

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

José Aloísio da Silva Lima

**AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DE UMA AGÊNCIA
BANCÁRIA DE PORTO ALEGRE COM RELAÇÃO A IMPLANTAÇÃO
DO MODELO DE SEGMENTAÇÃO ALTA RENDA**

Porto Alegre

2010

José Aloísio da Silva Lima

**AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DE UMA AGÊNCIA
BANCÁRIA DE PORTO ALEGRE COM RELAÇÃO A IMPLANTAÇÃO
DO MODELO DE SEGMENTAÇÃO ALTA RENDA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr Fernando Bins Luce

Tutor Orientador: Prof^a. Priscila Silva Esteves

Porto Alegre

2010

José Aloísio da Silva Lima

**AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DE UMA AGÊNCIA
BANCÁRIA DE PORTO ALEGRE COM RELAÇÃO A IMPLANTAÇÃO
DO MODELO DE SEGMENTAÇÃO ALTA RENDA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Aprovado em 10 de dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Denise Avancini

Prof. Rogério Bohn

AGRADECIMENTOS

A empresa que trabalho que proporcionou a minha formação neste curso e permitiu a aplicação da pesquisa em uma de suas agências.

Aos colegas do banco que auxiliaram na aplicação da pesquisa junto a seus clientes.

Aos clientes do banco que se dispuseram em responder a pesquisa.

Aos colegas da universidade que foram companheiros durante esta jornada de formação.

Aos professores e tutores que sempre estiveram disponíveis e colaboraram profundamente para a conclusão deste curso.

A Prof^a Aline que acompanhou a turma durante o curso com preciosas dicas.

A Prof^a. Priscila que tornou possível a conclusão deste trabalho através de suas orientações e incentivo.

Aos meus pais, minha esposa e filhos que sempre me apoiaram, estando presentes em todos os momentos desta e de todas as jornadas.

RESUMO

O mercado financeiro consolidou-se durante os últimos anos através de fusões, aquisições e entrada de instituições estrangeiras. Para atuar neste mercado competitivo, as instituições têm utilizado ferramentas de marketing, especialmente o marketing de relacionamento e a segmentação de mercados. Um dos segmentos alvo foi denominado de alta renda. Nesse nicho, todos os grandes bancos do país têm adotado ações específicas e similares de atuação. Sendo um grande banco de varejo, o Banco X implantou um modelo de atendimento voltado a este segmento com agências, gerentes e produtos diferenciados. Esse modelo de atendimento enfatiza o foco no relacionamento constante com o cliente, buscando atender todas as suas necessidades, sua rentabilização e fidelidade. Neste contexto este trabalho busca medir a satisfação de clientes de uma agência de um grande banco, na cidade de Porto Alegre (RS), com relação a satisfação com o modelo de atendimento implantado através de uma pesquisa quantitativa do tipo *survey*. A pesquisa apontou a satisfação geral com o Banco X de 82,6% e de 76,8% com o atendimento alta renda. Também mostrou o conhecimento dos clientes em relação aos produtos oferecidos ao segmento. Por fim são apresentadas sugestões para futuras pesquisas e apontadas as limitações deste trabalho

Palavras-chave: MARKETING, RELACIONAMENTO, SEGMENTAÇÃO, SATISFAÇÃO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 -	Tempo de conta	27
Figura 2 -	Conta em outros bancos	28
Figura 3 -	Centralização dos negócios no Banco X	29
Figura 4 -	Diferenciais do modelo alta renda	31
Figura 5 -	Conhecimento dos diferenciais no Banco X	32
Figura 6 -	Oferta de produtos	33
Figura 7 -	Satisfação com alterações	34
Figura 8 -	Preparo técnico do gerente	35
Figura 9 -	Satisfação com o novo modelo de atendimento	36
Figura 10-	Satisfação com o atendimento pessoal	37
Figura 11-	Satisfação com o atendimento telefônico	38
Figura 12-	Satisfação com o banco na internet	38
Figura 13-	Satisfação com as centrais de atendimento automatizadas	39
Figura 14-	Satisfação com o ambiente da agência	39
Figura 15-	Satisfação com terminais de autoatendimento	40
Figura 16-	Satisfação com o gerente de relacionamento	41
Figura 17-	Satisfação com a solução de problemas	41
Figura 18-	Satisfação com o atendimento alta renda	42
Figura 19-	Satisfação geral com o Banco X	42
Figura 20-	Clientes que recomendariam o Banco X para terceiros	43
Figura 21-	Clientes que pretendem continuar clientes do Banco X	43

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Segmentação bancária – Perfil necessário para segmento alta renda	15
Tabela 2 -	Tempo de conta	27
Tabela 3 -	Conta em outros bancos	27
Tabela 4 -	Centralização dos negócios no Banco X	28
Tabela 5 -	Investimentos e empréstimos na concorrência	29
Tabela 6 -	Diferenciais do modelo alta renda	30
Tabela 7 -	Conhecimento dos diferenciais do Banco X	31
Tabela 8 -	Oferta de produtos	32
Tabela 9 -	Alteração de agência e/ou gerente/funcionário	33
Tabela 10 -	Satisfação com as alterações	34
Tabela 11 -	Preparo técnico do gerente	35
Tabela 12 -	Satisfação com o atendimento no novo modelo	36
Tabela 13 -	Satisfação dos clientes	37

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO	9
1	RELACIONAMENTO E SATISFAÇÃO	12
1.1	MARKETING DE RELACIONAMENTO	12
1.2	SEGMENTAÇÃO DE MERCADO	14
1.2.1	A segmentação alta renda no mercado financeiro	15
1.3	SATISFAÇÃO DO CLIENTE	18
1.3.1	Necessidades e expectativas	19
1.3.2	Medindo a satisfação	20
2	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	22
2.1	MÉTODO ESCOLHIDO	22
2.2	INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	22
2.3	A AMOSTRA	23
2.4	APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA	24
2.5	ANÁLISE DOS DADOS	24
3	RESULTADOS	26
3.1	A FASE QUALITATIVA	26
3.2	A FASE QUANTITATIVA	26
3.2.1	Perfil dos respondentes	27
3.2.2	Distribuição dos negócios	28
3.2.3	O modelo alta renda	30
3.2.4	A satisfação	36
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	48
	APÊNDICE A	51
	APÊNDICE B	52

INTRODUÇÃO

Nos últimos 16 anos, desde o advento do Plano Real em 1994, o setor bancário brasileiro viu acontecer uma concentração no ramo, reduzindo o número de *players* do mercado seja por fusões, incorporações ou falências.

Atualmente, o setor é dominado por seis grandes bancos: Banco do Brasil, Itaú-Unibanco, Bradesco, Santander, HSBC e Caixa Econômica Federal, existindo, entre eles, uma concorrência acirrada (FEBRABAN, 2010). Segundo Modé (2010), baseado em dados do Banco Central do Brasil, somente a participação no mercado de crédito dos cinco principais bancos saltou de 56,8% em 1994 para 77,5% em 2008, evidenciando esta concentração.

Nesse cenário, os bancos têm apelado para estratégias de marketing, com o intuito de aumentar sua participação, maximizar sua rentabilidade, aumentar o relacionamento com seus clientes e fidelizá-los. Duas destas importantes estratégias são o foco no relacionamento e a segmentação de clientes.

Segundo Kotler e Keller (2006, p.153), “clientes satisfeitos constituem o capital de relacionamento com o cliente da empresa”. Nesse contexto, são aceitáveis e pertinentes os investimentos efetuados em estratégias de relacionamento e fidelização do cliente. Com essas estratégias, a empresa passa a conhecer de forma completa seu cliente, buscando, com as soluções mais adequadas, a sua satisfação, e, por consequência, conquistando sua fidelidade.

Dentre as formas de segmentação de mercado, uma das principais e mais utilizada pelos bancos é pelo parâmetro renda do cliente. Neste contexto o escopo deste trabalho está na fatia de mercado ou segmento, por eles denominado de alta renda, que, na maioria das instituições está determinada pela renda mínima exigida ou pelo volume de aplicações no banco.

Como características comuns, as instituições bancárias oferecem assessoria financeira, atendimento especializado por gerentes de contas treinados e certificados e produtos diferenciados para os clientes do segmento.

Segundo a Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa (ABEP), através do Critério de Classificação Econômica Brasil (2008), baseado em dados do IBGE, as classes econômicas da população brasileira estão estratificadas em A1, A2, B1, B2, C1, C2, D e E. O público atingido pelos Bancos nessa faixa de segmentação está nas classes A1 e A2, cujas rendas situa-se a partir de R\$ 6.564,00.

Dentro desta estratégia de segmentação corrente no mercado, o Banco X criou o seu modelo de atendimento especializado, inicialmente em poucas agências nas capitais. Foi em junho de 2007, entretanto, que deu início a expansão do modelo, com a criação de agências especializadas no atendimento a este cliente, vinculando os clientes das agências existentes que estivessem aderentes as características do segmento, as novas. Este foi um processo lento, finalizado em fevereiro de 2009. Uma das etapas deste processo foi a transferência da conta, produtos e serviços do cliente para a nova agência, afetando diretamente a agência anterior, do ponto de vista da base de clientes e do seu resultado financeiro e do ponto de vista do cliente, que passou a relacionar-se com outra agência e, na maioria dos casos, com outros gerentes.

Dentro deste cenário apresentado, a pesquisa justifica-se pelo interesse do autor, que participou do processo a partir de uma agência específica e na contribuição que o trabalho poderá trazer com a medição da satisfação destes clientes.

Com base neste contexto, este trabalho buscará, então, responder à seguinte questão problema: **Qual a satisfação dos clientes com relação a mudança na segmentação realizada pelo Banco X?**

Objetivo geral:

Verificar a satisfação dos clientes com relação a mudança na segmentação realizada pelo Banco X.

Objetivos específicos:

- a) verificar a satisfação dos clientes com o atendimento pessoal oferecido pelo modelo de atendimento ao cliente alta renda;
- b) verificar o nível de aceitação e conhecimento pelos clientes sobre os produtos bancários para o segmento alta renda;
- c) verificar o grau de importância dado pelos clientes para os serviços oferecidos ao segmento alta renda.

Com os resultados obtidos pela pesquisa, espera-se levantar elementos que possam subsidiar novas ações de segmentação de mercado, que demonstrem o ponto de vista dos clientes e que possam permitir melhorias no modelo ou nos produtos ofertados ao segmento.

No próximo capítulo deste trabalho, serão demonstradas as principais teorias sobre os temas envolvidos. No imediatamente seguinte, será apresentado o método utilizado para elaboração da pesquisa.

Por fim, serão detalhados os resultados da pesquisa e as conclusões finais, onde serão apresentadas as limitações de estudo e sugestões para futuros trabalhos.

1 RELACIONAMENTO E A SATISFAÇÃO

Neste capítulo, serão abordadas as teorias da área de marketing e estudos efetuados, que envolvam o tema da pesquisa e apresentem relevância para o trabalho.

A seguir, para introdução ao tema, está explicitado o conceito geral de marketing na visão de três autores.

Segundo Kotler (2006, p.4),

Marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros

Já para Hoolley e Saunders (1996, p.9) “o marketing trata de facilitar a troca de benefícios mútuos que criam valor tanto para a organização como para o cliente”.

Para McKenna (2000), o marketing deve centrar-se cada vez mais na tecnologia da informação a fim de captar as informações necessárias para entender os compradores e fornecer os serviços necessários para continuar competitivo. Segundo ele, o marketing vai transformar-se em um processo de aprendizado contínuo pelo qual a empresa ganha conhecimento ao interagir com os clientes e o mercado, e dessa maneira consegue adaptar-se e ser competitivo.

Os conceitos gerais de marketing acima citam as palavras “negociação”, “mútuos”, “aprendizado” e “interagir”, que podem ser representadas pelo relacionamento. Essa pode ser considerada a essência do marketing atual (COBRA, 1992). Dessa forma, a seguir serão analisadas as teorias de marketing de relacionamento, segmentação de mercado e satisfação do cliente, que são inerentes ao fenômeno objeto da pesquisa.

1.1 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Para Cobra e Rangel (1992), o sucesso dos negócios, seja qual for o ramo da empresa, está no relacionamento desta com seus clientes. Logo, produtos e serviços de qualidade geram satisfação no consumidor, contribuindo para o aumento do nível de relacionamento.

