

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

**Renata Naomi Arata**

**Recuperação de falhas em serviço: um estudo acerca da  
(in)satisfação de clientes no atendimento bancário**

**Porto Alegre  
2007**

**Renata Naomi Arata**

**Recuperação de falhas em serviço: um estudo acerca da  
(in)satisfação de clientes no atendimento bancário**

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

**Orientador: Prof. Luiz Antonio Slong**

**Porto Alegre**

**2007**

**Renata Naomi Arata**

**Recuperação de falhas em serviço: um estudo acerca da  
(in)satisfação de clientes no atendimento bancário**

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

Conceito final:

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

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof. Dr. .... – Instituição

---

Prof. Dr. .... – Instituição

---

Prof. Dr. .... – Instituição

---

Orientador: Prof. Dr. .... – Instituição

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todos aqueles que de alguma forma participaram e contribuíram para este trabalho, especialmente:

- ao Banco do Brasil, pelo apoio financeiro que viabilizou a realização deste curso MBA – Gestão de Negócios Financeiros;
- à UFRGS, através de seus professores, tutores e colaboradores que desenvolveram o material e o suporte educacional para o curso;
- aos colegas de trabalho e de estudo, pela troca de experiências, cumplicidade e auxílio mútuo no decorrer destes módulos;
- aos clientes e usuários do sistema bancário da agência Cidade Verde (Maringá/PR) pela disposição e colaboração na coleta de dados para o desenvolvimento deste trabalho; e
- ao meu companheiro, familiares e amigos, pela compreensão, incentivo, dedicação e carinho que dispensam constantemente.

ARATA, Renata Naomi. *Recuperação de falhas em serviço: um estudo acerca da (in)satisfação de clientes no atendimento bancário*. Porto Alegre: Escola de Administração, UFRGS, 2007.

## RESUMO

Para atender ao novo mercado, mais exigente de seus direitos e qualidade, as organizações mudaram seu foco, buscando um relacionamento duradouro, atentando-se para a resolução satisfatória das reclamações recebidas e prevenção de erros. Com o advento do Código de Defesa do Consumidor, através da Lei 8.078/90, os clientes puderam ter uma legislação para melhor reivindicar seus direitos nas relações de consumo. Aliada a uma maior consciência difundida pelos meios de comunicação, o cliente passou a exigir mais qualidade nos produtos e serviços ofertados pelas empresas. O atendimento tornou-se o diferencial, uma vez que os produtos possuem características semelhantes, como ocorre no setor bancário. A proposta do presente trabalho é realizar um estudo acerca das reclamações expressas pelos clientes, permitindo atitudes corretivas e preventivas, para minimizar as insatisfações externadas pelos clientes e usuários da agência estudada. O levantamento de dados foi realizado através de questionários respondidos por clientes e usuários de uma amostra não-probabilística e por conveniência. Além disso, foram coletados dados do sistema interno, para apuração de contatos realizados via central de atendimento telefônico e internet. O método de pesquisa survey foi escolhido por ser o mais apropriado para investigação amostral das principais insatisfações relatadas pelos clientes e usuários do sistema bancário da agência estudada. O estudo apontou as filas e o funcionamento inadequado dos equipamentos como principais insatisfações, e a partir de então, pesquisas em estudos da área foram realizadas para embasar sugestões de melhorias.

**PALAVRAS-CHAVE:** bancos; atendimento; relacionamento; satisfação do cliente.

ARATA, Renata Naomi. *Recuperación de imperfecciones en servicio: un estudio referente a la (in)satisfacción de clientes en la atención de las actividades bancarias*. Porto Alegre: Escuela de Administración, UFRGS, 2007.

## RESUMEN

Para proveer el nuevo mercado, más exigente de sus derechos y de calidad, las organizaciones cambiaron su foco, buscando una relación más duradera, dando la atención para la resolución satisfactoria de las quejas recibidas y de la prevención de errores. Con el advenimiento del Código de la Defensa del Consumidor, con la Ley 8.078/90, los clientes han podido tener una legislación mejor para exigir sus derechos en las relaciones de la consumición. Aliado a una conciencia más grande, divulgado por los medios de comunicación, el cliente comenzó a exigir más calidad en los productos y los servicios ofrecidos por las compañías. La atención se convirtió en el diferencial, a la vez que los productos poseen características similares, como ocurre en el sector bancario. La propuesta del actual trabajo es realizar un estudio de las reclamaciones de los clientes, permitiendo actitudes correctivas y preventivas, para reducir al mínimo las insatisfacciones de los clientes y de los usuarios de la agencia estudiada. La reunión de datos fue hecha a través de los cuestionarios contestados por clientes y usuarios de una muestra no probabilista y por conveniencia. En parte de eso, fueron colectados datos del sistema interno, para una verificación de los contactos hechos a través de la central telefónica y del Internet. El método survey de investigación fue elegido por ser el más apropiado para la investigación de muestras de las insatisfacciones principales hechas por los clientes y los usuarios del sistema de actividades bancarias de la agencia estudiada. El estudio señaló las líneas y el funcionamiento inadecuado del equipo como las insatisfacciones principales, y de esto, investigación en estudios del área fueron realizados para basar sugerencias de mejoras.

**PALAVRAS-LLAVE:** bancos; atendimento; relacionamiento; satisfacción del cliente.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Tabela 1 – Composição acionária Banco do Brasil (junho/2007) .....	26
Tabela 2 – Itens mais reclamados ao Banco Central do Brasil (Abril/2007) .....	30
Tabela 3 – Contatos recebidos pela Central de Atendimento Banco do Brasil .....	31
Gráfico 1 – Tempo de experiência no setor bancário .....	33
Gráfico 2 – Percentual de clientes da agência, clientes de outras agências e usuários do Banco do Brasil .....	34
Gráfico 3 – Relacionamento com outros bancos no momento da entrevista .....	34
Gráfico 4 – Instituições financeiras onde os entrevistados possuem operações .....	35
Gráfico 5 – Motivos para possuir operações em mais de uma instituição financeira .....	36
Gráfico 6 – Critérios para escolha de um banco pelo cliente .....	37
Gráfico 7 – Principais problemas do sistema bancário nacional atualmente .....	38
Gráfico 8 – Principais canais de atendimento utilizado pelos entrevistados .....	39
Gráfico 9 – Motivos para comparecimento às agências do Banco do Brasil .....	40
Gráfico 10 – Como o entrevistado avalia o atendimento no Banco do Brasil .....	41
Gráfico 11 – O que pode ser melhorado no atendimento do Banco do Brasil .....	42

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>8</b>
1.1	OBJETIVOS .....	9
1.2	ESTRUTURA DO TRABALHO .....	9
<b>2</b>	<b>O SETOR DE SERVIÇOS</b> .....	<b>12</b>
2.1	O SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL .....	12
2.2	O CÓDIGO DE DEFESA DO CONSUMIDOR .....	14
2.3	EXPECTATIVAS E AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DO SERVIÇO PELO CLIENTE .....	16
2.3.1	<b>As reclamações dos clientes</b> .....	<b>19</b>
2.3.2	<b>Recuperação de falhas em serviços</b> .....	<b>21</b>
<b>3</b>	<b>CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DO MUNICÍPIO</b> .....	<b>25</b>
3.1	A EMPRESA .....	25
3.1.1	<b>Breve histórico</b> .....	<b>25</b>
3.1.2	<b>A cidade de Maringá</b> .....	<b>27</b>
3.1.3	<b>A agência Cidade Verde</b> .....	<b>28</b>
<b>4</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>29</b>
<b>5</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>31</b>
5.1	APURAÇÃO DOS DADOS OBTIDOS .....	33
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>46</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>50</b>
	<b>APÊNDICE A – FORMULÁRIO DE COLETA DE DADOS</b> .....	<b>53</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Existe a preocupação do setor bancário em zelar pela qualidade e segurança de seus serviços e produtos, porém podemos perceber um crescimento nos esforços para o estabelecimento de relacionamentos mais próximos com os clientes, permitindo criar uma relação sólida e duradoura, levando a empresa a ter uma vantagem competitiva sobre os concorrentes. Com o Código de Defesa do Consumidor (CDC - Lei nº 8.078 de 11/09/1990) e a Resolução 2.878/01 do Bacen (Código de Defesa do Consumidor Bancário - CDCB), aliado ao avanço nos meios de disseminação de informações, tais como rádio, TV e internet, permitiram às pessoas mais condições de acessar e reivindicar seus direitos enquanto consumidor.

