

CONSTRUINDO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE: uma análise do uso das informações geradas pela pesquisa com clientes em uma instituição bancária

Autores: Marcio Silva Rodrigues¹ e Altamir da Silva Souza²

RESUMO

A tecnologia proporciona a obtenção e o gerenciamento de informações para o desenvolvimento da estratégia de relacionamento com o cliente. A participação dos funcionários, responsáveis pelo encontro de serviços, é também relevante para o sucesso dessa estratégia, pois é nesse momento que o cliente avalia e define a qualidade do serviço. Este artigo objetiva estudar a ferramenta BBresponde, do Banco do Brasil, que é uma fonte de obtenção de informações dos clientes relativas ao atendimento, produtos e serviços da instituição. O objetivo deste trabalho é analisar a ferramenta como instrumento de auxílio para o desenvolvimento do relacionamento com o cliente. Desenvolveu-se o método do estudo em duas etapas, a primeira, exploratória, onde procurou-se obter maior conhecimento da ferramenta; a segunda de caráter qualitativo, mediante a realização de entrevistas em profundidade com gerentes de uma agência para identificar a percepção dos mesmos sobre a ferramenta. Concluiu-se que os gerentes percebem as vantagens e desvantagens da ferramenta e entendem que a instituição prioriza, para a avaliação da ferramenta, o tempo de resposta das solicitações dos clientes. No entanto, observou-se que os procedimentos operacionais adotados para a administração da ferramenta não apresentam as características recomendáveis para desenvolver o relacionamento com o cliente.

Palavras-chave: Marketing de Relacionamento, Informação, Encontro de Serviço.

1. Introdução

Nos últimos anos, houve uma reestruturação do cenário bancário. Devido a fatores como o aumento da competitividade e o estreitamento das alternativas de curso de ação, as instituições financeiras remodelaram suas prioridades em busca de diferenciais nos quais pudessem se tornar mais competitivas e que gerassem maior lucratividade. Um dos diferenciais encontrados foi o uso da tecnologia. A tecnologia acarretou a demissão de milhares de funcionários desses setores, mas, ao mesmo tempo, proporcionou vantagens como a diminuição de custos e maior eficiência operacional. Com relação ao desenvolvimento da tecnologia da informação, esse possibilitou a

¹ Mestre em Administração pelo Curso de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal de Santa Catarina (CPGA/UFSC) e Professor da Faculdade Atlântico Sul, msr@vetorial.net;

² Doutor em Engenharia de Produção pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina (PPEP/UFSC) e Professor Adjunto do Departamento de Ciências Econômicas Administrativas e Contábeis, da Fundação Universidade Federal do Rio Grande (DCEAC/FURG), asouza@vetorial.net.

obtenção de sistemas que inter-relacionam componentes que trabalham juntos a fim de coletar, processar, armazenar, recuperar e disseminar informações com a finalidade de facilitar a análise, o planejamento, o controle, a coordenação e a tomada de decisão em uma organização (LAUDON & LAUDON, 1999).

Mesmo que a tecnologia tenha ocupado um espaço considerável nas operações das instituições bancárias não é possível desconsiderar a importância da participação dos funcionários, principalmente de linha de frente que são responsáveis pelo encontro de serviços. Segundo Fitzsimmons & Fitzsimmons (2000), o encontro de serviços é a interação que ocorre entre o cliente, os funcionários da linha-de-frente e a organização. Interação essa na qual o cliente avalia e define a qualidade do serviço prestado, é o chamado momento da verdade (NORMANN, 1984).

Não apenas no setor bancário, mas em todos os setores de negócios, observa-se um discurso que valoriza a necessidade de melhorar o relacionamento com os clientes, pois está cada vez mais oneroso para as empresas obterem novos clientes, o que torna mais atraente manter e valorizar os clientes antigos, fazendo com que esses se tornem leais à organização (Bateson & Hoffman, 2001). Nesse sentido, segundo os pressupostos do marketing de relacionamento é importante reconhecer e tratar os consumidores individualmente. Para isso, são necessárias informações que possam auxiliar o processo de decisão, buscando melhorar processos, estreitar relações e manter os clientes existentes satisfeitos. É bem verdade que a qualidade do encontro de serviço dependerá dos objetivos e da importância que a organização dará ao cliente. No entanto, se a organização pretende melhorar o seu encontro de serviço deverá, necessariamente, obter informações para conhecer as expectativas e necessidades de seus clientes. Percebe-se que, devido à existência de um elevado número de clientes, o desenvolvimento do relacionamento só será possível se as instituições criarem e administrarem sistemas de informação que utilizem e integrem banco de dados para auxiliar o processo de atendimento diferenciado ao cliente. Vavra (1993) registra que com a utilização de banco de dados a empresa obtém a acessibilidade, a individualidade, a flexibilidade e a contabilização de suas estratégias e ações direcionadas a seus clientes.