Relacionamentos fortes beneficiam tanto a empresa quanto o cliente. O cliente usuário dos serviços não vê necessidade em buscar outros fornecedores se o atual lhe satisfaz, além

disso, eventual troca pode ser onerosa. Para a empresa, relacionamentos sólidos representam o seu vínculo com futuro, garantem o cliente de amanhã (BERRY, 2001).

Já Mckenna (1999) considera que dadas as características atuais dos mercados, da similaridade dos produtos e serviços, da concorrência, das mudanças imprevisíveis, é cada vez mais difícil conquistar e manter a fidelidade do cliente. Não bastam novos produtos e serviços, pois, isso é relativamente fácil de imitar, o diferencial está no que chama de “o melhor marketing”, ou seja, integrar empresa e cliente através de relacionamento. Neste ponto, o relacionamento, é a chave que permeia as escolhas, tanto do cliente quanto da empresa.

Segundo Berry (2001), a força do relacionamento está na confiança estabelecida entre as partes. Esta confiança deve permear os relacionamentos da empresa com seus clientes, assim como com seus funcionários. Em seus estudos, Berry (2001) conclui que a confiança se estabelece através da competência na prestação dos serviços. Quando o cliente percebe competência, ele estabelece confiança na empresa, fortalecendo o relacionamento, pois, assim como a empresa busca clientes fiéis, os clientes também buscam empresas as quais possam ser fiéis.

Para fortalecer o relacionamento, Kotler e Keller (2006) indicam três formas para as empresas desenvolverem vínculos fortes com os clientes:

- Acréscimo de benefícios financeiros: oferta de programas de frequência de compras e programas de marketing de associação;
- Acréscimo de benefícios sociais: aumento de vínculos através da individualização e personalização do relacionamento;
- Acréscimo de vínculos estruturais: oferta de programas que fidelizem o cliente, como assinatura de jornal ou preço menor por maior quantidade.

Essa visão focada no relacionamento com o cliente busca a construção de valor, geração de satisfação e fidelização. O atendimento destas premissas tende a levar a empresa ao sucesso em seus negócios, se baseado em um forte grau de relacionamento com os clientes (COBRA, 2000).

Nota-se, então, que é importante a atuação da empresa no quesito satisfação, contribuindo para a fidelidade do cliente. Uma das formas de atingir este objetivo é através da segmentação de mercados.

1.2 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

As pessoas possuem características e comportamentos únicos e desejam ser tratadas de forma diferenciada. É cada vez mais difícil agradá-las, já que exigem produtos e serviços superiores e adequados as suas necessidades e expectativas. Para Kotler e Keller (2006), a segmentação consiste na separação dos mercados em grupos que tenham as mesmas preferências e características, buscando trata-los no que tem de semelhante.

Para Richers e Lima (1991), as organizações buscam sinergia através da segmentação de mercado. Dentre as vantagens trazidas por essa sinergia cita:

- domínio de tecnologia que produza bens adequados aos segmentos;
- possibilidade de competir em preço;
- oferta de pontos de venda adequados ao perfil do segmento;
- publicidade adequada, direcionada e exclusiva ao segmento alvo.

Ao optar pela atuação segmentada, a organização distingue entre os diferentes segmentos que compõem o mercado, aqueles mais adequados à sua atuação, escolhe um ou mais desses segmentos e desenvolve ofertas de mercado e estratégias específicas para atender às necessidades daquele grupo.

O processo de segmentação apresenta as seguintes vantagens:

- permite melhor observação do mercado;
- possibilita melhor ajuste do produto às necessidades dos clientes;
- permite melhor controle sobre os programas de marketing implementados, já que se têm melhores informações sobre um grupo de clientes do que de toda a população.

Kotler e Keller (2006) classificam a segmentação em demográfica, geográfica, psicográfica e comportamental:

- A segmentação demográfica utiliza variáveis demográficas para identificar possíveis grupos homogêneos de indivíduos, como renda, idade ou gênero. Representa o processo mais simples e usual de segmentação, principalmente pela facilidade na obtenção das informações;

- A segmentação geográfica é a divisão do mercado em grupos, de acordo com a localização, densidade populacional ou clima. O mercado é dividido em unidades espaciais distintas, tais como cidades, estados, países, ou, dependendo da disponibilidade de informações, em bairros ou mesmo ruas ou microrregiões;

- Na segmentação psicográfica o mercado é dividido com base no que as pessoas pensam de si mesmas e em suas personalidades, valores, estilos de vida, interesses e opiniões e propensão à compra e ao consumo;

- A segmentação comportamental baseia-se nas diferentes atitudes dos consumidores, verificando-se seus comportamentos de consumo.

1.2.1 A segmentação alta renda no mercado financeiro

No caso dos bancos em geral e da instituição em estudo, as empresas optaram por uma segmentação demográfica, pelo item renda.

A tabela a seguir elenca as exigências mínimas que os clientes devem cumprir, nos principais bancos, para serem incluídos no segmento:

Tabela 1 – Segmentação bancária – Perfil necessário para segmento alta renda

BANCO	DENOMINAÇÃO DO SEGMENTO	RENDA MÍNIMA	INVESTIMENTO MÍNIMO
Bradesco	Prime	R\$ 6.000,00	R\$ 70.000,00
Itaú	Personnalité	R\$ 7.000,00	ND
Santander	Van Gogh	ND	ND
HSBC	Premier	R\$ 5.000,00	R\$ 50.000,00
Banco do Brasil	Estilo	R\$ 6.000,00	R\$ 100.000,00

ND: Não divulgado

Fonte: site dos bancos

As instituições financeiras acima caracterizam o segmento e oferecem atributos diferenciados, conforme abaixo:

- Bradesco (2010):

O Bradesco Prime é um segmento do Bradesco criado para oferecer um tratamento diferenciado a seus clientes Pessoas Físicas.

O Bradesco Prime oferece uma gama de produtos desenhados especialmente para as necessidades e características dos clientes de alta renda. Dessa forma, nossa equipe de gerentes, poderá ajudá-lo na gestão do seu portfólio e na escolha dos produtos financeiros mais adequados ao seu perfil.

A rede de agências exclusivas e o espaço reservado para atendimento nas principais agências da rede Bradesco garantem ao cliente Bradesco Prime o conforto de um ambiente exclusivo e reservado para tratar de seus negócios com tranquilidade e conforto.

- Itaú (2010):

O Itaú Personalité é um segmento do Banco Itaú especializado em atendimento diferenciado, dirigido à pessoas físicas que necessitam de orientação financeira e atendimento personalizado na administração dos seus recursos. Cada gerente administra uma limitada carteira de clientes e atua na análise constante do relacionamento, oferecendo soluções para suas necessidades mais específicas. Para complementar esse atendimento, os clientes Itaú Personalité contam com produtos e serviços exclusivos e uma rede independente de agências, idealizadas para tratar de negócios com total conforto.

- Santander (2010):

Os Serviços Van Gogh do Santander oferecem um relacionamento individualizado, com toda simplicidade e transparência que você merece, buscando sempre superar suas expectativas.

Com eles você recebe os melhores serviços de alta renda do mercado, com atendimento personalizado e produtos criados de acordo com seu perfil.

Os Serviços Van Gogh do Santander incluem acesso a espaços diferenciados em agências, horários estendidos de atendimento, gerentes especialistas.

- HSBC (2010):

Produtos e serviços exclusivos, além de atendimento personalizado onde você estiver.

O HSBC Premier tem opções de pacotes de serviços bancários adequados às suas necessidades. Através de um atendimento personalizado, seu Gerente de Relacionamento Premier passará a conhecer suas necessidades, podendo oferecer a você as mais adequadas soluções financeiras.

- Banco do Brasil (2010):

O Banco do Brasil Estilo é um novo conceito em relacionamento, desenvolvido para pessoas físicas e que oferece um atendimento personalizado, completa assessoria financeira, além de produtos e serviços diferenciados.

O BB Estilo disponibiliza uma equipe de profissionais capacitados e com ampla visão de mercado, preparados para encontrar junto com o cliente as melhores estratégias para atingir seus objetivos.

O atendimento é realizado em ambientes desenvolvidos para oferecer segurança e privacidade, com o máximo de conforto e sofisticação: são as agências e espaços Estilo.

Analisando as propostas, percebe-se que todas se assemelham. Tem o foco no relacionamento, na oferta de produtos e serviços diferenciados para o segmento e na disponibilização de espaços e gerentes exclusivos para seu atendimento. Esta tendência de atuação no segmento, comum aos principais bancos do mercado, é inerente ao ambiente concorrencial, caracterizando o comportamento competitivo (HITT, IRELAND E HOSKISSON, 2007).

Para Vavra (1993), o marketing deve mudar de simples venda para relacionamentos, de fechamento de negócio, para construção de lealdade. Com a segmentação e atuação diferenciada no nicho de clientes alta renda, os bancos buscam estreitar os relacionamentos e com isso transformar cada contato em uma oportunidade de novos negócios, buscam, também, a fidelização do cliente e com isso a imposição de barreiras a concorrência, retendo o

cliente na empresa e tornando o trabalho dos concorrentes mais difícil. Corroborando a importância do relacionamento constante para a manutenção do cliente, Kotler e Keller (2006, p.143) afirmam que “a decisão de um cliente permanecer fiel à empresa ou romper a relação é a soma de muitos pequenos contatos com ela”.

Além disso, este formato de atendimento alta renda, aplicados nas instituições financeiras, apresentam as características de acréscimos de benefícios sociais, citados por Kotler e Keller (2006).

Conhecido como um setor da economia que utiliza largamente a tecnologia de informação (CHABALGOITY et al, 2010), o mercado bancário pode usá-la como forma de obter conhecimentos mais profundos dos clientes, permitindo atendimento mais focado e com alto nível de personalização.

Para McKenna (1999), a personalização do serviço ao cliente é algo facilitado pela tecnologia atual. É possível extrair e analisar dados diversos das bases de clientes, possibilitando conhecê-lo nas suas preferências, permitindo um atendimento focado e objetivo das suas necessidades, inclusive com análise de sua propensão ao consumo de determinado produto.

Cobra (2000), com relação ao mercado financeiro, aponta a personalização como o novo paradigma para o setor. Estas formas de segmentação e de atendimento especial, implementadas pelos bancos, comprovam esta tendência.

Segundo Abramson (1987), no setor bancário, o produto vendido é um composto de confiança e credibilidade, somado ao desenvolvimento de soluções financeiras para necessidades imediatas (taxas de remuneração de investimentos e de empréstimos atraentes) e de longo prazo (administração do patrimônio do cliente). Algumas características do setor devem ser consideradas na análise das suas atividades, tais como:

- Forte regulamentação governamental, limitando ou orientando a oferta de dinheiro, uma vez que as consequências de suas ações influenciam a economia como um todo;
- De forma geral, o cliente não possui alto grau de conhecimento sobre os produtos e serviços bancários;
- Os bancos, de certa maneira, conseguem estabelecer relacionamentos de longo prazo.

Neste mercado, a forma como os bancos interagem com os clientes e de como administram estes relacionamentos, seja por meio do atendimento dos gerentes, seja na forma como resolvem os problemas dos clientes, está em geral, relacionada com a satisfação

demonstrada pelo cliente, não estando baseada unicamente na confiabilidade do serviço prestado (ZACHARIAS, FIGUEIREDO e ALMEIDA, 2008).

Nota-se, pela semelhança das estratégias adotadas pelas instituições financeiras, que o foco sai exclusivamente do produto, que é semelhante em todas elas, para o foco no relacionamento com o cliente, buscando conquistá-lo e fidelizá-lo pela qualidade do atendimento, pelo relacionamento intenso e pela oferta de soluções diferenciadas.

1.3 SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Kotler e Keller (2006) atribuem a satisfação do cliente ao desempenho da oferta em relação a suas expectativas. Se o desempenho atende sua expectativa, ele fica satisfeito, se não atende, fica insatisfeito, se supera, fica altamente satisfeito ou encantado.

Já para Cobra e Rangel (1992), o cliente fica satisfeito quando percebe que o benefício com o produto ou serviço é superior ao seu custo. A satisfação do cliente conduz a experiências positivas no relacionamento, levando-o a tornar-se um parceiro da empresa, gerando fidelidade. Isso gera um círculo positivo: mais relacionamento, mais satisfação, mais fidelidade.

A satisfação também é um dos segredos para reter clientes, pois, em geral o cliente satisfeito permanece fiel e compra mais da empresa. Também sugere melhorias nos produtos, interage mais com a organização, é menos sensível a variações de preço e ofertas da concorrência (KOTLER E KELLER, 2006).

