

7

Referências bibliográficas

ALMEIDA, F. C.; SIQUEIRA, J. O.; ONUSIC, L. M. **Data Mining no contexto de Customer Relationship Management. Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 85-97, abril/junho 2005.

AZEVEDO, E.; GORAYEB, J. **BNDES: 50 Anos de Desenvolvimento**. São Paulo: DBA Artes Gráficas, 2002.

BARON, G. R. **Friendship Marketing: Growing your Business by Cultivating Strategic Relationships**. Oregon: The Oasis Press, 1997.

BNDES. Disponível em:
<http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt>. Acesso em: janeiro e junho de 2010.

BOGMANN, I. **Marketing de Relacionamento: Estratégias de Fidelização e suas Implicações Financeiras**. São Paulo: Nobel, 2002.

BROWN, STANLEY A. **CRM – Customer Relationship Management**. São Paulo: Makron Books, 2001.

DEMO, G. **Marketing de Relacionamento e Gestão de Clientes: Uma Revisão dos Principais Conceitos e um Estudo de Caso em Telecomunicações**. Rio de Janeiro: Sotese, 2003.

_____.; PONTE, V. **Marketing de Relacionamento (CRM): Estado da Arte e Estudo de Casos**. São Paulo: Atlas, 2008.

FIRTH, D. R. The Organizing Vision for Customer Relationship Management. Em: **Americas Conference on Information Systems**, v. 7, 2001, Boston.

GARVIN, D. A. (1987). Competindo nas oito dimensões da qualidade. Em: SVIOKLA, J. J.; SHAPIRO, B. P. **Mantendo Clientes: a Harvard business review book**. São Paulo: Makron Books, 1995, p. 119-136.

GERSON, R. **A Excelência no Atendimento a Clientes**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

GODSON, M. **Relationship Marketing**. New York: Oxford University Press Inc., 2009.

GRIFFIN, J. **Um Programa de Fidelização**. HSM Management, p. 58-66, set./out., 2001.

GRÖNROOS, C. **From Marketing Mix to Relationship Marketing – Towards a Paradigm Shift in Marketing**. Management Decision. v. 32, n. 2, p. 4-20, 1994.

_____. **Marketing: Gerenciamento e Serviços**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GUERRA, I.L C. **Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo**. Rio de Janeiro: Lucerna, p. 61-75, 2006.

GUMMESSON, E. Making Relationship Marketing Operational. International **Journal of Service Industry Management**. v. 5, n. 5, p. 5-20, 1994.

_____. **Marketing de Relacionamento Total**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HART, C. W. L.; HESKETT, J. L.; SASSER Jr., W. E. (1990). A lucrativa arte da recuperação de serviços. Em: SVIOKLA, J. J.; SHAPIRO, B. P. **Mantendo Clientes: A Harvard Business Review Book**. São Paulo: Makron Books, p. 273-290, 1995.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12ª Ed. São Paulo: Prentice Hall, caps. 5 e 13, 2006.

LEVITT, T (1983). Após a venda ter sido realizada. Em: SVIOKLA, J. J.; SHAPIRO, B. P. **Mantendo Clientes: A Harvard Business Review Book**. São Paulo: Makron Books, p. 41-55, 1995.

LINDGREEN, A. et al. **A Relationship-Management Assessment Tool: Questioning, Identifying and Prioritizing Critical Aspects of Customer Relationships**. Industrial Marketing Management, v. 35, p. 57-71, 2006.

LOBOS, J. **Qualidade! Através das Pessoas**. 7ª ed. São Paulo. Instituto da Qualidade, 1991.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J. **Marketing de Serviços: Pessoas, Tecnologia e Resultados**. 5ª ed. São Paulo: Pearson, 2006. Cap. 12.

MADRUGA, R. P. **Guia de Implementação de Marketing de Relacionamento e CRM**. São Paulo: Atlas, 2004.

MAZZA, A. C. A.; FREITAS, A. A. F. **As Relações Interpessoais em Encontros de Serviço: Uma Abordagem à Luz da Teoria das Trocas Sociais**. ANPAD, 2007.