O Banco do Brasil utiliza um sistema de informação, denominado BBresponde, que tem como principal objetivo o acolhimento de sugestões, reclamações, denúncias e elogios de seus clientes sobre os produtos e serviços da marca Banco do Brasil. Além disso, a instituição atribui à área de gestão de pessoas a seguinte missão: *"Liderar a construção de soluções inovadoras em gestão de pessoas, desenvolvendo profissionais comprometidos com a fidelização dos clientes, a cidadania e a melhoria permanente dos resultados da Organização."* (LIC, 2002). Os gerentes de contas da instituição têm a atribuição de fazer a ligação da empresa com seus respectivos clientes. Sabendo que a instituição espera que seus funcionários contribuam para o desenvolvimento da fidelização de seus clientes, e considerando, mediante análise exploratória realizada em uma das agências do Banco do Brasil, que o BBresponde, juntamente com a pesquisa on-line de satisfação, são as únicas ferramentas formais de obtenção de informações sobre os clientes, decidiu-se por realizar um estudo com o objetivo de analisar como os gerentes de conta percebem e utilizam a ferramenta BBresponde para o desenvolvimento de uma relação duradoura com os seus clientes. Na seqüência do artigo, apresenta-se o método utilizado para atingir os objetivos do estudo, os resultados encontrados e as suas considerações finais.

2. Metodologia

Classifica-se o presente trabalho como um estudo exploratório-qualitativo. Como forma de atingir os objetivos propostos, estruturou-se a pesquisa em duas etapas.

Na primeira etapa do estudo, realizou-se, inicialmente, uma análise exploratória da ferramenta Bbresponde, realizada a partir do livro de instruções codificadas do Banco do Brasil (LIC). Nesta etapa, buscou-se prover um maior conhecimento sobre a ferramenta. Identificou-se que essa é uma ferramenta de trabalho para registro das manifestações dos clientes e um instrumento gerencial que possibilita sistematizar as informações para facilitar a rastreabilidade dos dados com vistas ao atendimento. Quanto ao funcionamento da ferramenta, depende da iniciativa do cliente, esse registra sua ocorrência na central BBresponde e, logo após, a superintendência a direciona à agência de relacionamento deste cliente. Após solucionada a ocorrência, essa retorna à superintendência que avalia o tempo de resposta. Posteriormente, procurou-se, mediante a análise de dados secundários disponíveis no Sistema de

Informações do Banco do Brasil (SISBB), identificar as informações registradas sobre reclamações, denúncias, críticas, elogios e sugestões de clientes, referentes a atendimento, a produtos e a serviços do Banco, no período de setembro de 2002. Cabe registrar que desenvolveu-se esta etapa exploratória como forma a sustentar a etapa qualitativa do estudo, que buscou analisar a contribuição do BBresponde para o desenvolvimento do relacionamento com os clientes do banco.

Na segunda etapa, realizou-se a análise qualitativa, a qual tem por objetivo alcançar uma visão e compreensão detalhada do problema (Malhotra, 2000). Escolheu-se como processo de obtenção dos dados a abordagem direta, através da técnica de entrevista em profundidade (não estruturada). Dos dez gerentes de contas da agência Rio Grande do Banco do Brasil, foram entrevistados sete gerentes, pois um negou-se a responder e outros dois não manuseavam a ferramenta. As entrevistas foram realizadas durante o mês de outubro de 2003. No roteiro de entrevista, foram abordados os seguintes aspectos: análise e avaliação da ferramenta, o atendimento das necessidades dos clientes, o feedback dado ao cliente, as dificuldades encontradas na ferramenta que comprometem o relacionamento com o cliente e as possíveis sugestões para a melhoria da ferramenta.