Para Cobra (2000), os relacionamentos se constroem com a prestação de bons serviços. De serviços que atendam as expectativas dos clientes. Em última análise, isso vai conduzir a sua satisfação.

Gastal (2005), em seus estudos no mercado de telefonia móvel celular, conclui que a satisfação do cliente com os serviços da empresa conduzem a sua fidelidade ou lealdade como conceitua em seu trabalho.

A qualidade é uma variável determinante na satisfação do cliente e na geração de valor. Esta qualidade é conceituada por Kotler e Keller (2006, p.145) como “A totalidade dos atributos e características de um produto ou serviço que afetam sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas”. Cabe a empresa, através de gestão adequada, garantir

a busca contínua da qualidade em seus produtos e serviços, contribuindo para a busca da satisfação do cliente. Cobra e Rangel (1992) acreditam que o produto pode tornar-se mais competitivo se for acompanhado de serviços qualificados.

Nota-se que a complexidade nas relações entre as empresas e os clientes em geral exige das organizações a atenção total ao cliente, como forma de manterem-se competitivas dadas as peculiaridades atuais dos mercados e a tendência de atuação dos mercados em geral. A busca de sua satisfação é elemento importante neste processo.

1.3.1 Necessidades e expectativas

Gianesi e Correa (2010), discorrendo sobre necessidades e expectativas dos clientes, consideram que é mais comum as empresas identificarem as expectativas de seus consumidores do que suas reais necessidades, que nem sempre são iguais. Cabendo as organizações identificar e atender as expectativas, ao menos no curto prazo, já que no longo prazo tendem a se igualarem.

Segundo eles, é com base nas expectativas que os clientes avaliarão o serviço prestado influenciando as medidas de satisfação.

Para Kotler e Keller (2006), as expectativas dos clientes são formadas por:

- experiências anteriores de compra;
- dicas de amigos, colegas, especialistas, concorrentes e profissionais de marketing;

Já Gianesi e Correa (2010) acreditam que os consumidores as compõem através de:

- comunicações boca a boca;
- experiência anterior;
- comunicações externas;
- necessidades pessoais.

Os autores finalizam fazendo as seguintes recomendações as empresas:

- sempre que possível identificar expectativas e necessidades dos clientes;
- estarem aptas, no curto prazo, a atender as expectativas, pois, serão a base da avaliação dos clientes;
- no longo prazo visar as necessidades dos clientes;

– buscar influenciar as expectativas dos clientes quando divergentes das reais necessidades.

Também analisando estes conceitos, Cobra e Rangel (1992) acreditam que novas oportunidades podem surgir para as empresas através da observação das necessidades dos clientes, também julgam que o cliente, apesar de considerarem o preço do produto ou serviço como fator preponderante na decisão de compra, estão dispostos a ter um custo financeiro maior se tiverem suas necessidades atendidas.

1.3.2 Medindo a satisfação

Para Almeida (1998, p.51), “cliente satisfeito é aquele que teve suas necessidades atendidas”. Dessa forma, é muito importante que as empresas estejam preocupadas em monitorar os índices de satisfação de seus clientes, adotando ações corretivas e preventivas para minorar as insatisfações.

Para Giansi e Correa (2010, p. 221) “não se pode gerenciar o que não se pode medir”. Dentro deste contexto Slongo e Rossi (1998) atribuem a satisfação do cliente como a prioridade que as empresas preocupadas com a qualidade dos produtos e serviços devem perseguir e para tanto, devem gerenciar e medir seus índices, inclusive como forma de conhecer e dar resposta aos movimentos do mercado.

Cobra e Rangel (1992) acreditam que avaliar a satisfação dos clientes pode evitar insatisfações futuras já que a organização teria condições de agir a tempo de corrigir falhas percebidas. Recomendam que estes tipos de pesquisa não necessitam ser longos, mas devem ter objetividade e não induzirem as respostas.

Para Malhotra (2008), as pesquisas de marketing, segmento da qual faz parte as avaliações de satisfação de clientes, tem a função de ligar consumidores e organizações, permitindo através da análise de seus resultados, a avaliação das ações de marketing, gerenciando seu desempenho e melhorando a compreensão de todo o processo.

Neste capítulo foram apresentados os principais conceitos da área de marketing de relacionamento, de segmentação de mercado e satisfação de clientes que fornecem o

embasamento teórico para aplicação da pesquisa. No próximo capítulo do trabalho será apresentado o método aplicado.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão explicitados os métodos e procedimentos aplicados a pesquisa, que proporcionam ao trabalho o rigor científico recomendado (SEVERINO, 2007; ACEVEDO E NOHARA, 2007).

2.1 MÉTODO ESCOLHIDO

O método escolhido é o quantitativo, através de uma pesquisa do tipo *survey*, onde será aplicado um questionário de forma estruturada. Por ser objetivo deste trabalho medir a satisfação de um grupo de pessoas, este método é indicado, pois, permite a obtenção de informações sobre as características, opiniões, percepções e ações de um determinado grupo de pessoas (MALHOTRA, 2008).

Segundo Malhotra (2008), este tipo é o mais utilizado, sendo oferecido aos respondentes opções fixas de resposta. Ainda segundo o autor, é fundamental que as opções oferecidas cubram as possibilidades de resposta.

Para subsidiar a elaboração e aplicação dos questionários, a fase quantitativa foi precedida de uma etapa prévia, com o objetivo de levantar as principais questões para facilitar a compreensão e análise do problema. Esta etapa foi baseada no referencial teórico, em estudos similares, em pesquisa em dados secundários junto à empresa, em entrevistas com funcionários e clientes da organização e na experiência do autor por ter participado diretamente na implantação do modelo de segmentação. Malhotra (2008, p.100), classifica esta etapa como pesquisa exploratória, que também “permite isolar variáveis e relações chave para exame posterior”.

2.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Segundo Severino (2007), questionários compreendem questões articuladas que permitem conhecer a opinião dos respondentes sobre determinado assunto.

Para Malhotra (2008), o questionário estruturado é útil para obtenção de informações específicas e apresenta a vantagem de que sua aplicação é simples. Além disso, os dados gerados são confiáveis, pois se baseiam em respostas limitadas às alternativas disponibilizadas.

As questões incluídas no questionário foram elaboradas com base no referencial teórico levantado, com base em situações observadas pelo autor na implantação do modelo de segmentação no Banco X e em pesquisa exploratória com outras pessoas que participaram do processo e com clientes, através de entrevistas que seguiram um roteiro previamente elaborado, caracterizando esta etapa prévia como uma pesquisa qualitativa.

2.3 A AMOSTRA

O foco da pesquisa são os clientes do segmento alta renda, vinculados a uma das agências do Banco X, em Porto Alegre.

A agência em questão possui 6.000 clientes, atendidos por 20 gerentes de conta, responsáveis, em média, por carteiras com cerca de 300 pessoas. A escolha da agência se deu pela facilidade de acesso do pesquisador, pois, é onde desempenha suas funções profissionais. O nome do banco e da agência foram omitidos por solicitação deste.

A técnica de amostragem escolhida foi a não probabilística por conveniência, baseada no julgamento do pesquisador. A técnica se justifica por ser das mais acessíveis e compatível com o nível de acesso do pesquisador ao universo dos pesquisados, além disso, em populações com maior nível de homogeneidade é plenamente aceita (MALHOTRA, 2008)

A definição do tamanho da amostra foi baseada num intervalo de confiança de 95%, com erro amostral de 5%. Aplicando a determinação do tamanho da amostra por proporção (FREUND, 2006) foi definido o número de 189 clientes para compor a pesquisa. Para estimação da proporção populacional e utilização na fórmula de Malhotra (2008) foi utilizado o resultado da pesquisa efetuada pelo Banco X (2009), que avaliou o índice de satisfação geral dos clientes alta renda a nível nacional. A pesquisa em referência foi aplicada com clientes dos principais bancos do país, utilizando uma amostra de 1800 pessoas.

2.4 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

Na fase qualitativa, que subsidia a elaboração dos questionários aplicados na pesquisa *survey*, foi elaborado um roteiro semi-estruturado (apêndice A) , com perguntas abertas, baseadas na experiência do pesquisador com o fato estudado e com base no referencial teórico.

A análise das respostas da etapa qualitativa efetuada pelo pesquisador em conjunto com pesquisas de dados secundários e do referencial teórico, conduziu a elaboração do questionário aplicado na etapa quantitativa, que foi previamente validado com dez clientes, cuja análise das respostas e do andamento da sua aplicação permitiram pequenos ajustes, que resultaram no questionário final aplicado (apêndice B).

Para Malhotra (2008), os questionários podem ser aplicados de quatro maneiras:

- por telefone;
- pessoalmente;
- pelo correio;
- por meio eletrônico.

Cada uma delas apresenta vantagens e desvantagens. Para esta pesquisa, a opção foi pelo meio pessoal, aproveitando abordagens ativas e passivas feitas durante o atendimento aos clientes da agência.

Considerando que será aplicado a clientes da instituição em que trabalha o autor, a aplicação dos questionários foi feita com parecer da Gerência Regional de Gestão de Pessoas, responsável pelas autorizações de pesquisas acadêmicas no âmbito Banco X, para dar credibilidade ao processo, destacando a validade da pesquisa aos respondentes.

2.5 ANÁLISE DOS DADOS

A compilação dos dados coletados e a análise estatística da pesquisa quantitativa foram feitas através do software Microsoft Excel, com a verificação das frequências, médias das respostas e correlações entre variáveis.

A partir deste resultado estatístico, foram montadas tabelas e gráficos que demonstram a satisfação dos respondentes, fazendo-se análises à luz do referencial teórico.

No capítulo seguinte, serão detalhados os resultados da pesquisa, seguido das conclusões finais, onde serão apresentadas as limitações de estudo e sugestões para futuras pesquisas.

3 RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos com a pesquisa, bem como serão efetuadas análises dos resultados obtidos a luz da teoria estudada.

3.1 A FASE QUALITATIVA

Inicialmente foram feitas entrevistas com 10 clientes e 5 gerentes de relacionamento do Banco X, seguindo o roteiro de entrevista previamente elaborado.

Da análise das informações obtidas nesta etapa, em conjunto com as informações obtidas na fase de revisão teórica, foi elaborado o questionário aplicado na fase quantitativa, que foi previamente aplicado com 10 clientes para validação.

Analisadas as respostas dadas aos questionários aplicados para validação foram feitos pequenos ajustes para aplicação da versão final na amostra escolhida.

3.2 A FASE QUANTITATIVA

Após validados, foram aplicados 190 questionários a clientes de uma agência do Banco X em Porto Alegre. Dos questionários aplicados na recepção da agência e nos atendimentos aos clientes houve retorno de 142. Os demais foram entregues sem preenchimento ou não foram devolvidos.

Os dados coletados nos questionários recebidos foram tabulados no software Excel, cujos resultados são apresentados e analisados a seguir.

3.2.1 Perfil dos respondentes

Tabela 2: Tempo de conta

Tempo de conta	N	%
Até 5 anos	18	13,0%
6 a 10 anos	32	23,2%
11 a 15 anos	32	23,2%
16 a 20 anos	24	17,4%
21 a 25 anos	16	11,6%
mais de 26 anos	16	11,6%
TOTAL	138	100,0%

Fonte: Dados coletados

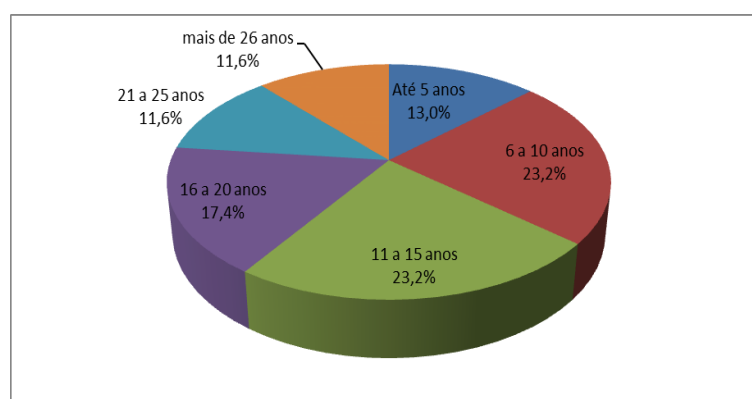


Figura 1: Tempo de conta

Fonte: Dados coletados

Os dados referentes ao tempo de conta dos entrevistados mostram que 64% dos clientes são correntistas do Banco X há mais de 11 anos. Na distribuição por faixas os maiores percentuais estão na faixa de 6 a 10 anos e de 11 a 15 anos, com 23% cada uma.

