

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
MBA EM GESTÃO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS**

**Onésio Schlickmann**

**GRAU DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES, PESSOAS FÍSICAS, DE MAIOR PODER  
AQUISITIVO DA AGÊNCIA DE CHAPECÓ (SC) COM O BANCO DO BRASIL**

**Porto Alegre (RS)  
2007**

**Onésio Schlickmann**

**GRAU DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES, PESSOAS FÍSICAS, DE MAIOR PODER  
AQUISITIVO DA AGÊNCIA DE CHAPECÓ (SC) COM O BANCO DO BRASIL**

Trabalho: Monografia de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para a conclusão do curso de especialização em Gestão de Negócios Financeiros

**Orientador: Prof. Luiz Carlos Ritter Lund**

**Porto Alegre (RS)  
2007**

À minha esposa Leocádia,  
Às minhas filhas, Cleide e Andressa,  
Pelo apoio constante.

**“As empresas que não fazem o possível no dia-a-dia acabam**

obrigadas a fazer o impossível para manter o cliente”

(Enio Klein, Professor de marketing da USP e diretor da K&G).

## RESUMO

Para alcançar competitividade no mercado, toda empresa deve estar segura de que conhece exatamente o que leva os seus clientes a ficarem satisfeitos e a serem leais com ela. Nestes tempos de administração do valor do cliente, aprendeu-se que mantê-los na carteira é bem mais econômico do que conquistar novos, e extraordinariamente mais em conta do que recuperar aqueles perdidos pela concorrência. O Banco de varejo já vem adotando estratégias direcionadas para grupos de clientes homogêneos, visando buscar a sua maior satisfação e fidelização. Neste sentido, melhor conhecer estes fatores que geram satisfação e a conseqüente permanência do cliente, torna-se imprescindível para aumentar o grau de competitividade em termos de mercado. O objetivo geral desta pesquisa foi avaliar o grau de satisfação com o Banco do Brasil, dos clientes de maior poder aquisitivo na agência de Chapecó SC, com relação aos produtos e serviços oferecidos e identificar os atributos que podem assegurar a satisfação dos clientes classe A, do segmento Pessoas Físicas. Em termos específicos buscou-se caracterizar os clientes Classe A quanto à faixa etária, sexo, ocupação profissional e renda mensal; verificar o grau de satisfação dos clientes com relação aos produtos e serviços oferecidos pelo Banco; verificar o grau de fidelidade dos clientes em relação ao Banco; coletar sugestões dos pesquisados para a oferta de novos produtos e serviços aos clientes Pessoa Física Classe A; e, propor ações/estratégias para aumentar a fidelidade dos clientes.

Trata-se de um estudo de caso do tipo exploratório-descritivo, com abordagem qualitativa e quantitativa e perspectiva de análise seccional. O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário composto por perguntas fechadas, dicotômicas ou de múltipla escolha que foi enviado por correio, pessoalmente em seu endereço, ou

entregue pessoalmente aos pesquisados por ocasião do seu comparecimento na agência. A tabulação dos dados foi realizada com o auxílio do software SPSS e EXCEL, apresentados em forma de tabelas simples, e gráficos. A partir da tabulação realizada, os dados foram analisados e interpretados de forma individual e em seu conjunto.

No que diz respeito ao grau de satisfação com os produtos e serviços oferecidos pelo banco aos seus clientes, pode-se destacar que, de modo geral, os clientes Pessoa Física Classe A estão satisfeitos ou muito satisfeitos e que a maioria prefere o atendimento pessoal e tem intenção de continuar sendo clientes do banco por um longo prazo. Considerando que os clientes Classe A são, em geral, multibancarizados, o volume informado de produtos consumidos em outras agências bancárias concorrentes é muito pequeno, o que sugere que houve omissão nesta informação. Assim mesmo, faz-se necessário desenvolver ações/estratégias que possam melhor fidelizá-los, uma vez que, já mantém relacionamentos com a concorrência.

Os dados coletados e analisados permitiram propor ações/estratégias que visam focar o cliente Classe A, no sentido de desenvolver soluções que permitam atender as suas necessidades e expectativas individuais e coletivas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Clientes e Satisfação.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Nível da satisfação com relação aos produtos e serviços oferecidos Pelo Banco do Brasil.....	30
Tabela 2 – Nível de satisfação com relação aos serviços oferecidos pelo Banco do Brasil.....	31
Tabela 3 – Nível de satisfação com relação ao atendimento na carteira agrícola No Banco do Brasil.....	32
Tabela 4 – Nível de satisfação com relação à carteira de investimentos no Banco do Brasil.....	32
Tabela 5 – Nível de satisfação geral com o Banco do Brasil.....	33
Tabela 6 – Se você fosse gerente do seu banco, o que você eliminaria/diminuiria?.	
Tabela 7 – Se você fosse gerente do seu banco, o que você eliminaria/diminuiria?	
Tabela 8 – Se você fosse gerente do seu banco, o que você acrescentaria ou Melhoraria?.....	35
Tabela 9 – Além do Banco do Brasil, você tem conta em outros bancos?.....	36
Tabela 10 – Em quais bancos você possui conta?.....	37
Tabela 11 – Nível de satisfação com relação aos produtos que possui em outro Banco.....	38
Tabela 12 – Nível de satisfação com relação aos serviços prestados pelo banco Concorrente.....	38
Tabela 13 – Nível de satisfação geral com relação ao banco concorrente.....	39
Tabela 14 – Em relação aos seus negócios com o Banco do Brasil.....	39
Tabela 15 – Sexo dos pesquisados.....	40
Tabela 16 – Faixa etária.....	40
Tabela 17 – Ocupação profissional.....	41
Tabela 18 - renda mensal.....	42

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – O que você eliminaria ou diminuiria no Banco do Brasil?.....	34
Gráfico 2 – O que você acrescentaria ou melhoraria no Banco do Brasil?.....	35
Gráfico3 – Tem conta em outros bancos?.....	36
Gráfico 4 – Bancos concorrentes.....	37
Gráfico 5 – Sexo dos respondentes.....	40
Gráfico 6 – Faixa etária.....	41
Gráfico 7 – Ocupação profissional.....	42
Gráfico 8 – Renda mensal.....	42



## SUMÁRIO

<b>1.INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA.....	10
1.2 JUSTIFICATIVA.....	11
1.3QUESTÃO DE PESQUISA.....	12
 2. OBJETIVOS.....	 13
2.1 OBJETIVO PRINCIPAL.....	13
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
 <b>3. REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	 <b>14</b>
3.1 MARKETING.....	14
3.2 MARKETING PARA O SÉCULO XXI.....	15
3.3 MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	17
3.4 SEGMENTAÇÃO DO MERCADO FINANCEIRO.....	18
3.5 SATISFAÇÃO.....	19
3.6 SERVIÇOS.....	20
<b>3.6.1 Satisfação dos usuários dos serviços.....</b>	<b>21</b>
<b>3.6.2 Indicadores de qualidade dos serviços.....</b>	<b>23</b>
 <b>4. MÉTODO.....</b>	 <b>26</b>
4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	26
4.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	26
<b>4.2.1 Pesquisa qualitativa.....</b>	<b>26</b>
4.2.2 Pesquisa quantitativa.....	27
 4.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	 27
4.4 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	27
 <b>5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	 <b>29</b>
5.1 GRAU DE SATISFAÇÃO EM RELAÇÃO AOS PRODUTOS E SERVIÇOS OFERECIDOS PELO BANCO DO BRASIL.....	29
5.2 SUGESTÕES DE ADOÇÃO DE SOLUÇÕES E ESTRATÉGIAS PARA MELHORAR A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES.....	33
5.3 GRAU DE FIDELIDADE DOS CLIENTES.....	36
5.4 DISPOSIÇÃO DOS PESQUISADOS EM CONTINUAR SEUS NEGÓCIOS COM O BANCO DO BRASIL.....	40
5.5 CARACTERIZAÇÃO DOS CLIENTES PESQUISADOS.....	40
 <b>6 . PROPOSTAS DE AÇÕES/ESTRATÉGIAS PARA AUMENTAR A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES.....</b>	 <b>44</b>
 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	 46
 <b>APENDICE.....</b>	 <b>52</b>
Apêndice    1 – Roteiro de entrevista.....	53
2 – Questionário.....	55

## 1. INTRODUÇÃO

Na era da informação, a tecnologia cada vez mais apurada permite às instituições financeiras conhecer cada vez melhor seus clientes, incluindo seus desejos, “*hobbies*”, necessidades e aspirações. Através de um adequado sistema de informações cadastrais, e avançados recursos tecnológicos, os bancos conseguem segmentar seus clientes em grupos homogêneos, com o intuito de lhes oferecer produtos e serviços customizados e adequados às suas necessidades. Essa ferramenta é utilizada para manter os clientes atuais e para conquistar novos clientes, principalmente de maior poder aquisitivo, os quais são constantemente assediados pela concorrência. Diante desta realidade indaga-se: e o cliente que está no meio da disputa, como se sente? Ele percebe valor agregado pela segmentação? Ele é fiel ou não? Está satisfeito com a oferta de produtos e serviços direcionados ao seu estilo de vida e potencial de consumo?

No capítulo 2, serão apresentados os objetivos desta pesquisa. No capítulo 3 a Revisão da literatura, no capítulo 4 a metodologia utilizada, no capítulo 5 a apresentação e análise dos dados coletados, no capítulo 6 sugestões e propostas para aumentar a satisfação dos clientes e considerações finais do capítulo 7.

### 1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA

Parte integrante do universo de práticas empresariais desde a década de 60, nos últimos vinte anos a gestão da satisfação do cliente emergiu como um imperativo estratégico para a maioria das empresas. Durante a década de 90, descobriu-se que a satisfação é um meio para atingir objetivos estratégicos, como a retenção do cliente e o lucro.

Para satisfazer suas necessidades e desejos, o indivíduo manifesta sua preferência – e até mesmo sua fidelização – por bens, produtos e serviços, levando em conta os atributos do bem ofertado ou do serviço prestado, ou seja, preço, marca, qualidade do bem ou produto, cortesia e agilidade de atendimento.

Para alcançar competitividade no mercado, toda empresa deve estar segura de que conhece exatamente o que leva os seus clientes a ficarem satisfeitos e a serem leais com ela. Nestes tempos de administração do valor do cliente, aprendeu-se que

mantê-los na carteira é bem mais econômico do que conquistar novos, e extraordinariamente mais em conta do que recuperar aqueles perdidos pela concorrência.

No mercado financeiro, tanto as pessoas físicas como jurídicas têm necessidade de recorrer às instituições financeiras para satisfazer suas necessidades do dia-a-dia, tais como depositar, investir, tomar empréstimos; efetuar pagamentos de carnês, conta de luz, duplicatas, e efetuar transferência de numerário (dinheiro) de uma para outra conta na mesma ou em outra localidade. O que caracteriza o mercado financeiro são os movimentos monetários e seus equivalentes, que acompanham as operações de satisfação de necessidades, sejam elas produtivas ou mercantis. As principais personagens desse cenário são os consumidores finais: os indivíduos, as empresas e as instituições.

A principal função dos bancos é promover a intermediação financeira dos recursos de seus clientes e a prestação de serviços aos mesmos. Quanto maior a confiança, a segurança, a cordialidade, a presteza no atendimento e a satisfação dos clientes, mais intenso será este relacionamento entre as partes. Neste sentido, melhor conhecer esta realidade, torna-se fundamental para avaliar os fatores que produzem efeitos positivos e negativos relacionados ao consumo de produtos e serviços oferecidos aos clientes pessoas físicas Classe A, numa agência bancária.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

A abertura dos mercados, os avanços tecnológicos, a utilização da rede de terminais eletrônicos na melhoria das prestações de serviços e o atendimento, aliados a concorrência cada vez mais acirrada no mercado bancário, faz com que as instituições financeiras estejam em constantes transformações, adequando-se sempre às mudanças para não serem alijadas do segmento em que atuam.

Para satisfazer e fidelizar o cliente, é fundamental conhecer profundamente as necessidades dele. As ferramentas criadas estão sendo utilizadas para estabelecer vínculos cada vez mais intensos para evitar que as interações empregados X cliente não se tornem escassas.

O Banco de varejo vem adotando estratégias direcionadas para grupos de clientes homogêneos, visando buscar a sua Satisfação e conseqüente fidelização. Neste sentido, melhor conhecer estes fatores que geram satisfação e a conseqüente permanência do cliente, torna-se imprescindível para aumentar o grau de competitividade em termos de mercado.