Tendo em vista as normas jurídicas vigentes, constata-se uma mudança no comportamento dos consumidores bancários, cada vez mais conscientes de seus direitos, na reivindicação do cumprimento legal por partes das instituições bancárias. Em contrapartida, os bancos visam satisfazer as necessidades dos clientes, atendendo-os dentro das normas legais, evitando processos jurídicos e reclamações desnecessárias junto aos órgãos reguladores, que consomem tempo e dinheiro e resultam em desgaste da imagem do banco no mercado.

Com a transição do recolhimento dos tributos estaduais e da folha de pagamento dos servidores do Estado do Paraná do Banco Itaú para o Banco do Brasil, houve um aumento significativo no fluxo de clientes e usuários nas agências do Banco do Brasil, proporcionando possibilidade de incremento nos negócios, porém ocasionando também frequentemente filas e atrasos nos atendimentos. Houve também uma percepção visual no aumento do número de reclamações nas agências bancárias, porém nem sempre o motivo da insatisfação está na demora, constatando também insatisfações relacionadas à tarifas, equipamentos inoperantes, dúvidas sobre produtos/serviços, entre outros.

A qualidade em serviços é extremamente importante principalmente em cenários onde os serviços são quase idênticos e concorrem em uma pequena área (como o setor bancário), uma vez que é o diferencial que pode estabelecer a vantagem sobre o concorrente. A qualidade é considerada a resposta subjetiva do

consumidor sobre o desempenho do prestador de serviços e, portanto é um conceito relativo e difícil de ser mensurado. O presente trabalho propõe uma pesquisa para se verificar o que exatamente têm deixado os clientes insatisfeitos, de modo a criar mecanismos fundamentados em estudos de autores da área, para evitar que essas reclamações se repitam. E como consequência, proporcionar um serviço eficiente e de qualidade, refletindo em fidelização do cliente da empresa e atração de novos.

## 1.1 OBJETIVOS

O objetivo principal deste trabalho é fazer um estudo sobre as práticas de recuperação de clientes insatisfeitos através da análise das reclamações recebidas na agência. Os objetivos específicos são:

- a) identificar as principais reclamações dos clientes bancários junto aos órgãos regulamentadores e fiscalizadores;
- b) analisar as maiores reclamações recebidas na agência Cidade Verde - Maringá/PR; e
- c) realizar estudos na área para embasamento de atitudes preventivas e corretivas para as insatisfações detectadas pela pesquisa aplicada.

## 1.2 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está estruturado em capítulos que abordam, inicialmente, o cenário macroeconômico em que o sistema bancário nacional está inserido, através de uma visão geral sobre o setor de serviços no Brasil. É apresentado o sistema financeiro nacional e seus mais diversos órgãos e componentes. Com o advento do Código de Defesa do Consumidor (Lei 8.078/90), as empresas passaram a observar melhor seus procedimentos e o cliente, os seus direitos, transformando a relação fornecedor-consumidor que existia até então. A qualidade começou a ser cada vez mais exigida, e a satisfação do cliente passou a ser o foco das empresas,

principalmente no setor de serviços, onde estão inseridos os bancos. Apesar dessa preocupação, as reclamações dos clientes ocorrem, e o tratamento dado a esse feedback tornou-se um importante fator para a manutenção e até mesmo atração de novos clientes. Recuperar um cliente é mais importante do que conquistar, demanda mais recursos, e influencia na imagem que transmite ao mercado consumidor.

O capítulo seguinte trata da empresa foco do estudo, o Banco do Brasil. A história e os dados econômicos dessa organização, que tem papel fundamental na economia nacional, são apresentados. Para ilustrar melhor o ambiente em que a agência estudada está inserida, é apresentado um breve panorama sobre a cidade de Maringá/PR, localizada no noroeste do Estado do Paraná.

A metodologia adotada no presente trabalho é o objeto do capítulo seguinte, desde a elaboração do instrumento para coleta de dados até sua aplicação, apuração e análise dos resultados obtidos. As pesquisas realizadas são formatadas pelo método survey do tipo descritivo, estruturado em questões quantitativas e objetivas para a apuração do número de reclamações recebidas pela agência e relacionamento com os produtos/serviços reclamados. Os questionários foram respondidos via e-mail e contatos por telefone a uma amostra não probabilística e por conveniência, de clientes e usuários do sistema bancário. Utilizou-se também entrevista pessoal dentro da agência pesquisada, para que se pudesse atingir um número maior de usuários do sistema bancário, que não constem do banco de dados correntista da agência.

A tabulação dos resultados foi feita por frequência, para identificar qual o motivo das principais reclamações recebidas pela agência. A partir desta constatação, foi possível desenvolver estudos para prevenção e correção de falhas em serviços, utilizando-se também de material bibliográfico existente e legislação vigente para apoio. Separando os resultados por segmentação (clientes X usuários) do sistema bancário do Banco do Brasil, foi possível visualizar melhorias para o atendimento para atração de novos clientes. A análise por distribuição, proporcionou melhor visualização dos resultados da coleta de dados.

No capítulo final são apresentadas as conclusões e recomendações desenvolvidas a partir do resultado obtido na pesquisa de campo e no estudo realizado em bibliografias e internet. São relatadas também as dificuldades e limitações encontradas no desenvolvimento do trabalho. O trabalho é finalizado com

uma visão geral sobre o tema abordado, sobre as etapas de desenvolvimento do trabalho, e as considerações finais.

## 2 O SETOR DE SERVIÇOS

O setor de serviços é responsável por mais de 60% do PIB nacional (IBGE, 2005) e tem um papel importante na geração de empregos, o que se evidencia pelo crescente surgimento de empresas prestadoras dos mais variados serviços, voltados aos mais diferentes públicos. Com o cenário globalizado e a tecnologia avançando, os serviços mudam rapidamente e novos tipos são criados, exigindo das empresas uma gestão dinâmica e voltada ao cliente.

No setor bancário, as automatizações bem como uma maior exigência por parte dos clientes têm aumentado a competitividade. Os bancos possuem papel importante na economia nacional, influenciando na oferta de moeda no país. Existe a preocupação deste setor em zelar pela qualidade e segurança de seus serviços e produtos, porém podemos perceber um crescimento nos esforços para o estabelecimento de relacionamentos mais próximos com os clientes, permitindo criar uma relação sólida e duradoura, levando a empresa a ter uma vantagem competitiva sobre os concorrentes.

A interação com o cliente se dá através de encontros de serviços que compõem o atendimento prestado, e em cada um deles a empresa tem a oportunidade de mostrar a qualidade e o valor de seus serviços em atender as necessidades de seus clientes.

### 2.1 O SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL

O sistema financeiro pode ser entendido como uma rede de mercados e instituições que intermedia transações entre poupadores e tomadores de empréstimos através de instrumentos financeiros, provendo serviços financeiros e reduzindo custos de transação. As instituições financeiras, principalmente os bancos comerciais, provêm recursos externos para captação de pessoas e empresas dentro dos mercados financeiros. De acordo com Hillbrecht (1999), os bancos são

os maiores intermediários financeiros, responsáveis pela maioria das transferências de fundos dos poupadores para tomadores, emprestando para vários setores da economia; são também as principais instituições depositárias e seu comportamento é determinante na oferta de moeda no país. Objetivando a manutenção do funcionamento adequado do sistema bancário e financeiro do país, foram criados órgãos regulamentadores como o Conselho Monetário Nacional, o Banco Central do Brasil e a Comissão de Valores Mobiliários.

O Conselho Monetário Nacional (CMN) é o órgão máximo do sistema financeiro nacional, composto por 3 representantes: o Ministro da Fazenda (presidente da instituição), o Ministro do Planejamento e o Presidente do Banco Central. Possui como funções, o estabelecimento do volume adequado de meios de pagamento; regulamentação da política cambial; e contribuição para a estabilidade e maior eficiência do sistema financeiro.

A Comissão de Valores Mobiliários (CVM) objetiva assegurar que o mercado de valores mobiliários possa funcionar com agilidade e transmitir confiabilidade aos usuários do sistema, atuando sobre os Bancos de Investimento, Bolsas de Mercadorias e de Futuros, Bolsa de Valores, Sociedades Corretoras de Títulos e Valores Mobiliários, Sociedades Distribuidoras de Títulos e Valores Mobiliários e Agentes Autônomos de Investimentos. As principais funções atribuídas à CVM são: emissão e distribuição de valores mobiliários no mercado; organização e funcionamento das Bolsas de Valores; fiscalização das companhias abertas; e decretação de recesso nas Bolsas (HILLBRECHT, 1999).