Tabela 3: Conta em outros bancos

Cliente de outro Banco	N	%
Somente Banco X	46	24,2%
Caixa Econômica Federal	30	15,8%
Bradesco Prime	22	11,6%
Itaú Personalitté	30	15,8%
HSBC Premier	14	7,4%
Santander-Real Van Gogh	18	9,5%
Outros	30	15,8%
TOTAL	190	100,0%

Fonte: Dados coletados

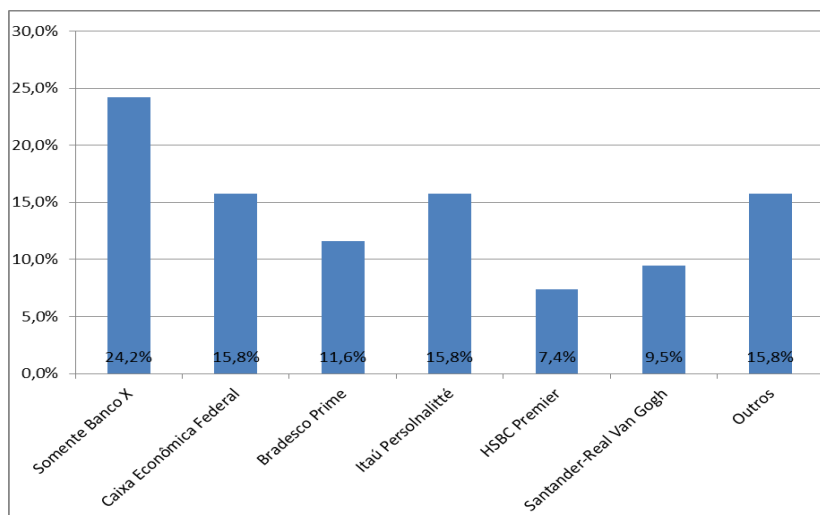


Figura 2: Conta em outros bancos
Fonte: Dados coletados

Analisando os dados da tabela 3 e figura 2, percebe-se que há uma forte multibancarização do público alvo da pesquisa, já que somente 24 % declaram ser clientes exclusivos do Banco X. Dos clientes que informaram possuir conta em outra instituição, 16% informaram possuir conta na Caixa Econômica Federal, 16% no Itaú Personalitté, 16 % em outros bancos não citados, 12% no Bradesco Prime, 9% no Santander-Real Van Gogh e 7% no HSBC Premier. Isso indica que a maioria dos clientes não são fiéis a uma única instituição.

3.2.2. Distribuição dos negócios

Tabela 4: Centralização dos negócios no Banco X

Centralização de negócios	N	%
81% a 100% no Banco X	60	44,8%
61% a 80% no Banco X	26	19,4%
41% a 60% no Banco X	18	13,4%
21% a 40% no Banco X	12	9,0%
0% a 20% no Banco X	18	13,4%
TOTAL	134	100,0%

Fonte: Dados coletados

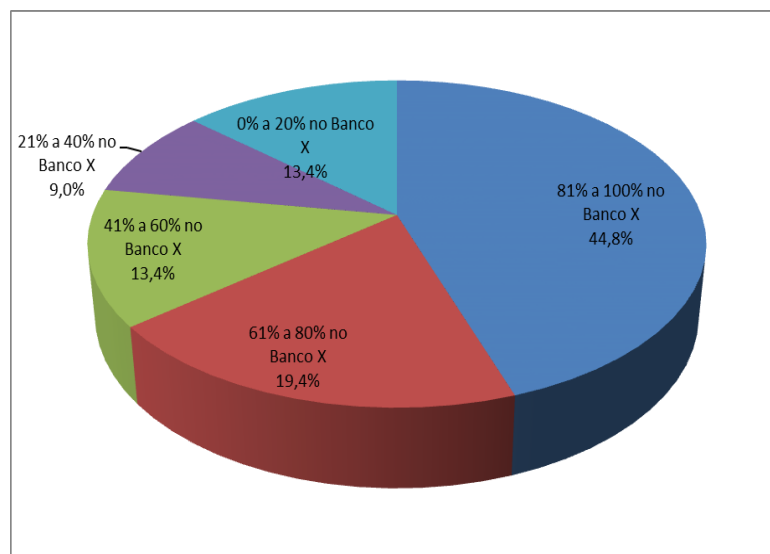


Figura 3: Centralização dos negócios no Banco X
Fonte: Dados coletados

Os dados da tabela 4 e figura 3 demonstram o percentual dos negócios que os clientes atribuem possuir no Banco X em relação ao seu total. A análise mostra que 45% dos clientes possuem mais de 81% dos seus negócios concentrados no Banco X. Considerando aqueles que possuem mais de 61% o percentual acumulado passa para 64%, ou seja, mais de 3/5 dos clientes centralizam mais de 61% dos negócios em um Banco, apesar de manterem alguns negócios em outros, contrastando com a figura 2 que aponta a multibancarização dos clientes.

Tabela 5: Investimentos e empréstimos na concorrência

Investimentos em outros bancos	N	%
Tem	78	54,9%
Não tem	64	45,1%
TOTAL	142	100,0%
Empréstimos em outros bancos		
Tem	36	25,4%
Não tem	106	74,6%
TOTAL	142	100,0%
Empréstimos e investimentos		
Ambos	28	35,9%
Somente investimentos	50	64,1%
TOTAL	78	100,0%

Fonte: Dados coletados

A tabela 5 demonstra que tipo de negócio os clientes multibancarizados possuem em outros bancos, do ponto de vista dos investimentos e empréstimos. Verifica-se que a maioria

deles possuem investimentos em outras instituições, o que pode representar uma oportunidade de negócios e pode definir uma característica do segmento. Também é mostrado o percentual dos clientes que possuem investimentos em outros bancos e simultaneamente possuem empréstimos. Do ponto de vista negocial esta é uma informação importante, pois, afasta a idéia que os clientes investidores não contraem empréstimos.

3.2.3 O modelo alta renda

Tabela 6: Diferenciais do modelo alta renda

Atributos	N	%
Qualidade do atendimento pessoal	22	21,6%
Gerente exclusivo	20	19,6%
Solidez da instituição	18	17,6%
Facilidade de acesso ao Banco	8	7,8%
Garagem com manobrista	8	7,8%
Diversidade de canais de atendimento	6	5,9%
Espaço de atendimento exclusivo	6	5,9%
Tecnologia do Banco	6	5,9%
Qualidade do atendimento telefônico	4	3,9%
Produtos diferenciados	2	2,0%
Qualidade do atendimento na internet	2	2,0%
Outros	0	0,0%
Sem condições de opinar	0	0,0%
TOTAL	102	100,0%

Fonte: Dados coletados



Figura 4: Diferenciais do modelo alta renda

Fonte: Dados coletados

O tabela 6 e a figura 4 hierarquizam os diferenciais valorizados pelo cliente alta renda. Percebe-se que os dois itens mais citados (qualidade do atendimento pessoal e gerente exclusivo) estão diretamente ligados ao atributo relacionamento, confirmando o que foi apresentado na parte da revisão teórica, especialmente Mckenna (1999) que atribui o relacionamento como forma de integrar clientes e empresa já que os produtos e serviços são similares entre os diversos ofertantes. Importante registrar que nesta questão somente foram aproveitadas 73% das repostas, pois, nas demais os clientes assinalaram mais de um atributo, contrariando o enunciado da questão que pedia para assinalar o mais importante.

Tabela 7: Conhecimento dos diferenciais no Banco X

Produtos e serviços	Conhecem		Não conhecem		N total
	N	%	N	%	
Investimentos	128	92,8%	10	7,2%	138
Cartões de crédito	130	95,6%	6	4,4%	136
Talão de cheques	100	74,6%	34	25,4%	134
Seguro residencial	86	63,2%	50	36,8%	136
Seguro de vida	96	71,6%	38	28,4%	134
Seguro de automóvel	98	72,1%	38	27,9%	136
Previdência privada	90	67,2%	44	32,8%	134
Título de capitalização	88	64,7%	48	35,3%	136
Pacotes de serviços	86	63,2%	50	36,8%	136
Espaço exclusivo	96	70,6%	40	29,4%	136
Gerente Exclusivo	120	88,2%	16	11,8%	136

Fonte: Dados coletados

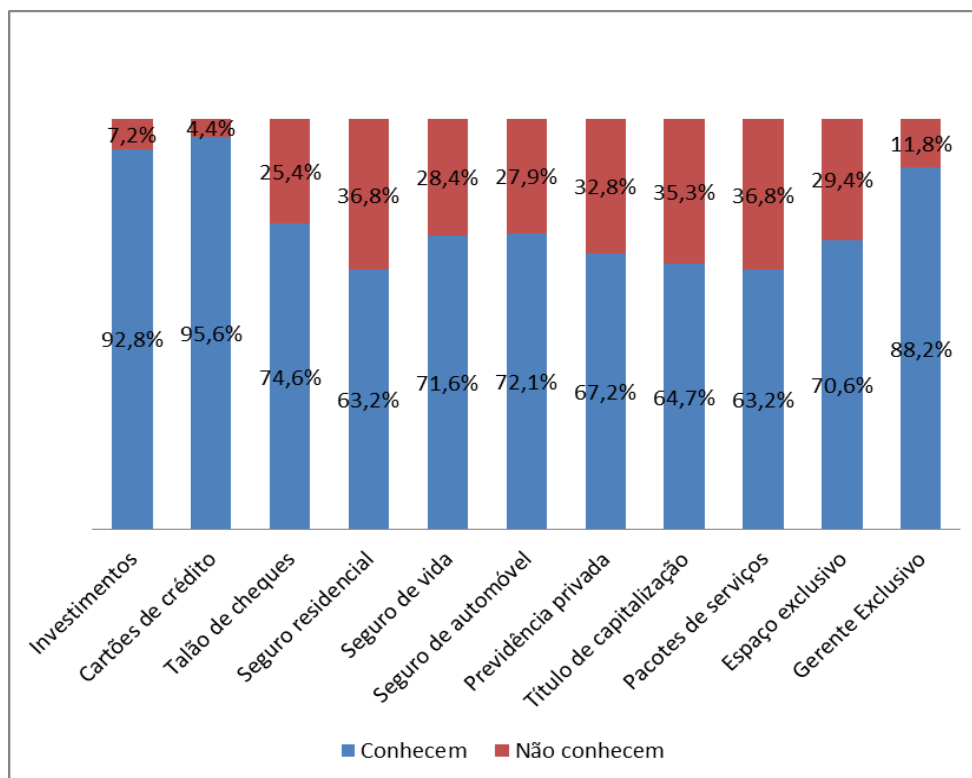


Figura 5: Conhecimento dos diferenciais no Banco X
Fonte: Dados coletados

O figura 5 e a tabela 7 demonstram o quanto os clientes conhecem dos atributos oferecidos ao público alta renda pelo Banco X. Nota-se que os piores índices estão concentrados nos produtos da área de seguridade. Isso pode indicar que não está havendo uma divulgação adequada dos produtos, seja no ponto de vista da oferta propriamente dita ou da valorização dos diferenciais dos produtos disponibilizados aos clientes do perfil, existindo um potencial de negócios a ser explorado.

Tabela 8: Oferta de produtos

Oferta de produtos	N	%
Recebeu	116	82,9%
Não recebeu	24	17,1%
TOTAL	140	100,0%
Adquiriu	88	63,8%
Não adquiriu	50	36,2%
TOTAL	138	100,0%

Fonte: Dados coletados

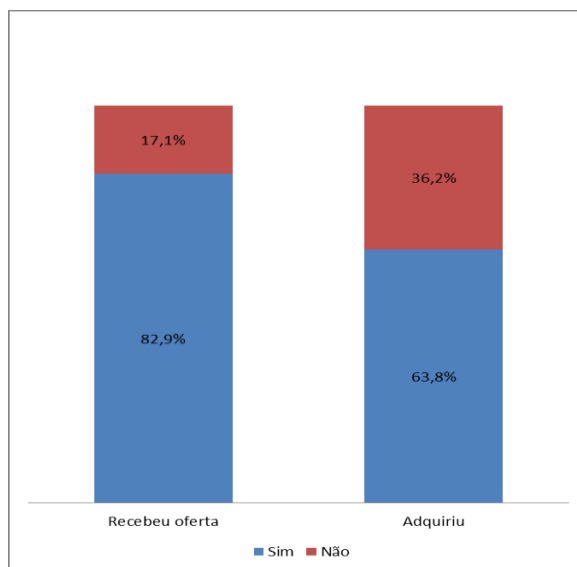


Figura 6: Oferta de produtos
Fonte: Dados coletados

Os dados acima representam o percentual de clientes que já foram abordados com ofertas de produtos direcionados aos clientes alta renda e qual o percentual já adquiriu algum produto. Nota-se que 17,1% deles ainda não receberam nenhuma oferta, considerando os objetivos estratégicos da instituição e o tempo decorrido desde a implantação do modelo de atendimento ao cliente alta renda é possível considerar o percentual elevado, já que o modelo proposto enfatiza o aprofundamento do relacionamento com o cliente.

