

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO – EA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS

Leonardo Santos

PESQUISA DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES
DA AGÊNCIA CHÁCARA DAS PEDRAS NA PERSPECTIVA
DO MODELO “JANELA DO CLIENTE”

Porto Alegre (RS)

2007

Leonardo Santos

**PESQUISA DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES
DA AGÊNCIA CHÁCARA DAS PEDRAS NA PERSPECTIVA
DO MODELO “JANELA DO CLIENTE”**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros, apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração.

Orientador: Prof. Felipe

Porto Alegre (RS)

2007

Leonardo Santos

**PESQUISA DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES
DA AGÊNCIA CHÁCARA DAS PEDRAS NA PERSPECTIVA
DO MODELO “JANELA DO CLIENTE”**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros, apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração.

Conceito final:

Aprovado em dede.....

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr.

Prof. Dr.

Prof. Dr.

Orientador – Prof. Dr.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, sem os quais eu não teria chegado até aqui.

Agradeço também a minha esposa e filhos, pela paciência e apoio durante a realização de todo o curso.

Agradeço ao Banco do Brasil pela oportunidade que me foi oferecida para a realização deste curso.

Agradeço também aos meus colegas da agência, que me ajudaram a aplicar a pesquisa junto aos clientes.

RESUMO

Esse trabalho foi realizado na agência Chácara das Pedras, do Banco do Brasil, localizada na av. Protásio Alves, número 4.232, em Porto Alegre, no Rio Grande do Sul.

Foi aplicada uma pesquisa no modelo “Janela do Cliente” com o objetivo de mensurar a satisfação dos clientes em relação aos atributos mais importantes de uma agência bancária. Esses atributos foram coletados em uma pesquisa qualitativa, que serviu de apoio para a confecção de um questionário para a fase quantitativa da pesquisa.

Na pesquisa quantitativa, os atributos foram avaliados quanto a sua importância percebida pelos clientes e também quanto a satisfação gerada pelo mesmo.

Os resultados obtidos foram analisados pela técnica da “Janela do Cliente”, que resumidamente, é formada por dois eixos que se cruzam, o eixo vertical mede a importância e o eixo horizontal a satisfação. Disto, originam-se quatro quadrantes, em que são distribuídos os atributos conforme a avaliação média de cada um deles.

Com base na distribuição obtida na “Janela do Cliente” é que foram feitas as conclusões desse trabalho.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	07
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	09
2.1 Introdução.....	09
2.2 Processo de Decisão de Compra.....	09
2.3 Tipos de Decisão de Compra.....	11
2.4 Satisfação do Cliente.....	12
2.5 Características dos Serviços.....	12
2.6 Peculiaridades do Serviço Bancário.....	13
2.7 Atração e Retenção de Clientes.....	14
2.8 Cálculo do Custo de Clientes Perdidos.....	15
2.9 Janela do Cliente.....	15
3. METODOLOGIA.....	19
3.1 Introdução.....	19
3.2 Pesquisa Qualitativa.....	19
3.3 Pesquisa Quantitativa.....	21
3.4 Janela do Cliente.....	22
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	23
4.1 Caracterização da Amostra.....	23
4.2 Janela do Cliente da Agência Chácara das Pedras.....	29
4.2.1 Força Competitiva – Quadrante A	30
4.2.2 Superioridade Irrelevante – Quadrante B	32
4.2.3 Relativa Indiferença – Quadrante C	35
4.2.4 Vulnerabilidade Competitiva – Quadrante D	37
5. CONCLUSÕES.....	39
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	41
ANEXO A – Instrumento de Pesquisa Quantitativa.....	42

1. INTRODUÇÃO

Os padrões de atendimento do passado não reservam mais resultados excelentes para as organizações atuais. A falta de consciência de que o cliente procura por valor e de que ele é o bem mais precioso de qualquer atividade empresarial como diz LeBoeuf (1996, p.13) “os clientes são os maiores ativos da empresa, pois sem eles, a empresa não existe”, impede muitas organizações de se firmarem e sobreviverem no mercado cada vez mais competitivo e dinâmico de hoje.

O cliente além de mais exigente, também está mais informado em relação aos direitos que dispõe frente às instituições bancárias. Com base nisso, para atrair e manter clientes em um mercado altamente competitivo, como o setor bancário, o Banco do Brasil precisa melhorar o grau de satisfação dos clientes referente ao atendimento prestado a eles, visto que, a qualidade do atendimento é um diferencial competitivo, que influi diretamente no resultado financeiro da organização e na fatia de mercado que ela possui.

Outro ponto importante também, é o custo existente no caso de clientes perdidos, ou seja, o lucro que a empresa deixa de receber ao longo do tempo ao perder clientes. Além disso, segundo as últimas estatísticas, conquistar um novo cliente é cinco vezes mais caro para as empresas do que manter um já existente na sua base.

Por fim, muitos clientes da agência mantêm relacionamentos simultâneos com diversos bancos, desta forma, é importante que o Banco do Brasil, em especial a agência Chácara das Pedras, conquiste um posicionamento sólido na mente do cliente, em termos de algum fator que o mesmo julgue relevante, levando-o a concentrar suas principais operações no banco, e a qualidade no atendimento pode ser a chave para este posicionamento. Desta forma, chega-se à questão de pesquisa a seguir:

Quais são os atributos que geram satisfação aos clientes da agência Chácara das Pedras em relação ao atendimento prestado?

Para responder a esta questão, a pesquisa foi dividida em duas etapas. Na primeira etapa, foi realizada uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório. Já na segunda etapa, a pesquisa foi quantitativa, neste caso, cada atributo foi avaliado quanto a importância e quanto a satisfação.

Os resultados obtidos foram analisados através da ferramenta conhecida como “Janela do Cliente”. Esta ferramenta possibilita uma análise de diversos atributos quanto à satisfação gerada, como pela importância de cada um na percepção do cliente.

Assim, o objetivo geral desta pesquisa é:

- identificar e mensurar qual o nível de satisfação dos clientes com os produtos e serviços prestados pela agência Chácara das Pedras.

Já os objetivos específicos são:

- identificar os atributos relacionados à decisão de compra no setor bancário;
- mensurar 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 dos dados.

O presente estudo está estruturado da seguinte forma: definição do objetivo principal e objetivos específicos; fundamentação teórica; metodologia utilizada na realização da pesquisa; análise dos resultados da pesquisa de satisfação e, por fim, as conclusões do estudo realizado.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 INTRODUÇÃO

O mercado bancário, nos dias atuais, é altamente competitivo. O que deve fazer uma instituição bancária para atrair, reter e ainda obter lucro das relações com os clientes? Um ponto que merece especial atenção por parte das empresas é em relação ao atendimento que elas prestam aos seus clientes. Para que um cliente queira manter uma relação duradoura com uma empresa, é imprescindível que ele esteja satisfeito com o atendimento recebido.

Para este estudo, é importante compreendermos de que maneira o cliente percebe o grau de satisfação em relação a algo. Também é importante analisar as quatro principais características dos serviços, que são: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade. A atração, retenção e o cálculo do custo de clientes perdidos também merecem igual atenção para a compreensão da importância do atendimento.

2.2 PROCESSO DE DECISÃO DE COMPRA

O marketing em seu conceito básico, define que as empresas existem para satisfazer as necessidades dos consumidores. Por isso, cabe às empresas, compreenderem as pessoas ou organizações que consumirão os seus produtos ou serviços oferecidos, pois, somente dessa forma, as necessidades dos seus consumidores poderão vir a serem satisfeitas.

O consumidor está sujeito a cinco etapas em seu processo de decisão de compra. São elas: reconhecimento do problema, busca de informações, avaliação das alternativas, decisão de compra e comportamento pós-compra. Porém, nem

sempre o consumidor passa por estas cinco etapas sequencialmente, pode ocorrer de, ele pular alguma das etapas, ou até mesmo, voltar para uma etapa anterior.

O reconhecimento do problema, é o início do processo de compra, ocorrendo quando o consumidor reconhece uma necessidade. Esta necessidade pode ser provocada tanto por fatores internos a ele quanto por fatores externos, ocasionados pelo ambiente.

A segunda etapa é a busca de informações, que consiste no consumidor buscar informações em diversas fontes sobre as soluções para um problema já identificado. As fontes de informações podem ser divididas em pessoais, comerciais ou experimentais. As fontes pessoais são os amigos, família, pessoas conhecidas, entre outras. As fontes comerciais são as propagandas, lojas, vendedores, representantes, fabricantes, etc. Já as fontes experimentais seriam as amostras de produtos, exame ou uso dos produtos.

Após a coleta de informações, é necessário avaliar as alternativas, que é a terceira etapa. Nesta etapa, os consumidores tentam avaliar qual alternativa lhes dará maior valor, avaliando os benefícios esperados em relação ao custo necessário para a compra. Nesta avaliação, o consumidor geralmente estabelece as suas preferências, também conhecidas como conjunto evocado.

A próxima etapa é a decisão de compra, que pode vir a ser modificada, adiada, ou até mesmo, descartada. Isto pode ocorrer devido ao risco da compra percebido pelo comprador, como por exemplo, um valor muito alto envolvido na operação.

