

**Roni Francisco Lohmann**

**PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES:  
PESSOAS FÍSICAS DA AGÊNCIA DO BANCO DO BRASIL DE  
ARROIO DO MEIO - RS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de especialização em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para a obtenção do título de Especialista em Administração.

Orientador: Walter Meucci Nique

Porto Alegre  
2007

**Roni Francisco Lohmann**

**PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES:  
PESSOAS FÍSICAS DA AGÊNCIA DO BANCO DO BRASIL DE  
ARROIO DO MEIO - RS**

Conceito final:

Aprovado em ..... de ..... de .....

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. .... - Instituição

---

Prof. Dr. .... - Instituição

---

Prof. Dr. .... - Instituição

---

Orientador - Prof. Dr. .... - Instituição

---

Orientador - Prof. Dr. .... - Instituição

## AGRADECIMENTOS

*Agradeço a todas as pessoas que colaboraram e dedicaram parte de seu tempo para ajudar na conclusão deste trabalho.*

*Primeiramente, agradeço à minha família, pelo apoio que sempre me deram. A minha esposa Sônia e aos meus filhos Gabriel e Vinícius que me incentivaram a ser persistente nesta minha jornada. Privando-os de momentos de convívio para que este objetivo pudesse ser alcançado.*

*Agradeço aos meus colegas de Banco, que sempre me deram total apoio e condições para a realização deste trabalho. Pelo tempo cedido no esclarecimento de dúvidas e pela ajuda na distribuição e recolhimento dos questionários de pesquisa.*

*Agradeço aos professores que, de uma forma ou outra participaram da minha vida acadêmica. Um agradecimento especial para meus orientadores, professor tutor Dusan Schreiber e professor tutor Felipe Fehse que me deram os subsídios para a realização deste trabalho.*

*Agradeço a todos os colegas de curso pela amizade e companheirismo. Apesar de ser um curso a distância houve uma grande integração entre os participantes. Foram dois anos de intenso convívio e enriquecimento do conhecimento.*

*Enfim, agradeço a Deus e a todas as pessoas que participaram ou ainda participam da minha vida, pois de um jeito ou de outro, me ajudaram a ser uma pessoa realizada.*

## RESUMO

Este estudo analisa o grau de satisfação dos clientes pessoa-física com os serviços oferecidos pela Agência do Banco do Brasil SA de Arroio do Meio/RS. O principal objetivo desta monografia foi o de buscar distinguir os pontos de maior satisfação e/ou insatisfação dos clientes selecionadas para este estudo. O trabalho inicia com o referencial teórico pesquisado sobre o tema estudado. Trata-se de um estudo *survey*, sendo que para a sua elaboração, foi realizada uma pesquisa descritiva com tratamento quantitativo e qualitativo dos dados, que foram coletados por meio de pesquisa de campo, com auxílio de questionário semi-estruturado e aplicado aos clientes objeto do estudo. Para uma melhor análise da satisfação dos clientes foi utilizada a ferramenta janela do cliente, que é uma matriz de atributos que cruza duas variáveis. A primeira delas é a variável importância (que é percebida pelo cliente nos atributos do produto/serviço), e a segunda é a variável satisfação (que o cliente sente em relação a estes atributos). O resultado da pesquisa identificou o grau de importância e o grau de satisfação dos atributos pesquisados além de auxiliar na definição do perfil dos clientes da carteira pessoa-física di Banco do Brasil de Arroio do Meio/RS.

Palavras-chave:

Marketing - Serviços - Satisfação de clientes

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1 - Os diversos tipos de clientes em função do resultado do processo de serviço.....</b>	<b>19</b>
<b>Figura 2 - Janela do Cliente.....</b>	<b>40</b>
<b>Gráfico 1 - Distribuição dos clientes por sexo.....</b>	<b>56</b>
<b>Gráfico 2 - Distribuição dos Clientes Por Faixa Etária.....</b>	<b>56</b>
<b>Gráfico 3 - Distribuição dos Clientes Por Escolaridade.....</b>	<b>57</b>
<b>Gráfico 4 - Distribuição dos clientes por tempo de relacionamento.....</b>	<b>58</b>
<b>Gráfico 5 - Distribuição dos clientes por tipo de atividade.....</b>	<b>59</b>
<b>Gráfico 6 - Distribuição dos clientes por faixa salarial.....</b>	<b>59</b>
<b>Gráfico 7 - Grau de importância/satisfação com funcionários.....</b>	<b>62</b>
<b>Gráfico 8 - Grau de importância/satisfação Atendimento na Agência.....</b>	<b>64</b>
<b>Gráfico 9 - Grau Importância/Satisfação com Produtos/serviços.....</b>	<b>66</b>
<b>Gráfico 10 - Média do Grau de importância/satisfação dos atributos em ordem decrescente.....</b>	<b>68</b>

**LISTA DE SIGLAS**

BACEN	Banco Central do Brasil
BB	Banco do Brasil
BDR	Banco de Dados Regional
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
PIB	Produto Interno Bruto
RS	Rio Grande do Sul
S/A	Sociedade Anônima
SERVQUAL	Serviço de qualidade
SISBB	Sistema Banco do Brasil

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1 - Grau de importância Funcionários.....</b>	<b>61</b>
<b>Tabela 2 - Grau de satisfação com funcionários.....</b>	<b>61</b>
<b>Tabela 3 - Grau de Importância do atendimento na Agência.....</b>	<b>63</b>
<b>Tabela 4 - Grau de satisfação Atendimento na Agência.....</b>	<b>63</b>
<b>Tabela 5 - Grau Importância produtos/serviços.....</b>	<b>64</b>
<b>Tabela 6 - Grau de Satisfação com Produtos/serviços.....</b>	<b>65</b>
<b>Tabela 7 - Média do grau de importância dos atributos em ordem decrescente.....</b>	<b>67</b>
<b>Tabela 8 - Média do Grau de satisfação dos atributos em ordem decrescente.....</b>	<b>67</b>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
1.1	JUSTIFICATIVA.....	12
1.2	OBJETIVOS.....	13
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo geral.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos específicos.....</b>	<b>13</b>
1.3	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	13
1.4	RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	14
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>15</b>
2.1	SERVIÇOS.....	15
<b>2.1.1</b>	<b>Satisfação de clientes.....</b>	<b>17</b>
<b>2.1.2</b>	<b>Qualidade em serviços.....</b>	<b>21</b>
<b>2.1.3</b>	<b>O comportamento do consumidor de serviços.....</b>	<b>23</b>
<b>2.1.4</b>	<b>Fatores influenciadores do comportamento do consumidor.....</b>	<b>25</b>
<b>2.1.5</b>	<b>O processo de decisão de compra.....</b>	<b>27</b>
2.2	SERVIÇOS BANCÁRIOS.....	29
<b>2.2.1</b>	<b>Qualidade em serviços bancários.....</b>	<b>35</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Pesquisando a qualidade do serviço junto ao cliente.....</b>	<b>36</b>
2.3	MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	37
2.4	MARKETING BANCÁRIO.....	38
2.5	JANELA DO CLIENTE.....	39
<b>2.5.1</b>	<b>Método de utilização da Janela do Cliente.....</b>	<b>41</b>
<b>3</b>	<b>MÉTODO.....</b>	<b>44</b>
3.1	TIPO DE PESQUISA.....	44
3.2	SELEÇÃO DOS SUJEITOS.....	46
3.3	COLETA DE DADOS.....	47
3.4	TRATAMENTO DOS DADOS.....	48
<b>4</b>	<b>CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....</b>	<b>50</b>
4.1	O BANCO DO BRASIL.....	50
<b>4.1.1</b>	<b>O primeiro Banco do Brasil.....</b>	<b>50</b>
<b>4.1.2</b>	<b>O segundo Banco do Brasil.....</b>	<b>51</b>
<b>4.1.3</b>	<b>O Banco do Brasil atual.....</b>	<b>52</b>

4.2	O BANCO DO BRASIL AGÊNCIA ARROIO DO MEIO.....	53
5	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>55</b>
5.1	<b>Perfil dos clientes.....</b>	<b>55</b>
5.2	JANELA DO CLIENTE.....	60
5.2.1	<b>Funcionários da Agência.....</b>	<b>61</b>
5.2.2	<b>Atendimento da Agência.....</b>	<b>63</b>
5.2.3	<b>Produtos e Serviços.....</b>	<b>64</b>
5.2.4	<b>Avaliação Geral da Pesquisa de Satisfação do Cliente.....</b>	<b>67</b>
6	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>70</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>74</b>
	<b>ANEXO A – QUESTIONÁRIO APLICADO.....</b>	<b>78</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, vivemos num cenário onde existe uma grande competição. O mercado fica a cada dia mais competitivo e volátil devido à infinidade de ofertas que geram uma competição acirrada; logo aqueles que oferecem excelência nos seus produtos e serviços têm uma grande tendência de estabilidade ou de crescimento no mercado.

Segundo Cobra (1992), o tempo que o cliente será fiel será ditado enquanto lhe convier, até que arranje outro fornecedor para poder barganhar com os dois:

“O que é qualidade para um cliente poderá não ser para outro. As situações de atendimento são infinitas, então é preciso verificar, em cada tipo de negócio, o que os clientes valorizam como qualidade de atendimento” (Cobra, 1992).

Quando o consumidor compra um serviço ele se acostuma com determinado padrão. Depois de algum tempo, tudo que o vendedor ou a empresa estiverem fazendo para ele torna-se normal, ele se acostuma com a qualidade do serviço, sendo que Las Casas (1999), afirma que qualquer desvirtuamento é motivo para insatisfação e todo o lado positivo parece desaparecer.

Para LeBoeuf (1996, p. 13), os clientes são os maiores ativos da empresa, pois sem eles, a empresa não existe:

“À medida que o número de clientes de uma organização aumenta a presença da tecnologia na prestação de serviços também precisa aumentar, pois caso contrário pode se tornar economicamente inviável manter serviços personalizados, pois estes exigirão um número muito grande de funcionários” (Corrêa e Caon, 2002).

A satisfação do cliente é o principal indicador de um bom desempenho, assim cada vez mais as empresas buscam encantar seus clientes, visando atender suas necessidades, anseios e desejos:

“As informações sobre os níveis de satisfação dos clientes constituem uma das maiores prioridades de gestão nas empresas comprometidos com a qualidade de seus produtos e serviços e, por conseguinte, com os resultados alcançados junto a seus clientes” (Rossi e Slongo, 1997).

As empresas que podem ser consideradas vencedoras são aquelas que buscam satisfazer e realizar os seus clientes. Estas direcionam os seus esforços para o serviço ao cliente e desenvolvem os seus produtos para atender a necessidade vigente no mercado consumidor.

As empresas têm uma preocupação constante em satisfazer os seus clientes com serviços agregados aos seus produtos no intuito de melhorar o seu desempenho competitivo.

Lovelock & Wright (2001), ao pesquisar a distribuição da mão de obra empregada entre os diversos setores econômicos, concluíram que, na medida em que uma economia nacional se desenvolve, a relação da participação do emprego entre a agricultura, a indústria e os serviços muda drasticamente.

Em 2005, o IBGE informa que o setor de serviços representa atualmente mais da metade do PIB mundial e desempenha papel fundamental na geração de empregos, sendo considerado o setor que mais emprega no Brasil.

Por isso, a satisfação do cliente é extremamente importante para a sobrevivência e o sucesso das organizações, e a pesquisa de satisfação do cliente exerce papel fundamental na geração de informações e conhecimentos que a empresa pode utilizar para criar e manter vantagens competitivas:

“Intimamente ligados aos processos de qualidade, que fortalecem a competitividade das empresas, a pesquisa sobre a satisfação de clientes insere-se entre os pré-requisitos que sustentam ações eficazes de marketing” (Rossi e Slongo, 1997).

Inseridas neste contexto, até as instituições financeiras bancárias tiveram que se adaptar a esta nova realidade, ou seja, sair em busca do cliente e não mais esperar que o cliente venha a sua procura. A gama de serviços e produtos que estas instituições oferecem é vasta e semelhante. É na diferença do serviço que poderá estar a chave para manter ou conquistar novos clientes.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

A necessidade cada vez maior de buscar um diferencial no atendimento aliada a importância de manter-se e conquistar clientes fez com que surgisse a necessidade de conhecer o grau de satisfação dos clientes, com os produtos e serviços oferecidos pela Agência do Banco do Brasil de Arroio do Meio – RS:

“O investimento em marketing para a aquisição de novos clientes é superior ao investimento para a manutenção dos clientes existentes” (Leonard Berry, 1983).

Para satisfazer um cliente através da prestação de serviços não basta apenas prestar o serviço, mas sim atendê-lo além de suas expectativas. Uma vez que se desperta alguma expectativa em um indivíduo, deve-se ter o cuidado para atendê-la, caso contrário, este indivíduo poderá ficar insatisfeito. Saber ouvir o cliente pode trazer informações muito úteis para a empresa, porém estas opiniões devem ser medidas e estudadas, pois às vezes podem não estar corretas.

Assim, este trabalho tem por objetivo identificar quais os atributos são importantes para o cliente e qual é a sua devida importância com estes atributos. Logo, a aplicação da janela do cliente auxiliará o Banco entender, através dos atributos pesquisados, como está o seu posicionamento no mercado e como está sendo avaliada pelos clientes a sua forma de diferenciação competitiva.

Desta forma, as informações provenientes desta pesquisa servirão de base para ações futuras a fim de melhorar o desempenho do Banco do Brasil na Agência de Arroio do Meio - RS.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Objetiva-se de uma forma geral identificar e mensurar qual o nível de satisfação dos clientes pessoa física com os produtos e serviços oferecidos pela Agência do Banco do Brasil de Arroio do Meio - RS.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Porém de uma forma específica, procurar-se-á:

- Identificar quais os atributos mais relevantes para a medição do nível de satisfação dos clientes pessoas físicas da Agência de Arroio do Meio - RS;
- Identificar os atributos em escala de importância na visão do cliente;
- Mensurar os atributos em escala de satisfação demonstrada pelo cliente;
- Elaborar a “Janela do Cliente” como mecanismo de análise.

## 1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Este estudo foi realizado no município de Arroio do Meio - RS e abrangeu uma amostra de clientes pessoa-física da Agência do Banco do Brasil, sendo que a pesquisa foi realizada no período de abril a setembro de 2007.

## 1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Para satisfazer um cliente através da prestação de serviços não basta apenas prestar o serviço, mas sim atendê-lo além de suas expectativas. “Os clientes esperam - e - exigem não apenas um serviço satisfatório, mas superior” (Unruh, 1998, p. 11). Uma vez que se desperta alguma expectativa em um indivíduo, deve-se ter o cuidado para atendê-la, caso contrário, este indivíduo poderá ficar insatisfeito.

A satisfação depende do desempenho da oferta em relação às expectativas do comprador. Segundo Kotler (1998), satisfação é o sentimento de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa.

Saber ouvir o cliente pode trazer informações muito úteis para a empresa, porém estas opiniões devem ser medidas e estudadas, pois às vezes podem não estar corretas.

Da mesma forma, os dados aqui obtidos poderão servir de base para a área acadêmica em pesquisas futuras, bem como proporcionar um conhecimento mais aprofundado do perfil dos clientes da carteira pessoa física do Banco do Brasil de Arroio do Meio - RS.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A estrutura de uma pesquisa necessita ser apoiada por uma teoria, de modo que o pesquisador consiga identificar quais as variáveis necessita investigar. No desenvolvimento de um referencial teórico, são incorporadas fundamentações que visam embasar o pesquisador e ajudá-lo a interpretar as constatações de suas pesquisas. Esta base teórica pode ser encontrada na literatura acadêmica contida em livros, revistas especializadas e monografias (Malhotra, 2001).

Sendo assim, este referencial teórico terá o objetivo de fornecer uma noção breve sobre serviços, satisfação de clientes, qualidade em serviços, marketing de relacionamento, marketing bancário e janela do cliente. Além disso, pretende-se utilizar destas informações com o intuito de vislumbrar, de forma mais clara, o problema de pesquisa e o atendimento de seus objetivos.

### 2.1 SERVIÇOS

Antes de falarmos sobre serviços, cabe conhecermos um pouco sobre ele no que tange ao seu conceito.

Cobra define serviço aos clientes como:

“[...] a execução de todos os meios possíveis de dar satisfação ao consumidor por algo que ele adquiriu. Tantas facilidades quantas possíveis para adquirirem o bem ofertado. Tantas satisfações quantas possíveis na função do bem adquirido, sem limitação antecipada da duração dessa função (quer seja o fim em vista interessado quer seja desinteressado, quer os meios sejam executados a título gracioso, quer oneroso, quer sejam, quer não sejam previstas no contrato de venda)” (COBRA, 1994, p. 409).

Conforme Albrecht e Bradford, (1992), o serviço pode ser visto como um ciclo, onde aparecem os momentos da verdade vivenciados pelo cliente ao entrar em contato com a empresa. Por sua vez, o momento da verdade é o momento em que o cliente forma sua opinião sobre a qualidade do serviço. Isto ocorre a cada contato que o cliente fizer com qualquer setor do negócio. Contudo não exige contato pessoal para que ocorra. Importante observar que o ciclo do serviço não deve ser

encarado como fatos isolados e consecutivos, mas sim como uma seqüência de acontecimentos que podem possuir momentos da verdade decisivos, porém sem desmerecer os demais acontecimentos durante o processo, visto que cada um deles possui o poder de influenciar o processo de prestação de serviço, culminando na satisfação ou insatisfação do cliente.

Já Normann (1993), descreve o serviço como parte integrante do sistema de administração de serviços. O conceito de serviço está ligado a benefícios físicos e/ou psicológicos ou emocionais, sendo que alguns destes benefícios são principais e outros são secundários. Desta forma, pode-se chegar ao conceito de um “pacote de serviços”, já que o serviço principal, também chamado de serviço-núcleo, engloba outros serviços secundários, que também podem ser chamados de periféricos. Esta junção do serviço principal com os serviços secundários, conforme Lovelock e Wirtz (2006), também são denominados de *produto ampliado*.

Para Las Casas (1999), os serviços são ações intangíveis, inseparáveis, heterogêneas e simultâneas que podem estar agregadas a um bem ou não.

Grönroos (1993) comenta que ainda que do processo de serviço participem elementos tangíveis, a intangibilidade é a essência do serviço, sendo esta o próprio fenômeno. Justamente é este elemento o responsável por dificultar a avaliação do serviço, já que é algo não palpável.