Outra justificativa para a realização deste estudo é verificar se a segmentação está de fato contribuindo para uma maior satisfação dos clientes Classe A, do Banco do Brasil.

### 1.3 QUESTÃO DE PESQUISA

Qual o grau de satisfação dos clientes, pessoas físicas, de maior poder aquisitivo da Agência de Chapecó – (SC) com relação aos produtos, serviços e canais de atendimento oferecidos pelo Banco do Brasil?

## 2. OBJETIVOS

### 2.1 OBJETIVO PRINCIPAL

Identificar o grau de satisfação dos clientes, pessoas físicas, de maior poder aquisitivo de Chapecó – (SC), com o Banco do Brasil, em relação aos produtos e serviços oferecidos pela instituição e, propor ações que devem ser desenvolvidas pelo banco, para aumentar a satisfação e a fidelização desses clientes.

### 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar os atributos percebidos pelos clientes classe A do Banco do Brasil, Agência de Chapecó – (SC), em relação a variedade, preço, utilidade e praticidade dos produtos oferecidos pela instituição.
- b) Identificar os atributos percebidos pelos clientes classe A do Banco do Brasil agência de Chapecó – (SC), com relação ao atendimento pessoal, conhecimento dos funcionários, canais alternativos de atendimento, facilidade de acesso, agilidade, transparência, e eficiência dos serviços prestados pela instituição.
- c) c) coletar sugestões dos pesquisados para oferta de novos produtos e serviços aos clientes Pessoa física classe A e;

### 3. REVISÃO DE LITERATURA

A globalização e a difusão das séries ISO ajudaram a mudar o comportamento dos consumidores, entrando em cena o chamado consumidor cidadão, consciente e exigente de seus direitos. No Brasil, pode-se citar algumas iniciativas implementadas a partir do final da década de 80.

O PBQP (Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade), o Código de Defesa do Consumidor, o Prêmio Nacional de Qualidade e a globalização. Estes fizeram com que as empresas se sentissem obrigadas a se voltarem ao cliente ao invés do foco no produto.

O poder de barganha dos clientes aumentou muito, principalmente a partir das iniciativas anteriormente apresentadas, de maneira que a falta de foco nas demandas dos clientes assediados pela concorrência, poderá afetar a percepção de valor oferecido pelas organizações ao mercado. Neste sentido, Martins (1998) destaca que a estratégia de conquistar novos clientes, as empresas foram obrigadas a dar cada vez mais atenção à voz do mercado. A pergunta passou a ser: O que o mercado quer? O autor cita a expressão MARKETING, que, segundo ele, quer dizer levar para dentro da empresa aquilo que o mercado quer.

#### 3.1 MARKETING

Normalmente o marketing é visto como a tarefa de criar, promover bens e serviços a clientes. Pode-se incluir também eventos, experiências, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e idéias.

Para Mckenna (1999), Marketing é uma forma de negócios que deve estar difundido dentro de uma empresa, desde recepcionistas até à diretoria e consiste em integrar o cliente à elaboração do produto ou serviço, desenvolvendo um processo sistemático de interação.

A chave para alcançar as metas organizacionais está na capacidade da empresa ser mais ágil que a concorrência na inovação, criação, entrega e comunicação de valor para os clientes do mercado alvo (Kotler 2001). Este autor destaca também que o

Marketing está voltado para as necessidades do comprador, com a idéia de satisfazer os desejos por meio de um produto ou serviço criado especificamente para determinado cliente ou segmento.

Segundo Stanton (1980, p.4) A *American Marketing Association* adotou como oficial a seguinte definição de marketing: "Marketing é o processo de planejamento e execução desde a concepção, apreçamento, promoção e distribuição de idéias, mercadorias e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais". O mesmo autor descreve também que o Marketing é: "Um sistema de atividades comerciais, que destinada a planejar, dar preço, promover e distribuir mercadorias e serviços que atendam às necessidades do público, consumidores atuais e futuros ou usuários industriais" (p.5).

Kotler (2001,p.155) define marketing como "a ciência e a arte de conquistar e manter clientes e desenvolver relacionamentos lucrativos com eles".

O marketing atua nas empresas de fora para dentro, num mercado bem definido, localizando as necessidades dos clientes, satisfazendo-os e proporcionando assim, lucros para a organização. Neste sentido, Levit (1995), definiu marketing de uma maneira muito simples, ou seja, é conquistar e manter clientes. Essa definição traduz o objetivo de ouro do marketing: fidelizar clientes. Isto é, na realidade, um caso de amor bem resolvido entre a empresa e os seus clientes.

### 3.2 MARKETING PARA O SÉCULO XXI

À medida que as economias evoluem, uma proporção cada vez maior de suas atividades se concentra na produção de serviços.

Conforme Kotler (2001), o marketing está sofrendo uma reengenharia completa. Para ele, a economia da informação, que sucede a sociedade industrial, penetra e muda quase todos os aspectos da vida diária. Informações podem ser produzidas e comercializadas como um produto. A revolução digital mudou conceitos de espaço, tempo e massa. Uma empresa não precisa ocupar muito espaço. Ela pode ser virtual e estar em qualquer lugar. Obras como livros, música e filmes podem ser enviadas em forma de bits, em vez de fisicamente. O comércio eletrônico, que já movimentava centenas de bilhões de dólares anuais, torna automatizadas e convenientes a compra e

a venda. Cada vez mais, as empresas estão conectadas uma às outras e a seus clientes numa rede virtual perfeita.

Kotler (2001, p.250), destaca que num mercado onde....

"A revolução digital abriu as portas para que novas empresas iniciantes e de nicho com pouco capital alcançassem o mercado mundial (.....), os profissionais de marketing terão de repensar as bases dos processos pelos quais identificam, comunicam e fornecem valor para os clientes. Necessitarão melhorar suas habilidades de gerenciamento de clientes e aliados individuais e desenvolver seus clientes no ato de coprojetar seus produtos e serviços desejados".

Para o mesmo autor, a maioria das empresas são dirigidas pelo mercado, respondendo aos apelos e necessidades dos clientes com produtos e serviços que atendem os desejos dos consumidores, o que já é um avanço na relação organização X cliente. Estas concentram-se nos clientes atuais, identificam problemas, propõem soluções que resultam em melhorias progressivas.

Existem também empresas que dirigem o mercado de uma forma tal que, produtos e serviços latentes dos consumidores, antes mesmo que o mercado solicite e tenha sentido a falta ou a necessidade dos mesmos, passam a ser oferecidos. Estas expandem horizontes, melhoram a civilização, criam mercados, mudam regras do jogo, desenvolvem novos canais de comunicação e qualificam o serviço ao cliente em níveis mais elevados (KOTLER, 2001).

Atualmente os negócios requerem cada vez mais serviços preventivos a consumidores, isto é, concebidos e prestados antes que o consumidor os requisite. Inicia-se com a compreensão das necessidades do cliente, o que é possível com uma profunda interação com eles.

Presume-se que sempre haverá algum esforço para vender, mas o objetivo do marketing é conhecer e compreender tão bem o cliente que o produto ou serviço se adapte a ele e se venda por si só (Kotler, 2000).

Segundo Matiello (2001, p.21) "Hoje o atendimento diferenciado está se tornando condição para a sobrevivência em nossos mercados fragmentados, em rápida mudança, conscientes da qualidade e cada vez mais competitivos".

A área bancária integra o sistema financeiro do país e a indústria de serviços financeiros faz parte do setor terciário da economia. O conceito de marketing evolui à



medida que o setor terciário vem obtendo mais destaque na economia, sendo que nos países desenvolvidos este setor é responsável pela maior parte do Produto Interno Bruto (PIB).

### 3.3 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Esta era é marcada pela crescente diversidade de produtos e serviços e pelo acirramento da concorrência (KOTLER, 2001 e MCKENNA, 1999). Os mercados, cada vez mais saturados não crescem nas mesmas proporções.

O desafio do marketing de relacionamento enfatiza a necessidade de um relacionamento sistêmico com o mercado, em detrimento de práticas com objetivos de curto prazo, buscando a fidelização dos clientes (GRIFFIN, 1998).

Para o Banco do Brasil (2007<sup>A</sup>), o relacionamento entre uma empresa e seus clientes passa por várias fases, desde a primeira vez que adquire um produto ou serviço, até o momento em que o cliente deixa de se relacionar com a empresa. Ainda, para o BB, a fase de fidelização é quando o esforço da empresa é voltado para a satisfação do cliente e a manutenção do relacionamento no longo prazo, para prolongar ao máximo sua capacidade de gerar lucro e torná-lo cliente fiel.

De acordo com Mckenna (1999), uma das características do marketing de relacionamento é o desenvolvimento de nichos de mercado onde, o conhecimento da empresa sobre canais de distribuição e identificação de segmentos, leva a um ganho de mercado.

O acirramento na disputa dos mercados, aliada às mudanças que estão ocorrendo no comportamento do consumidor quanto aos seus desejos, necessidades e expectativas, exige uma nova abordagem para o marketing. Essa nova abordagem é o marketing de relacionamento que se constitui na filosofia empresarial com base na aceitação da orientação para o cliente e para o lucro, reconhecendo que se deve buscar novas formas de comunicação para estabelecer com os clientes um relacionamento de longevidade.

Para Vavra (apud Ribeiro et al 2000, p.33), o marketing de Relacionamento "é um processo onde a firma constrói alianças de longo prazo tanto com os clientes atuais

e em perspectiva de forma que comprador e vendedor trabalhem em direção de um conjunto comum de objetivos específicos”.

Nesta definição está incluído o marketing de serviço, posto que o relacionamento é um serviço prestado ao cliente e sua natureza interativa passa a ser a base para a oferta contínua de valor superior, visando estabelecer, desenvolver e manter as relações de sucesso.

Para o Banco do Brasil, a segmentação dos clientes Pessoas Físicas em grupos homogêneos de comportamento, de consumo de produtos e serviços bancários, tem o propósito de:

- a) Conhecer as necessidades dos clientes;
- b) Diferenciar ações de comunicação com o cliente;
- c) Adequar o portfólio de produtos e serviços; e,
- d) Orientar a força de vendas.

### 3.4 SEGMENTAÇÃO DO MERCADO FINANCEIRO

Kotler (2001) ressalta que os bancos encontraram uma nova ferramenta competitiva quando segmentaram seus mercados e criaram novos produtos destinados a cada segmento alvo. Nenhum banco pode oferecer todos os produtos e serviços para todos os clientes e ser o melhor banco para todos. Cada banco deve sim, examinar as oportunidades e assumir uma posição no mercado.

No entendimento do Banco do Brasil (2000a), a segmentação de mercado possibilita a adoção da melhor estratégia de atuação em cada segmento, o que é decisivo para que os clientes se tornem mais satisfeitos e, com isso, mais fiéis à organização. E, naturalmente, clientes fiéis consomem mais produtos, com maior frequência, geram portanto, mais e melhores negócios e receitas, assegurando a manutenção da empresa no mercado.

Matiello (2001, p.24) alerta para as armadilhas da diferenciação, evidenciando que "o fato de uma empresa ser singular em alguma coisa não significa necessariamente que ela é diferenciada. A singularidade não resulta em diferenciação, a menos que reduza o custo do comprador e eleve o seu desempenho". O mesmo autor destaca também que:

"Diferenciação excessiva pode tornar a empresa vulnerável um vez que ela está disponibilizando um produto ou serviço acima das necessidades de seus clientes, e seus concorrentes podem então disponibilizar um serviço mais adequado às reais necessidades e obviamente cobrar menos pelo serviços compatível com os desejos do cliente (p.24).

A customização dos serviços evidencia que a empresa reconhece que o cliente é uma entidade única, com necessidades e desejos particulares, sendo que quanto maior for sua satisfação, maiores serão as possibilidades de fidelização.

Para o Banco do Brasil (2007b), para trabalhar a lealdade dos clientes é necessário usar táticas de retenção, entendidas como: atender bem, ser ético e honesto, cumprir o que se promete e prometer o que se pode cumprir. Além disso, ainda segundo o BB, deve-se conhecer o cliente e seu perfil de consumo, ouvi-lo para conhecer os motivos que podem levar a um rompimento do relacionamento com o banco, bem como, eliminar sempre os motivos de insatisfação.

### 3.5 SATISFAÇÃO

Privilegiar o relacionamento de longo prazo com os clientes, em vez de apenas vender produtos e serviços, tornou-se um desafio permanente e constitui-se em estratégia essencial para o futuro das organizações que pretendam sobreviver em mercados de alta competitividade.