Tabela 9: Alteração de agência e/ou gerente/funcionário

Alteração de agência/conta	N	%
Alterou	106	75,7%
Não alterou	34	24,3%
TOTAL	140	100,0%
Alteração do gerente		
Alterou	78	57,4%
Não alterou	58	42,6%
TOTAL	136	100,0%

Fonte: Dados coletados

Após a implantação do modelo alta renda alguns clientes tiveram alteração da agência e/ou conta corrente e do gerente e/ou funcionários que o atendiam. A tabela 9 demonstra os percentuais de clientes que tiveram um ou outro tipo de alteração. Dos clientes pesquisados

75,7% tiveram algum tipo de alteração de agência ou conta e 57,4% tiveram alteração de gerente de relacionamento.

Tabela 10: Satisfação com alterações

Satisfação com alterações	Média	Desvio
Agência/conta	3,39	1,11
Localização da agência	3,64	1,16
Gerente	3,50	1,31
Demais funcionários	3,69	0,95

Fonte: Dados coletados

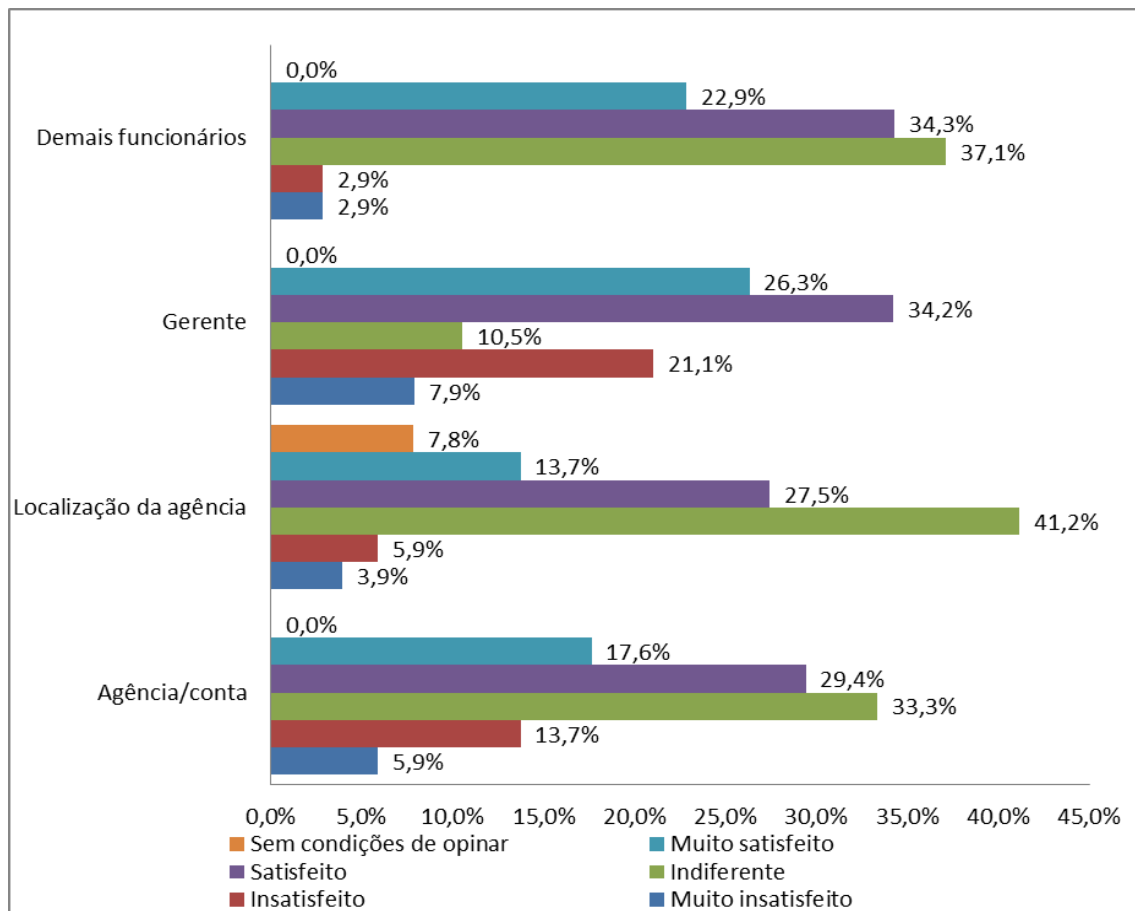


Figura 7: Satisfação com alterações

Fonte: Dados coletados

A figura 7 demonstra a satisfação dos clientes com as alterações introduzidas pelo modelo, percebe-se que a maioria mostrou-se indiferente as alterações de agência ou conta. Importante destacar que no item troca de gerentes 29% declarou-se insatisfeitos ou muito

insatisfeitos com a alteração, por outro lado 60,5% mostraram-se satisfeitos ou muito satisfeitos. Apesar disso as médias das respostas ficaram entre 3,39 e 3,69, ou seja entre indiferentes e satisfeitos (tabela 10).

Tabela 11: Preparo técnico do gerente

Preparo do gerente	N	%
Despreparado	0	0,0%
Pouco preparado	0	0,0%
Indiferente	0	0,0%
Preparado	62	43,7%
Muito preparado	62	43,7%
Sem condições de opinar	18	12,7%
TOTAL	142	100%

Fonte: Dados coletados

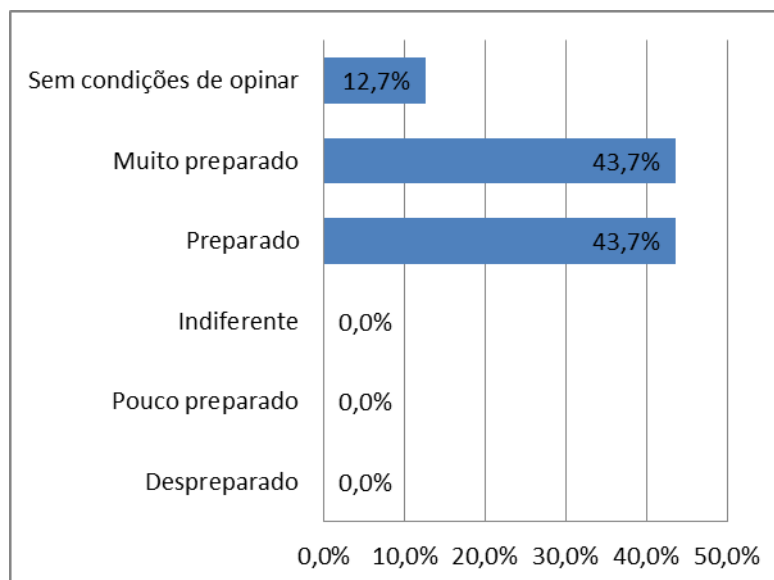


Figura 8: Preparo técnico do gerente

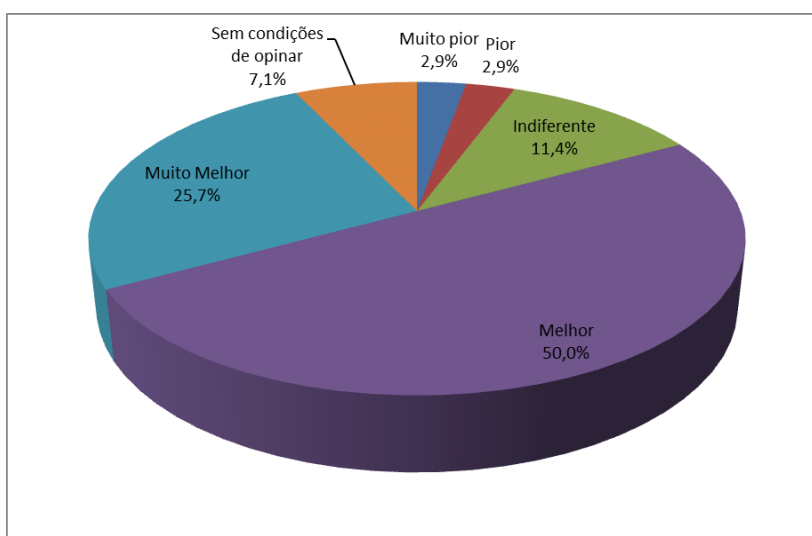
Fonte: Dados coletados

Nesta questão, que buscava medir como o cliente considerava o preparo do seu gerente, a maioria dos clientes os considerou preparados ou muito preparados. Segundo Berry (2001) a confiança entre as partes reforça o relacionamento. Nesta questão nenhum pesquisado os considerou pouco preparados ou despreparados, o que pode indicar confiança nos gerentes

Tabela 12: Satisfação com o atendimento no novo modelo

Satisfação	N	%
Muito pior	4	2,9%
Pior	4	2,9%
Indiferente	16	11,4%
Melhor	70	50,0%
Muito Melhor	36	25,7%
Sem condições de opinar	10	7,1%
TOTAL	140	100,0%

Fonte: Dados coletados

**Figura 9: Satisfação com o novo modelo de atendimento**

Fonte: Dados coletados

Esta questão buscava medir a satisfação dos clientes com as alterações introduzidas com o modelo de atendimento alta renda, um dos objetivos centrais da pesquisa. Os dados apontam que 75,7% consideraram que o atendimento está melhor ou muito melhor. Esse alto percentual justifica a aplicação do modelo, que tem em suas premissas a ampliação dos negócios, rentabilização e satisfação dos clientes.

3.2.4 A satisfação

Os dados abaixo representam as médias e respectivos desvios, para as questões que medem a satisfação dos clientes do Banco X.

Tabela 13: Satisfação dos clientes

Satisfação	Média	Desvio
Atendimento pessoal	3,99	1,12
Atendimento telefônico	3,75	1,31
Banco na internet	4,38	1,02
Centrais de atendimento automatizadas	4,19	1,19
Ambiente da agência	3,94	1,12
Terminais de autoatendimento	3,96	1,03
Gerentes de relacionamento	4,21	1,10
Solução de problemas	4,32	1,20
Atendimento alta renda	4,07	1,09
Banco em geral	3,99	0,96

Fonte: Dados coletados

As médias indicadas na tabela 13 apontam que os clientes pesquisados estão satisfeitos com o atendimento prestado pelo Banco nos diversos canais. Todos os quesitos têm a média próxima de 4, indicando satisfação. Dos itens medidos, o que apresenta a menor média e também o maior desvio é o que trata do atendimento telefônico, podendo indicar deficiência no serviço ou mesmo falta de utilização pelos clientes.

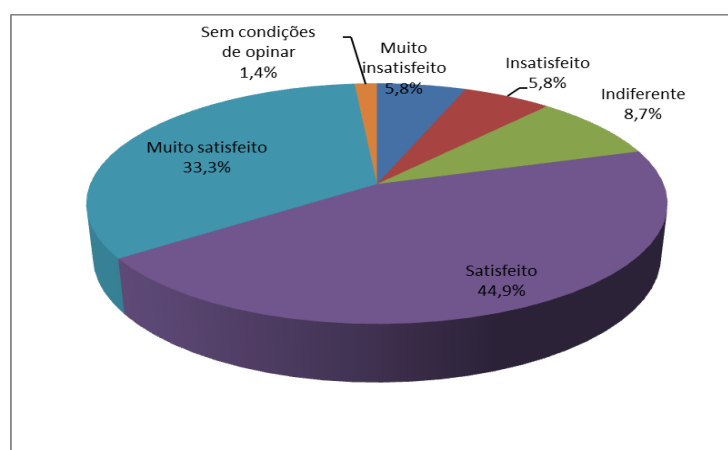


Figura 10: Satisfação com atendimento pessoal

Fonte: Dados coletados

Na avaliação do atendimento pessoal 78% dos clientes estão satisfeitos ou muito satisfeitos. Este é um quesito fundamental que reflete a força do relacionamento com o

cliente. Para este segmento de cliente, o relacionamento pessoal é muito valorizado, inclusive é atributo apontado pelos bancos elencados na revisão teórica como diferencial oferecido.

