

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

Mônica Nery Veloso Schenatto

**PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES DE UMA AGÊNCIA
BANCÁRIA EM PORTO ALEGRE**

Porto Alegre

2010

Mônica Nery Veloso Schenatto

**PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES DE UMA AGÊNCIA
BANCÁRIA EM PORTO ALEGRE**

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. Luiz Antônio Slongo

Tutor-orientador: Rodrigo Segabinazzi

Porto Alegre

2010

Mônica Nery Veloso Schenatto

**PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES DE UMA AGÊNCIA
BANCÁRIA EM PORTO ALEGRE**

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.

Aprovado em :

BANCA EXAMINADORA:

Prof.

Prof.

DEDICATÓRIA

*Aos meus pais, pelo amor incondicional, paciência e
aceitação.*

*Ao meu esposo, Julio, cuja presença me dá forças para seguir
em frente.*

*Aos meus filhos, Lucas, Othon e Artur, por compreenderem
todos os momentos em que foram privados de nossa preciosa
convivência.*

AGRADECIMENTOS

Ao Banco do Brasil S.A., pelo incentivo e pela oportunidade de aprimoramento profissional e crescimento pessoal.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS e a todos os professores e tutores do Curso de Graduação em Administração-Modalidade à Distância, pela proposta de construção do conhecimento.

À Universidade de Caxias do Sul – UCS, pela estrutura que disponibilizou aos alunos da EAD - Pólo Caxias do Sul

Agradecimento especial ao Prof. Dr. Luiz Antonio Slongo, orientador deste trabalho e ao meu tutor orientador Rodrigo Segabinazzi, pelos importantes esclarecimentos durante todas as fases desta pesquisa, sem os quais teria sido impossível realizá-la.

Também especialmente ao Prof. Ms. Nelson Vinicius Lopes Branchi, coordenador do Pólo Caxias do Sul, pela dedicação, amizade, apoio, estímulo e compartilhamento de seu amplo conhecimento.

Ao Centro de Estudo e Pesquisas em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (CEPA / UFRGS), na pessoa da Sra. Lourdes dos Santos pelo apoio na realização das análises e testes estatísticos.

Aos clientes que dedicaram parte do seu tempo para responder o questionário desta pesquisa e dos quais recebi muitas palavras de apoio.

Agradeço ainda a todos quantos me compreenderam, me apoiaram e cuja parcela de contribuição me ajudou durante todo o curso.

RESUMO

A satisfação dos clientes é assunto que tem merecido destaque no meio acadêmico, com crescente interesse e desenvolvimento de pesquisas. Para as empresas, pesquisar a satisfação dos clientes significa buscar informações acerca das percepções dos clientes em relação à empresa e com isso promover, com maior segurança, ajustes nos seus processos de acordo com as exigências do mercado. No cenário atual de estabilidade financeira e concorrência direta entre os bancos, com disputas acirradas pela liderança do mercado financeiro, faz-se necessário descobrir quais são os fatores que realmente fazem com que os consumidores de produtos bancários sintam-se satisfeitos e desenvolvam uma relação de longo prazo com a empresa. Nesse contexto, conhecer o nível de satisfação dos clientes, pessoas físicas, do segmento Personalizado, quanto aos produtos e serviços da Agência “Alfa” do Banco “X” foi o objetivo principal deste trabalho. A pesquisa utilizou o método *survey* e se desenvolveu em duas etapas: exploratória, por meio de revisão bibliográfica, e descritiva, com aplicação de questionários estruturados. Entre os resultados obtidos estão dados a respeito dos indicadores mais valorizados por esses clientes, o nível de satisfação quanto aos produtos e serviços, e os pontos fortes e fracos da agência. Ao final do trabalho são apresentadas discussões sobre os resultados alcançados e também suas limitações e sugestões para a realização de trabalhos futuros.

Palavras-chave: *Marketing, Serviços Bancários, Satisfação do Cliente*

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 2 - Estágios da lucratividade	22
Quadro 1 - Parâmetros da segmentação dos clientes pessoas físicas no Banco "X"	29
Gráfico 1 - Distribuição dos respondentes por idade	40
Gráfico 2 - Distribuição dos respondentes por gênero	41
Gráfico 3 - Distribuição dos respondentes por escolaridade	42
Gráfico 4 - Distribuição dos respondentes por renda mensal	43
Gráfico 5 – Produtos e serviços utilizados	44
Gráfico 6 - Atendimento na agência.....	45
Gráfico 7 - Atendimento telefônico.....	46
Gráfico 8 - Gerência de relacionamento.....	47
Gráfico 9 - Agilidade do atendimento	47
Gráfico 10 - Clareza nas informações	48
Gráfico 11 - Conhecimento de produtos e serviços.....	49
Gráfico 12 - Solução de problemas	49
Gráfico 13 - Demonstração de interesse.....	50
Gráfico 14 - Atendimento personalizado.....	51
Gráfico 15 - Cortesia, presteza e atenção	51
Gráfico 16 - Comodidade e conveniência	52
Gráfico 17 - Ambiente organizado	53
Gráfico 18 - Terminais de autoatendimento	53
Gráfico 19 - Site do Banco na internet	54
Gráfico 20 - Produtos e serviços oferecidos.....	55
Gráfico 21 - Preços e tarifas praticados.....	55
Gráfico 22 - Segurança e confiabilidade	56
Gráfico 23 - Comunicação.....	57
Gráfico 24 - Apoios e patrocínios.....	57
Gráfico 25 - Imagem.....	58

LISTA DE TABELAS

Tabela 1– Distribuição dos respondentes por idade	39
Tabela 2 - Distribuição dos respondentes por gênero	40
Tabela 3 – Distribuição dos respondentes por escolaridade.....	41
Tabela 4 – Distribuição dos respondentes por renda mensal.....	42
Tabela 5 - Utilização de produtos e serviços.....	43
Tabela 6 - Grau de satisfação com os produtos e serviços	59
Tabela 7 - ANOVA – Idade e gênero	65
Tabela 8 – Estatísticas descritivas - Nível de instrução.....	66
Tabela 9 – ANOVA - Nível de instrução	66
Tabela 10 - Estatísticas descritivas - Renda	67
Tabela 11 - ANOVA - Renda	68
Tabela 12 – Resultado da regressão da satisfação geral e da correlação.....	69

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1 QUADRO TEÓRICO	14
1.1 MARKETING	14
1.2 SERVIÇOS.....	15
1.2.1 <i>Diferenças entre bens e serviços</i>	16
1.2.2 <i>Classificação dos serviços</i>	17
1.3 ENCONTROS DE SERVIÇO	18
1.4 SATISFAÇÃO DO CLIENTE	20
1.4.1 <i>A relação entre qualidade e satisfação</i>	22
1.4.2 <i>Medindo a satisfação do consumidor</i>	24
1.5 SERVIÇOS BANCÁRIOS.....	25
1.5.1 <i>Indicadores de satisfação no mercado bancário</i>	27
1.6 O BANCO “X”	28
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	31
2.1 ETAPA EXPLORATÓRIA.....	31
2.1.1 <i>Revisão de literatura</i>	32
2.2 ETAPA DESCRITIVA: PESQUISA QUANTITATIVA	33
2.2.1 <i>Elaboração do questionário</i>	33
2.2.2 <i>População e amostra</i>	35
2.2.3 <i>Pré-teste e aplicação do questionário</i>	36
2.2.4 <i>Procedimentos estatísticos</i>	36
2.2.4.1 <i>Análises univariadas</i>	37
2.2.4.2 <i>Análises bivariadas</i>	37
2.2.4.3 <i>Análise multivariada</i>	38
3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	39
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	39
3.1.1 <i>Idade</i>	39
3.1.2 <i>Gênero</i>	40
3.1.3 <i>Escolaridade</i>	41
3.1.4 <i>Renda</i>	42
3.1.5 <i>Utilização de produtos e serviços</i>	43
3.2 ANÁLISE DAS ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS	45
3.2.1 <i>Frequências e índices de satisfação por indicadores</i>	45
3.2.6 <i>Grau de satisfação com os produtos e serviços</i>	59
3.2.4 <i>Tabulações cruzadas</i>	64
3.2.4.1 <i>Resultados da ANOVA - idade e gênero</i>	65
3.2.4.2 <i>Resultados da ANOVA – nível de instrução</i>	65
3.2.4.3 <i>Resultados da ANOVA - renda</i>	67
3.2.5 <i>Resultados da regressão e da correlação</i>	68
3.2.6 <i>Sugestões dos respondentes para melhorar o grau de satisfação</i>	70
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	71
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	73
APÊNDICE A – FORMULÁRIO DE COLETA DE DADOS.....	76

INTRODUÇÃO

A atual realidade empresarial no mundo globalizado, marcada pela concorrência acirrada e pela velocidade dos avanços tecnológicos, exige cada vez mais questionamentos e reflexões sobre o processo de gestão empresarial. Kotler (2000) afirma que os clientes exigem cada vez mais qualidade e serviços superiores, além de alguma customização. Eles percebem menos diferenças reais entre produtos e mostram menos fidelidade a marcas.

No mercado bancário brasileiro, além da concorrência, a semelhança dos produtos e serviços oferecidos obriga os bancos a buscarem um refinamento na escolha de suas estratégias de posicionamento, com lançamento de novos produtos, introdução de novas tecnologias e veiculação de campanhas destinadas a conquistar maior número de clientes. Entretanto, embora se reconheça a importância vital da expansão da base de clientes, é necessário também manter estes clientes satisfeitos e interessados em continuar realizando seus negócios com a Instituição, para que o mesmo não acabe atraído por uma campanha mais agressiva de um concorrente.

A manutenção da confiança e a satisfação dos clientes já existentes tem sido alvo de grandes esforços por parte das Instituições financeiras nos últimos anos. É unanimidade entre os pesquisadores que a manutenção apresenta custo consideravelmente menor que a conquista de novos clientes. Segundo Kotler (2000), “estima-se que atrair um cliente novo pode custar até cinco vezes mais do que agradar um já existente. E pode custar até 16 vezes mais levar um novo cliente ao mesmo nível de lucratividade do cliente perdido”. Além disso, o cliente fiel consome mais produtos, significando mais receita para a empresa e melhores perspectivas de negócios futuros.

De acordo com Oliver¹ (apud MILAN; BRANCHI, 2004, p.186), a satisfação é um passo necessário em direção à formação da lealdade, que pode emergir da combinação de diversos fatores. Empresas que investem em relacionamentos com programas formais de marketing não apenas atraem novos clientes, como também mantêm e melhoram suas relações com os clientes atuais.

¹ OLIVER, Richard L. **Whence consumer loyalty?** Journal of Marketing. v. 63, p. 33-44, 1999 .

Nesse contexto, a estratégia da segmentação permite melhor conhecer o cliente, seu perfil e suas necessidades, possibilitando um atendimento direcionado às peculiaridades de cada um. Com isso, as empresas têm como principal ganho a fidelização e a satisfação do cliente, ficando menos vulneráveis às ações dos concorrentes.

O Banco “X” é um grande e sólido banco do varejo brasileiro, que experimentou nos últimos anos excepcional crescimento da base de clientes, com reflexos positivos nos resultados e forte elevação do potencial de margem de contribuição a ser gerada. Por conta desse crescimento, a estrutura de atendimento em vigor tornou-se insuficiente para fazer frente aos novos desafios de negócio. Dentre os problemas identificados no atendimento, destacaram-se o excesso de clientes por carteira, as carteiras sem gerentes e a sobrecarga de trabalho nas agências. Um novo modelo de relacionamento foi então criado visando superar essas carências, procurando adequar recursos escassos de estrutura da Rede de Atendimento ao potencial de rentabilidade dos segmentos de clientes.

O principal critério de segmentação adotado pelo Banco “X” baseia-se na capacidade econômico-financeira de seus clientes. O seu programa de segmentação para clientes pessoas físicas é subdividido em dois módulos: o modelo de relacionamento e a segmentação comportamental, para melhor conhecer as características, potencialidades e perfil de consumo. O modelo de relacionamento compreende a classificação dos clientes em cinco perfis de segmentação, de acordo com os critérios de renda, volume de investimentos e renda bruta agropecuária anual. Essa segmentação de clientes no Banco do “X” define a inclusão dos clientes em carteiras que possibilitam um atendimento diferenciado, com soluções de produtos e serviços específicos para cada segmento, cujo objetivo é a satisfação e fidelização dos clientes, incremento de receitas e negócios e maior competitividade para a empresa.

Neste estudo, o público-alvo representa os clientes pessoas físicas, que possuem renda bruta mensal a partir de R\$ 4 mil e/ou média de investimentos nos últimos seis meses superior a R\$ 40 mil, e que são atendidos na Agência “Alfa” do Banco “X”, localizada na cidade de Porto Alegre/RS. Na agência existem atualmente oito carteiras de clientes deste segmento, totalizando 1996 clientes, atendidos por Gerentes de Contas em diversos postos de atendimento localizados em prédios de órgãos distintos. A população desta pesquisa foi constituída por 614 clientes atendidos nas carteiras “Personalizado”, na sede da Agência “Alfa”, localizada no Foro Central

de Porto Alegre, os quais são predominantemente servidores públicos do Tribunal de Justiça do RS (TJ/RS), do Ministério Público Estadual (MP/RS), e advogados.

Os clientes desse segmento despertam grande interesse por parte dos bancos. São clientes muito assediados, que possuem grande potencial de consumo e, em função disso, têm recebido um tratamento diferenciado na maioria das instituições, com o objetivo de ampliar e intensificar o relacionamento, oferecendo produtos e serviços que satisfaçam suas necessidades, para obter fidelização, rentabilização e retenção. Os servidores do TJ/RS e do MP/RS têm como principal instituição financeira um banco concorrente do Banco “X”, através do qual recebem seus proventos, e que também possui agência localizada no Foro Central, de forma que a procura pelos produtos e serviços da Agência “Alfa” ocorre por opção pessoal dos clientes.

Com base nessas considerações, este trabalho buscou respostas para a seguinte questão:

“Qual o grau de satisfação dos clientes das carteiras Personalizado com os produtos e serviços oferecidos pela agência “Alfa” do Banco “X”, localizada no Foro Central da cidade de Porto Alegre/RS?”

O objetivo geral do trabalho foi medir o grau de satisfação dos clientes das carteiras Personalizado em relação aos produtos e serviços disponibilizados pelo Banco “X”. Para atender ao objetivo geral o estudo buscou responder aos seguintes objetivos específicos:

- a. Identificar os atributos de satisfação mais valorizados pelos clientes das carteiras Personalizado, na Agência “Alfa” do Banco “X”;
- b. Mensurar o nível de satisfação em relação aos atributos identificados;
- c. Identificar os principais pontos fortes e fracos da agência “Alfa”, na visão dos seus clientes;
- d. Recomendações para possíveis ações de melhoria por parte da empresa

A importância atual, acadêmica e empresarial, dos estudos sobre satisfação de clientes pode ser justificada sob o aspecto gerencial, pois contribuem para um melhor entendimento dos fatores determinantes de satisfação, criação de valor, retenção e fidelização desses clientes, o que para a empresa se traduz em vantagem competitiva e lucratividade sustentável em longo prazo. O presente estudo traz resultados que traduzem a percepção que o cliente tem sobre os produtos e serviços da empresa, e a partir dessas informações a agência poderá desenvolver medidas e ações de melhoria de curto e/ou de longo prazo.

Para chegar aos objetivos propostos foi feita inicialmente uma abordagem conceitual do tema escolhido, com base na teoria desenvolvida por autores consagrados sobre os principais aspectos ligados ao tema: *Marketing, Serviços, Encontros de Serviços, Serviços Bancários e Satisfação do Cliente*. O estudo faz também uma breve apresentação da empresa e de seu modelo atual de segmentação e de relacionamento com clientes pessoa física. Os capítulos seguintes trazem a apresentação do método utilizado, seguido dos resultados e da discussão dos mesmos. Finalmente são apresentadas as considerações finais da presente pesquisa.

1 QUADRO TEÓRICO

O objetivo deste capítulo é explorar os principais conceitos ligados ao tema: *marketing, serviços, encontros de serviços, serviços bancários e satisfação do cliente*. O aprofundamento da temática em questão foi feito a partir da teoria desenvolvida por autores que são referência na área, tais como: Kotler, Drucker, Solomon, Grönroos, Fitzsimmons, Lovelock e Wright, Gianesi e Correia, Zeithaml, Berry e Parasuraman, dentre outros. Após a revisão de literatura, é apresentado o contexto atual do Banco “X” e da Agência “Alfa”.

1.1 MARKETING

O marketing é um tema de grande interesse, tanto no meio acadêmico quanto no ambiente empresarial. Geralmente visto como a tarefa de criar, promover e fornecer bens e serviços a clientes, tanto pessoas físicas quanto jurídicas, o marketing tem seu escopo envolvendo bens, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e idéias, conforme descreve Kotler (2000).

A definição tradicional de marketing o descreve como sendo a arte de vender produtos; segundo Peter Drucker² (apud KOTLER, 2000, p.30), o objetivo do marketing é tornar a venda supérflua. O objetivo é conhecer e compreender o cliente tão bem que o produto ou serviço se adapte a ele e se venda por si só.

A função de marketing, segundo Grönroos (1993, p.160) inclui quatro partes principais:

- Compreender o mercado por meio de pesquisa de mercado e análise por segmentação;
- Para que nichos e segmentos de mercado possam ser selecionados;
- Para os quais os programas de marketing sejam planejados, executados e controlados e, finalmente,
- Preparar a organização para que os programas e atividades de marketing sejam executados com sucesso.

² DRUCKER, Peter. **Management: tasks, responsibilities, practices**. Nova York: Harper & Row, 1973.

Um dos conceitos tradicionais em marketing é o marketing mix, conceito desenvolvido por Borden³ (apud GRÖNROOS, 1993, p.170) uma abordagem na qual o profissional de marketing é visto como um misturador de ingredientes que planeja as várias formas de concorrência e as mistura de forma que uma função de lucros seja otimizada ou satisfeita. McCarthy⁴ (apud KOTLER, 2000, p.37) classificou essas ferramentas como os 4 P's do marketing (preço, praça, produto e promoção), mas outros autores os ampliam. Judd⁵ (apud GRÖNROOS, 1993, p.170) argumenta que deveria haver pessoas como um quinto P, enquanto que outros autores os expandem para 6 ou 7, de acordo com o contexto. Lovelock e Wright (2001) utilizam o modelo dos 8 P's (do inglês, product elements, place and time, process, productivity and quality, people, promotion and education, physical evidence, price and other costs of service).

Porém, mesmo estes conceitos ampliados dos P's do marketing são considerados por muitos autores como sendo muito limitados. Na visão de Grönroos (1993), apesar de a abordagem do marketing mix ser válida e útil em alguns contextos, como os de produtos de consumo, no que se refere ao marketing de serviços e ao marketing industrial ela não abrange todos os recursos e atividades, nem os processos que aparecem nos relacionamentos com o cliente durante os vários estágios do ciclo de vida desse relacionamento. Este autor defende uma abordagem alternativa à do marketing mix, que considera, além dos meios tradicionais de competição, como publicidade, vendas pessoais, apreçamento e concepção do produto, o desenvolvimento e a manutenção de relacionamentos duradouros com os clientes.

1.2 SERVIÇOS

Os serviços estão entre as mais antigas atividades empresariais: serviços financeiros, de transporte de cargas e passageiros e o comércio de vinhos remontam aos tempos bíblicos. Na atualidade o setor de serviços, representados por serviços de todos os tipos, inclusive os oferecidos por organizações públicas e sem fins lucrativos, constitui uma grande fatia da

³ BORDEN, N. H. **The concept of the marketing mix.** Journal of Advertising Research, junho de 1964

⁴ MCCARTHY, E. Jerome. **Basic marketing: a managerial approach.** Homewood, IL: Irwin, 1996.

⁵ JUDD, R.C. **Differentiate with the 5th P: People.** Industrial Marketing Management, novembro, 1987

economia em todo o mundo, participação que cresce à medida que uma economia nacional se desenvolve. No Brasil, segundo dados do IBGE, o setor Serviços representa quase dois terços do emprego urbano metropolitano e respondeu no ano de 2009 por 68,5% do PIB, numa trajetória semelhante à evolução econômica dos países desenvolvidos. No âmbito da economia mundial, a expansão das atividades de serviços constituiu uma das mais importantes mudanças introduzidas no cotidiano humano no século XX.

Há na literatura especializada muitas definições para o termo serviços. Kotler (2000, p.448) define da seguinte maneira:

Serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode ou não estar ligada a um produto concreto.

Lovelock e Wright (2001) consideram serviços como sendo atividades econômicas que geram valor e benefícios para os clientes, em tempo e lugar específico. O objetivo principal de uma transação de serviços é promover a satisfação ou atender o desejo do cliente, segundo definição de Etzel (2001). De acordo com Grönroos (1993, p.36), um serviço é um fenômeno complexo, cuja definição pode ser proposta da seguinte forma:

O serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível – que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre cliente e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços – que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s).