Para o Banco do Brasil (2002), satisfação e fidelidade não necessariamente ocorrem de maneira simultânea. Pode-se ter clientes fiéis e não satisfeitos e vice-versa. Comprometer-se com o sucesso dos seus clientes e centrar energias em sua satisfação, sem perder de vista os objetivos de vendas, é um desafio a ser vencido.

Segundo Sheth, Mittal e Newman (2001, p.35), o fato de uma empresa obter bons lucros não é motivo suficiente para que a sociedade a sustente. Para esses autores, "uma Sociedade sustenta as empresas porque elas servem seus membros suprimindo as necessidades e deixando-os satisfeitos".

Para Berfgamini (1992, p.29), "as pessoas fazem as mesmas coisas por diferentes razões". Os motivos mudam de uma pessoa para outra, o que determina diferentes comportamentos individuais, tanto em metas e propósitos como na intensidade e na característica de cada um em buscar atingir os objetivos.

Para Slongo & Liberali (2004, p.114), "Satisfação é o julgamento formado durante ou depois do uso ou consumo de um produto ou serviço de determinado fornecedor,(.....) sendo uma reação ou sentimento em relação a uma expectativa".

Maslow (1996, p.47) destaca que a "satisfação de algumas necessidades é temporal", ou seja, a motivação humana é cíclica. Para o autor, o comportamento humano é uma contínua resolução de problemas e satisfação de necessidades. Desta forma, a organização precisa buscar permanentemente, novas alternativas de satisfazer os anseios de seus clientes.

As teorias mais conhecidas sobre a motivação são as relacionadas às necessidades humanas. Chiavenato (1986, p.47) destaca que "o homem é uma criatura que expande suas necessidades durante a vida". Para o autor, a medida que o homem satisfaz suas necessidades básicas, outras mais elevadas são criadas e almejadas.

### 3.6 SERVIÇOS

Serviços são processos ou atividades intangíveis por natureza. Assim sendo, normalmente são percebidos de maneira subjetiva. Segundo Kotler (1996, p.403), serviço "é qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulta na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico.

Grönroos (1955, p.36), define serviços de forma mais abrangente, afirmando que:

"é uma série de atividades de natureza intangível que, embora não necessariamente, normalmente acontece durante as interações entre clientes e empregados do serviço ou recursos físicos, de bens, ou de sistemas de fornecedor de serviços, fornecido como solução ao problema dos clientes".

Para Kotler (1996, p.406), três características demonstram a singularidade e a complexidade dos serviços:

"intangibilidade: não permite que os serviços sejam provados, ouvidos, cheirados ou sentidos antes de serem comprados, resultando numa experiência que implica na propriedade de nada. Variabilidade: dos serviços permite que os resultados sejam diferenciados, dependendo de quem os executa e de onde são prestados, o que

dificulta o gerenciamento da qualidade. Inseparabilidade: entre a produção e o consumo, faz dos relacionamentos um fenômeno especial do marketing de serviços”.

### **3.6.1 Satisfação dos Usuários dos Serviços**

Ter suas expectativas atendidas, sentir-se encantado, estar satisfeito com o atendimento recebido ou com o produto adquirido, são desejos de todos os clientes/consumidores no momento de adquirem produtos/serviços. Atender os anseios dos consumidores deve ser a prioridade absoluta de toda organização que deseja ter longevidade no mercado em que atua. A satisfação do cliente está relacionada com a qualidade dos serviços e com o atendimento que a empresa oferece. Os clientes possuem um nível mínimo de expectativas a serem atendidas, que dizem respeito às necessidades básicas as quais o serviço está direcionado.

Para Abrecht (1998), as empresas que se destacam são aquelas que conhecem seus clientes e sua atitude, fazendo o que for preciso para satisfazer suas necessidades, inclusive o incomum quando necessário.

Segundo Giansi e Corrêa (1996), a satisfação do cliente em relação ao serviço é proporcional ao resultado alcançado. Quanto mais satisfeito com os serviços estiver o consumidor, maior será a possibilidade de adquirir novamente aquele serviço. O consumidor percebe certo risco na compra de serviços devido a impossibilidade ou a dificuldade de avaliá-los antes de comprá-los. Assim, havendo satisfação com a experimentação de um serviço, reduz-se o risco percebido pelo consumidor, favorecendo a repetição da compra do mesmo fornecedor e também a recomendação do serviço a outros consumidores.

Ainda de acordo com Giansi e Corrêa (1996), infelizmente os consumidores raramente demonstram voluntariamente ao fornecedor de serviço sua insatisfação. Este fato ocorre de três fatores principais:

- b) Os funcionários não costumam favorecer reclamações, assumindo uma postura defensiva;
- B) Os consumidores geralmente não acreditam que reclamações possam gerar algum resultado;
- C) Quando o consumidor participa do processo do serviço, sente-se Co-responsável por sua própria satisfação.

A falta de qualidade traz como consequência clientes insatisfeitos e mais propensos a abandonar os serviços da empresa. A deserção de clientes implica em um maior esforço para atrair novos.

Sviokla e Shapiro (1995, p.121) resumem que há dois elos entre a qualidade e o lucro. Por um lado "a qualidade traz benefícios internos, melhorando a eficiência da produção e, por outro, traz benefícios externos quando gera uma percepção positiva da empresa, satisfaz o cliente estimulando a longevidade e contribuindo para maiores lucros.

As estratégias usadas pelas empresas para satisfazer, reter e fidelizar seus clientes, passam necessariamente pela satisfação de seus desejos e necessidades. Um cliente satisfeito com o atendimento de um banco, por exemplo, faz recomendações de seus serviços para amigos e parentes. Faz propaganda positiva da empresa e tende a intensificar os negócios ao longo do tempo, tornando-se fiel porque assume compromisso físico (atitudes/comportamentos) e emocional (afetivo) em troca de suas necessidades serem atendidas com maior valor.

Para melhor satisfazer seus clientes, as empresas procuram segmentar os mesmos em categorias, de acordo com comportamentos comuns, faixas de renda e necessidades, de modo que os serviços sejam criados e oferecidos de forma personalizada, com menor custo e maior valor agregado, aumentando assim as possibilidades de mantê-los, tornando-os ainda mais lucrativos. Estudiosos no assunto sustentam que quando servidos de modo correto os clientes passam a gerar lucros cada vez maiores a cada ano. Assim, quanto mais tempo a empresa preserva o cliente, mais lucros ele tem possibilidade de gerar. A medida que os consumidores conhecem os serviços e ficam satisfeitos com os mesmos, passam a intensificar a relação e a consumir mais.

Horovitz (1993) alerta que quando um cliente avalia a sua satisfação com os serviços bancários, não dissocia dela os serviços componentes. É a impressão global que domina. Além disso, o cliente tende a deter-se no elo mais fraco do atendimento e generalizar seus efeitos a todos os serviços.

### **3.6.2 Indicadores de Qualidade dos Serviços**

Após a instituição do Plano Real, as regras de competição mudaram drasticamente. Ocorreu a redução do mercado bancário, a eliminação dos ganhos inflacionários e a diminuição dos recursos à disposição dos bancos. Este contexto desencadeou um processo de reestruturação do setor, com redução de custos, agilidade nos serviços, introdução acelerada de novas tecnologias e novos produtos, para assim satisfazer, manter a fidelização e a conquista de clientes.

Com estes objetivos, os bancos brasileiros investiram pesadamente em tecnologia da informação. A competição entre os bancos, a busca pela eficiência no atendimento, impulsiona investimentos em automação na indústria. Atualmente o sistema bancário brasileiro situa-se entre os mais modernos e automatizados do mundo.

Para o BB (2002), diversos fatores, de forma conjunta, influenciaram a mudança para a busca de qualidade, trazendo crescente enfoque no cliente: fatores históricos, originados no ambiente após a segunda Guerra mundial: tecnológicos, vindos da revolução nas telecomunicações e informática; Macroeconômicos, globalização da economia, formação de blocos econômicos, pressão por barreiras econômicas: sociais, aumento do senso dos direitos, cidadania e o enfoque às questões ecológicas; e, microeconômicas, maior oferta de produtos, aumento da competição, influência das empresas de classe mundial e difusão da ISSO-9000.

Crosby (1999, p.31), define qualidade como sendo "a conformidade com os requisitos dos clientes. Assim, a não conformidade significa a ausência de qualidade".

Frequentemente as empresas de serviços falam em melhoria da qualidade como um objetivo interno. Porém, muitas vezes, não tem qualquer referência do que significa qualidade do serviço. De acordo com Grönroos (1995, p.47), "falar da melhoria da qualidade sem definir o que isso significa, como percebida pelos clientes e como pode ser melhorada, ou realçada, tem um valor limitado.

Para Chiavenato (1979, p. 676), "qualidade é a capacidade de atender, durante todo o tempo, às necessidades do cliente" e " qualidade tem como objetivo as necessidades do usuário, presentes e futuras".

As avaliações da qualidade dos serviços devem levar em consideração as peculiaridades dos mesmos. Neste sentido, Parasuraman et al (1985), sugerem três pontos básicos na avaliação da qualidade em serviço, que em síntese são:

- a) a qualidade do serviço é mais difícil de ser avaliada pelos consumidores do que as qualidades dos bens;
- b) a percepção de qualidade do serviço resulta de uma comparação entre as expectativas do cliente e o desempenho do serviço; e,
- c) a avaliação da qualidade não é feita somente com base nos resultados do serviço, também envolve avaliação do processo de entrega.

Desenvolver um modelo de gestão da qualidade dos serviços implica em compreender os clientes, o que eles desejam e o que eles avaliam, pois segundo LEVITT (1995, p.125), "as pessoas compram as expectativas dos benefícios prometidos pelo fornecedor".

As expectativas dos clientes desempenham um papel central na avaliação do serviço de uma empresa. Este processo é determinado pela diferença entre as expectativas e as percepções do serviço pelos clientes, fazendo destes últimos, os juízes da qualidade dos serviços.

Assim, "a qualidade do serviço está associada a uma avaliação global do serviço relacionada a sua superioridade quanto ao desempenho de atributos específicos" (PARASURAMAN et al 1985, P.16). Desta forma, a satisfação é uma avaliação que tem por base processos afetivos e cognitivos (avaliação de uma emoção) associados a uma transação específica. É, portanto, um fenômeno de curto prazo vinculado a recente experiência de consumo do serviço, podendo ou não relacionar-se aos atributos de qualidade.

A cultura de uma empresa ou de um povo é transmitida por meio de seu comportamento e atitudes, que podem afetar a percepção do cliente a respeito do serviço que está recebendo. Qualquer interação entre o empregado e o consumidor faz parte do produto ou serviço. Para o atendimento ao público, se faz necessário que sejam colocados funcionários com o perfil adequado nas relações interpessoais, comprometidos e competentes naquilo que se propõe a fazer.

Segundo Horovitz (1993) é preciso ser capaz de vender a qualidade de um serviço aos funcionários antes de vendê-las aos consumidores. Um empregado cético não é capaz de convencer um correntista. Ainda, para o mesmo autor, quanto mais a qualidade de um serviço repousa no comportamento dos funcionários, maior será o



risco de não-uniformidade. A grande vantagem de um terminal de auto-atendimento, por exemplo, é a não alteração de humor.

## **4. MÉTODO**

### **4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

Foi feita pesquisa através de um estudo de caso do tipo exploratório-descritivo com o uso das abordagens qualitativa e quantitativa. Conforme Gil (1996 p.58), o estudo de caso é um estudo aprofundado e exaustivo de um ou de poucos objetos, permitindo seu detalhado conhecimento.

De acordo com Lakatos e Marconi (1991, p.163), "tanto os métodos quanto as técnicas devem adequar-se ao problema a ser estudado, às hipóteses levantadas e que se queira confirmar, ao tipo de informantes com que se vai entrar em contato".

Para Rossi e Slongo (1997), a geração de indicadores numa pesquisa de satisfação é de suma importância porque é deles que resultará a validade desse tipo de pesquisa. Significa que o cliente precisa se manifestar, expressando estados de satisfação (e/ou de insatisfação) em relação aos elementos por ele valorizados nas suas relações com a empresa. Segundo os mesmos autores, de nada adianta medir estados de satisfação e/ou insatisfação em relação a elementos para os quais os clientes se mostram indiferentes.

### **4.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA**

#### **4.2.1 Pesquisa qualitativa**

Inicialmente foi feita uma pesquisa de profundidade (qualitativa), com 12 clientes que não fizeram parte da etapa seguinte que foi a pesquisa quantitativa, com o objetivo de levantar subsídios (indicadores) para elaboração do questionário.