3. Análise e Interpretação dos Resultados

Neste capítulo, apresenta-se a análise e interpretação dos resultados referentes à percepção dos gerentes de contas, com relação a contribuição da ferramenta para o desenvolvimento do relacionamento com o cliente. O capítulo está dividido nas seguintes seções: importância e avaliação da ferramenta, o atendimento das necessidades dos clientes, feedback ao cliente, dificuldades encontradas na ferramenta que comprometem a relação com o cliente e sugestões para a melhoria da ferramenta.

3.1 Importância e avaliação da ferramenta

No que diz respeito à importância da ferramenta, todos os gerentes de contas foram unânimes em suas colocações, afirmando e salientando a importância da mesma. Nesse sentido, foram abordados aspectos como: um canal que o banco abriu para o cliente se comunicar com a instituição; serviu para identificar problemas que o BB apresenta, identificar anseios e vontades dos clientes. O relato do Gerente “C” ratifica

essa importância: *“O BB responde é muito importante para o banco, é a principal fonte de informação e de retorno. Ele demonstra como o banco se apresenta para o cliente.”* (Gerente C). Mas chamam atenção relatos sobre a ferramenta como o seguinte: *“(…) é importante para resolver situações rotineiras que seriam tratadas com desrespeito se a ferramenta não existisse.”* (GERENTE F).

Segundo o Gerente “G”: *“Sabe-se que existem ainda muitas pessoas que não procuram o banco para efetivar a sua insatisfação e é por isso que o banco tenta resolver os problemas dos reclamantes para que se tente reduzir o número de pessoas que estão insatisfeitas.”* Reforçando esse argumento, sabe-se, segundo pesquisa realizada pelo Technical Research Programs (TARP), que 26 em cada 27 pessoas que recebem serviços deficientes não reclamam (TARP, 1980; in: Barlow & Moller, 1996), por isso a importância da realização de ações pró-ativas do banco, como por exemplo a execução de pesquisas de marketing com a totalidade dos clientes.

Foi possível constatar que o tempo de resposta de uma ocorrência é o fator decisivo para a avaliação do rendimento da agência, pois os gerentes de contas são avaliados pela superintendência em função do tempo que é gasto para resolver as ocorrências e não pela resposta dada. Assim, foram salientados aspectos como: a ideia principal dos funcionários é cumprir tarefas; o gerente de contas está sendo avaliado pela superintendência; a cobrança do tempo contribui para melhorar o relacionamento e a agilidade de resposta. Conforme o relato do Gerente “C”: *“Os gerentes de contas procuram responder da forma mais rápida possível já que são obrigados, devido ao controle do tempo efetuado pela superintendência, e, com isso, não estabelecem um contato mais aprofundado com o cliente.”* Se por um lado há um aspecto positivo em atender rapidamente uma solicitação do cliente, por outro lado, a ênfase no tempo pode comprometer a resposta que será dada aos clientes, pois o tempo é o aspecto mais valorizado para a avaliação do sucesso da ferramenta. Do gerente de contas é cobrada a rapidez da resposta, não importando a resposta em si. Como afirma o Gerente “B”: *“(…) o BB responde, muitas vezes, não é tratado pelos gerentes como deveria, pois as respostas ficam dependentes da vontade do gerente de contas”.*

“Cada gerente de contas toma uma decisão de acordo com sua experiência ou vontade, não existe padronização de atendimento nem um relacionamento mais

aprofundado com o cliente.” (Gerente E). Este tipo de ação tende a enfraquecer a real intenção da ferramenta que é ligar o cliente com o banco e, através desse contato, realizar um trabalho de retenção do mesmo. Uma medida que poderia contribuir para que os objetivos da ferramenta fossem mais facilmente atingidos seria a criação de um sistema semelhante ao processo de recuperação de serviços recomendado por Tax & Brown (1998), em que as falhas e ou problemas são identificados, resolvidos, comunicados, classificados e, logo após, os dados são integrados e o sistema em geral é melhorado. Esse tipo de procedimento poderia ser importante não somente para facilitar e sistematizar os procedimentos para as respostas e soluções de ocorrências, mas também nas situações que envolvessem sugestões e pedidos especiais dos clientes. Cabe ressaltar que essa estratégia não seria utilizada como forma de padronização de respostas e muito menos de criação de scripts cognitivos (CARVALHO & VERGARA, 2001).

3.2 O atendimento das necessidades dos clientes

Segundo o relato da maioria dos gerentes, quando existe uma ocorrência pendente no sistema, busca-se localizar o responsável pela mesma, para que seja resolvida da forma mais rápida possível. Abaixo, algumas considerações que identificam a percepção dos gerentes de contas sobre esse assunto: o sistema alerta a existência de uma ocorrência; o gerente de contas é responsável por todas ocorrências de clientes de sua carteira.