1.2.1 Diferenças entre bens e serviços

Os serviços apresentam quatro características principais que os diferenciam dos bens físicos (KOTLER 2000; GRÖNROOS, 1993):

- **Intangibilidade:** diferentemente dos produtos físicos, os serviços são basicamente intangíveis, ou seja, não podem ser tocados, sentidos, vistos, cheirados, ouvidos ou provados antes de serem adquiridos;
- **Inseparabilidade:** significa que os serviços são, até certo ponto, produzidos e consumidos simultaneamente. A pessoa encarregada de prestar o serviço é parte dele, e o cliente também está presente enquanto ele é executado, de

forma que há uma interação prestador de serviços-cliente, a qual afeta o resultado final;

- **Variabilidade ou heterogeneidade:** Pelo fato de serem produzidos e consumidos simultaneamente, sob condições de tempo real, e dependerem de quem fornece e de onde e quando são fornecidos, há uma maior variabilidade tanto nos insumos quanto nos produtos dos serviços;
- **Perecibilidade do resultado:** os serviços não podem ser estocados, por isso são muito sensíveis á demanda (sazonalidade).

Além dessas características básicas, Lovelock e Wright (2001) listam outras diferenças que ajudam a distinguir as tarefas associadas ao marketing e administração de serviços daquelas envolvidas nos bens físicos:

- Os clientes extraem valor dos serviços sem obter propriedade permanente de qualquer elemento tangível;
- Há um envolvimento do cliente no processo de produção e a alteração deste geralmente afeta o papel desempenhado pelos clientes;
- Outras pessoas podem fazer parte do produto, o que torna desafiadora a administração dos encontros de serviços (entre clientes e fornecedores) de modo a se criar uma experiência satisfatória;
- Muitos serviços são de difícil avaliação pelo cliente, mesmo depois do consumo;
- O fator tempo é relativamente mais importante, pois muitos serviços são entregues em tempo real. Os clientes são cada vez mais sensíveis a essa variável e a velocidade passa a ser um elemento fundamental para um bom serviço;
- Os sistemas de entrega podem envolver canais eletrônicos e físicos.

1.2.2 Classificação dos serviços

Apesar das diferenças apresentadas pelos serviços em relação aos bens físicos, muitas das especificações acima não podem ser totalmente generalizáveis, pois algumas delas podem ser válidas para alguns tipos de serviços e não para outros. A classificação tradicional de serviços

agrupados por ramo de atividade não contempla essas diferenciações. Por isso há na literatura especializada várias propostas para classificá-los, como afirma Grönroos (1993).

Lovelock e Wright (2001) apresentam as classificações mais significativas da seguinte forma:

- Grau de tangibilidade ou intangibilidade dos processos de serviço;
- Destinatário direto do processo de serviço (a medida na qual os próprios clientes são envolvidos no processo de serviço);
- Lugar e tempo de entrega do serviço;
- Grau de personalização ou de padronização envolvido na entrega do serviço;
- Natureza da relação com os clientes;
- Medida na qual a oferta e a demanda estão em equilíbrio;
- Medida na qual instalações, equipamentos e pessoal participam do serviço.

1.3 ENCONTROS DE SERVIÇO

Na definição de Lovelock e Wright (2001), encontros de serviço são as interações pessoais que ocorrem durante um determinado período de tempo entre cliente e empregados, equipamentos de auto-atendimento ou instalações físicas das empresas de serviço. Essas situações são chamadas de *momento da verdade*, conceito introduzido na literatura especializada em gerência de serviços por Normann⁶ (apud LOVELOCK E WRIGHT, 2001, p.62):

Poderíamos dizer que a qualidade percebida é realizada no momento da verdade, quando o fornecedor do serviço e o cliente do serviço se confrontam na arena. Nesse momento, eles estão, em grande parte, entregues a seus próprios recursos. (...) É a habilidade, a motivação e as ferramentas empregadas pelo representante da empresa e as expectativas e comportamento do cliente que, em conjunto, criarão o processo de entrega de serviço.

Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), cada momento da verdade reflete um momento de interação entre um cliente e um fornecedor de serviços, onde cada um deles desempenha um papel em um ambiente preparado pela organização de serviço. Assim, o encontro em serviços pode ser visto como uma tríade, cuja dinâmica de relações sugere possíveis fontes de

⁶ NORMANN, Richard. **Service Management: Strategy and Leadership in Service Businesses**. Chichester, UK: Wiley, 1991.

conflitos e oportunidades. Essa interação é que vai definir na mente do cliente a qualidade do serviço.

O grau de importância do encontro de serviços e seu impacto crítico sobre a percepção que o cliente terá do serviço pode ser avaliado nas palavras de Grönroos (1993, p.55):

O conceito de hora da verdade, literalmente, significa que esta é a ocasião e o lugar onde e quando o prestador de serviço tem a oportunidade de demonstrar ao cliente a qualidade de seus serviços. É o verdadeiro momento de oportunidade. No próximo momento a situação já terminou, o cliente já se foi [...]. O momento de oportunidade passou.

Os encontros de serviço podem acontecer sob as mais diversas formas: por telefone, por tecnologia da informação (internet, equipamentos de auto-atendimento) ou fisicamente. Considerando o grau de interação do cliente com o pessoal de serviços, os elementos físicos do serviço ou com ambos, Lovelock e Wright (2001) agrupam os serviços em três níveis de contato do cliente:

- Serviços de alto contato: são aqueles em que os clientes visitam pessoalmente a instalação de serviços e envolvem-se diretamente com a organização prestadora de serviços e seus funcionários (ex: serviços médicos, cabeleireiros, hotéis, restaurantes, agências bancárias);
- Serviços de médio contato: são aqueles que envolvem uma quantidade limitada de contato entre os clientes e os elementos da organização (ex: serviços de assessoria financeira, atendimento bancário por telefone, lavanderia, cinema);
- Serviços de baixo contato: exigem contato mínimo ou nenhum contato entre os clientes e a operação de serviço. É o caso dos serviços prestados por meio de canais de distribuição eletrônicos, ou mesmo físicos, mas onde a base de contato é impessoal (TV a cabo, home banking, serviços pela internet, seguros).

Durante a prestação do serviço o cliente vivencia uma série de momentos da verdade, que ocorrem numa sequência à qual se dá o nome de ciclo do serviço. A percepção do cliente acerca do serviço é formada em cada um desses momentos, porém nem todos têm a mesma importância para o cliente e há alguns que são críticos ou fundamentais para a percepção do cliente a respeito do serviço prestado. A decisão de um cliente de permanecer fiel à empresa ou de rejeitá-la é a soma de muitos pequenos encontros.

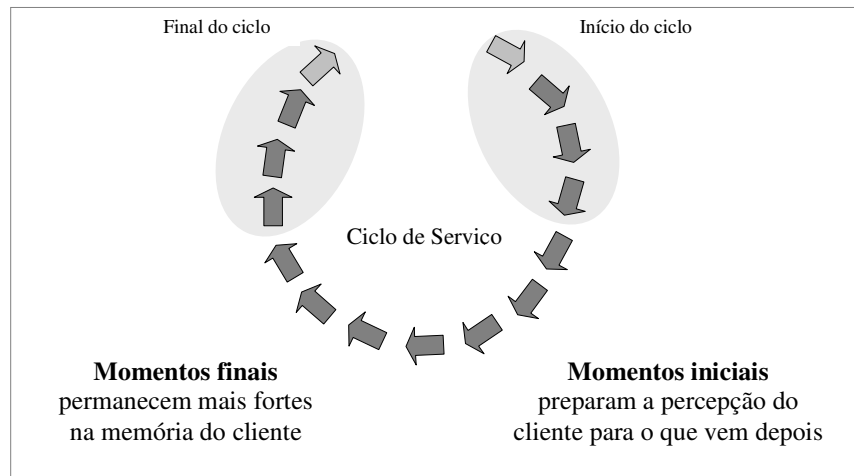


Figura 1 - Os momentos da verdade iniciais e finais são normalmente críticos
 Fonte: Adaptado de Gianesi e Correa (1996)

1.4 SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Para Kotler (2000, p. 58) a satisfação é “o sentimento de prazer ou de desapontamento, resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto ou resultado, em relação às expectativas da pessoa.” Se o desempenho ficar acima das expectativas o consumidor estará satisfeito ou mesmo encantado. Caso o desempenho se iguale às expectativas, ele não fica satisfeito nem insatisfeito. Se o desempenho ficar longe das expectativas, o consumidor fica insatisfeito. De acordo com Solomon (2002) a satisfação/insatisfação é determinada pelas sensações gerais ou atitudes que uma pessoa tem em relação a um produto ou serviço depois de comprá-lo, num processo de avaliação que acontece à medida que os produtos/serviços são integrados em suas atividades diárias de consumo. Segundo Motta (2002, p. 2), a satisfação pode ser definida como “o sentimento do cliente quanto ao atendimento de suas necessidades e desejos”. Desta forma, a satisfação pode ser definida com o reflexo daquilo que o consumidor sente mediante a comparação entre o que espera de um serviço/produto e o que percebe após seu consumo.

Todas as definições, acima propostas, envolvem três elementos característicos do conceito de satisfação:

- Trata-se de um estado de natureza psicológica, que sugere um julgamento baseado na experiência resultante de um processo cognitivo (racional), juntamente com elementos afetivos (emocional);
- Provém de uma experiência de consumo, ou seja, surge de uma avaliação posterior à compra;
- Possui uma característica relativa, pois provém de um processo comparativo entre a experiência de consumo subjetiva, vivida pelo consumidor, e uma base referencial anterior à compra.

Ainda segundo Kotler (2000, p. 44), “estima-se que atrair um cliente novo pode custar até cinco vezes mais do que agradar um já existente⁷. E pode custar até 16 vezes mais levar um novo cliente ao mesmo nível de lucratividade do cliente perdido”. Além disso, o cliente satisfeito procura o serviço novamente e o divulga para outras pessoas, significando mais receita para a empresa e melhores perspectivas de negócios futuros. De acordo com Zeithaml, Berry e Parasuraman⁸ (apud MILAN; BRANCHI, 2004, p.235) quando um cliente permanece conectado à empresa por um longo período de tempo, satisfeito com os produtos ou serviços, é mais provável que esse cliente compre mais produtos e promova comunicação boca a boca favorável. A importância da visão de longo prazo é destacada por Anderson, Fornell e Lehmann⁹ (apud MILAN; BRANCHI, 2004, p.237) quando afirmam que os retornos econômicos decorrentes da melhoria da satisfação dos clientes não são percebidos de imediato, pois a satisfação irá afetar comportamentos futuros.

Segundo Giansesi e Corrêa (1996), a avaliação que o cliente faz, durante ou após o término do processo de serviço, se dá através da comparação entre o que o cliente esperava e o que ele percebeu do serviço. Ainda segundo os mesmos autores, existem quatro fatores que podem influenciar a expectativa do cliente em relação a um serviço:

⁷ SELLERS, Patrícia. **Getting customers to love you.** Fortune, 1989.

⁸ ZEITHAML, Valarie A; BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A. **The behavioral consequences of service quality.** Journal of Marketing, 1996.

⁹ ANDERSON, Eugene W.; FORNELL, Claes; LEHMANN, Donald R. **Customer satisfaction, market share, and profitability: findings from Sweden.** Journal of Marketing, 1994.

- A *propaganda boca-a-boca*, que são recomendações que os clientes recebem de terceiros;
- A *experiência anterior*, que, pelo fato de o cliente ter conhecimento prévio do serviço, o torna mais exigente;
- A *necessidade pessoal*, que pode ser considerada o principal formador de expectativas, já que é com o objetivo de suprir a essas necessidades que os clientes procuram o produto ou serviço;
- A *comunicação externa*, que é proveniente do próprio prestador de serviço, quando anuncia um produto ou serviço, aumentando a expectativa do cliente.

1.4.1 A relação entre qualidade e satisfação

A qualidade leva à satisfação do cliente, que por sua vez, é o caminho à fidelidade e à lealdade, culminando com uma maior lucratividade. Cabe ressaltar, porém, que nem sempre a satisfação leva à fidelidade e à lealdade, embora ela seja obrigatoriamente precursora de ambas.

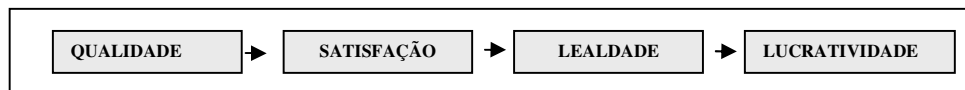


Figura 2 - Estágios da lucratividade

Fonte: Adaptado de Oliver¹⁰ (apud MILAN; BRANCHI, 2004, p.236)

Segundo Kotler (2000), é através da execução de um serviço com qualidade superior que se obtém sucesso entre os concorrentes. As exigências mais importantes para a entrega de serviços de qualidade foram destacadas em modelo formulado por Parasuraman, Zeithaml e Berry¹¹ (apud GIANESI E CORREA, 1996, p. 90):

Confiabilidade – habilidade de prestar o serviço de forma confiável, precisa e consistente;

Responsividade - a disposição de prestar o serviço prontamente e auxiliar os clientes;

¹⁰ OLIVER, Richard L. **Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer**. New York: Irwin/McGraw-Hill, 1997.

¹¹ PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valerie A.; BERRY, Leonard L. **Delivering service quality: balancing customer perceptions and expectations**. New York: Free Press, 1990.

Confiança - conhecimento (competência) e cortesia dos funcionários e sua habilidade de transmitir confiança, segurança e credibilidade;
 Empatia – o fornecimento de atenção individualizada aos clientes, facilidade de contato (acesso) e comunicação; e
 Tangíveis – a aparência das instalações físicas, dos equipamentos, dos funcionários e dos materiais de comunicação.

A partir da combinação das visões de diferentes autores e de observações empíricas Gianesi e Correa (1996) definiram um conjunto de critérios de avaliação dos serviços. A proposta pode ser observada na figura 3.

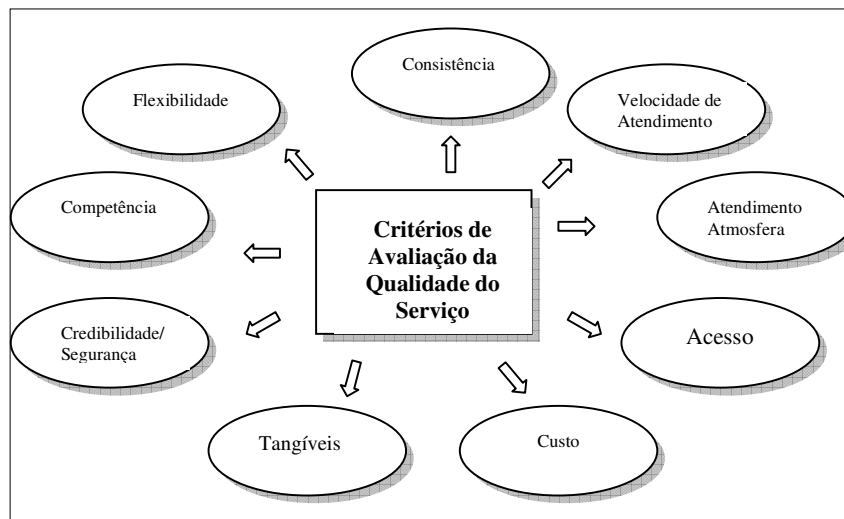


Figura 3 - Os critérios de avaliação da qualidade do serviço

Fonte: Adaptado de Gianesi e Correa (1996)

Quando a qualidade do serviço cai abaixo do nível esperado pelo cliente ocorre um gap (ou lacuna) entre o desempenho do fornecedor e as expectativas do cliente. De acordo com Parasuraman, Zeithaml e Berry¹² (apud Kotler, 2000, p. 459), há cinco lacunas que causam fracasso na entrega de serviços de alta qualidade:

- Lacuna entre as expectativas do consumidor e as percepções da gerência, que ocorre quando a gerência não entende corretamente o que o cliente quer;

¹² PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valerie A.; BERRY, Leonard L. **A conceptual model of service quality and its implications for future research.** Journal of Marketing, 1985.

- Lacuna entre as percepções da gerência e as especificações da qualidade dos serviços, quando a organização não consegue manter um padrão específico de desempenho;
- Lacuna entre as especificações da qualidade dos serviços e sua entrega, por deficiências no treinamento dos funcionários, incapacidade ou desinteresse em relação ao padrão de desempenho estabelecido pela empresa;
- Lacuna entre a entrega dos serviços e as comunicações externas, quando as expectativas dos clientes são afetadas por declarações feitas por representantes da empresa e por informações de propaganda;
- Lacuna entre o serviço percebido e o serviço esperado, que ocorre quando o consumidor não percebe a qualidade do serviço.

1.4.2 Medindo a satisfação do consumidor

Kotler (2000) afirma que é indispensável o monitoramento da satisfação, das ações e da utilização do produto, depois de efetuada a compra, como forma de atingir a plena satisfação dos clientes e assim alcançar a retenção e fidelização dos mesmos. Ainda segundo Kotler (2000, p.70), a empresa deve avaliar a satisfação de seus clientes regularmente, pois um cliente altamente satisfeito:

- Permanece fiel por mais tempo.
- Compra mais à medida que a empresa lança novos produtos ou aperfeiçoa produtos existentes.
- Fala favoravelmente da empresa e de seus produtos.
- Dá menos atenção a marcas e propaganda concorrentes e é menos sensível a preço.
- Oferece idéias sobre produtos ou serviços à empresa.
- Custa menos para ser atendido do que novos clientes, uma vez que as transações são rotinizadas.

De acordo com Motta (1999), a mensuração da satisfação de um serviço é um processo de pesquisa que parte da premissa de que todo serviço constitui um sistema de características, cuja combinação tem um propósito conhecido. A satisfação com um serviço reflete a satisfação com suas características, de modo que sua medida combina a satisfação que o consumidor obtém no desempenho de determinadas características do sistema, selecionadas de acordo com o grau de importância que o consumidor lhes atribui. Desta forma, ainda segundo Motta (1999, p. 7), “o esforço para medir satisfação começa com a identificação daquilo que será medido e termina com a quantificação de respostas”.

Para Rossi e Slongo (1997), a geração de indicadores numa pesquisa de satisfação é de suma importância porque é deles que resultará a validade desse tipo de pesquisa. Os autores propõem um método brasileiro de pesquisa de satisfação de clientes, no qual ressaltam a

importância da geração dos indicadores, de modo que o cliente possa expressar estados de satisfação (e/ou insatisfação) em relação a elementos que de fato sejam por ele valorizados nas suas relações com a empresa ofertante.

Segundo Giansi e Correa (1996), sejam quais forem os critérios priorizados pelos clientes, a sua medição não é uma tarefa fácil. Nem todos permitem medidas objetivas e nem todos são quantificáveis. Há formas de medir desempenho qualitativo, as quais objetivam levantar, junto ao cliente, suas percepções, e uma das formas mais usadas para tentar objetivar e facilitar o tratamento das respostas quanto às percepções dos clientes é a escala de classificação por itens (dentre as quais a escala de Likert, amplamente utilizada). De acordo com Malhotra (2001) esta escala de medida é descrita como sendo aquela que apresenta números ou descrições sumárias associadas a determinadas categorias que são ordenadas em termos de posição na escala. Os quesitos podem ser perguntas diretas sobre os parâmetros de desempenho, como podem também conter afirmações com as quais os clientes podem concordar ou não concordar, com diversos graus de ênfase, ou ainda ser indiferentes a ela.

Há divergências entre os teóricos sobre qual é a melhor escala para medir a satisfação do consumidor. De uma maneira geral as divergências giram em torno do número ideal de categorias. Para Rossi e Slongo (1998, pag.6) “o importante é analisar os propósitos que levam o pesquisador a conceber um sistema de avaliação da satisfação dos consumidores e, a partir dessa compreensão, elaborar o tipo de escala mais apropriado, que seja confiável e válido”.

1.5 SERVIÇOS BANCÁRIOS

Segundo Parente¹³ (apud LAS CASAS, 2007, p. 202), as instituições bancárias são classificadas como aquelas que atuam no segmento de varejo com prestação de serviço para o seu consumidor final, o que quer dizer que as pessoas adquirem o serviço bancário para seu uso próprio. A área bancária integra o sistema financeiro do país e a indústria de serviços financeiros faz parte do setor terciário da economia.

O setor de serviços bancários tem uma importância fundamental, tendo em vista seu papel na economia nacional. De acordo com Las Casas (2007), as primeiras instituições financeiras

¹³ PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2000.

atuavam basicamente com empréstimos e captação de recursos. Ao longo dos anos diversas mudanças ocorreram tanto em relação à legislação bancária quanto às práticas bancárias. Os avanços tecnológicos e as mudanças rápidas nas necessidades dos clientes contribuíram para o crescimento do setor bancário, permitindo a criação de novos produtos e serviços voltados para o atendimento em massa, dispensando a presença do cliente na agência para sua execução. Atualmente as instituições bancárias oferecem aos seus correntistas, além da simples guarda e administração do saldo, produtos como seguros, planos de previdência, capitalização, cartões de crédito, financiamentos diversos, aplicações, débitos automáticos em conta, dentre outros. Os bancos também têm investido cada vez mais em tecnologia, procurando permitir o acesso do cliente aos seus serviços através dos mais diversos canais: via Internet, telefone, celulares, *palmtops*, fax, centrais de atendimento etc.