#### **4.2.2 Pesquisa quantitativa**

A população objeto da presente pesquisa foi composta por 323 clientes, Pessoas Físicas do segmento (maior poder aquisitivo), da agência de Chapecó SC.

Antes da aplicação do questionário ao público alvo, o mesmo foi testado com dez clientes que não faziam parte da população, para verificar a sua compreensão e funcionalidade.

A amostra foi composta por 206 clientes do segmento em questão.

O questionário foi distribuído a 220 dos 323 clientes encarteirados no segmento, sendo que destes, 182 responderam e devolveram o questionário.

#### 4.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Inicialmente foi feita uma pesquisa qualitativa com 12 clientes, que não fizeram parte da população pesquisada na etapa quantitativa, através de entrevistas em profundidade objetivando levantar os elementos necessários a serem questionados na pesquisa da segunda etapa.

A segunda etapa da pesquisa foi realizada através de um questionário com 76 questões. Foi usada a técnica survey, tipo quantitativa, com perguntas fechadas, de múltipla escolha. Realizou-se um pré-teste com 10 clientes que não fizeram parte da amostra. A principal questão foi mensurar o quanto os clientes de maior poder aquisitivo da agência do BB em Chapecó SC estão satisfeitos com os produtos e serviços oferecidos pelo banco, incluindo aqui o valor do relacionamento percebido pelo cliente.

#### 4.4 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

A aplicação do instrumento de coleta de dados se deu de forma individual cujo questionário foi enviado via correio, ou entregue pessoalmente aos pesquisados por ocasião de seu comparecimento na agência, ou ainda, entregue pessoalmente ao respondente em seu endereço.

A devolução do questionário foi feita pela entrega direta, no espaço Estilo, Agência de Chapecó SC, pelo próprio respondente ou seu mandatário, para o Gerente

de contas ou para a recepcionista, ou ainda, retirado pelo autor no endereço do respondente, conforme combinado.

## **5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Através da aplicação do instrumento de coleta de dados (vide APÊNDICE), foram obtidas informações que permitem analisar o grau de satisfação e de fidelidade dos clientes Pessoa Física classe A, da agência de Chapecó SC.

A pesquisa foi dividida em cinco blocos:

- O Primeiro bloco, com 39 questões (01 a 39), procura verificar o grau de satisfação dos clientes em relação aos produtos e serviços que o banco lhes oferece;
- O segundo bloco, com 3 questões (40 a 42), objetiva coletar sugestões para adoção de soluções/estratégias para melhorar a satisfação dos clientes;
- O terceiro bloco, com 26 questões (43 a 48), objetiva verificar a fidelidade dos clientes, comparando o consumo dos mesmos produtos e serviços na concorrência;
- O quarto bloco, com 7 questões (69 a 75), objetiva coletar intenções dos clientes em continuar e aumentar seus negócios com o banco;
- O quinto e último bloco, questão 76, objetiva caracterizar os clientes, quanto à faixa etária, sexo, ocupação profissional e renda.

#### 5.1 GRAU DE SATISFAÇÃO EM RELAÇÃO AOS PRODUTOS E SERVIÇOS OFERECIDOS PELO BANCO DO BRASIL

Este item contempla a tabulação e análise dos dados relativos ao primeiro bloco do instrumento de coleta de dados, ou seja, as questões de números 1 a 39. Objetivou-se, neste bloco, coletar dados para avaliar o grau de satisfação dos clientes em relação aos produtos e serviços oferecidos pelo BB aos clientes classe A,

Foi solicitada atribuição de conceitos, para cada item, de 1 a 6, na seguinte escala:

- 1 – Muito insatisfeito;
- 2– insatisfeito;
- 3– pouco insatisfeito;
- 4– pouco satisfeito;
- 5– satisfeito;
- 6– muito satisfeito e;
- 9- não possui, não quer opinar, não conhece.

**Tabela 1 - Nível de Satisfação com relação aos produtos oferecidos pelo BB**

Produtos	Respondentes	Nota mínima	Nota máxima	Média
Variedade de opções	182	2	6	5,08
Adequação dos produtos	182	3	6	5,05
Conta corrente.	182	1	6	5,70
Cheque Especial	182	3	6	5,62
Cartão de crédito	173	1	6	5,17
BrasilPrev	111	3	6	5,16
OuroCap	167	1	6	4,19
OuroAuto	114	1	6	4,88
OuroVida	121	1	6	4,94
Seguro Residencial	97	1	6	5,26
Consórcio	52	3	6	4,63
Empréstimos Pessoais	55	2	6	4,89
Satisfação Geral Produtos oferecidos pelo BB	182	4	6	5,16

Fonte: dados da pesquisa, agosto de 2007.

Pode-se observar na tabela 1, que o número de respondentes em cada produto, corresponde aos clientes que possuem o produto em questão, ou já o possuíram. Assim sendo, todos os respondentes opinaram sobre variedade, adequação, conta corrente e cheque especial. Os produtos menos consumidos por esse segmento são: empréstimos pessoais e consórcio. Os melhores níveis de satisfação manifestados também correspondem aos produtos mais consumidos por esse segmento, conta corrente e cheque especial. Os piores conceitos foram atribuídos ao produto, Título de Capitalização (Ourocap) principalmente, seguido de Consórcio.

Segundo Souki (2006, p. 95), “no mundo das vendas, é essencial identificar o que o cliente deseja e o que é importante para ele.” Para alguns cliente pesquisados, os produtos Ourocap e Consórcio, são considerados supérfluos, não sendo portanto necessários.

**Tabela 2 - Nível de satisfação com relação aos serviços oferecidos pelo BB**

Serviços	Respondentes	Nota mínima	Nota máxima	Média
Atendimento Pessoal	181	2	6	5,62
Atendimento Telefônico	182	1	6	4,59
Auto Atendimento Internet	139	4	6	5,23
Auto At. Term. Eletrônicos.	177	2	6	5,07
Central 0800	152	3	6	5,37

Facilidade acesso ao BB	182	3	6	4,75
Efic. Res. Problemas	180	2	6	5,13
Transparência no Relacionamento	180	2	6	5,42
Qualidade informações	181	2	6	5,23
Agilidade informações	180	3	6	4,97
Facilidade Comunicação com o banco.	181	1	6	4,69
Canais de comunicação	169	4	6	5,25
Satisfação Geral Serviços	181	3	6	5,20

Fonte: dados da pesquisa, agosto de 2007.

A tabela 2 retrata o nível de satisfação dos clientes com relação aos serviços prestados pelo BB. Observa-se que todos os respondentes opinaram sobre o atendimento telefônico e sobre o acesso ao BB, sendo que o menor número opinou sobre o atendimento via internet e a Central 0800. Certamente esses clientes não utilizam esse serviço. Os melhores conceitos foram atribuídos ao atendimento pessoal e a transparência no relacionamento, o que é um dos objetivos da instituição para com esse segmento. Os piores conceitos foram atribuídos ao atendimento telefônico, o acesso à agência do BB e a facilidade/dificuldade de comunicação com o banco. Curiosamente os itens onde todos opinaram receberam os piores conceitos. Percebe-se aqui a associação entre os itens telefone e facilidade/dificuldade na comunicação com o banco, considerando que o telefone é o canal de comunicação mais utilizado. O fraco conceito está relacionado ao horário restrito a esse serviço, que fica congestionado durante o horário de atendimento. O baixo conceito relativo ao acesso à agência, deve-se a falta de estacionamento, tendo em vista que a agência está localizada no centro, cuja avenida é muito movimentada e há grande dificuldade em se conseguir vaga para estacionar.

**Tabela 3 - Nível de Satisfação com relação ao atendimento na Carteira Agrícola no BB**

Carteira Agrícola	Respondentes	Nota mínima	Nota máxima	Média	Desvio
Quantidade documentos	73	1	6	4,77	,965
Valor do limite de Crédito	72	2	6	5,04	,985
Recursos disponíveis	72	3	6	5,50	,628
Rapidez liberação	71	1	6	4,70	1,074
Produtos Negoc. Em troca	67	1	6	4,31	1,131

Satisfação Geral Carteira Agrícola.	72	2	6	4,97	,888
-------------------------------------	----	---	---	------	------

Fonte: dados da pesquisa, agosto 2007.

Uma das preocupações da instituição BB, para manter os clientes classe A, é disponibilizar recursos para financiar os projetos e empreendimentos dos clientes desse segmento. Essa satisfação está expressa e reconhecida pelo conceito atribuído neste item, conforme pode ser observado na tabela 3. Por outro lado, o banco conta muito com os clientes desse segmento para alcançar as metas na venda de produtos e serviços. Assim, quando o cliente busca recursos no banco, essa negociação torna-se uma via de mão dupla, de forma que, o banco quer vender ao cliente, não aquilo que ele precisa mas aquilo que a agência precisa vender em cumprimento de suas metas, cuja insatisfação está expressa na tabela 3. O excesso de documentos exigidos e a demora na liberação de empréstimos também foi manifestada nesta tabela. Muitos dos clientes deste segmento possuem seus empreendimentos agrícolas ou pecuários em outras regiões ou estados. Essa distância dificulta a providência de documentos e conseqüentemente a demora na liberação dos recursos.

**Tabela 4 - Nível de Satisfação com relação à Carteira de Investimentos no BB**

Carteira Investimentos	Respondentes	Nota Mínima	Nota máxima	Média
CDB / RDB	158	3	6	4,91
Caderneta Poupança	163	3	6	4,74
Fundos Investimentos	150	2	6	5,29
Fundos de ações	80	2	6	5,38
Ações Bolsa de Valores	26	3	6	5,35
Conhecimento Técnico do Gerente	174	2	6	5,30
Satisfação Geral com os investimentos.	172	2	6	5,17

Fonte: dados da pesquisa, agosto 2007.

Na tabela 4, percebe-se que apenas 26 respondentes opinaram sobre investimentos em ações. Esse dado reflete a falta de conhecimento ou de confiança nesta modalidade de investimentos. Essa falta de conhecimento pode estar assentada no próprio funcionário do banco que tem dificuldade em difundir essa modalidade de investimentos para os clientes. Percebe-se também que, a maioria dos respondentes opinou sobre caderneta de poupança e RDB/CDB, modalidades mais antigas e conservadoras de investimentos. É o reflexo do considerável número de pessoas aposentadas e de mais idade, que fazem parte deste segmento de clientes.



**Tabela 5 - Nível de Satisfação Geral com o BB**

Satisfação Geral	Respondentes	Nota mínima	Nota máxima	Média
Satisf. Geral com o BB	182	2	6	5,15

Fonte: dados da pesquisa, agosto 2007.

Conforme tabela 5, todos os respondentes opinaram sobre sua satisfação geral com os produtos e serviços oferecidos pelo BB. Considerando que as notas variavam de 1 a 6, a média de 5,15, representa um elevado grau de satisfação.

Conforme Brooks (2005, p. 53), “os clientes não querem os produtos ou serviços; querem o que os produtos e serviços podem fazer por eles.”

## 5.2 SUGESTÕES PARA ADOÇÃO DE SOLUÇÕES E ESTRATÉGIAS PARA MELHORAR A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

Este item contempla os dados obtidos nas questões 40 e 41, do instrumento de coleta de dados, que integrou o bloco 2. Objetivou-se coletar sugestões dos pesquisados quanto à oferta pelo BB, de novos produtos ou serviços ou a substituição de outros.

As maiores instituições financeiras do Brasil possuem uma “central de Inteligência”, com a finalidade de monitorar concorrentes e prospectar novos clientes e fidelizar os antigos. No Banco do Brasil é chamada de “Inteligência Competitiva”, tendo sido criada em 2001. É uma ferramenta utilizada para criar e oferecer produtos e serviços inovadores, adequados aos segmentos focados.

**Tabela 6 - Se você fosse Gerente do seu banco, o que você eliminaria/diminuiria?**

Responderam		Não responderam		Total	
Respondentes	Percentual	N	Percentual	Total amostra	Percentual
180	87,8%	25	12,2%	205	100,0%

Fonte: dados da pesquisa, agosto 2007.

Conforme tabela 6, 180 dos 182 respondentes opinaram sobre esta questão. Foram apresentadas 5 sugestões das quais o cliente poderia marcar duas, com as quais não está satisfeito.