Quanto ao tipo de ocorrência e a capacidade do gerente de contas em responder, todos os gerentes foram coesos em dizer que a maioria das ocorrências está relacionada com auto-atendimento ou pedidos de informação e essas são resolvidas por eles mesmos. Foram salientadas ainda aquelas ocorrências que estão fora do alcance do gerente de contas, estando ligadas a outros segmentos do banco. *“Algumas solicitações estão relacionadas a outro segmento do banco – CESEC, suporte, tecnologia – não podendo assim ser resolvidas pelo gerente de contas. Essas ocorrências são repassadas para o setor responsável ou resolvidas na própria superintendência.”* (Gerente D).

Segundo os gerentes essas ocorrências podem prejudicar o relacionamento com os clientes, pois são repassadas para seus respectivos setores e demoram um pouco

mais para ser resolvidas. E ainda foi possível constatar problemas como: “(...) *ainda existem muitas ocorrências que não podem ser resolvidas por completo. Por exemplo: Quando o cliente está insatisfeito porque lhe tiraram o cheque especial em função dele possuir impedimentos como: SERASA, SPC, CADIM, protesto; nesse momento, ele abre a ocorrência contra o banco a fim de obter informações sobre o problema (...) mesmo que a resposta dada seja a melhor possível, o cliente nunca ficará satisfeito com o banco (...) pois o que ele quer é um cheque especial e isto não será possível já que ele apresenta impedimentos.*” (Gerente E). Entende-se importante salientar que nem todo o encontro de serviço que necessita de recuperação constitui falha no processo de serviço, pois a falha pode estar no cliente. O cliente nem sempre tem razão, mas espera ter. É relevante que o sistema de prestação de serviço afaste gentilmente o cliente insensato e apóie o pessoal de linha de frente. O processo de serviço não pode ser conivente com as exigências irracionais e irreais de determinados clientes. A existência de diretrizes sólidas e firmemente estabelecidas são importantes para guiar o comportamento do pessoal de linha de frente (Schmenner, 1999). Não esquecendo de ressaltar que os bancos tendem a valorizar e oferecer um tratamento diferenciado aos clientes com alto poder aquisitivo e que proporcionam uma ótima rentabilidade. Esse tipo de ação muitas vezes coloca o funcionário de linha de frente em posição desconfortável, pois nessa situação a instituição acaba permitindo que o cliente domine o encontro de serviço, pois tende a priorizar o resultado financeiro de curto prazo, existindo, assim, uma clara intenção de satisfazer o cliente independentemente do tipo de solicitação feita por esse.

3.3 Feedback ao cliente

Conforme relatos dos gerentes, o feedback é dado pelos meios de comunicação conforme a solicitação do cliente: por fax, telefone, e-mail. No entanto, normalmente a resposta é dada pelo telefone. “*O cliente prefere o telefone, pois o contato é maior com seu gerente de contas.*” (GERENTE A).

Quanto ao índice de satisfação dos clientes, após solucionada a ocorrência, segundo os gerentes, podem ser adotados dois procedimentos. O primeiro, conforme o Gerente “C”: “*No momento do retorno ao cliente, o gerente pergunta se o mesmo está satisfeito com a solução, sendo, a seguir, o índice colocado no sistema para ser avaliado*”. O segundo, quando “*(...) o gerente coloca o índice de satisfação de acordo*

com sua percepção frente à resposta dada, não sendo perguntado diretamente ao cliente.” (Gerente E). Entende-se que ambas as formas podem deixar o cliente constrangido em expor a sua real satisfação, uma vez que a mesma pessoa que foi responsável pelo processo de execução é também responsável pelo de avaliação. Mais do que isso, a segunda forma de registro da satisfação pode ocasionar uma avaliação tendenciosa, pois a percepção do gerente não necessariamente corresponderá à do cliente. Seria recomendável que a avaliação fosse feita pelo cliente através de um setor ligado à área de pesquisa, no entanto, os objetivos atuais não permitem tal situação, conforme relato do Gerente “E”: *“A satisfação pode ser medida através de um trabalho de pós-marketing, e não sendo perguntado pelo próprio gerente de contas (...) mas isso poderia comprometer o índice de satisfação (avaliado pela superintendência regional), pois, se um cliente está inadimplente (SPC, SERASA) e realiza uma ocorrência solicitando uma conta com limite, por exemplo, independentemente da resposta dada, o cliente ficará insatisfeito, não com a resposta dada, mas com o banco por não atender àquela solicitação.”*. Entende-se que a obtenção da satisfação do cliente deveria ser dada de forma adversa. Segundo Rossi & Slongo (1997), a satisfação não é uma variável observável (como é o caso do saldo de uma conta corrente). A satisfação é uma variável latente que precisa, para ser identificada, ser formada por um conjunto de variáveis, sendo esse conjunto definido pelos próprios clientes.