O serviço é composto por uma série de atividades ou processos interdependentes e que geralmente são produzidos e consumidos ao mesmo tempo, conferindo assim, as características de simultaneidade e inseparabilidade. Por conseqüência destas características, o cliente na maioria das vezes, acaba por vivenciar apenas o resultado do processo de serviço. No entanto, aquelas etapas que forem visíveis durante o processo já serão passíveis de avaliação por parte do indivíduo, continua Grönroos (1993).

Um serviço não pode ser possuído como um bem qualquer, ele apenas pode ser presenciado. Além do mais, os serviços são difíceis de serem padronizados e necessitam de constante inovação, pois podem ser facilmente copiados pela concorrência. Devido à sua intangibilidade, o serviço geralmente oferece maior risco ao seu consumidor do que um produto oferece (Gianesi e Corrêa, 1996).

A heterogeneidade é outra característica que aparece nos serviços, pois por mais padronizado que seja o processo de prestação de serviço, um cliente difere do outro, portanto as percepções de cada indivíduo são únicas (Grönroos, 1993).

A tecnologia também possui um papel importante na prestação do serviço. Por exemplo, a possibilidade de uma pessoa se auto-atender em uma agência bancária ou através de locais remotos, auferem a esta uma sensação de controle da situação. Contudo não basta apenas oferecer novas tecnologias, estas devem ser de fácil acesso e proporcionarem fácil utilização por parte do cliente (Unruh, 1998).

### **2.1.1 Satisfação de clientes**

Dentre os aspectos relevantes no relacionamento com o cliente, cabe abordar neste item a satisfação de clientes. Ainda que sobre este assunto existam inúmeros desdobramentos com relação às medidas de satisfação e a aplicabilidade das mesmas, o que se busca aqui é explanar rapidamente a respeito de alguns conceitos e benefícios da satisfação de clientes com relação à prestação de serviços, que é um dos focos deste trabalho.

Com base nos conceitos aplicados por diversos autores, a satisfação de clientes nada mais é do que uma reação expressada pelo cliente após confrontar suas expectativas com suas percepções. Caso estas percepções sejam positivas, o cliente ficará satisfeito, caso contrário, ficará insatisfeito. Esta definição pode ser utilizada tanto para bens de consumo, como para serviços (Corrêa e Caon, 2002; Gianesi e Corrêa, 1996; Kotler, 1998; Rossi e Slongo, 1998; Unruh, 1998).

Em se tratando da prestação do serviço, o consumidor possui dificuldade de avaliá-lo antes da compra, por isso, na maioria das vezes, o cliente se dará por satisfeito somente após a conclusão do mesmo (Gianese e Corrêa, 1996). Corrêa e Caon (2002) acrescentam que geralmente o cliente não mantém contato com todas as fases do processo de prestação de serviço. Logo a aceitação ou não do serviço será dada através dos momentos por ele presenciados. Porém não se pode esquecer que as pessoas se comportam de maneiras diferentes umas das outras, por isso, um mesmo indivíduo poderá agradar-se com algo em um dado momento e em outro poderá ficar totalmente insatisfeito.

Os clientes estão cada vez mais e melhores informados, e se tornam cada vez mais críticos com relação a aquilo que compram o que leva em geral a uma preocupação por parte do prestador de serviços na melhoria de seus processos.

“Por falta de meios significativos para distinguir entre bons produtos, os clientes decidiram fazer negócios com base no modo como são tratados. [...] Os clientes esperam - e - exigem não apenas um serviço satisfatório, mas superior” (Unruh, 1998, p. 11). Neste caso, o produto ao qual o autor se refere é o serviço.

Com a competição cada vez mais acirrada entre as organizações, proveniente do avanço tecnológico e da velocidade e acessibilidade às informações, conseguirem manter padrões de qualidade em seus produtos ou serviços podem convergir em resultados positivos para a empresa. Contudo, para que seja possível adequar o nível de qualidade, com relação ao que é esperado pelo cliente, faz-se necessário que a organização obtenha informações sobre os níveis de satisfação do mesmo. É importante salientar que ao avaliar a satisfação e/ou insatisfação de um cliente, este terá de ser estimulado a expressar seu estado em elementos que sejam importantes para ele. Caso contrário, as informações obtidas não terão validade alguma (Rossi e Slongo, 1998).

À medida que o número de clientes de uma organização aumenta a presença da tecnologia na prestação de serviços também precisa aumentar, pois caso contrário pode se tornar economicamente inviável manter serviços personalizados, pois estes exigirão um número muito grande de funcionários (Corrêa e Caon, 2002).

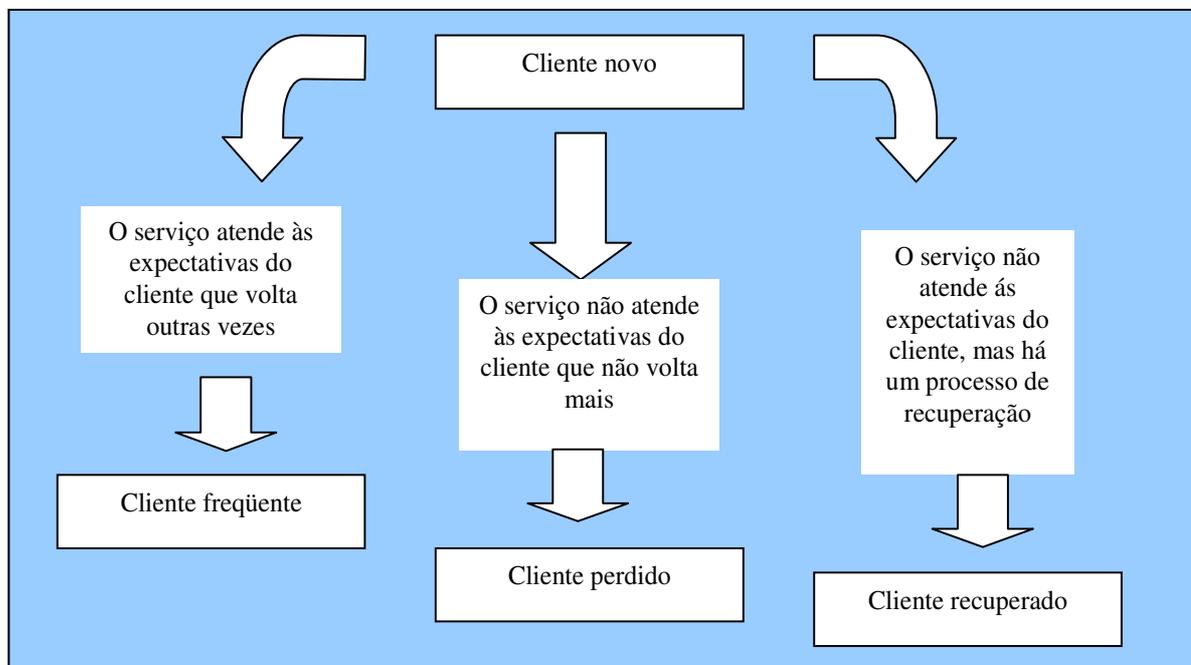
Apesar de a tecnologia trazer inúmeras vantagens não é esta a responsável pelo bom serviço. É através do diálogo que o cliente vai se sentir importante e trazer as informações que a empresa necessita, pois a organização acaba por demonstrar o seu interesse em satisfazê-lo. Ao estabelecer um relacionamento entre a empresa e o cliente, este acaba por trazer benefícios para a mesma, como por exemplo, a frequência de compra (Gianesi e Corrêa, 1996).

Para satisfazer o cliente vale até deixá-lo se sentir como parte integrante da organização. Trabalhar com ele, de forma que participe do processo de serviço, como se fosse um funcionário pode trazer ganhos significativos para a organização, no que diz respeito aos lucros, além de desenvolver o relacionamento da empresa com o cliente. Porém, esta situação pode não ser sempre benéfica, pois se por um lado a prestadora de serviço passa a necessitar de um número menor de funcionários, a falta de treinamento ou orientação do cliente pode causar falha durante o processo, frustrando o cliente e conseqüentemente deixando-o insatisfeito (Corrêa e Caon, 2002).

Caso o serviço acarrete insatisfação, medidas corretivas devem ser tomadas o mais rápido possível, visto que um consumidor insatisfeito tende a dar depoimentos negativos a outros consumidores potenciais (Gianesi e Corrêa, 1996).

Contudo, a insatisfação geralmente não é demonstrada pelo consumidor, pelo simples fato de que na maioria das vezes, as prestadoras do serviço não dão abertura para sugestões ou reclamações, ao mesmo tempo em que os consumidores não acreditam que sua reclamação terá algum resultado (Kotler, 1998).

Com o auxílio da Figura 1 se faz possível vislumbrar os três tipos de reação que os clientes podem demonstrar em função do resultado do serviço.



**Figura 1 – Os diversos tipos de clientes em função do resultado do processo de serviço.**

Fonte: Gianesi e Corrêa, 1996. p. 7

Um cliente insatisfeito custa mais caro para recuperar do que custaria um cliente novo, porém um cliente recuperado tenderá a ser mais fiel à empresa do que um cliente que nunca tenha passado pela experiência de não ter suas expectativas atendidas, já que tem que lidar com a incógnita de como será o momento que ocorrer uma falha. Nenhuma empresa é perfeita ao atender seus clientes, principalmente as grandes organizações. Cabe a elas saber lidar com o problema caso este venha a surgir (Gianesi e Corrêa, 1996). Não obstante, à medida que as

reclamações aparecem, estas devem ser utilizadas para a avaliação e conseqüente melhoria daquilo apontado pelo cliente como falho (Unruh, 1998).

“Os clientes preferem que seus problemas sejam resolvidos não só com rapidez, mas pela mesma pessoa” (Unruh, 1998, p. 112).

Las Casas (1999) comenta que quando o resultado do serviço é satisfatório, conseqüentemente este serviço será considerado como sendo de boa qualidade. Aliado a este bom serviço, o cliente costuma levar em consideração os processos, os procedimentos, a aparência dos prestadores de serviço, o local do serviço, como quesito adicional ao objeto de comercialização. De um modo geral, são elementos que influenciam na formação de expectativas e na efetiva avaliação do serviço, se este é satisfatório ou não.

Como uma empresa sem clientes deixa de existir, não basta apenas tentar satisfazer o cliente. Necessita-se também medir com freqüência a satisfação do mesmo, descobrindo suas preferências, reclamações e elogios com relação aos serviços já oferecidos. As pesquisas de satisfação são tão importantes quanto satisfazer um cliente, já que é através da pesquisa que se consegue traçar um perfil do mesmo e a partir daí formular estratégias adequadas para manutenção da clientela e captura de novos clientes (Hoffman e Bateson, 2003).

Dentre as formas de medir a satisfação do cliente, Hoffman e Bateson (2003), assim como outros autores da área utilizam-se das medidas de satisfação direta e indireta. Na primeira, apenas monitoram-se dados como o lucro, as vendas e as reclamações, submetendo a uma análise passiva das percepções dos clientes. Já no que tange as medições indiretas, são realizadas pesquisas de satisfação. Porém estas pesquisas ocorrem de forma não padronizada entre empresas, pois cada uma se utiliza de escalas diferentes. As perguntas variam de acordo com o que é pertinente a cada organização e os métodos de coleta de dados também variam.

Enfim, o desenvolvimento de orientação para o cliente é exigência das novas estratégias organizacionais, à medida que as exigências dos clientes aumentam. A partir desta visão, estabelecer relacionamentos em longo prazo exige que os vendedores gerenciem seu processo de venda com base na satisfação e relacionamento com clientes (Gianesi e Corrêa, 1996).

Como foi visto, não basta apenas prestar o serviço, tampouco apenas procurar satisfazer o cliente. Faz-se necessário um acompanhamento contínuo dos clientes, baseado no relacionamento e satisfação dos mesmos. Conjuntamente com

a prestação de serviço e a satisfação dos clientes, aparece também a qualidade em serviços. Este conceito será brevemente trabalhado no item a seguir, conforme a visão de alguns autores da área.

### **2.1.2 Qualidade em serviços**

Como os serviços possuem características próprias, tais como a intangibilidade e a inseparabilidade, geralmente acaba por ser mais difícil avaliar a qualidade de um serviço (Lovelock e Wirtz, 2006).

Grönroos (1993), diz que quando se trata de serviços de processamento de pessoas, a qualidade divide-se em duas fases:

- O processo de entrega de serviços (denominado qualidade funcional);
- O resultado do serviço (denominado qualidade técnica).

Assim como Grönroos (1993), outros autores definem a qualidade em serviços como à comparação entre as expectativas de um indivíduo, antes da prestação do serviço, com o resultado obtido. Las Casas (1999) complementa que a qualidade do serviço vai variar de acordo com o tipo de pessoa, pois cada indivíduo difere um do outro com relação às suas expectativas.

Marchetti e Prado (2001) comentam que vários autores tratam a qualidade em serviços do mesmo modo que tratam a satisfação de clientes. Todavia, se analisado mais profundamente, ambos os conceitos possuem mensurações distintas.

Observa-se que, a primeira vista, o conceito de qualidade confunde-se com o de satisfação. A satisfação e a qualidade em serviços estão interligadas, sendo que para muitos especialistas, a satisfação é uma medida de curto prazo, enquanto a qualidade de um serviço se mede em longo prazo, levando em consideração o desempenho da empresa ao longo do tempo (Hoffman e Bateson, 2003).

Além do mais, a qualidade em serviços também trabalha com o chamado “pacote de serviços”. Conforme já exposto anteriormente, no item satisfação de clientes, o pacote de serviços, nada mais é do que um conjunto formado pelos serviços periféricos e pelo serviço principal (Normann, 1993).

Devido às características específicas dos serviços, a maneira pela qual o serviço é percebido pelo cliente, faz parte de uma combinação entre a qualidade e o

valor percebidos por este, resultando em um único pacote. Este pacote deve ser completo, para que possa oferecer uma boa qualidade durante todo o processo de prestação de serviço. Para chegar à qualidade total e para que esta seja percebida pelo cliente, cabe a empresa adequar o seu pacote de serviços, até o seu melhor funcionamento (Grönroos, 1993).

Porém, deve-se tomar cuidado ao escutar um cliente e buscar aumentar o pacote de serviços. É normal que qualquer pessoa aceite ser tratada acima de suas expectativas, entretanto, se o pacote de serviços não for de encontro com as suas expectativas, o cliente irá reclamar. Uma boa empresa de serviços deve saber escutar seus clientes e buscar satisfazê-los, já que ela necessita deles para sobreviver. Mas antes de sair aplicando tudo àquilo que foi sugerido pelo cliente, deve haver um estudo daquilo que realmente pode e deve ser implementado, para não correr o risco de aumentar o pacote de serviços e as expectativas dos clientes e acabar por não poder cumpri-las com a qualidade que merecem. As expectativas de uma pessoa são fáceis de serem aumentadas, ao mesmo tempo, são muito difíceis de serem reduzidas (Normann, 1993).

Lovelock e Wirtz (2006), com base nas teorias de Zeithaml, Parasuraman e Berry, dizem que como parte avaliativa da qualidade em serviço, os consumidores também levam em consideração outras variáveis como:

- Confiabilidade no prestador de serviço;
- Segurança;
- Facilidade de acesso ao serviço;
- Comunicação clara entre cliente e organização;
- Preocupação da organização em entender o cliente;
- Aparência das instalações físicas;
- Confiabilidade na entrega do serviço;
- A organização deve estar disposta a ajudar os clientes e resolver rapidamente seus problemas;
- Possuir conhecimento do serviço;
- Oferecer atendimento cortês.

Até este ponto foi possível comparar o conceito de qualidade em serviços conforme alguns autores da área. Contudo, para que se possa chegar mais próximo

ao objeto de estudo deste trabalho, tratar-se-á, de forma bastante sucinta, a qualidade em serviços bancários.

### **2.1.3 O comportamento do consumidor de serviços**

O estudo do comportamento do consumidor diz respeito à elucidação das razões que fazem com que o indivíduo compre e consuma um produto em vez de outro, em determinada quantidade, em um momento específico e em certo lugar.

Estuda-se o consumidor para tentar compreender e explicar o seu comportamento. Na opinião de Karsaklian (2000), o ato de compra não surge do nada. Seu ponto de partida é a motivação, que vai conduzir a uma necessidade, a qual, por sua vez, despertará um desejo. Com base em tal desejo, surgem as preferências por determinadas formas específicas de atender à motivação inicial e essas preferências estarão diretamente relacionadas ao autoconceito:

- O consumidor tenderá a escolher um produto que corresponda ao conceito que este tem ou que gostaria de ter de si mesmo.

No entanto, e em sentido contrário à motivação, surgem os freios, ou objeções. Trata-se da consciência de risco que vem implícita ou explicitamente relacionada com o produto.

Para a autora, em meio ao dilema entre a força da motivação e aquela das objeções, impõe-se a personalidade do indivíduo. A reunião de todas essas variáveis resultará numa percepção particular dos produtos ou serviços, que, por sua vez, desencadeará atitudes positivas ou negativas com relação a eles, o que, naturalmente, terá impacto sobre suas preferências.

Segundo Karsaklian (2000), durante muitos anos, muitos autores, pertencentes a diferentes escolas de pensamento, desenvolveram teorias, por meio das quais tentaram refletir e explicar os processos internos do comportamento do consumidor. Para ela, a primeira escola a preocupar-se em explicar o comportamento de compra foi a escola do pensamento econômico. Na realidade, ainda segundo a autora, os economistas não se limitaram a propor um esquema de explicação do consumo, mas elaboraram um modelo completo da teoria da demanda.

O modelo de base dos economistas faz da preferência sua variável central:

- Aquilo que se compra exprime a prioridade da escolha.

A teoria proposta é construída com base em três hipóteses, menos direcionada às origens das preferências do consumidor e mais orientada para a forma como a interação dessas preferências pode dar origem a um ato de compra.

- A primeira hipótese propõe que o consumidor é capaz de conhecer suas preferências por qualquer produto ou conjunto de produtos suscetíveis de satisfazer a suas necessidades.

Ao deparar-se com dois produtos, o consumidor saberá dizer qual deles prefere ou, então, se é indiferente a ambos. É claro que isso pressupõe que o consumidor tenha uma informação completa sobre o tipo de suas necessidades e de todos os produtos suscetíveis de satisfazê-lo.

- A segunda hipótese afirma que a estrutura das preferências é transitiva.