**Tabela 7 - Se você fosse Gerente do seu Banco, o que você eliminaria/diminuiria?**

Ítems	Frequência	Percentual	Percentual de Respondentes
40.1 Filas do caixa	134	37,3%	74,4%
40.2 Burocracia	78	21,7%	43,3%
40.3 Quantidade de Papéis	80	22,3%	44,4%
40.4 Reciprocidade cobrada	12	3,3%	6,7%
40.5 Freqüente troca Gerente	55	15,3%	30,6%
Total	359	100,0%	199,4%

Fonte: dados da pesquisa, agosto 2007.

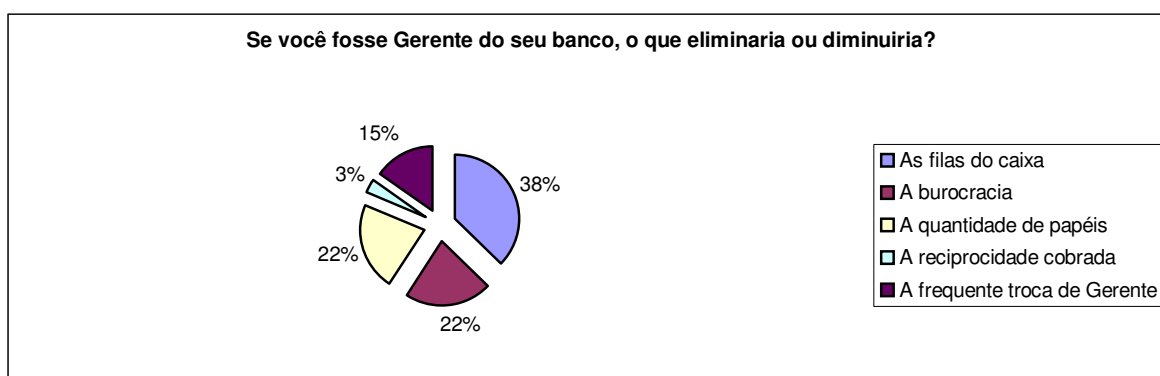


Gráfico 1 – O que você eliminaria ou diminuiria no banco?

Fonte: dados da pesquisa, agosto 2007.

Conforme ficou nítido na tabela 7 e no gráfico 1, o que mais os clientes eliminariam é a fila dos caixas. Embora os clientes deste segmento têm tratamento diferenciado e pouco utilizam o caixa, eles possuem empresa, funcionários, familiares e outras pessoas do seu círculo que utilizam o caixa, ficando muito tempo na fila. Este é um desafio que as instituições financeiras ainda não conseguem solucionar.

Rissato (2004, p. 52), diz que: fazer o feijão com arroz, cumprir o que se prometeu, entregar com pontualidade o que o cliente está pedindo e da forma como foi solicitado, faz parte dos serviços de qualidade. Segundo o mesmo autor, 85% dos clientes que deixam uma empresa, o fazem por razões de qualidade e atendimento.

**Tabela 8 - Se você fosse Gerente do seu banco, o que acrescentaria ou melhoraria?**

Ítems	Frequência	Percentual	Percentual de respondentes
-------	------------	------------	----------------------------

Q41(a)	41.1 Agilidade no atendimento	112	31,2%	62,2%
	41.2 Número de caixas	145	40,4%	80,6%
	41.3 Aumentar conhecimento dos Funcionários.	19	5,3%	10,6%
	41.4 Especialista em mercado de Capitais sem outras funções	49	13,6%	27,2%
	41.5 Agilidade liberação Empréstimos	34	9,5%	18,9%
	Total	359	100,0%	199,4%

Fonte: dados da pesquisa, agosto 2007.

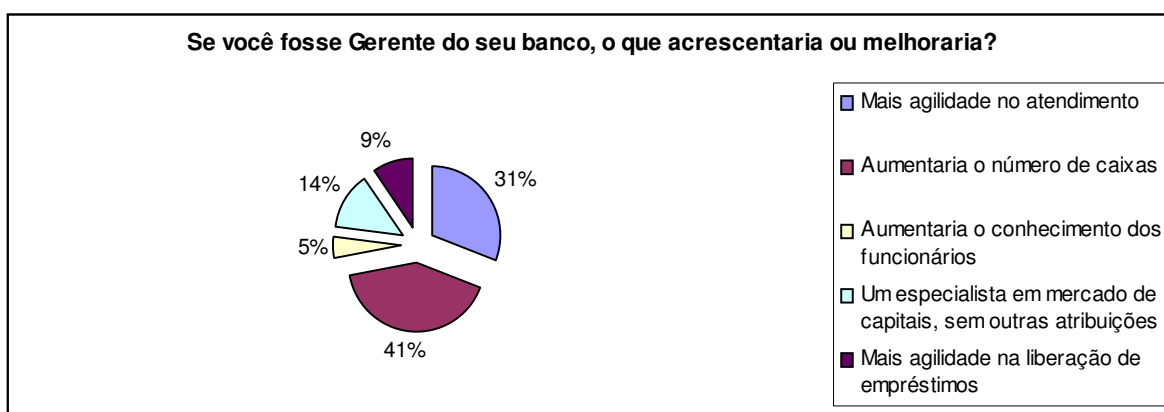


Gráfico 2 – O que você acrescentaria ou melhoraria no banco?

Fonte: dados da pesquisa, agosto 2007.

Confirmando a insatisfação dos clientes com relação à fila nos caixas, a tabela 8 e o gráfico 2, mostram que, mais de 40% dos respondentes aumentariam o número de caixas. Esta opinião contraria a tendência das instituições financeiras que, sistematicamente vem diminuindo o número de atendentes nos caixas.

Outra melhora proposta pelos clientes é agilizar o atendimento. A estrutura definida pelo banco para atender os clientes de maior poder aquisitivo, prevê um Gerente de Relacionamento para cada carteira, cujo tamanho da carteira é mensurado por pontos, no mínimo 5.000 e no máximo 10.000 pontos, de forma que, o cliente com operações mais complexas conta mais pontos (no máximo 70 pontos), do que outro que tenha menos operações. Além do Gerente de Relacionamento, apenas mais um assistente de negócios para cada 3 carteiras, ou menos. No caso da agência de Chapecó SC, como existem duas carteiras, existe apenas um assistente para os dois Gerentes. Assim sendo, não é raro que o cliente tenha que esperar para ser atendido.

Considerando que estes clientes são multibancarizados e, é comum terem várias ocupações, ficam insatisfeitos com a espera.

### 5.3 GRAU DE FIDELIDADE DOS CLIENTES

Com 26 questões (43 a 48), o bloco 3 objetiva verificar a fidelidade dos clientes, comparando o consumo dos mesmos produtos e serviços na concorrência;

**Tabela 9 - Concorrência: Além do BB, você tem conta em outros bancos?**

Respondentes		Não responderam ou responderam que não		Total	
Positivo	Percentual	N	Percentual	Amostra	Percentual
106	51,7%	99	48,3%	205	100,0%

Fonte: dados da pesquisa, agosto 2007.

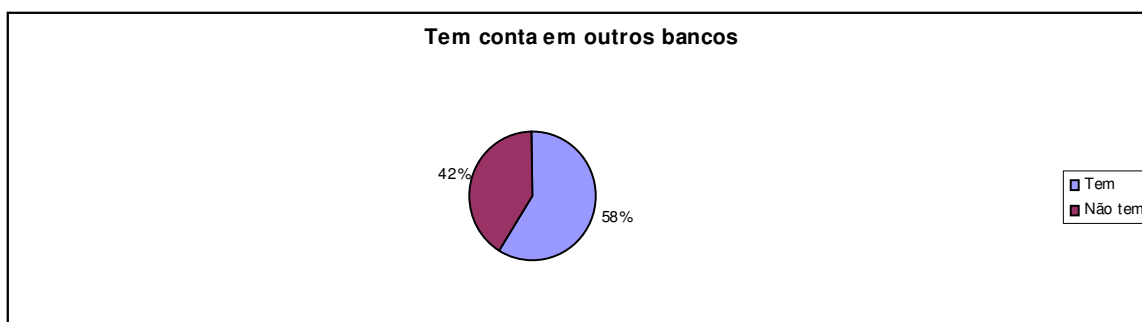


Gráfico 3 – Tem conta em outros bancos.

Fonte: dados da pesquisa, agosto 2007.

Conforme tabela 9 e gráfico 3, 106 dos 182 clientes que responderam a pesquisa possuem conta em outros bancos, o que equivale a 58%. 76 responderam que não possuem o que corresponde a 42%.

Esse dado confirma o que diz Rissato, (2004 p. 40), de que, mais da metade dos consumidores tem pouca ou nenhuma lealdade. Apostar apenas no estilo ou status não é suficiente. Segundo o mesmo autor, é preciso empenhar-se mais na qualidade dos serviços de atendimento ao consumidor e ganhar espaço no seu coração.

**Tabela 10 - Em qual banco concorrente você possui conta?**

Banco Concorrente	Freqüência	Percentual	Percentual de respondentes
Q43(a) 43.1 Bradesco	33	19,1%	31,1%

43.2 CEF	31	17,9%	29,2%
43.3 Itaú	13	7,5%	12,3%
43.4 Unibanco	4	2,3%	3,8%
43.5 Santander	13	7,5%	12,3%
43.6 Safra	5	2,9%	4,7%
43.7 Sicoob	29	16,8%	27,4%
43.8 Besc	22	12,7%	20,8%
43.9 Unicred	23	13,3%	21,7%
Total	173	100,0%	163,2%

Fonte: dados da pesquisa, agosto 2007.

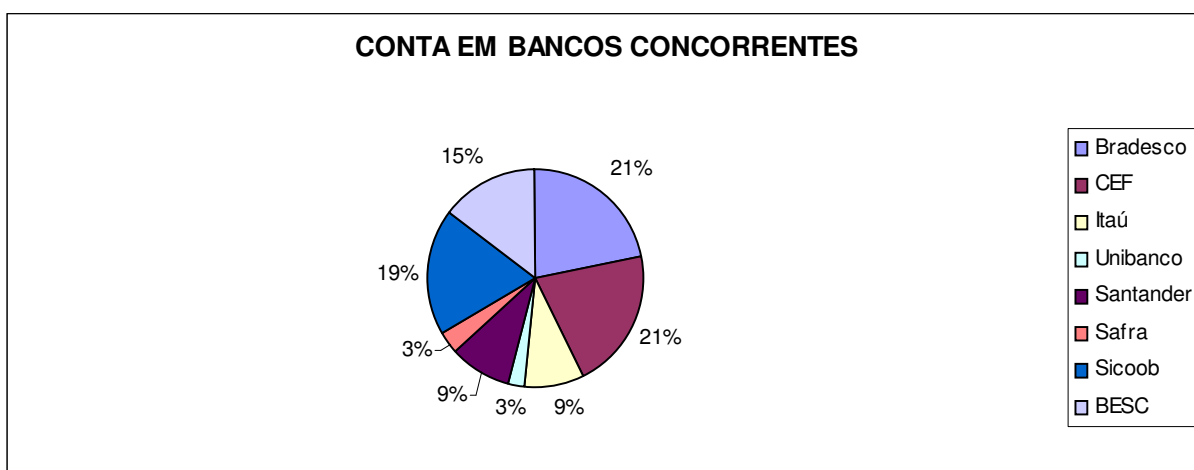


Gráfico 4 – Bancos concorrentes.

Fonte: dados da pesquisa, agosto 2007.

Conforme ficou explícito na tabela 10 e gráfico 4, os maiores concorrentes do BB neste segmento de clientes, são o Banco Bradesco e Caixa Econômica Federal. Dentre os agropecuaristas o maior concorrente é o Sicoob, principalmente em virtude do forte apelo associativista e cooperativista daquela instituição.

**Tabela 11 - Nível de satisfação com relação aos produtos que possui em outro banco:**

Produto	Respondentes	Nota mínima	Nota máxima	Média
Conta Corrente	105	4	6	5,04
Cheque Especial	100	4	6	4,98
Cartão Crédito	84	4	6	4,83
Plano Previdência	34	4	6	5,00
Título Capitalização	51	3	6	4,31
Seguro Auto	8	5	6	5,13
Seguro de Vida	37	3	6	5,05
Seguro Residencial	27	4	6	5,15
Consórcio	1	6	6	6,00
Empréstimos Pessoais	21	4	6	5,10
Empréstimo Imobiliário	23	5	6	5,04

Satisf. Geral Produtos	103	4	6	5,02
------------------------	-----	---	---	------

Fonte: dados da pesquisa, agosto 2007.

