,77	1,50
I.3	Explicitação das Ações para Objetivos	6	34	60	4,46	0,95
I.4	Mudam Processos-chave	6	37	57	4,63	1,19
I.5	Define Implementação	3	46	51	4,40	1,01
I.6	Padronizados e Comparáveis	3	37	60	4,54	1,12
I.7	Definição dos Benefícios	9	37	74	4,43	1,17
I.8	Competência em T.G.	3	11	86	4,89	0,83
I.9	Competência em T.I.	3	14	83	5,03	0,95
I.10	Competência em Liderança	3	11	86	4,94	1,00
I.11	Critério de Definição do Término	6	54	40	4,23	1,00
I.12	Avaliação Periódica Formal	14	46	40	4,06	1,14
I.13	Estimativa dos Valores do Projeto	9	29	62	4,66	1,28
I.14	Indicadores Mensuráveis de Sucesso	9	54	37	4,11	1,08
I.15	Estimativa Financeira dos Benefícios	9	54	37	4,09	1,15
I.16	Identificação Responsável Projeto	6	26	68	4,74	1,12
I.17	Benefício Redução Tempo	6	34	60	4,49	1,25
I.18	Benefício Aumento Qualidade	6	14	80	4,89	1,16
I.19	Benefício Valor Agregado	6	14	80	4,86	1,09

Os valores médios encontrados são semelhantes à aplicação anterior desse instrumento por NOGUEIRA (1999), com destaque para os valores menores associados à comunicação da estratégia, à avaliação continuada dos projetos e à quantificação dos benefícios.

Esses resultados indicam mais uma vez que o planejamento, em seu aspecto estratégico e macro, encontra-se desenvolvido e formalizado, porém a comunicação dessas definições apresenta-se falha. A Estratégia e a Visão são concebidas mas não compartilhadas pela organização.

Outro ponto falho do planejamento é a quantificação das ações, no tocante tanto aos indicadores de sucesso dos projetos quanto às estimativas financeiras dos benefícios. Parece que os benefícios são citados de forma genérica - redução de tempo; melhoria da qualidade - sem que sejam efetivamente quantificados.

Esses indícios apontam para o desbalanceamento do binômio planejamento-controle gerencial, com maior ênfase no primeiro e deficiências no segundo.

A implicação é clara: planeja-se bem e controla-se sem empenho, prejudicando não só os resultados imediatos dos bancos, como também a utilização desse processo para o aprendizado da organização e das suas equipes de trabalho.

Direcionamento dos Recursos Humanos

No.	Descrição	1-2	3-4	5-6	Média	d.p.
III.1	Cultura Desafio	14	29	57	4,31	1,41
III.2	Existência de Liderança para Equipes	9	20	71	4,77	1,19
III.3	Seleção do Criativo Empreendedor	17	32	51	4,20	1,57
III.4	Recompensa ao Criativo Empreendedor	17	34	49	4,09	1,67
III.5	Capacitação do Enfrentamento de Desafios	5	26	69	4,80	1,11
III.6	Promoção de Troca de Experiências e Aprendizado	14	40	46	3,94	1,45
III.7	Aceitação dos Erros como Aprendizado	6	54	40	4,11	1,13
III.8	Busca do Auto-desenvolvimento pelo Profissional	9	29	62	4,54	1,15
III.9	Investimento em Desenv. R.H.	9	34	57	4,46	1,40
III.10	Remuneração Associada ao Resultado	23	26	51	3,94	1,70

As respostas aos itens apresentam os valores mais baixos para a promoção de troca de experiências e também para os itens associados às recompensas (remuneração associada ao resultado e recompensa de profissionais criativos e empreendedores). As maiores pontuações estão relacionadas à capacitação, tanto no seu aspecto de “estoque” (enfrentar desafios) quanto no de “fluxo” (auto-desenvolvimento). Outra pontuação elevada foi a referente a liderança de equipes.

Apesar de serem pesquisas com características distintas de participantes, os valores apresentados para os itens dessa variável são muito semelhantes aos obtidos no trabalho de NOGUEIRA e MOREIRA (1998) e NOGUEIRA (1999), que encontraram os maiores valores para os itens Investimento no Desenvolvimento de R.H., Profissional Busca Auto-desenvolvimento e Capacitados a Enfrentar Desafios. O mesmo pode ser verificado com relação aos menores valores: Na pesquisa de NOGUEIRA e MOREIRA (1998), eles foram, em ordem crescente, os itens Remuneração Associada ao Resultado, Recompensa Criativo Empreendedor e Seleciona Criativo Empreendedor.