3.4 Dificuldades encontradas na ferramenta que comprometem a relação com o cliente

Com relação às dificuldades *“(...) muitas soluções estão ligadas à diretoria do banco; não podendo ser resolvidos pela agência.”* (Gerente F). Outros problemas *“(...) estão ligados, à área tecnológica (sistema fora do ar) e não podem ser resolvidos pelo gerente de contas, comprometendo, muitas vezes, o relacionamento com o cliente, que não entende”* (Gerente C). Entende-se que esse tipo de dificuldade pode ser gerado devido à ausência de estratégias de micromarketing, que consiste em adaptar serviços e promoções às necessidades e características de determinada região, cidade ou até mesmo bairro (Kotler & Armstrong, 1997). Outra dificuldade do BB responde diz respeito aos fornecedores do Banco do Brasil. Segundo os gerentes, a participação desses vai desde o fornecimento de links e chips para os terminais de auto-atendimento

até a geração de energia elétrica. Com isso, “(...) *a imagem do banco fica comprometida por causa de acontecimentos de um dia (...)*.” (Gerente A). Entende-se que, tendo o banco uma relação de alta dependência com esses participantes, qualquer falha do fornecedor é transferida diretamente para a instituição, causando transtornos em suas operações e lesando o seu relacionamento com o cliente. Esse fato deve ser cuidadosamente observado porque é decisivo para a estratégia de relacionamento, pois, de acordo com Morgan & Hunt (1994), a existência de relacionamento depende, além da transação do banco com os clientes, das trocas relacionais com os fornecedores.

A partir das informações colocadas no sistema (quantidade de ocorrências solucionadas, tempo líquido para solucioná-las, tipos de ocorrências e etc...), a superintendência estadual gera um ranking buscando identificar as agências que obtiveram o melhor desempenho. Esse fato se constitui em outra dificuldade da ferramenta, uma vez que algumas situações podem contribuir para que o aproveitamento não seja o esperado e, com isso, fica prejudicado o desempenho de uma agência, sofrendo assim algum tipo de penalidade. “*Muitas vezes, o rendimento da agência é comprometido por problemas que ocorreram em outras localidades, porém a responsabilidade recai sobre a agência detentora da conta.*” (GERENTE F).

Observa-se, na fala dos gerentes, que há uma certa discrepância entre a real intenção da ferramenta e o que efetivamente está sendo desenvolvido, pois, segundo o Gerente “G”: “*A idéia é boa, mas falta visão de relacionamento por parte dos gerentes de conta*”.

“*Algumas ocorrências poderiam ser resolvidas pelo próprio cliente se houvesse uma maior atenção deste nos assuntos referentes a extratos, débitos e outros.*” (Gerente E). Percebe-se que tal argumento indica uma dificuldade da agência em lidar com determinadas dificuldades dos clientes, que poderiam ser resolvidas se esse tivesse um outro tipo de participação e uma nova atitude, que é algo complexo e que demanda tempo (ENGEL *et al*, 1999).

3.5 Sugestões para melhoria da ferramenta

Como forma de buscar um melhor resultado da ferramenta “*seria muito interessante se houvesse um retorno ao cliente, realizado pela central do BBresposta, buscando avaliar o atendimento prestado*” (Gerente E). “*(...) o ideal seria que o telemarketing do BB também fizesse o trabalho inverso, ou seja, ligasse para os clientes encarteirados, por um gerente de contas, e mantivesse o relacionamento, ouvindo as sugestões e reclamações.*” (Gerente G). Seria importante “*realizar uma pesquisa na cidade referente à satisfação e sugestões de clientes para um melhor funcionamento do Banco do Brasil*” (Gerente E). Como forma de atender tais solicitações, considera-se que a agência poderia desenvolver um sistema de pesquisa que combinasse diferentes abordagens de pesquisas. Na visão de Berry & Parasuraman (1997), um sistema de informações sobre qualidade em serviços deveria incluir as pesquisas transacionais; as reclamações de consumidores; comentários e averiguação; as pesquisas com a totalidade do mercado e pesquisas com empregados.