O comportamento pós-compra é a última etapa do processo de compra. Nesta etapa, o consumidor percebe satisfação ou insatisfação em relação à compra. Isto vai depender das expectativas que ele tinha antes da compra. Caso a satisfação percebida tenha ficado abaixo das expectativas, o consumidor ficará insatisfeito. No caso da satisfação seja igual à expectativa, ele ficará satisfeito. Agora, se a satisfação superar as expectativas, ele ficará muito satisfeito, ou até mesmo, encantado. Esta satisfação ou insatisfação percebida, influenciará diretamente no comportamento do consumidor. Um consumidor satisfeito, volta a comprar e faz propaganda do produto, ou seja, torna-se fiel à empresa. A forma mais simples da empresa obter esta lealdade é ouvindo o cliente, saber quais foram as suas impressões, satisfações

ou frustrações em relação ao produto ou serviço prestado. Assim, a empresa poderá adaptar os seus produtos ou serviços, aproximando-os das expectativas dos clientes. Caso fique insatisfeito, além de não comprar mais e falar mal do produto, ele ainda pode pedir o dinheiro de volta ou até mesmo entrar com um ações jurídicas contra a empresa fornecedora do produto.

2.3 TIPOS DE DECISÃO DE COMPRA

De acordo com a complexidade da decisão de compra, que pode ser em função do valor ou do número de opções por exemplo, tem-se três tipos de decisões: decisão de rotina, decisão limitada e decisão estendida.

As decisões de rotina são aquelas que despendem de pouco esforço. Geralmente, elas ocorrem na compra de produtos rotineiros, baratos, simples e conhecidos pelo comprador. Este tipo de decisão geralmente envolve uma ou poucas marcas, e a comparação entre elas se dá por um ou poucos atributos, como por exemplo, preço, cor ou tamanho. Têm-se como exemplos deste tipo de decisão, a compra de um creme dental ou sabonete.

A decisão limitada caracteriza-se pela moderada busca de informações e avaliação das alternativas. Nela, o consumidor compara várias marcas, lojas ou características dos produtos, ou seja, estão dispostos a gastar um pouco mais de tempo. Mas ainda assim, seu custo de tempo e esforço se manterá baixo.

Na decisão estendida, o consumidor costuma comparar várias marcas e avaliar várias características dos produtos. Nesta decisão, ele costuma gastar um tempo e esforço significativos, para só então, tomar sua decisão. Isto pode ocorrer em função do valor elevado do produto, de características complexas ou até mesmo de desconhecimento de determinado tipo produto. Um dos exemplos de compra que envolve este tipo de decisão, é a que envolve a compra de um automóvel.

2.4 SATISFAÇÃO DO CLIENTE

O nível de satisfação de um cliente, durante ou após um serviço e/ou atendimento prestado, irá depender do desempenho do atendimento em relação às suas expectativas. Em outras palavras, se o atendimento ficar aquém das expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Caso o atendimento seja igual às expectativas, o cliente ficará satisfeito. Agora, caso o atendimento supere as expectativas do cliente, então, ele ficará muito satisfeito.

Além das suas experiências anteriores, as expectativas dos clientes também são formadas com base nos conselhos de amigos e familiares, além das informações e promessas da empresa e de seus concorrentes. No caso da empresa estabelecer expectativas muito altas, o consumidor provavelmente ficará desapontado. Porém, caso a empresa estabeleça expectativas baixas, corre o sério risco de não atrair consumidores suficientes. As empresas devem além de elevar as expectativas, encontrar formas de garantir seu desempenho superior.

O resultado de um cliente muito satisfeito é a fidelidade dele, pois cria um vínculo emocional com a marca. Um atendimento muito bem realizado, em conjunto com produtos de qualidade, costumam gerar este resultado.

Além de acompanhar as expectativas e a satisfação dos seus clientes em relação a seu valor, também é necessário que as empresas monitorem o desempenho de seus concorrentes nessas áreas.

2.5 CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS

Os bancos são prestadores de serviços, estes por sua vez, possuem quatro características principais. São elas: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade.

A intangibilidade se refere ao fato de que, diferentemente dos produtos, os serviços não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes de sua aquisição. O cliente, procurando reduzir a incerteza em relação à qualidade de um serviço, acabará por procurar sinais da qualidade do serviço. Estes sinais

poderão ser as instalações do local, os funcionários, os equipamentos, os materiais utilizados para comunicação, os símbolos e os preços percebidos por ele.

A inseparabilidade, é a característica que trata do contato direto com o cliente, ou seja, ao mesmo tempo em que um serviço é adquirido pelo cliente, ele é também executado pelo prestador. Esta é outra diferença em relação aos produtos, os serviços são produzidos, entregues e consumidos simultaneamente. Cabe ressaltar que, a pessoa que presta o serviço, também é parte dele. Portanto, a relação que há entre o executor do serviço e o cliente é muito importante, visto que, tanto um quanto o outro, podem afetar o resultado do serviço prestado.

A variabilidade, por sua vez, refere-se ao fato de que um serviço prestado a um cliente não é exatamente igual ao mesmo serviço para o próximo cliente. Um mesmo funcionário pode deixar a desejar no atendimento a um cliente, e pode prestar um excelente serviço a um outro, no momento seguinte. Um dos grandes desafios dos profissionais de marketing é a tentativa da padronização dos serviços, visto que, esta é a causa de um dos maiores problemas no gerenciamento dos serviços.

Por fim, a perecibilidade é a característica que diz respeito ao fato de que os serviços, diferentemente dos produtos, não podem ser estocados. A perecibilidade torna-se um problema, quando a demanda não é estável, obrigando o gestor a estabelecer um grande equilíbrio entre a demanda e a oferta. No caso dos bancos, há filas nos guichês de caixa e nas mesas do pessoal encarregado pelo atendimento, nos dias de maior movimento, como no início de cada mês.

2.6 PECULIARIDADES DO SERVIÇO BANCÁRIO

Além das quatro características dos serviços, o serviço bancário possui outras cinco características que distinguem as empresas de serviço financeiro dos outros tipos de empresas de serviços.

As cinco características, são as seguintes:

Dupla relação – os bancos possuem uma relação de dupla direção com os seus clientes. Em um certo momento, os bancos emprestam recursos, em outro, os

bancos captam recursos, geralmente, isto ocorre com um mesmo cliente, ou seja, o cliente é consumidor e fornecedor de recursos do banco.

Elevada regulamentação - as empresas de serviço financeiro exercem suas atividades sob forte regulamentação, ocasionando diversas limitações. Seja para proteger os clientes, quanto para garantir pela solvência, eficácia e segurança do sistema financeiro.

Relacionamento estável com o cliente – o relacionamento entre os bancos e os seus clientes geralmente é mais estável se comparado com outras empresas. Em alguns casos, as relações são diárias, devido a isso, a comunicação entre o banco e o cliente costuma ser de forma habitual e contínua.

Risco elevado – devido à manipulação de dinheiro que ocorre na atividade bancária, o risco é um fator intrínseco. Ou seja, há um alto risco no exercício da atividade bancária.

Inexistência de patente – nenhum serviço na atividade bancária pode ser patenteado. Na prática, as boas idéias são geralmente copiadas pela concorrência, normalmente com pequenas modificações. Não existe proteção da propriedade industrial na atividade bancária, o que dificulta a diferenciação entre os bancos.

2.7 ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE CLIENTES

Atualmente, os clientes além de mais exigentes, são mais inteligentes, mais conscientes em relação aos preços e perdoam menos, devido às abordagens de empresas concorrentes, com ofertas iguais ou até mesmo melhores.

Além de atrair clientes, é importante para as empresas retê-los. As empresas devem, regularmente, analisar a satisfação dos seus clientes. Além disso, devem não apenas atender as expectativas, mas superá-las, visto que, apenas 1 ou 2 por cento dos clientes satisfeitos pode vir a migrar para as empresas concorrentes.

2.8 CÁLCULO DO CUSTO DE CLIENTES PERDIDOS

Há muitas empresas que possuem um alto índice de rotatividade dos clientes, ou seja, conquistam muitos clientes novos, mas também perdem muitos outros.

Existem quatro passos que visam reduzir o índice de abandono de clientes. Num primeiro momento, a empresa necessita calcular o índice de retenção de clientes. No caso de um banco, por exemplo, poderia ser o índice de contas encerradas em relação às contas abertas num dado período de tempo.

O segundo passo é verificar os motivos pelo qual o cliente parte para a concorrência, e a partir daí, ver quais são os que podem ser mais bem gerenciados. Não há muito que ser feito quando o cliente parte porque mudou de região ou porque fechou as portas. Porém, muito pode ser feito quando o cliente deixa a empresa devido ao mau atendimento prestado ou em relação à qualidade e preço do produto ou serviço prestado.

No terceiro passo, a empresa deve estimar quanto de lucro ela deixa de ganhar ao perder clientes.

O quarto passo é calcular quanto custaria para reduzir o índice de abandono. Se este custo for menor que o lucro que a empresa deixa de ganhar, então, é aconselhável investir este valor na retenção dos clientes.