Esse resultado indica um consistente processo de investimento em Recursos Humanos por parte das empresas pesquisadas e de seus próprios empregados, com seus próprios dirigentes acreditando que os profissionais se encontravam capacitados a enfrentar os desafios do negócio. Vale ressaltar que o investimento individual ou corporativo no desenvolvimento de R.H. é um componente necessário, porém não assegura a eficaz capacitação dos mesmos, uma vez que a capacitação depende da adequada visão de futuro da organização. Em outras palavras: sem o correto direcionamento, pode-se incentivar o desenvolvimento dos profissionais em ferramentas, métodos, técnicas e comportamentos que estejam defasados ou até incompatíveis com as novas necessidades do negócio.

Os itens com a menor pontuação, relacionados ao recrutamento/seleção, recompensa e remuneração, indicam as dificuldades das empresas no tocante à obtenção de profissionais com o perfil desejado, no estabelecimento e operacionalização da avaliação de desempenho.

É interessante notar a dificuldade de mensurar, avaliar e responsabilizar, encontrada tanto nessa variável – Direcionamento de R.H.– quanto na de Planejamento: talvez isso seja, por um lado, consequência de características da cultura brasileira. Outra explicação seria a existência, na amostra, de bancos públicos, restritos pela legislação quanto ao processo de contratação e de remuneração.

Direcionamento para o Futuro

No.	Descrição	1-2	3-4	5-6	Média	d.p.
II.1	Futuro Radicalmente Diferente	9	17	74	4,74	1,38
II.2	Urgente Reinvenção do Negócio	34	29	37	3,57	1,67
II.3	Visão 5-10	12	43	45	4,23	1,17
II.4	Visão Refletida Ações CP	12	34	54	4,37	1,19
II.5	Visão Inovadora e Única	20	40	40	3,91	1,29
II.6	Criação de Novas Regras de Competição	23	28	49	4,00	1,43
II.7	Cont. Def. Meios de Fazer Negócios	6	37	57	4,57	1,29
II.8	Construção Contínua de Capacitações	20	29	51	4,09	1,60
II.9	Cont. Alerta Compet. não-convencionais	3	34	63	4,54	1,09
II.10	Conhecimento das Ameaças do Modelo Atual	3	20	77	4,80	0,99
II.11	Ênfase na Receita Produtos	23	57	20	3,46	1,36
II.12	Consciência Entrada/Cortes	31	40	29	3,34	1,51
II.13	Criação de Novos Mercados	20	40	40	4,11	1,39
II.14	Mudanças pela Visão e não-Reação	9	40	51	4,14	1,29
II.15	Executivos Dedicados à Estratégia	20	49	31	3,80	1,35
II.16	Conhecimento das Suas Competências	6	17	77	5,06	1,21
II.17	Conhecimento dos Produtos nos quais deve ser Pioneiro	6	37	57	4,63	1,29
II.18	Conhecimento das Parcerias a Realizar em 5 anos	20	46	34	3,86	1,40

Os valores apresentados na tabela acima denotam que os respondentes, na sua ampla maioria, acreditam que o futuro será radicalmente diferente, mas, por outro lado, conhecem as ameaças ao modelo atual de negócio e também as suas próprias competências.

Ao contrário do que observaram NOGUEIRA e MOREIRA (1998) junto a um amplo espectro de empresas, no setor bancário os executivos pesquisados não percebem a urgência em reinventar o negócio.

A interpretação que segue é a de que, de acordo com esses executivos, embora o futuro seja fortemente diferente do presente, os bancos apresentam um processo de desenvolvimento e de mudança contínuo, não sendo necessário nenhum salto tecnológico ou gerencial no caminho até o futuro.

Essa é a única divergência relevante encontrada na comparação dos itens entre as duas pesquisas. O conjunto dos mais pontuados inclui, em ambas, o Futuro Radicalmente Diferente, o Conhecimento das Ameaças ao Modelo Atual de Negócio e a Definição Contínua de Meios de Fazer Negócios. Nos itens com menor pontuação, encontram-se a ênfase na busca de novas receitas e a consciência de onde virão os próximos milhões em vendas.