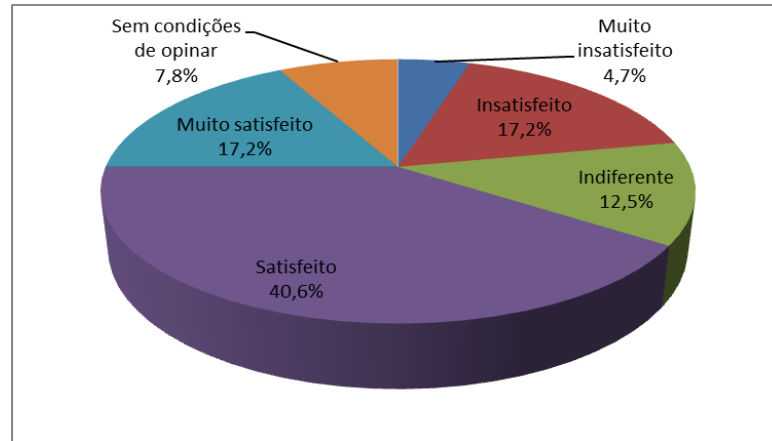


Figura 11: Satisfação com atendimento telefônico
Fonte: Dados coletados

Com relação a satisfação com o atendimento telefônico a maioria dos clientes também estão satisfeitos ou muito satisfeitos. Nesse item o percentual de clientes insatisfeitos e muitos insatisfeitos estão em um patamar que preocupa, pois, representam mais de 20%. Também importante apontar o percentual de indiferentes e sem condições de opinar, que podem indicar clientes que não utilizam o serviço.

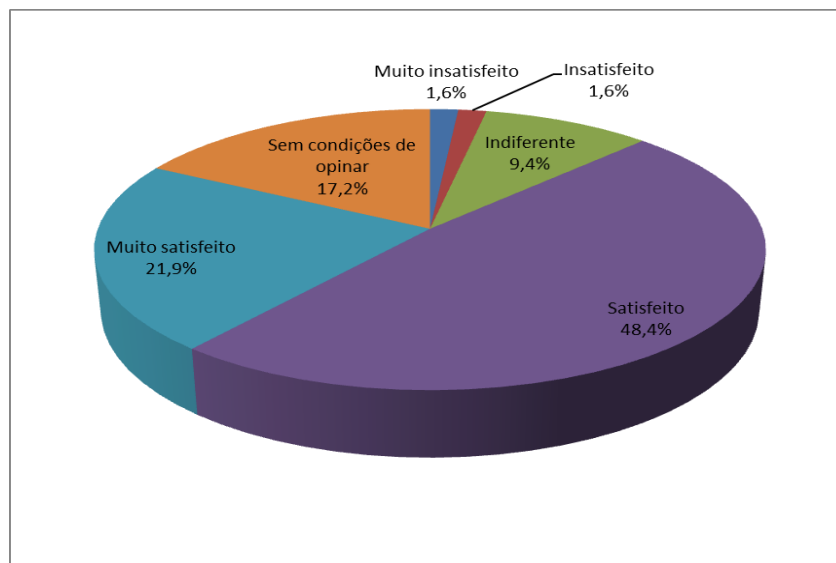


Figura 12: Satisfação com o banco na internet
Fonte: Dados coletados

Este item aponta o percentual de clientes sem condições de opinar e indiferentes de 26,6 % o que pode indicar que estes clientes não estão utilizando o banco pela internet. Como o banco busca reforçar o relacionamento permanente com o cliente e o atendimento por gerentes exclusivos em ambientes especiais, esse percentual também pode indicar que os clientes utilizam menos a internet por preferir usufruir destes diferenciais.

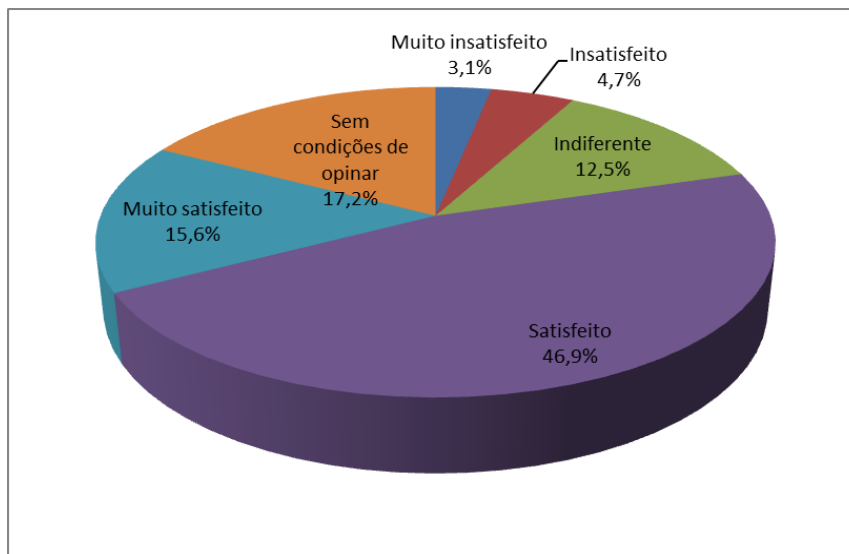


Figura 13: Satisfação com as centrais de atendimento automatizadas
Fonte: Dados coletados

Da mesma forma que a satisfação com uso da internet, este item apresenta percentual considerável de clientes sem condições de opinar ou indiferentes, que podem indicar a não utilização destes canais de atendimento. Nesse quesito também pode estar ocorrendo o mesmo fato da questão anterior, ou seja, a preferência pelo atendimento pessoal.

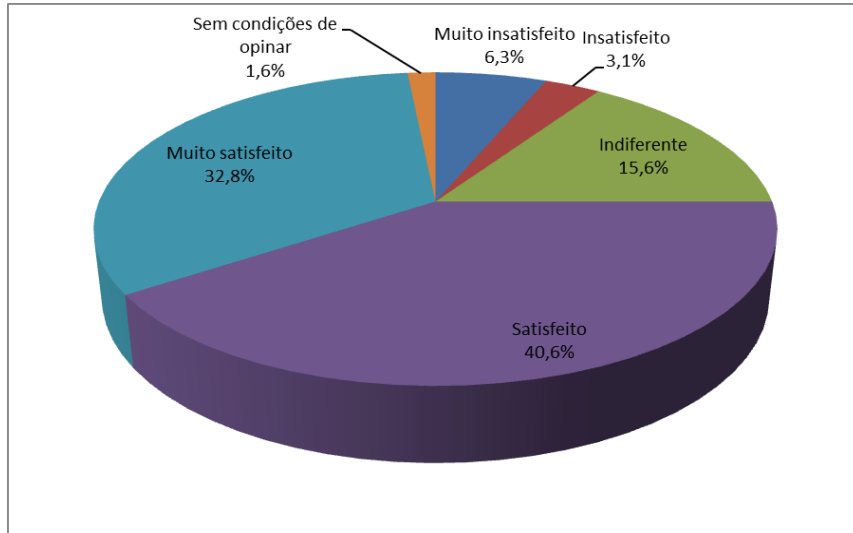


Figura 14: Satisfação com ambiente da agência
Fonte: Dados coletados

Nesta questão, 73,4% dos clientes estão satisfeitos ou muito satisfeitos, um outro percentual considerável (15,6%) declararam-se indiferentes. O Banco X, assim como seus concorrentes, buscam valorizar a ambiência das agências destinadas ao atendimento a este tipo de cliente. Esses diferenciais, comparados às agências tradicionais, podem explicar o percentual de satisfação.

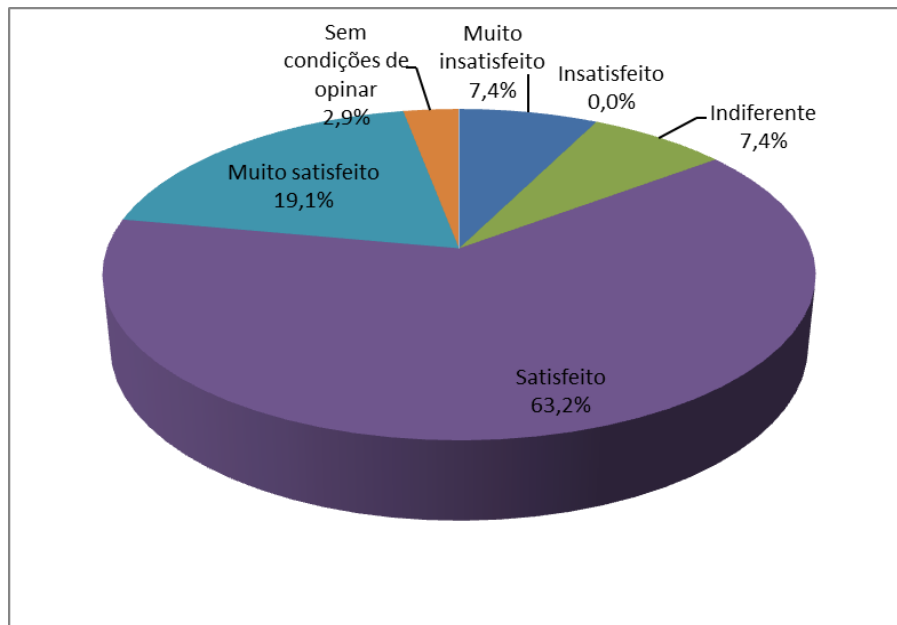


Figura 15: Satisfação com terminais de autoatendimento
Fonte: Dados coletados

Este item é um dos quais os bancos brasileiros mais tem investido e apresentam um percentual de satisfação muito elevado: 63,2% satisfeitos e 19,1% muito satisfeitos. Além disso, é um serviço que proporciona muitas facilidades para os clientes.

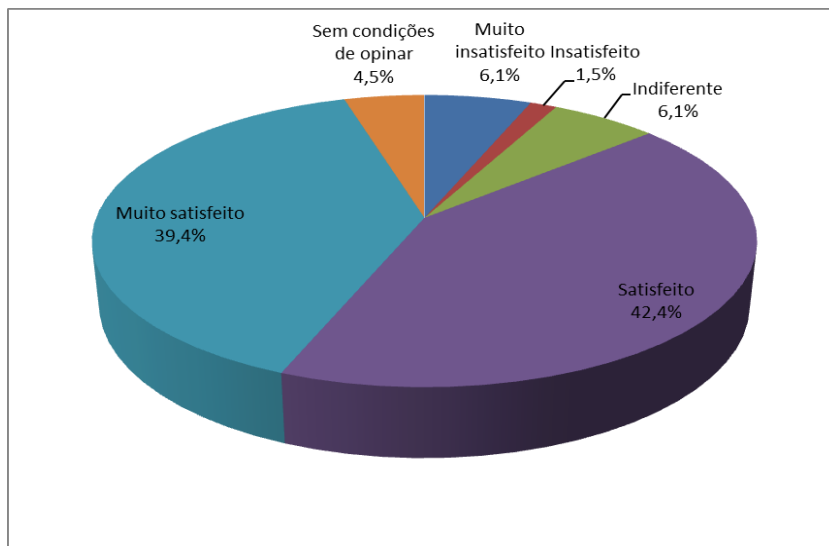


Figura 16: Satisfação com o gerente de relacionamento
Fonte: Dados coletados

Este item mede um dos principais atributos do atendimento alta renda, que é o atendimento por um gerente de relacionamento exclusivo, apresentando um índice de satisfação de 81,8% compatível com a satisfação com atendimento pessoal apresentado na figura 10 .

