

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Fátima Elisabete Vidal da Rocha Machado de França

DIAGNÓSTICO DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES
EM RELAÇÃO AO ATENDIMENTO DO BANCO DO BRASIL S.A.
NA AGÊNCIA DE NAVEGANTES (SC)

Porto Alegre
2009

Fátima Elisabete Vidal da Rocha Machado de França

DIAGNÓSTICO DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES
EM RELAÇÃO AO ATENDIMENTO DO BANCO DO BRASIL S.A.
NA AGÊNCIA DE NAVEGANTES (SC)

Trabalho de conclusão de curso de
Especialização 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
Gestão em Negócios Financeiros.

Orientador: Prof. Paulo Ceak Delayti
Motta

Porto Alegre
2009

Fátima Elisabete Vidal da Rocha Machado de França

DIAGNÓSTICO DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES
EM RELAÇÃO AO ATENDIMENTO DO BANCO DO BRASIL S.A.
NA AGÊNCIA DE NAVEGANTES (SC)

Trabalho de conclusão de curso de Especialização 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 Gestão em Negócios Financeiros.

Conceito final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. -

Prof. Dr. -

Prof. Dr. -

Orientador - Prof. Dr -

AGRADECIMENTOS

Ao Banco do Brasil S.A. que a todos nós incentivou e patrocinou a oportunidade através da Universidade Corporativa, UniBB, sem a qual muitos de nós não estaríamos aqui.

Aos professores e tutores que não mediram esforços para nos enriquecer com sua experiência e sabedoria, assim como as equipes de apoio, sobretudo nesta nova e desafiadora formatação de ensino à distância.

Aos colegas, cujas dúvidas e contribuições permitiram a construção do conhecimento de todos, colaborando para a excelência dos resultados.

Toda a minha família pelo apoio e por compreenderem a importância que dei à dedicação de tempo e esforço para participar do curso.

Aos clientes, que colaboraram diariamente para buscarmos mais qualidade e são a razão primeira e última do marketing.

RESUMO

Este estudo analisa o grau de satisfação dos clientes com o atendimento oferecido pela Agência do Banco do Brasil S. A. de Navegantes (SC). O principal objetivo desta pesquisa foi o de buscar distinguir os pontos de maior satisfação e/ou insatisfação dos clientes selecionados para este estudo.

Haja vista que, nos dias de hoje, dada a similaridade dos produtos e serviços oferecidos ao mercado pelos diversos concorrentes da indústria financeira, identificar e avaliar o grau de satisfação dos clientes é fundamental para o desenvolvimento da organização. E o atendimento tem se tornado o grande diferencial competitivo em função de ser o valor mais percebido pelos clientes.

A pesquisa foi realizada dentro do método Survey é descritiva com tratamento quantitativo dos dados, que foram coletados com aplicação de questionário elaborado pela própria pesquisadora e praticado no período de 10 a 31 de maio de 2007 no saguão da agência e na sala de auto-atendimento.

Os resultados permitem concluir que quanto ao perfil, a maioria dos clientes encontram-se na faixa etária de 19 a 60 anos, são do sexo masculino, possuem em sua maioria ensino médio completo, com renda de até R\$ 2.000,00 e tem como ocupação empregado junto a empresa privada, autônomo ou profissional liberal.

Com relação aos índices de satisfação o maior grau de satisfação percebido é no atendimento pessoal e o maior grau de insatisfação são as filas.

O resultado da pesquisa aponta para um padrão de atendimento bom, mas deve-se buscar ações de melhoria visando a excelência.

Palavras-chave:

Atendimento - Clientes - Satisfação do Cliente

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Conglomerado do Banco do Brasil. Fonte: Banco do Brasil S.A	-----19
Figura 2 – Estrutura Interna do Banco do Brasil	-----20
Quadro 01 – História do Banco do Brasil	-----21
Gráfico 1 – Faixa Etária	-----41
Gráfico 2 – Sexo	-----42
Gráfico 3 – Escolaridade	-----43
Gráfico 4 – Ocupação	-----44
Gráfico 5 – Frequência de Comparecimento à Agência	-----45
Gráfico 6 – Distribuição dos Clientes por Faixa Salarial	-----46
Gráfico 7 – Satisfação Quanto ao Atendimento do Funcionário	-----47
Gráfico 8 – Satisfação Quanto ao Tempo de Espera na Fila	-----47
Gráfico 9 – Satisfação Quanto aos Terminais de Auto-atendimento	-----48
Gráfico 10 – Satisfação Quanto ao Atendimento Telefônico	-----49
Gráfico 11 – Satisfação Quanto a Agência de Forma Geral	-----50

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	A EMPRESA	12
2.1	A CRONOLOGIA DA INSTITUIÇÃO	21
2.1.1	A informatização	22
2.1.2	A gestão de pessoal	22
2.1.3	A missão	23
2.2	A AGÊNCIA DE NAVEGANTES (SC)	23
2.2.1	A Estrutura da Agência de Navegantes (SC)	24
3	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	25
3.1	MARKETING	25
3.1.1	Conceitos aplicados ao marketing	26
3.1.2	Aplicações de Marketing	26
3.1.3	Mix de Marketing	28
3.1.4	Orientações da empresa para o mercado	29
3.1.4.1	Orientações de Produção	29
3.1.4.2	Orientações de Produto	29
3.1.4.3	Orientação de Vendas	30
3.1.4.4	Orientações de Marketing	30
3.1.5	Administração de Marketing	31
3.1.6	Marketing de Relacionamento	32
3.1.7	Marketing em relação ao banco	33
3.2	SATISFAÇÃO, VALOR E RETENÇÃO DO CLIENTE	34
3.2.1	Satisfação do Cliente	34
3.2.2	Valor para o Cliente	36
3.2.3	Retenção do Cliente	36
4	METODOLOGIA E ANÁLISE DOS DADOS	38
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	38
4.2	COLETA DE DADOS	39
4.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA	39
4.4	TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	40

5	RESULTADOS: ANÁLISE E DESCRIÇÃO DOS DADOS	41
5.1	Perfil do Cliente	41
5.2	Índices de satisfação	46
6	CONCLUSÕES	51
	REFERÊNCIAS	53
	ANEXO	55

1 INTRODUÇÃO

A satisfação do cliente é a principal pilastra que garante a existência de toda e qualquer instituição. Na atual conjuntura econômica na qual estamos inseridos, a qualidade na prestação de serviços é fundamental para toda e qualquer organização que deseja superar a concorrência e destacar-se como empresa de sucesso no ramo em que atua.

Como saber se o atendimento oferecido em nossa organização está satisfazendo as necessidades do cliente, ou até mesmo superando-as?

Considerando que houve um aumento do número de pessoas incluídas no mercado bancário ocasionando filas, longos períodos de tempo de espera no atendimento, grande demanda de chamadas por telefônicas nas agências, fatores que influenciam no atendimento.

Os bancos, por sua vez, visando à busca pelo lucro e produtividade e não dispondo de mão de obra suficiente para atendimento desta demanda, recorre a equipamentos de última geração e disponibiliza as operações no auto-atendimento em vários canais: ATMs (Automated Tellek Machines), Call Center, Internet e Móbile bank.

Para o Banco do Brasil, assim como para qualquer outra organização, ouvir a voz do cliente é fundamental para ter o retorno de como as políticas orientadas ao cliente são percebidas por este.

Assim, a motivação sobre o tema deste trabalho se dá, além da sua própria relevância, pelo fato de focar as percepções do cliente quanto ao atendimento da Agência de Navegantes, considerando-se que o cliente de uma agência de uma cidade pequena, apresenta características totalmente distintas de outras como as encontradas nas grandes cidades e capitais.

Para ouvir o cliente, existem ferramentas específicas com a finalidade de obter com maior grau de precisão possível informações sobre a satisfação do cliente.

Nota-se, porém, que muitas ferramentas utilizadas têm-se mostrado ineficazes quanto ao resultado esperado, algumas por apresentarem informações incompletas, outras pela falta de clareza nos resultados obtidos e outros motivos além dos citados.

Como se pode perceber na interrogação supracitada, não basta atender as necessidades do cliente é preciso superá-las. O administrador de sucesso do século XXI deve estar atento com o mercado cada vez mais competitivo, já que as instituições financeiras estão passando por um processo contínuo.

A globalização eliminou fronteiras e limites outrora impostos às organizações que impedem muitas vezes a entrada de multinacionais em muitos países dentre eles o Brasil, porém, com o advento da abertura de mercado a concorrência passou a outro nível muito mais acirrado, e causando grandes alterações em todas as áreas administrativas.

Com o foco voltado para o cliente o marketing assume cada vez mais sua importância não só para desenvolvimento da empresa, mas também para sua própria sobrevivência neste cenário dantesco.

Baseado neste programa percebe-se a necessidade deste estudo com a finalidade de adotar procedimentos necessários a análise de satisfação dos clientes, considerada atualmente ferramenta indispensável para o desenvolvimento mercadológico e acompanhamento da qualidade do atendimento na prestação serviços.

Logo, neste contexto, propõe-se uma análise mais profunda dos meios de medição do nível de satisfação do cliente, objetivando aprimorá-los a fim de maximizar o seu aproveitamento, tendo consciência que a veracidade e agilidade na administração de tais informações, podem construir fator de grande valia na excelência do atendimento e conseqüentemente no resultado da organização.

O objetivo geral do trabalho consiste em analisar o grau de satisfação dos clientes do Banco do Brasil S.A. na agência de Navegantes - SC em relação ao atendimento oferecido e sugerir o uso de pesquisa para o seu aprimoramento. Mais especificamente apresenta os seguintes objetivos específicos:

- a) Conhecer o perfil básico do cliente;
- b) Verificar a frequência de comparecimento do cliente à agência de Navegantes (SC);
- c) Identificar o grau de satisfação dos clientes quanto ao atendimento dos funcionários, tempo de espera na fila do caixa, terminais de auto-atendimento e atendimento telefônico, tendo como foco a agência de Navegantes (SC).
- d) Propor melhorias que possam subsidiar análises e ações de melhoria do atendimento oferecido pela agência de Navegantes (SC).

2 A EMPRESA

A história do Banco do Brasil apresenta estreita relação com a própria história do País. Sua trajetória está umbilicalmente ligada às origens do Estado brasileiro, carrega em si a imagem e semelhança da sociedade que o abriga, com suas contradições e gigantismos. Levando em conta que possui agências e núcleos nos mais diversos cantos de nosso território nacional, pode-se dizer que ocupa os mesmos 8.500 quilômetros quadrados e carrega em sua gente todo o multifacetado espectro étnico mostrado pelo povo brasileiro.

A exemplo do País apresenta pontos altos e baixos em seu desempenho. É agente de desenvolvimento, executando políticas governamentais de fomento à atividades econômicas e sociais, porém já foi utilizado como instrumento de promoção de políticas inadequadas.

Atualmente, enfrenta a dicotomia de ter obrigação legal de prestar serviços de cunho social e, ao mesmo tempo, oferecer lucros a seus acionistas nos mesmos patamares de instituições com objetivos meramente capitalistas.

Em 2008 o Banco do Brasil registrou lucro líquido de R\$ 8,8 bilhões, desempenho 74% maior do que o observado no ano anterior. O resultado corresponde a Retorno sobre Patrimônio Líquido (RSPL) de 32,5%, contra 22,5 no ano anterior, lucro por ação igual a R\$ 3,43. Desconsiderados os efeitos extraordinários, o lucro líquido em 2008 foi de R\$ 6,7 os efeitos extraordinários, o lucro líquido em 2008 foi de R\$ 6,7 bilhões, 13,7% maior do que o observado no ano anterior.

Com relação a modernização tecnológica, o Banco do Brasil renovou 7.730 terminais de auto-atendimento e adquiriu mais 2.100 novas máquinas, tendo modernizado 23% de seu parque. Para permitir o atendimento às crescentes demandas de negócios e a realização de projetos, o BB também elevou sua capacidade de processamento para 135 mil MIPS.

O Banco encerrou o ano com uma base de 47 milhões de clientes. No final do período, o BB contava com 30,3 milhões de contas correntes (28 milhões de contas de pessoa física e 2 milhões de pessoa jurídica), evolução de 10,8% em relação ao mesmo período do ano anterior. Dos clientes não correntistas, 7,4 milhões eram poupadores, 2,5 milhões beneficiários do INSS e 5,4 milhões clientes de outros produtos e serviços.

Além disso, foram somados mais 604 mil clientes à base do BB em virtude da incorporação do BESC.

A carteira de crédito total (incluindo carteira externa, interna e prestação de garantias) alcançou R\$ 237,2 bilhões, crescimento de 11% em relação ao trimestre passado e de 41,9% sobre 2007.

No conceito da Resolução 2.682 do CVM, a carteira de crédito encerrou o trimestre com saldo de R\$ 224,8 bilhões, crescimento de 39,9% em 12 meses. Esse é o maior crescimento da carteira de crédito do BB registrado desde 2000, mesmo considerando a crise de crédito mundial.

Já a carteira doméstica terminou o ano em R\$ 209,7 bilhões, crescendo 40,4% em comparação com o resultado obtido ao final de 2007 e superando em mais de nove pontos percentuais o desempenho da indústria bancária (31,1%). A participação do BB no mercado nacional respondeu por 17,1% do crédito oferecido no SFN, ante 16% apurado em dezembro de 2007.