Administração de Dados

No.	Descrição	1-2	3-4	5-6	Média	d.p.
IV.1	Planejamento dos seus recursos de dados	6	29	65	4,71	0,96
IV.2	Utilização de Modelo de Entidades e Relacionamentos Normalizado	9	37	54	4,54	1,12
IV.3	Padronização completa sobre os dados	14	29	57	4,34	1,21
IV.4	Ferramenta utilizada para mapeamento dos negócios	26	63	11	3,26	1,04
IV.5	Modelo de Dados Único	20	51	29	3,66	1,26
IV.6	Bancos de Dados integram e servem a todos os produtos	20	60	20	3,46	1,15
IV.7	Modelo de Dados representa as Informações do Negócio	9	40	51	4,37	1,03
IV.8	Administração de Dados Efetiva e Madura	11	49	40	4,11	1,41

Apesar das altas médias encontradas para o Planejamento de seus recursos de dados e para a Administração de Dados Efetiva e Madura, a falta de um Banco de Dados que integre e sirva a todos os produtos restringe a gestão orientada a clientes e pode dificultar a implementação de processos de CRM eficientes, prejudicando os resultados alcançados.

Um Modelo de Dados Único e a utilização de Ferramenta para o mapeamento dos negócios são pontos a desenvolver no sentido de uma administração de dados efetiva e madura.

CRM

No.	Descrição	1-2	3-4	5-6	Média	d.p.
V.1	Áreas de implantação definidas e priorizadas pela área comercial	34	21	45	3,41	1,82
V.2	Processos revistos para implantação	41	20	39	3,28	1,85
V.3	Objetivo do projeto claramente formulado	29	29	42	3,46	1,71
V.4	Montante gasto visto como investimento com retorno esperado	28	41	31	3,45	1,78
V.5	CRM representa mudança de estratégia	35	38	27	3,28	1,75
V.6	CRM surgiu como reação à concorrência	48	41	11	2,69	1,44
V.7	CRM mudou perfil de vendas e atendimento	48	41	11	2,59	1,48
V.8	Critérios de avaliação de desempenho foram revistos	41	45	14	2,86	1,60
V.9	Área Comercial organizada por grupos de clientes	12	23	65	4,52	1,59
V.10	Existência de posição executiva dedicada ao CRM	30	30	40	3,53	1,83
VI.1	Ferramentas usadas para análises descritivas	24	31	45	3,79	1,82
VI.2	Segmentação de clientes	24	17	59	4,00	1,93
VI.3	Previsão do comportamento de clientes	34	21	45	3,48	1,86
VI.4	Acompanhamento do processo de vendas	28	31	41	3,66	1,76
VI.5	Disponibilização de informações atualizadas sobre o cliente no momento do atendimento	28	52	20	3,38	1,63
VI.6	Análises de <i>cross</i> e <i>up-selling</i>	28	41	31	3,41	1,70
VI.7	Utilização de informações para customização de produtos	28	24	48	3,76	1,90
VI.8	Utilização de informações para aumentar conhecimento, facilitação de interação e adequação de serviços	31	31	38	3,38	1,80

Os resultados mais baixos verificados para “CRM mudou perfil de vendas e atendimento” tornam explícita a necessidade de maior investimento no preparo dos recursos humanos que terão contato com o cliente para a utilização das ferramentas de CRM. A introdução destas sem que o agente de contato com o cliente tenha o necessário treinamento e, conseqüentemente, compreenda a lógica da gestão de relacionamento com clientes pode resultar em investimento não-otimizado em tecnologia da informação.

Os números mais baixos detectados para “Critérios de avaliação de desempenho foram revistos”; possivelmente têm motivos similares à dificuldade de mensurar, avaliar e responsabilizar, encontradas também nas variáveis – Direcionamento de R.H. e Planejamento.

As ferramentas de CRM têm sido mais utilizadas para análise descritiva de clientes, segmentação e customização de produtos. A pesquisa mostra uma oportunidade para outras aplicações que podem maximizar os resultados advindos de CRM, principalmente análises de *cross e up-selling*, disponibilização de informações atualizadas sobre a base de clientes no momento do atendimento e previsão de comportamento de clientes. As análises de *cross e up-selling* possivelmente são limitadas pela falta de um banco de dados que integre o portfólio de produtos do banco.