2.9 JANELA DO CLIENTE

A “Janela do Cliente” tem como principal função mensurar a satisfação percebida pelos clientes em determinados atributos, previamente definidos, em relação à importância dada aos mesmos, sempre relacionados com os produtos ou serviços de uma determinada empresa.

Segundo Albrecht e Bradford (1992), a “Janela do Cliente” também pode ser denominada de matriz de atributos, onde encontramos duas variáveis que são avaliadas pelos clientes. Uma variável avalia o nível de importância sob determinado atributo, ou seja, aquilo que o cliente percebe com relação a este atributo. Na outra

variável, é avaliado o nível de satisfação com relação ao mesmo atributo, ou seja, aquilo que o cliente sente em relação aos mesmos atributos.

Os atributos relevantes aos clientes surgem das entrevistas qualitativas, para depois, nas entrevistas quantitativas, ter-se a mensuração das médias de importância e de satisfação de cada um dos atributos da empresa, anteriormente apurados. A partir da construção da “Janela do Cliente”, a empresa poderá definir os setores da empresa em que deverá concentrar os seus esforços, para que possa atingir resultados mas significativos.

De acordo com Albrecht e Bradford (1992), a “Janela do Cliente” é composta pelo cruzamento de duas variáveis, a importância e a satisfação dos atributos. Desse cruzamento, obtém-se um gráfico em forma de matriz com dois eixos, no qual o eixo das abscissas representa o grau de importância, já o eixo das ordenadas, representa o nível de satisfação com o atributo, formando quatro quadrantes possíveis.

Os eixos se cruzam na média dos níveis de importância com a média dos níveis de satisfação, entre todos os atributos. Desse cruzamento, temos os quadrantes “A”, “B”, “C” e “D”. Segundo Albrecht e Bradford (1992), é possível identificar através dos quatro quadrantes, quatro posicionamentos possíveis em relação aos atributos, conforme a figura abaixo:

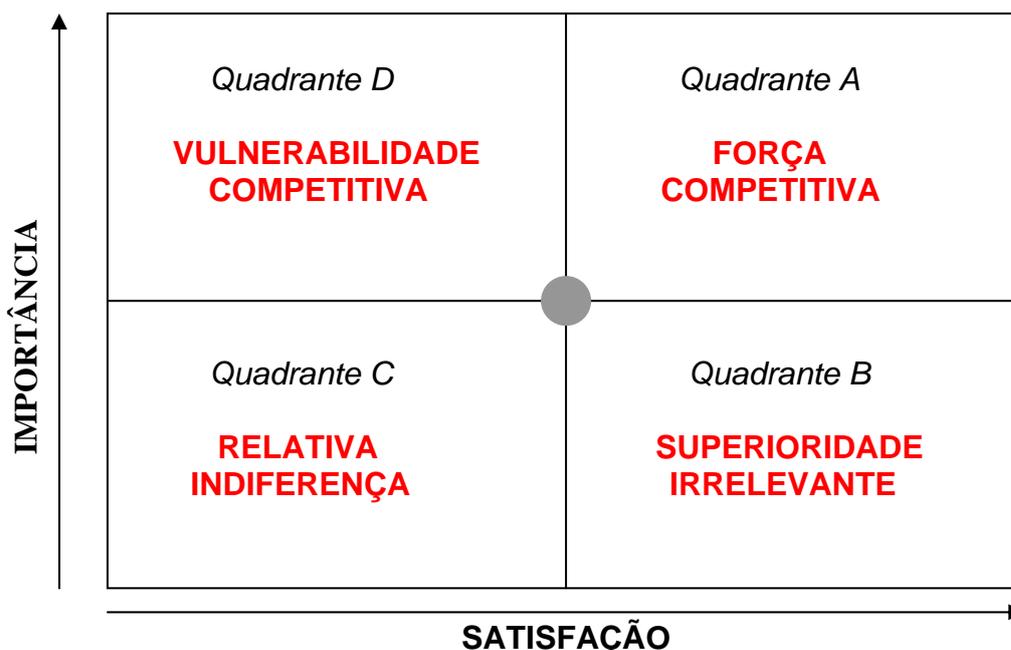


FIGURA 01 – JANELA DO CLIENTE

FONTE: Albrecht e Bradford, 1992

Os atributos localizados no quadrante “A”, formam a força competitiva da empresa, ou seja, são os atributos com altos níveis de importância e altos níveis de satisfação. Neste quadrante, estão localizados os atributos que o cliente valoriza e recebe de forma muito positiva, com níveis de importância e de satisfação acima da média. As empresas desejam que a maioria dos atributos esteja localizada neste quadrante. Os atributos localizados aqui, além de possuírem grande importância para os consumidores, também indicam que a empresa presta um serviço acima da média ou excelente. São os atributos em que a empresa deve manter seus esforços de marketing com mais intensidade, visto que são diferenciais para os clientes e tem a função do encantamento e fidelização.

No quadrante “B” ou superioridade irrelevante, localizam-se os atributos que não são considerados importantes pelo cliente, mas que ele recebe, de forma indiferente, dando-se por satisfeito de qualquer maneira. Para o cliente, os atributos aqui localizados não são considerados de alto nível de importância. São atributos em que geralmente a empresa investe recursos, muitas vezes deixando de alocá-los em outros projetos ou atributos que necessitem de investimento, mas sem obter resultados, pela falta de importância dada a eles pelos clientes. Uma das formas de se modificar este cenário, é o da empresa despende esforços com o objetivo de aumentar a percepção dos clientes com relação a estes atributos. Desta forma, os atributos passariam a ser valorizados naquilo que a empresa já investia, passando a fazer parte da força competitiva da empresa.

Os atributos do quadrante “C” ou relativa indiferença, são aqueles que os clientes julgam menos importantes e que a empresa apresenta um baixo desempenho. A princípio, por serem pouco importantes, a empresa não precisaria concentrar esforços para melhorar seu desempenho nesses atributos. Porém, cabe salientar que, os consumidores não julgam importantes estes atributos momentaneamente. Pode acontecer de, a percepção dos clientes aumentarem em relação a eles e a empresa continuar com o mesmo desempenho. Portanto, pode ser interessante para a empresa melhorar seu desempenho nesses atributos, ao mesmo tempo em que aumenta a percepção dos clientes em relação a eles, criando desta forma, um diferencial competitivo frente à concorrência.

Os atributos localizados no quadrante “D” ou vulnerabilidade competitiva, são aqueles em que a empresa precisa melhorar seu desempenho de forma imediata.

São atributos de alto nível de importância, mas com baixo nível de satisfação. Quando aqui localizados, são os atributos em que a empresa precisa concentrar seus esforços para atender as necessidades não satisfeitas dos consumidores. Caso contrário, além de deixar seus clientes insatisfeitos, a empresa corre sérios riscos de perdê-los para a concorrência.

A zona cinzenta ou desempenho neutro e importância neutra, localiza-se na parte central, entre os quatro quadrantes. Os atributos localizados nesta zona possuem níveis de importância e de satisfação considerados neutros. Também chamada de zona da indiferença, os atributos aqui localizados não foram classificados nem de importância alta e nem baixa, possuindo níveis de satisfação na média dos concorrentes.

3. METODOLOGIA

3.1 INTRODUÇÃO

O objetivo principal deste trabalho é o de identificar e mensurar o nível de satisfação dos clientes da agência Chácara das Pedras do Banco do Brasil. O banco conta hoje com 3.977 agências em todo o Brasil. No exterior, são 16 agências ao todo. O Banco do Brasil, é hoje, a maior instituição financeira do País, com 198 anos de existência. Foi o primeiro banco a operar no Brasil, o primeiro a entrar na bolsa de valores, a lançar o serviço de mobile banking e a lançar cartão de múltiplas funções. Além disso, o Banco do Brasil é líder em ativos, depósitos totais, base de correntistas, carteira de crédito, câmbio exportação, rede própria de atendimento no país, entre outros.

A agência objeto de estudo, localiza-se na av. Protásio Alves no número 4.232, no bairro Chácara das Pedras, em Porto Alegre, no Rio Grande do Sul. Atualmente, conta com 16 funcionários, 1 estagiário, 1 telefonista e 2 menores aprendizes. O atendimento é prestado tanto para pessoas físicas quanto para pessoas jurídicas.

Para a realização deste trabalho, primeiramente, foi realizada uma pesquisa do tipo qualitativa, com o objetivo de identificar quais são os atributos de uma agência bancária. A próxima etapa, foi a realização de uma pesquisa quantitativa, a fim de se mensurar estes atributos quanto à sua importância e satisfação.

3.2 PESQUISA QUALITATIVA

A pesquisa qualitativa foi realizada com o propósito de identificar quais são os atributos mais relevantes numa agência bancária. Os dados levantados nesta pesquisa, serviram de base para a confecção da pesquisa qualitativa. Foram

entrevistados 05 (cinco) clientes da agência, escolhidos de forma aleatória, para identificar os atributos.