Se o consumidor prefere o produto A ao B e o produto B ao C, então ele deverá preferir o produto A ao C. Entretanto, os trabalhos dedicados ao processamento da informação demonstraram que a partir de certo limite, dependente, de um lado, das aptidões intelectuais e, de outro, da quantidade de itens a classificar, o indivíduo não poderia mais garantir a transitividade de suas escolhas.

- A terceira hipótese determina que seja normal o consumidor demonstrar sua preferência, sempre ou mais ou menos, isto é, este vai preferir dois quilos de determinado produto a um quilo, e três quilos a dois. Em seguida, este procura maximizar sua utilidade, quer dizer, a satisfação obtida pelo consumo quantitativo dos produtos. No entanto, em várias situações, o consumidor não se preocupa em aperfeiçoar seu comportamento, mas contenta-se com um nível satisfatório para as características julgadas como essenciais do produto procurado (qualidade, preço, entre outras).

Essas três hipóteses possibilitam a compreensão daquilo que os consumidores desejam, mas não são suficientes para prever o que eles farão, tendo em vista que é necessário considerar dois complicadores essenciais:

- O preço dos produtos;
- A renda disponível.

Levar em conta, simultaneamente, as preferências e os complicadores ligados ao preço e à renda conduz ao princípio da maximização da utilidade marginal:

- Um consumidor divide suas compras entre diferentes produtos, em virtude da satisfação suplementar obtida no consumo de uma unidade de produto, considerando-se seu preço.

No ponto de equilíbrio, todos os produtos e serviços adquiridos apresentam a mesma utilidade com relação a seu preço e o consumidor não tem interesse em transferir suas compras de um produto para outro. De um lado, das aptidões intelectuais e, de outro, da quantidade de itens a classificar, o indivíduo não poderia mais garantir a transitividade de suas escolhas.

#### **2.1.4 Fatores influenciadores do comportamento do consumidor**

Entender o comportamento do consumidor e identificar quais os fatores o influencia não é tarefa das mais fáceis. Contudo, é extremamente importante a observação criteriosa de todas as variáveis e elementos envolvidos nesses processos para o perfeito diagnóstico das necessidades e desejos, tanto dos clientes/consumidores quanto do mercado.

Segundo Giancesi & Corrêa (1996), são quatro os grupos básicos de fatores que influenciam o consumidor:

**1) Fatores Culturais:** referem-se, principalmente, ao conjunto de valores aos quais uma pessoa está exposta desde a infância, e que são incorporados. Esses fatores dependem, também, da subcultura, influenciada pela nacionalidade, grupo racial, religioso e pela região demográfica. A classe social também pode ser considerada como fator cultural, já que as classes sociais são relativamente homogêneas, constituindo divisões na sociedade, as quais são hierarquicamente ordenadas e seus membros compartilham valores, interesses e comportamentos similares. Dimensões demográficas são aquelas que caracterizam os consumidores através de dados como renda, nível de escolaridade, local de domicílio, idade, entre outros;

**2) Fatores Sociais:** esses fatores dizem respeito aos grupos de referência dos consumidores, ou seja, grupos que, direta ou indiretamente, influenciam o

comportamento e as atitudes dos consumidores (Kotler, 1991, *apud* Giancesi & Corrêa, 1996) aponta a família como o principal grupo de referência que influencia a decisão de compra. É fácil perceber que, em muitos casos, inclusive, os membros da família serão co-usuários do produto ou serviço, possivelmente não decidindo, mas influenciando a decisão de compra. Para os autores, alguns estudos apontam que os consumidores procuram e confiam mais em informações de fontes pessoais do que impessoais, quando avaliam serviços antes da compra, evidenciando a importância da comunicação boca a boca na formação das expectativas dos consumidores de serviços;

**3) Fatores Pessoais:** os fatores pessoais podem ser divididos em demográficos, como idade, ocupação e condição econômica e fatores psicográficos, como estilo de vida, personalidade e autoconceito. A análise dos fatores pessoais é importante para a compreensão do processo de decisão do cliente, mas os fatores psicográficos ou comportamentais são considerados como os mais relevantes. Esses fatores explicam melhor a maneira pelas quais as pessoas agem e vivem, pois descrevem como as pessoas pensam e as ações geradas por sua forma de pensar. Em geral, os fatores psicográficos cortam transversalmente os segmentos definidos demograficamente, identificando grupos de clientes com padrões comuns de comportamento de compra de produtos e serviços.

**4) Fatores Psicológicos:** os fatores psicológicos que influenciam o comportamento de compra do consumidor são:

a) *a motivação*, que é o que leva o consumidor a realizar uma compra, procurando satisfazer a determinadas necessidades;

b) *a percepção*, que é o processo pelo qual um indivíduo seleciona, organiza e interpreta informações, de modo a criar uma imagem significativa do mundo. A percepção é fundamental no processo de avaliação do serviço, principalmente em função de sua intangibilidade, ou seja, a forma pela qual o consumidor do serviço o percebe é bem menos objetiva do que o seria com um produto, pois está mais baseada em fatores intangíveis;

c) *o aprendizado*, o qual se refere à influência da experiência anterior do consumidor, reforçando ou não suas decisões futuras;

d) *as convicções e atitudes*, as quais representam certas noções pré-concebidas que os consumidores têm sobre certas coisas. Essas noções podem referir-se, por exemplo, ao tempo razoável que um cliente está disposto a esperar

por um serviço, ou ao tipo de tratamento esperado em um período de pico de demanda.

### 2.1.5 O processo de decisão de compra

Na opinião de Giancesi & Corrêa (1996), o processo de decisão de compra, é composto de cinco etapas ou estágios:

**1) Identificação das necessidades:** o consumidor identifica uma necessidade quando sente uma discrepância entre seu estado atual e o estado desejado. Essa identificação pode ser gerada por estímulos internos ao próprio consumidor ou por estímulos externos.

**2) Busca de informações:** após identificar uma necessidade, o consumidor volta sua atenção para informações referentes ao atendimento desta necessidade. Este pode empreender uma busca ativa por informações, as quais podem ser obtidas através de:

- fontes pessoais (família, amigos);
- fontes comerciais (propaganda, vendedores);
- fontes públicas (comunicações de massa, organizações de consumidores);
- fontes experimentais (exame e experiência de uso).

**3) Avaliação das alternativas:** a avaliação das diversas alternativas de fornecimento é feita a partir de um conjunto de critérios que pode variar dependendo do produto ou serviço. A avaliação de serviços é bem mais difícil do que a avaliação de produtos, principalmente em função do caráter intangível dos serviços. A avaliação baseada em pesquisa pode ser feita antes da compra, enquanto a avaliação baseada na experiência somente pode ser feita durante o uso ou consumo. A avaliação baseada em credenciais é característica principalmente dos serviços que não podem ser avaliados antes da compra e tampouco durante o consumo.

**4) Decisão de compra:** após a avaliação das alternativas, o consumidor forma uma intenção de compra, que pode ser alterada por dois fatores. O primeiro refere-se à atitude de outras pessoas em face da intenção de compra do consumidor. O poder desse fator depende das quão negativa ou positiva é a atitude

de outra pessoa em relação à intenção de compra e à intensidade da influência que essa pessoa tem sobre o consumidor. O segundo fator refere-se a situações não previstas, às quais o consumidor esteja sujeito antes de efetuar a compra.

Exemplos dessas situações que merecem atenção dos gerentes de serviços são as dificuldades de acesso ao serviço, filas excessivas que afastam o consumidor, funcionários que se mostram rudes ou desinteressados ao primeiro contato.

**5) Comportamento pós-compra:** o comportamento do consumidor após a compra do serviço depende de seu grau de satisfação com o resultado. Quanto mais satisfeito com o serviço estiver o consumidor, maior será a probabilidade de repetição da compra. Essa tese pode ser defendida com base no fato de o consumidor perceber certo risco na compra de serviços, pela impossibilidade ou dificuldade de avaliá-lo antes da operação. Assim, a experimentação de um serviço, acompanhada de satisfação com os resultados, reduz o risco percebido pelo consumidor, favorecendo a repetição da compra do serviço do mesmo fornecedor.

Outro efeito positivo da satisfação do consumidor é a possibilidade da recomendação do serviço a outros consumidores, reduzindo o risco percebido por consumidores potenciais.

Para Gianesi & Corrêa (1996), é importante analisar as diversas ações que o consumidor pode tomar quando se sente insatisfeito após a compra de um produto ou serviço. Segundo os autores, ocorrendo a insatisfação do consumidor, o fornecedor do serviço precisa estar preparado para lidar com essa insatisfação.

A possibilidade de alguma ação corretiva por parte do fornecedor do serviço está diretamente relacionada ao tipo de ação tomada pelo consumidor, isso é o fornecedor somente pode agir se identificar a insatisfação do consumidor. Isso somente pode ocorrer se o consumidor tomar uma ação pública.

Ações privadas são altamente indesejáveis, pois destrói a base da propaganda boca a boca, elemento fundamental para o sucesso em serviços. Ações públicas, embora possam afetar a imagem da empresa no mercado, possibilitam que o fornecedor do serviço identifique a falha e tome alguma ação de reparação para o consumidor. Particularmente, é interessante para o fornecedor que o consumidor busque a reparação diretamente com o fornecedor, o que sugere a importância de mecanismos formais de verificação da satisfação dos consumidores e de coleta de dados.

## 2.2 SERVIÇOS BANCÁRIOS

Cobra (2000) conceitua os serviços bancários como sendo serviços prestados por uma instituição bancária e que acompanham os produtos bancários a seus clientes, pessoas físicas e jurídicas. Para ele, da mesma forma que nos outros segmentos, a oferta de produtos e de serviços das instituições financeiras deve ser orientada para atender as necessidades e os desejos dos seus clientes.

No ponto de vista de Carlzon (1994), o negócio dos bancos não é mais lidar somente com moedas e notas. Agora, seu trabalho está concentrado na gerência do fluxo de informações a respeito de transações econômicas, criando produtos e serviços que atendam e ou excedam às expectativas dos clientes, trazendo tranqüilidade aos mesmos quanto ao futuro de suas reservas financeiras.

Os bancos, para Giansesi & Corrêa (1996), na classificação de serviços, enquadram-se na categoria de loja de serviços, ou seja, como um processo intermediário e não contínuo entre os serviços profissionais e os serviços de massa.

Segundo os autores, os clientes buscam não só boas aplicações para seus recursos, mas também um atendimento rápido, cordial e personalizado. O processo está baseado tanto em pessoas como em equipamentos; quando o cliente comparece na agência bancária, o grau de contato é muito alto, porém o serviço, na maioria das vezes, é realizado sem a sua presença. Grande parte dos serviços inclusos no pacote fornecido ao cliente é padronizado e requer pouca autonomia e flexibilidade dos funcionários na hora do atendimento.

Tucker (1999) avalia que os bancos durante muito tempo foram à única fonte de dinheiro em uma cidade, porém, nos dias de hoje, as empresas e as pessoas podem obter financiamentos e empréstimos em muitas fontes alternativas. Podem também aplicar seus rendimentos no mercado financeiro, por meio de um corretor, sem precisar recorrer, diretamente, às instituições bancárias.

Na opinião de Cobra (2000), é importante observar que além das características de intangibilidade, produção e distribuição simultânea, os serviços financeiros diferenciam-se dos bens e produtos físicos, portanto, tangíveis, nos seguintes aspectos:

a) *Complexidade*: geralmente os serviços financeiros são muito mais complexos do que os produtos físicos;

b) *Compra por impulso*: ao contrário de outros bens, não existe no setor financeiro a compra por impulso, como por exemplo, o cliente ir a uma agência bancária e abrir uma conta corrente levado por um impulso;

c) *Relação continuada*: caso o serviço e o relacionamento estejam adequados, o cliente tende a ter uma relação continuada com a instituição.

Para Reis (1998), sendo o setor bancário um setor eminentemente prestador de serviços, o aspecto da qualidade tem uma importância maior do que no setor industrial, uma vez que o serviço tem de ser bem feito logo da primeira vez. Esta é uma das características que diferenciam os serviços dos produtos industriais, qual seja a impossibilidade de refazê-los, pois o cliente recebe o serviço, simultaneamente à sua produção. Por outro lado, serviços deficientemente executados e entregues ao cliente, principalmente na atividade bancária, podem contribuir para a perda de reputação da instituição, além de representarem custos extras ao se ter que refazer o serviço e tratar a questão da insatisfação do cliente.

A qualidade passou a ser medida em termos de satisfação de clientes e isso obrigou os bancos a desenvolver metodologias de aferição dessa satisfação. Os bancos passaram a reconhecer que a satisfação dos clientes é função das suas expectativas e da qualidade percebida que resultará no real valor agregado. É a partir dessa percepção que o cliente confirmará a sua satisfação ou a sua insatisfação e fará comparações, exercitando em sua mente o modelo ideal, isto é, o modelo desejado, normalmente, baseado em suas experiências recentes.

Para Cobra (2000), a razão do sucesso em qualquer ramo de negócios depende do grau de relacionamento da empresa com seus clientes. Essa integração é fruto do adequado atendimento, portanto, prestar serviços com qualidade significa estreitar com os clientes um importante elo. O autor cita que um cliente satisfeito terá sempre boa vontade com seus fornecedores, e que embora não haja garantias de que através de um serviço de boa qualidade as relações com os clientes sejam sempre harmônicas, fica difícil supor que sem qualidade de atendimento os relacionamentos sejam adequados.

No entendimento de Reis (1998), qualidade é algo que não é novo para as instituições financeiras. Os bancos sempre foram vistos como organizações de elevada qualidade, devido ao papel desempenhado e sua influência na manutenção da ordem econômica e sociopolítica dos países do terceiro mundo. Estes fatores fizeram com que os bancos projetassem uma imagem de estabilidade e

confiabilidade que garantia aos seus clientes a salvaguarda de seus depósitos e economias.

No entanto, os tempos mudaram e, mais acentuadamente a partir dos anos 80, o conceito de qualidade passou a considerar a visão do cliente, isto é, como a qualidade dos serviços prestados era percebida pelos clientes e qual o valor que essa qualidade agregava aos mesmos. Dessa forma, o conceito de qualidade passou a incorporar outros conceitos como à melhoria contínua dos serviços, o relacionamento com os clientes e o tratamento das suas reclamações.

Reis (1998) destaca que ouvir os clientes e cuidar de suas reclamações ou sugestões torna-se um aspecto de fundamental importância na qualidade de serviço.

O foco, além de captar clientes e aumentar a sua área de atuação, deve ser o de manter os clientes plenamente satisfeitos com os serviços prestados. O autor vai além ao afirmar que a gestão das reclamações de clientes destaca-se como um dos mais eficazes e fáceis métodos de melhorar o padrão da qualidade propiciado aos clientes, sendo também uma ferramenta poderosa, capaz de aferir e gerenciar, de forma global, a própria gestão da qualidade, principalmente ao se considerar o seu baixo custo e alto benefício. Uma vez que clientes satisfeitos aumentam a lealdade com o banco, aumentam a utilização dos serviços do banco (ficando mais propensos a adquirir novos produtos) e divulgam as experiências positivas a outras pessoas, potenciais clientes; e que clientes insatisfeitos com os serviços do banco enfraquecem a relação com a instituição, fazem contatos que poderiam ser evitados e divulgam as experiências negativas. Reis (1998) destaca a importância da efetiva qualidade e gestão dos serviços bancários, sendo que para o autor, existe uma série de fatores que são determinantes da qualidade e satisfação com os serviços bancários. Assim, podem ser citados:

**1) Garantia:** conhecimento e cortesia dos funcionários e sua capacidade em transmitir segurança ao cliente;

**2) Presteza:** disposição e/ou disponibilidade do banco e dos funcionários em prestar um serviço entendido pelo cliente como um serviço de qualidade;

**3) Acesso:** facilidade para estabelecer contato, isso é, a forma de relacionamento com o banco e, de maneira específica, a forma como esse relacionamento é entendido pelo cliente;

**4) Aspectos tangíveis:** fatores físicos do processo de prestação do serviço. Como o cliente os vê? Eles proporcionam-lhe maior facilidade na execução das operações e comodidade?

**5) Confiabilidade:** consistência de desempenho mostrado pelo banco.

Segundo a avaliação de Reis (1998), os clientes de bancos têm, hoje, cada vez mais opções de escolha e, por isso, maiores facilidades em mudar de fornecedor.

Criar altos níveis de satisfação é, atualmente, uma condição mandatária e absolutamente necessária à permanência do banco no mercado. Mas é certo que satisfazer o cliente não é um trabalho fácil e será, certamente, infinitamente mais complicado no futuro.

Para Cobra (2000), a enorme variedade de ofertas de produtos em escala mundial e a ausência de restrições de consumo fazem com que surja um novo tipo de consumidor, que busca no mercado preço baixo e qualidade alta e, no mercado financeiro especificamente, tarifas baixas e qualidade alta de serviços e de atendimento. No futuro, na opinião do autor, as exigências tenderão a ser ainda maiores e provavelmente mais personalizadas.

Por outro lado, Cobra (2000) defende que, para amenizar esse quadro desafiador, as necessidades dos consumidores financeiros têm-se tornado mais homogêneas, pelas influências comuns advindas da mídia globalizada, o que facilita ganhos em economia de escala em produção e em marketing, estimulando a globalização de serviços financeiros e tornando-os mais competitivos.

Reis (1998) salienta que, hoje, o cliente não só está mais ciente dos seus direitos constitucionais, como está cada vez mais valorizando seu dinheiro, exigindo dos prestadores de serviço pelos quais ele paga o cumprimento do prometido.

No caso particular dos bancos, os clientes têm vindo a reclamar pelos seus direitos diretamente à instituição ou através do Banco Central do Brasil.

Isso tem feito com que os bancos preocupados, com a qualidade dos serviços e com a necessidade de reter clientes, estejam criando serviços especiais de relacionamento com clientes, cuja principal finalidade é conhecer a reclamação ou insatisfação do cliente, providenciar internamente a análise da reclamação e retornar com a resposta no menor espaço de tempo.

O Banco Central, reconhecendo o Código de Defesa do Consumidor e ciente da necessidade de regulamentar a relação entre clientes e instituições financeiras,

editou, em 26 de Julho de 2001, a Resolução 2878, que está sendo popularmente conhecida e tratada como Código de Defesa do Consumidor Bancário. A Resolução dispõe sobre procedimentos a serem observados pelas instituições financeiras e demais instituições a funcionar pelo BACEN, na contratação de operações e na prestação de serviços aos clientes e ao público em geral.