Resultados com CRM

No.	Descrição	1-2	3-4	5-6	Média	d.p.
VII. 1	Aumentou conhecimento sobre os clientes	31	31	38	3,45	1,80
VII. 2	Facilitou interação com clientes	31	31	38	3,41	1,80
VII. 4	Aumentou número de produtos por cliente	31	45	24	3,07	1,58
VII. 5	Aumentou retorno de campanhas de <i>marketing</i>	34	38	28	3,14	1,73
VII. 6	Aumentou índice de Retenção de clientes	29	46	25	3,29	1,58
VII. 7	Atingiu objetivos propostos	32	32	36	3,32	1,72

Embora a implantação do CRM tenha trazido benefícios – como o aumento do conhecimento sobre os clientes – e facilitado a interação com os mesmos, as instituições bancárias devem buscar um retorno maior sobre o investimento feito em CRM,

principalmente no incremento do número de produtos por cliente, retorno de campanhas de *marketing* e índice de retenção de clientes.

TESTES DAS HIPÓTESES

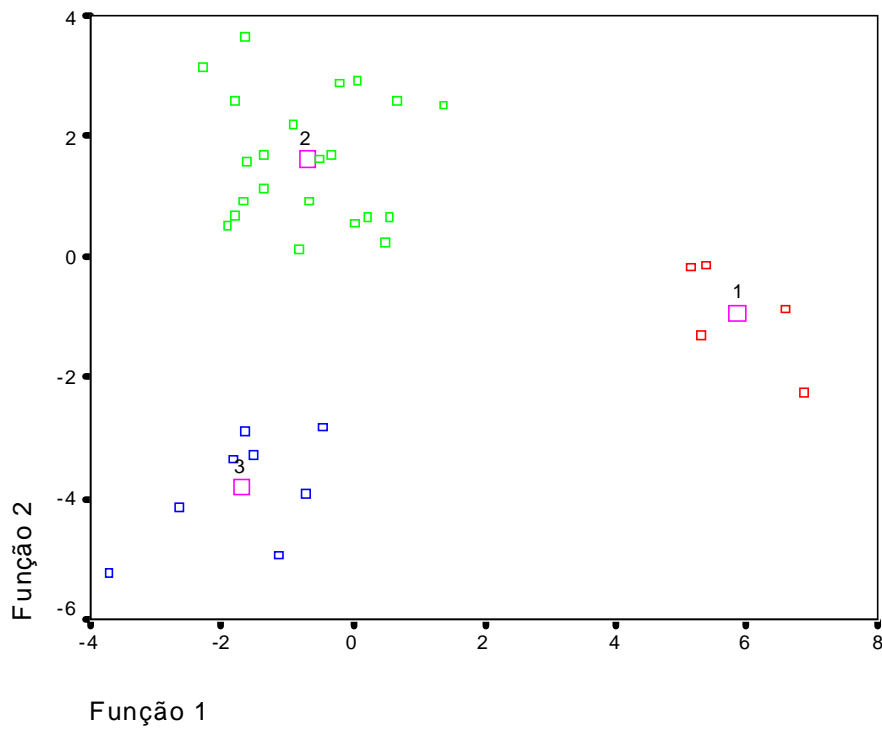
Teste da Hipótese 1

Para agrupar os casos, foram utilizados a técnica de *Cluster Analysis* e o método de Ward. A análise foi executada através do procedimento *CLUSTER* do pacote estatístico SPSS (NIE, 1975). Dessa forma, selecionaram-se 3 conglomerados, com 5, 22 e 8 bancos em cada, respectivamente. Realizou-se a verificação da significância estatística da diferença das médias dos escores fatoriais através do teste F, obtido pela aplicação do procedimento de análise de variância multivariada - MANOVA do SPSS. Os testes de significância multivariados (Pillais, Hottelings e Wilks) indicaram, sem exceção, a diferença significativa ($p < 0.05$) entre as médias dos fatores nos *clusters*, levando à rejeição de $H_{0,1}$.