O Banco Central do Brasil (Bacen) foi criado em 1964 para atuar como agente executivo central no sistema financeiro em substituição à Superintendência da Moeda e do Crédito (SUMOC). O Bacen é composto pela Diretoria Colegiada, formada por até 9 membros indicados pelo Presidente da República e aprovados pelo Senado Federal; possuem a responsabilidade de formular políticas e diretrizes para a consecução dos objetivos do Banco Central. Estão relacionados com o presidente da instituição, a Secretaria Executiva da Diretoria (SECRE), o Departamento Jurídico (DEJUR), o Departamento de Auditoria Interna (DEAUD), e as Delegacias Regionais. As principais funções do Bacen, listadas por Hillbrecht (1999) são: formulação, execução e acompanhamento da política monetária; controle das operações de crédito; formulação, execução e acompanhamento da

política cambial e de relações financeiras com o exterior; organização, disciplina e fiscalização do Sistema Financeiro Nacional (SFN) e o ordenamento do mercado financeiro; e a emissão de papel-moeda e moeda metálica e a execução dos serviços do meio circulante.

## 2.2 O CÓDIGO DE DEFESA DO CONSUMIDOR

Os movimentos de proteção dos consumidores não são muito recentes; no Brasil, o movimento consumerista teve como marco inicial a designação de uma comissão especial para estudar a implantação de um sistema de proteção ao consumidor em 1976, em São Paulo, pelo então governador Paulo Egydio Martins. E em 1978 foi instalado o PROCON, que na época recebeu a denominação de Grupo Executivo de Proteção ao Consumidor.

Em 1990, a Lei nº 8.078 (Código de Defesa do Consumidor - CDC) entra em vigor, dispondo sobre a proteção do consumidor, definindo consumidor e fornecedor em seus artigos 2º e 3º:

Art. 2º - Consumidor é toda pessoa física ou jurídica que adquire ou utiliza produtos ou serviços como destinatário final.

Parágrafo único - Equipara-se ao consumidor a coletividade de pessoas, ainda que indetermináveis, que haja intervindo nas relações de consumo.

Art. 3º - Fornecedor é toda pessoa física ou jurídica, pública ou privada, nacional ou estrangeira, bem como os entes despersonalizados, que desenvolvem atividades de produção, montagem, criação, construção, transformação, importação, exportação, distribuição ou comercialização de produtos ou prestação de serviços.

§1º - Produto é qualquer bem, móvel ou imóvel, material ou imaterial.

§2º - Serviço é qualquer atividade fornecida ao mercado de consumo, mediante remuneração, inclusive as de natureza bancária, financeira, de crédito e securitária, salvo as decorrentes das relações de caráter trabalhista.

No entanto, o Código de Defesa do Consumidor trata genericamente da relação entre adquirente de bens e serviços (consumidor) e alienante (fornecedor). A natureza econômica específica das operações e serviços bancários exigiu uma

especialização nas normas jurídicas para solucionar conflitos de interesses entre clientes e bancos. Para evitar interpretações diferentes acerca do CDC nestas relações, foi desenvolvido o Código de Defesa do Consumidor Bancário (CDCB), através da Resolução 2.878/01 do Conselho Monetário Nacional, resultado de estudos do Banco Central e sugestões advindas de processo de audiência pública. Segundo Freitas (2006):

"a Constituição vigente reconheceu essa peculiaridade própria: deu destaque especial ao sistema financeiro nacional (art. 192) e definiu diferença de tratamento entre as leis disciplinadoras da relação financeira (exigência de lei complementar e regulamentação através de resolução do CMN) e as leis disciplinadoras das demais relações".

Uma grande polêmica foi criada em torno da aplicabilidade ou não do Código de Defesa do Consumidor (CDC) nas relações entre as instituições bancárias e seus clientes, visto que a Lei que estabeleceu o CDC é uma lei ordinária, quando o texto legal da Constituição Federal, em seu art. 192, exige o estabelecimento de lei complementar para regulamentar as atividades do sistema financeiro. Portanto, os bancos estariam sujeitos a dois regimes jurídicos distintos: o CDC (Lei ordinária 8.078/90) e o CDCB (Resolução 2.878/01 do CMN). Tal discussão culminou na Ação Direta de Inconstitucionalidade - ADIN 2.591 proposta pela Confederação Nacional de Sistema Financeiro (CONSIF) em 2001, objetivando definir a qual dos 2 regimes estaria subordinado o sistema financeiro, se a política cambial e monetária está ou não sujeita ao CDC. Em junho de 2006, por 9 votos a 2, o Supremo Tribunal Federal (STF) julgou improcedente a ação. Estudiosos defendem a idéia de que os bancos devem seguir o CDC em suas relações com os clientes, pois o fato do CDC ser lei ordinária, e não complementar, em termos práticos, não impede a sua incidência sobre certos negócios das instituições financeiras. Martins (2005) defende, no entanto, que a matéria deve ser de competência exclusiva do Banco Central, para evitar que fique sujeita à interpretação subjetiva de cada membro do Poder Judiciário brasileiro

### 2.3 EXPECTATIVAS E AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DO SERVIÇO PELO CLIENTE

A intangibilidade, heterogeneidade e inseparabilidade de produção/consumo levam os serviços a alcançarem altos níveis de atributos de experiência e credibilidade, que por sua vez fazem com que seja mais difícil avaliar os serviços que os bens tangíveis. Devido a essas características, seu desempenho depende do produtor, e sua qualidade somente é conhecida no momento da prestação do serviço, o que os torna mais difíceis de imaginar e desejar dos que os produtos, exigindo maior criatividade por parte dos profissionais de marketing. Solomon (2002) afirma que as empresas devem focar o que motiva o cliente a comprar, pois é ela (a motivação) que impulsiona a pessoa a agir de forma a satisfazer uma necessidade percebida.

A avaliação que o cliente fará do serviço se dá pela comparação do resultado apresentado e a expectativa que tinha a respeito do serviço prestado. Desse modo, é possível afirmar que, pelo menos em curto prazo, a prestação do serviço visa atender às expectativas do cliente, mais do que suas necessidades. Porém, em longo prazo, o serviço deve buscar atender suas reais necessidades, ou procurar alterar as expectativas para um resultado que melhor se adeque a elas, principalmente quando o fornecedor perceber que há divergência entre as necessidades e as expectativas por ele criadas. Segundo Solomon (2002), o profissional de marketing não pode criar necessidade no cliente, visto que elas estão relacionadas com uma carência biológica, mas pode despertar nele o desejo de consumir determinado produto, ou convencê-lo de que seu produto é o melhor para satisfazer sua necessidade.

Devido à dificuldade de mensuração de um serviço, o cliente busca evidências em cada momento da verdade para obter mais subsídios para avaliação. Isso se dá através do contato direto com o funcionário prestador do serviço, ao processo de trabalho utilizado e ao ambiente de trabalho. Giansesi & Corrêa (1994, p. 80) afirmam, em relação à mensuração das necessidades e expectativas do cliente:

“Inicialmente, pode-se considerar que as necessidades de um cliente são menos mensuráveis do que as suas expectativas. O que o cliente expõe numa pesquisa são suas expectativas em relação a um serviço. Determinar as necessidades dos clientes pode envolver certo grau de julgamento de valor por parte do fornecedor do serviço que pretende identificá-las. Isto

pode levar a equívocos se o fornecedor do serviço achar que sabe o que os clientes precisam, quando, em muitos casos, nem os próprios clientes sabem ao certo. O que os clientes sabem e, portanto, são capazes de transmitir é o que eles esperam de um serviço. Conseqüentemente, é mais fácil identificar as expectativas dos clientes do que suas reais necessidades”.

Há vários fatores que influenciam na expectativa do cliente a respeito de um serviço, dentre os quais podemos destacar:

- a) comunicação boca a boca: são as recomendações recebidas de pessoas que já se utilizaram do serviço pesquisado, ou de serviço semelhante. Devido à sua intangibilidade, o cliente tem dificuldades em pré-avaliar o serviço antes que o mesmo seja prestado;
- b) necessidades e desejos pessoais: é o principal fator formador da expectativa do cliente, pois é objetivando satisfazer uma necessidade ou atender um desejo que o cliente é impulsionado a procurar o prestador de serviços;
- c) experiência anterior: se o cliente já tem uma experiência anterior com o fornecedor ou com o tipo de serviço a ser recebido, ela terá grande influência em sua expectativa, tendendo o cliente a esperar que o serviço seja prestado nos mesmos moldes;
- d) comunicação externa: inclui todos os tipos de comunicação, tanto a do próprio prestador de serviços quanto como os do mercado externo, incluindo propagandas em outdoors, publicações, sites de internet, etc. Deve-se tomar o cuidado para não criar uma falsa expectativa no cliente, oferecendo serviços além do que se pode cumprir (propaganda enganosa); e
- e) preço: este é um dos fatores mais facilmente mensuráveis do serviço, permitindo comparação entre um e outro. Por esse motivo, muitas vezes os clientes relacionam preço com a qualidade, tendendo a perceber como melhor o serviço mais caro.