Em 2008, o BB negociou R\$ 14 bilhões relativos a operações envolvendo carteiras de crédito de instituições financeiras. O saldo em dezembro de 2008 dessas operações representava R\$ 9,8 bilhões, distribuídos em R\$ 3,1 bilhões em crédito consignado, R\$ 0,7 bilhão de financiamento de veículos e R\$ 6,0 bilhões de operações interbancárias. Nesse movimento, o BB destaca-se por possuir sistemas e metodologias desenvolvidos para a análise técnica dessas carteiras, o que traz maior agilidade e segurança ao processo.

Crédito a pessoa física cresce mais de 50% e supera R\$ 48 bilhões.

Merece destaque a evolução de 52,5 % da carteira de crédito pessoa física em 12 meses. No final do período, a carteira PF alcançou R\$ 48,8 bilhões. O crédito consignado, carro-chefe da carteira com R\$ 17,6 bilhões, cresceu 48,4% em relação ao ano anterior. Vale ainda mencionar a evolução de 120,7% no financiamento a veículos em comparação a dezembro de 2007. No trimestre, a expansão foi de 19,4%, totalizando saldo de R\$ 6,7 bilhões.

Crédito a empresas muito perto da marca de R\$ 100 bilhões.

A carteira de crédito para pessoas jurídicas cresceu 48,4% em relação ao mesmo período do ano anterior e 13,9% na comparação trimestral, totalizando R\$ 97,2 bilhões. O segmento de micro e pequenas empresas respondeu por R\$ 34,9 bilhões e o de corporate, grandes e médias empresas por R\$ 62,3 bilhões. As linhas de capital de giro

alcançaram R\$ 59,6 bilhões, crescimento de 53,1% em 12 meses, e as de financiamento a investimentos, R\$ 19,2 bilhões, evolução 43,4% em igual período.

Inadimplências sob controle mantêm-se em 2,4%, abaixo do SFN. Além de o BB obter crescimento sustentável da carteira de crédito, os níveis de inadimplência permanecem controlados, respeitando os rigorosos critérios de avaliação de crédito do BB.

A inadimplência nas operações vencidas há mais de 90 dias/carteira local registrou índice de 2,4% no período, bem abaixo da média do SFN (3,0) e do índice observado no final do ano de 2007 (2,7%).

Diante da atual conjuntura econômica, o Banco revisou os modelos estatísticos de perda esperada de crédito de suas carteiras, implicando contabilização de R\$ 1,6 bilhão de despesa de provisão adicional aos critérios mínimos estabelecidos pelo Banco Central do Brasil.

Os ativos totais chegaram a R\$ 521 bilhões, considerando a consolidação proporcional da participação do Banco do Brasil em 12 empresas e com a incorporação do BESC e BEP. A evolução foi de 42% em relação ao mesmo período do ano anterior. No trimestre, o crescimento foi de 13,8%.

R\$ 3,5 bilhões destinados aos acionistas.

A remuneração destinada aos acionistas somou, no ano, R\$ 3,521 bilhões, equivalentes a 40% do lucro líquido (payout). Foram destinados R\$ 1,548 bilhões na forma de juros sobre capital próprio (JCP) e R\$ 1,973 bilhão em dividendos. No 4º trimestre, foram distribuídos R\$ 1.177,7 milhões como remuneração aos acionistas, sendo R\$ 410,4 milhões na forma de JCP e R\$ 767,3 milhões em dividendos.

O BB registrou R\$ 362,6 bilhões em depósitos totais e captações no mercado aberto no final do ano, evolução de mais de 39% em relação a dezembro 2007. Destaque para os depósitos a prazo, que evoluíram 75,2% em 12 meses, totalizando R\$ 149,8 bilhões. No trimestre, essa modalidade também apresentou relevante crescimento de 17,2%.

BB lidera em recursos administrados com R\$ 246,3 bilhões.

A BB DTVM alcançou R\$ 246,3 bilhões em recursos administrados, evolução de 11,9% em 12 meses, com 20,7% de participação de mercado contra 18,3% em dezembro de 2007. No trimestre, o BB registrou R\$ 465 milhões em tarifas de administração de fundos, valor 7,1% superior ao registrado no mesmo período do ano

anterior. Conforme ranking divulgado pela ANBID, o Banco do Brasil é líder nos recursos terceiros em fundo e clubes de investimentos e carteiras administradas.

Spread do BB em queda atinge 7,1%.

No ano de 2008, o spread do Banco atingiu 7,1%, diante dos 7,6 apurados no ano de 2007. Essa queda é explicada não só pela retratação do spread nas carteiras de crédito, mas também pelo crescimento na alocação de recursos em Aplicações Interfinanceiras de Liquidez que, embora tragam redução do spread em termos percentuais, proporcionam ganhos reais à Margem Financeira Bruta.

Contudo, o crescimento das receitas em patamar inferior ao aumento da carteira de crédito (40%) evidencia a capacidade do Banco do Brasil de expandir seus ganhos a partir da geração de novos negócios.

O Banco Popular do Brasil registrou em 2008 o melhor resultado desde sua criação, com lucro líquido de R\$ 2,08 milhões, obtendo desempenho positivo após uma forte reestruturação, iniciada em 2006, e que contou também com iniciativas de racionalização das linhas de microcrédito, além do alinhamento estratégico com o BB.

O Banco Popular fechou o ano de 2008 com uma carteira de 1,43 milhão de clientes, 3.316 pontos de atendimento em operações em 1.512 municípios localizados em todos os estados do país e no Distrito Federal, o que representa um crescimento superior a 20% em relação a 2007.

Durante o ano de 2008, os 348 Correspondentes que atuaram como Pontos de Interesse Estratégico, instalados próximo às agências do BB, presentes em todos os estados da federação, apresentaram a expressiva marca de 19 milhões de transações processadas, mais do que o dobro registrado em 2007. Esses Pontos contribuem para a diminuição do fluxo de usuários nas agências do BB, melhorando a qualidade do atendimento prestado.

Em 2008, o número de transações processadas pelo Banco Popular ultrapassou 65 milhões, movimentando recursos da ordem de R\$ 12,08 bilhões. Dessa forma, a receita com prestação de serviços atingiu R\$ 57,38 milhões. Acompanhando o resultado dos últimos dois anos, as Despesas Administrativas apresentaram redução de 2,4%, contribuindo, efetivamente, para a evolução dos números do Banco Popular.

Foram realizadas 218,8 mil operações de microcrédito em 2008, com empréstimos de R\$ 44,62 milhões, fechando o ano com saldo da carteira de R\$ 21,5 milhões. Desde o início das atividades do Banco Popular, em 2004, já foram concedidos

mais de R\$ 440 milhões em empréstimos, por meio de 3,4 milhões de operações, revelando um valor médio de R\$ 128.

Em 2008, o Banco manteve a liderança no mercado de câmbio exportação e importação, com participações de 28% e 24,6% e volume de US\$ 54,2 bilhões e US\$ 34,4 bilhões, respectivamente, e no ranking de agentes financeiros em operações de comércio exterior do BNDES, com US\$ 1,7 bilhão em desembolso na modalidade BNDES - Exim.

A carteira de crédito desse segmento encerrou o ano com saldo de US\$ 17,2 bilhões, crescimento de 44,6% em 12 meses. Destaque para ACC/ACE, com volume contratado de US\$ 13 bilhões.

A estratégia negocial DRS contabilizou R\$ 5,5 bilhões em recursos programados, valor 76,4% superior ao observado no mesmo período do ano anterior. No final do período, havia 4,7 mil planos de negócio em implementação, envolvendo mais de 1,2 milhão de famílias em 4.787 municípios.

BB obtém bons resultados com ações de Sustentabilidade.

O Banco do Brasil, em ação pioneira, passa a divulgar trimestralmente, no relatório Análise de Desempenho, as informações de sustentabilidade, que podem ser conferidas no site www.bb.com.br/ri.

Com isso, o BB reafirma seu compromisso de divulgar informações com maior transparência e busca o constante aperfeiçoamento de seus processos para agregar valor ao relacionamento e ecoeficiência e obter reconhecimento do mercado investidor.

No tocante à carteira de MPE, foi apurado crescimento de 41,7% em comparação com o 4º trimestre de 2007, com volume de R\$ 34,9 bilhões. Em comparação ao trimestre anterior, o crescimento foi de 9%.

Destaque para o crescimento da base de clientes, que evoluiu 3,7% em comparação com o 3º trimestre de 2008, e 15,5% em comparação com o 4º trimestre de 2007.

BB é líder nas operações de repasse do BNDES.

Conforme ranking divulgado pelo BNDES, o BB atingiu em 2008 a liderança no ranking de repasses globais do Sistema BNDES/Finame, com desembolsos de R\$ 9 bilhões, que representam aumento de 40,6% sobre 2007. Nos últimos seis anos, o crescimento médio anual dessas operações no BB foi de 36%. Tal resultado permitiu ao BB superar em R\$ 72 milhões o seu principal concorrente.

As Receitas de Intermediação Financeira somaram R\$ 55,2 bilhões no ano, crescimento de 37,2% em 12 meses. Merecem destaque as Receitas com Operações de Crédito, que evoluíram 31,5% no mesmo período, totalizando R\$ 33,2 bilhões.

Despesa com PCLD compatível com o crescimento da carteira de crédito.

Desconsiderados os efeitos extraordinários, as despesas com provisão de créditos de liquidação duvidosa registraram aumento de 26,5% em 2008, totalmente em linha com o crescimento da carteira de crédito (no conceito da Resolução 2.682/99), que evoluiu, 39,9% no mesmo período.

Índice de Basileia encerrou 2008 em 15,6%. Esse índice é superior aos 11% exigidos pelo Banco Central e permite ao BB a alavancagem de mais de R\$ 115 bilhões em ativos de crédito, considerando a ponderação de 100%.

O saldo da carteira de agronegócio atingiu R\$ 63,7 bilhões, crescimento de 22,8% em relação ao mesmo período do ano anterior. Na comparação trimestral, houve crescimento de 5,2%. No final do ano, o agronegócio respondia por 28,3% da carteira de crédito do BB.

Cabe ressaltar que o percentual de cobertura do custeio agropecuário, por meio de seguro agrícola e pro agro para as operações contratadas até 31/12/2008 da safra 2008/2009, evoluiu para 69%, contra 50% da safra 2007/2008.

O BB encerrou o ano com uma base de 76,6 milhões de cartões emitidos, evolução de 13,6% em 12 meses. A base de cartões de crédito evoluiu 18,7% totalizando 23,9 milhões. Merece destaque o expressivo incremento do volume de transações: 21,9% em 12 meses.

O faturamento com cartões atingiu 18,8 bilhões no trimestre, valor 31,3% superior ao observado no mesmo período do ano anterior. Em 2008, o faturamento foi de R\$ 64,3 bilhões, 31% maior que 2007 (R\$49,1 bilhões). Com esse resultado, a participação de mercado do BB no volume de faturamento evoluiu de 15,7% em dezembro de 2007 para 17,1% em dezembro de 2008, de acordo com dados divulgados pela Associação Brasileira de Empresas de Cartões de Crédito e Serviços (Abecs).

O total de receitas obtidas com cartões chegou a R\$ 3,6 bilhões no ano, crescimento de 54,3% em relação ao mesmo período anterior.

Os negócios com seguros, previdência aberta e capitalização agregaram, entre resultado de equivalência patrimonial, corretagem e receita de serviço, R\$ 1,5 bilhão às receitas do BB no ano, incremento de 24,9% em relação a2007.

No segmento de capitalização, a Brasilcap manteve sua liderança pelo 12º ano consecutivo em arrecadação. A empresa encerrou o período com mais de R\$ 23 milhões de prêmios distribuídos e lucro de R\$ 221 milhões.

Com recorde histórico de vendas e mais de R\$ 1 bilhão de faturamento no ramo vida, a Aliança do Brasil registrou lucro de R\$ 247,9 milhões. Nos seguros rurais, manteve-se líder com 48,9% de participação de mercado.

No segmento de previdência aberta, a Brasilprev também atingiu recorde de arrecadação – superando a marca de R\$ 4 bilhões, obteve o melhor índice de retenção de clientes do mercado e a liderança em captação líquida, com mais de R\$ 3,6 bilhões.

A Brasilsaúde, contando com corretores independentes, alcançou R\$ 168 milhões em prêmios ganhos – 28,4% maior que em 2007.

No ramo de seguros de veículos, a Brasilveículos superou, em 2008, a marca de R\$ 1 bilhão em faturamento, resultado do recorde histórico de vendas – crescimento de 23% em relação a 2007 -, conquistando uma posição no ranking Susep (6ª posição), com mais de 800 mil veículos segurados.

Os eventos de esporte e cultura promovidos pelo BB geraram 58,4 mil empregos temporários durante o ano de 2008. No total, foram 158 eventos esportivos e 731 eventos culturais, os quais foram investidos R\$ 35 milhões e receberam mais de 4 milhões de visitantes. Já no marketing esportivo, foram investidos R\$ 47,6 milhões. O montante foi destinado para promoção dos eventos, que contaram com aproximadamente um milhão de participantes, e, para o desenvolvimento de atividades esportivas, com mais de 144 mil crianças carentes nas oficinas de esporte.