Foram realizadas entrevistas pessoais na agência, e o método utilizado nestas entrevistas foi o de Rede Repertório de Kelly. Para isto, foram elaborados oito cartões com nomes de bancos com mais de 1 milhão de clientes, entre eles, o Banco do Brasil. Estes cartões foram apresentados aos clientes e solicitado, a cada um deles, que separasse três cartões com os bancos que ele mais conhecia. Logo após, os clientes deveriam identificar, entre os três, os dois bancos que mais se assemelhavam. Feito isso, foi pedido que eles apontassem as semelhanças existentes entre esses dois bancos. Após, foi questionado o motivo pelo qual o banco não selecionado não se assemelhava com os outros dois. Com base nos dados recolhidos, surgiram 22 atributos, que são:

- a) Agilidade no atendimento;
- b) Atendimento telefônico;
- c) Auto-atendimento via internet;
- d) Terminais de auto-atendimento;
- e) Caixas da agência;
- f) Quantidade de funcionários no atendimento;
- g) Cordialidade dos funcionários;
- h) Acesso a informações sobre produtos/serviços;
- i) Agilidade na solução de problemas;
- j) Apresentação pessoal dos funcionários;
- k) Qualificação profissional dos funcionários;
- l) Confiança nos funcionários;
- m) Localização da agência;
- n) Organização e limpeza da agência;
- o) Acesso às informações dos serviços prestados;
- p) Amizade pessoal com funcionários;

- q) Confiança nos produtos/serviços do Banco;
- r) Conhecimento sobre novos produtos/serviços;
- s) Valor das tarifas praticadas;
- t) Facilidade de acesso na agência;
- u) Climatização da agência;
- v) Valor das taxas de juros praticadas.

Estes atributos serviram de base para a realização da pesquisa quantitativa.

3.3 PESQUISA QUANTITATIVA

A pesquisa quantitativa foi formulada a partir dos atributos gerados na pesquisa qualitativa. Foi solicitado aos clientes pesquisados que eles avaliassem cada um dos atributos em dois critérios: importância e satisfação.

A amostra utilizada para esta pesquisa, foi uma amostra não-probabilística por conveniência, visto que, trata-se de um projeto de amostragem simples e barato. Este tipo de amostra é freqüentemente utilizado para testar ou obter idéias sobre determinado assunto de interesse.

Foi aplicado um total de 60 questionários, entre os dias 03 e 06 de setembro de 2007.

Para o preenchimento dos questionários, foi utilizada a escala intervalar de 05 pontos, escala Likert (KOTLER, 2000). Foi escolhida esta escala pelo fato do cliente poder expressar sua opinião da forma mais exata possível, visto que, há duas respostas extremas, duas intermediárias e uma no meio termo, de caráter indefinido. Conforme Kotler (2000), as escalas intervalares são apropriadas para a mensuração da satisfação, devido ao fato de que, não existe um zero absoluto em satisfação.

Os dados obtidos através dos questionários foram tabulados e processados utilizando-se o software Microsoft Excel. Foi calculada a média de importância e satisfação para cada um dos atributos pesquisados. Também foi calculada a média

geral de importância e de satisfação, necessária para que fosse construída a “Janela do Cliente”.

3.4 JANELA DO CLIENTE

Com o auxílio do software Microsoft Excel, foram calculadas as médias de satisfação e importância dos atributos e também a média geral de importância e de satisfação. Esta média geral é importante porque é nela que os eixos da “Janela do Cliente” se cruzam, formando assim, os quatro quadrantes.

Depois, cada um dos atributos, conforme suas médias apuradas, foi alocado em um dos quatro quadrantes, servindo de base para sua posterior análise.

A “Janela do Cliente” foi um importante instrumento para a análise das respostas apuradas.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, será apresentada a análise dos resultados obtidos através da pesquisa. Num primeiro momento, serão apresentados os dados das características da amostra. Num segundo momento, será apresentado o ranking dos atributos quanto à importância e também quanto à satisfação. Logo após, os tributos serão analisados sob a ótica da “Janela do Cliente”.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Segue abaixo as características da mostra analisada.

a) Sexo

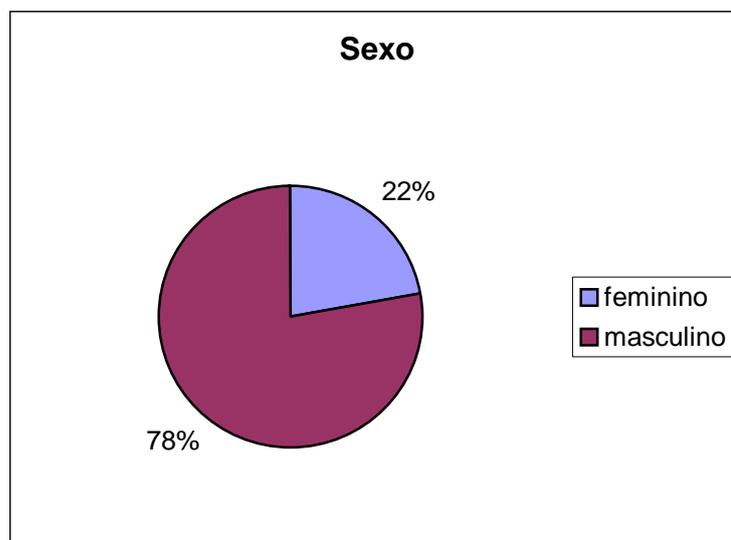


FIGURA 02 – SEXO

Pode-se notar através do gráfico, que a maioria dos respondentes era do sexo masculino, com 78%, enquanto que as mulheres corresponderam a 22% do total da amostra.

b) Idade

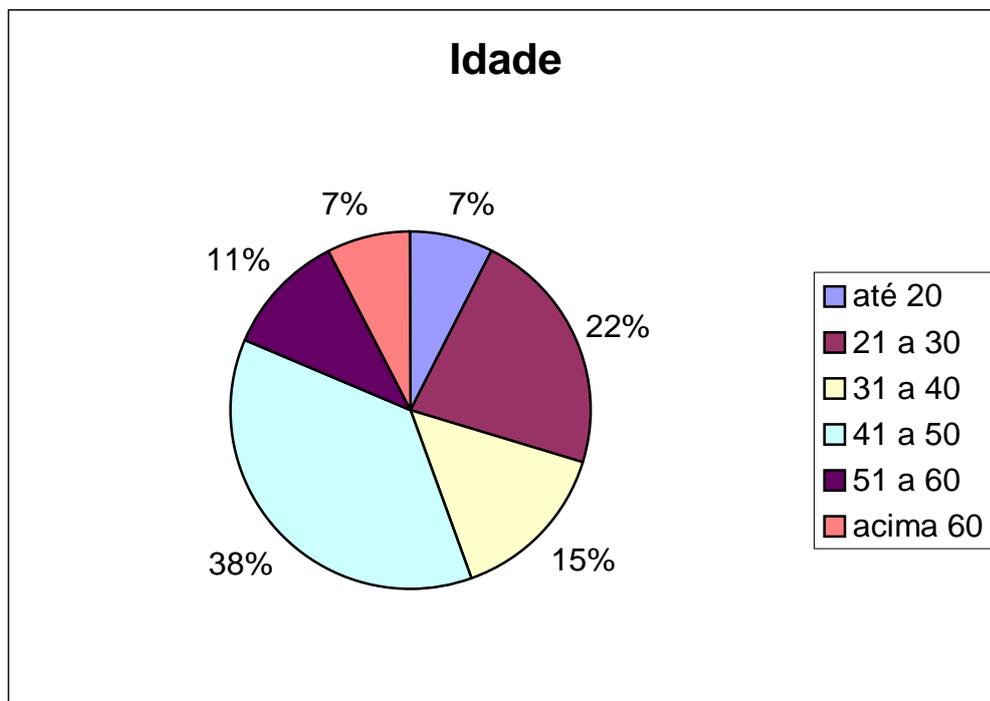


FIGURA 03 - IDADE

Podemos notar que a maioria das pessoas que participou da pesquisa tinha idade entre 41 e 50 anos, com 38% do total. Isto significa que, pessoas nesta faixa etária, são as que mais procuram atendimento no interior da agência, visto que foi onde a pesquisa foi realizada. O segundo número mais expressivo foi o de pessoas com idade entre 21 a 30 anos, correspondendo a 22%. Em seguida, com 15% e 11%, ficaram respectivamente, as pessoas com idade entre 31 a 40 anos e 51 a 60 anos. Por fim, houve um percentual igual de pessoas com idade abaixo de 20 anos e acima de 60 anos, correspondendo cada uma a 7% da amostra.