“*Como sugestão, eu gostaria que o sistema BBresponde fosse transferido do SISBB (Sistema de Informações do Banco do Brasil) para a Internet, pois assim seria possível resolver ocorrências que foram abertas no final de semana. Busca-se com esta mudança, reduzir o tempo de atendimento e aumentar a satisfação do cliente com o banco.*” (Gerente F). Entende-se que, sob o ponto de vista do cliente e da instituição, esse tipo de estratégia pode até ser interessante, mas pode determinar um conflito na tríade de serviço (Fitzsimmons & Fitzsimmons 2000), pois exigiria do funcionário a sua total dedicação à instituição e a invasão da empresa em sua vida pessoal.

4. Considerações Finais

Inicialmente, percebe-se que o objetivo principal do *BBresponde* é interessante, pois pretende ser um canal formal de comunicação entre o cliente e o banco, bem como melhorar e manter o relacionamento entre as partes. Entende-se que a ferramenta, como qualquer meio de obtenção de informação, possui limitações. Nesse sentido, a busca e a valorização de diferentes formas de pesquisa com os clientes deveriam ser consideradas, a fim de complementar as informações relativas aos produtos e serviços do banco, tendo em vista que a ferramenta depende da iniciativa do

cliente em utilizá-la, sendo assim caracterizada como um sistema passivo de obtenção de informações.

No que diz respeito à análise dos gerentes de conta, constatou-se que os mesmos entendem o valor da ferramenta e identificam aspectos positivos e negativos do instrumento. De todos os aspectos que foram levantados pelos gerentes de conta, torna-se relevante considerar que a ênfase no tempo de resposta de uma ocorrência, muito embora no primeiro momento possa ser interessante para demonstrar interesse pelo cliente, pode ser negativa para o real objetivo da ferramenta se junto não for considerada a forma como a resposta é elaborada.

Em relação à estratégia de funcionamento do BBresponde, cabe observar os seguintes aspectos: chama a atenção o fato do sistema não procurar identificar se o cliente, após a solução de uma ocorrência, aumentou sua satisfação pelo banco ou se passou a comprar mais produtos e serviços da marca Banco do Brasil, pois esses são elementos de pós-marketing (Vavra, 1993) e são bons indicadores de construção de relacionamento; outro aspecto não considerado refere-se ao fato do sistema não monitorar as ocorrências repetidas de determinado cliente e, com isso, o fator confiabilidade, tão importante para a formação da qualidade percebida e que precisa do serviço de recuperação para ser restabelecido após uma falha (Berry, 1996), pode ficar comprometido caso o cliente tenha sucessivas experiências negativas. Além disso, questiona-se o fato do sistema não considerar e não terem sido mencionados durante as entrevistas resultados de mudanças significativas nos produtos e serviços fornecidos pelo banco. Indaga-se, também, o fato do cliente não receber o feedback de alguma mudança que tenha sido concretizada com base em sua sugestão e/ou crítica. Bateson & Hoffman (2001) relatam que um sistema de informação sobre a satisfação e qualidade do serviço pode ser definido como um processo de pesquisa capaz de fornecer dados relevantes, os quais devem ser usados pelos gerentes no sentido de avaliar o desempenho global da empresa e a possibilidade de manter o nível de qualidade percebida pelo cliente. Segundo Vavra (1993), para o processo de relacionamento é relevante que a organização deixe os clientes conscientes de que estão sendo cuidados e que suas informações estão sendo utilizadas para tomada de decisão estratégica. Finalmente, muito embora a qualidade seja um atributo valorizado pela instituição,

observa-se que a avaliação baseia-se fundamentalmente no aspecto quantitativo, talvez porque seja de mais fácil medição.