A seguir a Figura 1 e a Figura 2 apresentam, respectivamente, o Conglomerado do Banco do Brasil e a Estrutura Interna do Banco:



Enfoque Societário

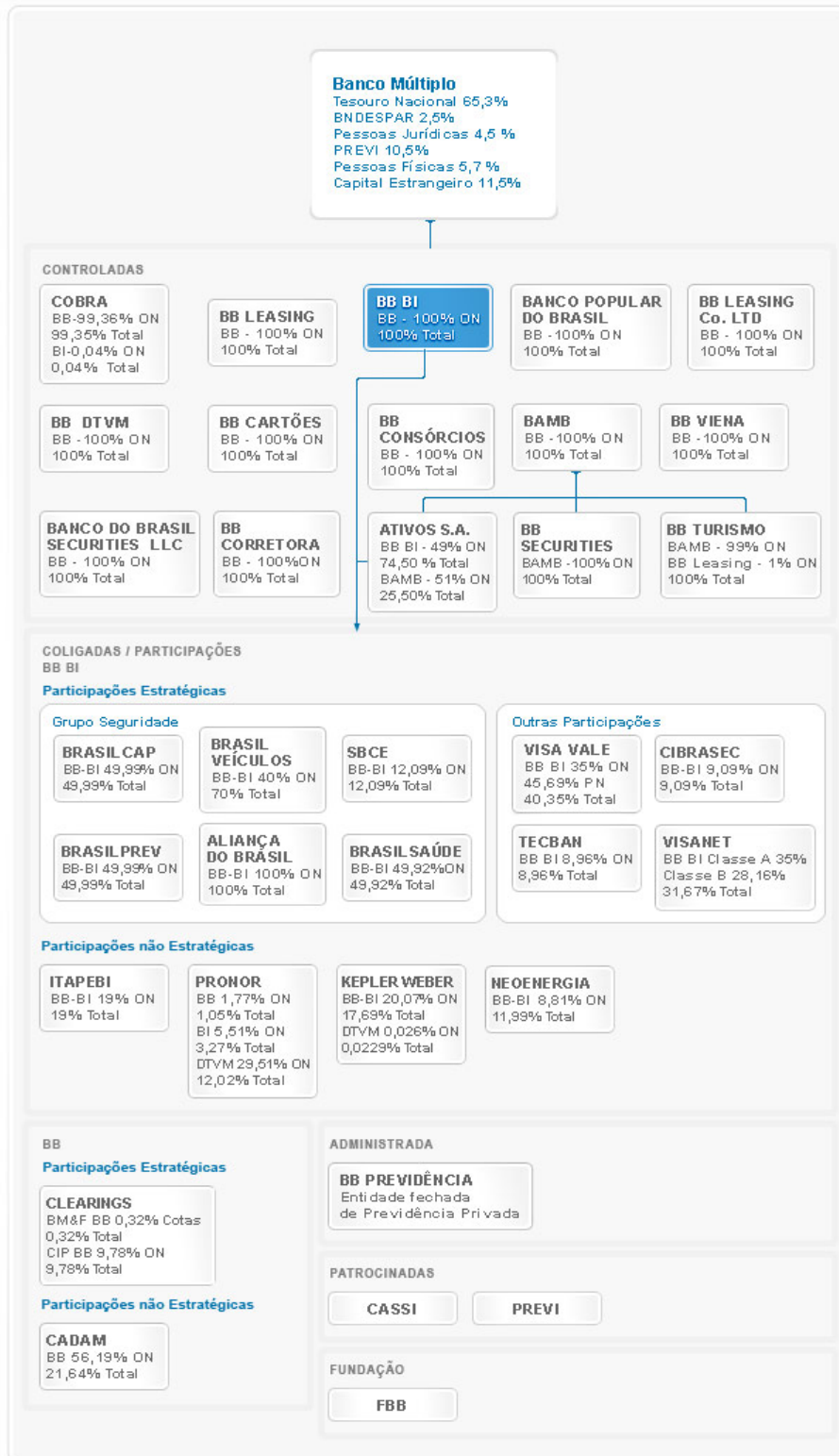


Figura 01 – Conglomerado do Banco do Brasil.

Fonte: Banco do Brasil S.A.

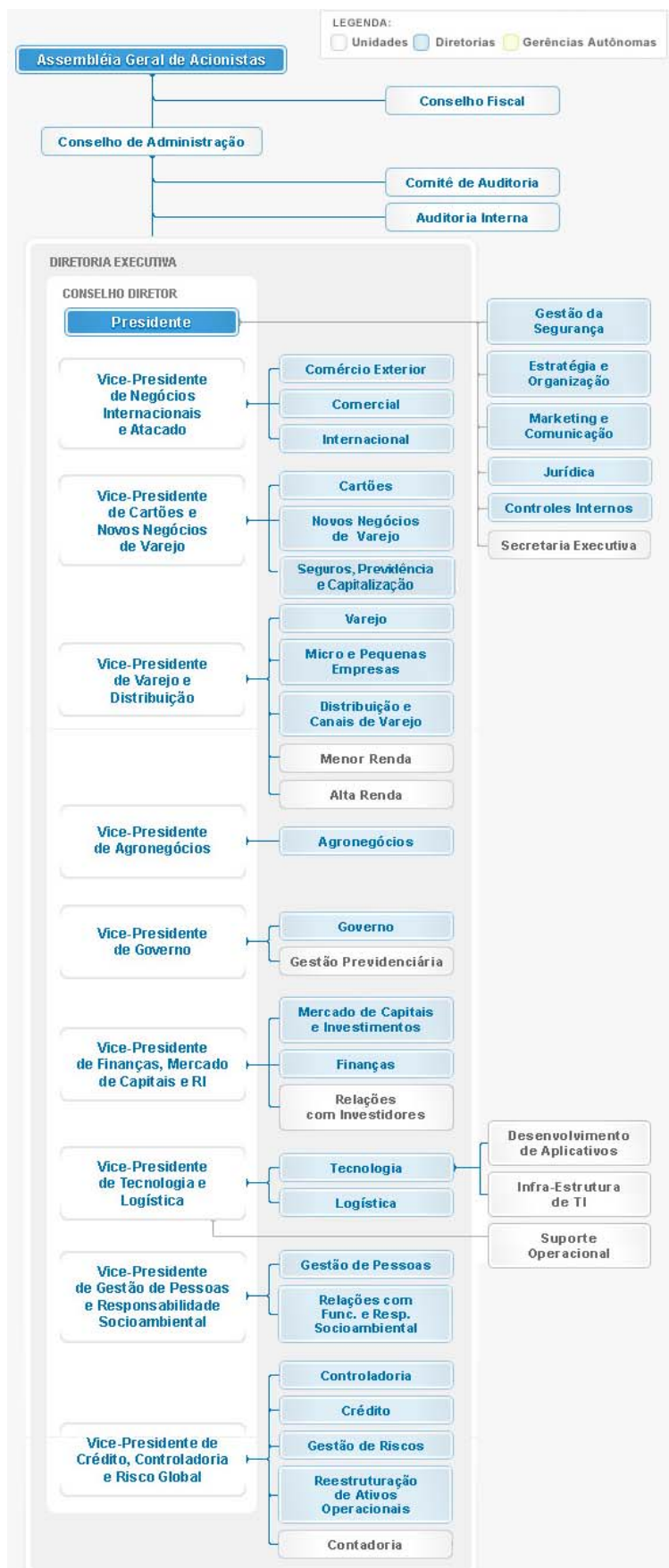


Figura 2 – Estrutura Interna

Fonte: Banco do Brasil S.A.

Abordaremos a história desta instituição a partir de suas abordagens:

- a) A cronologia da instituição
- b) A agência Navegantes (SC).

2.1 A CRONOLOGIA DA INSTITUIÇÃO

Este tópico tem por objetivo situar de forma cronológica e reduzida os principais fatos verificados ao longo da transformação da pioneira agência, instalada em 1809 no Rio de Janeiro, no conglomerado financeiro atual, de modo a embasar o entendimento da atualidade.

Temos no quadro 01 os principais fatos da história da empresa.

ANO	HISTÓRICO
1808	12/10 é fundado, por D JoãoVI, o Banco do Brasil, ainda como efeito do deslocamento da corte portuguesa para o Rio de Janeiro
1809	11/12 é instalada a primeira agência da nova instituição no Rio de Janeiro
1816	Autorização para a instalação de agências em outras cidades do então Reino Unido
1818	Instalação de agência na Bahia
1820	Instalação de agência em São Paulo
1829	Decretada a extinção do Banco do Brasil
1851	Fundado pelo futuro Visconde de Mauá um novo estabelecimento de crédito com o nome de Banco do Brasil
1853	Sancionada a lei, por D. Pedro II, criando o Banco do Brasil, como resultado da fusão de dois outros estabelecimentos da cidade do Rio de Janeiro
1854	Conselheiro João Duarte Lisboa Serra assume a presidência; a instituição recebe por lei o monopólio da emissão de papel moeda em todo o território nacional, que posteriormente foi revogada concedendo aos demais bancos a regalia da emissão de moeda
1892	O presidente Floriano Peixoto assina decreto autorizando a fusão do Banco do Brasil com o Banco da República do Brasil
1905	Renasce o Banco do Brasil, por ato do presidente Rodrigo Alves, a partir da reforma dos estatutos do Banco da República. O novo estabelecimento passa a ter funções de um banco central, com fundo de capital previsto para redesconto de papéis de outros bancos
1920	1920 Criada pelo presidente Epitáfio Pessoa a Carteira de Redescontos
1922	Criação da Carteira Agrícola, dando à instituição sua principal característica durante décadas. Durante este logo período, o apoio à produção rural pela Carteira Agrícola do Banco do Brasil foi sua principal missão, colaborando com o alargamento das fronteiras agrícolas do país e

	ajudando a transformar lavouras em agroindústrias e lavradores em empreendedores rurais
1938	É concedido ao Banco do Brasil o monopólio cambial ao tempo em que começa a ser praticada a política de proteção à indústria nacional, através da proibição de importação de produtos estrangeiros com similares nacionais
1964	É promovida a reforma bancária, já sob a doutrina do regime militar, obedecendo às diretrizes da Lei 4.595, de 31 de dezembro. A criação do Banco Central do Brasil, que de acordo com a nova lei passa a ser o órgão responsável pela execução da política monetária do governo, é o primeiro passo para retirar do Banco do Brasil sua condição de autoridade monetária
1986	É extinta a chamada Conta Movimento, que permitia ao Banco do Brasil utilizar-se de recursos do Tesouro Nacional sem prévia alocação. Tal recurso era o último resquício da autoridade monetária do Banco do Brasil, que a partir de então se vê diante da necessidade de captar recursos no mercado para a obtenção de lastro para suas operações financeiras. Para enfrentar a disputa de recursos em um mercado altamente competitivo reivindicou e obteve autorização para operar com produtos que até então não constavam de seu portfólio, entre eles a caderneta de poupança verde, para o financiamento do crédito agrícola. Iniciam-se também a criação das empresas subsidiárias, com a missão de gerir outros produtos que não fossem a intermediação financeira. Surgem então a BB-Corretora de Seguros e Administração de Bens, a BB-Administradora de Cartões, a BB=Financeira, a BB-DTVM, entre outras, que hoje constituem o Conglomerado Banco do Brasil

Quadro 01 – História do Banco do Brasil

Fonte: Banco do Brasil S/A

2.1.1 A INFORMATIZAÇÃO

O índice de automação das agências do Banco do Brasil era zero ao final da década de 80. As empresas se comunicavam através do telex, juntamente com as autenticadoras eletrônicas eram o máximo de tecnologia disponível.

Foram realizados investimentos vultuosos que resultaram na evolução de três gerações de equipamentos e sistemas, fazendo com que o cliente tenha acesso ao banco em qualquer parte do planeta.

Esses investimentos resultaram também, numa grande redução de custos, principalmente no que tange a mão de obra e serviram de base para as demais mudanças estruturais.

2.1.2 A GESTÃO DE PESSOAL

Em 1995 o PDV – Plano de Demissão Voluntária deu início a profundas mudanças na política de recursos humanos da empresa. As palavras de ordem passaram a ser qualificação, treinamento e empregabilidade.

O Banco passa incentivar o desenvolvimento profissional de seus funcionários, ao passo que a implementação de metas no acordo de trabalho aumentava cada vez mais a exigência de produtividade dos mesmos tendo como agravante o fato de um número cada vez maior de clientes passar a ser atendido por um reduzido quadro de funcionários.

2.1.3 A MISSÃO

Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e contribuir para o desenvolvimento do País.

2.2 A AGÊNCIA DE NAVEGANTES (SC)

A agência de Navegantes (SC), localizada na Av. João Sacavém 574^a – Centro Navegantes – SC, foi inaugurada no dia 23 de dezembro de 2003. Além da visão estratégica da empresa, no sentido de possuir uma grande rede de agências espalhadas por todo o país e em outros de relevante importância pelo mundo, a implementação da agência Navegantes vem atender a solicitações de autoridades e empresários da região, funcionando como fomentador do crescimento da cidade disponibilizando linhas de crédito e acesso aos demais serviços bancários necessários para o desenvolvimento da cidade, que utilizava a agência de Itajaí (SC), para atendimento da maioria de suas necessidades o que dificultava este processo tendo em vista o atendimento partir de uma outra cidade e de haver dificuldades logísticas de acesso.

As agências bancárias possuem um prefixo que é o número que as identifica dentro do sistema bancário, a agência Navegantes (SC) tem como prefixo o código 4229-3.

2.2.1 A ESTRUTURA DA AGÊNCIA DE NAVEGANTES (SC)

O quadro de dotação da agência conta com dez funcionários, estando dividida em um gerente de agência, um gerente de expediente, um assistente de negócios, dois caixas e cinco escriturários.