c) Região onde reside

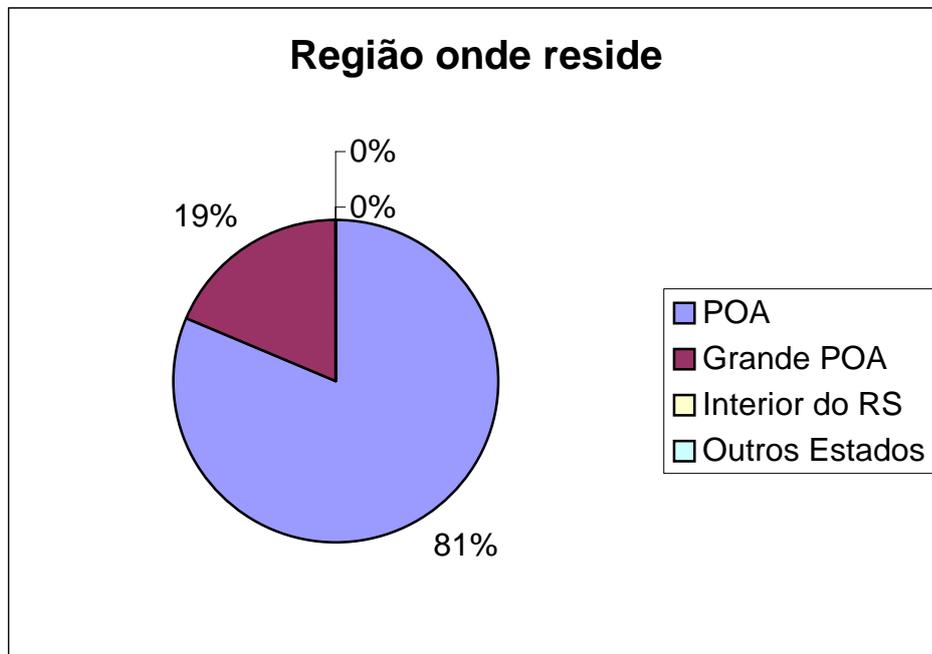


FIGURA 04 – REGIÃO ONDE RESIDE

A grande maioria dos respondentes reside em Porto Alegre, correspondendo a 81% do total. Residentes na Grande Porto Alegre corresponderam a 19% da amostra. Este segundo percentual consiste no fato de que a agência localiza-se em uma das áreas de rota para as cidades de Alvorada e de Viamão. Destaca-se que não houveram pessoas pesquisadas que residam no interior do Estado e nem em outros Estados.

d) Estado civil

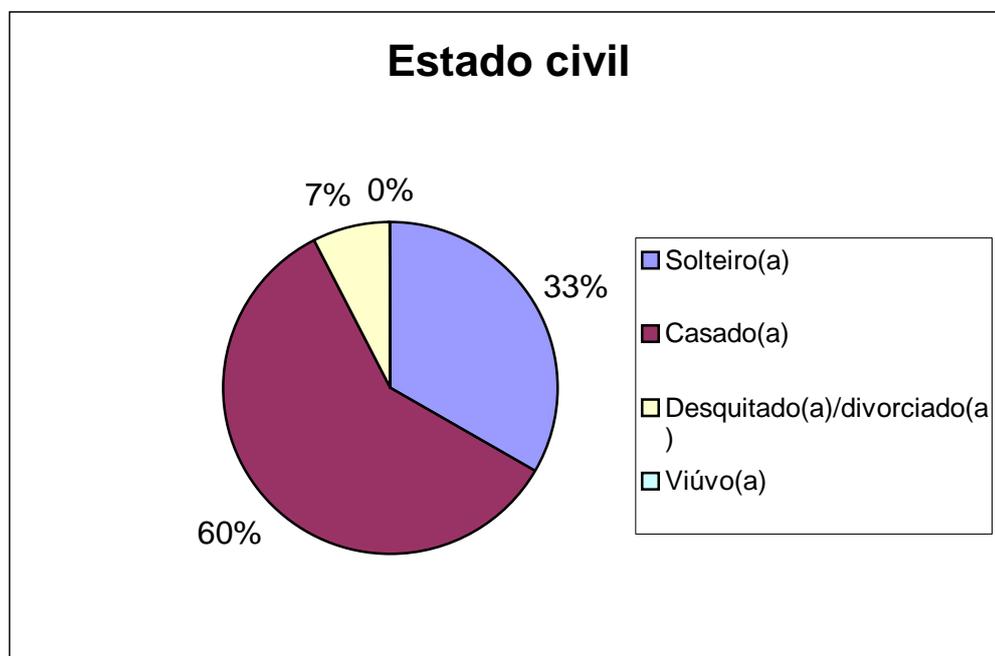


FIGURA 05 – ESTADO CIVIL

Quanto ao estado civil, a maioria, com 60% do total, correspondem a pessoas casadas. Houve também um número expressivo de pessoas solteiras, com 33% do total. Apenas 7% das pessoas pesquisadas eram desquitadas ou divorciadas. Nenhum dos respondentes era viúvo(a).

e) Escolaridade

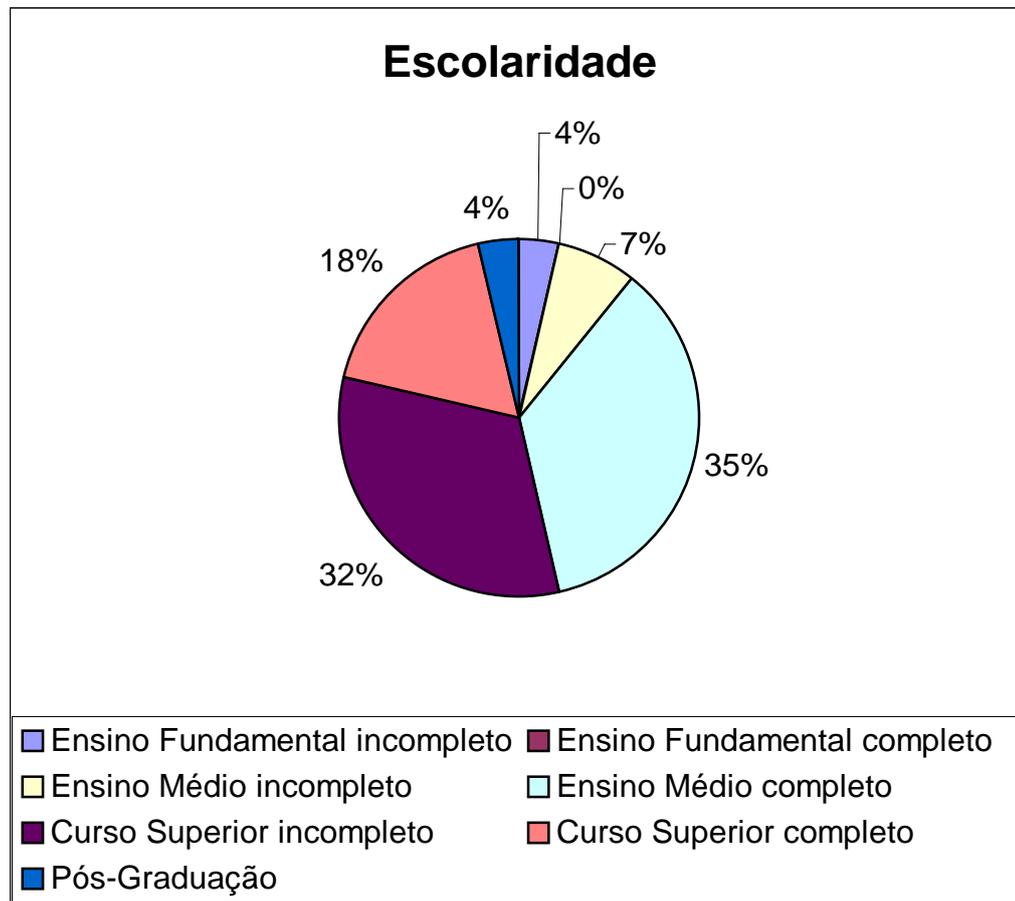


FIGURA 06 - ESCOLARIDADE

Quanto à escolaridade, 35% dos respondentes somente completaram o ensino médio. Outros 32% da amostra, possuem curso superior incompleto. O ensino superior completo, representou 18% das pessoas pesquisadas. Em seguida vem o ensino médio incompleto com 7%. Apenas 4% da amostra possuem curso de pós-graduação, o mesmo índice do ensino fundamental incompleto. Não houve respondentes que só tivessem completado o ensino fundamental.