McKENNA, R. **Relationship Marketing: Successful Strategies for the Age of the Customer**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1991.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The Comparative Advantage Theory of Competition. **The Journal of Marketing**, v. 59, n. 2, p. 1-15, Apr. 1995.

NEWELL, F. **The New Rules of Marketing: How to Use One-to-One Relationship Marketing to be the Leader in your Industry**. New York: McGraw-Hill, 1997.

PARVATIYAR, A.; SHETH, J. N. Customer Relationship Management: Emerging Practices, Process and Discipline. **Journal of Economic and Social Research**, v. 3, n. 2, p. 1-34, 2001.

PAYNE, A. **Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management**. Oxford: Elsevier, 2006.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. **Empresa 1:1: Instrumentos para Competir na Era da Interatividade**. São Paulo: Campus, 1997.

_____; _____; DORF, R. **The One to One Fielbook: The Complete Toolkit for Implementing a 1 to1 Marketing Program**. Nova York: Currency and Doubleday, 1999.

PEPPERS & ROGERS GROUP. **CRM Series – Marketing 1to1**. São Paulo: Microsoft, 2004. 3ª edição.

PRIETO, V. C.; CARVALHO, M. M. **Gestão de Relacionamento com o Cliente em Mercados Business-to-Business**. Produção On-Line, v. 5, n. 1, 2005.

REICHHELD, F. F.; SASSER Jr., W. E. (1990). Zero clientes perdidos: a qualidade chega aos serviços. Em: SVIOKLA, J. J.; SHAPIRO, B. P. **Mantendo Clientes: A Harvard Business Review Book**. São Paulo: Makron Books, 1995, p. 335-350.

SHOSTACK, G. L. (1984). Criando serviços que satisfazem. In: SVIOKLA, John J.; SHAPIRO, B. P. (Eds). **Mantendo Clientes: A Harvard Business Review Book**. São Paulo: Makron Books, p. 81-94, 1995.

STONE, M.; WOODCOCK, N.; MACHTYNGER, L. **Marketing de Relacionamento com os Clientes**. São Paulo: Futura, 2001.

SWIFT, R. **CRM - Customer Relationship Management: O Revolucionário Marketing de Relacionamento com o Cliente**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001. 10ª edição.

TAKEUCHI, H.; QUELCH, J. A. (1983). Qualidade é Mais do que Fazer um Bom Produto. Em: SVIOKLA, J. J.; SHAPIRO, B. P. **Mantendo Clientes: A Harvard Business Review Book**. São Paulo: Makron Books, p. 137-149, 1995.

TARGINO, L. T. **As Práticas de Marketing de Relacionamento das Empresas Brasileiras: Panorama e Desempenho**. Rio de Janeiro: IAG/PUC, 2010.

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

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5.ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2004.

WILSON, E. J.; VLOSKY, R. P. Partnering Relationship Activities: Building Theory from Case Study Research. **Journal of Business Research**, v. 39, n. 1, p. 59-70, 1997.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Anexo 1

Primeira versão do roteiro utilizado nas entrevistas

Conquistar x manter clientes

- a) Em sua experiência como gestor, você diria que o BNDES esteve mais focado na conquista de novos clientes ou na manutenção da carteira já existente? Por quê? E atualmente, alguma coisa mudou? Se sim, como e por quê?
- b) O BNDES busca clientes ativamente? Em caso positivo, como faz isso? Como define o perfil desejado para esses clientes?

Fidelidade

- c) O que você considera um cliente fiel? Você acha que os clientes do BNDES são fieis? Por quê? Em caso positivo, se outra empresa oferecesse financiamentos semelhantes, você acredita que eles mudariam de fornecedor? Por quê?

Diferenciação

- d) O BNDES sabe quem são seus melhores clientes? Como? Por que estes são melhores que os demais? O BNDES sabe dizer quanto eles valem? Como? Você acha que é importante conhecer os melhores clientes? Por quê?
- e) O BNDES conhece as necessidades de seus melhores clientes e atua proativamente para ajudá-los?
- f) De que forma o BNDES contribuiu para o crescimento de seus melhores clientes? De que forma eles contribuíram para o crescimento do BNDES?