As principais medidas da Resolução 2878 são:

- a) todos os termos e cláusulas dos contratos devem ser claros, transparentes e não abusivos;
- b) fica proibida de vez a utilização de publicidade enganosa;
- c) todas as informações nos documentos emitidos devem ser prestadas de forma clara e transparente;
- d) portadores de deficiência física, com dificuldade de locomoção e com idade superior a 65 anos devem ter condições satisfatórias de atendimento;
- e) o atendimento deverá ser realizado por caixa convencional, se for desejo do consumidor;
- f) fica proibido o tratamento diferenciado entre clientes e não-clientes;
- g) para saques de valores acima de R\$ 5.000,00, o prazo máximo exigido não poderá ser superior a 4 horas;
- h) fica proibida a venda casada, ou seja, condicionar a realização de um negócio a outras operações;
- i) nenhum recurso do correntista poderá ser transferido entre aplicações, sem a prévia anuência ou expressa concordância do mesmo;
- j) o consumidor que desejar quitar antecipadamente uma dívida tem direito ao abatimento proporcional dos juros cobrados no contrato.

De maneira resumida, Reis (1998) afirma que os serviços bancários devem ter e transmitir ao cliente uma imagem de competência, rapidez e ausência de problemas. Torna-se claro que bons serviços são fundamentais para que os bancos consigam reter os seus clientes e, hoje, mais do que nunca, dada a grande competitividade na área bancária, parece que o grande e primordial negócio dos bancos está em reter os seus clientes e com eles realizar mais negócios.

Na concepção de Reis (1998), a desregulamentação da atividade bancária e a globalização das economias e mercados estão trazendo fortes impactos ao sistema financeiro, tanto sob o aspecto de uma nova concorrência quanto de um novo mercado. Dessa forma, para ele, o futuro exigirá organizações bancárias de

qualidade. Para tal, o autor acredita que venham a ser necessárias profundas mudanças estruturais nas atuais instituições, porém não se trata de fazer reengenharia em bancos. Para Reis (1998), trata-se de adequar às instituições financeiras a uma nova realidade de mercado, onde a tecnologia e a qualificação (competências) dos recursos humanos terão um papel cada vez mais importante a desempenhar na busca, cada vez mais essencial de bons resultados.

No entendimento de Cobra (2000), para fazer frente à crescente globalização da economia, é preciso que as organizações financeiras sofram um reposicionamento no mercado para que possam se tornar competitivas, seja agregando valor aos seus produtos ou serviços, sejam impulsionando a qualidade do atendimento aos seus clientes. O autor garante que as forças propulsoras da tecnologia inovadora, das tarifas competitivas e da qualidade de atendimento diferenciada revelam-se insuficientes para a competitividade neste terceiro milênio, caso os desejos dos clientes não forem atendidos.

Foco no cliente ou foco do cliente? Cobra (2000) levanta essa polêmica e critica as estratégias desenvolvidas pelas empresas ao pesquisarem e criarem produtos e serviços no intuito de encantar e seduzir clientes. Pode ser mera questão de semântica. Porém, o autor defende que, com foco no cliente, os produtos são desenvolvidos com uma rapidez extraordinária, muitas vezes atropelando os clientes, com ofertas que eles não esperam ou mesmo não desejam. No mercado financeiro, segundo Cobra (2000), é importante ressaltar que melhor do que desenvolver produtos é fundamental desenvolver clientes. Assim sendo, o mecanismo que os profissionais do mercado financeiro devem utilizar é ouvir a voz do cliente, mudando o foco da empresa no cliente para o foco do cliente na empresa.

Cobra (2000) conclui que uma instituição financeira, por mais reputada e respeitada que seja, deve estar permanentemente procurando agregar valor aos seus produtos e serviços objetivando satisfazer os desejos de seus clientes, que em última instância, são o coração da empresa e notadamente de uma empresa de serviços financeiros. Como as expectativas e necessidades dos clientes são dinâmicas é preciso que a instituição esteja atenta, para satisfazê-las, ouvindo-os e oferecendo produtos e serviços de qualidade, cujos atributos tenham valor percebido elevado pelos mesmos.

### 2.2.1 Qualidade em serviços bancários

Quando a qualidade de um serviço é percebida dentro de uma empresa, por uma coletividade de clientes, forma-se a reputação desta organização. Como uma boa reputação atrai clientes, que por sua vez são os responsáveis pela existência de uma empresa, para uma organização que trabalha com o mercado *Web*, o foco na qualidade de serviços terá de ser ainda maior, pois o cliente interage diretamente com alguns serviços da empresa. O ambiente de navegação terá que oferecer acesso simples, rápido e fácil de navegar. Em outras palavras, cabe a empresa conseguir personalizar seus serviços para as grandes massas, através da *Internet* (Albertin, 1999).

Dentro deste contexto, as instituições bancárias estão entre as empresas que mais rapidamente precisam se adaptar com relação à qualidade em serviços. Devido às mudanças nas exigências dos consumidores bancários, principalmente na última década, os clientes desejam, cada vez mais, serviços adaptados ao seu cotidiano. De um modo geral, o consumidor bancário deseja que seu banco lhe ofereça um serviço rápido, completo e de boa qualidade, sem que para isso, este necessite se deslocar a uma agência bancária, dentro de um horário rígido e tenha de enfrentar filas (Albertin, 1999).

Paiva complementa:

“Os serviços bancários no ambiente digital já fazem parte do dia-a-dia dos clientes e que, neste ambiente de serviços, os níveis de exigência de qualidade maiores são das dimensões relacionadas à segurança (Privacidade, Confiança e Segurança)” (Paiva, 2001. p. 12).

Os serviços no setor bancário não permitem erros. Estes devem ser feitos corretamente logo na primeira vez, caso isto não ocorra, pode acarretar na diminuição da reputação da instituição, bem como gerar custos extras, por ter de refazer o serviço e tentar contornar a situação com o cliente (Reis, 1998).

Por fim, Cobra (2000) salienta que assim como outros segmentos, as instituições bancárias, ao ofertarem produtos e serviços devem estar orientadas a atender os desejos e necessidades de seus clientes respeitando os segmentos aos quais estes pertencem. Desta forma, conseguindo oferecer um serviço de qualidade.

Em seguida, será brevemente descrito o método de pesquisar a qualidade do serviço através do cliente.

### **2.2.2 Pesquisando a qualidade do serviço junto ao cliente**

Após conhecer algumas características e alguns aspectos a respeito da qualidade em serviços, cabe conhecer um pouco sobre como medir a qualidade de um serviço através de seu cliente.

Um dos instrumentos de pesquisa de qualidade em serviços mais conhecido é o SERVQUAL. Desenvolvido por Zeithaml, Parasuraman e Berry, este instrumento de pesquisa por levantamento, leva em consideração os critérios da confiabilidade, responsabilidade, confiança, empatia e tangíveis. Nele, há um confronto entre as percepções de um serviço com as expectativas criadas sobre ele. Contudo, alguns pesquisadores não acreditam que em mercados de baixa competitividade este método possa funcionar, já que o SERVQUAL toma a satisfação do cliente como base para a avaliação da qualidade, caso o cliente espere pouco de um determinado serviço, e este por sua vez, apresenta-se um pouco acima daquilo que se esperava, o serviço será classificado como de boa qualidade. Por isso, em algumas situações, é aconselhado utilizar as necessidades e desejos do cliente como padrões de definição de uma boa qualidade de serviço (Lovelock e Wirtz, 2006).

De acordo com Kotler (1998, p. 51), “os clientes comprarão da empresa que, segundo a percepção deles, oferece o maior valor”. Segundo este autor, “o valor entregue ao cliente é a diferença entre o valor total para o cliente e o custo total para o cliente”. O valor total para o cliente é o conjunto de benefícios que o cliente espera de um determinado produto ou serviço. Enquanto, o custo total para o cliente é o conjunto de custos em que os consumidores esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto ou serviço.

Conversar informalmente com os clientes também pode ser uma maneira de levantar dados importantes para a análise da qualidade dos serviços prestados, pelo ponto de vista do cliente. Além do mais, os gráficos também podem auxiliar na verificação das tendências. Eles oferecem fácil visualização, contudo exigem que os dados coletados estejam corretos (Lovelock e Wirtz, 2006).

Utilizar medidas de qualidade significa aplicá-las mantendo sua integridade, homogeneidade e continuidade. Independente da forma escolhida para medir a qualidade junto ao cliente, o que se faz necessário é manter uma forma de medição, ou seja, se for mensal, por exemplo, deverá ser mantida assim durante algum tempo, para que se possam obter dados contínuos e confiáveis à tomada de decisão (Almeida, 2003).

### 2.3 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Na realidade, grande atenção vem sendo dada ultimamente ao conceito de satisfação total; a implicação, porém, é que o fato de alcançar um nível de satisfação parcial não é o suficiente para determinar a fidelidade e a retenção do cliente. Quando satisfeitos com a maneira como são tratados durante o processo de compra e com o desempenho do produto ou serviço, os clientes têm muito mais tendência a voltar para fazer novos negócios e recomendar a empresa e seus produtos a familiares e amigos. Com o tempo, a satisfação sustentada do cliente leva os relacionamentos com o cliente que aumentam a rentabilidade da empresa em longo prazo. Marketing não significa transações isoladas e fechamento de vendas, mas satisfação do cliente repetidas vezes. Clientes satisfeitos geram vendas adicionais. Em essência, as empresas criativas transformam seus consumidores em clientes.

Com o aperfeiçoamento das relações de mercado o consumidor passou a ser cliente, com nome e sobrenome e desta forma exigindo um atendimento também individualizado, proporcionado por profissionais devidamente preparados para tanto.

“A única fonte de lucro é o cliente” (Tucker, 1999).

O marketing é definido como a ciência e arte de encontrar e manter clientes e desenvolver relacionamentos lucrativos com eles. Hoje, as organizações estão transferindo sua ênfase da busca de novos clientes para a aprendizagem de formas de manter e aumentar a lucratividade dos atuais. À medida que mais empresas dominam a arte de satisfazer e reter clientes, mais difícil se torna atrair novos e convencê-los a trocar de fornecedor. Isso força ainda mais as empresas a dominar a arte de desenvolver a fidelidade de seus clientes (Kotler, 1999).

Nem todo cliente, entretanto, tem o mesmo valor para a empresa. Alguns são merecedores de maior atenção e melhor serviço do que outros, e existem aqueles que jamais gerarão qualquer tipo de recompensa, por mais generosa que lhes for à atenção dispensada, e quão satisfeitos eles estiverem. Segundo James G. Barnes (2002), chegamos a um ponto em alguns relacionamentos com clientes em que a tentativa de alcançar a satisfação total do cliente é inútil, uma vez que o custo para que isso ocorra não tem o respaldo da recompensa potencial.

A identificação de clientes potenciais qualificados é determinante para o aumento da rentabilidade da empresa. Segundo Philip Kotler (1998), “O desenvolvimento de consumidores mais leais aumenta o faturamento da empresa”.

Entretanto, esta precisa gastar para aumentar a lealdade de seus consumidores.

A rentabilidade do cliente tem que ser considerada como um fator preponderante no estabelecimento de um relacionamento duradouro e com potencial de negócios. “Um cliente rentável é uma pessoa, residência ou organização, que gera um fluxo de receita para a empresa fornecedora e que excede o fluxo de custo de atrair, vender e servir esse cliente” (Kotler).

## 2.4 MARKETING BANCÁRIO

Anos atrás, os banqueiros possuíam pouco conhecimento ou consideração por marketing. Isto ficou caracterizado no texto: Cinco estágios do lento aprendizado do marketing bancário de Philip Kotler (1998).

Os bancos eram planejados para impressionar o público pela importância e solidez. Para isso, utilizavam uma estrutura que se caracterizava por um ambiente frio e impessoal, onde funcionários adotavam uma postura totalmente diferente dos dias atuais.

No primeiro estágio considerado por Kotler, o marketing chegou aos bancos não na forma de conceito de marketing, mas na forma de conceito de propaganda e promoção. Os bancos estavam enfrentando a concorrência por poupança e alguns deles passaram a investir fortemente em propaganda e promoção de vendas, utilizando brindes para poderem conquistar novos clientes.

Em um segundo período os bancos passaram a reconhecer a necessidade de apresentar um ambiente acolhedor e agradável para os seus clientes, sendo que para contribuir com este ambiente, houve investimentos em programas de treinamento para os funcionários. Tudo isso para garantir o aspecto atrativo de suas instalações, porém, atrair os clientes era considerado fácil, difícil mesmo era torná-los clientes leais.

Mas como estes clientes poderiam ser segmentados? Os bancos apostaram, numa terceira etapa, em uma nova ferramenta competitiva no mercado bancário; o processo de segmentação. Tal processo buscava apresentar um *portfólio* de novos produtos para cada segmento alvo.

No quarto estágio, os bancos começaram a perceber que nenhum deles pode oferecer todos os produtos e ser o melhor banco para todos os clientes. Um banco, segundo Kotler, deve examinar suas oportunidades e assumir uma posição no mercado. Posicionamento é a tentativa de distinguir o banco de seus concorrentes ao longo de dimensões reais para ser o preferido em certos segmentos de mercado. Propõe-se a ajudar os clientes a conhecer as diferenças reais, entre bancos concorrentes, de modo que possam identificar-se com aquele capaz de satisfazer suas melhores necessidades.

Numa etapa final, o conceito utilizado pelo marketing bancário, verifica-se que não basta um grande banco para atingir sofisticação em propaganda, cordialidade, segmentação, inovação e posicionamento se o mesmo não possuir sistemas de análise, planejamento e controle de marketing.

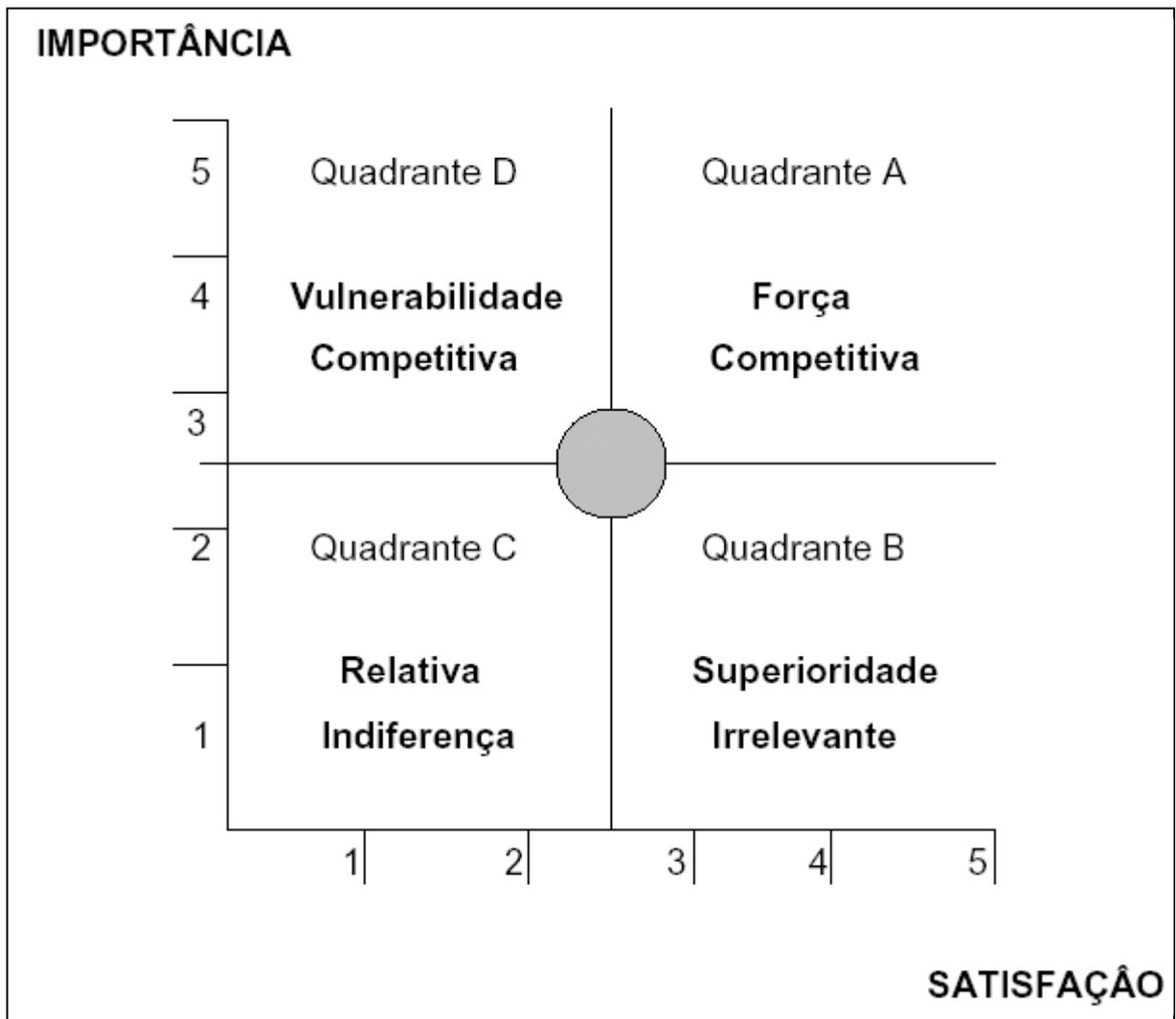
## 2.5 JANELA DO CLIENTE

Segundo Albrecht e Bradford (1992), a janela do cliente é uma matriz de atributos que cruza duas variáveis.

A primeira delas é a variável *importância* (que é percebida pelo cliente nos atributos do produto/serviço), e a segunda é a variável *satisfação* (que o cliente sente em relação a estes atributos). Para a construção da matriz, faz-se necessário, portanto, a realização de um questionário que terá o objetivo de mensurar o grau de importância e o grau de satisfação. Esta matriz de dupla entrada tem eixo do vertical

a variável importância e no eixo do horizontal a variável satisfação. A interseção destas variáveis avaliará a situação em que o atributo se encontra em relação à necessidade de satisfação dos clientes.

Para Albrecht e Bradford (1992), a janela do cliente permite identificar quatro posicionamentos dos atributos questionados, conforme mostra a Figura 2:



**Figura 2 - Janela do Cliente**  
Fonte: Albrecht e Bradford (1992)

**1) Quadrante A ou Força Competitiva:** alta importância e alta satisfação, o cliente valoriza e recebe o serviço. Todas as empresas gostariam que seus produtos e serviços situassem-se neste quadrante. Deve ser o foco de atenção por parte da empresa.