f) Renda familiar

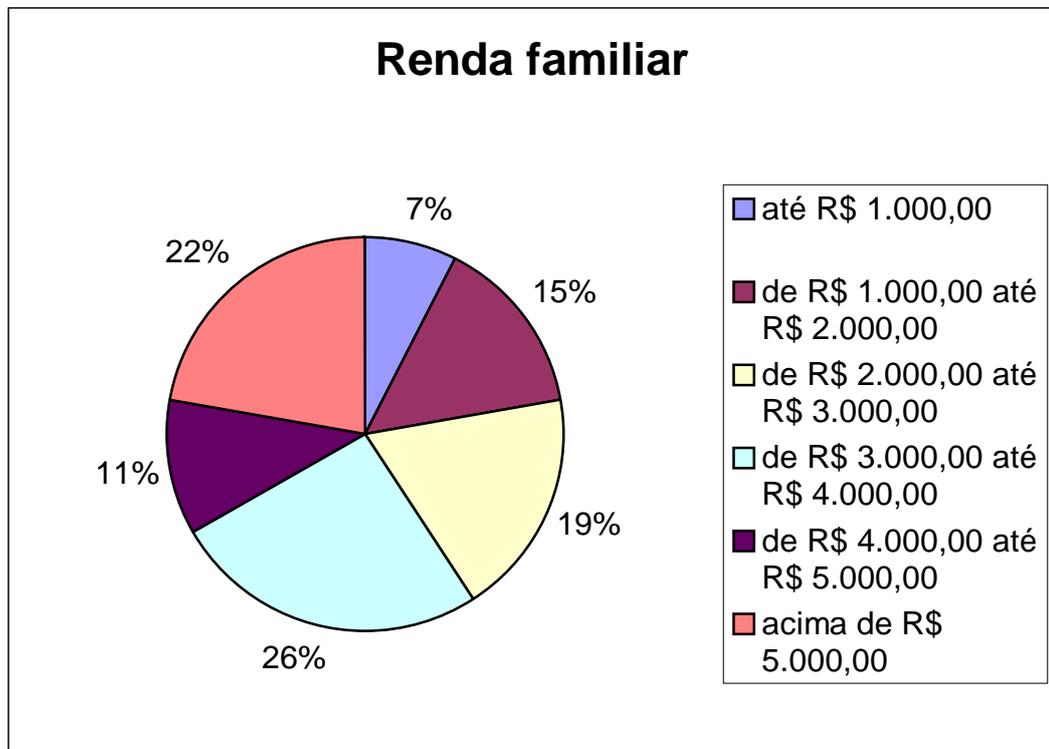


FIGURA 07 – RENDA FAMILIAR

Quanto à renda, a maior parte da amostra (26%), possui renda familiar entre R\$ 3.000,00 e R\$ 4.000,00. A menor parcela da amostra, representada por 7% dos respondentes, possuem uma renda familiar que não ultrapassa R\$ 1.000,00. Uma parcela significativa da amostra possui renda familiar acima de R\$ 5.000,00, representando 22% do total. Depois, em ordem decrescente de representatividade temos, com 19%, pessoas com renda entre R\$ 2.000,00 e R\$ 3.000,00. Com 15%, pessoas com renda familiar entre R\$ 1.000,00 e R\$ 2.000,00 e finalmente, 11% da amostra possui renda familiar entre R\$ 4.000,00 e R\$ 5.000,00.

4.2 JANELA DO CLIENTE DA AGÊNCIA CHÁCARA DAS PEDRAS

A “Janela do Cliente” foi a ferramenta utilizada para a análise dos dados coletados na pesquisa quantitativa. Foi calculada a média de importância e de satisfação para cada um dos 22 atributos pesquisados. Após, com o auxílio do software Microsoft Excel, eles foram distribuídos em cada um dos quatro quadrantes da “Janela do Cliente”. Os quatro quadrantes são: “Força Competitiva”, “Superioridade Irrelevante”, “Vulnerabilidade Competitiva” e “Relativa Indiferença”.

Segue abaixo a média de cada um dos atributos e a média geral.

	Atributo	Importância	Satisfação
1	Agilidade no atendimento	4,68	4,07
2	Atendimento telefônico	4,35	3,83
3	Auto-atendimento via internet	4,29	4,09
4	Terminais de auto-atendimento	4,30	4,28
5	Caixas da agência	4,26	3,14
6	Quantidade de funcionários no atendimento	4,29	3,25
7	Cordialidade dos funcionários	4,57	4,22
8	Acesso a informações sobre produtos/serviços	4,15	3,96
9	Agilidade na solução de problemas	4,77	4,20
10	Apresentação pessoal dos funcionários	3,81	4,22
11	Qualificação profissional dos funcionários	4,19	4,00
12	Confiança nos funcionários	4,85	4,30
13	Localização da agência	4,50	4,44
14	Organização e limpeza da agência	4,15	4,46
15	Acesso às informações dos serviços prestados	4,44	4,04
16	Amizade pessoal com funcionários	4,00	4,24
17	Confiança nos produtos/serviços do Banco	4,67	4,15
18	Conhecimento sobre novos produtos/serviços	4,04	3,92
19	Valor das tarifas praticadas	4,64	2,93
20	Facilidade de acesso na agência	4,56	4,11
21	Climatização da agência	4,07	3,93
22	Valor das taxas de juros praticadas	4,42	3,11
	TOTAL	4,36	3,95

Abaixo temos a “Janela do Cliente” com os atributos distribuídos nos quatro quadrantes, conforme as suas médias apuradas.

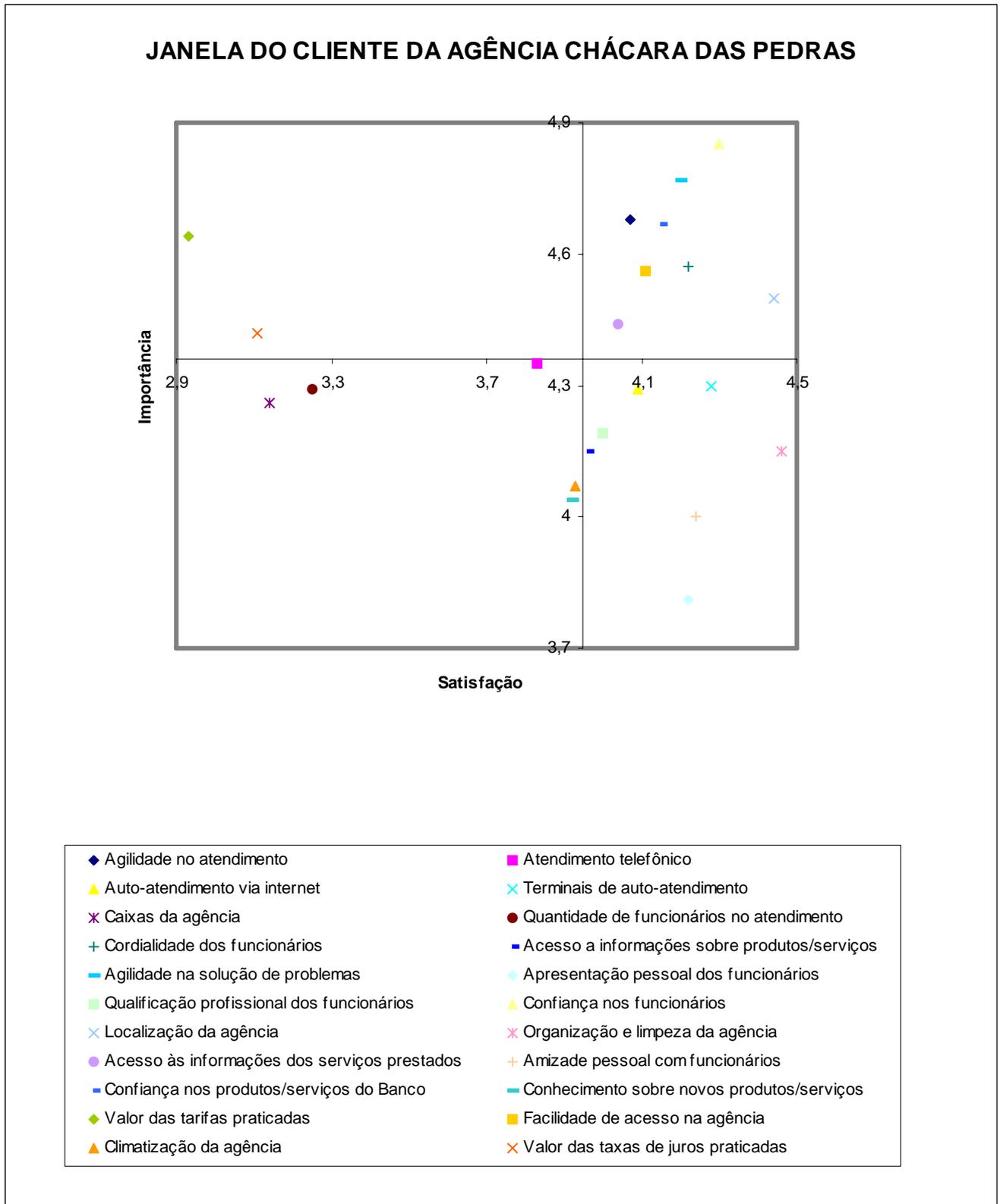


FIGURA 08 – JANELA DO CLIENTE DA AGÊNCIA CHÁCARA DAS PEDRAS

4.2.1 Força Competitiva – Quadrante A

Neste quadrante localizam-se os atributos que possuem níveis de importância e de satisfação acima da média. Eles formam a força competitiva da agência Chácara das Pedras e são diferenciais para o cliente, gerando satisfação e fidelização.