Além de todo aparato tecnológico básico para funcionamento da agência, como sala on-line, computadores, contadoras de cédulas e outros itens, a dependência possui oito terminais de auto-atendimento, sendo divididos em suas principais funções um para emissão de talonário de cheques, dois para depósitos e cinco para saques.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo aborda a administração mercadológica por ser esse o foco desse trabalho.

3.1 MARKETING

Diversos autores tecem suas teses a respeito da administração mercadológica, mais precisamente sobre o marketing, citaremos alguns desses conceitos para elucidar nosso conhecimento sobre o assunto.

Marketing é uma palavra em inglês derivada de *market*, que significa mercado.

Segundo Kotler (2000, p.30), a *American Marketing Association* oferece a seguinte definição:

Marketing (administração de) é um processo de planejar executar a concepção, a determinação do preço (pricing), a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais.

Na visão de Dias (2004, P.2): “Marketing é a função empresarial que cria valor para o cliente e gera vantagem competitiva duradoura para a empresa, por meio da gestão estratégica das variáveis controláveis de marketing: produto, preço, comunicação e distribuição”.

Percebe-se a importância do marketing como processo fundamental na elaboração, execução e controle das variáveis como produto, preço, comunicação e distribuição, utilizada como diferencial competitivo duradouro.

3.1.1 CONCEITOS APLICADOS AO MARKETING

Existem vários conceitos aplicados no marketing, a definição de seus conceitos centrais faz com que o marketing possa ser bem mais compreendido.

Segundo Dias (2004, p.3) entende-se mercado como o conjunto de pessoas e/ou organizações cujas necessidades podem ser satisfeitas por produtos ou serviços e que dispõem de renda para adquiri-los. Desse conceito derivam as noções de mercado de consumo, referente a pessoas, e de mercado organizacional, referente a organizações.

Enquanto o mercado-alvo é aquele para o qual a empresa irá direcionar seus investimentos (DIAS, 2004, p.3).

Além disso, existe a segmentação de mercado, que é uma estratégia de marketing que identifica grupos de clientes potenciais de acordo com uma ou mais características, dividindo-as em segmentos de mercado que são grupos de consumidores com necessidades e características comuns entre si, mas diferentes em relação a outros grupos (DIAS, 2004, p.3).

Para o profissional de marketing, além de estudar as características do mercado onde irá atuar é necessário também, além de outras atribuições, analisar as necessidades, desejos e demandas do cliente, sendo que deve oferecer um produto que atenda a uma necessidade ou desejo do mesmo.

É importante diferenciarmos também o valor e a satisfação do cliente, pois enquanto o valor é o comparativo analisado pelo cliente entre os benefícios e os custos, a satisfação ocorre quando o desempenho do produto se iguala à expectativa do cliente ou a supera.

Com relação à satisfação entraremos em mais detalhes posteriormente, tendo em vista o mesmo ser o foco desse trabalho com ênfase no atendimento bancário.

3.1.2 APLICAÇÕES DE MARKETING

A partir da evolução das práticas empresariais e da dinâmica social, econômica, social e tecnológica mundial surgem as aplicações do marketing. Sendo assim, abordaremos as que julgamos mais relevantes com relação ao tema do trabalho.

A primeira aplicação do marketing é o marketing direto, que surgiu na década de 60 e praticado por grandes lojas norte-americanas.

O marketing direto iniciou com o uso de listas de clientes e catálogos enviados pelo correio, solicitando uma resposta direta do cliente, normalmente efetivada pela venda por telefone, tendo evoluído na atualidade podendo contar com vendedores, televendas, *telemarketing* e *call-center*.

Com a evolução da informática surgiram sistemas de gerenciamento de banco de dados, utilizados para auxiliar o marketing direto.

Dentre os quais estão o *Database Marketing* (DBM) e os sistemas de datamining, discriminados da seguinte forma: “Database Marketing (DBM), também conhecido como marketing de banco de dados, que é a aplicação de tecnologia de sistemas de bancos de dados para implementar mais eficazmente as estratégias e os programas de marketing”.

Observa-se que, segundo Dias (2004, p. 6):

Os sistemas de datamining, por exemplo, permitem, por meio de técnicas estatísticas e matemáticas (árvores de decisão, redes neurais), o tratamento e a análise de grandes quantidades de dados, para reconhecimento de padrões, tendências e correlações, visando produzir modelos preditivos que antecipem as reações dos clientes e os resultados das ações de marketing.

O primeiro nível do marketing de relacionamento é o marketing de fidelização enquanto o estágio mais avançado é o marketing um a um ou marketing individualizado.

Com relação ao marketing de relacionamento, para Dias (2004, p.7), é definido como estratégia para fidelizar ou reter o cliente por meio de ações integradas, sistemáticas e contínuas de comunicação e promoção, gerando frequência e repetição de compra por parte dos clientes e recompensando-os por isso. É considerada para alguns a estratégia mais adequada para ativar ou reter segmentos de clientes selecionados, cujo potencial de negócios poderá evoluir ao longo do tempo ou não.

Nos dias atuais, existem certos ramos de negócio que utilizam com mais frequência este tipo de marketing, entre eles as administradoras de cartão de crédito, as companhias aéreas e os bancos.

Segundo Dias (2004, p.7),

“o marketing um a um ou marketing individualizado é o estágio mais avançado do marketing de relacionamento, sendo que cada cliente é tratado de forma individualizada e a oferta

da empresa é totalmente customizada para o cliente. Nesse caso, a empresa e o cliente adotam políticas de colaboração que resultam, por exemplo, em investimentos conjuntos em tecnologia e desenvolvimento de produtos”.

A evolução da informática contribuiu também para essa área do marketing, na década de 90 surgiram os conhecidos sistemas de CRM, ou *Customer Relationship Management*, que significa gerenciamento do relacionamento com o cliente..

Segundo Batista (Apud DIAS, 2004, p. 7), o conceito de CRM refere-se ao desenvolvimento de uma estratégia de relacionamento e à implementação de processos operacionais baseados em infra-estrutura computacional e de telecomunicações, visando adquirir, satisfazer e reter os clientes.

Bretzke (Apud DIAS 2004,p.7), o CRM é uma estratégia que possui raízes no marketing de relacionamento e impacta a gestão da empresa, sendo a sua implantação alicerçada em dois pilares: um através processo de trabalho orientado para o cliente, que permeia e é compartilhado por toda a empresa, e o outro através do uso intensivo de informações sobre o cliente, suportadas pela informatização de vendas, marketing e serviços.

3.1.3 MIX DE MARKETING

Segundo Kotler (2000, p.30), *mix de marketing*: “É o conjunto de ferramentas de marketing que a empresa utiliza para perseguir seus objetivos de marketing no mercado-alvo”.

Esse conjunto de ferramentas é conhecido como os 4 P’s que são: Produto (refere-se ao produto/serviço em si características, qualidade, produção, etc.); Distribuição (necessárias para apresentar o produto ou serviço ao consumidor, para que ele possa comprá-lo e consumi-lo); Promoção (inclui as atividades de comunicação, que visam promover o consumo do produto ou serviço ao consumidor); e Preço (estratégia de preço, incluindo descontos, prazos de pagamento, etc.).

3.1.4 ORIENTAÇÕES DA EMPRESA PARA O MERCADO

A administração de marketing deve focar o alcance de resultados de troca desejados com os mercados-alvo, para isso, é necessário definir qual filosofia será utilizada para definir o rumo que a empresa deve seguir.

Existem cinco orientações que as organizações se baseiam pra guiar seus esforços de marketing.

3.1.4.1 ORIENTAÇÕES DE PRODUÇÃO

É considerado um dos conceitos mais antigos nas relações comerciais. Na orientação de produção acredita-se que os clientes dão preferência a produtos fáceis de serem encontrados e de baixo custo.

Para Kotler (2000, p.39) os gerentes de empresas orientadas para a produção concentram-se em alcançar alta eficiência de produção, redução de custos, com atingimento de níveis baixos e distribuição em massa. Esses gerentes supõem que os consumidores estejam interessados principalmente em disponibilidade de produtos e preços baixos.

Esse conceito é utilizado em países em desenvolvimento e no caso de empresas que desejam expandir seus mercados.

3.1.4.2 ORIENTAÇÕES DE PRODUTO

Na orientação de produto, os consumidores dão preferência a produtos que ofereçam qualidade e desempenho superiores ou que sejam inovadores. Segundo Kotler (2000, p. 39), “os gerentes em organizações que seguem essa linha se concentram em fabricar produtos de qualidade e em aperfeiçoá-los com o tempo”. Para esses gerentes, os consumidores admiram produtos bem-feitos e possuem a capacidade de avaliar qualidade e desempenho.

Talvez o maior problema da orientação de produto, é a possibilidade de levar a empresa à miopia de marketing, citada por Theodore Levitt, que ocasionou a falência de grandes empresas, por deixarem de atender às necessidades do mercado. Segundo Kotler (2000, p. 40).

Os administradores de empresas ferroviárias acreditavam que as pessoas que viajavam preferiam trens em vez de outros tipos de transporte e menosprezaram a crescente concorrência das linhas aéreas, dos ônibus e dos automóveis. Fabricantes de régua de cálculo acreditavam que engenheiros queriam régua de cálculo e menosprezaram o desafio das calculadoras de bolso. Faculdades, lojas de departamentos e os correios julgavam estar oferecendo o produto certo ao público e não conseguem entender por que as vendas estão caindo. Essas organizações estão, com demasiada frequência, olhando para um espelho, quando deveriam estar olhando pela janela

3.1.4.3 ORIENTAÇÃO DE VENDAS

É uma orientação muito comum em negócios, nesta orientação as empresas devem empreender um esforço agressivo de vendas e promoção, tendo em vista, partir do princípio que os consumidores e as empresas, por escolha própria, não adquirem os produtos da organização em quantidade suficiente. Segundo KOTLER (2000, p.40).

Esse conceito pressupõe que os consumidores normalmente demonstram uma inércia ou resistência em relação à compra e devem ser persuadidos a comprar. Também pressupõe que a empresa possui uma bateria efetiva de ferramentas de vendas e promoção para estimular mais compras.

Esse tipo de orientação leva a empresa a altos riscos, levando em conta que a mesma pressupõe que clientes persuadidos a comprar um produto gostarão dele, no entanto, isso pode não acontecer, nesses casos a empresa supõe que esses clientes não falarão mal dele tão pouco uma reclamação junto a órgãos de defesa do consumidor.

A realidade é diferente um cliente insatisfeito pode falar mal para dez ou mais pessoas.

3.1.4.4 ORIENTAÇÕES DE MARKETING

Desafia as três orientações anteriores, na orientação de marketing a chave está no fato de a empresa ser mais efetiva que a concorrência na criação, entrega e comunicação de valor para o cliente de seus mercados-alvo selecionados.

Enquanto a orientação de venda está voltada para as necessidades do vendedor, sobretudo em obter dinheiro com a venda de seu produto, a orientação de marketing está focada nas necessidades do cliente, com o objetivo de atender as necessidades do cliente por meio do produto e de todo um conjunto de coisas associados a sua criação, entrega e consumo final.

3.1.5 ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

A administração ou gestão de marketing pode ser conceituada como o processo de analisar, planejar, implementar e controlar as estratégias, os programas e projetos elaborados para desenvolver e manter trocas e relacionamentos com os mercados-alvo, de forma que a empresa alcance os seus objetivos.

Segundo Branstad e Lucier (2001), o processo de gestão de *marketing* tem os seguintes objetivos;

a) desenvolver ou identificar valor, produzindo inovações estratégicas em produtos, processos e modelagem de negócios, a partir do conhecimento do perfil e das expectativas dos clientes;

b) desenvolver e entregar valor, obtendo os resultados estratégicos esperados a partir de políticas consistentes estratégicas de *marketing*;

c) alinhar os valores criados às expectativas das pessoas, liderando e motivando os colaboradores e parceiros para a transformação, incentivando o elevado desempenho com base em relacionamentos sustentáveis.

A gestão de *marketing* se inicia com a análise do ambiente visando a identificação de oportunidades que possam ser exploradas pela empresa. Em seguida, essas oportunidades identificadas precisam ser refinadas a partir de um estudo mais aprofundado dos consumidores que as compõe. A partir do estudo do comportamento do consumidor, a segmento(s) mais conveniente (s) para focar, em função do perfil da empresa e de seus interesses.

Escolhido o segmento-alvo ou segmentos-alvo, a empresa vai construir um posicionamento junto a cada um, e, a partir daí, é desenvolvido, bem como a forma de a empresa se comunicar com seu cliente-alvo.

Finalmente a empresa vai procurar, por meio da sua estratégia, fidelizar o cliente.

Por último, é fundamental fazermos alguns comentários sobre o processo de gestão de *marketing*:

a) não tem início ou fim, ou seja, não se encerra na última etapa. Isso ocorre porque, enquanto a empresa está percorrendo as etapas do processo, o ambiente muda, demandando uma nova análise ambiental;

b) quanto mais competitivo o mercado maior é a velocidade com a qual a empresa deve percorrer o círculo.

Se tomarmos, por exemplo, a indústria de cimento no Brasil, com poucos concorrentes, é natural que a empresa possa se dar ao luxo de percorrer esse processo lentamente.

Por outro lado, quando consideramos segmentos como o de bancos, de telecomunicações ou automobilístico, que são muito competitivos, devemos ter em mente que a lentidão na gestão de marketing pode representar a perda de importantes fatias do mercado.