A abertura dos mercados e o crescimento da onda de fusões e aquisições trouxeram ao setor bancário brasileiro um impacto muito significativo em termos de concorrência, e a necessidade de adoção de uma estratégia de aproximação e conhecimento dos clientes, para manterem-se lucrativos. A busca de diferenciais é uma postura constante da administração mercadológica dos bancos, embora, segundo Las Casas (2007), as possibilidades de diferenciação sejam bem limitadas. A tecnologia atual permite agilizar procedimentos, bem como identificar melhor o perfil de cada cliente, e oferecer comodidades e benefícios orientados para o padrão de cada consumidor, porém, por força da fiscalização e normatização do Banco Central, os produtos e serviços tendem a ser, em sua maioria e essência, iguais em todas as instituições participantes do mercado. Além disso, de acordo com Las Casas (2007), pelo fato de haver uma saturação do mercado bancário, tanto pelo lado da oferta como pelo lado da demanda, há muitos bancos disputando os mesmos clientes rentáveis, o que torna ainda mais importante a manutenção dos clientes interessantes já conquistados.

Dentro desse contexto, segundo Levesque e McDougall¹⁴ (apud Almeida, Figueiredo e Zacharias, 2008, p.3), muitos bancos têm direcionado suas estratégias para aumentar a satisfação e a lealdade de seus clientes melhorando a qualidade dos serviços. Além de o custo de manter clientes existentes ser menor do que o custo de conquistar clientes novos, os clientes satisfeitos podem aumentar a sua parcela de negócios, fazendo mais transações e investimentos, elevando,

¹⁴ LEVESQUE, T; MCDUGALL, G. H. G. **Determinants of customer satisfaction in retail banking.** International Journal of Bank Marketing. v.14, n.7, 1996

dessa forma, as receitas da empresa e a rentabilidade a longo prazo. Contudo, para que seja possível adequar o nível de qualidade em relação ao que é esperado pelo cliente, faz-se necessário que a organização obtenha informações sobre o nível de satisfação do mesmo.

1.5.1 Indicadores de satisfação no mercado bancário

Após extensa revisão de literatura, Almeida, Figueiredo e Zacharias (2008) elaboraram uma lista com os principais aspectos dos serviços dos bancos de varejo, abordando os diferentes canais de atendimento bem como produtos e serviços oferecidos, gerando itens específicos para mensurar a satisfação dos clientes com relação a esses itens. Na pesquisa realizada no ano de 2006 com 1.001 clientes de serviços bancários do varejo, nas cidades do Rio de Janeiro e de São Paulo, os autores chegaram à conclusão de que as práticas de recuperação do serviço adotadas pelos bancos se constituem no fator que mais influencia a satisfação geral do cliente. Outros fatores, como a satisfação com os gerentes, com os produtos e serviços oferecidos e com os caixas eletrônicos, também foram identificados como importantes para os clientes bancários, enquanto a satisfação com o atendimento por telefone e com o atendimento nos caixas não foi considerada fator significativo.

Ainda com relação à geração de indicadores, a aplicação do método brasileiro de pesquisa de satisfação de clientes proposto por Rossi e Slongo (1997) em pesquisa desenvolvida pelo Banco do Brasil S.A. (2002) traz como resultados da pesquisa qualitativa os seguintes grupos de indicadores de satisfação: atendimento pessoal, atendimento telefônico, atendimento na agência, gerência, terminais eletrônicos, internet banking, produtos, informações sobre produtos e serviços, comodidade e conveniência, preços, segurança, comunicação, apoios e patrocínios e imagem. Na pesquisa quantitativa os indicadores de maior impacto foram: imagem, atendimento pessoal, produtos, gerência, atendimento na agência, comunicação, informações sobre produtos e serviços, preços e terminais eletrônicos.

1.6 O BANCO “X”

O Banco “X” é um grande e sólido banco do varejo brasileiro, com uma vasta rede de atendimento, que inclui mais de quatro mil agências e de 40 mil caixas eletrônicos em todo o país. Nos últimos anos experimentou excepcional crescimento da base de clientes, com reflexos positivos nos seus resultados e forte elevação do potencial de negócios a serem gerados. Por conta desse crescimento, e para adequar a estrutura da Rede de Atendimento ao potencial de rentabilidade dos segmentos de clientes, foi criado um novo modelo de relacionamento, pautado nos conceitos de segmentação e encarteiramento, dentre outros. Segundo Kotler, em mercados amplos as empresas precisam identificar os segmentos porque são muitos os clientes e eles se diversificam em suas exigências. Um segmento de mercado “consiste em um grande grupo que é identificado a partir de suas preferências, poder de compra, localização geográfica, atitudes de compra e hábitos de compra similares” (KOTLER, 2000, p.278).

O principal critério de segmentação adotado pelo Banco “X” baseia-se na capacidade econômico-financeira de seus clientes. O seu programa de segmentação para clientes pessoas físicas é subdividido em dois módulos: o modelo de relacionamento e a segmentação comportamental, para melhor conhecer as características, potencialidades e perfil de consumo. O modelo de relacionamento compreende a classificação dos clientes em 5 perfis de segmentação, de acordo com os critérios de renda, volume de investimentos e renda bruta agropecuária anual (RBA), conforme pode ser visto no Quadro 1. Essa segmentação de clientes no Banco do “X” define a inclusão dos clientes em carteiras que possibilitam um atendimento diferenciado, com soluções de produtos e serviços específicos para cada segmento, cujo objetivo é a satisfação e fidelização dos clientes, incremento de receitas e negócios e maior competitividade para a empresa.

PF	RENDA (R\$)	INVESTIMENTOS (R\$)	RBA (R\$)
A	-	≥ 1 milhão	≥ 10 milhões/ano
B	≥ 6 mil	≥ 100 mil e < 1 milhão	≥ 1,5 milhão e < 10 milhões/ano
C	≥ 4 mil e < 6 mil	≥ 40 mil e < 100 mil	≥ 110 mil e < 1,5 milhão/ano
D	≥ 1 mil e < 4 mil	≥ 5 mil e < 40 mil	-
E	< 1 mil	< R\$ 5 mil	-

Quadro 1 - Parâmetros da segmentação dos clientes pessoas físicas no Banco "X"
 Fonte: Banco "X" (2010, p. 5)

As carteiras "Personalizado" atendem basicamente os clientes dos segmentos PF B e PFC. O modelo de atendimento "Personalizado" é caracterizado pela personalização e diferenciação de tratamento aos clientes, dentro de um conceito de relacionamento de longo prazo, sustentado pelo conhecimento, confiança, comprometimento e atendimento integral das demandas apresentadas pelos clientes, conforme Banco "X" (2010):

- Assessoria financeira.
- Produtos específicos e soluções tempestivas.
- Comodidade e agilidade, em parte atendidas por meio de canais alternativos.
- Conveniência e rapidez no acesso ao Banco.
- Segurança e rentabilidade nas transações financeiras.
- Sigilo e discrição total sobre os negócios realizados — confidencialidade no relacionamento.

A estrutura de atendimento nas carteiras "Personalizado" é composta por gerentes de contas e assistentes de negócios treinados para ampliar e intensificar o relacionamento, oferecendo produtos e serviços que satisfaçam as necessidades dos clientes, obtendo fidelização, rentabilização e retenção, prestando assessoria financeira adequada às necessidades e aos desejos do cliente, ampliando o relacionamento, pela extensão da oferta de produtos e serviços, orientando e, se for o caso, direcionando suas transações financeiras para os canais alternativos disponíveis, possibilitando a automação da oferta de produtos e serviços. Quando do comparecimento do cliente a alguma agência o sistema Gerenciador do Atendimento utilizado pelo Banco "X" identifica o segmento ao qual esse cliente pertence e o encaminha à equipe responsável pelo seu atendimento.

Esta pesquisa se concentrou nos clientes dos segmentos PF B e PFC atendidos especificamente nas carteiras "Personalizado" da Agência "Alfa" do Banco "X", localizada no

Foro Central, em Porto Alegre/RS. A Agência “Alfa” possui oito carteiras de clientes do segmento, sendo duas localizadas no Foro Central, e as demais em outros postos de atendimento. No Foro Central a Agência “Alfa” é focada principalmente no atendimento ao nicho de mercado composto pelos servidores públicos da Justiça Estadual, servidores do Ministério Público Estadual e advogados. De acordo com Kotler (2000, p. 279), “um nicho é um grupo definido mais estritamente, um mercado pequeno cujas necessidades não estão sendo totalmente atendidas”. A estratégia de nicho de mercado definida pelo Banco “X” para os servidores públicos determina ações de atração e retenção e condições diferenciadas em produtos massificados, como por exemplo, as taxas para empréstimo consignado em folha.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo explicita a estratégia de pesquisa adotada, assim como o delineamento de sua metodologia. Descreve, também, a população-alvo da pesquisa, o método de coleta de dados empregado bem como o de análise de dados.

O método foi escolhido de acordo com o objetivo principal do trabalho de mensurar o grau de satisfação dos clientes com renda bruta acima de R\$ 4 mil e/ou investimentos financeiros acima de R\$ 40 mil, com relação aos produtos e serviços oferecidos pela agência “Alfa” do Banco “X”. Para atender a este objetivo, a pesquisa assumiu uma estratégia de estudo de caráter exploratório-conclusivo, sendo dividida em duas fases:

- a) Pesquisa exploratória: revisão bibliográfica para identificação dos indicadores de satisfação;
- b) Pesquisa descritiva: utilização do método de *survey* com aplicação de questionário estruturado.

2.1 ETAPA EXPLORATÓRIA

Segundo Malhotra (2001), o principal objetivo da pesquisa exploratória é prover a compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador, fornecendo critérios sobre a situação problema enfrentada. A pesquisa exploratória é significativa em qualquer situação da qual o pesquisador não disponha do entendimento suficiente para prosseguir com o projeto de pesquisa, sendo caracterizada por flexibilidade e versatilidade em relação aos métodos, pois nela não são empregados protocolos e procedimentos formais de pesquisa. Partindo deste entendimento buscou-se na revisão de literatura um maior aprofundamento sobre o assunto e identificação dos principais atributos que compõem a percepção e expectativas com relação à qualidade e satisfação em serviços.

2.1.1 Revisão de literatura

Nesta etapa foram levantados os atributos e indicadores para medir a satisfação dos clientes. Segundo Rossi e Slongo (1997), a geração dos indicadores de satisfação é de extrema importância, pois é deles que será gerada a validade da pesquisa. Os autores sugerem que a pesquisa exploratória para geração destes indicadores seja de natureza qualitativa e realizada através de grupos de foco ou entrevistas de profundidade.

Devido ao pouco tempo disponível para a realização desta pesquisa, foram utilizados os mesmos indicadores apontados pelos clientes na pesquisa qualitativa desenvolvida por Banco do Brasil S.A. (2010), também aplicados por Miotto (2007) em trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), e que teve orientação da Prof. Jordana Liberali. Tais indicadores foram confirmados com os principais elementos citados na revisão bibliográfica. Os indicadores identificados nesta etapa foram os seguintes:

- Atendimento na agência
- Atendimento telefônico
- Gerência de relacionamento
- Agilidade do atendimento
- Clareza nas informações
- Conhecimento de produtos e serviços
- Solução de problemas
- Demonstração de interesse
- Atendimento personalizado
- Cortesia, presteza e atenção
- Comodidade e Conveniência
- Ambiente organizado
- Terminais de auto-atendimento
- Site do banco na internet
- Produtos e Serviços oferecidos
- Preços e Tarifas praticadas
- Segurança e confiabilidade
- Comunicação
- Apoios e Patrocínios
- Imagem

2.2 ETAPA DESCRITIVA: PESQUISA QUANTITATIVA

Segundo Malhotra (2001), os critérios obtidos com a pesquisa exploratória podem ser verificados por uma pesquisa conclusiva, a qual é geralmente mais formal e estruturada que a exploratória, baseada em amostras grandes e representativas e cujos dados obtidos estão sujeitos à análise quantitativa. A pesquisa descritiva, de acordo com Malhotra (2001), é um tipo de pesquisa conclusiva que tem como principal objetivo a descrição de algo. Ela busca identificar quais situações, eventos, atitudes ou opiniões estão manifestas em uma população; descreve a distribuição de algum fenômeno na população ou, ainda, faz uma comparação entre essas distribuições. Um dos principais métodos empregados na concepção da pesquisa descritiva, segundo o mesmo autor, é o método de survey, baseado no interrogatório dos participantes aos quais são feitas diversas perguntas sobre seu comportamento, atitudes, intenções, percepção, motivações e características demográficas e de estilo de vida.

Esta etapa teve como objetivo mensurar o nível de satisfação dos clientes da agência, de acordo com os objetivos propostos. Para obtenção das informações utilizou-se o método de *survey* e coleta estruturada de dados.

Este item objetiva a descrição dos dados primários, desde a elaboração do questionário, a coleta, até chegar à análise. Nele são definidas população e amostra para a coleta de dados, descritos o pré-teste, a aplicação do questionário e os procedimentos estatísticos que foram utilizados para análise dos dados da pesquisa.

2.2.1 Elaboração do questionário

A técnica utilizada nesta pesquisa para a obtenção de informações sobre a amostra foi o questionário, elaborado a partir dos indicadores de satisfação identificados na etapa exploratória. De acordo com Malhotra (2001), o questionário é um conjunto formal de perguntas específicas cujo objetivo é obter dos entrevistados a informação desejada.

Para atender aos objetivos propostos, o questionário foi desenvolvido em dois blocos:

- a) O primeiro contendo vinte questões estruturadas sobre avaliação de satisfação, com escalas de resposta do tipo intervalar de 1 a 6 pontos.
- b) O segundo bloco com cinco questões estruturadas que objetivam caracterizar os clientes quanto à idade, sexo, grau de instrução, renda e utilização de produtos do Banco, e mais uma questão aberta para permitir que os clientes que desejassem oferecessem sugestões de melhoria para a agência.

Perguntas estruturadas são aquelas que especificam previamente as alternativas de respostas e o seu formato, conforme conceito de Malhotra (2001). Por sua vez, a escala intervalar, utilizada no primeiro bloco, é aquela “em que se utilizam números para classificar objetos, de tal modo que distâncias numericamente iguais na escala representam distâncias iguais na característica que está sendo medida” (MALHOTRA, 2001, p.240). A escolha pela escala intervalar de 6 pontos justifica-se pela possibilidade de diferenciar mais claramente o sentimento de satisfação ou de insatisfação quanto aos indicadores, medido em diversos graus. Com esta escala, o respondente inicialmente posiciona-se entre duas alternativas, definindo se está satisfeito ou insatisfeito em relação a determinado atributo e, a seguir (segunda etapa), emite sua opinião sobre a intensidade desse sentimento.

Para as questões do primeiro bloco foi solicitada atribuição de conceitos de 1 a 6 , conforme a escala abaixo, com a orientação de deixar o item sem assinalar caso o respondente se sentisse sem condições de opinar. Segundo Malhotra (2001), este tipo de escala é definido como sendo uma escala equilibrada (com o mesmo número de categorias favoráveis e desfavoráveis) e não forçada, pois proporciona aos entrevistados a opção “sem opinião”.

- | | |
|-------------------------|-----------------------|
| 1 – Muito insatisfeito; | 4 – Pouco satisfeito; |
| 2 – Insatisfeito; | 5 – Satisfeito; |
| 3 – Pouco Insatisfeito; | 6 – Muito satisfeito |

As questões estruturadas do segundo bloco do questionário destinaram-se à caracterização sócio-econômica e demográfica dos respondentes (variáveis faixa etária, gênero, nível de instrução, renda mensal) e à mensuração da utilização dos produtos do Banco “X”, dados importantes para o cumprimento dos objetivos específicos da presente pesquisa. A questão aberta na qual os clientes puderam apresentar sugestões foi incluída para atender ao objetivo específico (d) através de contribuições dos próprios clientes.

2.2.2 População e amostra

A agência “Alfa” do Banco “X” possui atualmente 1996 clientes atendidos por 8 gerentes de contas nas carteiras “Personalizado”, em locais distintos. Este estudo foi realizado junto aos clientes atendidos nas duas carteiras Personalizado localizadas no Foro Central de Porto Alegre/RS, atualmente cerca de 614 clientes, dentre os quais foi retirada uma amostra não probabilística, por conveniência, levando em consideração o critério de facilidade de acesso.

De acordo com Malhotra (2001) este tipo de amostragem pode fornecer boas estimativas sobre as características da população, embora não seja possível uma avaliação objetiva sobre a precisão dos resultados amostrais. Como nem todos os elementos da população têm a mesma chance de serem selecionados, os resultados não podem ser generalizáveis.

Para definição do tamanho da amostra avaliam-se os seguintes aspectos: se o universo é finito ou infinito; desvio-padrão para o nível de confiança estabelecido - normalmente usa-se 95%; e a proporção em que a característica foco da pesquisa se manifesta na população – quando não há parâmetros, usa-se em geral 50%, consideram Freitas et al.¹⁵ (apud Chiusoli e Pacagnan, 2009, p. 91). Segundo Richardson (1999), quando a população pesquisada não supera 100.000 elementos, a fórmula a ser usada para o cálculo do tamanho da amostra pode ser:

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 (N-1) + \sigma^2 p \cdot q}$$

Fonte: Adaptado de Richardson (1999)

Onde:

n = Tamanho da amostra.

σ^2 = Nível de confiança escolhido, expresso em número de desvios-padrão.

p = Percentagem com a qual o fenômeno se verifica.

q = Percentagem complementar (100-p).

N = Tamanho da população.

e^2 = Erro máximo permitido

¹⁵ FREITAS, H.; MOSCALORA, J.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z. **O método da pesquisa survey**. Revista de Administração da USP, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 105-112, jul.-set. 2000.

A amostra calculada foi de 243 clientes, considerando-se uma margem de erro de 5% entre a média amostral e a média populacional, numa população de 614 clientes, com uma percentagem com a qual o fenômeno se verifica de 50% e 5% de probabilidade de que os resultados encontrados na pesquisa devam-se ao acaso, isto é, que não ocorram em função do tratamento dispensado às variáveis.

2.2.3 Pré-teste e aplicação do questionário

Antes da aplicação do questionário foi realizado um pré-teste com 5 clientes que posteriormente foram excluídos da amostra, de forma a verificar o grau de compreensão das questões, se o tempo de resposta estava adequado, e se havia necessidade de alguma alteração. A aplicação do pré-teste não indicou a necessidade de alterações no questionário.

Após a realização do pré-teste, e validação dos questionários, estes foram entregues aos clientes, nos meses de setembro e outubro/2010. Os clientes receberam os questionários quando de seu comparecimento à agência, e os responderam pessoalmente enquanto aguardavam o atendimento. Alguns questionários foram entregues diretamente no local de trabalho dos clientes, com devolução posterior. O controle amostral no presente estudo foi feito através da utilização dos sistemas de informações do Banco “X”, que identificam o cliente e informam o segmento e carteira ao qual pertence. Devido ao pouco tempo disponível para realização da pesquisa, foram aplicados 116 questionários, com índice de resposta de 100%. Do total de questionários foram descartados 8 por não acusarem variância nas respostas do primeiro bloco ou por não terem preenchidas algumas das questões do segundo bloco, restando 108 questionários válidos.

2.2.4 Procedimentos estatísticos

Os dados coletados foram tabulados pelo Windows Excel[®] e tratados estatisticamente pelo software Satisfaction Package Special Swess (SPSS). As técnicas estatísticas empregadas foram:

- Análises univariadas: distribuição de frequência, média (\bar{x}) e desvio padrão (σ).
- Análises bivariadas: tabulação cruzada associada a testes de análise

de variância (ANOVA).

- Análise multivariada: análise de regressão múltipla associada ao coeficiente de Pearson.

2.2.4.1 Análises univariadas

As análises univariadas foram utilizadas para caracterização da amostra e apresentação dos resultados de uma forma geral. A distribuição de frequência foi examinada considerando valores absolutos e relativos das respostas a cada variável. Segundo Malhotra (2001), o objetivo da distribuição de frequência é obter uma contagem do número de respostas associadas a diferentes valores de uma variável, e expressar essas contagens em termos de percentuais. No caso específico desta pesquisa, a distribuição de frequência é útil para identificar concentrações e dispersões nas respostas dos entrevistados a cada variável.

Para as variáveis do primeiro bloco do questionário, onde foi utilizada a escala intervalar, foram analisadas as médias (\bar{x}) e desvios padrões (σ), a fim de verificar como a amostra se comportava, de maneira geral, em relação a cada variável. A média (\bar{x}) foi utilizada para analisar a tendência central da distribuição de frequência nos diferentes graus de satisfação para cada atributo, e o desvio padrão (σ) para verificar a dispersão da distribuição em relação à média.