Dos vinte e dois atributos pesquisados, oito deles se localizam neste quadrante, ou seja, 36% do total. São eles:

- Agilidade no atendimento – este atributo localiza-se aqui por ser considerado um dos mais importantes de todos que foram pesquisados. O nível de satisfação ficou acima, porém, próximo da média. Seria interessante definir ações para que se mantenha ou melhore este nível de satisfação, a fim de que ele não venha a fazer parte da vulnerabilidade competitiva da empresa;
- Cordialidade dos funcionários – considerado um dos mais importantes e com altos níveis de satisfação. Cabe lembrar que uma das características dos serviços é a inseparabilidade, em que, a pessoa que presta o serviço também faz parte dele;
- Agilidade na solução de problemas – foi o segundo mais importante de todos os atributos pesquisados, apresentando um ótimo nível de satisfação. Cabe salientar a importância de se manter este atributo com altos níveis de satisfação, devido ao fato de que, a insatisfação pode resultar em reclamações no Banco Central do Brasil;
- Confiança nos funcionários – foi considerado o mais importante de todos os atributos pesquisados. O nível de satisfação em relação a este atributo também foi muito acima da média. Daí a importância de se manter o quadro funcional da agência preparado de forma a manter sua credibilidade alta;
- Localização da agência – considerado o atributo com a segunda melhor média de satisfação entre todos pesquisados. Isto se deve ao fato de que 81% dos respondentes residem em Porto Alegre.

Geralmente, o cliente procura utilizar a agência que fica mais próxima de sua residência ou de seu local de trabalho. No caso da agência Chácara das Pedras, a sua localização é uma força competitiva;

- Acesso às informações dos serviços prestados – entre os atributos que fazem parte da força competitiva da agência, foi o que apresentou menores níveis de importância e de satisfação. Merece especial atenção para que continue fazendo parte da força competitiva da agência. Este atributo refere-se a todas as informações relacionadas aos serviços prestados aos clientes, tais como: características, prazos, taxas de juros, tarifas, entre outros;
- Confiança nos produtos/serviços do Banco – está entre os cinco atributos considerados mais importantes entre todos. Apresentou um bom índice de satisfação. Este atributo está muito relacionado à imagem que o Banco do Brasil mantém frente aos consumidores. Devido à sua importância e ao tipo de serviço que um banco presta aos seus clientes, é de suma importância manter seu índice de satisfação sempre alto, a fim de se evitar a perda de clientes para a concorrência;
- Facilidade de acesso na agência – este está diretamente relacionado à localização da agência, porém, cabe salientar que uma agência pode estar muito bem localizada, mas o seu acesso pode estar sendo dificultado por inúmeras razões, tais como: ruas bloqueadas ou de mão única, poucos meios de transporte disponíveis, ausência de rampas para acesso de cadeirantes, entre outros. Trata-se de um atributo importante devido ao fato de que, a dificuldade de acesso poderia desestimular um cliente a manter um relacionamento com a agência.

4.2.2 Superioridade Irrelevante – Quadrante B

Neste quadrante estão localizados os atributos que apresentaram índices de satisfação acima da média, porém, não são considerados importantes na visão do cliente. Do total de atributos pesquisados, 32% localizam-se neste quadrante, em outras palavras, sete dos vinte e dois atributos.

Neste quadrante, a empresa poderia tomar duas atitudes possíveis em relação a cada um dos atributos. Em uma delas, caso um atributo seja fonte de dispêndio de recursos, a empresa poderia deixar de oferecê-los aos clientes, visto que os mesmos não o consideram importante. A segunda situação, seria a de, aumentar a percepção dos clientes em relação a estes atributos, pois ela já consegue atender eles de forma satisfatória.

Os atributos localizados neste quadrante, são:

- Auto-atendimento via internet – apresentou um bom nível de satisfação, e quanto à importância, ficou apenas um pouco abaixo em relação à média geral. O site do Banco do Brasil, há dois meses atrás, foi todo remodelado, com o objetivo de facilitar o seu uso pelos clientes, além de tornar a navegação mais agradável, com produtos e serviços mais semelhantes ao perfil de cada cliente. Caso a agência consiga melhorar a percepção de seus clientes em relação a este atributo, ele poderá vir a fazer parte da força competitiva da agência;
- Terminais de auto-atendimento – possui certo nível de importância, porém, abaixo da média. A satisfação apresentada foi considerada boa. A agência possui um total de sete terminais de auto-atendimento. Geralmente, eles são mais utilizados no início do mês, quando o movimento da agência é maior. O objetivo dos terminais, além de redução nas filas, é o de prestar maior agilidade aos clientes, além de possuírem um custo reduzido ao banco em relação à estrutura necessária e ao quadro funcional da agência. Sendo assim, cabe à agência aumentar a percepção dos clientes em relação a este atributo a fim de fazer com que ele passe a fazer parte da sua força competitiva;
- Acesso a informações sobre produtos/serviços – neste quadrante, foi o atributo que mais se aproximou da média geral de satisfação. Também obteve a quinta menor média de importância de todos os atributos relacionados. Este atributo refere-se a todo tipo de informação sobre os produtos e serviços que a agência oferece aos seus clientes. Essas

informações têm a ver com as características, tais como: finalidade, prazo, valor, tarifas, entre outras;

- Apresentação pessoal dos funcionários – este atributo tem a ver com a forma com que os funcionários se apresentam aos clientes, suas vestimentas, higiene pessoal, linguajar utilizado, etc. De todos os atributos pesquisados, foi o que apresentou, na visão do cliente, a menor média de importância. Porém, apresentou uma boa média de satisfação entre os clientes. No Banco do Brasil, não existe uma exigência para o uso de determinado tipo de roupas, no entanto, exige-se do funcionário bom senso para vestir-se de forma apropriada ao ambiente e ao tipo de trabalho realizado. Sugere-se também que os funcionários se apresentem com boas condições de higiene pessoal e que não utilize gírias e nem termos técnicos, com o objetivo de que a comunicação seja clara para o cliente;
- Qualificação profissional dos funcionários – a satisfação em relação a este atributo foi acima da média, porém, não é considerado importante para o cliente. Cabe destacar que, o nível de exigência mínimo para fazer parte do quadro funcional do Banco, além de ser aprovado em concurso público, é o de possuir o ensino médio completo. Destaca-se o fato de que, o Banco possui um sistema de pontuação em relação à qualificação de cada funcionário. Esta pontuação serve para que se possa fazer um ranking dos funcionários quando uma vaga para promoção surge na empresa, ou seja, quanto mais qualificado, mais fácil torna-se conquistar uma promoção;
- Organização e limpeza da agência – foi o atributo que apresentou o maior índice de satisfação entre todos os pesquisados, porém, seu índice de importância ficou bem abaixo da média. No entanto, uma das características dos serviços é a intangibilidade, em que, procurando reduzir a incerteza quanto à qualidade dos serviços prestados, o cliente acabará procurando sinais da qualidade destes serviços, e um deles é a organização e a limpeza da agência;

- Amizade pessoal com funcionários – foi o segundo atributo com menor importância para os clientes, porém, apresentou bom nível de satisfação. Isto se deve ao fato de que uma das peculiaridades do serviço bancário é o relacionamento estável com o cliente, sendo que em alguns casos, a relação chega a ser diária.

4.2.3 Relativa Indiferença – Quadrante C

Neste quadrante estão localizados os atributos que os clientes consideraram pouco importantes e que apresentaram um baixo nível de satisfação. De todos os atributos pesquisados, 23% deles, ou seja, 5 atributos localizam-se neste quadrante.

Num primeiro momento, a agência não precisaria concentrar esforços para melhorar seu desempenho nestes atributos, pois eles não são considerados importantes para os clientes. Porém, caso os clientes aumentem sua percepção em relação a eles, e o desempenho da agência continue o mesmo, eles poderão vir a fazer parte da vulnerabilidade competitiva. Portanto, talvez seja interessante para a agência, melhorar seu desempenho nesses atributos, ao mesmo tempo em que também aumenta a percepção dos clientes. Desta forma, eles passariam a fazer parte da força competitiva da agência.

Os cinco atributos deste quadrante são:

- Atendimento telefônico – este atributo merece especial atenção, pois de todos os que fazem parte deste quadrante, foi o que mais se aproximou da média geral de importância. Caso a percepção dos clientes em relação a ele aumente, mesmo que pouco, ele passará a fazer parte da vulnerabilidade competitiva da agência. Dessa forma, é muito importante que a agência concentre seus esforços no sentido de melhorar o índice de satisfação em relação ao atendimento telefônico, de forma que ele venha a fazer parte da força competitiva;
- Caixas da agência – este atributo também corre o sério risco de fazer parte do quadrante B, ou seja, da vulnerabilidade competitiva, caso a percepção dos clientes venha a aumentar. Este atributo é o terceiro

com a menor média em satisfação entre todos os que foram pesquisados. Geralmente, o principal motivo que gera insatisfação em relação a este atributo, é a fila em que o cliente é submetido, principalmente no início de cada mês. A agência também deve concentrar esforços para que o nível de satisfação deste atributo venha a melhorar;

- Quantidade de funcionários no atendimento – neste quadrante, este atributo foi o que apresentou a segunda média de importância mais próxima da média geral. Apresentou também, o quarto pior índice de satisfação entre todos que foram pesquisados. Este índice de insatisfação também pode estar relacionado ao tempo de espera do cliente para ser atendido. Merece especial atenção pelo fato de que, caso a percepção do cliente aumente, este atributo passará a fazer parte da vulnerabilidade competitiva da agência;
- Conhecimento sobre novos produtos/serviços – apesar de considerado pouco importante, este atributo se aproximou bastante da média de satisfação. De todos os atributos, foi o que obteve a terceira menor média de importância. Este atributo refere-se às informações que são oferecidas aos clientes sobre os produtos ou serviços mais recentes, prestados pelo Banco;
- Climatização da agência – entre os atributos deste quadrante, foi o que apresentou o menor índice de insatisfação, ou seja, foi o que mais se aproximou da média geral. Não foi considerado um atributo importante, porém, cabe ressaltar que a pesquisa foi realizada no inverno. Daí, surge uma questão: se a pesquisa fosse realizada no verão, a média de importância deste atributo seria diferente? Seguindo este raciocínio, caso a percepção do cliente aumente e a agência não melhore seu desempenho, este atributo passará a fazer parte da vulnerabilidade competitiva. Portanto, cabe à agência dirigir esforços com o objetivo de melhorar seu desempenho, fazendo com que, este atributo possa vir a fazer parte da força competitiva.