Dos 106 clientes que informaram ter conta em outros bancos, a maioria deles informa ter apenas conta corrente e cheque especial e, em seguida cartão de crédito. Considerando que estes clientes são bastante assediados pela concorrência, é possível que tenha havido omissão de informações sobre o consumo de produtos na concorrência.

**Tabela 12 - Nível de satisfação com relação aos serviços prestados pelo banco concorrente**

Serviços Prestados	Respondentes	Nota mínima	Nota máxima	Média
Atendimento Pessoal	105	4	6	5,10
Atendimento Telefônico	105	2	6	4,39
AutoAtend. Internet	87	3	6	4,95
AutoAtend.Term. Eletrôn	92	2	6	4,93
Central 0800	75	4	6	4,97
Eficiência Resolução Problemas	101	4	6	4,65
Transparência.Informaç.	104	3	6	4,77
Qualidade informações	105	4	6	4,65
Agilidade Informações	104	4	5	4,60
Facilidade comunicação	104	2	6	4,60
Canais comunicação	101	2	6	4,92
Satisf. Geral serviços	105	3	5	4,87

Fonte: dados da pesquisa, agosto 2007.

Conforme pode-se verificar na tabela 12, que, assim como no BB, o atendimento telefônico também recebeu o menor conceito dentre os serviços prestados pela concorrência. Observa-se uma maior uniformidade (menor desvio), nas respostas para os demais serviços. Os serviços menos utilizados na concorrência são os canais atendimento via Central de atendimento 0800, Internet e terminais eletrônicos.

Segundo Kotler, (2001 p. 202), os consumidores variam conforme os atributos que cada um busca e valoriza. Eles prestarão mais atenção aos atributos que forneçam os benefícios buscados.

**Tabela 13 - Nível de satisfação Geral com relação ao banco concorrente.**

	Respondentes	Nota mínima	Nota máxima	Média
Satisfação Geral	107	4	6	4,93

Fonte: dados da pesquisa, agosto 2007.

A satisfação Geral com a concorrência, incluindo produtos e serviços, ficou em 4,93, na média, um pouco abaixo da satisfação manifestada com relação ao BB, que foi de 5,15.

#### 5.4 DISPOSIÇÃO DOS PESQUISADOS EM CONTINUAR SEUS NEGÓCIOS COM O BANCO DO BRASIL

O quarto bloco, com 7 questões de (69 a 75), objetiva coletar intenções dos clientes em continuar e aumentar seus negócios com o banco.

**Tabela 14 - Em relação aos seus negócios com o BB.**

Ítems	Respondentes	Nota mínima	Nota máxima	Média
Continuará negociando com BB	181	3	6	5,49
Recomenda o BB	181	3	6	5,43
Dirá coisas boas sobre o BB	181	3	6	5,41
Aumentará seus Negócios com o BB	181	3	6	5,29
BB é 1ª opção quando pensar em banco?	181	2	6	5,57
Usa BB para a maioria das necessidades?	181	2	6	5,58
Continuará Cliente BB por Longo prazo?	180	4	6	5,53

Fonte: dados da pesquisa, agosto 2007.

Conforme pode-se constatar na tabela 14, pela média obtida nas respostas, a grande maioria manifestou intenção de continuar negociando com o BB, aumentar os negócios e ser cliente BB por um longo período. Este é o objetivo da Instituição para com os clientes Alta renda: estabelecer um relacionamento e uma parceira de longo prazo.

No entanto, segundo Robinson, (2002 p. 9), o que o consumidor diz pode estar relacionado com a sua satisfação. Mas, a fidelidade está assentada no que o consumidor faz, e não no que diz.

#### 5.5 CARACTERIZAÇÃO DOS CLIENTES PESQUISADOS

Este item contempla os resultados obtidos a partir do quinto bloco do instrumento de coleta de dados que objetivou identificar determinadas características pessoais dos pesquisados. Estes dados são representados nas Tabelas de números 15 a 18.

**Tabela 15 - Sexo: 1= masculino; 2= Feminino**

Sexo		Freqüência	Percentual da amostra	Percentual dos respondentes
Masculino	1	154	75,1	84,6
Feminino	2	28	13,7	15,4
	Total	182	88,8	100,0
Não responderam		23	11,2	
Total		205	100,0	

Fonte: dados da pesquisa, agosto de 2007.

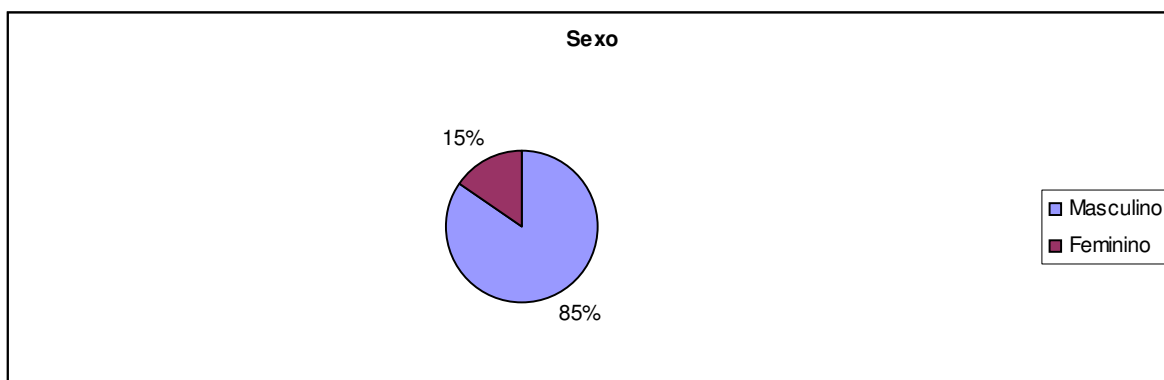


Gráfico 5 – Sexo dos respondentes.

Fonte: dados da pesquisa, agosto de 2007.

Observa-se pela tabela 15, e gráfico 5, que 85% dos respondentes são do sexo masculino. Este percentual está associado ao fato de que o principal gestor familiar ainda é o homem, principalmente neste segmento de clientes, sendo ele quem normalmente realiza as operações bancárias.

**Tabela 16 - Faixa etária**

	Respondentes	Menor	Maior	Media
Idade	181	31	82	52,25
Não responderam)	24			
Total amostra	205			

Fonte: dados da pesquisa, agosto de 2007.



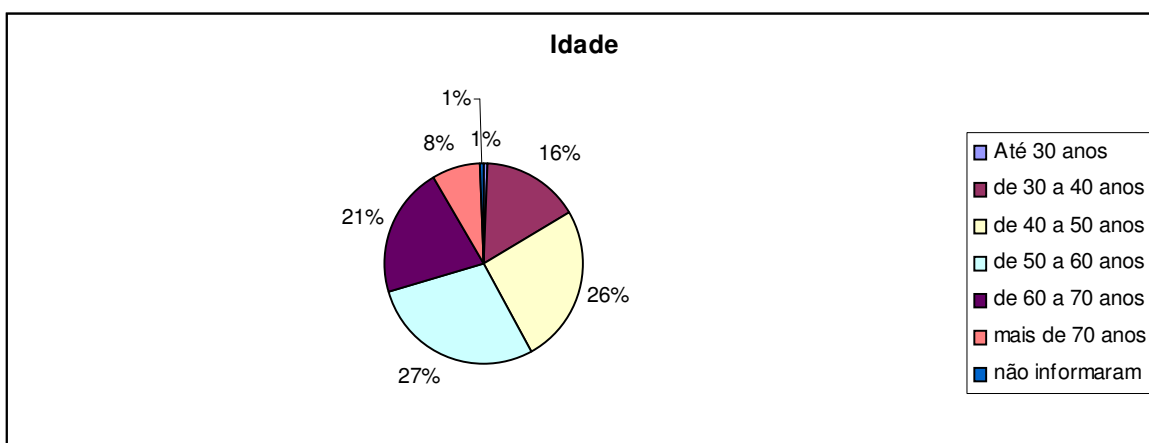


GRÁFICO 6 – Faixa etária.

Fonte: dados da pesquisa, agosto de 2007.

Conforme pode ser observado na tabela 16 e gráfico 6, quase toda a população está distribuída na faixa que vai dos 30 até os 70 anos, de forma bastante uniforme, sendo que mais da metade se situa na faixa de 40 a 60 anos, quando a pessoa está no auge da carreira.

**Tabela 17 – Ocupação profissional**

Profissão	Respondentes	Percentual
Q78(a) 78.1 Empresário	30	16,9%
78.2 Administrador	8	4,4%
78.3 Médico	32	17,5%
78.4 Advogado	7	3,8%
78.5 Agro-pecuarista	44	24,0%
78.6 Funcionário Público	28	15,3%
78.7 Aposentado	19	10,4%
78.8 Outros	14	7,7%
Total	182	100,0%

Fonte: dados da pesquisa, agosto de 2007.

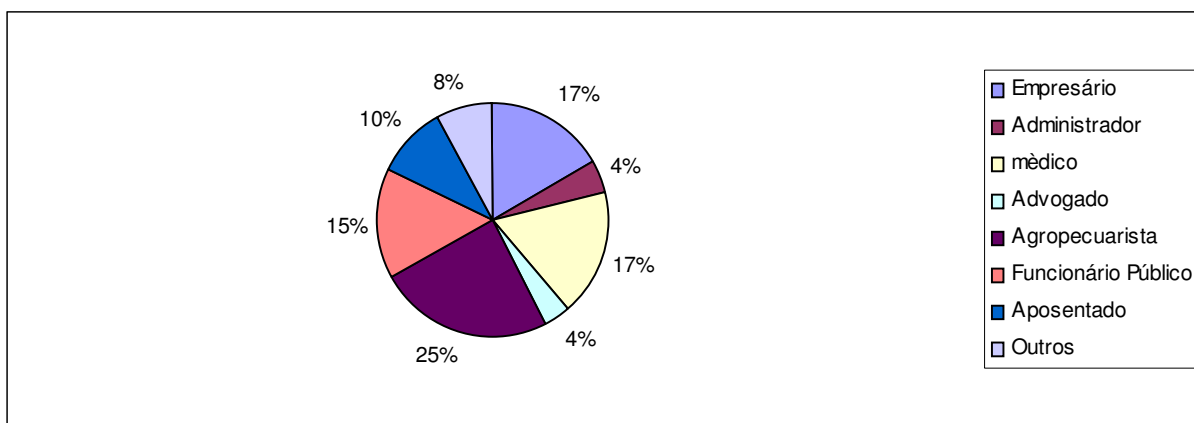


GRÁFICO – 7 – Ocupação profissional  
Fonte: dados da pesquisa, agosto de 2007.

A tabela 17 e o gráfico 7, mostram a distribuição dos respondentes por ocupação profissional. Embora muitos tenham mais de uma ocupação, os mesmos foram orientados a assinalar aquela que representa a principal atividade. O principal contingente está representado por agropecuaristas, médicos, empresários e funcionários públicos.

**Tabela 18 - Renda mensal:**

Renda Mensal	Respondentes	Percentual
Q79(a) 79.1 até R\$ 3.000,00	9	4,95%
79.2 de R\$3.000, a R\$6.000,	28	15,38%
79.3 R\$6.000, a R\$10.000,	72	39,56%
79.4 mais de R\$10.000,	71	39,01%
Não informaram	2	1,10%
Total	182	100,0%

Fonte: dados da pesquisa, agosto de 2007.

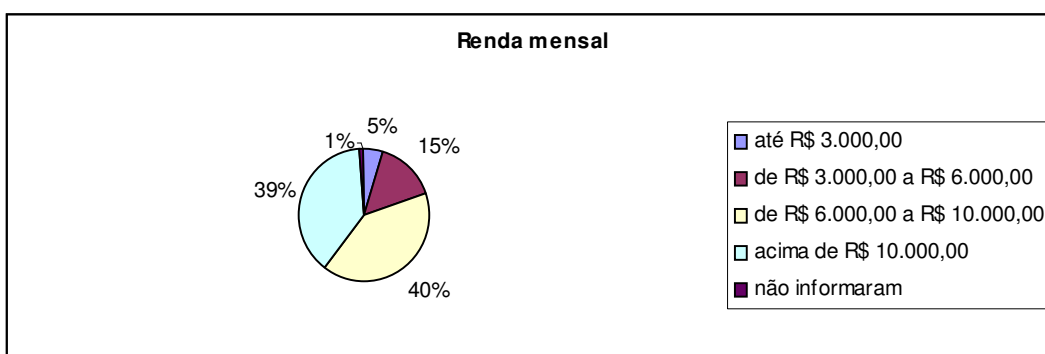


GRÁFICO 8 – Renda mensal.  
Fonte: dados da pesquisa, agosto de 2007.