A avaliação após a prestação de serviço (ou pós-compra) consiste na percepção do cliente de ter ou não recebido um bom valor, comparando os benefícios em relação aos custos envolvidos. “Quando os benefícios pesam significativamente mais do que os custos, valor alto é percebido e os consumidores ficam satisfeitos. Quanto mais satisfeitos ficarem, mais é provável que se tornem leais à marca e ao vendedor e maior a possibilidade de que o vendedor estabeleça

uma relação de longo prazo com eles. Em outras palavras, a satisfação do consumidor e o valor recebido por ele influenciam decisões de compra futuras” (CHURCHILL & PETER, 2000, p. 151). Da mesma forma, quando se percebe os custos maiores que o benefício recebido, o cliente entende que suas necessidades não foram satisfeitas ou que o foram a um custo muito elevado, tendendo a trocar de fornecedor em uma oportunidade futura.

Zeithaml, Parasuraman e Berry (in GIANESI & CORRÊA, 1994, p. 90) desenvolveram um instrumento para avaliar a qualidade percebida pelo cliente na prestação de um serviço, baseado em 5 critérios: confiabilidade (habilidade de prestar precisa e consistentemente); responsividade (disposição para prestar e auxiliar prontamente o cliente); confiança (competência e cortesia dos funcionários, transmitindo segurança e credibilidade); empatia (atenção individualizada e facilidade de comunicação); e tangíveis (aparência das instalações, equipamentos, funcionários e ferramentas utilizadas na prestação do serviço).

Corrêa & Caon (2002, p. 99) sugerem um check-list inicial, contendo aspectos de desempenho ou critérios competitivos possivelmente relevantes, conforme relacionado abaixo:

- a) acesso: facilidade de acesso físico e acesso remoto;
- b) velocidade: rapidez para iniciar o atendimento (filas de espera, por exemplo) e rapidez na execução do atendimento/serviço (tempo gasto desde o início do atendimento até o final da execução do serviço);
- c) consistência: ausência ou variabilidade entre especificação e entrega do serviço;
- d) competência: capacitação técnica da organização para prestar o serviço;
- e) atendimento: disposição do funcionário para entender e auxiliar o cliente, incluindo também simpatia, cortesia e atenção do funcionário ao lidar com o cliente;
- f) flexibilidade: possibilidade, rapidez e facilidade para alterar o serviço de modo a melhor ajustar-se às necessidades/desejos do cliente, variedade de opções para execução do serviço;
- g) segurança: nível de segurança pessoal ou do bem do cliente que passa pela prestação do serviço;

- h) custo: preço do serviço, incluindo também custos adicionais que possam vir a ser suportados pelo cliente;
- i) integridade: honestidade, sinceridade e justiça na prestação do serviço, também fazem parte deste critério a garantia de execução do serviço;
- j) comunicação: troca de informações com o cliente de forma clara e na frequência necessária;
- k) limpeza: asseio e arrumação das instalações do serviço;
- l) conforto: conforto oferecido e percebido pelo cliente nas instalações do serviço;
- m) qualidade dos bens: qualidade da especificação e de conformidade dos bens materiais envolvidos no processo de prestação de serviço; e
- n) estética: aparência e ambiente das instalações do serviço.

### **2.3.1 As reclamações dos clientes**

Reis (1998) afirma que um cliente reclama quando entende terem sido desrespeitados os seus direitos. Com o avanço tecnológico e a crescente disseminação de informações, os clientes possuem mais condições de entenderem seus direitos e reivindicá-los. A visão acomodada e conservadora do antigo consumidor está evoluindo para um consumidor mais consciente do valor de seu dinheiro, exigindo o cumprimento dos contratos estabelecidos e da qualidade no atendimento recebido. Segundo Lobos (1993), o CDC proporcionou um crescente senso crítico dos clientes, que mesmo não desejando envolver-se publicamente em situações de conflitos com as empresas prestadoras de serviços/produtos, estão buscando outros meios para fazer valer seus direitos. Podemos constatar este fato ao analisarmos os números de atendimentos prestados pelo PROCON-PR, órgão de proteção ao consumidor, disponível em sua home-page na internet ([www.pr.gov.br/proconpr](http://www.pr.gov.br/proconpr)): em 2000, foram realizados 69.578 em todo o Estado, enquanto que em 2005, o número de atendimentos foi de 105.646. O item com maior número de atendimentos, em 2005, está relacionado com a telefonia fixa, com

10.034 atendimentos; os bancos estão em terceiro lugar, somando um total de 4.299 atendimentos no Estado. O Banco Central do Brasil, enquanto órgão fiscalizador do sistema bancário nacional realizou um total de 147.307 atendimentos em 2006.

Barlow e Moller (1996) definem reclamação como um protesto, uma queixa, uma reivindicação, um meio com o qual o cliente pode manifestar sua insatisfação para a empresa. No atual cenário competitivo em que as empresas estão inseridas, as reclamações devem ser recebidas como um feedback, que fornece informações a respeito de seu produto/serviço e o meio para melhorá-lo, uma vez que os conceitos "serviço" e "qualidade" estão cada vez mais interligados. Para tanto, Reis (1998) destaca alguns conceitos que considera importantes para orientar a postura das empresas no tratamento das reclamações recebidas:

- a) toda reclamação ou qualquer outra forma de manifestação dos clientes ou usuários deverá ser bem recebida e vista como uma oportunidade de aperfeiçoamento dos produtos, serviços, recursos humanos, processos, sistemas e equipamentos;
- b) uma reclamação pode não refletir apenas a inconformidade de um cliente sobre determinada situação, mas deve ser vista como uma possibilidade de que essa mesma situação já ocorreu, está ocorrendo ou poderá ocorrer com um número desconhecido de outros clientes;
- c) como toda reclamação envolve, isoladamente ou de forma combinada, problemas com produtos, falhas de recursos humanos, funcionamento de equipamentos, sistemas computacionais ou processos, torna-se necessário descobrir a causa que originou a reclamação e solucioná-la definitivamente. Chama a atenção para o fato de que as soluções dadas aos reclamantes podem não se constituir, por si só, na solução do problema. A verdadeira solução será encontrar onde ou no que está a origem ou as causas da reclamação;
- d) a gestão do serviço de atendimento a reclamação dos clientes e usuários deverá ter as suas ações dirigidas para: (a) qualidade do trabalho executado; (b) resultados esperados. Este departamento não deverá agir como mero repassador de reclamações/problemas para outras áreas da organização. Deverá gerir a solução rápida da reclamação do cliente e ter objetividade no trato das mesmas; e (c) produtividade dos recursos humanos envolvidos.

### 2.3.2 Recuperação de falhas em serviços

A recuperação de serviço são os esforços produzidos pela empresa em resposta a uma falha do serviço. Mesmo em empresas organizadas e bem gerenciadas, a possibilidade de erro existe e as estratégias desenvolvidas para sua correção são importantes para a manutenção dos clientes atendidos. No entanto, a prevenção ou a recuperação de falhas é dificultada pela especificidade de cada setor ou desconhecimento de sua natureza, exigindo que a empresa atue de forma rápida e imprevista em resposta a um erro. Em muitas situações, verificou-se que clientes recuperados mostraram-se mais fiéis do que clientes que receberam o serviço satisfatoriamente (CORRÊA & CAON, 2002, p.117), é o que alguns autores chamam de paradoxo na recuperação de serviços. Shapiro (in CHURCHILL & PETER, 2000, p. 143) afirma que “pode-se avaliar a força de uma relação pela quantidade de conflito que ela consegue conter”.