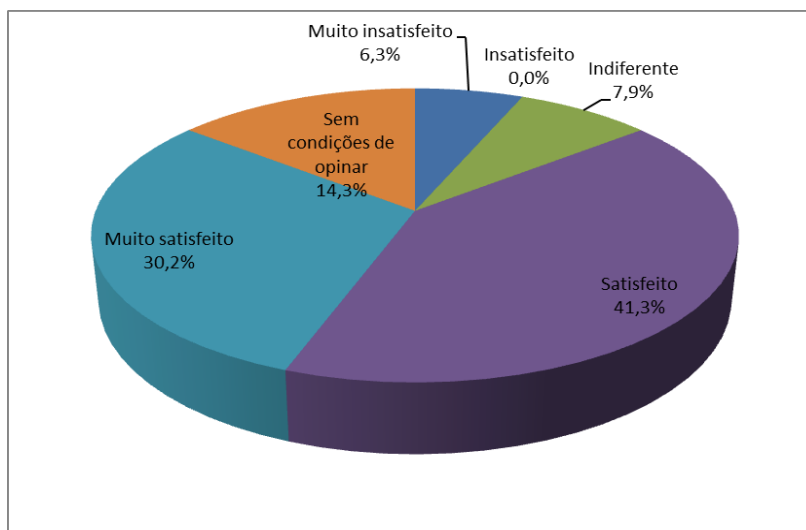


Figura17: Satisfação com a solução de problemas
Fonte: Dados coletados

Dos clientes questionados a maioria está satisfeito ou muito satisfeito com a solução apresentada para seus problemas demandados. O percentual dos que consideraram-se sem condições de opinar e indiferentes, pode indicar os clientes que não tiveram problemas que dependessem de solução por parte do banco. Importante registrar que ninguém apontou a resposta insatisfeito, somente muito insatisfeito.

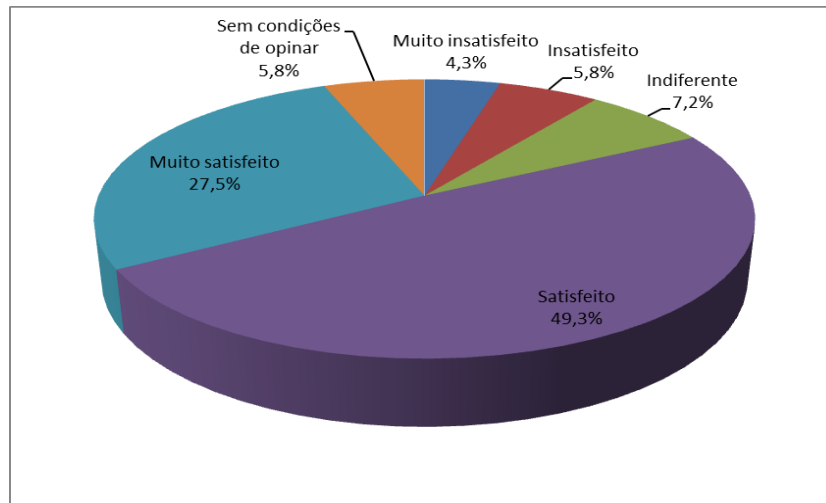


Figura 18: Satisfação com o atendimento alta renda
Fonte: Dados coletados

Praticamente metade dos clientes declararam-se satisfeitos com o atendimento alta renda, se considerarmos os muito satisfeitos o índice sobe para 76,8%. Os indiferentes e sem condições de opinar podem indicar clientes que não perceberam diferencial no modelo devendo merecer uma atenção especial por parte dos gerentes para reforça-lo e valorizá-lo junto ao cliente.

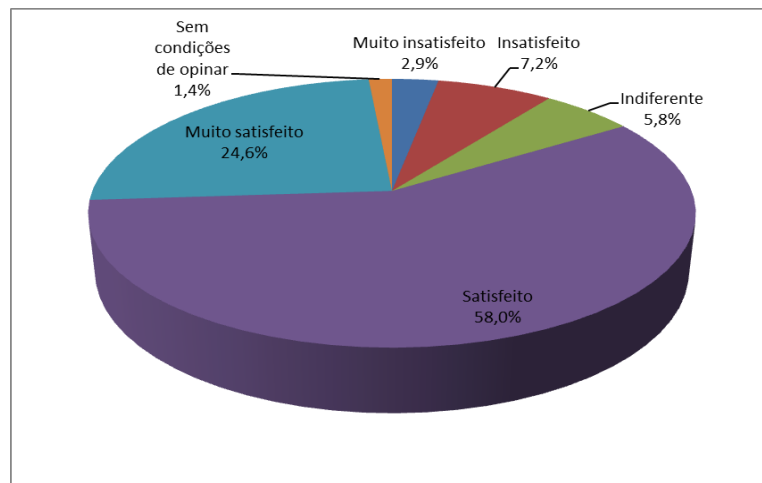


Figura19: Satisfação geral com o Banco X

Fonte: Dados coletados

Percebe-se que os clientes estão, em sua maioria, satisfeitos ou muito satisfeitos com o Banco X de modo geral. Este percentual é superior a satisfação com atendimento alta renda, considerando que o modelo pretende ser diferente e superior ao atendimento padrão do Banco, esta diferença de índices pode identificar deficiências na aplicação do modelo. Em princípio, como o foco é a atenção especial ao cliente do segmento ele deveria apresentar uma satisfação maior com o atendimento alta renda comparativamente com o restante do Banco.

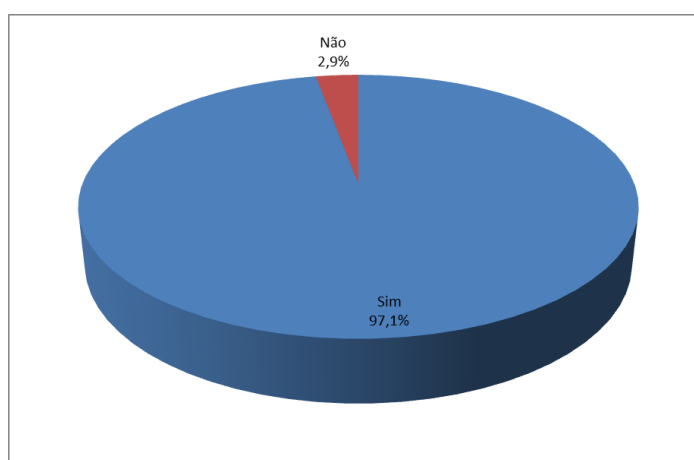


Figura 20: Clientes que recomendariam o Banco X para terceiros
Fonte: Dados coletados

As respostas desta questão apresentaram quase unanimidade dos clientes quanto a recomendação do Banco a terceiros, isto pode indicar que apesar de alguns pontos de insatisfação eles ainda acreditam que a instituição é confiável.

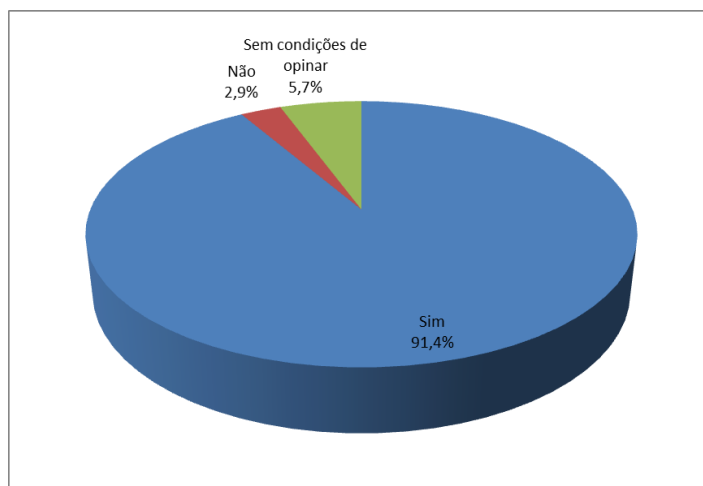


Figura 21: Clientes que pretendem continuar clientes do banco

Fonte: Dados coletados

Da mesma forma que a indicação do banco a terceiros, esta questão também é quase unânime, ou seja a grande maioria dos clientes não pretende trocar de instituição financeira.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Banco X, seguindo tendência de outras instituições financeiras, implementou um modelo de atendimento direcionado ao cliente classificado, segundo seu critério, como alta renda, oferecendo para este perfil de cliente atendimento especial com gerentes exclusivos, espaços de atendimento, produtos e serviços diferenciados.

Segundo Kotler e Keller (2006), a satisfação dos clientes constitui o capital de relacionamento da empresa. Com o objetivo de verificar a satisfação dos clientes com relação à mudança na segmentação realizada pelo Banco X, foi elaborada uma pesquisa de satisfação que foi aplicada junto a clientes de uma agência do Banco X na cidade de Porto Alegre.

Inicialmente, a análise dos dados pesquisados apontou que 64% dos clientes são correntistas do Banco X há mais de 11 anos, por outro lado os dados também indicaram que há uma forte multibancarização do público alvo da pesquisa, já que somente 24% declararam serem clientes exclusivos do Banco X. Isso indica que a maioria dos clientes não são fiéis a uma única instituição.

Por outro lado, apesar da multibancarização, o percentual dos negócios que os clientes atribuem possuir no Banco X mostrou que 45% dos clientes possuem mais de 81% dos seus negócios concentrados no Banco X. Considerando aqueles que possuem mais de 61%, o percentual acumulado passa para 64%, ou seja, mais de 3/5 dos clientes centralizam mais de 61% dos negócios na instituição pesquisada. A partir destes dados, é importante que os gerentes mantenham o foco no relacionamento com estes clientes para evitar sua migração para outras instituições.

Outro dado importante, que desmistifica a ideia de que cliente aplicador não é tomador de empréstimos, é o percentual de 36% dos clientes que declararam possuir aplicações e empréstimos em outros bancos o que representa uma oportunidade de negócios para o Banco X.

A pesquisa também hierarquizou os diferenciais valorizados pelo cliente alta renda. Os dois itens mais citados foram qualidade do atendimento pessoal e gerente exclusivo, atributos que estão diretamente ligados ao relacionamento, confirmando o que foi apresentado durante a revisão da teoria sobre a valorização do relacionamento para a satisfação do cliente.

Como o modelo de atendimento oferece alguns diferenciais ao cliente, buscou-se verificar o nível de conhecimento do cliente sobre eles, sendo que os piores índices estão

concentrados nos produtos da área de seguridade. Isso pode indicar que não está havendo divulgação adequada dos produtos e dos diferenciais a todos os clientes, existindo um potencial de negócios a ser explorado.

Em complemento ao dado anterior, apurou-se o percentual de clientes que já foram abordados com ofertas de produtos e serviços direcionados aos clientes renda e qual o percentual já adquiriu algum produto. Constatou-se que 17,1% deles ainda não receberam nenhuma oferta. Esse percentual indica uma oportunidade para a agência que pode atuar junto a estes clientes para oferta de produtos.

Para viabilizar a implantação do modelo, o Banco X, transferiu as contas dos clientes do perfil alta renda para agências especializadas, ocorrendo trocas de gerentes e de número de conta/agência. Com os dados coletados foi possível verificar o nível de satisfação com a mudança do atendimento e com as alterações introduzidas. A maioria mostrou-se indiferente às alterações de agência ou conta. Já quanto à troca de gerentes, 29% declararam-se insatisfeitos ou muito insatisfeitos com a alteração, por outro lado, 60,5% mostraram-se satisfeitos ou muito satisfeitos.

Quanto a satisfação geral com as alterações introduzidas com o modelo de atendimento alta renda, objetivo central da pesquisa, 75,7% consideraram que o atendimento está melhor ou muito melhor o que justifica a aplicação do modelo.

Na avaliação do atendimento pessoal, 78% dos clientes estão satisfeitos ou muito satisfeitos. Este é um quesito fundamental que reflete a importância do relacionamento com o cliente. Nesta linha, o atendimento por gerente de relacionamento exclusivo representa um dos principais atributos do atendimento alta renda, sendo que os clientes apresentaram um índice de satisfação de 81,8% com eles.

Com relação a satisfação geral, há uma diferença entre a satisfação com o atendimento alta renda, onde os clientes que se declararam satisfeitos ou muito satisfeitos representam 76,8%. Já a satisfação com o Banco X, de modo geral, alcançou 82,6%. Este percentual é superior a satisfação com atendimento alta renda. Considerando que o modelo pretende ser diferente e superior ao atendimento padrão do Banco, esta diferença de índices pode indicar deficiências na aplicação do modelo.

Segundo Cobra (2000), os relacionamentos se constroem com a prestação de bons serviços. Apesar dos pontos de insatisfação apresentados na pesquisa, é quase unanimidade entre os clientes a pretensão de continuarem clientes do Banco X, assim como recomendariam

a instituição para terceiros, isto pode indicar que, apesar de alguns problemas pontuais, acreditam que a instituição é confiável e que seus serviços são bons.