2.2.4.2 Análises bivariadas

A tabulação cruzada (cross tabs) é uma técnica estatística que combina em uma tabela única as distribuições de frequência de duas ou mais variáveis, ajudando a entender como uma variável está relacionada com a outra. Nas análises bivariadas, realizou-se a tabulação cruzada entre grau de satisfação com os indicadores e as variáveis independentes idade, sexo, renda e nível de instrução. Para verificar se existem diferenças significativas nas médias foi aplicado o Teste de Análise de Variância – ANOVA. Esta técnica estatística é empregada para estudar as diferenças entre médias de duas ou mais populações (MALHOTRA, 2001). Neste estudo o modelo utilizado foi o One-Way ANOVA, o qual envolve apenas uma variável categórica.

2.2.4.3 Análise multivariada

Quanto à análise multivariada, foi utilizado o processo de análise de regressão múltipla, para estudar a relação entre a satisfação com cada indicador (variável independente) e a satisfação geral (variável dependente). De acordo com Malhotra (2001) esta técnica estatística desenvolve simultaneamente uma relação matemática entre as variáveis independentes e a variável dependente escalonada por intervalo, embora isto não implique necessariamente uma relação no sentido causal. A análise de regressão constitui o método indireto de verificação de importância em pesquisas de satisfação. Este procedimento estatístico permitiu verificar a existência de diferenças no impacto dos indicadores na média de satisfação geral, e hierarquizar essas diferenças, apontando o grau de importância de cada um desses indicadores.

A intensidade de associação entre as variáveis foi medida pelo coeficiente momento-produto, também conhecido como *coeficiente de correlação de Pearson, correlação simples, correlação bivariada ou simplesmente coeficiente de correlação* (MALHOTRA, 2001). A análise correlacional indica a relação entre duas variáveis lineares. Os valores sempre serão entre +1 e -1, sendo que o sinal indica a direção, se a correlação é positiva ou negativa, e o tamanho da variável indica a força da correlação. Para interpretar considera-se:

- 0.70 para mais ou para menos indica uma forte correlação.
- 0.30 a 0.70 positivo ou negativo indica correlação moderada.
- 0 a 0.20 positivo ou negativo indica correlação fraca.

3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo trata da análise dos resultados da fase quantitativa, apresentando a avaliação dos dados coletados e a interpretação dos resultados, iniciando pela análise univariada das informações. Primeiramente, será caracterizada a amostra de clientes entrevistados: idade, sexo, grau de instrução, renda e utilização de produtos e serviços. Em seguida, a apresentação e análise das estatísticas descritivas das respostas sobre a satisfação com cada um dos indicadores elencados.

Para atender aos objetivos específicos da pesquisa, após a análise univariada, serão apresentadas as análises bivariadas e multivariadas, destinadas ao estudo das relações simultâneas entre duas ou mais variáveis, inclusive utilizando a técnica de regressão múltipla com análise da interdependência entre a satisfação geral e a satisfação com cada um dos indicadores.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra utilizada nesta pesquisa foi composta por 108 respondentes, os quais são exclusivamente clientes dos segmentos PFB e PFC atendidos pela agência “Alfa”, nas duas carteiras “Personalizado” localizadas no Foro Central de Porto Alegre/RS. A amostra utilizada foi do tipo não probabilística, por conveniência, levando em consideração o critério de facilidade de acesso.

3.1.1 Idade

Tabela 1– Distribuição dos respondentes por idade

<i>IDADE (anos)</i>	<i>Freq.</i>	<i>%</i>
até 35	19	17,6
36 a 45	34	31,5
46 a 55	36	33,3
mais de 55	19	17,6
TOTAL	108	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Os entrevistados têm entre 23 e 70 anos de idade. É importante salientar que em virtude da amplitude do intervalo entre a menor e a maior idade, a variável idade foi categorizada por faixas etárias. A variável reagrupada ficou composta por quatro faixas etárias: até 35 anos, de 36 a 45 anos, de 46 a 55 anos e mais de 55 anos. A Tabela 1 apresenta a distribuição da faixa etária dos respondentes. Nesta avaliação, verificou-se que 17,6% dos respondentes têm de 23 a 35 anos, 31,5% apresentam a idade de 36 a 45 anos, 33,3% têm de 46 a 55 anos, e 17,6% têm mais de 55 anos.

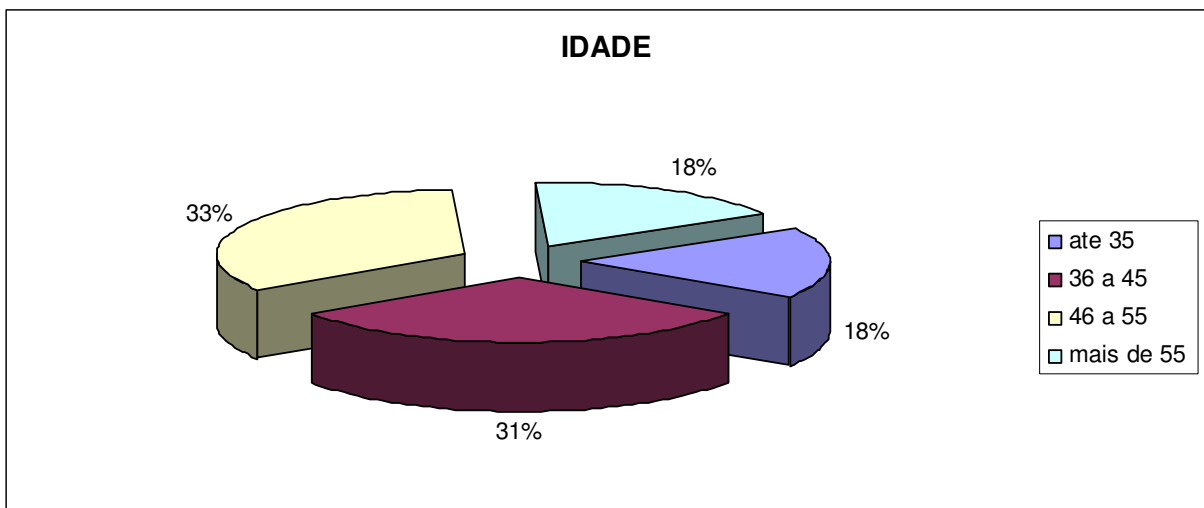


Gráfico 1 - Distribuição dos respondentes por idade

Fonte: Dados da pesquisa

3.1.2 Gênero

Tabela 2 - Distribuição dos respondentes por gênero

<i>SEXO</i>	<i>Freq.</i>	<i>%</i>
Masculino	56	51,9
Feminino	52	48,1
TOTAL	108	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao gênero, percebe-se que na composição da amostra há uma distribuição semelhante dos respondentes, com uma leve predominância de respondentes do sexo masculino. A amostra foi composta por 51,9% respondentes do sexo masculino e 48,1% do sexo feminino.

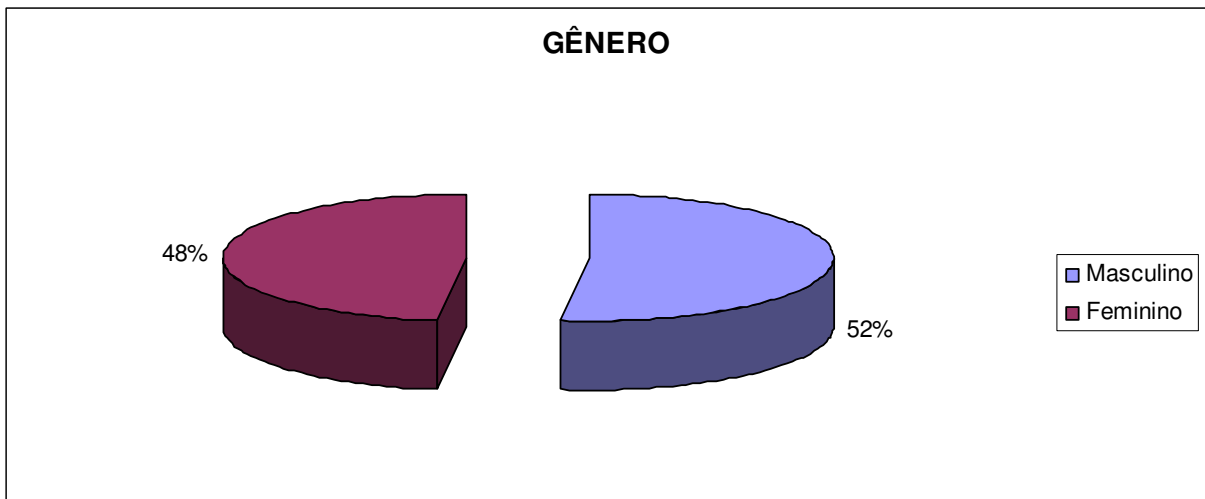


Gráfico 2 - Distribuição dos respondentes por gênero

Fonte: Dados da pesquisa

3.1.3 Escolaridade

Tabela 3 – Distribuição dos respondentes por escolaridade

<i>GRAU DE INSTRUÇÃO</i>	<i>Freq.</i>	<i>%</i>
Fundamental	1	0,9
Médio	41	38,0
Superior	54	50,0
Pós-graduação / mestrado	12	11,1
TOTAL	108	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação à escolaridade constata-se maior concentração naqueles indivíduos que possuem ensino médio e ensino superior completo, representando 38% e 50% da amostra, respectivamente. A ocorrência de respondentes com escolaridade apenas no nível fundamental é

insignificante, o que pode ser justificado pelo fato de a Agência “Alfa” ser especializada no atendimento aos servidores públicos da Justiça Estadual, do Ministério Público Estadual, e advogados, profissões que exigem no mínimo a escolaridade de nível médio.

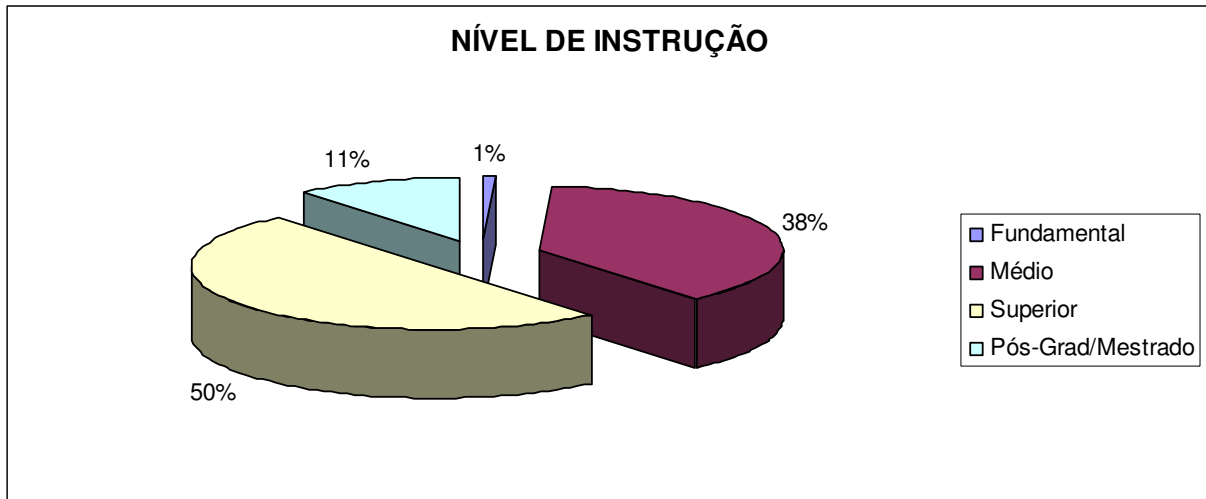


Gráfico 3 - Distribuição dos respondentes por escolaridade

Fonte: Dados da pesquisa

3.1.4 Renda

Tabela 4 – Distribuição dos respondentes por renda mensal

<i>FAIXA DE RENDA</i>	<i>Freq.</i>	<i>%</i>
até R\$ 4mil	19	17,6
de R\$ 4 mil a R\$ 6 mil	52	48,1
de R\$ 6 mil a R\$ 10mil	30	27,8
acima de R\$ 10mil	7	6,5
TOTAL	108	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 4 apresenta a distribuição da amostra de acordo com a renda mensal informada, onde se verifica uma concentração de respondentes na faixa de renda de R\$ 4 mil a R\$ 6 mil

(48,1%). Dos demais, 17,6% possuem renda até R\$ 4 mil; 27,8% possuem renda de R\$ 6 mil a R\$ 10 mil e 6,5% renda acima de R\$ 10 mil.

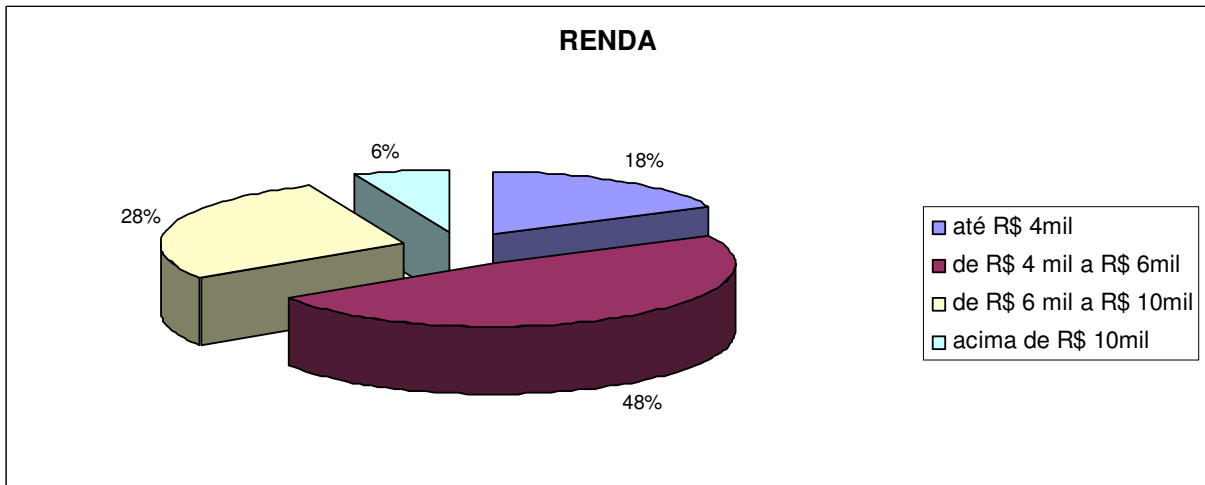


Gráfico 4 - Distribuição dos respondentes por renda mensal

Fonte: Dados da pesquisa

3.1.5 Utilização de produtos e serviços

Tabela 5 - Utilização de produtos e serviços

<i>PRODUTOS</i>	<i>Freq.</i>	<i>%</i>
Conta corrente	97	89,8%
Cartão crédito	70	64,8%
Cheque Especial	62	57,4%
Empréstimos	62	57,4%
Aplicações	37	34,3%
Título capitalização	31	28,7%
Débito em conta	24	22,2%
Seguro vida	15	13,9%
Previdência	10	9,3%
Seguro automóvel	10	9,3%
Seguro residência	4	3,7%
Consórcio	3	2,8%

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 5 infere sobre a utilização de produtos e serviços pelos respondentes. Em primeiro lugar vem a conta corrente, utilizada por 97 respondentes, o que equivale a 89,8% dos questionários válidos. Em segundo lugar vem o cartão de crédito, utilizado por 70 respondentes (64,8%). O cheque especial é utilizado por 62 respondentes (57,4%), da mesma forma que os empréstimos bancários (62 respondentes – 57,4%). Do total de respondentes, apenas 37 (34,3%) aplicam seus recursos financeiros na Agência “Alfa”, 31 (28,7%) possuem título de capitalização e 24 (22,2%) utilizam o serviço de débito em conta. Verifica-se também uma baixa penetração dos produtos de previdência e seguridade do Banco “X” entre os respondentes: 15 possuem seguro de vida (13,9%), 10 possuem plano de previdência (9,3%), 10 possuem seguro de automóvel (9,3%), 4 possuem seguro residencial (3,7%) e 3 declararam possuir consórcio (2,8%).

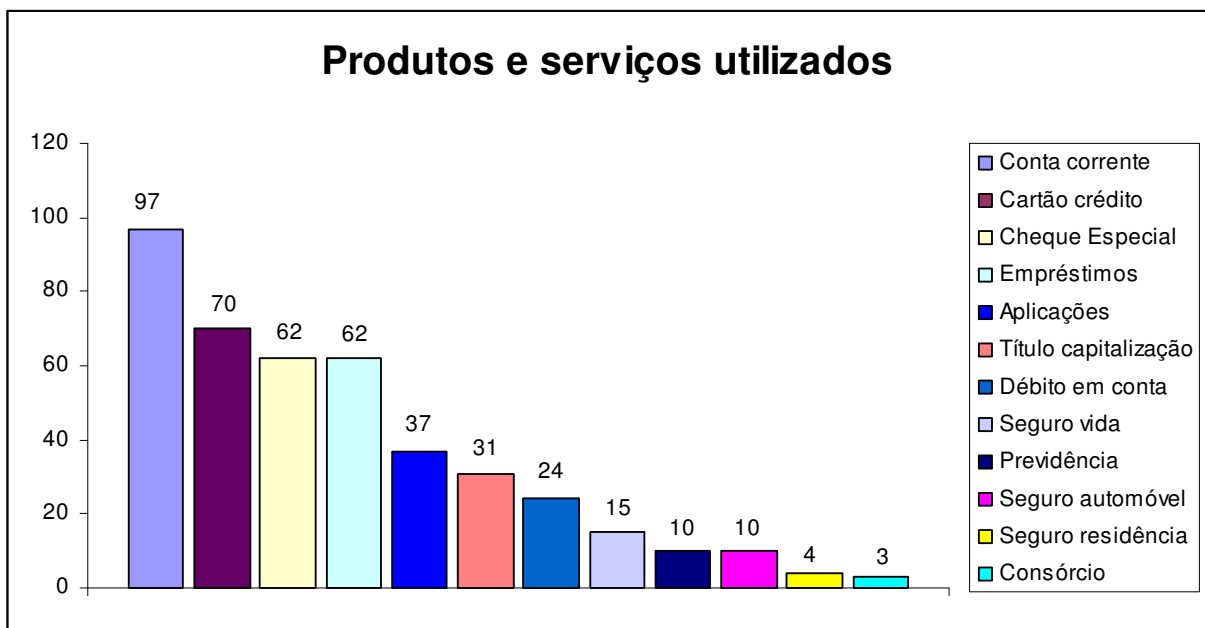


Gráfico 5 – Produtos e serviços utilizados

Fonte: Dados da pesquisa

O Gráfico 5 permite visualizar melhor a utilização dos produtos e serviços da Agência “Alfa” pelos respondentes. Além da tradicional conta corrente, destaca-se a boa penetrabilidade entre os respondentes dos produtos de crédito bancário, em comparação com as aplicações financeiras e demais produtos e serviços (débito em conta, seguridade, previdência, capitalização).

3.2 ANÁLISE DAS ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS

Este item contempla a tabulação e análise dos dados relativos ao primeiro bloco do instrumento de coleta de dados, ou seja, as questões de números 1 a 20. Objetivou-se, neste bloco, coletar dados para avaliar o grau de satisfação dos clientes em relação aos produtos e serviços oferecidos pela Agência “Alfa” aos clientes da população selecionada. Em seguida são apresentados os resultados e análises das tabulações cruzadas e regressão múltipla.

3.2.1 Frequências e índices de satisfação por indicadores

Após a tabulação dos dados coletados com a aplicação dos questionários, foram obtidos os resultados apresentados a seguir, permitindo a identificação do grau de satisfação dos respondentes com cada um dos indicadores. Os gráficos apresentam a distribuição de frequência em valores absolutos, a média e o desvio padrão para cada indicador.

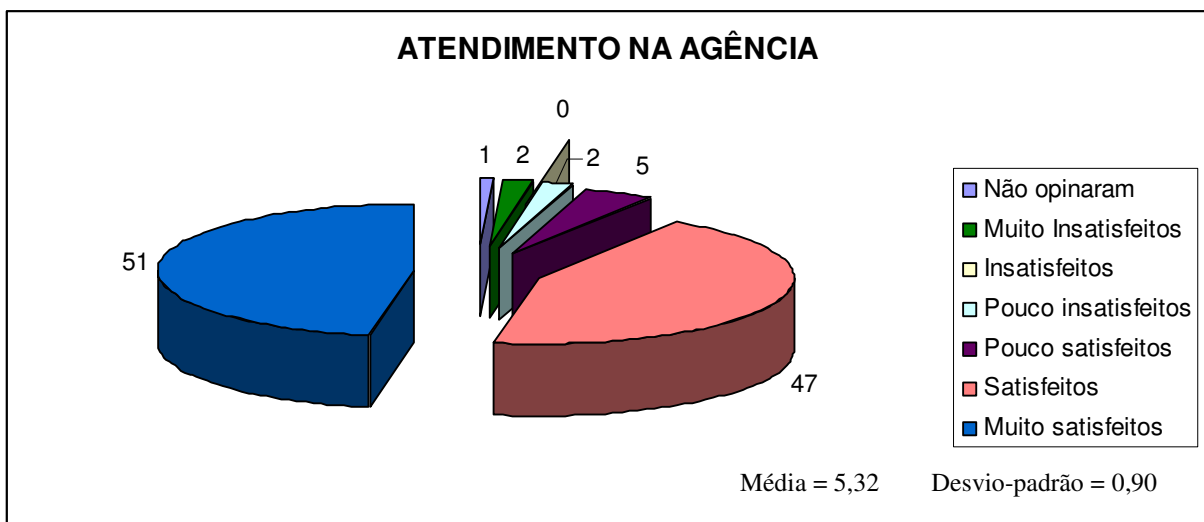


Gráfico 6 - Atendimento na agência

Fonte: Dados da pesquisa

O Gráfico 6 representa a opinião dos respondentes à questão sobre a percepção quanto ao atendimento na agência ($\bar{x} = 5,32$ e $\sigma = 0,90$), onde 47,2% dos respondentes declararam estar muito satisfeitos, 43,5% satisfeitos, 4,6% pouco satisfeitos, 1,9% pouco insatisfeitos, 0% insatisfeitos, 1,9% muito insatisfeitos e 0,93% não opinaram.