Corrêa & Caon (2002) apontam motivos pelos quais é extremamente preocupante a saída de um cliente do ciclo de serviços sem que tenha sido recuperado, ou que tenha se tentado recuperar este cliente:

- a) perda do fluxo futuro de negócios que se poderia ter com este cliente, e sua correspondente perda financeira;
- b) clientes insatisfeitos, além de não recomendar o serviço a pessoas de seu relacionamento, farão propaganda negativa a um número significativo de pessoas, mais do que faria positivamente se estivesse satisfeito com o serviço;
- c) há uma tendência de que os clientes não expressem sua insatisfação voluntariamente, assim, simplesmente abandonam o relacionamento que possuem com a empresa e relatam a má experiência a clientes potenciais; e
- d) para se recuperar a receita e o resultado operacional perdido com o cliente que saiu do ciclo de serviço, é necessário conquistar um não-cliente e fidelizá-

lo, o que pode custar até 5 vezes mais do que manter um cliente atual. Além disso, um novo cliente tende a ser menos lucrativo do que um cliente antigo.

Corrêa & Caon (2002) propõem o desenvolvimento de mecanismos de recuperação de falhas em serviços, através de 6 processos:

- a) **measure o custo do cliente perdido:** é importante que o gestor tenha a idéia da grandeza do valor do cliente perdido, de modo a avaliar de maneira mais precisa o montante que a empresa poderá gastar para recuperá-lo, sem trazer prejuízos para a organização. Essa avaliação também deve incluir os resultados que o cliente ainda trará, através de negócios futuros que poderão ser firmados;
- b) **quebre o gelo do contato com o cliente:** pesquisas apontam para uma tendência dos clientes em não expressarem sua insatisfação voluntariamente, portanto, é importante que haja uma iniciativa de contato com ele partindo da empresa. Com os avanços tecnológicos, atualmente é inconcebível que alguém queira entrar em contato com a empresa e não consiga. Permitir livre acesso e liberdade para expressar opiniões para os clientes pode ser um diferencial, proporcionando também à organização a oportunidade de ter conhecimento de alguma falha e conduzi-la a uma solução satisfatória para ambas as partes envolvidas;
- c) **antecipe a necessidade de recuperação:** através de sistemas de monitoramento de desempenho, a antecipação da necessidade de recuperação permite maior tempo para ação, diminuindo o impacto negativo nos serviços ao cliente;
- d) **treine funcionários de alto contato:** o principal canal de ligação entre a empresa e o cliente é o funcionário do atendimento. Para isso, este deve estar treinado para enfrentar as mais diversas situações, inclusive o delicado momento em que o cliente o procura para reclamar. É importante que o funcionário possua habilidades para falar, mas, sobretudo para ouvir, colocar-se solidário para ganhar a confiança do cliente e demonstrar a ele que o problema será solucionado da melhor maneira possível;
- e) **providencie um grau de empowerment e algum orçamento para os funcionários de alto contato resolverem questões em tempo real:** diminua a burocracia e permita ao funcionário certo grau de autonomia para que o

mesmo possa tomar decisões e trazer resultados para o cliente o mais rápido possível; e

- f) feche o ciclo das reclamações: valorize cada reclamação recebida como uma oportunidade para melhorias na empresa. Além disso, o cliente sente-se valorizado ao ter sua reclamação atendida, e tende manter fidelidade ao relacionamento.

Lobo (1996, p. 174) relaciona 5 regras para o desenvolvimento da capacidade de recuperação, a saber:

- a) ouvir o que o cliente reclama, tornando isso uma atribuição de todos os funcionários, independente da função ou cargo que o mesmo ocupa. O importante é que o cliente perceba que sua reclamação será acatada e que serão destacados esforços para sua resolução;
- b) assumir o erro, não negar o inegável. Uma vez ocorrida a falha, a responsabilidade deve ser assumida e não transferida ao cliente, a outro setor, ao tempo ou outro fator qualquer;
- c) cuidar do processo de atendimento à reclamação, quanto mais o cliente se preocupar com o produto, maior atenção o fornecedor do serviço deve dedicar ao processo. É preciso compreensão da realidade do cliente, mostrar-se interessado em resolver seu problema e cuidar para que isso ocorra dentro do menor tempo possível;
- d) não poupar esforços para resolução do problema encontrado. A relação custo-benefício deverá sempre ser visto do ponto de vista da manutenção do cliente e da rentabilidade futura oferecida, e não nos custos decorrentes da reclamação que está sendo corrigida; e
- e) certificar-se do nível de satisfação. Trata-se de um acompanhamento pós-correção, uma atenção especial para verificar se a insatisfação foi realmente corrigida, e deve ser realizado preferencialmente por membro do alto executivo da organização, demonstrando o interesse da empresa na manutenção do relacionamento com o cliente.

Nem todos os momentos da verdade possuem a mesma importância num relacionamento, há momentos fundamentais (ou críticos) para a avaliação de um serviço pelo cliente. A empresa deve estar mais atenta a esses momentos da

verdade fundamentais (geralmente o primeiro e o último contato) e demandar maiores esforços objetivando melhorar sua imagem final e permitir uma maior satisfação pelo cliente.

### **3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DO MUNICÍPIO**

Neste capítulo apresenta-se um breve perfil da cidade e da empresa objeto deste trabalho.

#### **3.1 A EMPRESA**

O Banco do Brasil atualmente possui 24,6 milhões de clientes correntistas, atendidos por uma rede de 4 mil agências e 15,1 mil pontos de atendimento distribuídos em 3,1 mil cidades e 22 países. Sua missão é “ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e contribuir para o desenvolvimento do País.” Conta com um quadro de aproximadamente 92 mil funcionários, 10 mil estagiários, 5 mil contratados temporários, e 4,8 mil adolescentes trabalhadores.

Segundo o site Wikipédia, O Banco do Brasil atualmente ocupa importante papel no sistema financeiro nacional, sendo o primeiro em ativos financeiros (R\$ 245,7 bilhões), volume de depósitos totais (120,1 bilhões de reais), carteira de crédito (93,3 bilhões de reais), base de clientes pessoas físicas (23,7 milhões), câmbio exportação (28,1% do mercado), administração de recursos de terceiros (193 bilhões de reais, o maior da América Latina) e faturamento de cartão de crédito (19,8% do mercado). Além disso, apresenta também destaque no agronegócio, financiamento das exportações e desenvolvimento de micro e pequenas empresas através de linhas de crédito de capital de giro e investimento.

##### **3.1.1 Breve histórico**

O site do Banco do Brasil ([www.bb.com.br](http://www.bb.com.br)) detalha uma linha do tempo, contendo a história da instituição, que passou por 3 fases operacionais.

A primeira iniciou-se em 12 de outubro de 1808, quando o príncipe regente D. João criou o Banco do Brasil por meio de um alvará. Era um instituto misto, com operações de depósitos, desconto e emissão, possuindo ainda o controle da venda de produtos exclusivamente comercializados pela Coroa: pau-brasil, diamantes, marfim e urzela. Foi liquidado em 1833.

A segunda fase ocorre a partir de 1851, quando em 21 de agosto, Irineu Evangelista de Souza (Barão e Visconde de Mauá) criou uma nova instituição denominada Banco do Brasil. Em 1853, este novo banco se fusionou com o Banco Comercial do Rio de Janeiro, por uma determinação legislativa liderada pelo Visconde de Itaboraí. A partir do final da década de 1880, o BB passou a destacar-se como instituição de fomento econômico.

A terceira fase inicia-se em dezembro de 1906, quando o governo passou a deter 50% do capital da instituição financeira e o controle administrativo da instituição. Em novembro de 1936 foi criada a Carteira de Crédito Agrícola e Industrial. Em 10 de novembro de 1941, o BB inaugura, em Assunção (Paraguai), sua primeira agência no exterior. O BB lança na Internet, em 2000, o Portal Banco do Brasil, abrigando sites de investimentos, agronegócios, negócios internacionais, relações com investidores, notícias, cultura e esportes. Em 2003, foi criado o Banco Popular do Brasil, objetivando a inclusão bancária da população de menor renda. Foi criada também a BB Administradora de Consórcios S.A., para oferecer aos clientes mais uma opção de acesso a bens móveis duráveis e serviços.