Teste da Hipótese 2

Para o teste dessa hipótese foi aplicado o procedimento de análise discriminante multivariada. O teste específico para a hipótese procedeu-se através da verificação da significância da estatística *Lambda* de Wilks para as funções discriminantes. A operacionalização foi realizada através do procedimento *DISCRIMINANT* do pacote estatístico SPSS. $H_{0,2}$ foi rejeitada para $p < 0,05$. Também foi verificado o percentual de casos corretamente classificados pela aplicação das funções discriminantes. Todos os bancos foram corretamente classificados pelas funções mencionadas.

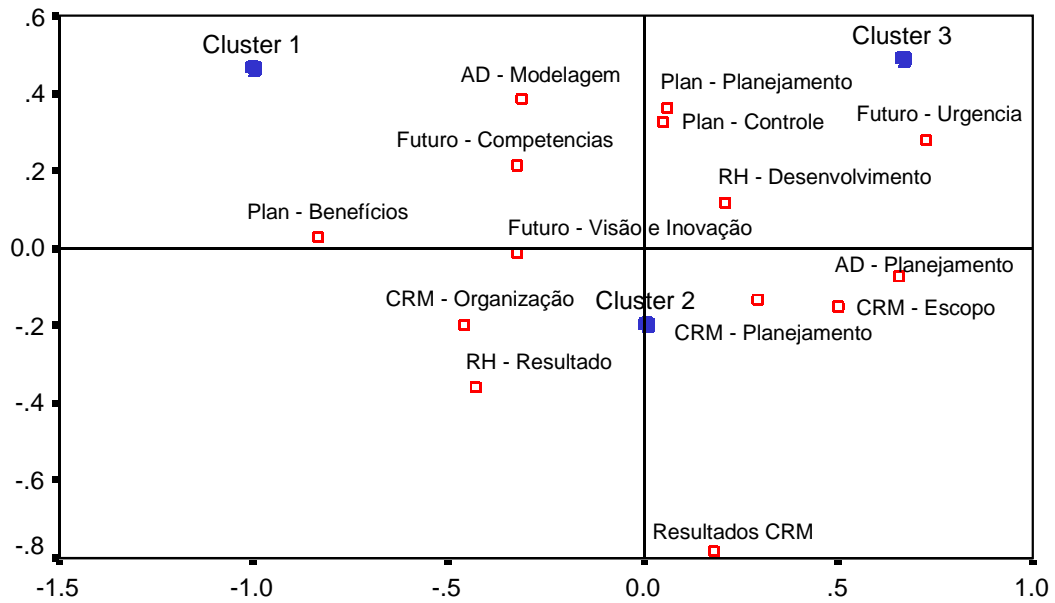
Apresentação Gráfica da Aplicação das Funções:



Análises de Correspondência

Para tornar mais clara e fácil a análise dos perfis estratégicos dos conjuntos de bancos da pesquisa, foi empregada a técnica de análise de correspondência.

Análise de Correspondência entre os Fatores componentes das Variáveis e os Conglomerados:



Os bancos que formam o *cluster 2* apresentam perfil inovador e ousado. São eles os que utilizam o CRM de forma mais sofisticada e colhem os maiores resultados.