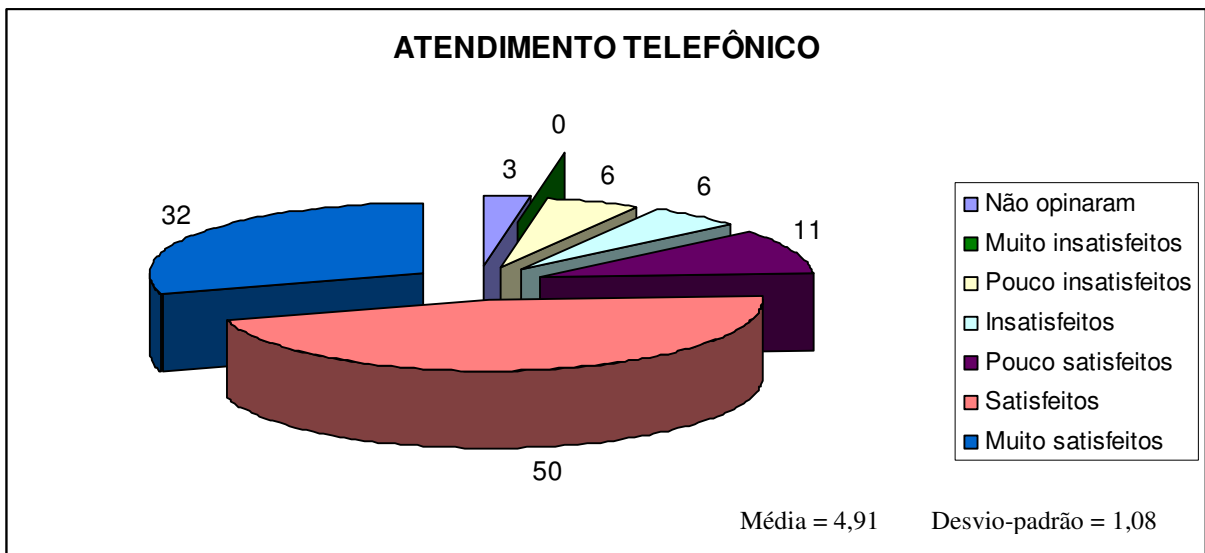


Gráfico 7 - Atendimento telefônico

Fonte: Dados da pesquisa

O Gráfico 7 representa a opinião dos respondentes à questão sobre a percepção quanto ao atendimento telefônico da agência ($\bar{x} = 4,91$ e $\sigma = 1,08$), onde 29,6% dos respondentes declararam estar muito satisfeitos, 46,3% satisfeitos, 10,2% pouco satisfeitos, 5,6% pouco insatisfeitos, 5,6% insatisfeitos, 0% muito insatisfeitos e 2,8% não opinaram.

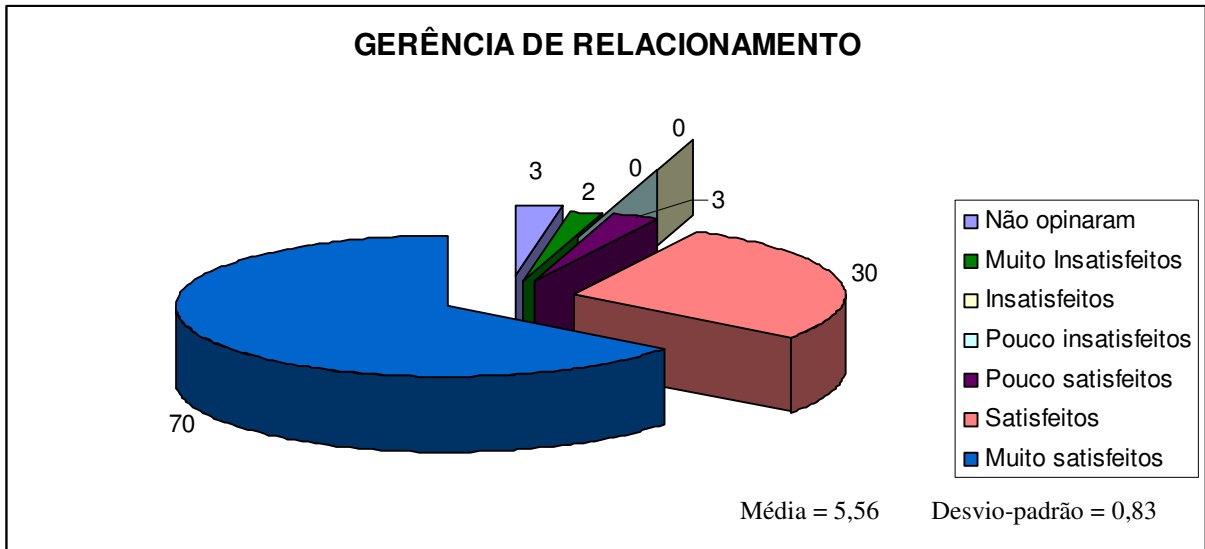


Gráfico 8 - Gerência de relacionamento

Fonte: Dados da pesquisa

O Gráfico 8 representa a opinião dos respondentes à questão sobre a percepção quanto à gerência de relacionamento ($\bar{x} = 5,56$ e $\sigma = 0,83$), onde 64,8% dos respondentes declararam estar muito satisfeitos, 27,8% satisfeitos, 2,8% pouco satisfeitos, 0% pouco insatisfeitos, 0% insatisfeitos, 1,9% muito insatisfeitos e 2,8% não opinaram.

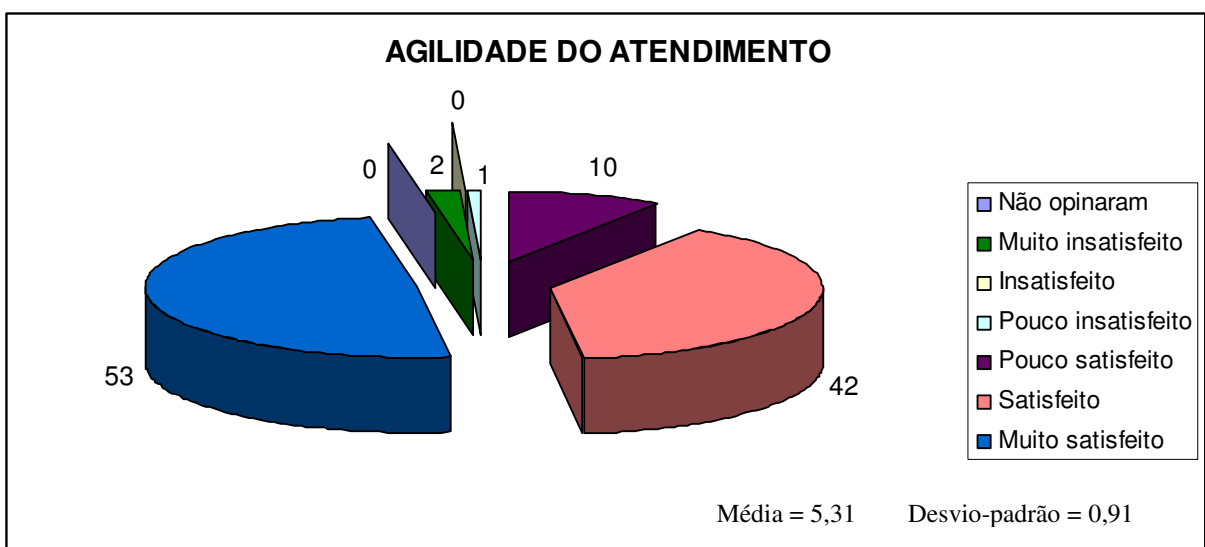


Gráfico 9 - Agilidade do atendimento

Fonte: Dados da pesquisa

O Gráfico 9 representa a opinião dos respondentes à questão sobre a percepção quanto à agilidade do atendimento na agência ($\bar{x} = 5,31$ e $\sigma = 0,91$), onde 49,1% dos respondentes declararam estar muito satisfeitos, 38,9% satisfeitos, 9,3% pouco satisfeitos, 0,9% pouco insatisfeitos, 0% insatisfeitos, 1,9% muito insatisfeitos e 0% não opinaram.

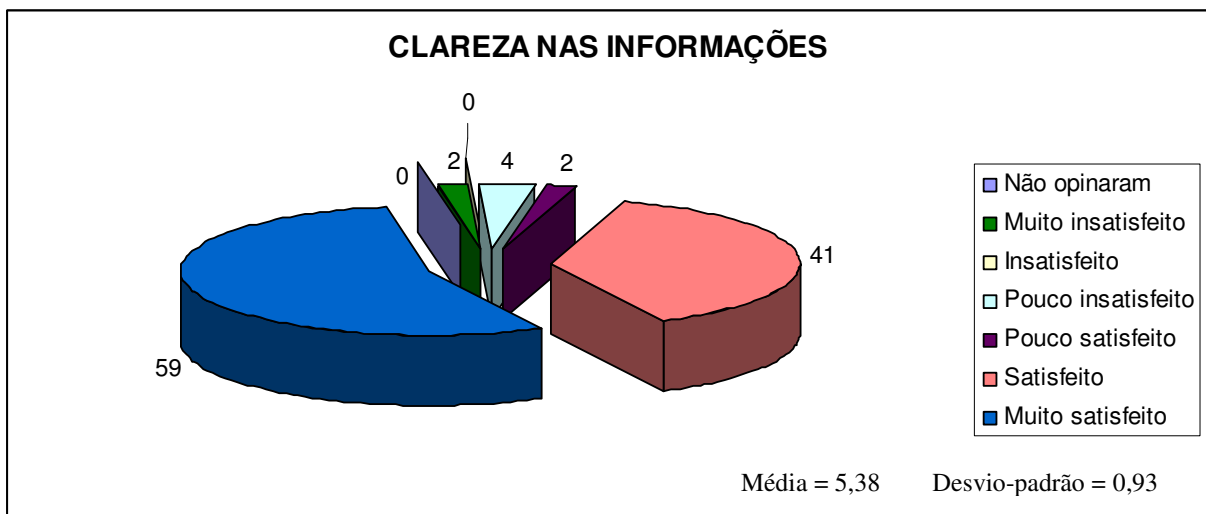


Gráfico 10 - Clareza nas informações

Fonte: Dados da pesquisa

O Gráfico 10 representa a opinião dos respondentes à questão sobre a percepção quanto ao atendimento na agência ($\bar{x} = 5,38$ e $\sigma = 0,93$), onde 54,6% dos respondentes declararam estar muito satisfeitos, 38,0% satisfeitos, 1,9% pouco satisfeitos, 3,7% pouco insatisfeitos, 0% insatisfeitos, 1,9% muito insatisfeitos e 0% não opinaram.

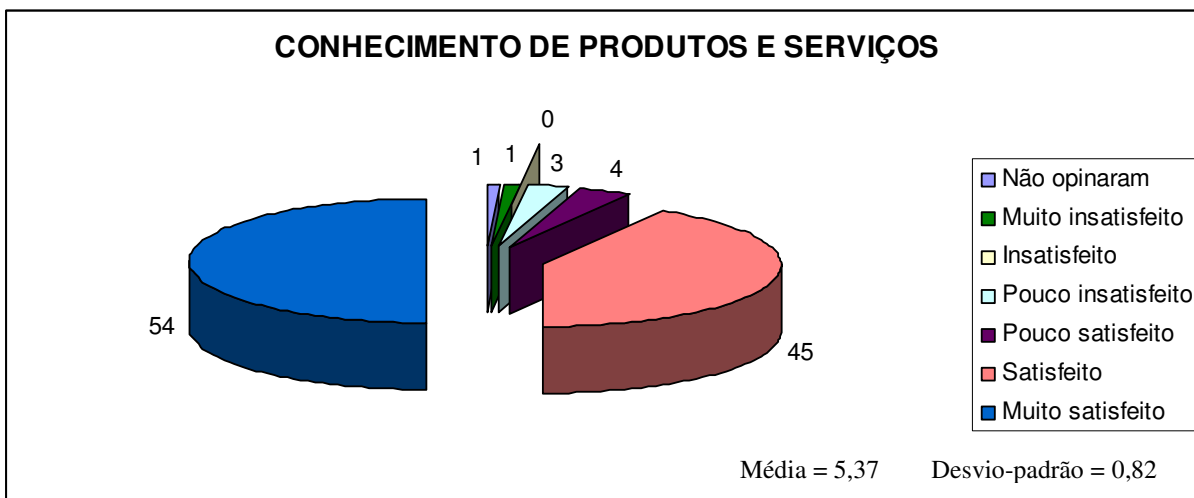


Gráfico 11 - Conhecimento de produtos e serviços

Fonte: Dados da pesquisa

O Gráfico 11 representa a opinião dos respondentes à questão sobre a percepção quanto aos produtos e serviços ($\bar{x} = 5,37$ e $\sigma = 0,82$), onde 50,0% dos respondentes declararam estar muito satisfeitos, 41,7% satisfeitos, 3,7% pouco satisfeitos, 2,8% pouco insatisfeitos, 0% insatisfeitos, 0,9% muito insatisfeitos e 0,9% não opinaram.

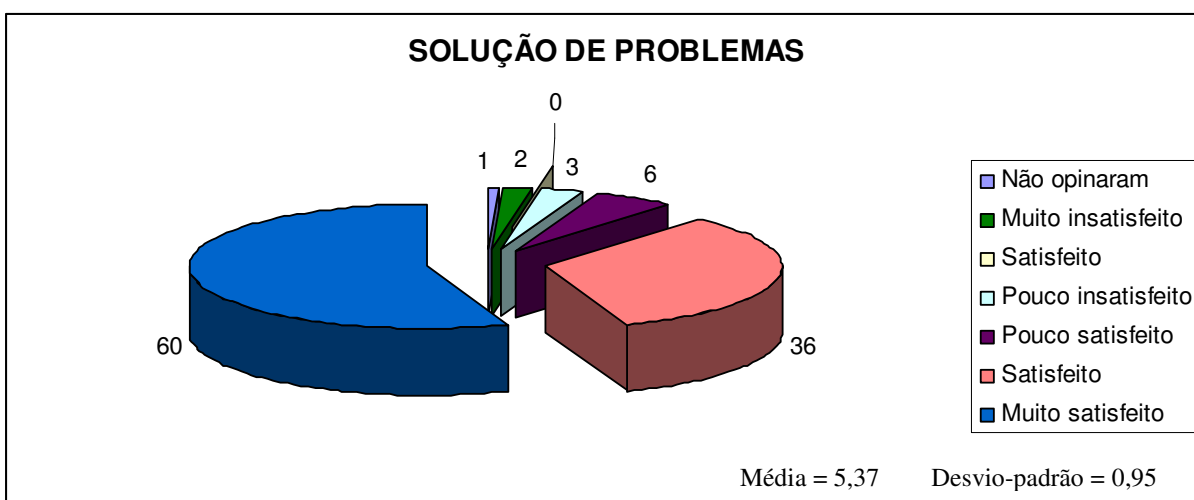


Gráfico 12 - Solução de problemas

Fonte: Dados da pesquisa

O Gráfico 12 representa a opinião dos respondentes à questão sobre a percepção quanto à solução de problemas ($\bar{x} = 5,37$ e $\sigma = 0,95$), onde 55,6% dos respondentes declararam estar muito satisfeitos, 33,3% satisfeitos, 5,6% pouco satisfeitos, 2,8% pouco insatisfeitos, 0% insatisfeitos, 1,9% muito insatisfeitos e 0,9% não opinaram.

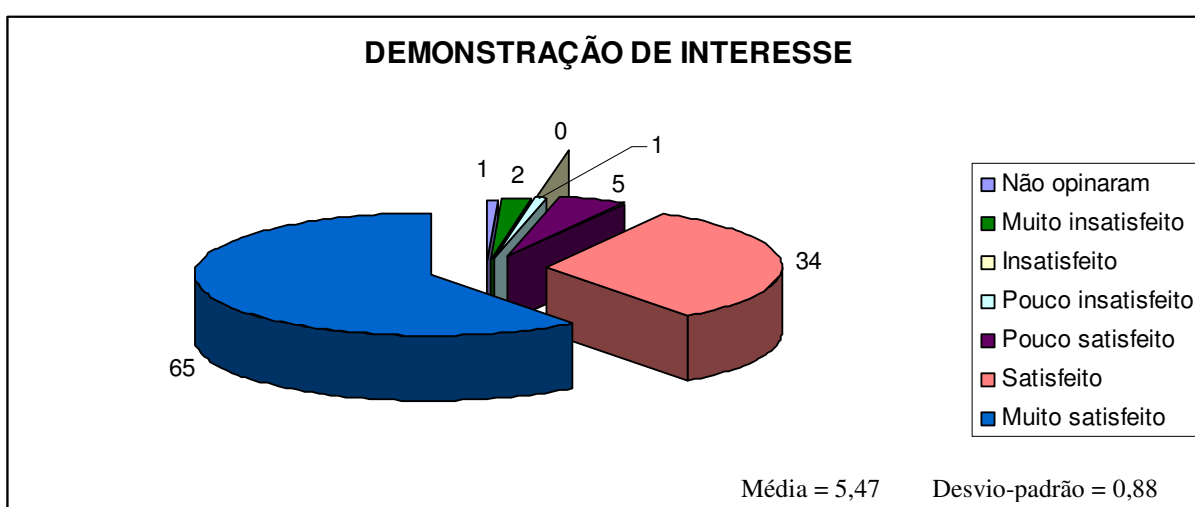


Gráfico 13 - Demonstração de interesse

Fonte: Dados da pesquisa

O Gráfico 13 representa a opinião dos respondentes à questão sobre a percepção quanto à demonstração de interesse ($\bar{x} = 5,47$ e $\sigma = 0,88$), onde 60,2% dos respondentes declararam estar muito satisfeitos, 31,5% satisfeitos, 4,6% pouco satisfeitos, 0,9% pouco insatisfeitos, 0% insatisfeitos, 1,9% muito insatisfeitos e 0,9% não opinaram.

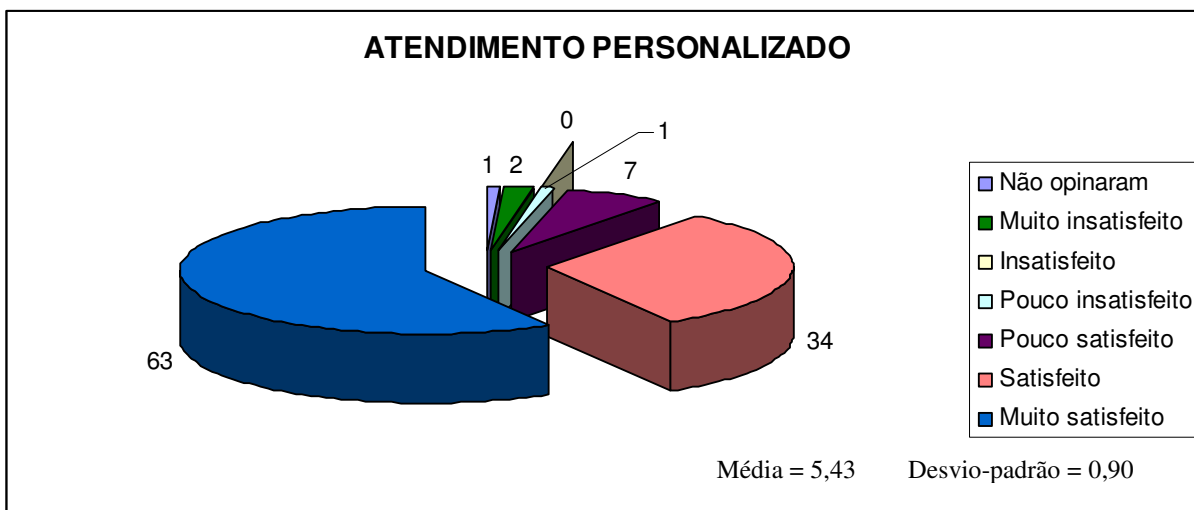


Gráfico 14 - Atendimento personalizado

Fonte: Dados da pesquisa

O Gráfico 14 representa a opinião dos respondentes à questão sobre a percepção quanto ao atendimento personalizado ($\bar{x} = 5,43$ e $\sigma = 0,90$), onde 58,3% dos respondentes declararam estar muito satisfeitos, 31,5% satisfeitos, 6,5% pouco satisfeitos, 0,9% pouco insatisfeitos, 0% insatisfeitos, 1,9% muito insatisfeitos e 0,9% não opinaram.