Pode-se verificar pela tabela 18 e gráfico 8, que aproximadamente 80% dos respondentes tem renda mensal acima de R\$ 6.000,00. Esta é a renda exigida para que o cliente seja considerado de alta renda. Os 20% que possuem renda inferior a R\$ 6.000,00 mensais, normalmente são aposentados que possuem aplicações financeiras como complemento da sua renda.

## **6. PROPOSTAS DE AÇÕES/ESTRATÉGIAS PARA AUMENTAR A SATISFAÇÃO E FIDELIZAÇÃO DOS CLIENTES**

Considerando que os produtos bancários oferecidos pelas várias instituições financeiras são muito similares entre si, o grande trunfo para quem quer fazer a diferença na preferência dos consumidores está na prestação de serviços. Isto inclui a estrutura da instituição, os recursos tecnológicos disponibilizados, a abrangência da

instituição, os recursos humanos, incluindo a formação e o conhecimento dos funcionários e, principalmente a forma de atendimento prestado aos clientes.

Percebendo o assédio da concorrência sobre os clientes de maior poder aquisitivo, o Banco do Brasil criou recentemente o segmento Estilo para abrigar os clientes Alta Renda, na tentativa de protegê-los da concorrência.

Estes clientes são atendidos em espaços distintos, em ambiente privativo e são atendidos exclusivamente pelo Gerente de Relacionamentos o qual, recebe treinamento específico, para que esteja apto a atender os clientes mais exigentes em todas as suas necessidades.

Conforme constatado através da pesquisa realizada, esse modelo de relacionamento precisa ser ajustado para aumentar a satisfação dos clientes.

Alguns clientes solicitam a agilização do atendimento, tendo em vista que por vezes precisam esperar por muito tempo para serem atendidos. Outros solicitam que o banco disponibilize um especialista em mercado de capitais, mas que, não tenha outras funções.

As insatisfações acima são resultado do próprio modelo de relacionamento adotado pelo BB que, sugere que os clientes sejam atendidos somente pelo Gerente. O especialista em mercado de capitais também é o mesmo Gerente e tem formação para isso. No entanto, como só ele pode atender os clientes, acaba envolvido em todos os tipos de atividades e perde a especialidade exigida pelos investidores.

A reclamação quanto às filas no caixa já é um problema crônico para todos os bancos, uma vez que, são alvo das críticas de todos os segmentos. Percebe-se que, quando uma instituição toma medidas para acabar com as filas, na verdade acaba empurrando os usuários para outra instituição, aumentando o problema naquela outra.

A maior insatisfação manifestada pelos clientes se refere ao atendimento telefônico, não só no BB, mas também nas outras instituições. Pode estar aqui, uma boa oportunidade para estabelecer um diferencial competitivo, voltando a dispor este canal de comunicação em tempo integral ou, pelo menos, aumentar o tempo para este atendimento. As queixas consistem no fato de o horário telefônico está restrito ao período de expediente externo e que, neste período este canal de comunicação fica congestionado.

## **7. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao término desta pesquisa pode-se afirmar que os objetivos propostos foram alcançados. Quanto ao grau de satisfação, pode-se destacar que de modo geral estes clientes estão satisfeitos com os produtos oferecidos pelo banco, conforme demonstrado na tabela 1 e, mais satisfeitos com relação ao atendimento, conforme demonstrado na tabela 2, 3, 4 e 5. Os produtos de maior rejeição, conforme constatado na tabela 1, são o título da capitalização Ourocap que em virtude das metas está sendo vendido para quem não queria adquiri-lo ou em maior quantidade do que a intenção do comprador, ou ainda pode estar sendo adquirido indevidamente como forma de

investimento, tendo em vista que seu rendimento é modesto e neste produto está embutida uma forma de jogo. O outro produto com maior rejeição é o consórcio, principalmente de automóveis, caminhões e tratores que, quando foi lançado pelo BB provocou uma revolução nesse mercado fazendo com que a concorrência se readequasse ao mercado e hoje oferece inúmeras vantagens para serem competitivos inclusive entregando o bem no ato da aquisição do consórcio.

Com relação às sugestões de mudanças propostas pelos clientes, conforme tabelas 7 e 8 e gráficos 1 e 2, o maior número de pedidos quer a diminuição das filas no caixa, propondo o aumento do número de atendentes neste setor, o que contraria as tendências verificadas no sistema bancário, que vem diminuindo sistematicamente este número. A agilidade no atendimento solicitada depende do modelo de estrutura adotado pelo banco que prevê um Gerente de Relacionamento para atender todos os clientes da carteira. Este formato prevê ainda um assistente de negócios para cada três Gerentes de Relacionamento, no caso de Chapecó, como tem 2 carteiras há um assistente. Outra sugestão se refere a diminuição da burocracia e de papéis, principalmente na área operacional. O sistema de Governança Corporativa adotado pelo BB, trata com muito rigor o “*Rating*” onde todas as informações precisam ser comprovadas e documentadas visando melhorar a qualidade dos créditos bem como dificultar a lavagem de dinheiro. A constante troca de Gerente também reclamada pelos clientes vem de encontro às políticas de relacionamento propostas pelo banco para este segmento que procura estabelecer parcerias, atendimento pessoal e relacionamentos de longo prazo, assim como é positiva a intenção manifestada pelos clientes de manter seus negócios com o banco por um longo prazo.

Quanto ao grau de fidelidade, conforme demonstrado nas tabelas 9, 10, 11, 12 e 13, conforme já era esperado, um considerável número de clientes também trabalha com a concorrência. Sabemos que os clientes mais fiéis são os aposentados e os de mais idade. São estes também que menos adquirem novos produtos e serviços. Daí a importância de se lutar por clientes novos manter os que estão na ativa. Mesmo que infiéis, são os que necessitam de novos produtos e consomem serviços. Mesmo que um considerável número de clientes deste segmento se manifestou infiel, o consumo de produtos na concorrência informado é pequeno, o que sugere que houve omissão nesta

informação. Esta é uma das limitações do estudo de caso, ou seja, a missão de informações por parte dos pesquisados pode tornar os resultados obtidos equivocados.

É positiva a intenção de continuar seus negócios com o banco, manifestada na tabela 14, bem como a informação de que o BB é a primeira opção de instituição bancária para negócios. Este é o objetivo da segmentação dos clientes, principalmente os de alta renda. Oliver (1999, p. 35) relata que a fidelidade emerge de uma combinação da percepção de superioridade do serviço, das atitudes do pessoal e das ligações sociais e seus efeitos sinérgicos. Ou seja, fidelizar significa gerenciar os relacionamentos de maneira a afetar a percepção e as atitudes dos clientes, de forma que estes façam mais negócios com a empresa durante muito tempo. (STONE e WOODCOCK, 1998).

Quanto a caracterização dos clientes pessoa física Alta Renda, pode-se destacar os dados extraídos das tabelas 15, 16, 17 e 18 e gráficos 5, 6, 7 e 8, que a maioria são homens na faixa etária de 40 a 60 anos e atuam como agropecuaristas, empresários ou médicos e, a grande maioria tem renda acima de R\$ 6.000,00, mensais, conforme modelo do segmento.

Para que este trabalho produza efeitos será entregue uma cópia a Agência do Banco do Brasil de Chapecó – SC, para que a Administração desta possa tomar conhecimento dos dados coletados e analisar as ações e estratégias propostas, colocando-as em prática na medida do possível.

Todas as ações e estratégias aqui sugeridas requerem a administração das expectativas dos clientes através da comunicação, relacionamentos, interatividade e integração com os mesmos, tendo-se como premissa básica o enfoque gerencial voltado para a satisfação.

### **Referências Bibliográficas**

ALBRECHT k. **Revolução dos Serviços**. Como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar seus clientes. 5. ed. São Paulo: Livraria Ioneira Editora, 1998.

BB, **Gerenciando o Cliente** - Apostila do Treinando. Brasília UFRH 2000b.

BB, **Mercado Varejo** – Correio Eletrônico 2007<sup>a</sup>.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. 4.Ed. São Paulo Atlas, 1992.



BROOKS, Ian. **Seu Cliente Pode Pagar Mais**. Como valorizar o que você faz. São Paulo. Fundamento, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro. Campus, 1979.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos** - edição Compacta, São Paulo. Atlas, 1986.

CROSBY, Philip B. **Qualidade é Investimento. a arte de garantir a qualidade**. Tradução de Aurea de Weissenberg. 7. ed. Rio de Janeiro. Olympio, 1999.

GIANESI, Irineu G.N. e CORREA, HenriqueL. **Administração estratégica de Serviços**. Operações para a satisfação dos clientes. São Paulo. Atlas, 1996.

GRIFFIN, Gil. **Como conquistar e manter cliente Fiel**. São Paulo. Futura, 1998.

GRÖNROS, Cristian. **Marketing: Gerenciamento e serviços, a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro. Campus, 1995.

HOROVITZ, Jacques. **Qualidade de serviço**. A Batalha pela conquista do cliente. São Paulo. Nobel, 1993.

KOTLER Philip. **Administração de Marketing**. Análise, planejamento, implementação e controle. 4. ed. São Paulo. Atlas, 1996.

KOTLER Philip. **Marketing para o século XXI**. Como criar, conquistar e Dominar Mercados, 10. ed. São Paulo. Futura, 2001.

LEVITT, Theodore. **A imaginação de Marketing**. Tradução: Auriphedo Berrance Simões. 2. ed. São Paulo. Atlas, 1995.

LEVITT, Theodorre. **Após a Venda ter sido realizada**. Makron. São Paulo. 1995.p.41-55.

MARTINS, Petronio Garcia. LAUGENI, Fernando Piero \_ **Administração da produção**. São Paulo. Saraiva, 1998.

MATIELLO Agenor. **Fatores de satisfação com o atendimento bancário dispensado aos clientes especiais do Banco do Brasil em Campo Grande** - MS. 2001. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul - Porto Alegre, Maio/2001.

MCKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento**. Rio de Janeiro. Campus, 1999.

OLIVER, Richard L. **Whence consumer Loyalty**. Journal of marketing. Chicago: Special Issue. 1999.

PARASURAMAN, A . et al. A **Conceptual model of service quality and its implications** for future research. Journal of Marketing. American Marketing Association, Chicago, Outuno de 1985.

RIBEIRO, Áurea Helena Puga. **Marketing de Relacionamento** como Fator-chave no mercado de seguros. In Administração Mercadológica. Rio de Janeiro. FGV, 2000.

RISSATO, Marcelo. **O Cliente Por Um Fio**. O que você precisa saber sobre Marketing e Call Center. São Paulo. Nobel, 2004.

ROBINSON, John Frazer. **Fidelize o Consumidor em Apenas 1 Hora**. Tradução de Edite |Sciulli. São Paulo. Nobel, 2002.

ROSSI, Carlos Alberto V; SLONGO, Luiz Antonio. **Pesquisa de Satisfação de Clientes**: O estado-da-arte e proposição de um método brasileiro. ENANPAD, 21. Rio de Janeiro, set. 1997.

SHETH, Jagdish N.; MITTAL, Banwari & NEWMAN, Bruce I. **Comportamento do cliente: Indo além do comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2001.

SLONGO, Luiz Antonio & LIBERALI, Guilherme. **Marketing de Relacionamento: Estudos, Cases e Proposições de Pesquisa**: São Paulo: Atlas, 2004.

SOUKI, Omar. **As 7 Chaves da Fidelização de Clientes**. São Paulo. Harbra, 2006.

STANTON, Wilian John. **Fundamentos de Marketing**. São Paulo, Pioneira, 1998.

STONE, Merlin e WOODCOOCK, Neil. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Lettera Mundi, 1998.

SVIOKLA, John J.; SHAPIRO, Benson P. **Mantendo Clientes**. A Harvard Business Review Book. Tradução de Pedro Catunda. São Paulo. Makron Books, 2000.

## APENDICE

Entrevista qualitativa com a finalidade de colher subsídios para elaboração de questionário de pesquisa de final de curso MBA em GESTÃO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS.

Pela UFRGS.

Aluno: Onésio Schlickmann.

- 1) Além do BB, Você tem conta em algum outro banco?  
Porque?
- 2) Quais são os critérios que você usou para abrir sua conta em cada um desses bancos?
- 3) Como Você compara o BB com os outros bancos?
- 4) O que você espera de uma instituição financeira?  
Que tipo de benefícios você procura?