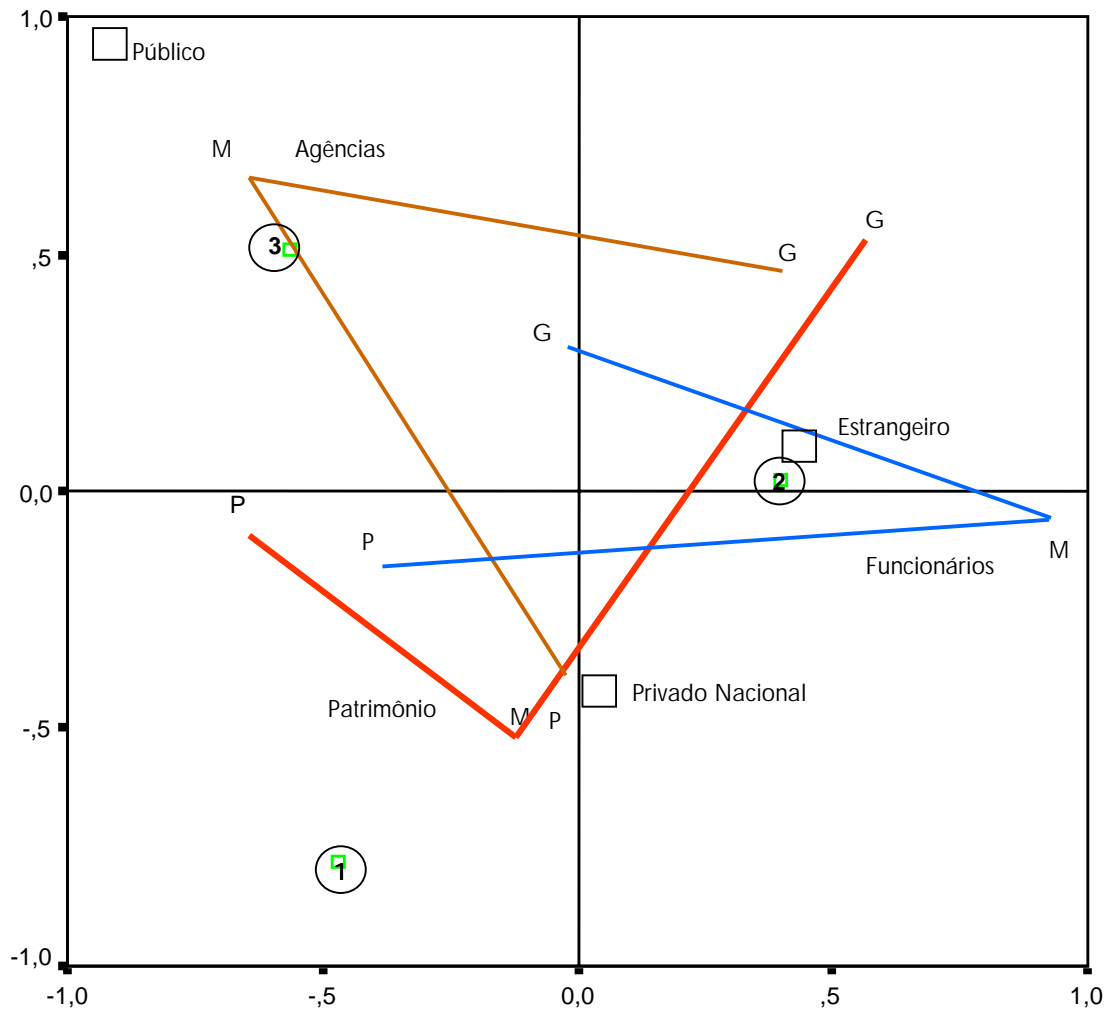
Apresentam também a gestão de Recursos Humanos voltada para os resultados. É interessante observar que, para os bancos participantes do *cluster 2*, parece haver associação entre os fatores Resultados com CRM, CRM, Direcionamento dos Recursos Humanos, Direcionamento para o Futuro, Administração de Dados e Planejamento. Sugere-se a análise dessas associações em futura pesquisa, com maior número de casos.

Os bancos componentes do *cluster 1* caracterizam-se pela estabilidade e competências consolidadas; conhecem as suas competências; possuem visão de futuro e estratégias incrementais. No entanto, o planejamento e utilização de CRM e a conseqüente obtenção de resultados com o mesmo ainda estão distantes.

Os bancos do *cluster 3* percebem a urgência de redesenhar os seus negócios, porém entre a intenção e a ação existem hiatos a serem tratados. A principal característica da gestão desses bancos é a dificuldade de remunerar de acordo com os resultados.

Em resumo, considerando as análises anteriores, o *cluster 2* apresenta um perfil inovador, orientado ao relacionamento com clientes; os bancos componentes do cluster 3 caracterizam-se pela passividade, enquanto os do conglomerado 1 demonstram comedimento e conservadorismo.

Análise de Correspondência entre as Características dos Bancos e os Conglomerados:



Encontra-se a maior presença de bancos estrangeiros, de porte médio e grande, entre as instituições com perfil inovador e orientado ao relacionamento com clientes; dentre os de perfil maduro e comedido, predominam os bancos privados nacionais. No perfil passivo, há a predominância de bancos públicos.

Teste das Hipóteses 3 a 7

Foram gerados fatores a partir dos itens do questionário com a aplicação dos escores fatoriais correspondentes.

Os fatores, por sua vez, foram agregados para originar as cinco variáveis-chave do estudo.