Interação

- g) Você considera que o BNDES tem um diálogo adequado com seus clientes? Por quê? Como esse diálogo acontece? Como ele é gerido internamente? Existe uma troca de informações transparente e colaborativa?
- h) A informação sobre os clientes e sobre os relacionamentos é armazenada e flui de forma adequada dentro do BNDES? Por quê? Todos os colaboradores têm acesso às informações de clientes necessárias para conduzir suas atividades? Por quê?
- i) O BNDES aprende com a interação com seus clientes? Em caso positivo, que mudanças que já ocorreram com base nesse aprendizado? Você considera que estas mudanças estão na direção do oferecer cada vez mais conveniência e facilidades para que os clientes façam negócios com o banco?

- j) O BNDES trata todos os clientes da mesma forma? Por quê? Qual a diferença? O que você acha que deveria ser feito?

Customização

- k) De que forma o BNDES customiza interações e serviços para melhor atender a seus clientes?

Comprometimento e confiança

- l) Para os clientes em geral, qual o custo de interromper o relacionamento com o BNDES? O BNDES é capaz de agregar mais valor a eles que outros concorrentes? Em geral, você considera que os clientes e o BNDES compartilham dos mesmos valores? O BNDES praticaria algum comportamento oportunista em relação a estes clientes, como por exemplo abandonar uma negociação para privilegiar um cliente de maior retorno?
- m) De acordo com sua experiência, os clientes confiam no BNDES (conferência de erros, qualidade do serviço, informações completas e fidedignas, confidencialidade)? E o BNDES, confia nos clientes?
- n) De acordo com sua experiência, os clientes estão comprometidos com o relacionamento com o BNDES (investem no relacionamento de longo prazo, buscam novos serviços, dedicam esforços diferenciados, se consideram parceiros)? E o BNDES, está comprometido com o relacionamento com os clientes?

Recuperar clientes

- o) O BNDES sabe dizer que clientes importantes pararam de fazer negócios com o banco? O que o BNDES faz em relação a isto? Como você acha que isso deveria ocorrer?

Anexo 2

Versão final do roteiro utilizado nas entrevistas

Perfil do cliente alvo

- BNDES tem claro quem ele quer ter como cliente (perfil)?
- Por quê?
- Se sim, que perfil é esse?
- Por quê?

Fomento

- O BNDES busca clientes ativamente?
- Por quê?
- Em caso positivo, como faz isso? Faz focado em algum perfil?

Fidelidade

- Os clientes do BNDES são fieis?
- Por quê?
- Em caso positivo, se outra empresa oferecesse financiamentos semelhantes, você acredita que eles mudariam de fornecedor?
- Por quê?

Conquistar x manter clientes

- BNDES está mais focado na conquista de novos clientes ou na manutenção da carteira já existente?
- Por quê?

Informações

- A informação sobre os clientes e sobre os relacionamentos é armazenada e flui de forma adequada dentro do BNDES?
- Por quê?

Interação com clientes

- O BNDES escuta seus clientes e usa o que escutou para melhorar seus processos e produtos?
- Por quê?
- Em operações diretas, o BNDES trata clientes diferentes de forma diferente?
- Como?
- Por quê?
- O BNDES trata um mesmo cliente de forma unificada ao longo de seus diferentes departamentos e canais de relacionamento?
- Por quê?

Vendas

- É fácil fazer negócios com o BNDES?
- Por quê?
- O processo de venda está focado no cliente?
- Por quê?
- O BNDES customiza produtos e serviços de acordo com o cliente?
- O BNDES procura vender mais para os clientes que já fazem parte da sua carteira?

Perda de Clientes

- O BNDES sabe dizer que clientes pararam de fazer negócio com o banco?
- Em caso positivo, conhece os motivos porque isto ocorre?

Relacionamento

- Confiança
- Comprometimento
- O que significou o BNDES historicamente para seus principais clientes?
- O que os principais clientes significaram historicamente para o BNDES?