4.2.4 Vulnerabilidade Competitiva – Quadrante D

Os atributos aqui localizados são aqueles que o cliente considera muito importante mas que ele está insatisfeito. São os atributos que precisam melhorar seu desempenho de forma imediata, devido à sua importância, de forma a atender às necessidades não satisfeitas dos consumidores.

Nesta pesquisa, este quadrante foi o que apresentou o menor número de atributos, apenas dois, representando 9% do total.

Os atributos que fazem parte deste quadrante na “Janela do Cliente”, da agência Chácara das Pedras, são:

- Valor das tarifas praticadas – este foi o atributo com o pior índice de satisfação entre todos que foram pesquisados. Destaca-se também o fato de que ele é o quinto atributo mais importante na opinião dos clientes pesquisados. Isto revela o quanto os clientes estão insatisfeitos com as tarifas bancárias. No entanto, é importante salientar que a agência não possui autonomia para reduzir as tarifas praticadas, visto que elas são as mesmas para todas as agências. A única forma de fazer com que este atributo passe a fazer parte da força competitiva da agência, seria ocorrendo uma reestruturação geral nas tarifas praticadas pelo Banco. Porém, conforme o site do Banco Central do Brasil, nota-se que, as tarifas praticadas pelo Banco do Brasil, não estão nem acima e nem abaixo da média do mercado, ou seja, estão na mesma média;
- Valor das taxas de juros praticadas – este atributo foi o que apresentou o segundo pior índice de satisfação na opinião dos clientes, ficando atrás somente do valor das tarifas praticadas. Cabe ressaltar que, apesar de ter apresentado níveis de importância acima da média geral, diferentemente do atributo anterior analisado, ele não se apresentou entre os mais importantes, estando apenas em nona posição neste quesito. Destacamos também, o fato de que a agência possui pouca ou nenhuma autonomia, dependendo do produto ou serviço, sobre a taxa

de juros a ser praticada. Contudo, acaba por fazer parte da vulnerabilidade competitiva da agência, merecendo especial atenção.

De acordo com os resultados obtidos, é importante ressaltar que, os únicos dois atributos que fazem parte da vulnerabilidade competitiva da agência, não podem ser gerenciados pela agência. Isto se deve ao fato de que, as tarifas e as taxas de juros praticadas, são as mesmas em todas as agências do Banco do Brasil.

5. CONCLUSÕES

Ao final da realização deste trabalho, destaca-se que o objetivo geral e os objetivos específicos foram atingidos. Foi possível identificar, através da pesquisa qualitativa, quais são os atributos relacionados à decisão de compra no setor bancário.

Num segundo momento, com o auxílio da pesquisa quantitativa, os atributos foram mensurados tanto em escala de importância, quanto em escala de satisfação. As médias foram obtidas utilizando o software Microsoft Excel e, com os resultados, foi elaborada a “Janela do Cliente”, como mecanismo de análise dos dados.

Após a análise, destaca-se como um dos resultados mais relevantes, o fato de que 36% dos atributos pesquisados formam a força competitiva da agência Chácara das Pedras. São eles: a “agilidade no atendimento”, a “cordialidade dos funcionários”, a “agilidade na solução de problemas”, a “confiança nos funcionários”, a “localização da agência”, o “acesso às informações dos serviços prestados”, a “confiança nos produtos/serviços do Banco” e a “facilidade de acesso na agência”.

Os atributos que formam a força competitiva, são os responsáveis pela satisfação e fidelização dos clientes.

Outro resultado considerado relevante, consiste no fato de que, apenas 9% do total de atributos fazem parte da vulnerabilidade competitiva da agência. São eles: o “valor das tarifas praticadas” e o “valor das taxas de juros praticadas”. Destaca-se o fato de que, são atributos em que a agência possui pouca ou nenhuma autonomia para modificá-los.

Para que a agência possa estar constantemente se aprimorando, o ideal é que uma pesquisa deste tipo seja realizada no mínimo uma vez por ano. Isto deve-se ao fato de que as opiniões dos clientes tendem a mudar, seja em virtude de mudanças do próprio mercado, quanto em função dos desejos serem moldados pelos grandes meios de comunicação em massa.

Cabe ressaltar que uma das limitações deste trabalho consiste no número de clientes pesquisados. Esta limitação deve-se ao custo de tempo necessário à pesquisa.

O maior mérito deste trabalho, consiste no fato de que, é a primeira vez em que a opinião dos clientes da agência Chácara das Pedras é analisada sob a ótica da importância, versus a ótica da satisfação. Portanto, é a primeira vez também, em que se utiliza a ferramenta da “Janela do Cliente” para analisar os resultados da agência.

As análises realizadas ao longo deste trabalho, podem servir como material de apoio, para que a agência consiga melhorar seu desempenho em relação às necessidades de seus clientes. Desta forma, estará criando um diferencial competitivo para destacar-se num meio em que há forte concorrência.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, Karl e BRADFORD, Lawrence. **Serviços com Qualidade: a vantagem competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1992.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

LEBOEUF, Michael. **Como conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Habra, 1996.

NETO, Anníbal Affonso; PORTO, Rafael Barreiros. **Gestão de Marketing**. Brasília: UnB, 2006.

RODRIGUES, Paulo Renato. **O melhor dos tempos, O pior dos tempos**. Porto Alegre: Astratto, 2004.

Site do BANCO CENTRAL DO BRASIL. www.bancocentral.com.br
(consulta realizada em 17.09.2007)

ANEXO A – INSTRUMENTO DE PESQUISA QUANTITATIVA

MBA EM GESTÃO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS

Prezado Sr(a):

Este questionário é objeto de um trabalho de conclusão de MBA em Gestão em Negócios Financeiros. Esta pesquisa tem como objetivo identificar o Nível de Satisfação dos clientes da Agência Chácara das Pedras.

Perfil do Respondente

Sexo:

- feminino
- masculino

Idade:

- até 20 anos
- de 21 a 30 anos
- de 31 a 40 anos
- de 41 a 50 anos
- de 51 a 60 anos
- acima de 61 anos

Região onde você reside:

- Porto Alegre
- Grande Porto Alegre
- Interior do RS
- Outros Estados

Estado civil:

- solteiro(a)
- casado(a)/união estável
- desquitado(a)/divorciado(a)
- viúvo(a)

Renda Familiar:

- até R\$ 1.000,00
- de R\$ 1.000,00 até R\$ 2.000,00
- de R\$ 2.000,00 até R\$ 3.000,00
- de R\$ 3.000,00 até R\$ 4.000,00
- de R\$ 4.000,00 até R\$ 5.000,00
- acima de R\$ 5.000,00

Escolaridade:

- Ensino Fundamental incompleto
- Ensino Fundamental completo
- Ensino Médio incompleto
- Ensino Médio completo
- Curso Superior incompleto
- Curso Superior completo
- Pós-Graduação

Com base em sua experiência, gostaríamos que o Sr(a) respondesse o questionário indicando o grau de importância e de satisfação em cada atributo.

Importância:

- 1 – sem importância
- 2 – pouco importante
- 3 – indiferente
- 4 – importante
- 5 – muito importante

Satisfação: 1 – muito insatisfeito

- 2 – insatisfeito
- 3- indiferente
- 4 – satisfeito
- 5 – muito satisfeito

Atributos	Importância					Satisfação						
	Sem Importância	1	2	3	Muito Importante	Não Sei	Muito Insatisfeito	1	2	3	Muito Satisfeito	Não Sei
Agilidade no atendimento	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Atendimento telefônico	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Auto-atendimento via internet	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Terminais de auto-atendimento	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Caixas da agência	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Quantidade de funcionários no atendimento	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Cordialidade dos funcionários	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Acesso a informações sobre produtos/serviços	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Agilidade na solução de problemas	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Apresentação pessoal dos funcionários	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Qualificação profissional dos funcionários	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Confiança nos funcionários	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Localização da agência	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Organização e limpeza da agência	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Acesso às informações dos serviços prestados	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Amizade pessoal com funcionários	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Confiança nos produtos/serviços do Banco	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Conhecimento sobre novos produtos/serviços	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Valor das tarifas praticadas	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Facilidade de acesso na agência	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Climatização da agência	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Valor das taxas de juros praticadas	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	

Obrigado pela sua participação!