**2) Quadrante B ou Superioridade Irrelevante:** baixa importância e alta satisfação, o cliente não valoriza, mas recebe. O cliente dá pouca importância ao

serviço oferecido, mesmo estando satisfeito com o que recebe. As empresas se preocupam com detalhes insignificantes que passam despercebidos pelos clientes. Assim, ou a empresa está gastando muitos recursos sem o devido retorno ou a empresa pode desenvolver um trabalho de modo que possa de alguma forma aumentar a percepção do cliente sobre a importância desses serviços. Se isso ocorre, o atributo será deslocado do quadrante B para o quadrante A.

**3) Quadrante C ou Relativa Indiferença:** baixa importância e baixa satisfação, o cliente não valoriza e não recebe. Embora o cliente não valorize os atributos localizados neste quadrante, as empresas devem estar atentas a essas características, já que, se o cliente passar a perceber a importância neste atributo, estas perderão competitividade, uma vez que o desempenho dos atributos está situado abaixo da média.

**4) Quadrante D ou Vulnerabilidade Competitiva:** alta importância e baixa satisfação, o cliente valoriza, mas não recebe. A organização deve dedicar atenção especial a este quadrante, pois é zona crítica. A empresa deve centrar seus esforços para aumentar o nível de satisfação dos seus clientes nestes pontos.

**5) Zona Cinzenta ou zona da indiferença:** “é quando a importância que está sendo avaliado, não é alta e nem baixa na/opinião do cliente e quando seu desempenho nele também está nesta faixa média. Nesse caso, os serviços que você oferece estão na média da concorrência” (Albrecht e Bradford, 1992).

### **2.5.1 Método de utilização da Janela do Cliente**

Como primeiro passo para a aplicação do método, realizar-se uma fase qualitativa, através de entrevistas interpessoais, onde o objetivo é levantar as características/atributos de qualidade mais relevantes para os clientes da empresa. O próximo passo consiste na elaboração de um questionário, baseado nos dados coletados na fase anterior, contendo questões onde os clientes se manifestarão a respeito dos atributos avaliando seus respectivos graus de importância e de satisfação. Desta forma, ao lado de cada atributo considerado importante será colocada uma escala numérica de um a cinco para avaliar tanto o grau de importância e quanto o de satisfação. Cada avaliação corresponderá a uma questão,

onde o número 1 representa nenhuma importância e o 5 muita importância, quando se avalia o grau de satisfação, variando desde um, que significa insatisfeito, até cinco que significa muito satisfeito em relação àqueles atributos analisados.

A tabulação dos dados contará com um formulário onde estes serão divididos em:

- uma coluna para descrição dos atributos número "x" de colunas (cada uma para cada entrevistado);
- uma coluna com Total;
- uma coluna com o número de prospectos;
- uma coluna com a média.

Cada linha do formulário corresponderá a um atributo de importância, no formulário de avaliação da importância, ou de satisfação, no formulário de avaliação da satisfação. Assim, no final de cada linha ter-se-á a média de importância ou satisfação em relação ao atributo.

A coluna total será dividida pelo número de prospectos em questão, que corresponde ao número total de clientes que responderam ao questionário. O resultado é a média atingida por cada atributo.

Depois será levantada a média geral, tanto para a importância quanto para satisfação, somando-se o resultado de todas as médias apuradas e dividindo-as pelo total de características de qualidade levantadas. Essas duas médias determinam as duas linhas divisórias da janela do cliente.

Para representar graficamente os dados apurados na pesquisa, criam-se quadrantes, conforme a Figura 2 e colocam-se as médias gerais apuradas com a ajuda dos formulários utilizados.

Uma linha que corresponde à média geral de todas as notas dadas aos atributos no fator importância, parte do **eixo vertical - importância**. Da mesma forma, uma linha, que corresponde à média geral de todas as notas dadas aos atributos no requisito satisfação, parte do **eixo horizontal – satisfação**.

Realizado o trabalho, terão os quadrantes formados na janela do cliente e poder-se-á começar a marcar nela a intercessão das médias individuais de satisfação e importância para cada atributo.

Ao término do trabalho, ter-se-á cada atributo dentro de um quadrante (A, B, C ou D) e que ilustrará a sua situação em relação à percepção do cliente.

Este capítulo teve o objetivo apresentar alguns aspectos teóricos relevantes a este estudo. Já o próximo capítulo tratará do método de pesquisa que se utilizou neste trabalho.

### 3 MÉTODO

Este capítulo tratará sobre o método que foi utilizado neste estudo, no que tange ao tipo de pesquisa, população e amostra, a seleção dos sujeitos, a coleta de dados e o tratamento dos mesmos e as limitações do método.

Vergara (2005), define o método como uma maneira de organizar a pesquisa de forma que o pesquisador seja capaz de estabelecer uma relação entre os dados por ele obtidos e a teoria existente sobre o assunto que se deseja pesquisar. Cabe ao pesquisador escolher o método mais adequado ao seu estudo.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

As pesquisas, dependendo do critério adotado, ou das variáveis observadas, podem ser classificadas em diversos tipos:

a) Com base em seus objetivos gerais a pesquisa pode ser exploratória, quando busca aprimorar idéias ou a descoberta de intuições, descritiva, quando tem como objetivo estudar as características de um grupo, e explicativas, quando a preocupação central é identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos (Gil, 1996). Lakatos & Marconi (1991), classificam a pesquisa em exploratória, descritiva e experimental. Como se pode observar, os autores divergem de Gil (1996) apenas na conceituação, ao substituir o tipo denominado explicativa por experimental. A nomenclatura da conceituação muda, porém, os conceitos não guardam diferenças significativas entre si.

b) De acordo com Mattar (1999), quanto à natureza das variáveis pesquisadas, e Gil (1991), quanto à forma de abordagem do problema, a pesquisa pode ser qualitativa ou quantitativa. Segundo Mattar (1999), tecnicamente a pesquisa qualitativa identifica a presença ou ausência de algo, enquanto a quantitativa procura medir o grau em que algo está presente. Há também diferenças metodológicas: na pesquisa quantitativa os dados são obtidos de um grande número de respondentes, usando-se escalas, geralmente numéricas, e são submetidos a análises estatísticas formais; na pesquisa qualitativa, os dados são colhidos através

de perguntas abertas (quando em questionários), em entrevistas e grupos, em entrevistas individuais em profundidade e em testes projetivos. É possível que numa mesma pesquisa e num mesmo instrumento de coleta de dados haja perguntas quantitativas e qualitativas.

c) Finalmente, do ponto de vista dos procedimentos técnicos, Gil (1991) classifica a pesquisa em bibliográfica, quando é elaborada a partir de material já publicado; documental, que é produzida a partir de material que ainda não recebeu tratamento analítico; experimental, que têm por base a experimentação de hipóteses e variáveis; levantamento, cuja pesquisa envolve a interrogação direta das pessoas as quais se deseja conhecer o comportamento; estudo de caso, quando envolve o estudo profundo e exaustivo de uma ou poucas questões; pesquisa *ex-post-facto*, quando a experiência se realiza depois dos fatos; pesquisa ação, quando é projetada e realizada em associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo; e, pesquisa participante, quando a mesma é desenvolvida a partir da interação dos pesquisadores e público a ser pesquisado.

Lakatos e Marconi (1996), dizem que de uma maneira geral, nunca se utiliza de um único método ou técnica de pesquisa, mas sim de uma combinação daqueles que forem necessários para um determinado caso. Para a realização deste estudo não foi diferente. Quanto aos fins, efetuou-se uma pesquisa descritiva e explicativa. Com relação aos meios, este trabalho envolveu um estudo *survey*, pesquisa de campo, pesquisa bibliográfica e documental.

Como o próprio nome já diz, a pesquisa descritiva tem por objetivo descrever características ou funções de mercado, podendo, portanto, descrever características de grupos de uma determinada população, identificar percepções e características de produtos e fazer previsões específicas. A etapa exploratória, utilizada neste trabalho, foi importante para a construção do instrumento de coleta de dados, pois auxiliou na compreensão do contexto do problema. Ao tempo que a pesquisa explicativa busca explicar o porquê dos fenômenos (Malhotra, 2001).

Por sua vez, a pesquisa bibliográfica é de fonte primária quando se escreve pela primeira vez sobre algo. Caso alguém escreva a respeito de algo sobre o qual alguém já escreveu, a fonte é considerada secundária. Estas fontes podem provir de material publicado em livros, revistas, jornais, *Internet*, desde que estejam acessíveis ao público (Vergara, 2004).

Já a pesquisa de campo é a parte da pesquisa onde o pesquisador entra em contato com o entrevistado, com a finalidade de obter as observações e os dados pertinentes à pesquisa (Malhotra, 2001).

O desenvolvimento do trabalho foi realizado em duas etapas distintas e bem definidas no que tange ao método de estudo adotado, podendo ser assim definidas:

- primeira etapa: de natureza exploratória e qualitativa;
- segunda etapa: de natureza descritiva e quantitativa.

### **A) Etapa exploratória e qualitativa**

Esta etapa teve como objetivo identificar os indicadores de satisfação e/ou insatisfação da população escolhida para o estudo. A pesquisa qualitativa busca conhecer melhor o tema e levantar atributos associados.

Para a realização desta fase, foram analisados dados secundários (documentos, manuais e relatórios do banco de dados disponibilizados pela empresa), sendo complementada com uma pesquisa bibliográfica.

A partir dos resultados obtidos com a pesquisa qualitativa, foi elaborado um roteiro de entrevistas que serviu como instrumento de coleta de dados.

Desta forma, foram realizadas doze entrevistas com *experts*, ou seja, colegas de banco e alguns clientes, escolhidos por conveniência, com o objetivo de identificar os atributos mais relevantes ao estudo proposto.

Também foi aplicado o pré-teste do instrumento de coleta de dados com o objetivo de verificar a linguagem empregada, a compreensão dos entrevistados, a adequação das questões e o tempo necessário para o preenchimento do questionário.

### **B) Etapa descritiva e quantitativa**

Esta fase caracterizou-se pelo seu cunho descritivo e quantitativo. O questionário elaborado e pré-testado foi aplicado em 120 pessoas no período de 15 de junho a 15 de julho de 2007.

Destas 120 pessoas alvo, obteve-se retorno de 104 questionários com preenchimento completo e que puderam ser validados para a amostra.

Verificou-se que não se obteve retorno de 9 questionários, bem como houve a necessidade do descarte de 7 amostras por preenchimento incompleto.

A amostra populacional selecionada aconteceu através da consulta do sistema SISBB, desta forma, sendo os respondentes escolhidos por conveniência.

Assim, houve uma busca de conhecimento junto aos clientes, suas necessidades, frustrações e expectativas quanto aos serviços disponibilizados pela instituição, possibilitando verificar sua percepção quantitativa das informações contidas na pesquisa.

### 3.2 SELEÇÃO DOS SUJEITOS

A seleção dos sujeitos da pesquisa necessita ter coerência com o estudo em questão, pois são estes responsáveis pelo fornecimento de dados pertinentes à pesquisa. Caso os sujeitos escolhidos não estejam de acordo com o que se necessita, a pesquisa tende a perder o foco (Vergara, 2004).

Para esta pesquisa foi selecionada uma amostra de 104 clientes de um total aproximado de 3500 contas (conta corrente e conta poupança) existentes na carteira de pessoa-física da agência do Banco do Brasil de Arroio do Meio – RS em 31 de Dezembro de 2006.

Os sujeitos escolhidos para esta pesquisa variam com relação a sexo, idade, escolaridade, profissão e faixa salarial.

### 3.3 COLETA DE DADOS

Para a realização das entrevistas, utilizou-se de questionário semi-estruturado, composto por questões fechadas, semi-abertas e uma questão aberta. Como nem sempre é conveniente utilizar métodos totalmente estruturados para obter informações dos pesquisados, uma vez que o indivíduo possa não querer responder a certas perguntas ou não se sentir à vontade para fazer certas colocações, auferir determinado grau de abertura em pontos específicos do instrumento de coleta de dados, pode ser a melhor maneira de obter-se a informação desejada (Malhotra, 2001).

Malhotra (2001) diz que o questionário estruturado é o método mais popular de coletar dados, pois sua aplicação e interpretação é simples e as suas alternativas fixas diminuem a variabilidade dos resultados que podem variar conforme aqueles que são entrevistados. Possui o intuito de obter informações específicas dos entrevistados. Por outro lado, a questão aberta, é uma pergunta onde o respondente escreve com suas próprias palavras, expressando livremente sua opinião. Forma que permitiu que os respondentes expressassem, caso desejassem, suas opiniões e/ou sugestões a respeito do objeto de estudo, sendo bastante pertinentes à pesquisa.

O questionário que foi utilizado para a coleta de dados teve como base para a sua formulação, além da etapa exploratória citada anteriormente, a literatura pesquisada, as observações do pesquisador no seu dia-a-dia no Banco bem como conhecimentos mais específicos de colegas bancários que dominam o assunto de que trata esta pesquisa.

Os questionários podem ser aplicados de quatro maneiras distintas:

- entrevistas telefônicas;
- entrevistas pessoais, enviadas pelo correio;
- entrevistas telefônicas.

Para esta pesquisa, tendo em vista a heterogeneidade dos respondentes, optou-se pela entrega pessoal de questionários, por considerar um método com retorno mais rápido, com menores custos e resultados mais uniformes.

### 3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados podem ser tratados qualitativamente ou quantitativamente. A pesquisa qualitativa, geralmente usada em estudos exploratórios, utiliza-se de pesquisas não-estruturadas e exige do pesquisador uma maior compreensão do contexto do problema. Por sua vez, a pesquisa quantitativa utiliza procedimentos estatísticos para quantificar os dados obtidos (Malhotra, 2001).

Neste trabalho, os dados foram tratados de maneira quantitativa, devido ao uso de questões estruturadas, por meio de testes estatísticos paramétricos, dentre os quais, pode-se destacar:

- análise de variância;
- correlação;
- teste *t* Student,
- proporção
- estatísticos descritivos.

Contudo, neste estudo utilizaram-se apenas os testes estatísticos descritivos: distribuição de frequência, média e desvio padrão. Simultaneamente, auxiliando para uma melhor compreensão da relação entre as variáveis coletadas com auxílio do questionário (Malhotra, 2001).

A utilização de testes estatísticos é um método de tratamento de dados que oferece objetividade à pesquisa, o que para a ciência é enfatizado como importante. Além do mais, apresenta abordagens para a mensuração de conceitos de comportamento, item que também faz parte deste estudo (Hair *et. al.*, 2005).

Por outro lado, devido à presença de uma questão aberta, surgiu a necessidade de os dados obtidos neste caso serem tratados de forma qualitativa, por meio da análise de conteúdo. A análise de conteúdo é um método científico de varejo que permite que os dados sejam tratados de maneira que seja possível verificar a ausência ou presença de determinados elementos presentes na teoria utilizada para embasar a pesquisa (Vergara, 2005).

As pesquisas quantitativa e qualitativa foram utilizadas neste trabalho. A primeira, devido ao tamanho da população e à objetividade que a mesma oferece, sendo assim, capaz de contemplar satisfatoriamente os objetivos deste estudo. Já a segunda, com o intuito de obter informações mais específicas e importantes para melhor detalhar esta pesquisa. Sendo assim, ambas buscaram trazer um maior número de dados a fim de identificar o grau de satisfação dos clientes pessoa física do Banco do Brasil de Arroio do Meio – RS e as variáveis incidentes neste fenômeno (Malhotra, 2001).

## **4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

### **4.1 O BANCO DO BRASIL**

O Banco do Brasil, desde seu início até à atualidade, passou por três fases decisivas em sua história, conforme veremos a seguir.

#### **4.1.1 O primeiro Banco do Brasil**

Durante o governo de dom João VI, o Banco do Brasil foi criado com a intenção de facilitar para o Estado a obtenção de crédito bancário para cobrir as despesas e gastos públicos, oriundos principalmente da realeza.

Criada como uma organização comercial autônoma, a Instituição necessitava de investimentos privados para que pudesse iniciar suas atividades. Porém a colocação de ações no mercado era muito lenta, então o Governo decidiu conceder favores aos acionistas juntamente com a venda das ações, visando subscrevê-las mais rapidamente. Desta forma, os subscritores ficaram distribuídos da seguinte forma: 57% das ações negociadas pertenciam ao Rio de Janeiro, 15% a Bahia, Minas Gerais 8% e São Paulo 5%.

A intenção do Governo era a de captar as reservas metálicas em regiões onde havia clientes com potencial financeiro e trocá-las por notas do Governo. Contudo, o maior cliente do Banco era o próprio governo, que por sua vez era o maior tomador, deixando claro que o interesse da Instituição não era o de oferecer crédito à iniciativa privada e que as reservas metálicas que estavam sendo captadas visavam à volta de dom João VI para Lisboa.

Confirmada a volta de dom João VI para Portugal, levando consigo grande parte das reservas metálicas, o Brasil ficou com um déficit superior ao seu capital e com suas reservas metálicas cobrindo apenas 20% do valor nominal das notas. Com a incapacidade de a receita arrecadada cobrir as despesas públicas, ao mesmo tempo em que o Banco do Brasil tinha de sustentar os gastos militares na

consolidação da Independência, combinada com a acentuação na queda da moeda bancária, no ano de 1824, acabou por ser reconhecida em 1828 à falência contábil do Banco.

Como não era de interesse da monarquia a extinção do Banco do Brasil, tentou-se uma reestruturação do mesmo a partir de 1833. Surge então o segundo BB, conforme relatado no item que segue.

#### **4.1.2 O segundo Banco do Brasil**

A idéia de reestruturação fracassou, pois os investidores ainda recordavam do que havia acontecido anteriormente com o banco.

Dom Pedro II reconhecia a necessidade de uma instituição que pudesse auxiliar na organização econômica do país e onde o governo pudesse exercer seu poder de gestor da moeda, delegando a este banco o monopólio de emissão da mesma.

Contudo, os banqueiros privados não estavam dispostos a ceder a esta intenção de centralização. Esta situação acabou gerando a necessidade de fusão dos dois maiores bancos carioca, o Comercial do Rio de Janeiro e o Banco do Brasil de Mauá, para criar o novo núcleo do Banco do Brasil.

Em 1853 surge o segundo Banco do Brasil, que passaria a operar com depósitos, descontos e emissão de notas.