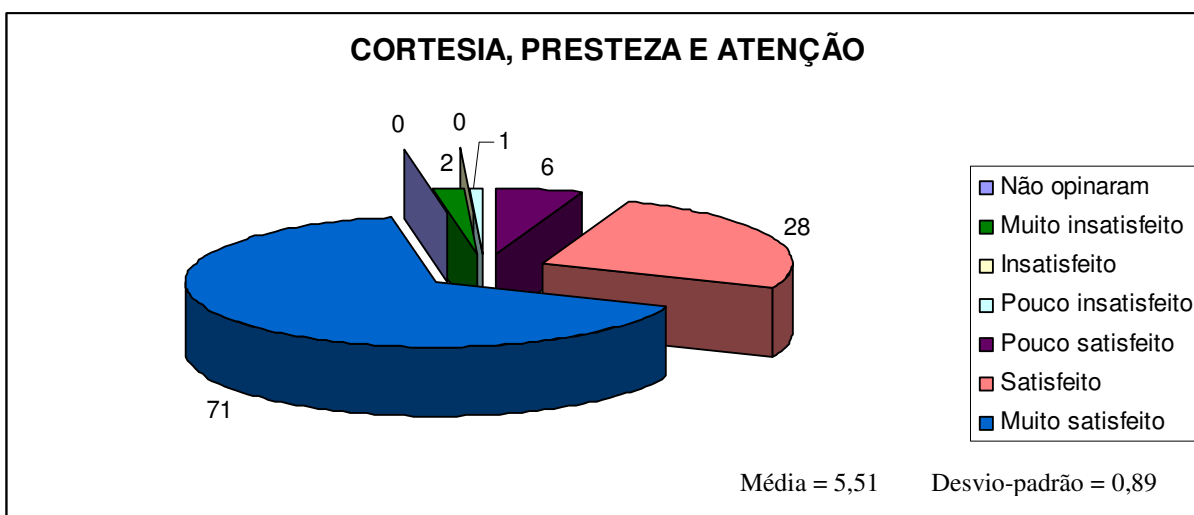


Gráfico 15 - Cortesia, presteza e atenção

Fonte: Dados da pesquisa

O Gráfico 15 representa a opinião dos respondentes à questão sobre a percepção quanto aos quesitos cortesia, presteza e atenção ($\bar{x} = 5,51$ e $\sigma = 0,89$), onde 65,7% dos respondentes declararam estar muito satisfeitos, 25,9% satisfeitos, 5,6% pouco satisfeitos, 0,9% pouco insatisfeitos, 0% insatisfeitos, 1,9% muito insatisfeitos e 0% não opinaram.

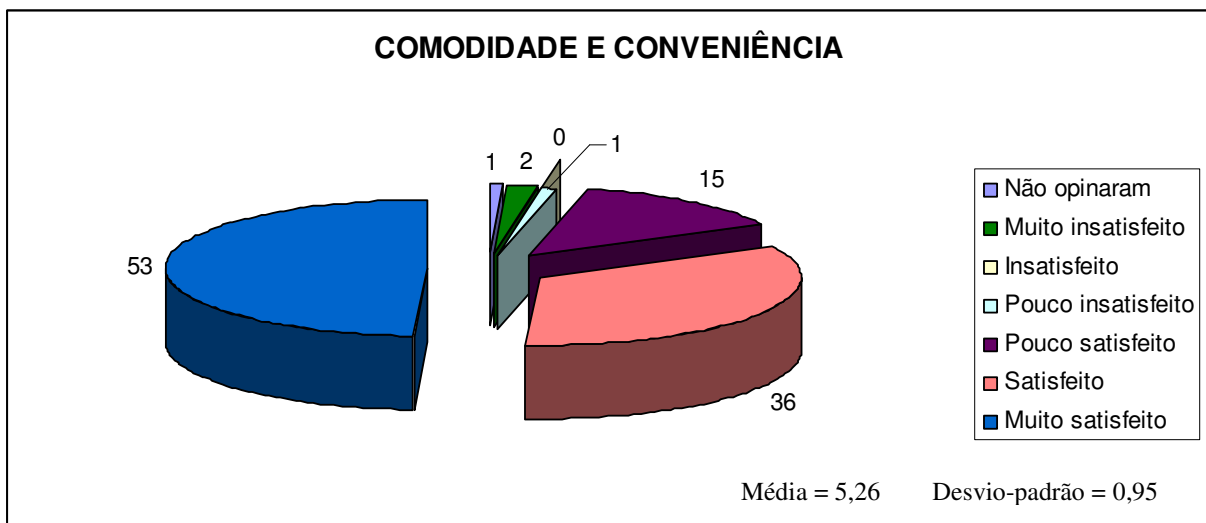


Gráfico 16 - Comodidade e conveniência
Fonte: Dados da pesquisa

O Gráfico 16 representa a opinião dos respondentes à questão sobre a percepção quanto aos quesitos comodidade e conveniência ($\bar{x} = 5,26$ e $\sigma = 0,95$), onde 49,1% dos respondentes declararam estar muito satisfeitos, 33,3% satisfeitos, 13,9% pouco satisfeitos, 0,9% pouco insatisfeitos, 0% insatisfeitos, 1,9% muito insatisfeitos e 0,9% não opinaram.

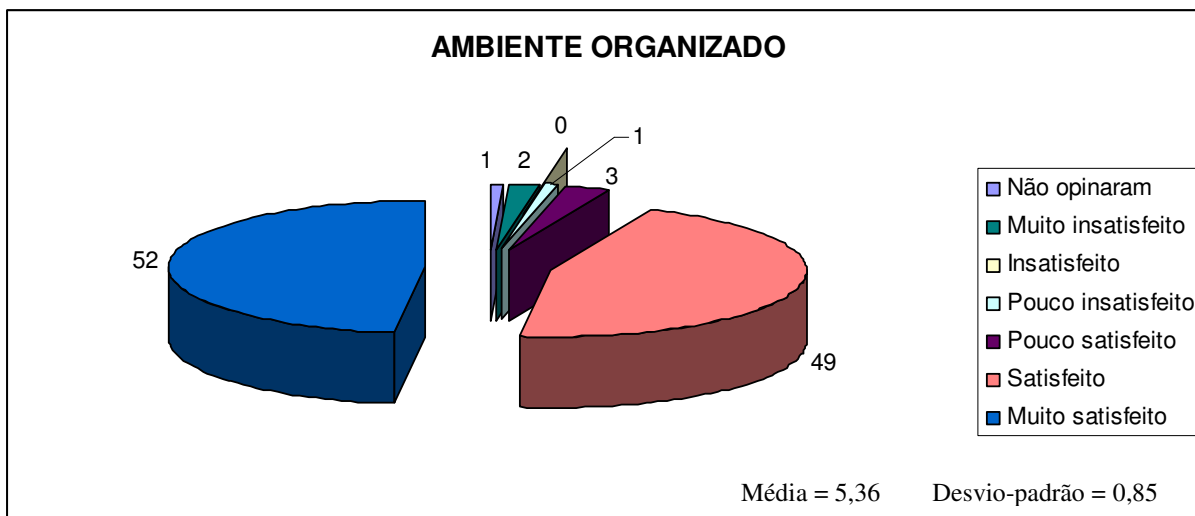


Gráfico 17 - Ambiente organizado

Fonte: Dados da pesquisa

O Gráfico 17 representa a opinião dos respondentes à questão sobre a percepção quanto à organização do ambiente ($\bar{x} = 5,36$ e $\sigma = 0,85$), onde 48,1% dos respondentes declararam estar muito satisfeitos, 45,4% satisfeitos, 2,8% pouco satisfeitos, 0,9% pouco insatisfeitos, 0% insatisfeitos, 1,9% muito insatisfeitos e 0,9% não opinaram.

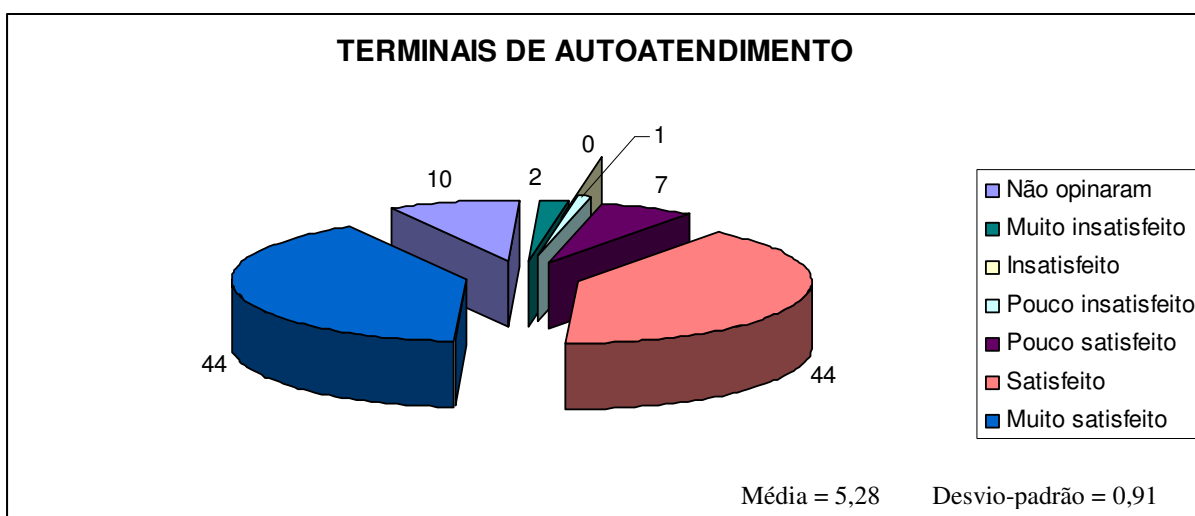


Gráfico 18 - Terminais de autoatendimento

Fonte: Dados da pesquisa

O Gráfico 18 representa a opinião dos respondentes à questão sobre a percepção quanto aos terminais de autoatendimento ($\bar{x} = 5,28$ e $\sigma = 0,91$), onde 40,7% dos respondentes declararam estar muito satisfeitos, 40,7% satisfeitos, 6,5% pouco satisfeitos, 0,9% pouco insatisfeitos, 0% insatisfeitos, 1,9% muito insatisfeitos e 9,3% não opinaram.

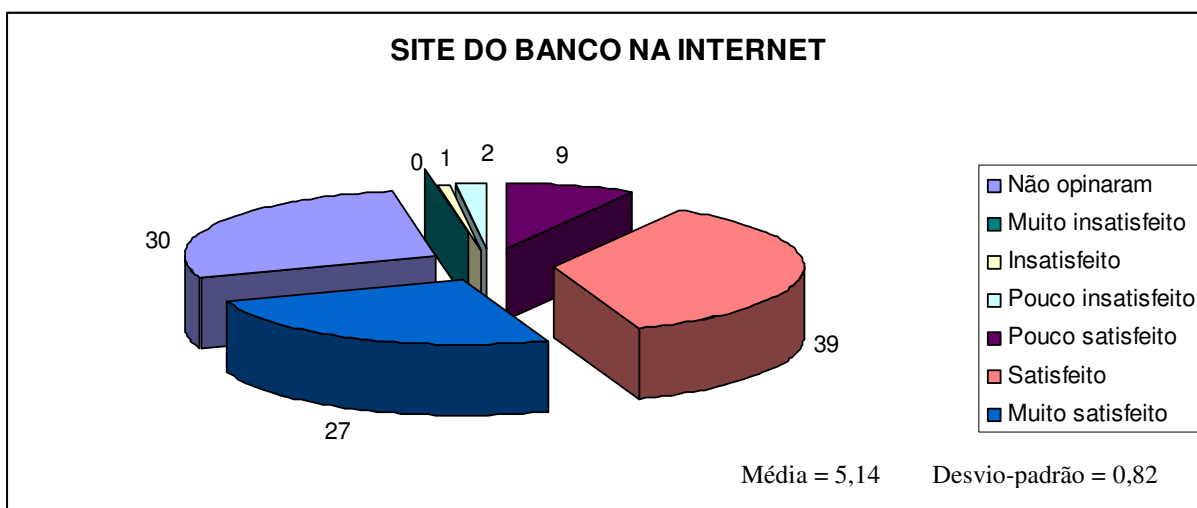


Gráfico 19 - Site do Banco na internet

Fonte: Dados da pesquisa

O Gráfico 19 representa a opinião dos respondentes à questão sobre a percepção quanto ao site do Banco na internet ($\bar{x} = 5,14$ e $\sigma = 0,82$), onde 25,0% dos respondentes declararam estar muito satisfeitos, 36,1% satisfeitos, 8,3% pouco satisfeitos, 1,9% pouco insatisfeitos, 0,9% insatisfeitos, 0% muito insatisfeitos e 27,8% não opinaram.

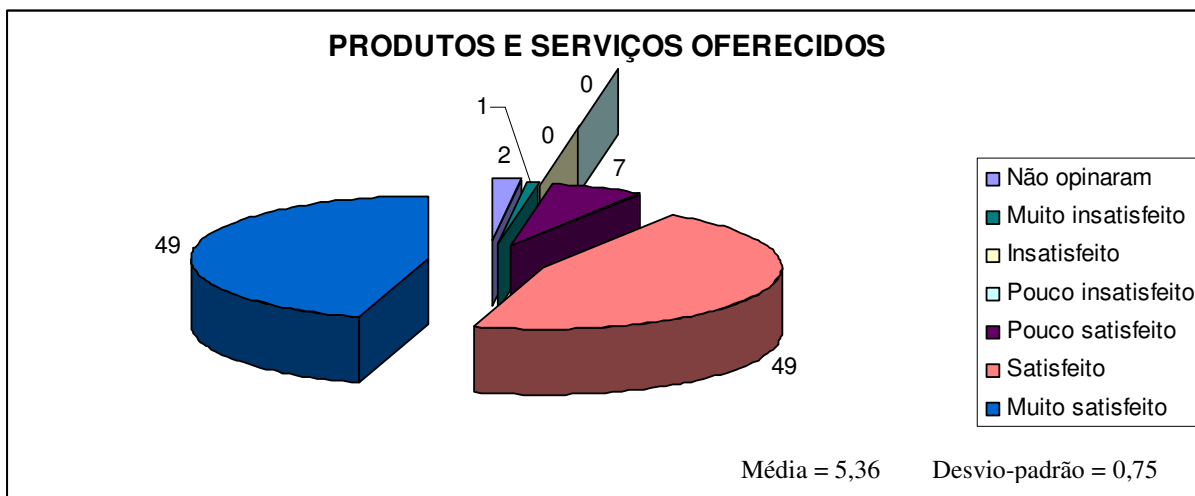


Gráfico 20 - Produtos e serviços oferecidos

Fonte: Dados da pesquisa

O Gráfico 20 representa a opinião dos respondentes à questão sobre a percepção quanto aos produtos e serviços oferecidos ($\bar{x} = 5,36$ e $\sigma = 0,75$), onde 45,4% dos respondentes declararam estar muito satisfeitos, 45,4% satisfeitos, 6,5% pouco satisfeitos, 0% pouco insatisfeitos, 0% insatisfeitos, 0,9% muito insatisfeitos e 1,9% não opinaram.

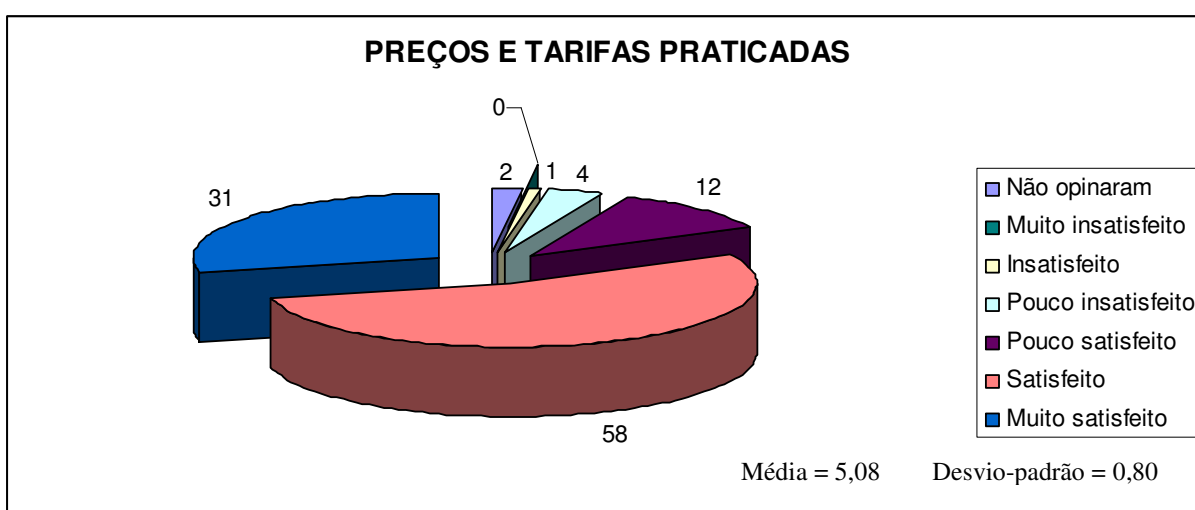


Gráfico 21 - Preços e tarifas praticados

Fonte: Dados da pesquisa

O Gráfico 21 representa a opinião dos respondentes à questão sobre a percepção quanto aos preços e tarifas praticados ($\bar{x} = 5,08$ e $\sigma = 0,80$), onde 28,7% dos respondentes declararam estar muito satisfeitos, 53,7% satisfeitos, 11,1% pouco satisfeitos, 3,7% pouco insatisfeitos, 0,9% insatisfeitos, 0% muito insatisfeitos e 1,9% não opinaram.

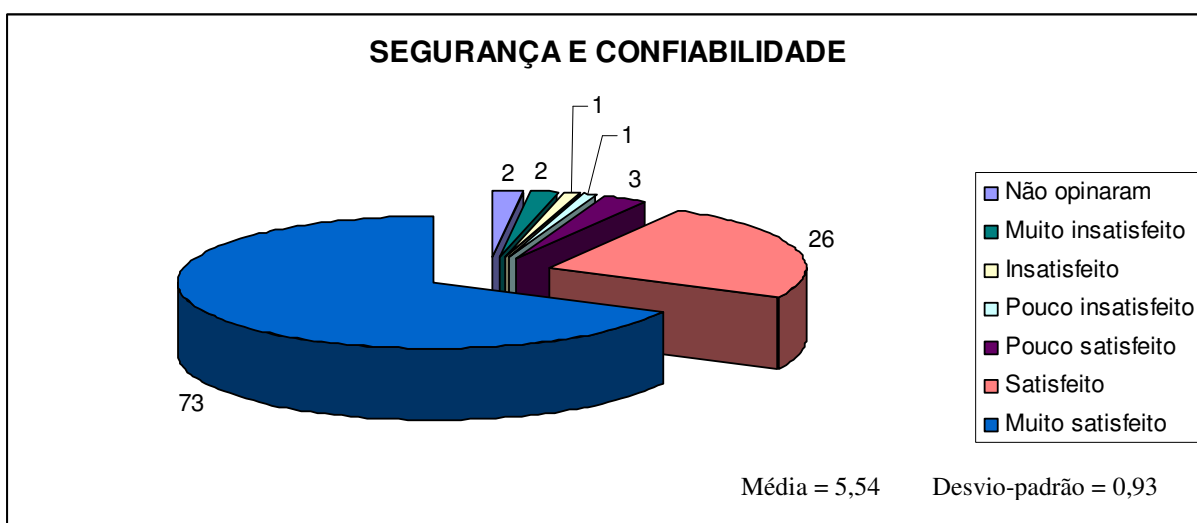


Gráfico 22 - Segurança e confiabilidade

Fonte: Dados da pesquisa

O Gráfico 22 representa a opinião dos respondentes à questão sobre a percepção quanto à segurança e confiabilidade ($\bar{x} = 5,54$ e $\sigma = 0,93$), onde 67,6% dos respondentes declararam estar muito satisfeitos, 24,1% satisfeitos, 2,8% pouco satisfeitos, 0,9% pouco insatisfeitos, 0,9% insatisfeitos, 1,9% muito insatisfeitos e 1,9% não opinaram.