3.1.6 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Com o avanço tecnológico e as novas mudanças estruturais as empresas perceberam que as estratégias tradicionais de marketing tornaram-se inadequadas frente essa nova realidade e, principalmente, pela necessidade da construção de fortes relacionamentos com seus clientes.

Com esse novo conceito de relacionamento, foi necessária a combinação de novas estratégias de marketing, passando do marketing transacional (venda simples) para o marketing de relacionamento.

Don Peppers e Martha Rogers lançaram em 1994 o “marketing um a um”, que tira proveito do desenvolvimento da tecnologia da informação principalmente da utilização de bancos de dados avançados como os citados anteriormente neste trabalho.

Segundo Dias (2004, p. 313),

Uma visão mais abrangente de marketing de relacionamento seria: o processo pelo qual uma empresa constrói alianças de longo prazo com seus clientes em potencial e compradores existentes, em que ambos – vendedor e comprador – são direcionados a um conjunto comum de objetivos específicos. Esses objetivos compreendem: 1. entender as necessidades do comprador; 2. tratá-lo como parceiro; 3. assegurar que os funcionários satisfaçam as necessidades do comprador, permitindo-lhes o exercício de iniciativas além das normas; 4. fornecer aos compradores a melhor qualidade possível.

O objetivo de manter as relações a longo prazo é um dos pilares desse conceito, diferente do marketing transacional que possuía uma visão mais limitada a esse respeito.

É necessário identificar os clientes-chave com os quais a empresa irá desenvolver o marketing de relacionamento.

Um exemplo claro de marketing um a um é o de propaganda em um estádio de futebol, no qual ao invés de expor um outdoor para visualização de quarenta mil pessoas a empresa identifica aqueles que são clientes potenciais e direciona seu esforço de vendas a essas pessoas.

3.1.7 MARKETING EM RELAÇÃO AO BANCO

Para Kotler (1998), os banqueiros tinham pouco conhecimento de marketing. Os bancos eram constituídos à imagem de um templo grego, planejados para impressionar o público pela imponência e solidez. O interior era austero e os caixas raramente sorriam. O encarregado de empréstimos arrumava uma sala de maneira que um futuro cliente se sentasse em uma cadeira mais baixa, frente a uma mesa imponente. Assim apresentava-se um banco antes da era do marketing

O setor bancário foi levado a uma completa revisão do seu posicionamento mediante os elementos que compõem o novo cenário, pela pluralidade de instituições que comercializam produtos e serviços semelhantes, pela acirrada disputa por espaço no mercado, por ter uma nova clientela, mais instruída, mais consciente e mais seletiva.

Já não valem as mesmas regras do jogo. De agora em diante, o banco terá de seguir de perto o seu cliente, atraí-lo, mantê-lo e expandir seus negócios com ele.

Hoje, precisa preocupar-se com segmentação de mercado, posicionamento de produtos e serviços financeiros, obtenção de valor agregado, imagem institucional, produtividade e eficácia organizacional. Entretanto, não é possível realizar esse objetivo sem o suporte de um sistema de informações de alto desempenho, voltado, por definição, para o cliente.

3.2 SATISFAÇÃO, VALOR E RETENÇÃO DO CLIENTE.

Esse assunto é de vital importância para a sobrevivência das empresas, pois nunca enfrentamos antes um mercado tão competitivo quanto hoje, Peter Drucker há 35 anos atrás atribuiu como primeira tarefa às empresas a condição de ‘criar clientes’.

Iremos focar no cliente e no mercado de valor.

3.2.1 SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Devido à concorrência, identificar e avaliar o grau de satisfação dos clientes é fundamental para o desenvolvimento da organização, bem como, investimento em treinamento dos colaboradores, pois, desta forma, todos estarão preparados para que ocorra um excelente atendimento, melhorando significativamente o volume de vendas, e evoluindo o nível de relacionamento com os clientes, tornando-os lucrativos e duradouros.

Para que uma empresa se desenvolva no mercado, é necessário que atenda às necessidades de seus clientes de modo a satisfazê-los.

Ao avaliar o grau de desempenho da oferta em relação às expectativas do cliente pode-se definir o grau de satisfação do comprador,

Dias (2004, p.4) cita a satisfação da necessidade (do cliente) da seguinte forma: “A satisfação da necessidade é atingida quando o resultado do desempenho do produto ou serviço se iguala à expectativa do cliente ou a supera”.

Todos sentimos essa sensação ao adquirir um produto ou serviço de qualquer espécie, pois é natural do ser humano avaliar após a compra se fez bem ou mal na atitude ora executada.

Podemos afirmar com base no acima exposto, que o produto ou oferta atingirá seu objetivo quando proporcionar ao cliente ou consumidor valor e satisfação.

Outro fator interessante da satisfação do cliente é a insatisfação da empresa no sentido de sentir a necessidade constante de melhora nos seus produtos e serviços, como é o caso da Honda, que atribui ao fato de seus clientes estarem satisfeitos ser o fato dela nunca estar.

O cliente é fundamental, pois o serviço só existe em função dele. Printchett (1994) afirma que em vez de tomar os clientes por certos, ofereça mais na forma de atendê-los. É fundamental que os mesmos sintam-se importantes. As pessoas que o são nunca esquecerão se você não fizer.

A globalização supõe uma interação funcional de atividades econômicas e culturais dispersas, bens e serviços gerados por um sistema com muitos centros, no qual é mais importante a velocidade com que se percorre o mundo do que as posições geográficas a partir das quais se está agindo.

As empresas atuais estão enfrentando a concorrência mais difícil dos últimos tempos e a tendência é aumentar. Conquistar clientes e superar concorrentes, por certo está em fazer um melhor trabalho de atendimento e satisfação das necessidades dos clientes.

Em média, uma empresa toma conhecimento apenas de 4% dos seus clientes insatisfeitos. Os outros 96% simplesmente se retiram em silêncio e 91% nunca mais voltam. Isso representa uma séria perda financeira para as empresas cujo pessoal não sabe como tratar clientes, e um tremendo ganho para aquelas que sabem fazer isso.

Estima-se que um cliente insatisfeito fale a respeito de seu problema a dez ou mais pessoas, sendo que um em cada cinco fala para vinte pessoas e que são necessárias doze experiências positivas de atendimento para compensar um incidente negativo.

Sete em cada dez clientes que fizeram reclamações voltaram a fazer negócios com a mesma empresa, caso seja resolvida a queixa em favor deles. Se a questão for resolvida na mesma hora 95% continuarão a ser clientes desta empresa. Normalmente, um cliente comenta com cinco pessoas a respeito de uma reclamação resolvida de forma satisfatória.

3.2.2 VALOR PARA O CLIENTE

Parte-se da premissa que o cliente irá adquirir o produto ou serviço que ofereçam o maior valor de acordo com sua percepção, neste caso, é necessário conceituar valor. Segundo Kotler (2000, p. 56),

Valor entregue ao cliente é 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 os clientes esperam de um determinado produto ou serviço. 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.

Já segundo Dias (2004, p.4),

“valor para o cliente é a diferença entre os benefícios obtidos e os custos incorridos pelo cliente”. Portanto, o valor decorre da relação custo-benefício percebida pelo cliente. Quanto maiores os benefícios percebidos em relação aos custos incorridos, maior o valor do produto para o cliente”.

É nítida a convergência de opiniões que há entre os autores quando se referem ao valor para o cliente, no que tange a ser aquilo que o cliente percebe em relação ao custo-benefício do produto ou serviço adquirido.

3.2.3 RETENÇÃO DO CLIENTE

A retenção de clientes tem sido alvo cada vez mais perseguido pelos gurus do marketing, ao contrário do que acontecia há algum tempo atrás, em que as empresas estavam preocupadas quase que apenas na realização de vendas, atualmente a construção de relacionamentos saudáveis e duradouros com seus clientes aprimorando cada vez mais a sua assistência pós-venda.

Para Lobos (1993), reter um cliente depende, não só de o serviço ser bom, mas de quanto ele (o cliente) o aprecia. Um serviço bem feito, mas o qual o cliente atribui pouca importância é candidato ao abandono. Tanto quanto um serviço que, considerado crucial pelo cliente, deixe de apresentar uma performance à altura do esperado.

Algumas empresas, no entanto, focaram desde sua constituição a satisfação do cliente e conseqüentemente sua retenção, como é o caso da Lexus, que seleciona revendedores com altos níveis de comprometimento com a satisfação do cliente.

Um meio bastante usado para garantir a retenção do cliente é a Garantia 100% de satisfação. Essa garantia é fornecida por empresas que no caso do cliente não se satisfazer totalmente com a compra de algum produto ou serviço seus, providenciará a substituição ou reembolso da compra.

Kotler (2000, p. 71) cita alguns fatos interessantes a respeito da retenção de clientes:

a) A aquisição de novos clientes pode custar até cinco vezes mais do que os custos envolvidos em satisfazer e reter clientes existentes. Ela requer o emprego de um grande esforço para induzir clientes satisfeitos e deixar de contratar seus fornecedores atuais.

b) As empresas perdem em média 10 por cento de seus clientes a cada ano.

c) Uma redução de 5 por cento no índice de abandono de clientes pode aumentar os lucros de 25 a 85 por cento, dependendo do setor.

d) A taxa de lucro por cliente tende a aumentar ao longo do tempo de vida do cliente retido.

Na busca por manter e fidelizar clientes está o marketing de relacionamento, que abrange as etapas necessárias para conhecimento e atendê-los melhor.

É necessário utilizar-se tanto da lógica quanto da emoção para atrair e manter clientes. A emoção faz as pessoas comprarem, mas a lógica os mantém convencidos de que fizeram uma boa compra e os traz de volta.

É necessário evitar o arrependimento pós-decisão, destacando as vantagens obtidas pelo cliente ao empregar seus recursos naquele produto ou serviço.

4 METODOLOGIA

O método survey foi identificado como o mais adequado para o desenvolvimento da pesquisa. Segundo Tanur (Apud Pinsonneault & Kraemer, 1993),

A pesquisa survey pode ser descrita como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população alvo, por meio de um instrumento de pesquisa normalmente um questionário.

São aqui apresentadas a descrição da população e as etapas que compuseram a pesquisa. Descreve-se sobre o instrumento de coleta de dados e a forma de aplicação do instrumento junto à amostra.

Vale a ressalva de que escolha do Banco do Brasil, agência de Navegantes (SC) como local de aplicação da pesquisa, obedeceu ao critério de conveniência, uma vez que o pesquisador manteve uma relação de emprego com essa instituição facilitando na coleta de dados (período de 22/12/2003 à 07/2007).

Este capítulo apresenta o método de pesquisa a ser utilizado neste trabalho, abordará a caracterização da pesquisa, a população e a amostra, forma coletada dos dados e o tratamento e análise dos mesmos.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa efetuada é de caráter predominantemente quantitativo, para que desta forma, quantifica-se os dados obtidos.

Segundo Roesch (1999, p.130) “se o propósito do trabalho implica medir relações entre variáveis (associação ou causa-efeito), em avaliar o resultado de algum sistema ou trabalho, recomenda-se utilizar preferentemente o enfoque da pesquisa quantitativa”.

A pesquisa é do tipo pesquisa-diagnóstico, afirma Roesch (1999, p.137) “em levantamentos, o objetivo é obter informações sobre uma população, são apropriados para pesquisa diagnóstico”, com o objetivo de explorar o ambiente, levantar e definir problemas, atualmente, com o movimento de gestão de qualidade nas organizações, cada vez mais se observa a utilização de levantamentos com funcionários, clientes e

fornecedores para alimentar o processo de decisão estratégica a respeito dos produtos ou serviços ofertados pelas empresas.

Seguido o delineamento da pesquisa, o método utilizado será de caráter descritivo, pois, não procura explicar alguma coisa ou mostrar relações causais, como as pesquisas de caráter experimental, comenta Roesch (1999, p.137) “censos, não se satisfazer totalmente com a compra de algum produto ou serviço seus, providenciará a substituição o reembolso de compra”.

4.2 COLETA DE DADOS

Serão utilizadas fontes primárias, que são aquelas que não foram antes coletadas, estando ainda em posse dos pesquisados, e que são coletadas com o propósito de atender as necessidades específicas da pesquisa em andamento.

A técnica utilizada para coletar os dados sobre satisfação dos clientes do Banco do Brasil S.A., agência de Navegantes – SC, foi através da aplicação de questionários, por ser a forma mais usada para coletar dados, possibilitando medir com melhor exatidão o que se deseja, a palavra questionário refere-se ao meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche.

Foi elaborado com perguntas fechadas, que se destinam a obter respostas mais precisas, essas questões são padronizadas, de fácil aplicação, fáceis de codificar e analisar, com a seguinte escala de satisfação: sempre, muitas vezes, poucas vezes e nunca satisfeito.

4.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Para Roesch (1999, p. 138) “população é um grupo de pessoas ou empresas que interessa entrevistar para o propósito específico de um estudo”.

A população será composta pelos clientes ativos obtidos no cadastro do Banco do Brasil S.A. da agência Navegantes/SC, aproximadamente 3.000 clientes que residem na região do Vale do Itajaí, mais precisamente em Navegantes.