Segundo o site do Banco do Brasil, a composição acionária da instituição, em junho de 2007, apresentava-se:

**Tabela 1 – Composição acionária Banco do Brasil (junho/2007)**

ACIONISTAS	%
Tesouro Nacional	68,7
Previ	11,4
BNDESpar	5,0
Pessoas Físicas	4,0
Pessoas Jurídicas	3,9
Capital Estrangeiro	6,9
Ações em Tesouraria	0,0
TOTAL	100,0

Fonte: <http://www.bb.com.br/portalbb/page22,136,3595,0,0,1,0.bb?codigoNoticia=764&codigoMenu=1251>. Acesso em 11 ago.2007

### 3.1.2 A cidade de Maringá

Maringá é uma cidade planejada, fundada pela Companhia Melhoramentos Norte do Paraná, em 10 de maio de 1947 como Distrito de Mandaguari; em 1948 passou à categoria de Vila; elevada a Município através da Lei nº 790 de 14/11/1951, tendo como Distritos Iguatemi, Floriano e Ivatuba. A categoria de comarca, foi concedida em 1954. A partir de 1998, tornou-se sede da Região Metropolitana, integrada, também, pelos Municípios de Sarandi, Paiçandu, Mandaguaçu Marialva, Mandaguari, Iguaçu e Ângulo. Possui uma das maiores concentrações de área verde por habitante (25,94 m<sup>2</sup> por habitante) num total de 6.826.823 m<sup>2</sup>. São 90 alqueires de matas nativas, distribuídos por 17 bosques e milhões de árvores de diversas espécies plantadas ao longo das ruas e avenidas.

A cidade teve seu nome extraído de uma canção muito famosa na época, intitulada Maringá, de autoria do compositor Joubert de Carvalho, que levou o município a ser conhecida como "Cidade Canção". Dentre as atrações turísticas, destacam-se bosques centralizados e a Catedral de Nossa Senhora da Glória, em forma de cone, com 124 metros de altura e suas fontes no mesmo formato, sendo o décimo monumento mais alto do mundo.

O Censo do IBGE ([www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)) estimou uma população de 324.397 habitantes em 01/07/2006, distribuídos em seus 488 km<sup>2</sup> de extensão territorial, sendo 97,48% concentrado em perímetro urbano e 2,52% em zona rural. O PIB maringaense é de R\$3.209.019,00 e a cidade possui uma renda per capita de R\$10.237,00. Em 2005, contava com uma rede de 43 agências bancárias, realizando um total de R\$1.089.255.499,88 em operações de crédito; R\$256.022.409,66 em depósitos à vista (privado); R\$ 447.232.521,72 em depósitos a prazo e R\$431.854.450,66 em poupança. Atualmente é a terceira maior cidade do Paraná e o 66º município mais populoso do país. Apresenta uma taxa de crescimento de 1,86% ao ano e seu IDH (0,84) é o sexto maior do Estado e o 67º lugar no ranking nacional.

### **3.1.3 A agência Cidade Verde**

A agência Cidade Verde localiza-se na cidade de Maringá, sendo uma das 5 agências varejo do Banco do Brasil na cidade. Está em atividade desde 22 de março de 1991. Conta atualmente com um quadro de 23 funcionários, 3 estagiários, 9 contratados e 1 adolescente trabalhador. Totaliza 12.742 clientes cadastrados, dentre os quais 11.157 são pessoas físicas e 1.585 são pessoas jurídicas, distribuídas em carteiras entre 3 gerentes PJ e 2 gerentes PF. Possui um PAB (Posto de Atendimento Bancário) localizado dentro da sede da COPEL (Companhia Paranaense de Energia) em Maringá, criado em 25 de junho de 2004, com as atividades iniciadas em 31 de agosto do mesmo ano.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### 4.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

O trabalho foi desenvolvido seguindo o método survey, para levantamento quantitativo de fenômenos ocorridos na população escolhida: os clientes e usuários do sistema bancário da agência Cidade Verde. O método adotado é o descritivo, pois objetiva demonstrar a insatisfação dos clientes/usuários com relação ao atendimento na agência.

### 4.2 TÉCNICA DE LEVANTAMENTO DE DADOS

O questionário foi desenvolvido inicialmente com 10 questões de múltiplas escolhas, tendo ainda como uma das alternativas, o termo “outros”, deixando que o entrevistado relacione livremente algum item não listado como pré-resposta. As alternativas foram escolhidas após um breve estudo realizado sobre as principais reclamações registradas pelo BACEN (órgão fiscalizador responsável pelos processos no sistema financeiro), PROCON do Estado do Paraná e pelo BB Responde (sistema interno do Banco do Brasil que viabiliza o registro do tratamento das sugestões / reclamações / pedidos de informações recebidos pelo Banco nos mais diversos canais de atendimento).

As perguntas iniciais buscam identificar o grupo a qual se enquadra o entrevistado (cliente ou usuário) e os motivos que o levaram a ser correntista do banco em que possui conta. A partir de então, inicia-se a pesquisa focada no atendimento bancário, procurando identificar também os canais de atendimento utilizados pelo respondente, facilitando o entendimento da causa da insatisfação.

Após um pré-teste, realizado com 10 respondentes, verificou-se a necessidade de um campo aberto para comentários e sugestões recebidas, entre outras anotações que poderiam ser relevantes para o processo. A correção foi feita e o questionário revisado foi aplicado a uma amostra de 158 pessoas, numa

população de mais de 12 mil clientes e infinitos usuários da agência, no período entre 10 a 24 de agosto de 2007. A coleta de dados foi realizada através de entrevista pessoal, distribuição de questionário entre pessoas que aguardavam atendimento bancário, emails e telefonemas.

A apuração dos resultados foi realizada através de testes paramétricos, devido ao tamanho da amostra. A análise da frequência das respostas obtidas foi calculada em planilhas estatísticas do programa Excel®. Para melhor visualização, foram adotados gráficos do tipo colunas e pizza com valores relativos, permitindo a identificação da moda. Com esses dados, foi possível realizar estudos para buscar as causas e possíveis procedimentos para resolução e prevenção das insatisfações.

O material utilizado para fundamentação teórica inclui livros e periódicos diversos, bibliografia específica, pesquisa em sites da internet e consulta às instruções e sistemas internos do Banco do Brasil.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo descreve os passos tomados para a realização do estudo de campo e a análise dos resultados obtidos com a amostra pesquisada. A pesquisa conclusiva descritiva foi escolhida por ser a mais recomendável para se verificar a relação entre as variáveis estudadas, insatisfação e causa.

As pesquisas conclusivas são caracterizadas por possuírem objetivos bem definidos, procedimentos formais, serem bem estruturadas e dirimidas para a solução de problema ou avaliação de alternativas de cursos de ação. (MATTAR, 1996, p. 85)

Anteriormente à elaboração do questionário de pesquisa, foi realizado um levantamento de dados junto ao BACEN, através da internet, e no sistema interno do Banco do Brasil para se verificar quais os itens mais reclamados pelos clientes e usuários do sistema bancário nacional.

O site do Banco Central ([www.bcb.gov.br](http://www.bcb.gov.br)) traz os itens mais reclamados; abaixo reproduzimos os 10 primeiros, com base nos dados do mês abril/2007:

**Tabela 2 – Itens mais reclamados ao Banco Central do Brasil (Abril/2007)**

MOTIVO DA RECLAMAÇÃO	TOTAL DE RECLAMAÇÕES	REF. BANCO DO BRASIL	%
Atendimento	489	23	4,70
Fornecimento de documentos	301	4	1,33
Prazos não estabelecidos / cumpridos	217	17	7,83
Transparência nas relações contratuais e práticas equitativas	141	12	8,51
Liquidação antecipada	130	1	0,77
Produtos / serviços não solicitados	130	9	6,92
Fornecimento de informações	116	29	25,00
Débitos em conta	99	22	22,22
Tarifas	80	7	8,75
Encerramento de contas	54	6	11,11

Fonte: adaptado de <http://www3.bcb.gov.br/ranking/idxrc.do>. Acesso em 29 jul.2007

O serviço nacional de ouvidoria externa do Banco do Brasil registrou, no país, mais de 20 mil contatos no mês de junho/2007, entre reclamações, sugestões e pedido de informações. No Estado do Paraná, pode-se relacionar os 10 assuntos mais citados, conforme tabela abaixo:

**Tabela 3 – Contatos recebidos pela Central de Atendimento Banco do Brasil**

TIPO DE ASSUNTO	%
Atendimento na rede de agências	32,30
Atendimento nos terminais de auto-atendimento	22,95
Conta corrente pessoa física	8,52
Cartão de crédito	7,05
Cheques	2,62
Tarifas	2,30
Conta corrente especial	1,64
Conta corrente pessoa jurídica	1,64
Cheque ouro	1,48
Atendimento setor público	1,48

Fonte: adaptado de SISBB – Sistema de Informações Banco do Brasil. Acesso em 17 jul. 2007

Com base nestas informações, as questões foram elaboradas e as alternativas de respostas foram selecionadas, permitindo ainda ao entrevistado a oportunidade de responder um item que não estivesse pré-relacionado através do campo “outros”.