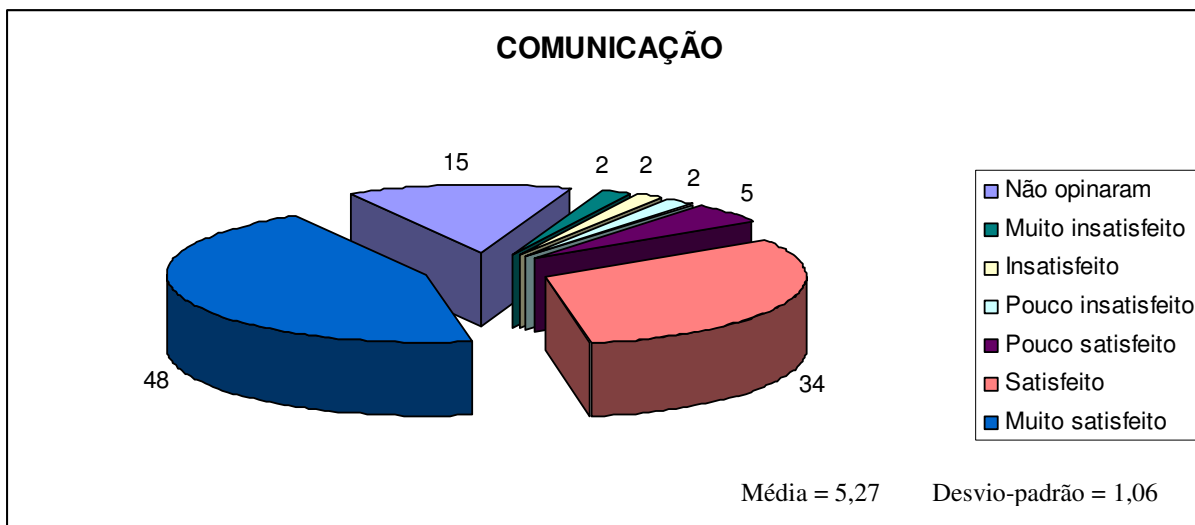


Gráfico 23 - Comunicação

Fonte: Dados da pesquisa

O Gráfico 23 representa a opinião dos respondentes à questão sobre a percepção quanto à comunicação ($\bar{x} = 5,27$ e $\sigma = 1,06$), onde 44,4% dos respondentes declararam estar muito satisfeitos, 31,5% satisfeitos, 4,6% pouco satisfeitos, 1,9% pouco insatisfeitos, 1,9% insatisfeitos, 1,9% muito insatisfeitos e 13,9% não opinaram.

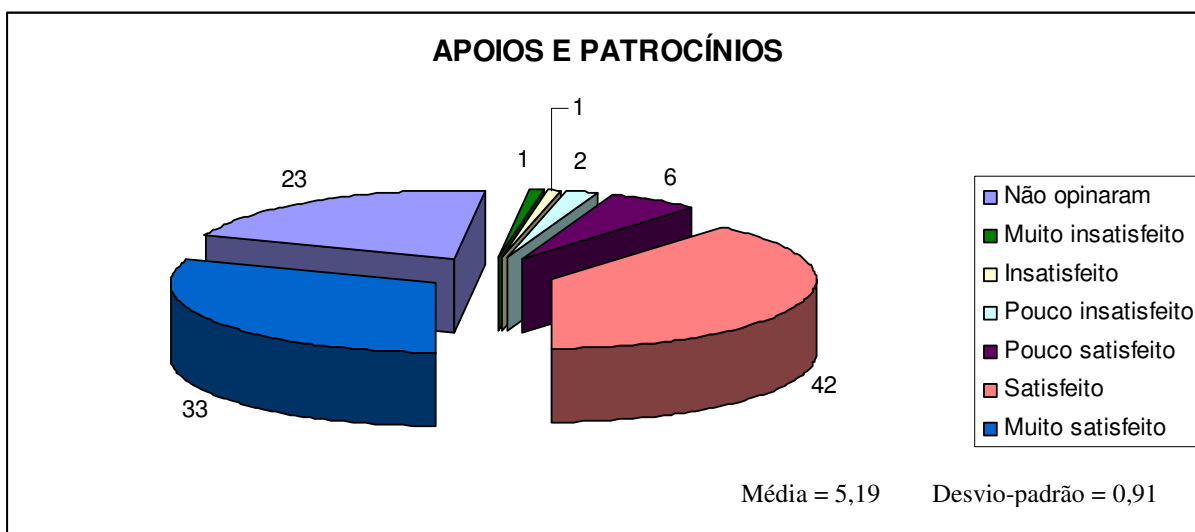


Gráfico 24 - Apoios e patrocínios

Fonte: Dados da pesquisa

O Gráfico 24 representa a opinião dos respondentes à questão sobre a percepção quanto aos apoios e patrocínios ($\bar{x} = 5,19$ e $\sigma = 0,91$), onde 30,6% dos respondentes declararam estar muito satisfeitos, 38,9% satisfeitos, 5,6% pouco satisfeitos, 1,9% pouco insatisfeitos, 0,9% insatisfeitos, 0,9% muito insatisfeitos e 21,3% não opinaram.

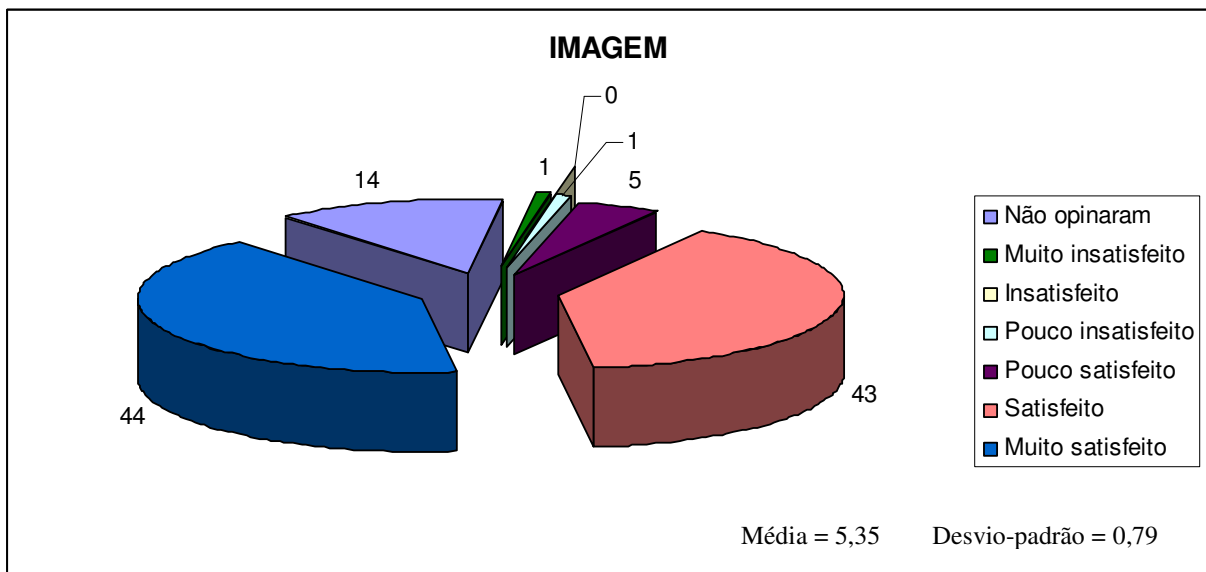


Gráfico 25 - Imagem

Fonte: Dados da pesquisa

O Gráfico 25 representa a opinião dos respondentes à questão sobre a percepção quanto à imagem ($\bar{x} = 5,35$ e $\sigma = 0,79$), onde 40,7% dos respondentes declararam estar muito satisfeitos, 39,8% satisfeitos, 4,6% pouco satisfeitos, 0,9% pouco insatisfeitos, 0% insatisfeitos, 0,9% muito insatisfeitos e 13,0% não opinaram.

3.2.6 Grau de satisfação com os produtos e serviços

Com o objetivo de demonstrar um resumo dos resultados encontrados, a Tabela 6 destaca a média (\bar{x}), o nível de satisfação (NS) e o desvio padrão (σ) de cada um dos indicadores analisados e a média do grau de satisfação geral dos respondentes quanto ao conjunto destes indicadores, apresentando também a frequência relativa de respondentes sem opinião. Para o cálculo do nível de satisfação (NS) em percentagem utilizou-se a fórmula $NS = (\bar{x}) \cdot 100/6$

Tabela 6 - Grau de satisfação com os produtos e serviços

<i>Indicadores de satisfação</i>	<i>Média</i> <i>(\bar{x})</i>	<i>NS</i> <i>%</i>	<i>Desvio padrão</i> <i>(σ)</i>	<i>Não</i> <i>opinaram</i>
1. Atendimento na agência	5,32	88,63	0,90	0,90%
2. Atendimento telefônico	4,91	81,90	1,08	2,80%
3. Gerência de relacionamento	5,56	92,70	0,83	2,8%
4. Agilidade do atendimento	5,31	88,43	0,91	0,0%
5. Clareza nas informações	5,38	89,66	0,93	0,0%
6. Conhecimento de produtos e serviços	5,37	89,56	0,82	0,9%
7. Solução de problemas	5,37	89,56	0,95	0,9%
8. Demonstração de interesse	5,47	91,12	0,88	0,9%
9. Atendimento personalizado	5,43	90,50	0,90	0,9%
10. Cortesia, presteza e atenção	5,51	91,82	0,89	0,0%
11. Comodidade e conveniência	5,26	87,69	0,95	0,9%
12. Ambiente organizado	5,36	89,41	0,85	0,9%
13. Terminais de auto-atendimento	5,28	87,93	0,91	9,3%
14. Site do banco na internet	5,14	85,68	0,82	27,8%
15. Produtos e serviços oferecidos	5,36	89,31	0,75	1,9%
16. Preços e tarifas praticado	5,08	84,59	0,80	1,9%
17. Segurança e confiabilidade	5,54	92,30	0,93	1,9%
18. Comunicação	5,27	87,81	1,06	13,9%
19. Apoios e patrocínios	5,19	86,47	0,91	21,3%
20. Imagem	5,35	89,18	0,79	13,0%
SATISFAÇÃO GERAL	5,32	88,71		

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 6 retrata o grau de satisfação dos clientes com relação aos produtos e serviços oferecidos pela Agência “Alfa”. A média geral obtida pela agência em seus indicadores de satisfação foi 5,32 (88,71%), que corresponde ao índice satisfeito.

Observa-se que todos os respondentes opinaram sobre as questões 4, 5 e 10 (agilidade do atendimento; clareza nas informações; cortesia, presteza e atenção). A questão 14 (site do banco na internet) ficou sem respostas em 27,8% dos questionários, provavelmente porque tais respondentes não utilizam esse serviço. Na questão 13 (terminais de autoatendimento) houve 9,3% de não respondentes. Estes resultados despertam atenção, principalmente considerando o perfil sócio-econômico dos respondentes (nível de instrução e renda), e podem indicar a necessidade da agência estimular a utilização dos canais alternativos de atendimento, tema não explorado na presente pesquisa e que poderá ser fruto de outras futuras. Segundo Las Casas (2007) os bancos têm investido cada vez mais em tecnologia, procurando permitir o acesso do cliente aos seus serviços através dos mais diversos canais: via Internet, telefone, celulares, *palmtops*, fax, centrais de atendimento etc. Nas questões 18, 19 e 20 (comunicação; apoios e patrocínios; imagem) verificou-se respectivamente 13,9%, 21,3% e 13,0% de não respondentes, resultados estes que podem ser atribuídos em parte à falta de clareza na apresentação de tais questões no instrumento de coleta de dados. Durante a aplicação do questionário percebeu-se que vários entrevistados pediram esclarecimentos sobre estas questões, dificuldade que não havia sido identificada no pré-teste

Ainda analisando a Tabela 6 pode-se verificar que na opinião dos respondentes os pontos fortes da Agência “Alfa”, cujas médias correspondem todas ao índice “satisfeito”, são:

- Gerência de relacionamento ($\bar{x} = 5,56$ e $\sigma = 0,83$)
- Segurança e confiabilidade ($\bar{x} = 5,54$ e $\sigma = 0,93$)
- Cortesia, presteza e atenção ($\bar{x} = 5,51$ e $\sigma = 0,89$)
- Demonstração de interesse ($\bar{x} = 5,47$ e $\sigma = 0,88$)
- Atendimento personalizado ($\bar{x} = 5,43$ e $\sigma = 0,90$)

A gerência de relacionamento, forma de atendimento prevista pelo banco para os clientes do segmento analisado (BANCO “X”, 2010), foi o indicador melhor avaliado pelos respondentes. O atendimento realizado pelos gerentes de contas é baseado, entre outros pontos, no desenvolvimento de interação contínua com o cliente, permitindo conhecê-lo individualmente e

evitando que o mesmo tenha que “explicar tudo de novo” a cada novo contato com o Banco. A empatia (fornecimento de atendimento individualizado ao cliente; facilidade de contato) é uma das exigências mais importantes para a entrega de serviços de qualidade, conforme modelo formulado por Parasuraman, Zeithaml e Berry¹⁶ (apud GIANESI e CORREA, 1996, p. 90).

O segundo indicador melhor avaliado foi segurança e confiabilidade. Credibilidade e segurança compõem o conjunto de critérios de avaliação dos serviços definido por Gianesi e Correa (1996) a partir da combinação das visões de diferentes autores e de observações empíricas. Quando busca um serviço bancário o cliente avalia a segurança dentro da agência e dos locais onde estão os terminais de autoatendimento, e também, pela sua característica de intangibilidade dos serviços, procura obter evidências de que o serviço funcionará a contento e quando ele precisar. Por isso a importância do bom funcionamento dos sistemas de processamento e fluxo de informações e também a credibilidade e confiança nos funcionários e nas informações que eles prestam.

O terceiro e quarto itens melhor avaliados, cortesia/presteza/atenção e demonstração de interesse são características que agregam qualidade ao atendimento. A inseparabilidade é uma das características dos serviços, e faz com que clientes e funcionários interajam mutuamente na escolha de produtos ou na solução de problemas (KOTLER 2000; GRÖNROOS, 1993). Nos encontros de serviço bancários, que normalmente envolvem aspectos financeiros da vida das pessoas, é fundamental que o funcionário atenda o cliente com educação e interesse, demonstrando respeito pela diversidade na maneira de ser e agir das pessoas.

O atendimento personalizado, quinto item melhor avaliado, também está ligado à empatia e ao conhecimento individualizado dos clientes. O cliente quer ser tratado como um indivíduo e não como um número; ele não quer ser um cliente a mais na empresa. Pelo fato de haver uma saturação no mercado bancário, a busca de diferenciais torna-se postura constante da administração mercadológica dos bancos (LAS CASAS, 2007). O atendimento personalizado pressupõe um relacionamento de longo prazo: na medida em que as interações se sucedem e o cliente se torna mais conhecido pela empresa, é possível prestar um atendimento direcionado às suas características e necessidades individuais, contribuindo para uma maior satisfação.

¹⁶ PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valerie A.; BERRY, Leonard L. **Delivering service quality: balancing customer perceptions and expectations**. New York: Free Press, 1990.

Pela Tabela 6 podem ser verificados também os pontos fracos da Agência “Alfa”, na opinião dos respondentes. Apesar de serem os indicadores com menor média de satisfação, todos estão acima de 5, que corresponde ao índice “satisfeito”, com exceção do indicador atendimento telefônico, cuja média ficou um pouco abaixo e corresponde ao índice “pouco satisfeito”. Os pontos fracos elencados são:

- Atendimento telefônico ($\bar{x} = 4,91$ e $\sigma = 1,08$)
- Preços e tarifas praticados ($\bar{x} = 5,08$ e $\sigma = 0,80$)
- Site do banco na internet ($\bar{x} = 5,14$ e $\sigma = 0,82$)
- Apoios e patrocínios ($\bar{x} = 5,19$ e $\sigma = 0,91$)
- Comodidade e conveniência ($\bar{x} = 5,26$ e $\sigma = 0,95$)

Nos pontos fracos o indicador com a pior avaliação foi o atendimento telefônico. Como as pessoas estão cada vez mais ocupadas, o telefone é um dos principais canais utilizados para solução rápida de problemas. Segundo definição de Lovelock e Wright (2001), os encontros de serviço são as interações pessoais que ocorrem durante um determinado período de tempo entre cliente e empregados, equipamentos de auto-atendimento ou instalações físicas das empresas de serviço. Tratando-se do atendimento telefônico, nas agências bancárias muitas vezes este é um serviço terceirizado, e a primeira a interação do cliente com a empresa ocorre através de pessoas que não fazem parte do quadro funcional, e cuja habilidade e motivação também irão compor o processo de entrega de serviço e, conseqüentemente, a série de momentos da verdade que irão definir a percepção final do cliente. Além disso, há que se considerar que o bancário precisa atender o público que comparece na agência simultaneamente aos clientes que solicitam o atendimento ao telefone, o que é uma situação conflitante, pois quem vem pessoalmente não quer que seu atendimento seja interrompido pelo telefone, e quem está tentando o atendimento telefônico também fica insatisfeito se não for atendido. Para minimizar este problema foram criadas as centrais telefônicas, mas geralmente os clientes reclamam da difícil acessibilidade. Dentre as mudanças implementadas pelo Banco “X” em suas agências, juntamente com o novo modelo de relacionamento, está um sistema gerenciador do atendimento telefônico, através do qual a ligação do cliente já é direcionada para a pessoa diretamente responsável pelo seu atendimento, e que permite também a monitoração do tempo de espera pelo retorno, no caso de ligações que não podem ser atendidas imediatamente.

O segundo indicador pior avaliado pelos respondentes foi “preços e tarifas praticados”. O custo da prestação de serviços está presente no modelo apresentado por Gianesi e Correa (1996), quando definem o um conjunto de critérios de avaliação dos serviços. Esta é uma variável sobre a qual a Agência “Alfa” tem pouca ingerência, pois os valores são determinados pela diretoria do banco e padronizados para todas as agências. Considerando-se que 57,4% dos respondentes possuem empréstimos e que dentre as estratégias de nicho adotadas pelo banco (BANCO “X”, 2010) para os servidores públicos está a diferenciação das taxas para os empréstimos consignados, supõe-se que a baixa avaliação deste indicador pelos respondentes pode estar ligada mais à cobrança de tarifas e ao custo dos demais serviços. O Banco “X” possui um programa de relacionamento que reduz tarifas e taxa de juros de cheque especial/ cartão de crédito proporcionalmente ao volume de negócios que o cliente mantém com o banco, porém o fato de os clientes da agência “Alfa” receberem seus proventos em outra instituição financeira talvez determine que a maioria de seus negócios sejam concentrados nesse banco concorrente.

O terceiro indicador ponto fraco apontado pelos respondentes foi o site do banco na internet. Essa foi também a questão que teve o maior percentual de clientes que se sentiram sem condições de opinar, conforme analisado anteriormente. As tecnologias de autoatendimento são um exemplo clássico de serviços de baixo contato, em que não há necessidade de contato interpessoal entre o cliente e a operação de serviços (LOVELOCK e WRIGHT, 2001), e os bancos estão investindo cada vez mais nelas, de forma a permitir o acesso do cliente aos serviços através de vários canais (LAS CASAS, 2007), porém sabe-se que atitudes em relação à tecnologia podem influenciar a maneira como os clientes interagem e percebem os produtos e serviços baseados nela. Apesar das facilidades de disponibilidade, flexibilidade de horário e local, economia de tempo permitindo a realização da transação mais rápida e eficientemente que na alternativa com atendimento interpessoal, há fatores como falhas tecnológicas ou até mesmo o design do serviço oferecido que podem ser geradores de insatisfação.

O indicador apoios e patrocínios também aparece com uma das menores médias de satisfação entre os respondentes. Este é um item que reflete a avaliação da empresa quanto ao seu relacionamento com a sociedade, o apoio ao esporte e à cultura, promoções de eventos e patrocínios, campanhas de cunho social e cultural. O Banco “X” apóia diversos projetos sociais, de sustentabilidade, esportes e outros, de forma centralizada, e em muitas agências também

existem ações de apoio a projetos regionais, o que talvez não seja de conhecimento dos respondentes.

Quanto ao quinto indicador pior avaliado, comodidade e conveniência, observa-se que sua média (\bar{x}) e nível de satisfação (NS) estão bem próximos dos valores apresentados para a satisfação geral. Este indicador propõe-se a medir a satisfação com a localização da agência, facilidade de estacionamento e também do conforto e comodidade no seu interior, itens que estão ligados à tangibilidade do serviço, uma das exigências mais importantes na avaliação dos serviços, de acordo com o modelo proposto por Parasuraman, Zeithaml e Berry (apud GIANESI E CORREA, 1996)¹⁷. Como a Agência “Alfa” está localizada dentro do prédio do Foro Central, sendo de fácil acesso tanto para os servidores da Justiça Estadual e para os advogados, quanto para os servidores do Ministério Público Estadual, pode-se supor que o nível de satisfação um pouco abaixo daquele apresentado pela satisfação geral esteja relacionado aos aspectos de conforto e comodidade no seu interior.

3.2.4 Tabulações cruzadas

Para analisar se as características demográficas e sócio-econômicas provocam efeito nas respostas da amostra, foram realizadas tabulações cruzadas e análises de variância (One-Way ANOVA), onde possíveis diferenças significativas entre os respondentes pudessem ser identificadas. Para o cruzamento com a variável grau de instrução foi excluído o de nível fundamental, por apresentar frequência baixa; da mesma forma, no cruzamento com a variável renda foi excluída a faixa de renda acima de R\$ 10 mil, também por apresentar baixa frequência. De todas as tabulações cruzadas, não apresentaram significância os cruzamentos entre as variáveis idade e gênero com os indicadores de satisfação. Os resultados significantes para grau de instrução e renda com os indicadores de satisfação e grau de instrução com a variável utilização de produtos e serviços serão apresentados a seguir.