A amostra será calculada através da fórmula de Barbeta (2002, p. 60):

$no = 1/Eo^2$ e $n = (N*no)$ sendo que:

N = Tamanho da população (universo de clientes)

N = Tamanho da amostra (número de clientes entrevistados)

no = uma primeira aproximação para o tamanho da amostra

E = erro amostral tolerável

$$no = 1/Eo^2 = 1/0,08^2 \rightarrow no = XXX, 25$$

$$\text{Para XXX clientes: } n = (XXX \times XXX) / (XXX + XXX) = XXX$$

Aproximação do tamanho da amostra:

$$n^\circ = 1/E^2 \text{ sendo que: } E^2 = 10\%$$

$$n^\circ = 1/(0,11)^2 = 1/0,0121$$

$$n^\circ 100$$

Tamanho da Amostra:

$$n = N \times n^\circ / N + n^\circ$$

$$n = 3.000 \times 100 / 3.000 + 100 = 96,77 \text{ ENTREVISTADOS}$$

Por fim, a amostra da presente pesquisa é de 100 clientes, estes escolhidos de forma aleatória, onde foi aplicado um questionário auto preenchido, composto de perguntas diretas com múltiplas escolhas de respostas objetivas, sendo o local escolhido para realização dessa pesquisa a própria agência, com devolução espontânea entregues em uma urna sem a necessidade de identificação do cliente.

A pesquisa foi aplicada no período de 10 de maio de 2007 a 31 de maio de 2007.

4.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram tratados como requer o método da pesquisa quantitativa. Segundo Roesch (1999), a pesquisa quantitativa através de delineamentos analíticos ou relacionais procura avaliar mudanças que ocorram nas organizações. Para o tratamento dos dados foi utilizado o Software da Microsoft Excel, e a apresentação dos resultados será feita na forma de gráficos, seguidos de textos explicativos para melhor compreensão e entendimento.

5 RESULTADOS – ANÁLISE E DESCRIÇÃO DOS DADOS

Este capítulo apresentará os dados referentes a pesquisa cujo objetivo é analisar o grau de satisfação dos clientes da agencia no Banco do Brasil de Navegantes (SC).

5.1 PERFIL DO CLIENTE

Para avaliar o perfil básico dos clientes entrevistados, foi efetuado o levantamento através da aplicação de questionários cuja apresentação desses dados será feita através de gráficos explicativos.

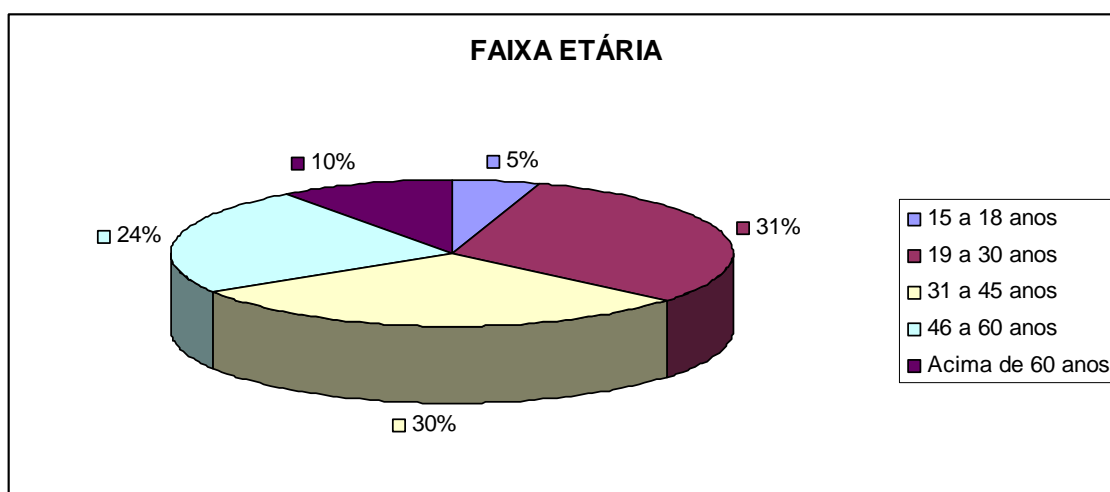


Gráfico 1 – Faixa etária

O questionário foi composto compreendendo cinco faixas de idade.

Nota-se através deste gráfico, que a maioria da população amostral pesquisada possui entre 19 a 60 anos, sendo 31% na faixa de 19 a 30 anos, 30% na faixa de 31 a 45 anos e 24% na faixa de 46 a 60 anos, seguido de pessoas na faixa acima de 60 anos 10% e 5% na faixa de 15 a 18 anos.

Verificamos que na agência de Navegantes – SC, o Banco tem clientes em todas as faixas etárias com uma concentração maior na faixa de 19 a 60 anos. Estes números estão relacionados a folhas de pagamento de empresas que são pagas através de crédito

em conta; pagamentos de benefícios do INSS, pensões e aposentadorias também com crédito em conta; pagamento de aposentadorias e pensões de outros órgãos federais como: Exército, Marinha, Aeronáutica, Ministério da Saúde, Receita Federal dentre outros. E ainda correntistas que são autônomos, profissionais liberais ou empresários.

Conhecer a faixa etária de seus clientes é importante para o banco porque é um dos critérios para segmentar os mercados.

Na agência de Navegantes – SC até maio/2007 não tinha no quadro de funcionários Gerente de Contas, isto é, gerente de relacionamento. Portanto, não tinha carteiras formadas, tínhamos carteiras em formação, onde os clientes existentes estavam segmentados ou a segmentar.

A segmentação propicia o conhecimento das necessidades, comportamentos e hábitos dos clientes, bem como fornece informações sobre os gastos e sobre os ambientes que frequentam. É um processo estratégico para se criarem ações específicas de atuação em cada segmento considerado.

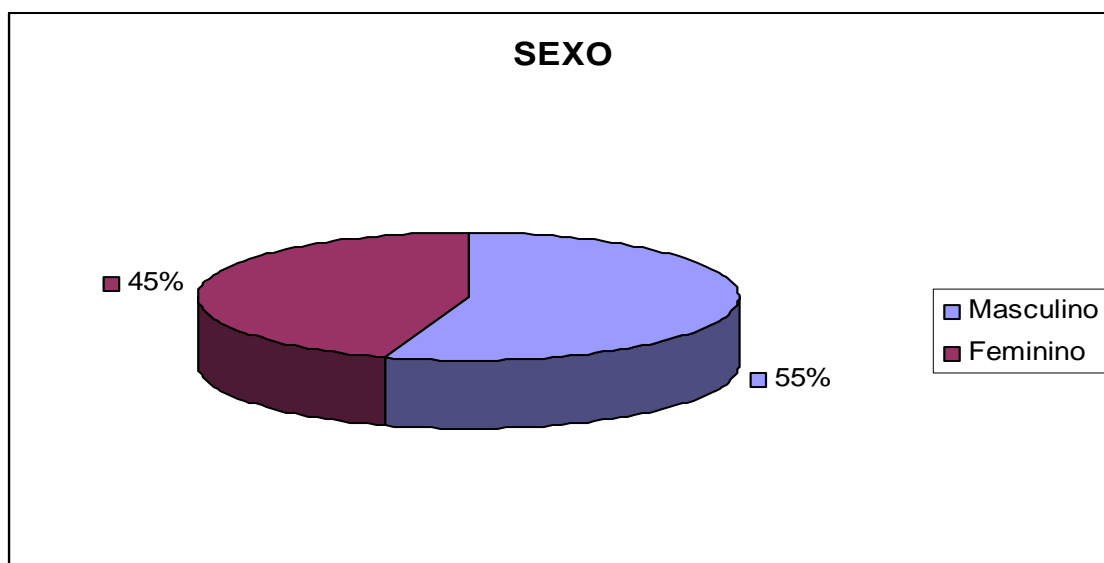


Gráfico 2 - Sexo

Em amostra total de 100 respondentes, conforme exposto neste gráfico, a maioria dos entrevistados pertence ao público masculino (55%) enquanto as mulheres representam 45%.

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

A presença de um perfil de clientes do sexo masculino pode ser explicada pelo fato da predominância na cidade de Navegantes – SC, de empresas que atuam principalmente no ramo da indústria pesqueira, e ainda temos concentração de estaleiros, portuários, agricultores, dentre outros.

Para segmentar os mercados o sexo influencia, sob muitos aspectos, nas escolhas de produtos. Exemplo disso é a atenção especial que muitas empresas têm dado ao segmento das mulheres em ascensão profissional.

O Banco dentre os vários produtos tem, o BB Vida Mulher, que trata de um seguro de vida para diagnóstico de câncer de mama e de cólon de útero.

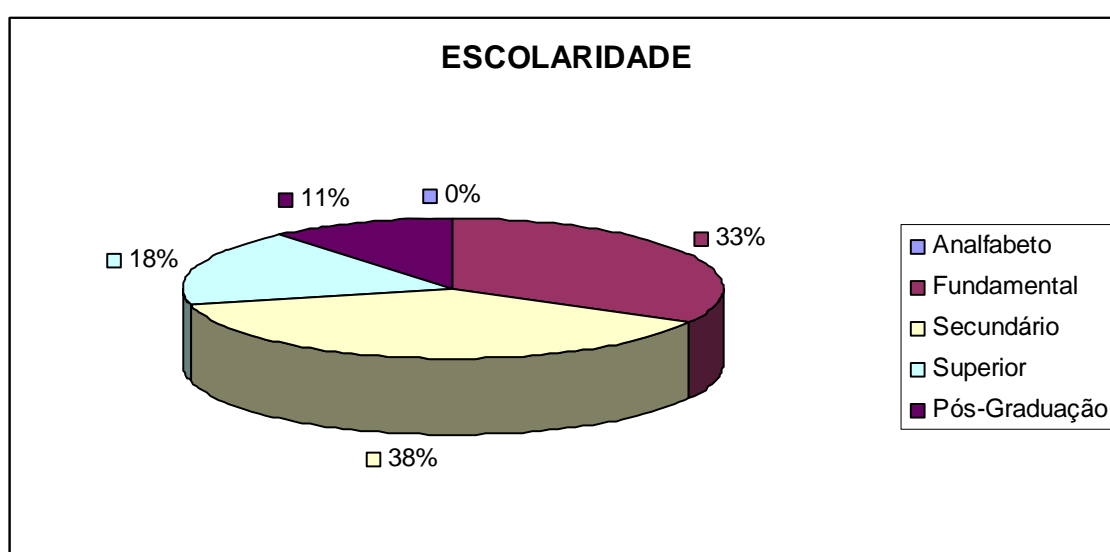


Gráfico 3 - Escolaridade

A distribuição por grau de instrução permite-nos fazer uma dedução sobre o perfil dos clientes que tem em sua maioria (71%) até o ensino médio, menos adaptados às novas tecnologias. Caberia incentivar a automação pela oferta de canais alternativos, a internet, por exemplo.

A escolaridade mínima dos respondentes é o ensino fundamental com 33%, sendo que 38% cursaram o ensino secundário, seguido de 18% com ensino superior e 11% com pós-graduação.

A escolaridade é outro aspecto demográfico que vem sendo utilizado na segmentação de clientes.

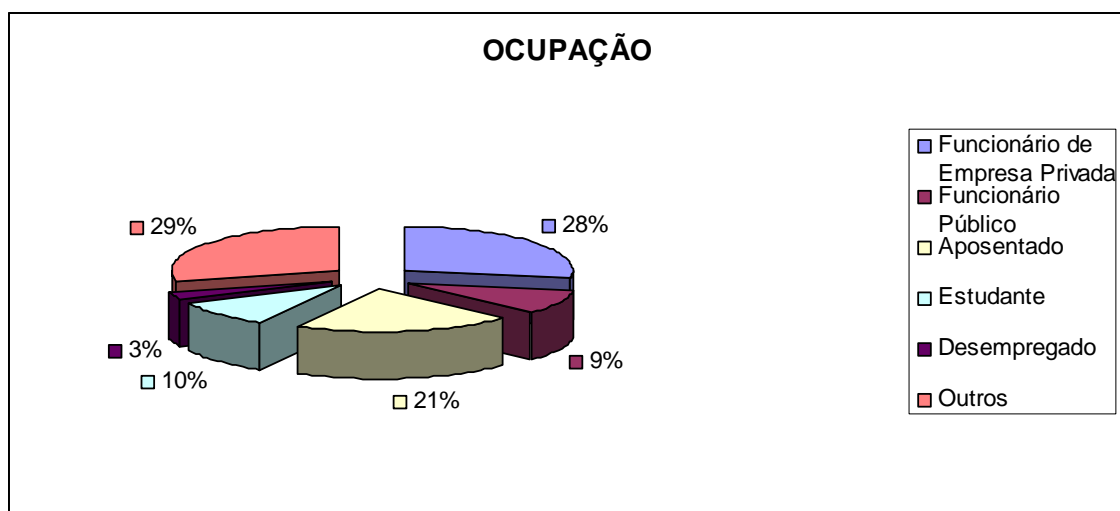


Gráfico 4 - ocupação

Na distribuição dos clientes por tipo de ocupação, a amostra pesquisada demonstrou que 29% possuem outras ocupações além das citadas no questionário, enquanto 28% são funcionários de empresa privada, 21% são aposentados, 10% são estudantes, 9% são funcionários públicos e 3% estão desempregados.

Esta concentração de 29% em outras ocupações justifica-se por englobar os empresários, comerciantes, profissionais liberais, miniprodutores rurais e um grande número de pessoas que atuam na informalidade, desde trabalhadores autônomos a pequenos empresários.