Além dos bancos privados não ficarem satisfeitos com esta situação, gradativamente, as intervenções do Banco do Brasil na vida econômica e financeira do país, em prol dos interesses financeiros da corte, deixava claro que as bases da Instituição estavam novamente caminhando para uma situação onde as reservas do Governo não eram capazes de cobrir a emissão de notas para troca, como já acontecera com o primeiro Banco do Brasil. Este acontecimento se agravou com a crise de 1857.

### 4.1.3 O Banco do Brasil atual

Constituído em 1905, o atual Banco do Brasil, inicialmente encontrava-se sob controle direto da União, sendo que a partir de 1923, o Tesouro passou a ser o acionista majoritário. Porém desde o início desta última reorganização, o Banco já atuava como instituição pública.

Mas foi numa história mais recente que ocorreram as principais mudanças que resultaram no Banco do Brasil que conhecemos nos dias de hoje.

Com a extinção da Conta Movimento em 1986, mantida pelo Banco Central, o Banco ficou autorizado a atuar em todos os segmentos de mercado que eram permitidas as demais instituições financeiras operarem.

A partir de 1990, devido às alterações mais freqüentes na economia brasileira, o Banco sofre uma reestruturação administrativa. A atuação da Instituição começa a focar-se para o varejo, à área de seguridade e a de mercado de capitais.

Mais adiante, em 1995, outras alterações estruturais ocorrem advindas da nova conjuntura ocasionada pelo Plano Real, como por exemplo, a criação de unidades de negócio e de suporte, que procuravam orientar de uma melhor forma a atuação do Banco, reduzir despesas e ampliar receitas. Houve nesta mesma época a diminuição do quadro funcional em cerca de 10%.

Em 1999 o Banco do Brasil passa a ser o primeiro a oferecer acesso gratuito limitado à *Internet*, sendo que no ano seguinte lança o Portal Banco do Brasil, onde passa a abrigar sites de investimentos, negócios e notícias.

No ano de 2001, o Banco passa a atuar como Banco Múltiplo, aperfeiçoa seus processos e reduz ainda mais seus custos. Esta nova estruturação acaba por criar três pilares negociais: Atacado, Varejo e Governo, mais Recursos de Terceiros. A partir daí, o Banco do Brasil vem crescendo progressivamente, tanto em tecnologia como em número de clientes e em lucro.

Com um capital composto somente por ações ordinárias, atualmente, o Banco participa de empresas controladas e coligadas, em ramos como os de seguros, previdências, capitalização, tecnologia e cartões de crédito. Além disso, oferece 12.382 pontos de atendimento no país e 37 pontos de atendimento no exterior, distribuídos em 21 países.

O Banco do Brasil é um dos maiores empregadores do país, com quase 82,9 mil funcionários, isso, sem mencionar os contratados temporariamente, os estagiários, os menores aprendizes e os terceirizados. Todos trabalhando de acordo com os princípios de responsabilidade sócio-ambiental da Instituição e ao mesmo tempo seguindo a missão que prevê atender às expectativas de clientes e acionistas e contribuir para o desenvolvimento do país.

#### 4.2 O BANCO DO BRASIL: AGÊNCIA ARROIO DO MEIO

Inaugurada no ano de 1982, a Agência Arroio do Meio – RS do Banco do Brasil S/A está situada num prédio de dois andares na Rua Marechal Floriano Peixoto, 310, bairro Centro, no município de Arroio do Meio – RS.

A agência é composta por 13 bancários que se encontram nas seguintes funções:

- 1 Gerente de Agência;
- 1 Gerente de Expediente;
- 1 Gerente de Contas Pessoa Jurídica;
- 1 Gerente de Contas Pessoa Física;
- 2 Assistentes de Negócios;
- 1 Caixa Executivo;
- 7 Escriturários.

A agência conta também com 3 estagiários, 1 menor aprendiz, 3 vigilantes e 1 servente.

Sua estrutura é composta por duas carteiras de clientes, sendo uma de Pessoa Jurídica e uma de Pessoa Física, mais o setor de auto-atendimento, setor de suporte, bateria de caixas e tesouraria. Além da sua estrutura interna, a agência, possui um terminal de auto-atendimento instalado fora do seu perímetro, em um ponto de bastante movimento na cidade.

A agência está inserida no município de Arroio do Meio, também conhecida como a pérola do Vale do Taquari, pois se encontra localizada no centro da região. Com base nos dados do Banco de Dados Regional (2005), o município possui uma área de 153 quilômetros quadrados e 17969 mil habitantes. Sua população é

predominantemente de origem alemã e italiana, sendo que 3740 habitantes vivem na zona rural e os outros 14229 habitantes pertencem à zona urbana. A economia do município é bastante diversificada com ênfase no setor industrial, agrícola e comercial.

Neste capítulo, buscou-se caracterizar o Banco do Brasil e mais especificamente a agência Arroio do Meio – RS.

O capítulo seguinte conterà a exposição da análise dos resultados da pesquisa.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo destina-se a mostrar os resultados obtidos através da análise e interpretação dos dados coletados através dos questionários (Anexo). Foram elaborados os gráficos e tabelas que se mostraram mais adequados para a apresentação dos resultados.

A apresentação da análise dos dados se dará em duas etapas. Primeiramente, faz-se a análise do perfil dos clientes do segmento de pessoa-física da Agência Arroio do Meio do Banco do Brasil, através de gráficos e análise de percentuais de participação.

Na segunda parte, são apresentadas as médias de importância e satisfação com diversos atributos levantados através de pesquisa documental e vivência prática na organização. Após será apresentada a matriz da janela do cliente obtida através da análise dos dados coletados

**Os atributos foram analisados quanto ao grau de importância conforme a escala abaixo:**

Não importante	Pouco Importante	Neutro	Importante	Muito importante	Sem opinião
1	2	3	4	5	S.O.

**Quanto ao grau de satisfação os atributos foram analisados conforme a escala abaixo:**

Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Neutro	Satisfeito	Muito satisfeito	Sem opinião
1	2	3	4	5	S.O.

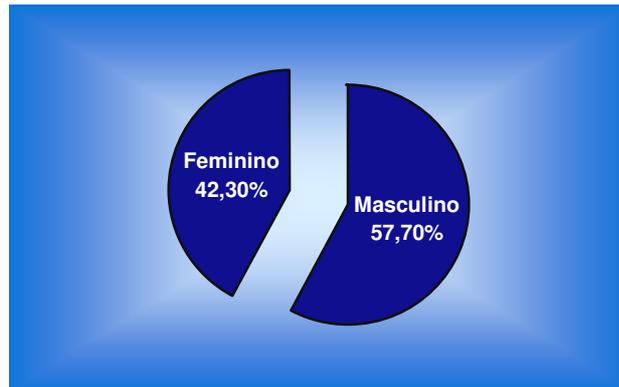
### 5.1 Perfil dos clientes

Neste item, serão apresentados os principais resultados obtidos na pesquisa realizada com 104 clientes da carteira de pessoa-física da agência do Banco do Brasil de Arroio do Meio. Desta forma buscou-se traçar um perfil dos clientes com

relação ao sexo, faixa-etária, escolaridade, tempo que mantém a conta, profissão e faixa salarial.

### a) Sexo

Gráfico 1 – Distribuição dos clientes por sexo



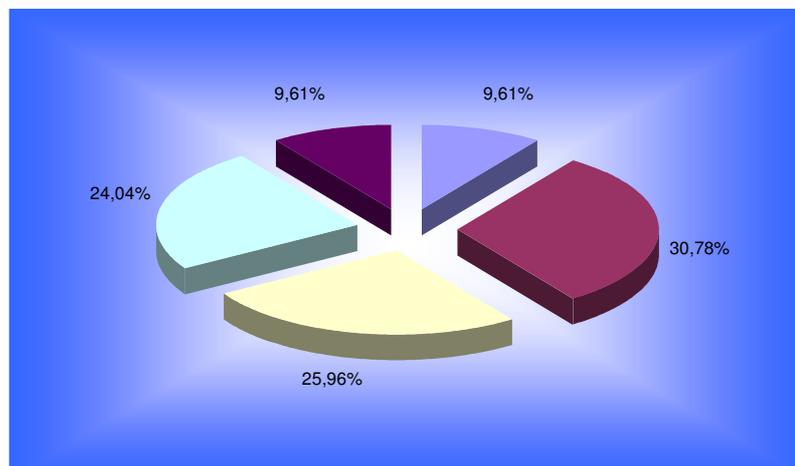
Em amostra total de 104 respondentes:

- 57,70% fomos representados pelo sexo masculino;
- 42,30% pelo sexo feminino;

Mostrando, desta forma, uma predominância do sexo masculino na amostra. Estes percentuais demonstram que a maioria da população economicamente ativa pertence ao sexo masculino.

### b) Faixa etária

Gráfico 2 – Distribuição dos clientes por faixa etária



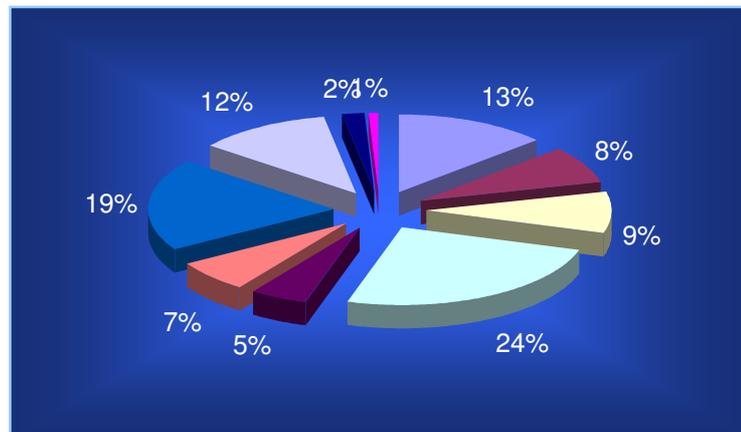
O questionário foi composto compreendendo cinco faixas de idade. Do total de entrevistados:

- 9,61% estavam na faixa até 20 anos;
- 30,78% entre 21 e 30 anos;
- 25,96% entre 31 e 40 anos;
- 24,04% entre 41 e 50 anos;
- 9,61% com mais de 50 anos.

Portanto, pode-se perceber que a maioria dos clientes concentra-se na faixa de 21 a 30 anos. Estes números podem estar relacionados à grande quantidade de folhas de pagamento de empresas que são pagas através de crédito em conta, onde a maioria dos funcionários destas empresas é jovens que se enquadram nesta faixa etária.

### c) Escolaridade

Gráfico 3 - Distribuição dos clientes por escolaridade



O questionário apontou que o nível de escolaridade ficou assim distribuído:

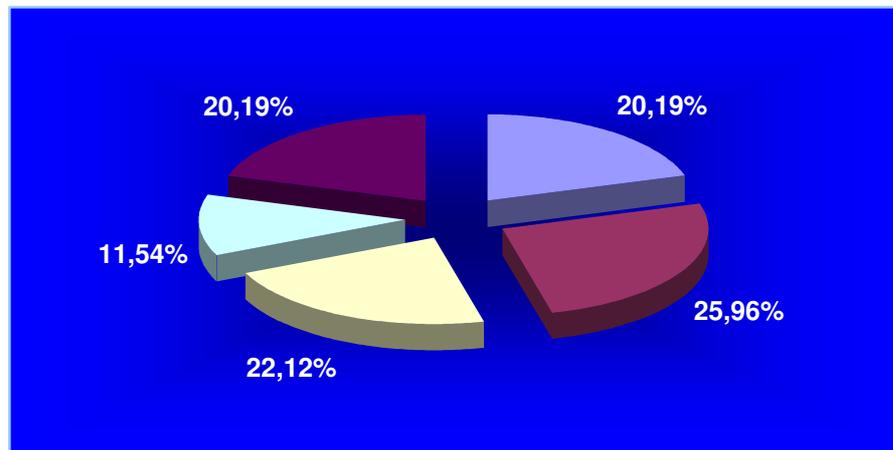
- ensino fundamental incompleto 13,46%;
- ensino fundamental completo 7,69%;
- ensino médio incompleto 8,65%;
- ensino médio completo 25%;
- curso técnico incompleto 4,81%;
- curso técnico completo 6,73%;
- curso superior incompleto 19,23%;

- curso superior 11,54%;
- curso de pós-graduação 1,92%;
- doutorado 0,96%.

Podemos perceber que existe um grande percentual de entrevistados que possuem o ensino médio completo e também um alto percentual de respondentes que possui o curso superior incompleto. Isto pode estar relacionado à faixa etária dos clientes pesquisados que na sua maioria são pessoas de 20 a 40 anos.

#### **d) Há quanto tempo é cliente do Banco do Brasil**

Gráfico 4 – Distribuição dos clientes por tempo de relacionamento



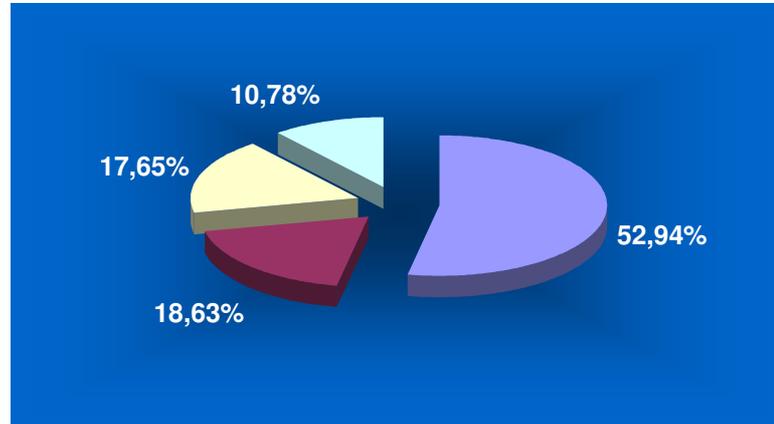
A pesquisa apontou que:

- 20,19% dos entrevistados é cliente a menos de 2 anos;
- 25,96% é cliente entre 2 e 5 anos;
- 22,12% é clientes entre 5 e 8 anos;
- 11,54% é cliente entre 8 e 10 anos;
- 20,19% é cliente a mais de 10 anos.

Quanto ao tempo de conta percebe-se que existe certo equilíbrio, apenas um percentual um pouco menor na faixa de 8 a 10 anos. Estes números comprovam que não houve um incremento significativo em relação a novos clientes.

### e) Profissão

Gráfico 5 – Distribuição dos clientes por tipo de atividade



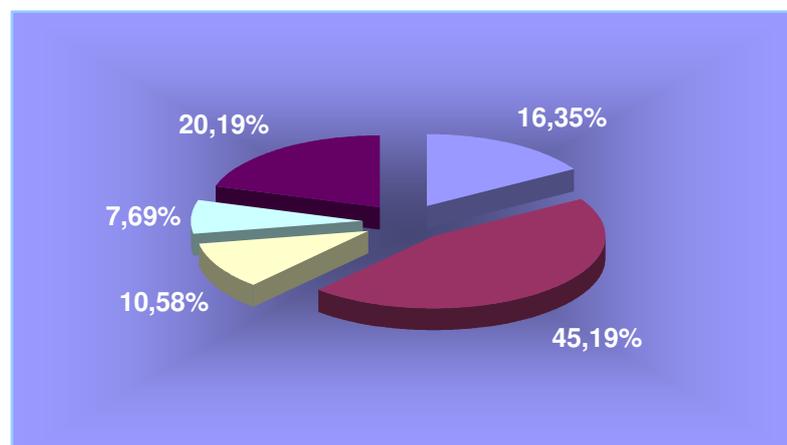
A amostra da população pesquisada demonstrou que:

- 52,94% trabalham na indústria;
- 18,63% trabalham no comércio;
- 17,65% trabalham com serviços;
- 10,78% trabalham na agricultura.

Esta grande concentração no setor industrial, justifica-se pela grande quantidade de indústrias que existem no município e a quantidade de pessoas que elas empregam.

### f) Faixa salarial

Gráfico 6 – Distribuição dos clientes por faixa salarial



O questionário foi composto utilizando 5 faixas de renda. Do total

- 16,35% possuem uma faixa salarial de até R\$ 500,00;
- 45,19% de R\$ 500,01 a R\$ 1.000,00;
- 10,58% de R\$ 1.000,01 a R\$ 1.500,00;
- 7,69% de R\$ 1.500,01 a R\$ 2.000,00;
- 20,19% responderam que recebem mais que R\$ 2.000,00.

Portanto percebe-se que existe uma grande concentração de salários na faixa de R\$ 500,00 a R\$ 1.000,00, que pode ser justificado pela grande quantidade de clientes que recebem proventos pelo banco, sendo esta a faixa salarial mais praticada pelas empresas.

## 5.2 JANELA DO CLIENTE

Inicialmente desenvolvida pela Arbor Incorporation (1987), baseados no artigo da Harvard Business Review "*Market Research the Japanese Way*" e introduzida no Brasil pelo Grupo Rhodia, esta ferramenta de pesquisa permite avaliar a satisfação dos clientes com produtos e serviços que lhe são oferecidos priorizando as ações de melhoria, uma vez que identifica também a importância de cada atributo.

Tendo por base as explicações dadas a respeito da janela do cliente no capítulo anterior e de posse dos dados coletados na pesquisa quantitativa, foi montada a matriz que compõem a janela do cliente.

Com a finalidade de facilitar a compreensão dos dados, se trabalhou com apenas duas casas decimais. Além de os atributos estarem dispostos em ordem decrescente em relação às médias apresentadas. Para que se possa observar o corte realizado pela média esta foi colocada exatamente onde ficaria se fosse um dado normal. Dessa forma observam-se com maior facilidade os dados que ficaram acima, abaixo ou próximo da média.

Após a tabulação dos dados coletados na pesquisa quantitativa, com domínio das médias de importância de cada atributo, montaram-se as tabelas. As médias foram analisadas através de três tabelas, de acordo com o assunto: Funcionários da Agência, Atendimento, produtos e serviços.

### 5.2.1 Funcionários da Agência

Tabela 1 - Grau de importância Funcionários

<b>Atributos</b>	<b>Média de importância</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Interesse em resolver os problemas dos clientes	4,47	0,81
Agilidade	4,44	0,97
Cordialidade	4,41	0,78
Conhecimento dos produtos e serviços	4,39	0,73
<b>Média Geral</b>	<b>4,32</b>	
Satisfação Geral com os funcionários	4,25	0,82
Disponibilidade	4,15	0,93
Quantidade de funcionários no atendimento	4,14	0,99

Fonte: do autor

A média geral do grau de importância dos atributos relacionados com os funcionários da Agência foi de 4,32.