¹⁷ PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valerie A.; BERRY, Leonard L. **Delivering service quality: balancing customer perceptions and expectations**. New York: Free Press, 1990

3.2.4.1 Resultados da ANOVA - idade e gênero

Analisando os resultados apresentados na Tabela 7 verifica-se que entre os respondentes não há diferenças significativas na percepção dos indicadores de satisfação que possam ser atribuídas às variáveis idade e gênero. Embora a tabela apresente os resultados agrupados para as duas variáveis categóricas, a análise foi realizada separadamente para cada uma delas (One-Way ANOVA).

Tabela 7 - ANOVA – Idade e gênero

<i>Indicadores de satisfação</i>	<i>Significância (idade)</i>	<i>Significância (gênero)</i>
1. Atendimento na agência	,376	,777
2. Atendimento telefônico	,448	,959
3. Gerência de relacionamento	,918	,288
4. Agilidade do atendimento	,629	,544
5. Clareza nas informações	,459	,575
6. Conhecimento de produtos e serviços	,212	,079
7. Solução de problemas	,622	,694
8. Demonstração de interesse	,985	,690
9. Atendimento personalizado	,944	,533
10. Cortesia, presteza e atenção	,657	,751
11. Comodidade e conveniência	,954	,637
12. Ambiente organizado	,628	,299
13. Terminais de auto-atendimento	,731	,816
14. Site do banco na internet	,087	,515
15. Produtos e serviços oferecidos	,323	,494
16. Preços e tarifas praticados	,640	,656
17. Segurança e confiabilidade	,608	,179
18. Comunicação	,789	,685
19. Apoios e patrocínios	,371	,865
20. Imagem	,745	,969

Fonte: Dados da pesquisa

3.2.4.2 Resultados da ANOVA – nível de instrução

O terceiro cruzamento efetuado utilizou como uma das variáveis o nível de instrução dos respondentes e os indicadores que apresentaram significância foram os apresentados nas questões 6 e 18. A análise é realizada com as estatísticas descritivas dos resultados mais relevantes.

Tabela 8 – Estatísticas descritivas - Nível de instrução

<i>Indicadores</i>	<i>Nível de instrução</i>	<i>N</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio padrão</i>	<i>Significância</i>	
6.	Conhecimento de produtos e serviços	Médio	41	5,29	,750	,059
		Superior	54	5,52	,606	
		Pós-grad. / Mestrado	11	4,91	1,578	
		TOTAL	106	5,37	,820	
18.	Comunicação	Médio	37	4,92	1,256	,007
		Superior	43	5,63	,578	
		Pós-grad. / Mestrado	12	5,00	1,414	
		TOTAL	92	5,26	1,068	

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 9 – ANOVA - Nível de instrução

Indicadores de satisfação	Sig.
1. Atendimento na agência	,176
2. Atendimento telefônico	,950
3. Gerência de relacionamento	,724
4. Agilidade do atendimento	,547
5. Clareza nas informações	,400
6. Conhecimento de produtos e serviços	,059
7. Solução de problemas	,742
8. Demonstração de interesse	,419
9. Atendimento personalizado	,493
10. Cortesia, presteza e atenção	,464
11. Comodidade e conveniência	,252
12. Ambiente organizado	,124
13. Terminais de auto-atendimento	,547
14. Site do banco na internet	,777
15. Produtos e serviços oferecidos	,466
16. Preços e tarifas praticados	,294
17. Segurança e confiabilidade	,230
18. Comunicação	,007
19. Apoios e patrocínios	,209
20. Imagem	,068

Fonte: Dados da pesquisa

Na questão de número 6 pode-se perceber que, dentre os respondentes, aqueles com cursos de pós-graduação ou mestrado têm um menor grau de satisfação em relação ao conhecimento de produtos e serviços, pelos funcionários. No entanto, não se pode generalizar

afirmando existir uma relação direta entre o nível de instrução e o grau de satisfação com o indicador, pois, contraditoriamente, os respondentes com nível de instrução superior apresentam o maior grau de satisfação com este indicador, dentre as três categorias.

Fazendo-se um comparativo com a questão de número 18 observa-se que a situação se repete, porém de maneira inversa: aqui os respondentes com nível médio de instrução são os que apresentam o menor grau de satisfação com o indicador comunicação, seguidos pelos que possuem pós-graduação/mestrado. Da mesma forma, o maior grau de satisfação com o indicador é dos respondentes com nível superior de instrução.

3.2.4.3 Resultados da ANOVA - renda

O quarto cruzamento utiliza a variável renda, e o resultado que apresentou significância foi com relação ao indicador gerência de relacionamento. A Tabela 10 traz os resultados relevantes e que permitem uma análise sobre o assunto abordado. Logo em seguida, a Tabela 11 apresenta os resultados da ANOVA.

Tabela 10 - Estatísticas descritivas - Renda

<i>Indicador</i>	<i>Renda</i>	<i>N</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio padrão</i>	<i>Significância</i>
3. Gerência de relacionamento	até R\$ 4 mil	18	5,17	1,581	,048
	de R\$ 4 mil a R\$ 6mil	50	5,62	,567	
	de R\$ 6 mil a R\$ 10mil	30	5,77	,430	
	TOTAL	98	5,58	,836	

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com os dados apresentados na Tabela 10 verifica-se que entre os respondentes quanto maior é a renda mensal maior é a satisfação com a gerência de relacionamento. Pela análise destes resultados pode-se inferir que a percepção com relação à gerência de relacionamento é diretamente relacionada com a renda mensal auferida pelos respondentes. Uma possível explicação para isso pode ser o atendimento diferenciado que esses clientes recebem pelos gerentes de contas, devido ao grande potencial de negócios que oferecem.

Tabela 11 - ANOVA - Renda

<i>Indicadores</i>	<i>Sig.</i>
1. Atendimento na agência	,442
2. Atendimento telefônico	,944
3. Gerência de relacionamento	,048
4. Agilidade do atendimento	,376
5. Clareza nas informações	,073
6. Conhecimento de produtos e serviços	,092
7. Solução de problemas	,392
8. Demonstração de interesse	,152
9. Atendimento personalizado	,520
10. Cortesia, presteza e atenção	,106
11. Comodidade e conveniência	,758
12. Ambiente organizado	,144
13. Terminais de auto-atendimento	,169
14. Site do banco na internet	,694
15. Produtos e serviços oferecidos	,842
16. Preços e tarifas praticados	,468
17. Segurança e confiabilidade	,337
18. Comunicação	,116
19. Apoios e patrocínios	,167
20. Imagem	,485

Fonte: Dados da pesquisa

3.2.5 Resultados da regressão e da correlação

O grau de importância das variáveis para os clientes não foi questionado diretamente porque o questionário tornar-se-ia longo e demandaria muito tempo do respondente. Além disso, a presença das mesmas variáveis medindo o grau de importância e satisfação com utilização da mesma escala poderiam confundir o cliente, sendo que essa informação pode ser conseguida através de técnicas estatísticas como a regressão múltipla.

A importância (impacto) de cada um dos indicadores sobre a satisfação geral foi analisada com a técnica da Análise de Regressão Múltipla, onde:

– Variável dependente: satisfação geral

– Variáveis independentes: satisfação com os indicadores

A Satisfação Geral nesta pesquisa é uma variável artificial, e para o seu cálculo utilizou-se a média da satisfação com os indicadores. Os coeficientes normalizados (Betas) e estatisticamente significantes de cada uma das variáveis independentes representam a importância (impacto) dos indicadores na Satisfação Geral, e podem ser visualizados na Tabela 12. A análise apresentou coeficientes significativos para todas as variáveis, a um nível de significância de 0,05

Tabela 12 – Resultado da regressão da satisfação geral e da correlação

<i>Indicadores de satisfação</i>	<i>NS %</i>	<i>β</i>	<i>Grau de importância</i>	<i>Correlação de Pearson</i>
Atendimento na agência	88,63	,061	17	,871**
Atendimento telefônico	81,90	,066	3	,464**
Gerência de relacionamento	92,70	,057	19	,789**
Agilidade do atendimento	88,43	,063	10	,852**
Clareza nas informações	89,66	,063	9	,819**
Conhecimento de produtos e serviços	89,56	,065	4	,836**
Solução de problemas	89,56	,065	5	,857**
Demonstração de interesse	91,12	,062	13	,855**
Atendimento personalizado	90,50	,062	14	,797**
Cortesia, presteza e atenção	91,82	,062	15	,829**
Comodidade e conveniência	87,69	,068	2	,828**
Ambiente organizado	89,41	,064	6	,857**
Terminais de auto-atendimento	87,93	,063	11	,735**
Site do banco na internet	85,68	,063	8	,590**
Produtos e serviços oferecidos	89,31	,060	18	,828**
Preços e tarifas praticado	84,59	,055	20	,624**
Segurança e confiabilidade	92,30	,063	12	,806**
Comunicação	87,81	,070	1	,880**
Apoios e patrocínios	86,47	,064	7	,871**
Imagem	89,18	,062	16	,886**

Fonte: Dados da pesquisa

NS = Nível de satisfação

Pelos resultados apresentados na Tabela 12 pode-se concluir que o indicador com maior importância na satisfação geral é comunicação, seguido por comodidade e conveniência, atendimento telefônico, conhecimento de produtos e serviços e solução de problemas. A menor importância foi atribuída ao indicador preços e tarifas praticados. O coeficiente de Pearson indica

forte correlação entre todos os indicadores e a satisfação geral, à exceção dos indicadores atendimento telefônico, site do banco na internet e preços e tarifas praticados, para os quais foi apontada correlação média.

3.2.6 Sugestões dos respondentes para melhorar o grau de satisfação

4 ocorrências:

Colocar mais funcionários atendendo nos caixas.

3 ocorrências:

Facilitar e simplificar o acesso através da internet .

2 ocorrências:

Melhorar a qualidade e reduzir o tempo de espera no atendimento telefônico.

Instalar terminal de autoatendimento no prédio do Ministério Público Estadual.

1 ocorrência:

Aumentar a quantidade de terminais de autoatendimento.

Reduzir os prazos de bloqueio dos depósitos em cheques para os clientes aplicadores.

Maior agilidade e rapidez no pagamento de alvarás.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No cenário atual de estabilidade financeira e concorrência direta entre os bancos, com disputas acirradas pela liderança do mercado financeiro, faz-se necessário descobrir quais são os fatores que realmente fazem com que os consumidores de produtos bancários sintam-se satisfeitos e desenvolvam uma relação de longo prazo com a empresa. Com base nessas considerações, este trabalho buscou respostas para a seguinte questão: *“Qual o grau de satisfação dos clientes das carteiras Personalizado com os produtos e serviços oferecidos pela agência “Alfa” do Banco “X”, localizada no Foro Central da cidade de Porto Alegre/RS?”*

O objetivo geral do trabalho foi medir o grau de satisfação dos clientes das carteiras Personalizado em relação aos produtos e serviços disponibilizados pelo Banco “X”. Apesar dos resultados encontrados não serem generalizáveis, é possível afirmar que os objetivos propostos foram alcançados. Através dos dados coletados pode-se destacar que de modo geral estes clientes estão satisfeitos com os produtos e serviços oferecidos pela Agência “Alfa”. A média geral obtida pela agência em seus indicadores de satisfação foi 5,32 (88,71%), que corresponde ao índice satisfeito.

É relevante também lembrar que em todos os indicadores pesquisados a média de satisfação ficou acima de 5, que corresponde a índice satisfeito, com exceção do indicador atendimento telefônico, no qual a média de satisfação foi 4,91 (81,90%). Este resultado indica a necessidade da agência dar uma atenção especial a esse canal de atendimento e desenvolver ações de melhoria de forma a atender as exigências desses clientes.

Os pontos fortes da agência na opinião dos respondentes são: gerência de relacionamento, segurança e confiabilidade, cortesia, presteza e atenção, demonstração de interesse e atendimento personalizado. Dentre os pontos fracos foram apontados: atendimento telefônico, preços e tarifas praticados, site do banco na internet, apoios e patrocínios, comodidade e conveniência.

Foram realizadas análises de variância (ANOVA) que permitiram perceber que as variáveis sócio-econômicas determinam pouca variação nas médias de satisfação com os indicadores. Observou-se variância significativa apenas entre nível de instrução e os indicadores conhecimento de produtos/serviços e comunicação e entre renda mensal e o indicador gerência de

relacionamento, no qual os resultados apontam um maior nível de satisfação entre os respondentes com renda mais elevada.

A técnica de análise de regressão identificou os atributos de satisfação mais valorizados pelos clientes participantes da pesquisa. Estes atributos estão representados pelos itens comunicação, seguido por comodidade e conveniência, atendimento telefônico, conhecimento de produtos e serviços e solução de problemas. A menor importância foi atribuída ao indicador preços e tarifas praticadas.

Para melhoria do nível de satisfação nos indicadores apontados como pontos fracos da agência, além das sugestões elencadas pelos clientes, acrescenta-se:

- Buscar soluções para melhorias no atendimento telefônico, tais como treinamento das telefonistas e de todos os funcionários e colaboradores envolvidos com esse canal de atendimento;
- Divulgar aos clientes as vantagens e demais informações do Programa de Relacionamento, com o objetivo de fidelizar os clientes, e informá-los de forma clara e transparente sobre as tarifas cobradas.
- Orientar e informar os clientes sobre as facilidades, segurança e conveniência do uso da internet.
- Divulgar os apoios e patrocínios regionais.
- Buscar soluções de melhorias relacionadas às instalações físicas e layout da agência, de modo a proporcionar maior conforto e comodidade aos clientes.

Para que este trabalho produza efeitos será entregue uma cópia à Agência “Alfa” do Banco “X”, para que a administração desta possa tomar conhecimento dos dados coletados e analisar as ações e estratégias propostas, colocando-as em prática na medida do possível.

Dentre as limitações do presente trabalho convém citar que fatores como tempo e recursos físicos e financeiros impediram a realização de um estudo mais abrangente, envolvendo uma amostra maior, ou uma amostragem probabilística, e por este motivo os resultados apresentados não podem ser generalizáveis. A limitação de tempo também impossibilitou a realização de grupos de foco ou entrevistas de profundidade para geração dos indicadores de satisfação

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Victor M. C.; FIGUEIREDO, Kleber F.; ZACHARIAS, Maria Luiza B. **Determinantes da satisfação dos clientes com serviços bancários**. RAE-eletrônica, v. 7, n. 2, Art.18, jul./dez.2008. Disponível em:

<<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=5361&Secao=ARTIGOS&Volume=7&Numero=2&Ano=2008>>. Acesso em: 25/08/2010.

BANCO DO BRASIL. **Pesquisa de Satisfação Clientes do Banco do Brasil - Resultados Brasil 2001/2002**. Disponível em:

<<http://www.pqsp.planejamento.gov.br/download/apresenta%E7%E3o%20banco%20do%20bras il.pdf>>. Acesso em: 13/08/2010.

BANCO “X”. **Conhecendo o cliente varejo 2.0**. 2010. Acesso em: 11/06/2010. Acesso restrito.

BERRY, L.; PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing: competindo através da qualidade**. São Paulo: Maltese, 1995.

CHIUSOLI, Cláudio Luiz; PACAGNAN, Marionei. **A importância das informações de mercado como apoio à tomada de decisões de marketing**. REGE-USP, São Paulo, v. 16, n. 2, 2009. Disponível em:

<http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-22762009000200007&lng=pt&nrm=iso> . Acesso em: 29/08/2010.

DAY, George S. **A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **A administração na próxima sociedade**. São Paulo: Nobel, 2003.

ETZEL, Michael J.. **Marketing**. São Paulo: Makron Books, 2001

FITZSIMMONS, James A.. FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços: operações, estratégias e tecnologia de informação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIANESI, Irineu G.N.. CORREA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços : operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

IBGE. **Contas Nacionais Trimestrais; Pesquisa Anual de Serviços – 2007**.

Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/>>. Acesso em: 25/07/2010

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10.ed. São Paulo: Pearson, 2000.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi; VIEGAS, Antonio Higino. **Marketing bancário**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2007

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços, marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MCKENNA, Regis. **Estratégias de marketing em tempos de crise**. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MALHOTRA, Naresh K. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

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

MILAN, Gabriel Sperandio; BRANCHI, Nelson Vinicius Lopes. **Administração mercadológica: teorias e pesquisas**. Caxias do Sul, RS: EDUCS, 2004-2009.

MIOTO, Maristela Oro. **Pesquisa de satisfação de clientes pessoas físicas exclusivos da agência Florianópolis do Banco do Brasil**. Trabalho de conclusão (Curso de especialização à distância: Gestão de negócios financeiros). Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/14136>>. Acesso em : 15/08/2010

MOTTA, Paulo Cesar. **Serviços: Pesquisando a satisfação do consumidor**. Rio de Janeiro: Imprinta Express, 1999.

REICHHELD, Frederick F.. **A estratégia da lealdade: a força invisível que mantém clientes e funcionários e sustenta crescimento lucros e valor.** Rio de Janeiro: Campus, 1996.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas.** 3.ed. São Paulo Atlas: 1999.

ROSENBLOOM, Bert; COUGHLAN, Anne T. **Canais de marketing: uma visão gerencial.** São Paulo: Atlas, 2002.

ROSSI, Carlos Alberto Vargas; SLONGO, Luiz Antonio. **Pesquisa de satisfação de clientes: o estado-da-arte e proposição de um método brasileiro.** Rev. Adm. Contemp., Curitiba, v. 2, n. 1, Apr. 1998 . Disponível em: <www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65551998000100007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 10/07/2010.

RUST, Roland T.; ZEITHAML, Valarie A.; LEMON, Katherine N.. **O valor do cliente: o modelo que está reformulando a estratégia corporativa; customer equity.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

SOLOMON, Michael R.. **O comportamento do consumidor : comprando, possuindo e sendo.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento (aftermarketing).** São Paulo: Atlas, 1993.

APÊNDICE A – FORMULÁRIO DE COLETA DE DADOS

Porto Alegre (RS), 27 de setembro de 2010.

Prezado (a) cliente,

Esta pesquisa refere-se a Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul sobre “Avaliação da satisfação dos clientes pessoas físicas de uma agência bancária em Porto Alegre”.

Sua participação é **EXTREMAMENTE** importante, tanto para atender demanda acadêmica, quanto para atingir o objetivo principal do trabalho que é “*Avaliar o grau de satisfação dos clientes das carteiras Personalizado com os produtos e serviços oferecidos pela agência “Alfa” do Banco “X”, localizada no Foro Central da cidade de Porto Alegre/RS*”.

Por favor, leia cada afirmação atentamente e selecione a alternativa que melhor representa sua opinião, ou responda a questão no campo indicado, quando apropriado.

Tratando-se de pesquisa científica, fica assegurado o compromisso ético de manter sigilo e anonimato em relação às respostas

Desde já agradeço sua colaboração.

Mônica N. V. Schenatto

Fone: (51) XXXXXXXXX

e-mail: xxxxxxxx@xxxxx.com.br

Qual a sua percepção sobre os indicadores de satisfação abaixo, no relacionamento com a agência “Alfa”?

Responda à questão marcando X na escala ao lado de cada item.
Caso não tenha condições de opinar, deixe o item sem assinalar.

Indicadores	Insatisfeito			Satisfeito		
	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Pouco Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
1. Atendimento na Agência	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
2. Atendimento telefônico	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
3. Gerência de Relacionamento	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
4. Agilidade do atendimento	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
5. Clareza nas informações	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
6. Conhecimento de produtos e serviços	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
7. Solução de problemas	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
8. Demonstração de interesse	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
9. Atendimento personalizado	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
10. Cortesia, presteza e atenção	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
11. Comodidade e Conveniência	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
12. Ambiente organizado	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
13. Terminais de auto-atendimento	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
14. Site do banco na internet	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
15. Produtos e Serviços oferecidos	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
16. Preços e Tarifas praticadas	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
17. Segurança e confiabilidade	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
18. Comunicação	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
19. Apoios e Patrocínios	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
20. Imagem	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

Gostaria de confirmar mais alguns dados com o (a) Sr. (Sra.):

Idade:	Sexo:	Grau de instrução	Renda Mensal
_ _	<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Fundamental	<input type="checkbox"/> até R\$ 4 mil
	<input type="checkbox"/> Feminino	<input type="checkbox"/> Médio	<input type="checkbox"/> de R\$ 4 a R\$ 6 mil
		<input type="checkbox"/> Superior	<input type="checkbox"/> de R\$ 6 a R\$ 10 mil
		<input type="checkbox"/> Pós-graduação/Mestrado	<input type="checkbox"/> acima de R\$ 10 mil

Assinale os produtos do Banco “X” que o (a) Sr. (Sra.) utiliza:

- Conta corrente Cheque especial Cartão de crédito Empréstimos
 Débito em conta Aplicações Consórcio Título capitalização
 Previdência Seguro Vida Seguro residência Seguro automóvel

Alguma sugestão para melhorar seu grau de satisfação em relação aos produtos e serviços disponibilizados pela Agência “Alfa” do Banco “X”?