Retomando os objetivos do trabalho, que buscavam verificar a satisfação dos clientes com relação a mudança na segmentação realizada pelo Banco X, verificar a satisfação dos clientes com o atendimento pessoal oferecido pelo modelo de atendimento ao cliente alta renda, verificar o nível de aceitação e conhecimento sobre os produtos bancários para o segmento e verificar o grau de importância dado pelos clientes para os serviços oferecidos ao segmento alta renda, conclui-se que foram atingidos mediante a apuração dos índices demonstrados no trabalho.

Slongo e Rossi (1998) atribuem a satisfação do cliente como a prioridade que as empresas preocupadas com a qualidade dos produtos e serviços devem perseguir, com isso, destaca-se a importância do trabalho para a empresa pesquisada, que poderá utilizá-lo para efetuar correções nos pontos de insatisfação apontados, assim como analisar os itens de satisfação, buscando ampliá-los e dando-lhes utilidade comercial adequada.

Fica como sugestão para futuras pesquisas a ampliação da base de dados para maior número de agências, possibilitando medir eventuais diferenças na aplicação do modelo entre uma e outra. Também seria importante medir os motivos da insatisfação com a troca de gerentes e com o atendimento telefônico. Considerando o percentual de respostas não aproveitadas com relação aos atributos valorizados pelos clientes alta renda, seria interessante reformulá-la em outros estudos. Com relação ao conhecimento dos produtos de seguridade destinados ao público alta renda, seria válido averiguar os motivos do desconhecimento dos produtos, buscando descobrir se está faltando divulgação do produto, se a oferta pelos gerentes é insuficiente, se faltam ações específicas do banco para diferenciar os produtos ou outros motivos que venham a ser apontados.

O estudo apresentou algumas limitações, destacando o retorno de alguns questionários sem respostas e o baixo índice de aproveitamento da questão de tratava da hierarquização dos atributos do segmento, bem como a visão a partir de uma única agência. Essas limitações poderão ser contornadas se aplicadas as recomendações sugeridas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAMSON, Roberto. **Marketing bancário, o marketing de consumo e o profissional de marketing**: oportunidade e ação. Estudos ESPM. São Paulo, nº 160, fev. 1987.

ACEVEDO, Claudia Rosa e NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no curso de administração**. 3. Ed. Atlas, 2007

ABEP. Disponível em <<http://www.abep.org.br>>. Acesso em 16/01/2010.

ALMEIDA, Sérgio. **O cliente tem sempre razão**. Curitiba: Quantum, 1998.

BANCO DO BRASIL S.A. Disponível em <<http://www.bb.com.br>>. Acesso em 08/01/2010.

BANCO ITAÚ. Disponível em <<http://www.itaupersonnalite.com.br>> . Acesso em 07/01/2010.

BANCO HSBC. Disponível em <<http://ww.hsbc.com.br>>. Acesso em 10/01/2010.

BANCO SANTANDER. Disponível em <<http://ww.santander.com.br>>. Acesso em 07/01/2010.

BANCO X. **Painel da indústria financeira**. 2009. Acesso em: 23 jul 2010. Acesso restrito.

BERRY, Leonard L. **Descobrimo a essência do serviço**: os nove geradores de sucesso sustentável nos negócios. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

BRADESCO S.A.. Disponível em <<http://www.bradescoprime.com.br>> . Acesso em 07/01/2010.

CHABALGOITY, Luiz; MARINHO, Emerson; BENEGAS, Mauricio; NETO, Paulo J.. **Eficiência Técnica, produtividade, e liderança tecnológica na indústria bancária brasileira**. 2007. Disponível em <<http://ppe.ipea.gov.br/index.php/ppe/article/view/20/1001>>. Acesso em 30/07/2010.

COBRA, Marcos; RANGEL, Alexandre. **Serviços ao cliente: uma estratégia competitiva**. 1. Ed. São Paulo: Cobra, 1992.

COBRA, Marcos. **Marketing de serviços financeiros**. São Paulo: Cobra, 2000.

FEBRABAN. Disponível em <http://www.febraban.org.br/p5a_52gt34++5cv8_4466+ff145afbb52ffrtg33fe36455li5411pp+e/sitefebraban/Concorr%EAnCIA_2010_02_08.pdf>. Acesso em 02/07/2010.

FREUND, John E. **Estatística Aplicada**. 11.Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006

GASTAL, Fernanda. **A influência da Satisfação e dos custos de mudança na lealdade do cliente**. Dissertação (Mestrado em Administração) - UFRGS. Porto Alegre: 2005

GIANESI, Irineu G.N; CORREA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica**. 2. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John. **Posicionamento competitivo: como estabelecer e manter uma estratégia de marketing no mercado**. São Paulo: Makron Books, 1996.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

McKENNA, R. **Marketing de relacionamento**. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

_____. **As cinco regras do novo marketing**. HSM Management. Ano 4 n. 22. Set./Out. 2000

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. Ed. São Paulo: Bookmann, 2008.

MODÉ, Leandro. **Concentração bancária aumenta e dificulta a retomada do crédito**. O Estadão, São Paulo, 6 de abril de 2009. Disponível em <http://www.estadao.com.br/estadaodehoje/20090406/not_imp350549,0.php>. Acesso em 08/01/2010.

RICHERS, Raimar e LIMA, Cecilia P. **Segmentação: opções estratégicas para o mercado brasileiro**. 1. Ed. São Paulo: Nobel, 1991

ROSSI, Carlos Alberto Vargas; SLONGO, Luiz Antonio. **Pesquisa de satisfação do cliente: o estado-da-arte e proposição de um método brasileiro**. RAC, v.2,n. 1, Jan/Abr 1998. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65551998000100007&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em 21/08/2010.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. Ed. São Paulo: Cortez, 2007

VAVRA, Terry G. **Marketing de Relacionamento**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ZACHARIAS, Maria Luiza Barcellos; FIGUEIREDO, Kleber Fossati; ALMEIDA, Victor Manoel Cunha de. **Determinantes da satisfação dos clientes com serviços bancários**. RAE-eletrônica, v. 7, n. 2, Art. 18, jul./dez. 2008. Disponível em <<http://www16.fgv.br/rae/redirect.cfm?ID=5361>>. Acesso em 21/08/2010.

APÊNDICE A

Roteiro para entrevista:

- 1 - A quanto tempo é cliente do Banco X ?
- 2 - Além do Banco X possui relacionamento com alguma outra instituição financeira? Quais ?
Há concentração de negócios em algumas delas ?
- 3 - Você percebe que houve alteração no atendimento no Banco X após a implantação do atendimento especializado ao cliente alta renda:
- 4 - Você conhece algum dos produtos destinados ao cliente alta renda (investimentos, cartões de crédito, talões de cheque, seguros, pacotes de serviços)? Já recebeu oferta/adquiriu algum dos produtos? Por quê?
- 5 – Você acha importante ter um gerente exclusivo ? Por quê?
- 6 - Você considera que seu gerente de relacionamento possui preparo para atendê-lo?
- 7 - O que você mais valoriza no atendimento/produtos/serviços ofertados ao cliente alta renda do Banco X?
- 8 - Você pretende continuar cliente do Banco X por longo tempo?
- 9 - Você indicaria o Banco X para alguém? Por quê?
- 10 – Você teria algum caso de satisfação ou insatisfação com o Banco X que considere importante de relatar? Qual ?

APENDICE B

Questionário:

Prezado Cliente,

Solicitamos alguns minutos do seu tempo para responder a pesquisa acadêmica abaixo. Trata-se de subsídio para curso de graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Não há necessidade de identificar-se. As respostas serão utilizadas exclusivamente no âmbito da universidade e do Banco.

Obrigado pela participação.

1 - A quanto tempo é cliente do Banco X ?

- menos de 5 anos 6 a 10 anos 11 a 15 anos 16 a 20 anos
 de 21 a 25 anos mais de 26 anos

2 - Além do Banco X você é cliente de algum dos bancos abaixo(pode assinalar mais de uma opção)?

- Não possui Caixa Econômica Federal Bradesco Prime
 Itaú Personalitté HSBC Premier Santander-Real Van Gogh
 Outros não relacionados

3 - Você possui investimentos no(s) outro(s) banco(s)?

- Sim Não

4 - Você possui empréstimos no(s) outro(s) banco(s)?

- Sim Não

5 - Sua movimentação financeira está centralizada?

- 81% a 100% no Banco X
 61% a 80% no Banco X

- 41% a 60% no Banco X
 21% a 40% no Banco X
 0% a 20% no Banco X

Você conhece algum dos produtos/serviços destinados exclusivamente ao cliente alta renda:

- | | | |
|--------------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| 6 - Investimentos | <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
| 7 - Cartões de crédito | <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
| 8 - Talão de cheque diferenciado | <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
| 9 - Seguro residencial | <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
| 10 - Seguro de vida | <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
| 11 - Seguro automóvel | <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
| 12 – Previdência privada | <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
| 13 – Título de capitalização | <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
| 14 - Pacotes de serviços | <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
| 15 - Espaço exclusivo de atendimento | <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
| 16 - Gerente exclusivo | <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |

17 - Você já recebeu alguma oferta de venda de produto/serviço destinado ao cliente alta renda?

- Sim Não

18 - Você já adquiriu algum dos produtos destinados ao cliente alta renda?

- Sim Não

19 – Com relação a capacidade técnica do seu gerente de relacionamento para atendê-lo, você o acha?

- Despreparado
 Pouco preparado
 Indiferente
 Preparado
 Muito preparado
 Sem condições de opinar

20 - O que você mais valoriza no atendimento alta renda do Banco X?(assinalar uma única opção)

- Produtos diferenciados
- Espaço de atendimento exclusivo
- Gerente exclusivo
- Solidez da instituição
- Tecnologia do Banco
- Facilidade de acesso ao Banco
- Diversidade de canais de atendimento(pessoal, telefone, internet, terminais)
- Qualidade do atendimento pessoal
- Qualidade do atendimento na internet
- Qualidade do atendimento telefônico
- Garagem com manobrista
- Outros
- Sem condições de opinar

21- Você pretende continuar cliente do Banco X por longo tempo?

- Sim
- Não
- Sem condições de opinar

22 - Você indicaria o Banco X para alguém?

- Sim
- Não

23 – Após a implantação do atendimento especializado ao cliente alta renda, seu atendimento pessoal está:

- Muito pior
- Pior
- Indiferente
- Melhor
- Muito melhor
- Sem condições de opinar

Com relação a(o) ... você está:

	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito Satisfeito	SCO*
24 - Atendimento pessoal	()	()	()	()	()	()
25 - Atendimento telefônico	()	()	()	()	()	()
26 – Banco na Internet	()	()	()	()	()	()
27 - Centrais de atendimento automatizadas (telefone)	()	()	()	()	()	()
28 - Ambiente da agência	()	()	()	()	()	()
29 - Terminais de autoatendimento	()	()	()	()	()	()
30 – Gerente de relacionamento	()	()	()	()	()	()
31 – Solução de problemas	()	()	()	()	()	()

*SCO = Sem condições de opinar

32 – Com a implantação do atendimento ao cliente alta renda, o banco alterou o seu número de agência ou número de conta?

() Sim () Não

Caso a resposta anterior tenha sido positiva responder a questão 33 e 34, caso negativo pule para a questão 35

Com relação a(o) ... você está:

	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito Satisfeito	SCO*
33 – Alteração do número da agência/conta	()	()	()	()	()	()
34 – Alteração do endereço da agência	()	()	()	()	()	()

*SCO = Sem condições de opinar

35 – Com a implantação do atendimento ao cliente alta renda houve troca do gerente/funcionário que lhe atendia anteriormente?

() Sim () Não

Caso a resposta anterior tenha sido positiva responder a questão 36 e 37, caso negativo pule para a questão 38.

Com relação a(o) ... você está:

	Muito			Muito		
	Insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Satisfeito	SCO*
36 – Alteração do gerente	()	()	()	()	()	()
37 – Alteração dos demais funcionários	()	()	()	()	()	()

*SCO = Sem condições de opinar

38 - Você classificaria seu nível de satisfação com o atendimento alta renda no Banco X como:

- () Muito insatisfeito
- () Insatisfeito
- () Indiferente
- () Satisfeito
- () Muito Satisfeito
- () Sem condições de opinar

39 - Você classificaria seu nível de satisfação geral com o Banco X como:

- () Muito insatisfeito
- () Insatisfeito
- () Indiferente
- () Satisfeito
- () Muito Satisfeito
- () Sem condições de opinar