Análise das Equações Estruturais e Regressão

Para testar as hipóteses de 3 a 7, foi empregado o *software* AMOS e, para confirmação, procedimento *REGRESSION* do SPSS (NIE,1975) que forneceu a significância da regressão múltipla através do teste F e do parâmetro R^2 . As Hipóteses nulas foram rejeitadas para valores de F significantes a $p < 0,05$. A influência de cada variável independente sobre a dependente foi avaliada através do coeficiente *beta*. Para testar a significância dessa relação, foi utilizado o teste t e o mesmo critério de rejeição.

Var.	R.H.	Fut.	Adm. Dados	CRM	Result. CRM
Plan	,642**	,572**	-,349	-,070	,058
R.H.		,348**	,438**	,277	,277
Fut.			,466	,034	-,082
Adm. Dados				,171	-,090
CRM					,830
R^2	,412	,703	,368	,147	,837
Fsig.	,000	,000	,002	,295	,000

** Significante a $p < 0,01$; * Significante a $p < 0,05$

Da análise desses resultados, foi possível a rejeição de $H_{0,3}$, $H_{0,4}$, $H_{0,5}$ (parcial) e $H_{0,7}$ no nível de significância de $p < 0,05$.

É importante ser notado que o teste da hipótese se dá por meio da estatística multivariada F, porém, para a análise mais detalhada, está sendo utilizada a estatística t, que testa a significância de cada regressor. Assim, serão comentados, a seguir, os *betas* que efetivamente forem significantes.

Pode ser verificada, para os bancos participantes da pesquisa, a forte influência da variável CRM nos Resultados obtidos com CRM, ou seja, melhores resultados são obtidos com CRM se o banco destinar a necessária atenção e recursos ao Planejamento, Organização e Aplicação de CRM.

Não foi possível explicar, através das variáveis incluídas no modelo, o nível de implementação do CRM. Esse resultado deverá servir como pergunta motivadora a ser respondida em futuras pesquisas.

Por outro lado, a Administração de Dados sofre influência do Direcionamento dos Recursos Humanos, o que indica que os bancos com Recursos Humanos criativos, empreendedores e remunerados por resultados enfatizam a administração de dados.

O Direcionamento para o Futuro é influenciado pelo Planejamento e pelo Direcionamento de R.H., sendo esta última semelhante à encontrada por NOGUEIRA e MOREIRA (1997) e NOGUEIRA (1999), confirmando a importância do fator humano na construção do futuro, conforme o exposto por PRAHALAD e HAMEL (1994).

Por último, cabe comentar a influência significativa exercida sobre o Direcionamento de R.H. pelo Planejamento. Esse resultado está perfeitamente de acordo com o encontrado por NOGUEIRA e MOREIRA (1998) e NOGUEIRA (1999), o que indica a importância da definição e a formalização da estratégia e das suas ações correspondentes para que seja possível obter, alinhar, liderar e reconhecer os recursos humanos da organização.

CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Este trabalho teve como objetivo aumentar a compreensão a respeito dos processos de CRM, Administração de Dados, Direcionamento dos Recursos Humanos e Direcionamento para o Futuro e planejamento em bancos comerciais e múltiplos que operam no Brasil.

Como resultado, foram identificados três segmentos estatisticamente diferenciados quanto aos escores fatoriais das variáveis. As funções discriminantes conseguiram classificar corretamente 100% dos bancos da amostra. Quanto à relação entre as variáveis, destaca-se o que segue:

- o Planejamento influenciou positivamente o Direcionamento dos Recursos Humanos do banco.

- O Direcionamento para o Futuro foi mais intenso em bancos com Direcionamento dos Recursos Humanos e Planejamento mais desenvolvidos.
- O resultado obtido com o CRM deve-se, para os bancos participantes da pesquisa, em nível de planejamento e de organização para o CRM, com maior escopo de utilização das suas ferramentas.

Entre os resultados levantados pela pesquisa, a falta de um Banco de Dados que integre e sirva a todos os produtos pode dificultar a implementação de processos de CRM eficientes, prejudicando os resultados alcançados. Um modelo de Dados Único e a utilização de Ferramenta para o mapeamento dos negócios são pontos a desenvolver no sentido de uma administração de dados efetiva e madura.

Ressalta-se também a importância dos Recursos Humanos para a obtenção de resultados em um programa de CRM. A mudança no perfil de vendas/atendimento e a revisão dos critérios de avaliação de desempenho ainda não foram concluídas na maioria dos bancos pesquisados.