O projeto de pesquisa utilizado é ocasional, sendo que os elementos da amostra da população de interesse são medidos uma única vez no tempo, e os fenômenos são investigados durante sua ocorrência natural, não havendo manipulação das variáveis controláveis.

O método da comunicação quanto à forma de aplicação utilizada compreende entrevista pessoal, por telefone e emails, e distribuição de formulários, para acolhimento de dados pautado em um questionário autopreenchível. Para aumentar a versatilidade, as questões incluíam como resposta, uma alternativa em aberto. Assim, o entrevistado pôde expor sua opinião quando esta não estava explícita nos itens pré-escolhidos como resposta. Além disso, a garantia do anonimato permitiu maior liberdade para os entrevistados, incentivando-os a expressarem suas insatisfações sem receio de qualquer tipo de represália.

O questionário apresenta 10 questões com respostas múltiplas, devido às características descritas por Mattar (1996, p. 231):

- a) são fáceis e rápidas para aplicar, processar e analisar;
- b) os respondentes consideram essas perguntas fáceis e rápidas de responder;  
e
- c) apresentam pouca possibilidade de erros.

Conforme orienta Mattar (1996, p. 234) “o pré-teste é tão importante para o aprimoramento de um instrumento de coleta de dados que nenhuma pesquisa deveria iniciar sem que o instrumento utilizado tivesse sido convenientemente testado”.

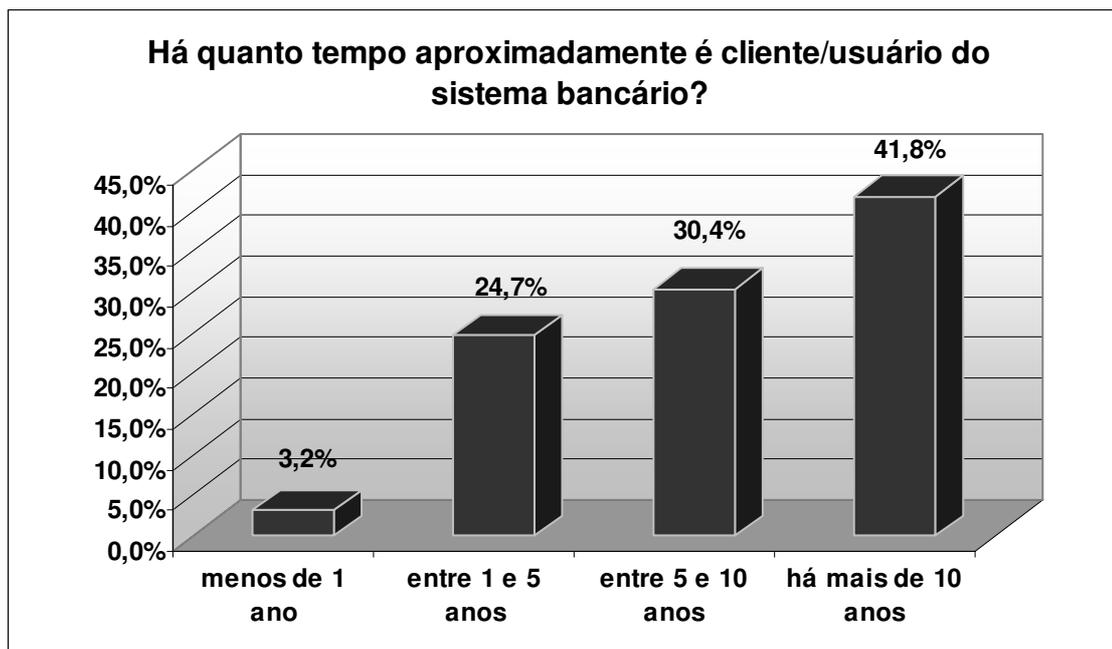
Assim, um pré-teste foi aplicado com 10 entrevistados para avaliação do questionário elaborado. Foi detectada a necessidade de um campo para comentários e sugestões dos clientes, um espaço aberto para que o respondente pudesse expor opiniões que não estivessem relacionadas às questões já estabelecidas, mas que ainda assim fossem relevantes para o estudo. Depois de corrigida esta falha, o questionário pôde ser aplicado aos demais elementos da amostra.

## 5.1 APURAÇÃO DOS DADOS OBTIDOS

Por tratar-se de questionário anônimo, as questões iniciais procuravam desenhar um perfil do entrevistado para melhor visualização da amostra estudada e facilitar a interpretação dos resultados conseguidos.

Após o período de 14 dias em que o questionário foi aplicado, a tabulação dos resultados apresentou os dados que serão detalhados a seguir.

A maioria dos entrevistados possui muito tempo de relacionamento com o sistema bancário. Trata-se de clientes e usuários acostumados com a sistemática de trabalho do setor, como podemos perceber no gráfico abaixo.



**Gráfico 1 – Tempo de experiência no setor bancário**

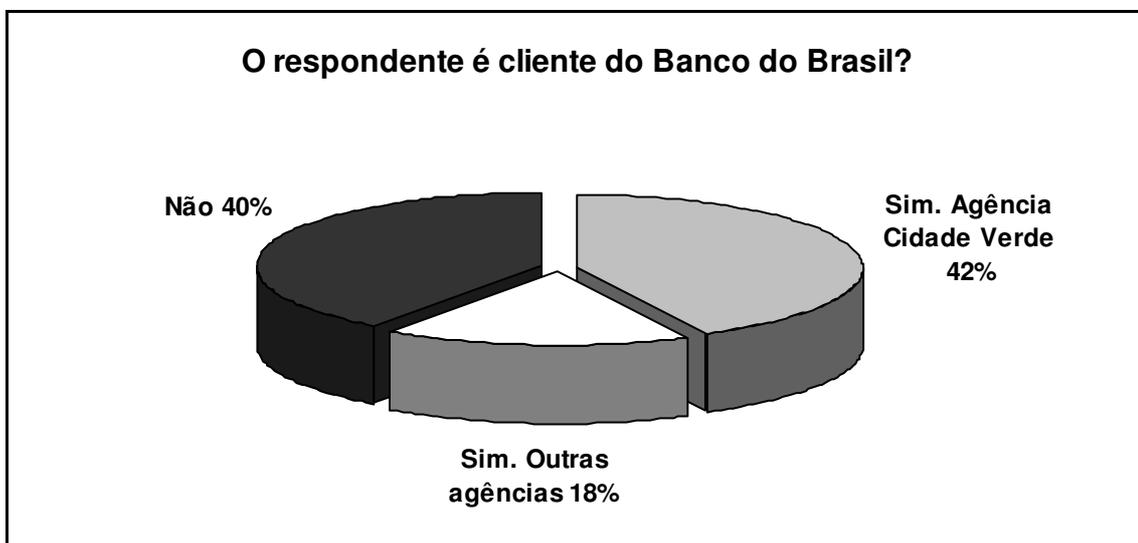
Podemos deduzir, portanto, que os clientes estudados possuem experiência e conhecimento do funcionamento do setor bancário, facilitando seu entendimento quanto à sistemática e rotinas de um banco e suas formas de atendimento. Isso pode torná-los mais críticos quanto ao tratamento que recebem e sistemas que são utilizados no atendimento.

No entanto, os bancos também devem estar atentos às práticas utilizadas para iniciantes, familiarizando-os com o sistema, facilitando seu aprendizado e assim, tornando-os clientes satisfeitos com os serviços e facilidades ofertadas.

O questionário também foi aplicado para pessoas que estavam dentro da agência, e por esse motivo não podemos afirmar com certeza se todos eram clientes do Banco do Brasil ou não. Segmentar os entrevistados entre clientes e simplesmente usuários do sistema e ainda, se cliente do Banco do Brasil, identificar qual a agência de relacionamento, são os objetivos da pergunta seguinte.