Como observações finais frente ao trabalho realizado, considera-se primeiro que, tendo em vista o fato do estudo ter sido realizado durante o período de estágio supervisionado de um dos autores do presente trabalho, podem ter ocorrido constrangimentos e, até mesmo, possíveis omissões de algumas informações durante o processo de entrevistas, em razão da não existência de um poder de referência (estagiário-gerente). Mais do que isso, é preciso considerar que o processo de investigação feito internamente em uma instituição está cercado por limites impostos pelos valores existentes e compartilhados pela mesma, fato que limita, em muito, o que deve e/ou pode ser dito. Finalmente, sabe-se que “(...) *todo discurso esconde uma rede simbólica de relações de dominação ideológica e de poder. Cada palavra expressa no ambiente organizacional está, de alguma forma, sendo monitorada e classificada. Todo discurso que destoa da sinfonia organizacional é reprimido, não necessariamente através de punições coercitivas explícitas aplicadas pela direção central da organização, mas através dos grupos internos, do controle psíquico da ideologia (...)* (CASTORIADIS, 1995 *in*: FARIA & MENEGHETTI, 2001).

Como forma de continuar o trabalho de investigação e análise da ferramenta BBresponde, sugere-se o estudo da análise institucional da estratégia de relacionamento, no sentido de identificar como o banco reconhece as informações, integra e as transforma em ações voltadas para a busca da lealdade do cliente. Outros estudos poderiam investigar a estratégia de comunicação utilizada para a divulgação do BBresponde, pois, através de observação informal realizada, percebe-se que existem apenas folderes e cartazes distribuídos na agência. Por fim, entende-se relevante a realização de um estudo que analise os clientes que tenham utilizado o sistema para, com isso, confrontar a percepção desses com a dos gerentes de conta.

5. Bibliografia

BANCO DO BRASIL LIC – Livro de Instruções Codificadas / Sistema BBRESPONDE. Brasília, 2002.

BATESON, J. E. G. e HOFFMAN, K. D. **Marketing de Serviços**. 4ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BERRY, Leonard L. **Serviços de Satisfação Máxima**: Guia Prático de Ação. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

BERRY L. & PARASURAMAN A. Listening to the Customer The Concept of a Service-Quality Information System. **Sloan Management Review**. Spring, p. 67-68, 1997.

CARVALHO, José Luis F. Santos e VERGARA, Sylvia Constant. Repensando os Roteiros de Marketing de Serviços - Análise Crítica da Teoria dos Scripts Cognitivos *In*: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. **Anais do XXV ENANPAD**, Campinas, SP, 2001.

ENGEL, James F; BLACKWELL, Roger D; & MINARD, Paul W. **Comportamento do Consumidor**. 8ª ed., Rio de Janeiro: LTC, 1999.

FARIA, José Henrique de Faria & MENEGHETTI, Francis Kanashiro. Discursos Organizacionais *In*: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. **Anais do XXIV ENANPAD**, Campinas, SP, 2001.

FITZSIMMONS, James A. e FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de Serviços**. 2ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2000.

LAUDON, Kenneth C. e LAUDON, Jane P. **Sistemas de Informação com internet**. 4ª. edição Rio de Janeiro: LTC Editora, 1999.

MORGAN, Robert & HUNT, Shelby D. The commitment-trust theory in relationship marketing. **Journal of Marketing**, 58, Julho 1994, 20-38

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary **Princípios de Marketing**. 7ª edição. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1997.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**: Uma Orientação Aplicada. 3ª edição. São Paulo: Bookman, 2000.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing**. edição compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

NORMANN, Richard **Service Management**. Nova York: John Wiley & Sons, 1984.

PARASURAMAN, A. BERRY, Leonard L. & ZEITHAML, Valarie A. Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale. **Journal of Retailing**, 67(4), p.420-50, winter. 1991.

ROSSI, C.A.V. e SLOGO, L.A. "Pesquisa De Satisfação De Clientes: O Estado-Da-Arte e Proposição De Um Método Brasileiro", *In*: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. **Anais do XXI ENANPAD**, Rio de Janeiro, RJ, 1997.

SCHMENNER, Roger W. **Administração de Operações em Serviços**. São Paulo: Futura, 1999.

TAX, Stephen S. & BROWN, Stephen W. Recovering and Learning from Service Failure. **Sloan Management Review**. v. 40, Nº 1, Fall, p. 74-88, 1988.

TECHNICAL RESEARCH PROGRAMS, Inc., Consumer Complaint Handling in America: Final Report, White House Office of consumer affairs, ntis pb 263-082, 1980;

in: BARLOW, Janelle & MOLLER, Claus. **Reclamação de Cliente Não Tem Melhor Presente**. São Paulo: Futura, 1996.

VAVRA, Terry G. **Marketing de Relacionamento: After Marketing**. São Paulo: Atlas, 1993.