- 5) Você lembra de uma situação, em outra instituição financeira, que te deixou muito satisfeito?  
Como foi?
  
- 6) Ainda em outra instituição, de uma situação que te deixou muito insatisfeito?  
Como foi?
  
- 7) E uma situação, no BB, que te deixou muito satisfeito?  
Como foi?
  
- 8) No BB, Uma situação que te deixou muito insatisfeito?  
Como foi?
  
- 9) Lembra de um atendimento bancário que te agradou muito?  
Como foi?
  
- 10) E um atendimento bancário que não foi nada bom.  
Como foi?.
  
- 11) Você já recomendou, ou recomendaria o BB para alguém?  
Porque?
  
- 12) Que sugestão Você daria para o BB melhorar?
  
- 13) Se você fosse Gerente do seu banco, o que você mudaria?  
O que eliminaria?  
O que acrescentaria?

**[CUMPRIMENTOS E SOLICITAÇÃO DE PERMISSÃO PARA REALIZAR  
ENTREVISTA SOBRE SATISFAÇÃO COM O BANCO DO BRASIL]**

**DADOS SOBRE A ENTREVISTA**

DATA DE REALIZAÇÃO DA ENTREVISTA: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

HORA DE INÍCIO DA ENTREVISTA: \_\_\_\_:\_\_\_\_

HORA DE TÉRMINO DA ENTREVISTA: \_\_\_\_:\_\_\_\_

Sou Onésio Schlickmann, Ex-Gerente de Contas da Carteira ESTILO, Agência do Banco do Brasil de Chapecó SC.

Como trabalho de conclusão de curso MBA em Gestão Financeira, solicito-lhe o favor de responder a presente pesquisa sobre satisfação dos clientes Classe “A” com relação ao atendimento, produtos e serviços prestados pelo Banco do Brasil e outras Instituições financeiras.

O resultado da pesquisa será apresentado ao Banco do Brasil e tem por objetivo, não só de apurar o grau de satisfação, mas também, propor sugestões para a contínua melhoria no atendimento, na adequação dos produtos e serviços oferecidos aos clientes.

Esta pesquisa estará sendo efetuada a partir de 01.08.2007, e deverá ser devolvida até 20.08.2007, no espaço ESTILO, Agência de Chapecó SC, aos cuidados de ZIZA.

A seguir, alguns itens sobre o Banco do Brasil e gostaria que o(a) Sr(a) me respondesse se  
está satisfeito(a) ou insatisfeito(a) com eles.

Para cada item, Informar o grau de (in)satisfação.

ITENS	INSATISFEITO			SATISFEITO			Não Sei
	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Pouco Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	
<b>A) PRODUTOS – Oferecidos pelo BB</b>							
1. Variedade de opções de produtos oferecidos	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )	( 6 )	( 9 )
2. Adequação dos produtos às suas necessidades.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )	( 6 )	( 9 )
3. Conta corrente	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )	( 6 )	( 9 )
4. Cheque especial	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )	( 6 )	( 9 )
5. Cartão de crédito	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )	( 6 )	( 9 )
6. Plano de Previdência Brasilprev	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )	( 6 )	( 9 )
7. Título de Capitalização - Ourocap	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )	( 6 )	( 9 )
8. Seguro Automóvel	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )	( 6 )	( 9 )
9. Seguro de Vida	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )	( 6 )	( 9 )
10. Seguro Residencial	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )	( 6 )	( 9 )
11. Consórcio	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )	( 6 )	( 9 )
12. Empréstimos pessoais	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )	( 6 )	( 9 )
<b>13. Considerando todos os tópicos anteriores, qual o seu grau de satisfação geral com os produtos oferecidos pelo Banco do Brasil?</b>	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )	( 6 )	( 9 )

ITENS	INSATISFEITO			SATISFEITO			Não Sei
	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Pouco Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	
<b>B) SERVIÇOS – Oferecidos pelo BB</b>							
14. Atendimento pessoal	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )	( 6 )	( 9 )
15. Atendimento telefônico	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )	( 6 )	( 9 )
16. Auto-atendimento via internet	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )	( 6 )	( 9 )
17. Auto-atendimento via terminais eletrônicos	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )	( 6 )	( 9 )
18. Central de atendimento 0800	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )	( 6 )	( 9 )
19. Facilidade de acesso ao banco	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )	( 6 )	( 9 )
20. Eficiência na resolução de problemas	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )	( 6 )	( 9 )
21. Transparência no relacionamento e nas informações prestadas	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )	( 6 )	( 9 )
22. Qualidade das informações disponibilizadas pelo BB	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )	( 6 )	( 9 )

23. Agilidade na disponibilização de informações pelo BB	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )	( 6 )	( 9 )
24. Facilidade para se comunicar com o BB	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )	( 6 )	( 9 )
25. Canais de comunicação disponibilizados pelo BB (Para sugestões, reclamações e solicitações)	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )	( 6 )	( 9 )
<b>26. Considerando todos os tópicos anteriores, qual o seu grau de satisfação geral com os Serviços oferecidos pelo BB?</b>	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )	( 6 )	( 9 )

ITENS	INSATISFEITO			SATISFEITO			Não Sei
	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Pouco Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	
<b>C) CARTEIRA AGRÍCOLA:</b>							
27. Quantidade de documentos solicitados para atualização cadastral.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )	( 6 )	( 9 )
28. Valor do limite de crédito concedido	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )	( 6 )	( 9 )
29. Recursos disponíveis para empréstimos	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )	( 6 )	( 9 )
30. Rapidez/demora na liberação do crédito	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )	( 6 )	( 9 )
31. Produtos negociados em troca de financiamentos.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )	( 6 )	( 9 )
<b>32. Considerando todos os tópicos anteriores, qual o seu grau de satisfação geral com a Carteira agrícola?</b>	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )	( 6 )	( 9 )

ITENS	INSATISFEITO			SATISFEITO			Não Sei
	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Pouco Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	
<b>D) APLICAÇÕES/INVESTIMENTOS</b>							
33. CDB / RDB	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )	( 6 )	( 9 )
34. Caderneta de poupança	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )	( 6 )	( 9 )
35. Fundos de investimentos	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )	( 6 )	( 9 )
36. Fundos de ações	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )	( 6 )	( 9 )
37. Ações, negociadas na Bolsa de valores	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )	( 6 )	( 9 )
38. Conhecimento técnico do Gerente da conta	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )	( 6 )	( 9 )



<b>39. Considerando todos os tópicos anteriores, qual o seu grau de satisfação geral com as opções de aplicações/investimentos oferecidos pelo Banco do Brasil?</b>	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )	( 6 )	( 9 )

**ITENS (E)****40) Se você fosse Gerente do seu banco, o que você diminuiria? Marque duas (2) opções.** ( ) As filas do caixa ( ) A burocracia ( ) A quantidade de papéis ( ) A reciprocidade cobrada ( ) A freqüente troca de Gerente**ITENS (F)****41) Ainda, se você fosse Gerente do seu banco, o que acrescentaria? Marque duas (2) opções.** ( ) Mais agilidade no atendimento ( ) Aumentaria o número de caixas ( ) Aumentar o conhecimento dos funcionários ( ) Colocaria um especialista em mercado de capitais/Investimentos que não teria outras funções ( ) Mais agilidade na liberação de empréstimos

Pensando agora em todos os aspectos que o(a) Sr(a) falou, qual o seu grau de satisfação geral com relação ao Banco do Brasil?

(G) ITENS	INSATISFEITO			SATISFEITO		
	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Pouco Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
<b>42).SATISFAÇÃO GERAL COM O BB?</b>	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )	( 6 )

**Sua relação com outros bancos:**

**H) 43 ) CONCORRENTES** - Além do BB, você tem conta em quais dos bancos? Marque com X na linha abaixo:

Bradesco	CEF	Itaú	Unibanco	Santander	Safra	Sicoob	Besc	Unicredi	Outro(s).Qual(is)?
( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )	( 6 )	( 7 )	( 8 )	( 9 )	

ITENS (1)	INSATISFEITO			SATISFEITO			Não Sei
	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Pouco Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	
<b>E) PRODUTOS – Marque o produto que possui em outro banco e seu grau de satisfação com o mesmo.</b>							
44) Conta corrente	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )	( 6 )	( 9 )
45) Cheque especial	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )	( 6 )	( 9 )
46) Cartão de crédito	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )	( 6 )	( 9 )

47) Plano de Previdência	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )	( 6 )	( 9 )
48) Título de Capitalização	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )	( 6 )	( 9 )
49) Seguro Automóvel	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )	( 6 )	( 9 )
50) Seguro de Vida	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )	( 6 )	( 9 )
51) Seguro Residencial	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )	( 6 )	( 9 )
52) Consórcio	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )	( 6 )	( 9 )
53) Empréstimos pessoais	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )	( 6 )	( 9 )
54) Empréstimo Imobiliário	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )	( 6 )	( 9 )
<b>55) Considerando todos os tópicos anteriores, qual o seu grau de satisfação geral com os produtos oferecidos pelos outros bancos?</b>	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )	( 6 )	( 9 )

ITENS	INSATISFEITO			SATISFEITO			Não Sei
	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Pouco Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	
<b>J) SERVIÇOS – Se você trabalha também com outros bancos, marque seu grau de satisfação com relação a cada serviços prestado por aqueles bancos.</b>							
56) Atendimento pessoal	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )	( 6 )	( 9 )
57) Atendimento telefônico	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )	( 6 )	( 9 )
58) Auto-atendimento via internet	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )	( 6 )	( 9 )
59) Auto-atendimento via terminais eletrônicos	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )	( 6 )	( 9 )
60) Central de atendimento 0800	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )	( 6 )	( 9 )
61) Eficiência na resolução de problemas	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )	( 6 )	( 9 )
62) Transparência no relacionamento e nas informações prestadas	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )	( 6 )	( 9 )
63) Qualidade das informações disponibilizadas	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )	( 6 )	( 9 )
64) Agilidade na disponibilização de informações	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )	( 6 )	( 9 )
65) Facilidade para se comunicar com o banco	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )	( 6 )	( 9 )
66) Canais de comunicação disponibilizados pelo banco (Para sugestões, reclamações e solicitações)	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )	( 6 )	( 9 )
<b>67) Considerando todos os tópicos anteriores, qual o seu grau de satisfação geral com os serviços prestados pelos outros bancos?</b>	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )	( 6 )	( 9 )

**[Caso você trabalhe com outros bancos]** Pensando agora nos mesmos aspectos analisados, qual o seu grau de satisfação com relação ao banco **[Dizer o nome do principal concorrente]**?

(K)	ITENS	INSATISFEITO			SATISFEITO			Sem Opinião
		Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Pouco Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	
	68).SATISFAÇÃO GERAL COM O BANCO [Principal concorrente] .....	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )	( 6 )	( 9 )

**Com relação aos seus negócios com o Banco do Brasil:**

(L)	ITENS	IMPROVÁVEL			PROVÁVEL			Sem Opinião
		Muito Improvável	Improvável	Pouco Improvável	Pouco Provável	Provável	Muito Provável	
	69.Continuará negociando produtos e serviços com o Banco do Brasil?	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )	( 6 )	( 9 )
	70.Recomendará o Banco do Brasil?	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )	( 6 )	( 9 )
	71.Dirá coisas positivas sobre o banco do Brasil para outras pessoas?	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )	( 6 )	( 9 )
	72.Terá um volume maior de negócios com o Banco do Brasil?	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )	( 6 )	( 9 )
	73.Considerará o Banco do Brasil como sua primeira escolha quando pensar num banco?	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )	( 6 )	( 9 )
	74.Usará o Banco do Brasil para a maioria das suas necessidades de produtos e serviços bancários?	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )	( 6 )	( 9 )
	75.Continuará sendo cliente do Banco do Brasil por um longo prazo?	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )	( 6 )	( 9 )

(M) 76.Gostaria de confirmar mais alguns dados com o(a) Sr. (Sra.):			
exo	idade	Profissão	Renda Mensal
( ) 1. Masc. ( ) 2. Fem.	____ ____	( ) 1. Empresário ( ) 2. Administrador ( ) 3. Médico ( ) 4. Advogado ( ) 5. Agropecuarista ( ) 6. Funcionário Público ( ) 7. Aposentado ( ) 8. Outros	( ) até R\$ 3.000,00 ( ) de R\$ 3.00,0 a 6.000,00 ( ) de R\$ 6.00,00 a 10.000,00 ( ) mais de R\$ 10.00,00

<b>OBSERVAÇÕES</b>	