Acima da média ficaram os itens: Interesse em resolver os problemas dos clientes, agilidade, cordialidade e conhecimento dos produtos e serviços que na visão do cliente são os mais importantes.

Enquanto que os itens: satisfação geral com os funcionários, disponibilidade e quantidade de funcionários no atendimento ficou abaixo da média geral demonstrando não serem tão importantes para o cliente.

Tabela 2 - Grau de satisfação com funcionários

<b>Atributos</b>	<b>Média de satisfação</b>	<b>Desvio padrão</b>
Cordialidade	3,94	0,92
Satisfação Geral com os funcionários	3,87	0,94
Conhecimento dos produtos e serviços	3,66	0,91
<b>Média Geral</b>	<b>3,64</b>	
Disponibilidade	3,62	1,03
Interesse em resolver os problemas dos clientes	3,60	1,13
Agilidade	3,57	1,10
Quantidade de funcionários no atendimento	3,21	1,11

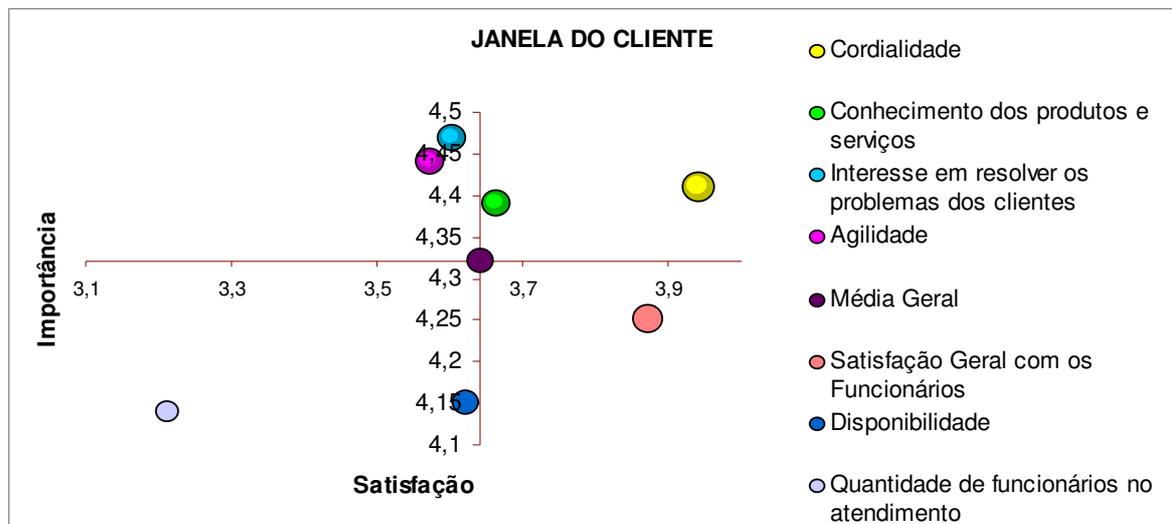
Fonte: do autor

Podemos constatar que a média geral de satisfação com os funcionários ficou em 3,64.

Os atributos onde os clientes estão mais satisfeitos são: cordialidade, satisfação geral com os funcionários e conhecimento dos produtos e serviços.

Enquanto que os itens: disponibilidade interesse em resolver os problemas dos clientes, agilidade e quantidade de funcionários no atendimento apresentam menores índices de satisfação.

Gráfico 7 – Grau de importância/satisfação com funcionários



Analisando o gráfico da importância/satisfação com os funcionários, percebe-se que no quadrante A localizam-se os atributos: cordialidade e conhecimento dos produtos e serviços. Estes atributos são considerados importantes e proporcionam alta satisfação aos clientes.

No quadrante B temos o atributo: satisfação geral com funcionários, que significa que existe uma alta satisfação, porém é considerado como de pouca importância para o cliente.

No quadrante C temos os atributos: disponibilidade e quantidade de funcionários no atendimento, que significa que o cliente, considera este item pouco importante e que o grau de satisfação também é baixo.

O quadrante D contempla os atributos: Interesse em resolver problemas e agilidade. Estes atributos são considerados importantes pelo cliente, porém o seu grau de satisfação é baixo.

## 5.2.2 Atendimento da Agência

Tabela 3 - Grau de Importância do atendimento na Agência

<b>Atributos</b>	<b>Média de Importância</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Caixas da Agência	4,46	0,73
Terminais de auto-atendimento	4,41	0,90
Atendimento setor pessoa-física	4,32	0,81
Satisfação geral com o atendimento da Agência	4,23	0,86
<b>Média Geral</b>	<b>4,20</b>	
Gerente de contas	4,19	0,92
Atendimento telefônico	4,08	0,95
Atendimento Internet	3,71	1,03

Fonte: do autor

Na análise dos atributos do grau de importância relacionados ao atendimento da Agência constatamos que a média geral ficou em 4,20.

Os itens que o cliente considera mais importante são; caixas da Agência, terminais de auto-atendimento, atendimento setor pessoas físicas e satisfação geral com o atendimento da Agência.

Os atributos considerados menos importantes para o cliente são: Gerente de contas; atendimento telefônico; atendimento internet.

Tabela 4 - Grau de satisfação Atendimento na Agência

<b>Atributos</b>	<b>Média de satisfação</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Terminais de auto-atendimento	3,84	1,11
Gerente de contas	3,74	0,92
Satisfação geral com o atendimento da Agência	3,72	0,95
<b>Média Geral</b>	<b>3,67</b>	
Caixas da Agência	3,66	1,12
Atendimento Internet	3,64	0,90
Atendimento telefônico	3,57	0,93
Atendimento setor pessoa-física	3,49	1,04

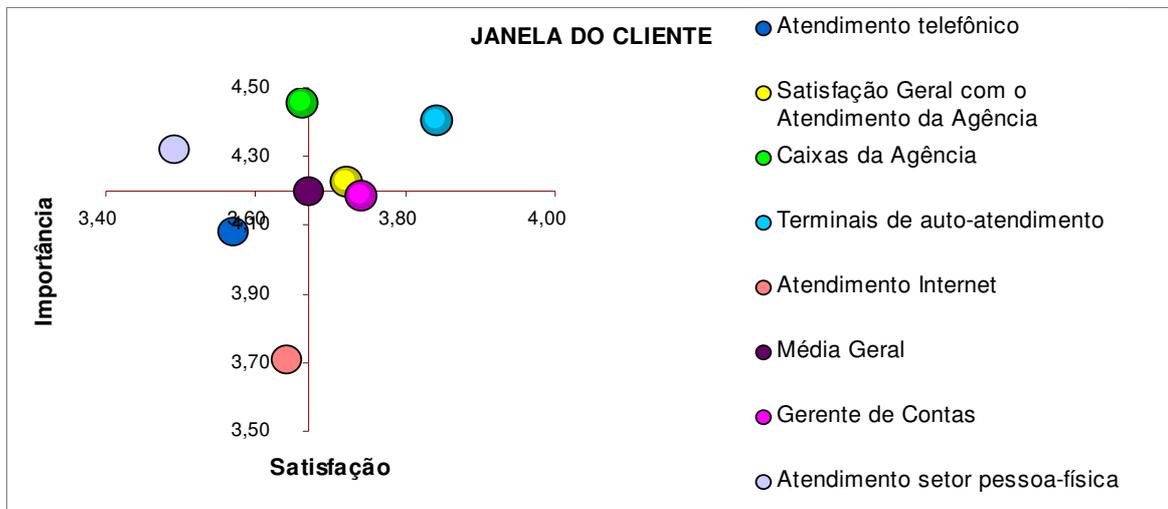
Fonte: do autor

A média de satisfação com o atendimento na Agência ficou em 3,67.

Existe uma maior satisfação com relação aos terminais de auto-atendimento, Gerente de contas e satisfação geral com o atendimento.

Os itens que ficaram abaixo da média são: caixas da Agência; atendimento internet; atendimento telefônico; atendimento do setor pessoa-física.

Gráfico 8 – Grau de importância/satisfação Atendimento na Agência



Analisando o gráfico janela do cliente, da satisfação com o atendimento da agência, encontramos no quadrante A (alta importância e alta satisfação) os atributos Terminais de auto atendimento e satisfação geral com o atendimento.

No quadrante B (baixa importância e alta satisfação) temos o atributo: Gerente de contas.

No quadrante C (baixa importância e baixa satisfação) encontram-se os atributos: Atendimento internet e atendimento telefônico.

O quadrante D (alta importância e baixa satisfação) contempla os atributos: Caixas da agência e atendimento setor pessoa-física.

### 5.2.3 Produtos e Serviços

Tabela 5 - Grau Importância produtos/serviços

Atributos	Média de importância	Desvio Padrão
Confiança nos produtos/serviços oferecidos pelo Banco	4,38	0,89
Linhas de crédito para pessoas físicas	4,24	0,88
Acesso a informações sobre produtos/serviços	4,16	0,92
Satisfação geral com os produtos/serviços	4,15	0,97
<b>Média Geral</b>	<b>4,13</b>	
Opções de investimento	4,09	1,03
Taxas de juros praticadas pelo Banco	4,00	1,29
Custo das tarifas praticadas	3,87	1,40

Fonte: do autor

Analisando a tabela do grau de importância dos produtos e serviços constatamos que a média geral ficou em 4,13.

Os itens que o cliente julga mais importante são: confiança nos produtos e serviços oferecidos pelo Banco, linhas de crédito para pessoas físicas, acesso a informações sobre produtos e serviços e satisfação geral com produtos e serviços.

Os atributos considerados menos importantes são: Opções de investimento, taxas de juros praticadas e custo das tarifas bancárias.

Tabela 6 - Grau de Satisfação com Produtos/serviços

<b>Atributos</b>	<b>Média de Satisfação</b>	<b>Desvio padrão</b>
Confiança nos produtos/serviços oferecidos pelo Banco	3,65	1,06
Satisfação geral com os produtos/serviços	3,55	1,05
Linhas de crédito para pessoa-física	3,44	1,03
Acesso a informações sobre produtos/serviços	3,30	1,04
Opções de investimento	3,14	1,13
<b>Média geral</b>	<b>3,12</b>	
Custo das tarifas praticadas	2,38	1,18
Taxas de juros praticadas pelo Banco	2,37	1,21

Fonte: do autor

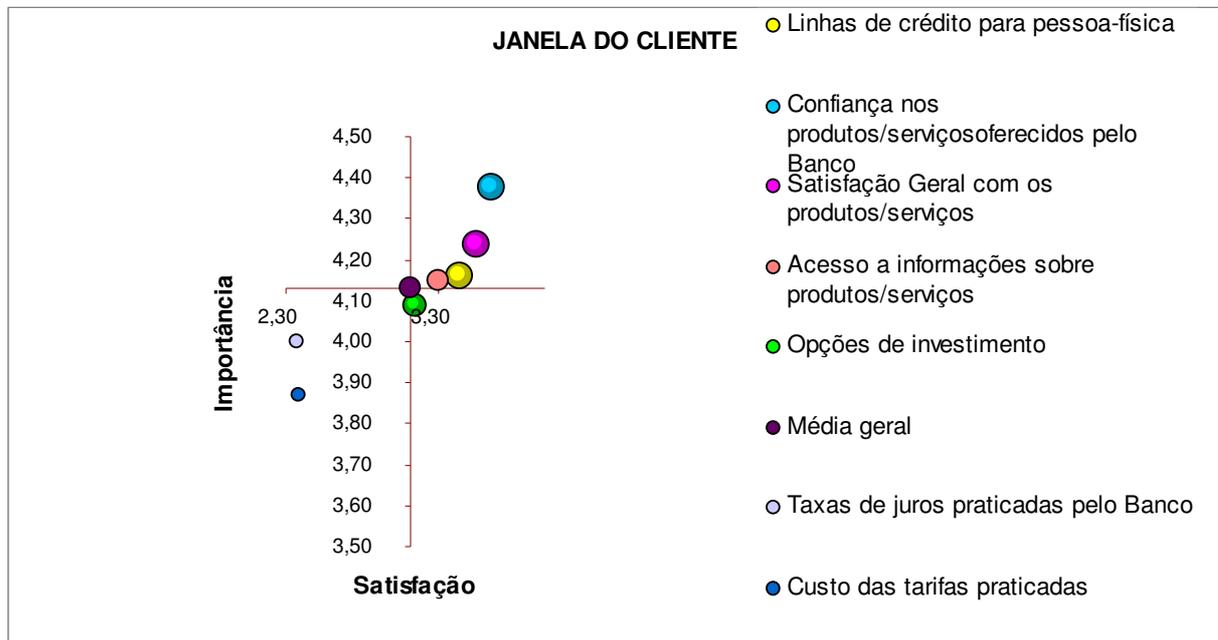
A tabela do grau de satisfação com produtos e serviços apresenta a menor média entre os segmentos pesquisados: 3,12.

Acima da média estão os atributos: Confiança nos produtos e serviços oferecidos pelo Banco, satisfação geral com os produtos e serviços, linhas de crédito para pessoa-física, acesso a informações sobre produtos e serviços e opções de investimento.

Abaixo da média estão apenas os atributos: custo das tarifas bancárias; taxas de juros praticadas pelo Banco, com médias bem abaixo dos demais itens pesquisados.

Este comportamento da população pesquisada pode se justificar pelo fato de o cliente sempre considerar juros e tarifas como acima daquilo que ele está disposto a pagar.

Gráfico 9 - Grau Importância/Satisfação com Produtos/serviços



Analisando o gráfico da janela do cliente referente a produtos e serviços oferecidos pelo Banco, podemos constatar que no quadrante A (alta importância e alta satisfação) encontram-se os atributos: Confiança dos produtos e serviços oferecidos pelo Banco, linhas de crédito para pessoa física, acesso a informações sobre produtos e serviços e satisfação geral com os produtos e serviços.

No quadrante B (baixa importância e alta satisfação) encontramos o atributo: opções de investimento.

Já no quadrante C (baixa importância e baixa satisfação) encontramos os atributos; taxas de juros praticadas e custo das tarifas praticadas.

## 5.2.4 Avaliação Geral da Pesquisa de Satisfação do Cliente

Tabela 7 - Média do grau de importância dos atributos em ordem decrescente

Atributos	Média	Desvio Padrão
Interesse em resolver os problemas dos clientes	4,47	0,81
Caixas da Agência	4,46	0,73
Agilidade	4,44	0,97
cordialidade	4,41	0,78
Terminais de auto-atendimento	4,41	0,90
Conhecimento de produtos/serviços	4,39	0,73
Confiança nos produtos/serviços do Banco	4,38	0,89
Atendimento setor pessoa-física	4,32	0,81
Satisfação geral com os funcionários	4,25	0,82
Linhas de crédito pessoa-física	4,24	0,88
Satisfação geral com o atendimento da Agência	4,23	0,86
<b>Média</b>	<b>4,22</b>	
Gerente de contas	4,19	0,92
Acesso a informações sobre produtos/serviços	4,16	0,92
Satisfação geral com produtos/serviços	4,15	0,97
Disponibilidade	4,14	0,93
Quantidade de funcionários no atendimento	4,13	0,99
Opções de investimento	4,09	1,03
Atendimento telefônico	4,08	0,95
Taxas de juros praticadas	4,00	1,29
Custo das tarifas praticadas	3,87	1,40
Atendimento Internet	3,71	1,03

Fonte: do autor

Tabela 8 - Média do Grau de satisfação dos atributos em ordem decrescente

Atributos	Média	Desvio Padrão
Cordialidade	3,94	0,92
Satisfação Geral com os funcionários	3,87	0,94
Terminais de auto-atendimento	3,84	1,11
Gerente de contas	3,74	0,92
Satisfação geral com o atendimento da Agência	3,72	0,95
Conhecimento dos produtos e serviços	3,66	0,91
Caixas da Agência	3,66	1,12
Confiança nos produtos/serviços oferecidos pelo Banco	3,65	1,06
Atendimento Internet	3,64	0,90
Disponibilidade	3,62	1,03
Interesse em resolver os problemas dos clientes	3,60	1,13
Agilidade	3,57	1,10
Atendimento telefônico	3,57	0,93
Satisfação geral com os produtos/serviços	3,55	1,05
Atendimento setor pessoas físicas	3,49	1,04
<b>Media</b>	<b>3,47</b>	
Linhas de crédito para pessoas físicas	3,44	1,03
Acesso a informações sobre produtos/serviços	3,30	1,04
Quantidade de funcionários no atendimento	3,21	1,11
Opções de investimento	3,14	1,13
Custo das tarifas praticadas	2,38	1,18
Taxas de juros praticadas pelo Banco	2,37	1,21

Fonte: do autor



- Agilidade;
- Cordialidade;
- Terminais de auto-atendimento;
- Conhecimento de produtos/serviços;
- Confiança nos produtos/serviços do Banco;
- Atendimento setor pessoa-física;
- Satisfação geral com os funcionários;
- Satisfação geral com o atendimento da Agência.

No quadrante B (baixa importância e alta satisfação), encontramos os seguintes atributos:

- Gerente de contas;
- Satisfação geral com produtos e serviços;
- Disponibilidade;
- Atendimento telefônico;
- Atendimento internet.

No quadrante C (baixa importância e baixa satisfação), encontramos:

- Acesso a informações sobre produtos/serviços;
- Quantidade de funcionários no atendimento;
- Opções de investimento;
- Taxas de juros praticadas;
- Custo das tarifas praticadas.

No quarto quadrante D (alta importância e baixa satisfação) encontramos o atributo:

- Linhas de crédito pessoa-física.

## 6 CONCLUSÃO

As empresas que pretendem se destacar no seu mercado de atuação necessitam focalizar seus esforços na detecção das necessidades dos clientes e procurar satisfazê-las da melhor forma possível.

Para maximizar seu desempenho de longo prazo, a empresa precisa construir e manter uma relação com seus clientes que seja de longo prazo e mutuamente benéfica (Porter, 1985).

Para alcançar estes resultados, a pesquisa de satisfação é utilizada como ferramenta que auxilia a encontrar os verdadeiros anseios dos clientes. Desta forma, após a apuração dos dados que geraram os atributos, mensurou-se, com base neles, a satisfação dos clientes por meio de uma pesquisa quantitativa.

A pesquisa quantitativa foi realizada em uma amostra de 104 clientes selecionados por conveniência, utilizando o sistema do banco com o cadastro de clientes. Como resultado desta etapa foi possível à definição do perfil da amostra e a mensuração do nível de satisfação dos clientes com os produtos e serviços oferecidos pelo Banco do Brasil de Arroio do Meio - RS.