Quanto ao percentual de 9% como funcionários públicos, justifica-se pelo fato do banco ter se instalado na praça de Navegantes – SC somente em dezembro/2003 e não tinha toda a folha de pagamento da prefeitura, apenas os servidores que atuavam na área da saúde, os demais estavam com suas folhas no Besc e CEF, posteriormente todas migradas para o Bradesco em função de negociação com aquela prefeitura.

Na segmentação comportamental uma das variáveis consideradas é a ocupação predominante.

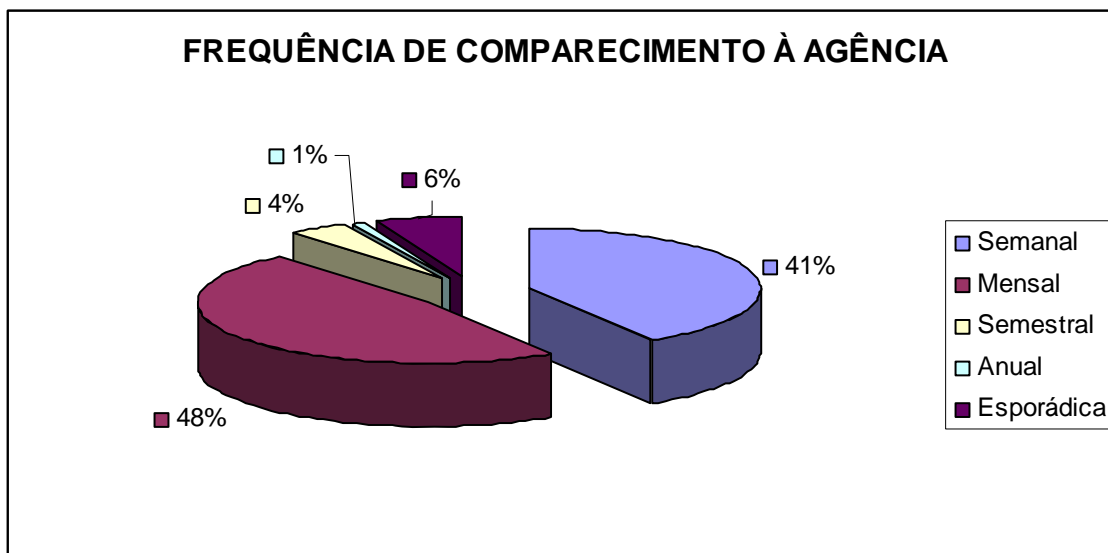


Gráfico 5 – Frequência de Comparecimento à Agência

O resultado obtido mostra que quanto a frequência de comparecimento a agência, 48% comparecem mensalmente, 41% semanalmente, 6% esporadicamente, 4% semestralmente e 1% anualmente.

O maior percentual de clientes da amostra, 48% vem mensalmente ao banco, este percentual pode estar relacionado a folhas de pagamento de empresas, pagamento de pensões e aposentadorias, onde as pessoas vem no início do mês ao banco para receberem seus salários.

Com relação aos clientes que vem semanalmente à agência, 41% são clientes que demandam mais transações bancárias; e muitos são resistentes na utilização do canal de auto-atendimento da internet, por questões de segurança, preferência pelo atendimento pessoal dentre outros.

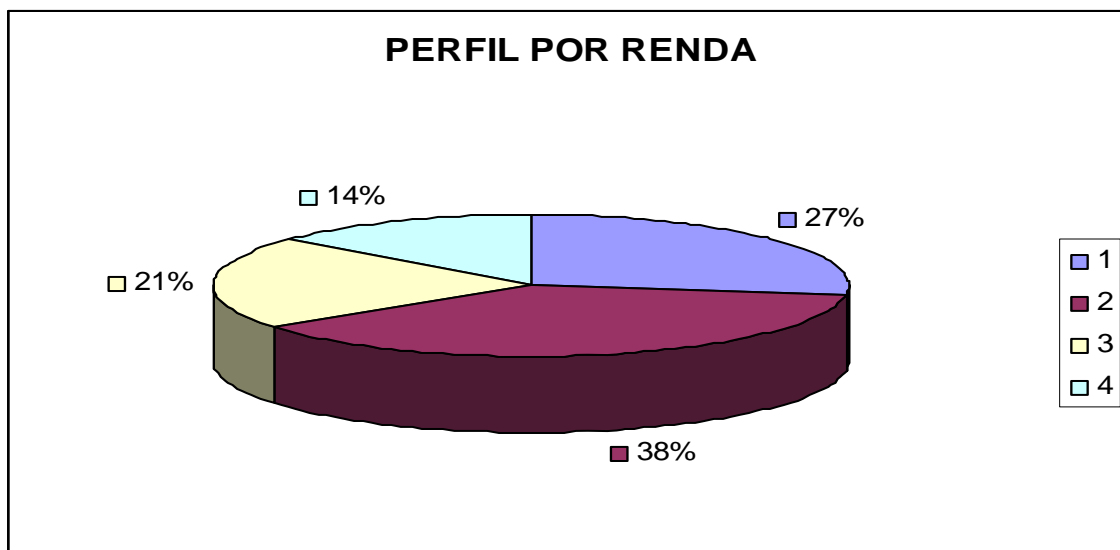


Gráfico 6 – Distribuição dos Clientes por Faixa Salarial

O questionário foi composto utilizando 4 faixas de renda. Do total, 27% possuem uma faixa salarial de R\$ 380,00 a R\$ 1.000 (cor azul); 38% com renda entre R\$ 1.001,00 a R\$ 2.000 (cor vinho); 21% recebem de R\$ 2.001,00 a R\$ 3.500,00 (cor amarela); e 14% recebem acima de R\$ 3.501,00 (cor verde claro).

Portanto percebe-se que existe uma grande concentração de salários na faixa de R\$ 1.001,00 a 2.000,00, que pode ser justificado pela grande quantidade de clientes que receberam proventos pelo banco, sendo esta a faixa salarial mais praticada pelas empresas.

5.2 ÍNDICES DE SATISFAÇÃO

Os gráficos a seguir representam o grau de satisfação dos clientes entrevistados quanto a diversos itens da agência bem como a agência de forma geral.

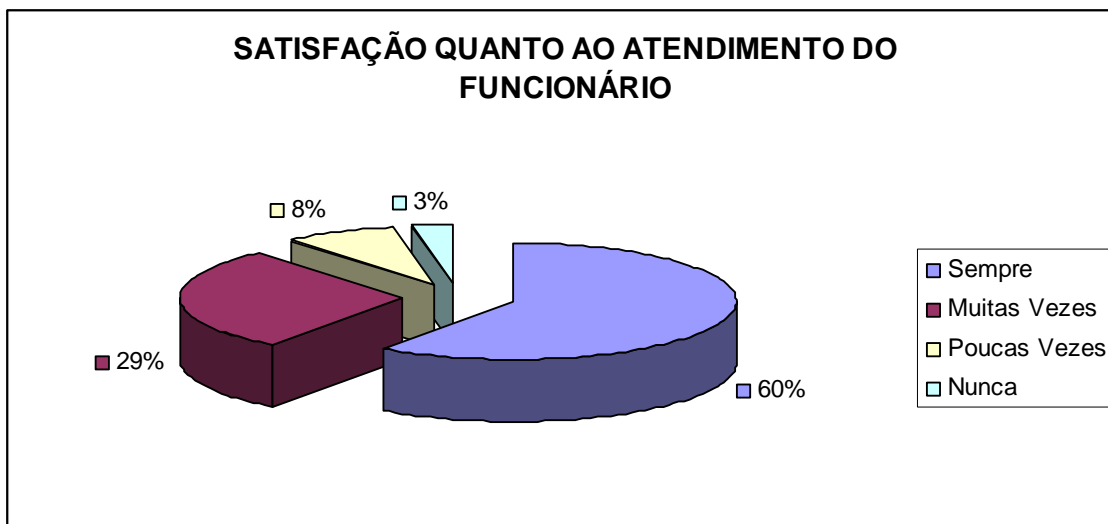


Gráfico 7 – Satisfação Quanto ao Atendimento do Funcionário

Com relação a satisfação quanto ao atendimento do funcionário, 60% demonstraram sempre satisfeitos, 29% muitas vezes, 8% poucas vezes e 3% nunca.

O atendimento pessoal ainda é muito requisitado pelo público que busca solucionar problemas ou fazer negócios diretamente na agência.

A pesquisa revela que mais da metade dos clientes declararam estar sempre satisfeitos com o atendimento.

O atendimento pessoal é de suma importância para a criação de relacionamentos sólidos e duradouros entre a empresa e seus clientes. É o atendimento de qualidade, face a face que representa o “algo a mais”, e transforma clientes satisfeitos em muito satisfeitos, portanto, cada contato apresenta-se como oportunidade única para encantar o cliente e gerar negócios para a empresa.

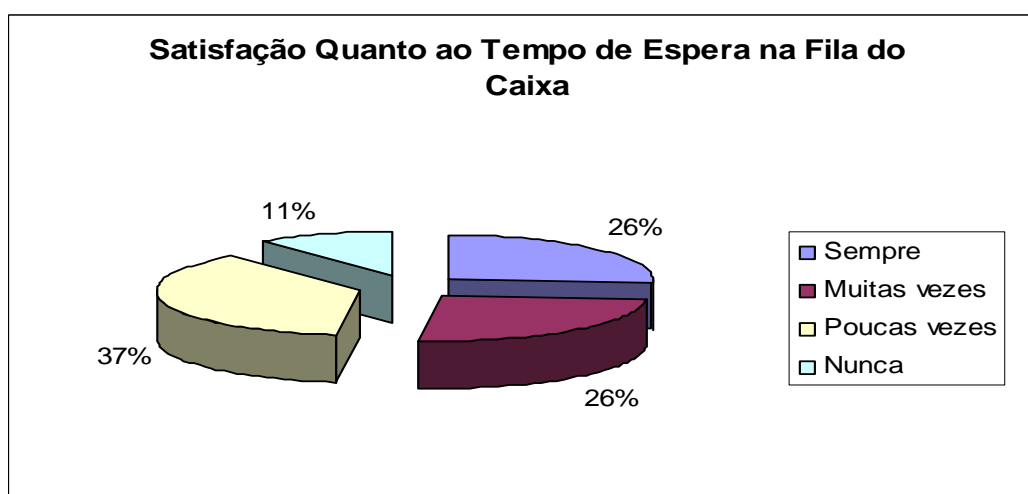


Gráfico 8 – Satisfação Quanto ao Tempo de Espera na Fila do Caixa

Com relação ao tempo de espera na fila do caixa, a pesquisa revela que 37% dos respondentes encontram-se poucas vezes satisfeitos, os que estão sempre e muitas vezes satisfeitos apresentam o mesmo percentual (26%), no entanto, 11% declararam nunca estarem satisfeitos.

Apesar de mais da metade dos clientes declararem estar sempre satisfeitos com o atendimento no guichê de caixa, 37% não estão satisfeitos. A agência disponibiliza apenas dois caixas, sendo que o horário mais problemático do atendimento é no período do intervalo para almoço dos funcionários entre 12h00min e 13h30min.

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, gerando filas e conseqüentemente demora no atendimento.

Tal fato evidencia que ainda parte dos clientes, principalmente empresários, relutam na utilização do canal alternativo internet banking – Gerenciador Financeiro para pagarem suas contas.

Quanto ao índice de satisfação, pode estar relacionado à antiga condição em que se encontravam os clientes, tinham que se deslocar ao município vizinho (cidade de Itajaí – SC) para utilizar a agência.

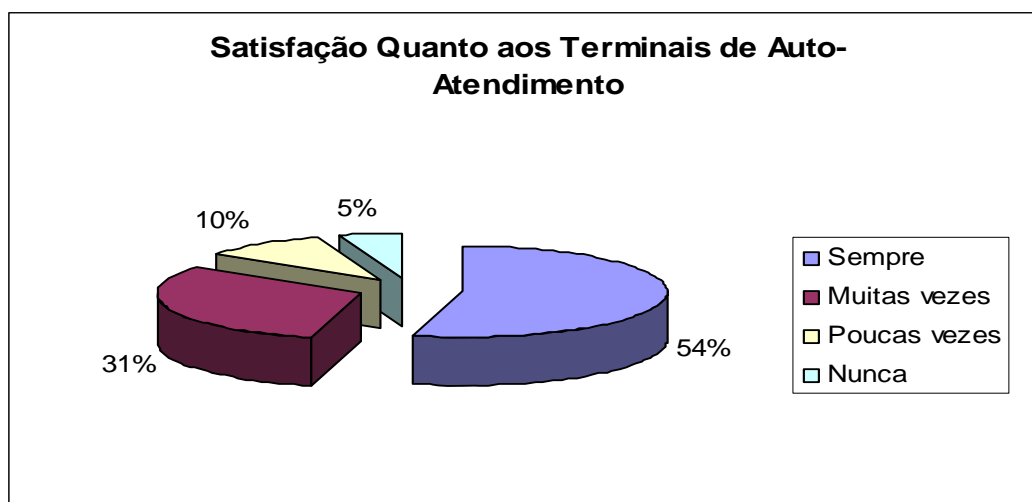


Gráfico 9 – Satisfação Quanto aos Terminais de Auto-Atendimento

Pelos dados apresentados no gráfico acima, observa-se que 54% declararam estar sempre satisfeitos quanto aos terminais de auto-atendimento, 31% muitas vezes, 10% poucas vezes e 5% nunca estão satisfeitos.