As ferramentas de CRM têm sido mais utilizadas para análise descritiva de clientes, segmentação e customização de produtos. A pesquisa mostra uma oportunidade para outras aplicações que poderiam maximizar os resultados advindos de CRM, principalmente análises de *cross e up-selling*, disponibilização de informações atualizadas sobre a base de clientes no momento do atendimento e previsão de comportamento de clientes.

Embora a implantação do CRM tenha trazido benefícios como o aumento do conhecimento sobre os clientes e facilitado a interação com os mesmos, as instituições bancárias podem buscar um retorno maior sobre o investimento feito em CRM, principalmente no Incremento do número de produtos por cliente, Retorno de Campanhas de *Marketing* e Índice de Retenção de Clientes.

Resumindo: os resultados com CRM devem ser obtidos através de um adequado processo de planejamento e controle, da maturidade da função de administração de dados, do cuidadoso planejamento e da orientação do banco para o relacionamento com clientes e da aplicação das ferramentas de CRM em seu maior escopo.

Esta pesquisa, em virtude de utilizar amostra de conveniência, não permite a generalização de seus resultados e conclusões para o universo dos bancos comerciais operando no Brasil, muito menos para outros setores de atividade.

De acordo com vários autores do campo da análise multivariada, do qual destacamos Hair (1998), deve-se observar minimamente cinco casos por cada variável analisada. Nessa pesquisa a relação encontrada é inferior à essa, devendo portanto os resultados serem analisados com especial cuidado, visto à instabilidade potencial dos mesmos

A aplicação desse instrumento a uma amostra estatisticamente selecionada poderá permitir importantes descobertas, assim como a extensão do trabalho a outros negócios do segmento de serviços.

BIBLIOGRAFIA

ALBUQUERQUE, L. Competitividade e recursos humanos. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 27, n. 4, p.16-29, out./dez. 1992.

BAUER, J. Less is more. **Banking Strategies**, Illinois, v. 74 , n. 6 , p.130-137, Nov./Dec.1998.

BLATTBERG, R., GLAZER, R., LITTLE, J. **The marketing information revolution**. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1994. p. 270-273.

EGART, N. Making a successful CRM Transformation. **USBanker**, v.109, n. 9 , Sept. 1999. 78 p.

GARCIA, J.M. **Administracao de dados**: um estudo nas maiores empresas do Rio de Janeiro e São Paulo. 1990. Dissertação (Mestrado em Administração)-UFRJ/COPPEAD, 82p. Rio de Janeiro, 1990.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. Competing for the future. **Harvard Business Review**, Boston, v. 72, n. 4, p.1-25, July/Aug. 1994.

HESKETT, J. Colocando para funcionar a cadeia serviços-lucro. **Harvard Business Review**, v. 72, n. 2 , p.164-174, Mar./Apr. 1994.

MARTIN, J. **Strategic data-planning methodologies**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1982.

NIE, N.H. et al. **Statistical package for the social sciences**. 2nd ed. New York, McGraw-Hill, 1975.

NOGUEIRA, A.R.R.; MOREIRA, P.C.A. O alinhamento estratégico e a construção do futuro. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v. 2, n.2, p. 103-125, 1998.

NOGUEIRA, A.R.R. **O alinhamento estratégico, a construção do futuro e a gestão da tecnologia da informação: um estudo em bancos operando no Brasil**. Tese de Doutorado. São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Universidade de São Paulo, 1999.

PEPPERS, D., ROGERS, M. DORF, B. Is your company ready for one-to-one marketing? **Harvard Business Review**, Boston, v. 75, n. 1, p.151-160, Jan./Feb. 1999.

PFEFFER, J. Competitive advantage through people. **California Management Review**, California, v. 36, n. 2, p. 9-11, 1992.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989. p. 1-27.

PORTER, Michael E., MILLAR, Victor E. How information gives you competitive advantage. **Harvard Business Review**, Boston, v. 63, n. 4, p.149-160, July/Aug. 1985.

QUINN, J. B. **The strategy process: concepts, contexts and cases**. 2.ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1991. p. 4-12.

SHANI, D., CHALASANI, S. Atacando nichos com marketing de relacionamento. **Journal of Consumer Marketing**, v. 9, n. 3, p. 33-41, 1992.

STEINER, G. A. **Strategic planning: what every manager must know**. Free Press, 1979.