A utilização da janela do cliente como mecanismo de análise de pesquisa de satisfação ajudou a detectar o grau de satisfação dos clientes da Agência do Banco do Brasil de Arroio do Meio.

Foram analisados os principais atributos em relação a: funcionários, atendimento na Agência e produtos e serviços prestados pelo Banco. Além da análise individual de cada segmento, realizou-se uma análise geral que contemplou todos os atributos pesquisados.

Ao cruzar os resultados da satisfação dos clientes com a importância relativa, obteve-se um diagnóstico extremamente importante para o Banco, identificando os pontos fortes e os pontos fracos dos produtos e serviços disponibilizados pela Agência do Banco do Brasil de Arroio do Meio - RS.

Através da análise dos resultados obtidos avaliando os gráficos relativos à janela do cliente foi possível descobrir em que quadrante do gráfico os atributos pesquisados se localizam, mensurando o grau de importância e o grau de satisfação do cliente em relação aos itens pesquisados.

Quanto aos atributos localizados no quadrante A, onde o nível de satisfação e de importância está acima da média, o Banco deve manter os mesmos procedimentos que vem adotando e tentar melhorar ainda mais a sua eficiência para não perder a competitividade.

Os atributos que compõem o quadrante B são aqueles que apresentam alta satisfação, porém não são vistos como importantes para o cliente. O Banco deve buscar uma forma de comunicação que desperte no cliente a importância para estes atributos, que podem ser fundamentais para aumentar a sua satisfação com a instituição.

No quadrante C, estão representados todos aqueles atributos que são indiferentes ao cliente. Os atributos deste quadrante precisam ter a imagem reforçada através da comunicação, isto é, o cliente não está conseguindo nem importância nem satisfação nestes atributos. Despertar a importância e conseqüentemente a satisfação sobre estes atributos pode ser fundamental para fidelização do cliente.

Já no quadrante D, localizam-se os atributos que são considerados importantes pelo cliente, porém o nível de satisfação está abaixo da média.

Os atributos localizados neste quadrante são os que merecem uma atenção diferenciada por parte da instituição financeira em questão.

Analisando a janela do cliente em relação aos produtos e serviços, constatamos que, no quadrante D, não existem atributos considerados importantes para o cliente e que proporcionam uma satisfação abaixo da média. Isto demonstra que em relação à qualidade dos produtos e serviços a Agência não apresenta maiores problemas.

Na interpretação da janela do cliente em relação aos funcionários da Agência encontramos como problemáticos os atributos: interesse em resolver os problemas e agilidade.

A agilidade dos funcionários pode estar sendo prejudicada pelo grande volume de serviço existente na Agência.

A falta de interesse em resolver os problemas do cliente, apontado pela pesquisa, também deve estar relacionado ao reduzido número de funcionários no atendimento.

O falta de treinamento dos funcionários também pode influenciar na insatisfação em relação a estes atributos.

A análise da janela do cliente em relação ao atendimento da Agência, demonstrou que os atributos considerados importantes e que apresentam um baixo nível de satisfação foram: o atendimento dos caixas e o atendimento do setor de pessoa-física.

O baixo desempenho destes atributos deve estar relacionado às filas que frequentemente se formam nestes dois setores de atendimento. O número reduzido de funcionários deve explicar esta insatisfação.

A pesquisa contemplou também uma questão aberta onde o entrevistado podia fazer sugestões para aumentar o nível de satisfação com os produtos/serviços do Banco.

A questão que mereceu o maior número sugestões foi a de que a Agência disponibilizasse um maior número de caixas para o atendimento dos clientes.

A Agência disponibiliza apenas dois caixas para o atendimento dos clientes, sendo que o horário mais problemático do atendimento é das 12h00min horas às 13h30min, já que este é o horário destinado ao almoço dos funcionários.

Durante este período, apenas um caixa permanece no atendimento e este intervalo do meio-dia é escolhido por muitos clientes para realizarem seus serviços bancários, assim com o número reduzido de funcionários acaba por gerar grandes filas e conseqüente demora no atendimento, o que reflete na insatisfação dos clientes.

Analisando os dados vistos até aqui, constatamos que os maiores problemas da Agência estão localizados no setor de atendimento.

Como sugestão, acredita-se que o Banco deva repensar o seu atual quadro de pessoal. O direcionamento de mais funcionários para o setor de atendimento é fundamental para propiciar uma maior satisfação aos clientes.

A quantidade de produtos e serviços disponibilizados pelo Banco é muito grande. Para prestar um atendimento de qualidade aos clientes é necessário dispor de funcionários treinados e motivados para desempenhar as suas funções. Portanto acreditamos que o Banco deva fazer maiores investimentos na área de treinamentos.

A satisfação do cliente é fundamental para a manutenção e conquista de novos clientes. Portanto o Banco deve dar uma atenção toda especial para que a insatisfação em relação a estes atributos se transforme em satisfação.

Finalmente, pode-se concluir que os resultados obtidos utilizando a análise da janela do cliente são de grande valia para o Banco do Brasil de Arroio do Meio - RS, pois as informações apuradas são importantes para a tomada de decisões futuras pela Agência.

Esta pesquisa possibilitou, ainda, através da percepção do cliente, identificar quais os atributos a serem melhorados e qual o posicionamento no Banco no Mercado.

## REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, Alberto L. **Comércio Eletrônico**: um estudo no setor bancário. RAC, v. 3, n. 1, Jan/Abr, 1999.
- ALBRECHT, Karl; BRADFORD, Lawrence J. **Serviços com Qualidade**: a vantagem competitiva. Tradução de: Sara Gedanke. São Paulo: Makron Books, 1992.
- ALMEIDA, Léo Grieco. **Gerência de Processo**: mais um passo para a excelência. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.
- ARROIO do Meio: **Banco de Dados Regional**. Disponível em: <<http://www.univates.br/bdr>>. Acesso em: 10 mar. 2007.
- ASSAF Neto, Alexandre. **Mercado Financeiro**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- BARNES, James G. **Segredos da Gestão Pelo Relacionamento Com Os Clientes – CRM**. Rio de Janeiro: Quality, 2002.
- BERRY, Leonard L. **Relationship Marketing Of Services** – growing interest, emerging perspectives. Journal of the Academy of Marketing Science, 1995.
- BRASIL. Bancarização. **Febraban**. Disponível em: <<http://www.febraban.org.br/Arquivo/Serviços/Dadosdosetor/2006/item05.asp>>. Acesso em: 05 mai. 2007.
- CARLZON, Jan. **A Hora da Verdade**. 10. ed. Rio de Janeiro: Cop., 1994.
- COBRA, Marcos. **Marketing Básico**: uma perspectiva brasileira. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1985.
- COBRA, Marcos. **Marketing de Serviço Financeiro**. São Paulo: Cobra, 2000
- CORRÊA, Henrique L; CAON, Mauro. **Gestão de Serviços**: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 2002.
- CÔRTEZ, Pedro L.; ROSOCHANSKY, Moacyr. **Web Marketing**: estabelecendo vantagens competitivas na Internet. São Paulo: Érica, 2001.
- EASTERBY-SMITH, Mark; THORPE, Andy; THORPE, Richard; THORPE, Lowe. **Pesquisa Gerencial em Administração**. São Paulo: Pioneira, 1991

FORTUNA, Eduardo. **Mercado Financeiro: produtos e serviços**. 10. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

GIANESI, Irineu G.; CORRÊA, Henrique L. **Administração Estratégica de Serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antônio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996

GIL, Antônio C. **Métodos E Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1991.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

HAIR, Joseph F. Jr.; *et. al.* **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Traduzido por: Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HISTÓRIA do BB. **Banco do Brasil**. Disponível em:  
<<http://www.bb.com.br/appbb/portal/ri/ret/HistoriaBB.jsp>>. Acesso em 10 mar. 2007.

HOFFMAN, K. Douglas; BATESON, John E. G. **Princípios de Marketing de Services: conceitos, estratégias e casos**. Traduzido por: Brasil Ramos Fernandes. São Paulo: Learning, 2003.

KARSAKLIAN, Eliane. **Comportamento do Consumidor**. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P. **Marketing para o Século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LAS CASAS, Alexandre L. **Qualidade Total em Serviços: conceitos, exercícios e casos práticos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen. **Marketing de Serviços: pessoas, tecnologias e resultados**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCHETTI, Renato; PRADO, Paulo H. M. **Um Tour Pelas Medidas de satisfação do consumidor.** RAE v. 41 n. 4 Out./Dez. 2001

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing:** metodologia e planejamento. São Paulo: Atlas, 1997.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing:** metodologia, planejamento, execução e análise. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

McKENNA, Regis. **Competindo em Tempo Real:** estratégias vencedoras para a era do cliente nunca satisfeito. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MIGUEL, Almir M. **Determinantes da Satisfação de Clientes Com Os Serviços Bancários Em Belo Horizonte.** Dissertação (Mestrado) – Curso de Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2002. Disponível em: <<http://www.teses.eps.ufsc.br/Resumo.asp?3194>>. Acesso em: 22 out. 2006

NORMANN, Richard. **Administração de serviços:** Estratégias de liderança na empresa de serviços. Traduzido por: Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1993.

PAIVA, Carlos C. S. **Nível de Qualidade dos Serviços Bancários No Ambiente Digital.** Dissertação (Mestrado) – Curso de Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2001. Disponível em: <<http://www.teses.eps.ufsc.br/Resumo.asp?2971>>. Acesso em: 22 out. 2006.

PANTOJA, Sônia; FERREIRA, Rosângela. **Evolução da Internet No Brasil E No Mundo.** Ministério da Ciência e Tecnologia – MCT, 2000. Disponível em: <<http://www.ftp.mct.gov.br/Temas/info/Pesquisas/EvolInter.pdf>>. Acesso em: 22 out. 2006.

PINE II, B. Joseph. **Personalizando Produtos E Serviços:** customização maciça. São Paulo: Makron Books, 1994.

PORTE das empresas, segundo a força de trabalho efetiva. **MCT.** Mai. 2005. Disponível em: < <http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/18682.html> >. Acesso em: 10 mar. 2007.

PORTER, Michael E. **Competitive advantage:** creating and sustaining superior performance. New York: The Free Press, 1985. 557 p.

RAMOS, Anátalia S. M.; COSTA, Fabrício, S.P.H.A.R. **Serviços Bancários Pela Internet:** um estudo de caso integrando a visão de competidores e clientes. RAC, v. 4, n. 3, Set./Dez. 2000.

REIS, L. F. S. D. **Gestão da Excelência Na Atividade Bancária**. Rio de Janeiro:

RIBEIRO, Walkyria H. P.; **Tecnologia Bancária**: um estudo de caso sobre o comportamento e a satisfação do consumidor. Dissertação (Mestrado) – Curso de Gestão e Desenvolvimento Regional, Universidade de Taubaté, São Paulo, 2005. Disponível em: <<http://www.unitau.br/prppg/cursos/ppga/mestrado/2004.htm>>. Acesso em: 22 out. 2006.

ROSSI, Carlos A. V.; SLONGO, Luiz A. **Pesquisa de Satisfação de Clientes: o Estado-Arte e a proposição de um método brasileiro**. RAC, v. 2, n. 1, Jan./Abr. 1998.

SCHEUER, Lúcio. **A Qualidade do Atendimento Eletrônico Em Uma Agência Bancária Segundo A Percepção de Seus Clientes**. Dissertação (Mestrado) – Curso de Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2001. Disponível em: <<http://www.teses.eps.ufsc.br/Resumo.asp?2607>>. Acesso em: 22 out.2006.

SHETH, Jagdish N.; ESHGHI, Abdolreza; KRISHNAN, Balaji C. **Marketing na Internet**. Traduzido por: Lúcia Simonini. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SILVA, João C.S. **Pesquisa de Satisfação dos Clientes da Clínica Serpal**. Trabalho de conclusão de graduação em administração. Escola de administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio grande do Sul 2004.

TÉBOUL, James. **A Era dos Serviços**: uma nova abordagem de gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

TUCKER, Robert B. **Agregando Valor Ao Seu Negócio**: como dar a seus clientes produtos de qualidade e excelência em serviços que mantenham a fidelidade, ajudem a sair da crise... e ainda dêem lucro. São Paulo: Makron Books, 1999.

UNRUH, James A. **Bons Clientes, Ótimos Negócios**: construindo relações duradouras com seus clientes. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VALORES DO VALE. Lajeado: **Univates**, vol. 1, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa Em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZEITHAML, V., PARASURAMAN, A. & BERRY, L. L. **Problems And Atrategies In Services Marketing**. Journal of Marketing, v. 49, p.33-48, Spring, 1985.

## ANEXO A – QUESTIONÁRIO APLICADO

### Questionário Aplicado

#### Escola de Administração - Especialização em Gestão de Negócios Financeiros

#### Pesquisa de satisfação de clientes

Gostaríamos de conhecer sua opinião com relação à sua satisfação quanto ao atendimento dispensado pela agência do Banco do Brasil de Arroio do Meio RS. Este questionário fará parte integrante de uma monografia de pós-graduação da Universidade Federal do Rio grande do Sul do acadêmico Roni Francisco Lohmann do Curso de especialização em gestão de Negócios financeiros. Logo, sua opinião torna-se muito importante para a realização desta pesquisa.

Lembramos que suas informações serão mantidas em sigilo, não constando sua identificação no relatório e que não existem respostas certas e erradas, responda seguindo apenas sua opinião.

Para cada questão haverá duas respostas:

- Na coluna da esquerda você responderá sobre o **grau de importância** que estes itens pesquisados têm para você;
- Na coluna da direita você responderá sobre o seu **grau de satisfação** em relação aos itens pesquisados.

Portanto, responda as questões abaixo indicando o grau importância e o grau de satisfação em relação aos itens apresentados, marcando X na escala ao lado de cada item.

#### Grau de importância:

Não importante	Pouco importante	Neutro	Importante	Muito importante	Sem opinião
1	2	3	4	5	S.O.

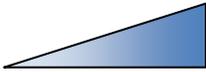
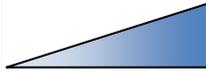
**Grau de Satisfação:**

Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Neutro	Satisfeito	Muito satisfeito	Sem opinião
1	2	3	4	5	S.O.

GRAU DE IMPORTÂNCIA

GRAU DE SATISFAÇÃO

	Funcionários	Grau de importância		Grau de satisfação	
1	Agilidade	1 2 3 4 5	S.O.	1 2 3 4 5	S.O.
2	Cordialidade	1 2 3 4 5	S.O.	1 2 3 4 5	S.O.
3	Conhecimento dos produtos e serviços	1 2 3 4 5	S.O.	1 2 3 4 5	S.O.
4	Disponibilidade	1 2 3 4 5	S.O.	1 2 3 4 5	S.O.
5	Interesse em resolver os problemas dos clientes	1 2 3 4 5	S.O.	1 2 3 4 5	S.O.
6	Quantidade de funcionários no atendimento	1 2 3 4 5	S.O.	1 2 3 4 5	S.O.
7	Satisfação geral com os funcionários	1 2 3 4 5	S.O.	1 2 3 4 5	S.O.
	<b>Atendimento na Agência</b>				
8	Atendimento Telefônico	1 2 3 4 5	S.O.	1 2 3 4 5	S.O.
9	Atendimento Internet	1 2 3 4 5	S.O.	1 2 3 4 5	S.O.

10	Atendimento setor pessoas físicas	1 2 3 4 5	S.O.	1 2 3 4 5	S.O.
11	Caixas da Agência	1 2 3 4 5	S.O.	1 2 3 4 5	S.O.
12	Gerente de Contas	1 2 3 4 5	S.O.	1 2 3 4 5	S.O.
13	Terminais de Auto-atendimento	1 2 3 4 5	S.O.	1 2 3 4 5	S.O.
14	Satisfação geral com o atendimento da na Agência	1 2 3 4 5	S.O.	1 2 3 4 5	S.O.
	<b>Produtos e Serviços</b>				
15	Linhas de crédito para Pessoas Físicas	1 2 3 4 5	S.O.	1 2 3 4 5	S.O.
16	Taxas de juros praticadas pelo Banco	1 2 3 4 5	S.O.	1 2 3 4 5	S.O.
17	Custo das tarifas praticadas	1 2 3 4 5	S.O.	1 2 3 4 5	S.O.
18	Opções de Investimento	1 2 3 4 5	S.O.	1 2 3 4 5	S.O.
19	Acesso às informações sobre produtos e serviços	1 2 3 4 5	S.O.	1 2 3 4 5	S.O.
20	Confiança nos produtos e serviços oferecidos pelo Banco	1 2 3 4 5	S.O.	1 2 3 4 5	S.O.
21	Satisfação geral com os produtos e serviços do Banco	1 2 3 4 5	S.O.	1 2 3 4 5	S.O.

**Perfil demográfico:**

**22. Sexo:**

( ) 1. Masculino

( ) 2. Feminino

**23. Faixa etária:**

- 1. Até 20 anos
- 2. De 21 a 30 anos
- 3. De 31 a 40 anos
- 4. De 41 a 50 anos
- 5. Mais de 51 anos

**24. Escolaridade:**

- 1. Fundamental incompleto
- 2. Fundamental completo
- 3. Ensino médio incompleto
- 4. Ensino médio completo
- 5. Curso técnico incompleto
- 6. Curso técnico completo
- 7. Curso superior incompleto
- 8. Curso superior completo
- 9. Pós-Graduação incompleta
- (...) 10. Pós-Graduação completa
- 11. Mestrado incompleto
- 12. Mestrado completo
- 13. Doutorado incompleto
- 14. Doutorado completo

**25. Há quanto tempo é cliente do Banco do Brasil?**

- Menos que 2 anos
- De 2 a 5 anos
- De 5 a 8 anos
- de 8 a 10 anos
- Mais que 10 anos

**26. Profissão** \_\_\_\_\_**27. Faixa salarial:**

- 1. Até R\$ 500,00

- ( ) 2. De R\$ 500,01 a R\$ 1.000,00
- ( ) 3. De R\$ 1000,01 a R\$ 1.500,00
- ( ) 4. De R\$ 1.500,01 a R\$ 2.000,00
- ( ) 5. Acima de R\$ 2.000,01

**28. Alguma sugestão para aumentar seu grau de satisfação com relação aos produtos e serviços disponibilizados pela Agência do Bando do Brasil de Arroio do Meio?**

---