O resultado obtido mostra que a maioria dos clientes utiliza os terminais eletrônicos, demonstrando que os mesmos passaram a fazer parte do dia-a-dia das pessoas.

As insatisfações podem ter surgido por conta de inoperâncias de sistema, indisponibilidade de cédulas ou retenção de cédulas durante as transações de saques. Fatos como esses tornaram-se mais frequentes em dias de pagamento de salários, onde ocorre concentração de transações sobrecarregando o sistema e exigindo, ainda, reabastecimentos com maior frequência.

Há também, que se considerar que muitas pessoas não gostam de se auto atender, preferindo o atendimento pessoal, principalmente pessoas idosas.

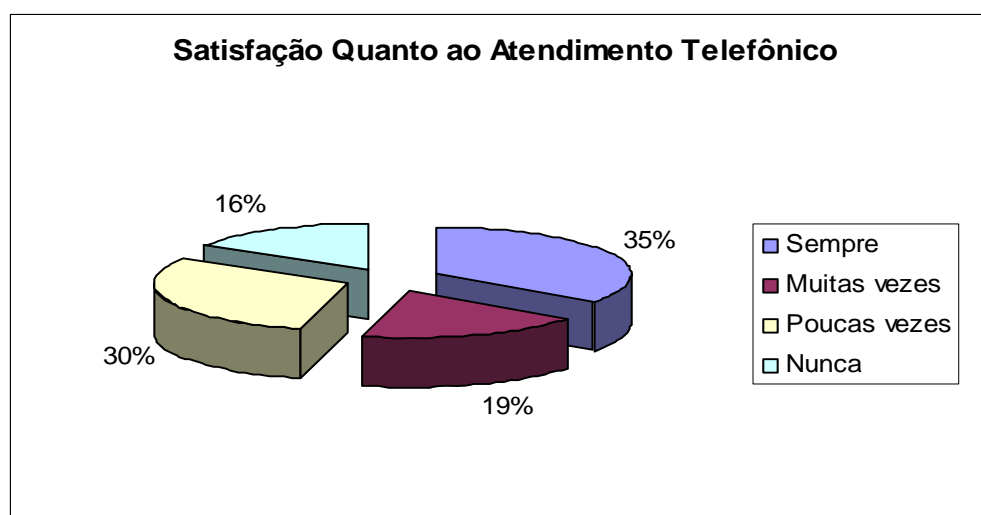


Gráfico 10 – Satisfação Quanto ao Atendimento Telefônico

A pesquisa mostra que 35% dos respondentes estão sempre satisfeitos no que se trata de atendimento telefônico, outros 30% declararam estar poucas vezes satisfeitos, 19% muitas vezes satisfeitos e 16% nunca estão satisfeitos quanto a este atendimento.

Contudo, quanto a satisfação demonstrada nota-se que existe um equilíbrio entre clientes satisfeitos e não satisfeitos, se analisarmos que a soma dos “sempre satisfeitos” e “muitas vezes satisfeitos” resultam em 54%, enquanto que a soma dos clientes “poucas vezes satisfeitos” e “nunca satisfeitos” resultam em 46%.

Porém, a parcela de clientes insatisfeitos que precisa do contato telefônico com o funcionário para resolver problemas ou obter informações, é muito significativa na busca de atendimento de qualidade.

Existem situações em que é possível solucionar problemas simples ou obter informações através do telefone, evitando que o cliente precise dirigir-se à agência para tal.

Todavia, algumas situações podem causar insatisfações, tanto para o cliente que está ao telefone, pois pode haver demora no atendimento; quanto para o cliente que está presente na agência, que fica relegado a segundo plano. Para o funcionário, também é extremamente desagradável fazer o cliente que está sendo atendido em sua mesa esperar, enquanto atende outro ao telefone.

Atualmente, o atendimento telefônico nas agências está restrito ao horário de expediente externo, portanto, ocorre concentração de ligações nesse período.

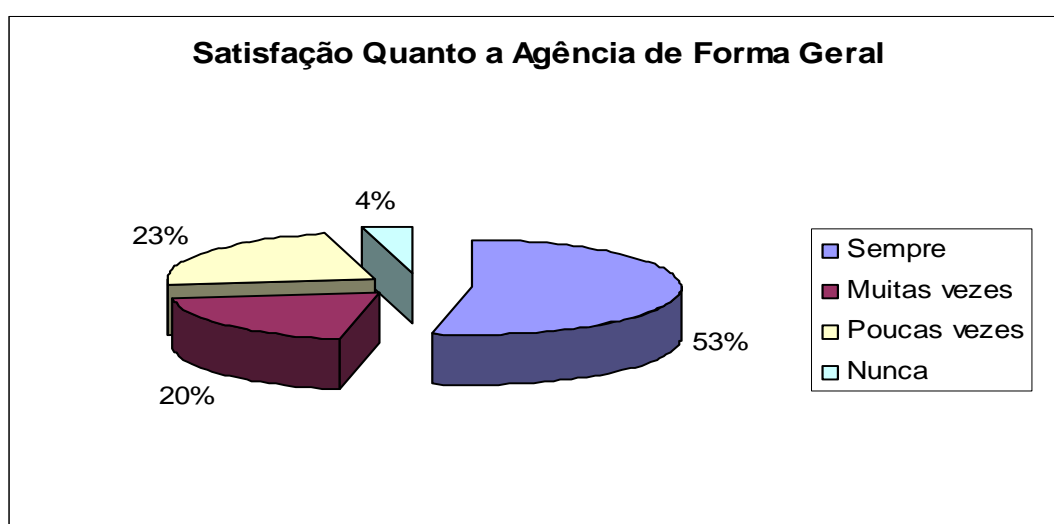


Gráfico 11 – Satisfação Quanto a Agência de Forma Geral

O resultado mostra que a maioria dos clientes, 53% declararam estar sempre satisfeitos em relação a agência de forma geral, enquanto 23% declararam-se pouco satisfeitos, outros 20% encontram-se satisfeitos muitas vezes e 4% nunca estão satisfeitos.

Portanto, está demonstrado que os esforços da agência têm conseguido satisfazer 73% de seus clientes, porém 27% declaram-se insatisfeitos. Essa situação retrata que ainda há muito a ser feito, pois o objetivo de toda a empresa é tornar seus clientes muito satisfeitos, buscando sua fidelização.

A agência de Navegantes – SC é relativamente nova, iniciou atividades em dezembro/2003, está instalada em um prédio novo com mais de 400m², com uma sala

de auto-atendimento e saguão amplos proporcionando conforto e comodidade aos clientes.

Parte da insatisfação percebida pode ser atribuída à grande demanda dos clientes, que exige grande consumo da estrutura da agência, dotada de um quadro funcional reduzido face ao público que se dispõe a atender.

A maior parcela dos respondentes demonstra mais satisfação com o atendimento pessoal, colocando na segunda posição o atendimento automatizado, canal terminais eletrônicos, demonstrando o reconhecimento dos clientes que se utilizam desse canal, quanto à disponibilidade em horários diferenciados, oferecendo maior conforto para a realização de transações.

Conveniente se faz relatar também o reconhecimento do público respondente quanto a satisfação percebida em relação ao atendimento pessoal, como fator importante na criação de valor para o cliente.

CONCLUSÃO

A nova administração vem passando por várias mudanças, antigamente, preocupavam-se apenas com os valores e lucros que a empresa poderia vir a alcançar. Hoje, entende-se que não são apenas motivações extrínsecas, como o dinheiro, que influenciam o ser humano. Motivações intrínsecas como o bom atendimento, satisfação, fidelização do cliente, entre outras, devem estar em primeiro plano para as organizações.

Com os resultados obtidos, pode-se concluir que o índice de satisfação dos clientes da agência de Navegantes (SC) é bom, mas pode ser melhorado.

Hoje os clientes das instituições financeiras estão mais preocupados em serem bem atendidos com rapidez, eficiência e que tenham confiança nelas, haja vista, o grande número de clientes que trocam de instituições por falha no atendimento ou demora em realizar suas operações financeiras.

A pesquisa demonstra uma maior incidência de clientes satisfeitos quanto ao atendimento prestado pelos funcionários, o que caracteriza um ponto forte a ser desenvolvido da implementação através de treinamento a *todos* os funcionários, poderíamos aprimorar e desenvolver as habilidades de atendimento direto ao cliente, focando pontos como cortesia, educação, conhecimento e agilidade, tendo em vista

saber-se que com a concorrência cada vez mais acirrada da atualidade, os diferenciais de mercado precisam ser administrados da melhor forma possível.

Ao analisar o gráfico correspondente ao tempo de espera na fila, nota-se que o banco tem uma deficiência significativa e que precisa ser melhorada. Uma vez constatada essa deficiência, cabe tomar medidas no sentido de resolvê-la, ou ao menos minimizá-la. Propomos então:

a) Monitorar as filas, redirecionar usuários para o Banco Popular e correspondentes bancários;

b) Realizar triagem identificando clientes que utilizam atualmente as filas e que poderiam resolver suas necessidades através do auto-atendimento, como internet, *call center*, terminais eletrônicos e *móBILE bank*;

c) Utilização de bancos e senhas de atendimento com a finalidade de promover melhorias no conforto daqueles que aguardam seu atendimento, bem como a possibilidade de realização de outras atividades durante o período de espera;

d) Alocar funcionário treinado para a sala de auto-atendimento para estimular o cliente neste ambiente.

e) Destacar funcionário para atendimentos rápidos, como: entrega de cartões, regularização de CPF, entrega de cheques devolvidos, agilizando o atendimento.

No último gráfico apresentado, identifica-se um alto grau de satisfação quanto à agência de uma forma geral, significando que o trabalho realizado em Navegantes (SC) surte com efeito positivo, em função do bom relacionamento entre banco-cliente devido a confiança, credibilidade, tradição e segurança oferecidos, dentre outros fatores.

Finalmente, pode-se concluir que os resultados obtidos a partir dos questionamentos levantados são de grande valia para o Banco do Brasil S.A. de Navegantes (SC), para a tomada de decisão futuros pela agência.

REFERÊNCIAS

- BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística Aplicada as Ciências Sociais**. 5ª ed. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2002.
- CANCLINI, Nestor Garcia. **Consumidores e Cidadãos**. Rio de Janeiro: UFRJ, 1995.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral de Administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- DIAS, Sérgio Roberto (coord.). **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2004.
Branstad e Lucier (2001),
- DRUCKER, P.F. **Introdução à Administração**. 2 ed. São Paulo: ENIO, 1991.
- FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 1968.
- HAMPTON, David R. **Administração: comportamento organizacional**. São Paulo: Makron Books, 1990.
- JAMES A.F. STONER/R.EDWARD FREEMAN. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1985.
- LOBOS, Júlio. **Encantando o Cliente: Externo e interno**. São Paulo: J. Lobos, 1993.
- MAXIMIANO, A.C.A., **Teoria Geral da Administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MENDES, F. C. **Usabilidade em Terminais de Auto-Atendimento: um estudo de caso no Banco do Brasil**. 2006. Dissertação
- KOTLER, Philip. **Marketing Para o Século XXI: Como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.
- PEPPERS, D., ROGERS, Martha. **O Gerente Um a Um**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2001.
- PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. L. **Survey research methodology in management information system: an assessment..** Journal of Management Information Systems, v. 10, n 2, Autumn, p. 75-105, 1993.
- PRITCHETT, Price, **Excelência em Serviços**. São Paulo: IMAM, 1994.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- UHLMANN, Gunter Wilhelm. **Administração: das teorias administrativas à administração aplicada e contemporânea**. São Paulo: FTD, 1997.

WEBER, Max. **Os fundamentos da organização burocrática**: uma construção do tipo ideal. In: CAMPOS, Edmundo [Org.]. **Sociologia da burocracia**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.

ANEXO – QUESTIONÁRIO

PESQUISA DE SATISFAÇÃO

Contamos com sua colaboração! Favor responder as questões abaixo tendo em foco a agência de Navegantes (SC).

Sua contribuição é muito importante e nos ajudará a melhorar nosso atendimento.

1 – Faixa etária

15 a 18 anos 19 a 30 anos 31 a 45 anos 46 a 60 anos Acima de 60 anos

2 – Sexo:

Masculino Feminino

3 – Escolaridade

Analfabeto Fundamental (até 1º grau) Secundário Superior

Pós-Graduação

4 – Ocupação:

Funcionário de empresa privada Funcionário público Aposentado

Estudante Desempregado Outros

5 – Renda:

R\$ 350,00 a R\$ 1.000,00

de R\$ 1.001,00 a R\$ 2.000,00

de R\$ 2.001,00 a R\$ 3.500,00

acima de R\$ 3.500,00

6 – Frequência de comparecimento à agência:

Semanalmente Mensalmente Semestralmente Anual Esporádica

7 – Com que frequência você se sente satisfeito em relação a:

a) Atendimento prestado pessoalmente pelos funcionários levando em consideração cortesia, educação, conhecimento e agilidade:

Sempre Muitas vezes Poucas vezes Nunca

8 - Utilização dos terminais do auto-atendimento levando em consideração itens como limpeza e disponibilidade das máquinas:

Sempre Muitas vezes Poucas vezes Nunca

9 - Atendimento telefônico:

Sempre Muitas vezes Poucas vezes Nunca

10 - Tempo de espera na fila do caixa

Sempre Muitas vezes Poucas vezes Nunca

11 - Agência de forma geral:

Sempre Muitas vezes Poucas vezes Nunca