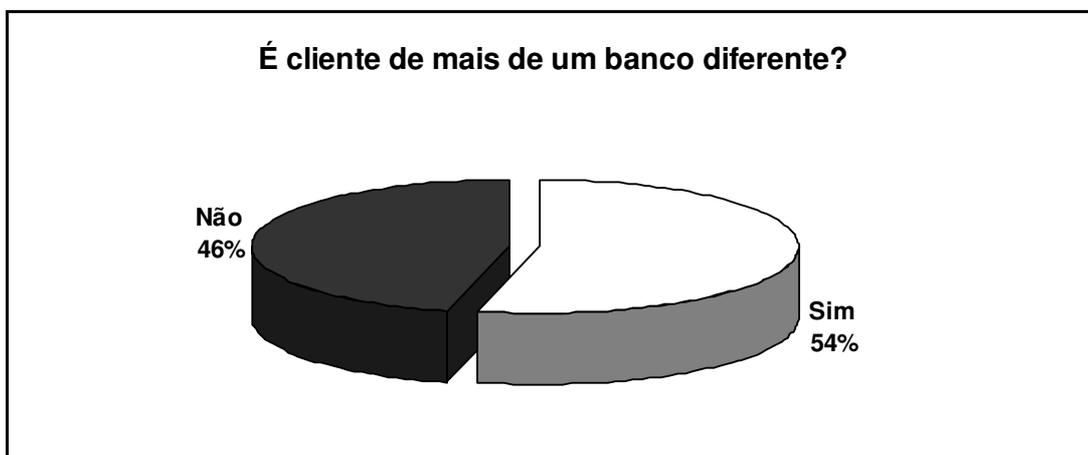
Com base nos resultados, percebeu-se que a agência também atende a clientes de toda a rede pois 18% dos entrevistados são clientes de outras agências. Por tratar-se de um banco mundial, o Banco do Brasil possui uma rede presente em muitas cidades, facilitando o relacionamento do cliente com o banco. Quase metade dos entrevistados (40%), no entanto, não são clientes do Banco, apesar de utilizar-

se de seus serviços para os mais diversos atendimentos que o Banco do Brasil oferece à população local.



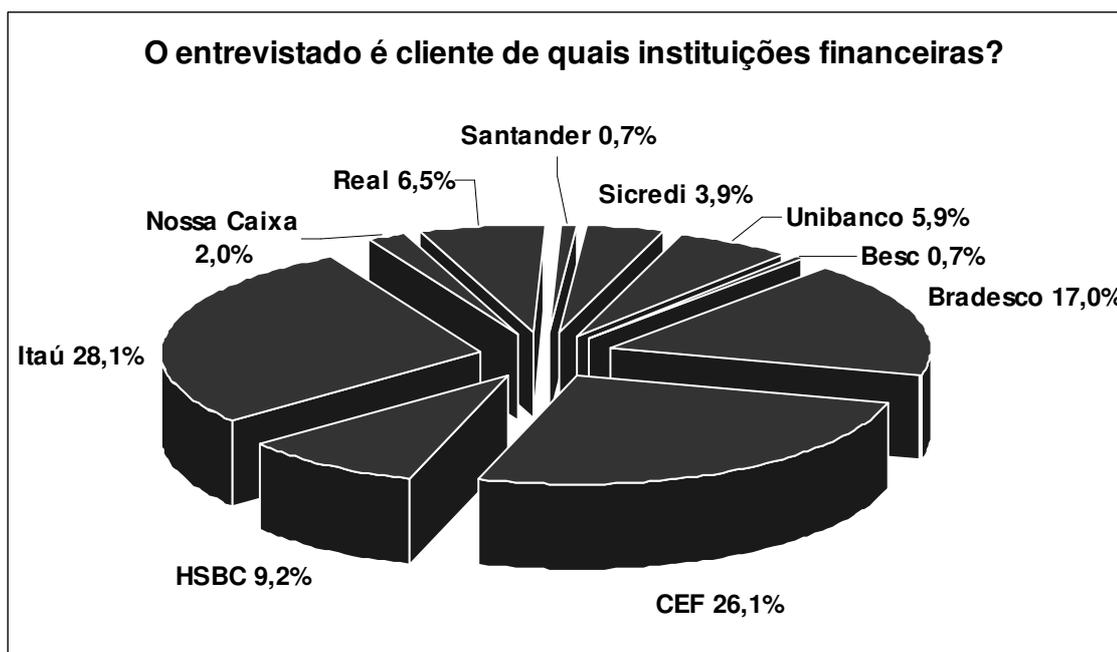
**Gráfico 2 – Percentual de clientes da agência, clientes de outras agências e usuários do Banco do Brasil**

Por tratar-se de possíveis clientes de outros bancos, e dentro do período de experiência possuído pelo respondente, a terceira questão buscou identificar se o entrevistado possui experiência em outras instituições bancárias, possibilitando-o um parâmetro para comparação entre os serviços prestados nas diferentes organizações.



**Gráfico 3 – Relacionamento com outros bancos no momento da entrevista**

Podemos visualizar através deste gráfico, que mais da metade dos entrevistados possuem contas em mais de uma instituição bancária, mostrando como é frágil o elo que une o cliente ao banco. No gráfico seguinte podemos visualizar as principais instituições financeiras em que os respondentes possuem operações, excetuando-se o Banco do Brasil:



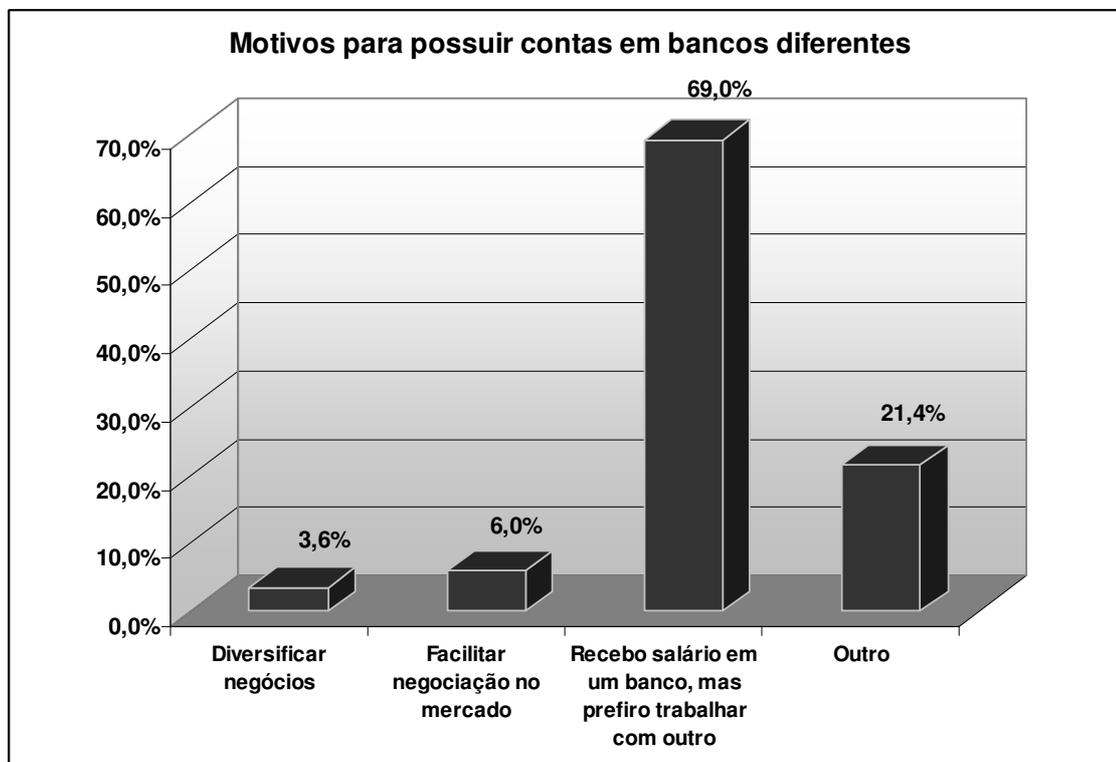
**Gráfico 4 – Instituições financeiras onde os entrevistados possuem operações**

O maior percentual (28,1%) são clientes do banco Itaú, o que se deve, principalmente, à recente transição da folha de pagamento do Governo do Estado do Paraná deste banco para o Banco do Brasil. Muitos servidores estaduais passaram a receber salários no Banco do Brasil, sem, no entanto, encerrar seu relacionamento com o banco anterior. Esta constatação fica clara também quando visualizamos o Gráfico 5.

A partir desta questão, as perguntas foram direcionadas para os itens que o cliente considera importantes num atendimento bancário, objetivando visualizar as preferências e permitir uma relação com as reclamações expressadas.

Para aumentar a satisfação do cliente e conseqüentemente mantê-lo fiel à organização, muitas empresas têm investido em programas de relacionamento e promoções. No entanto, faz-se necessário identificar os motivos que levam o cliente

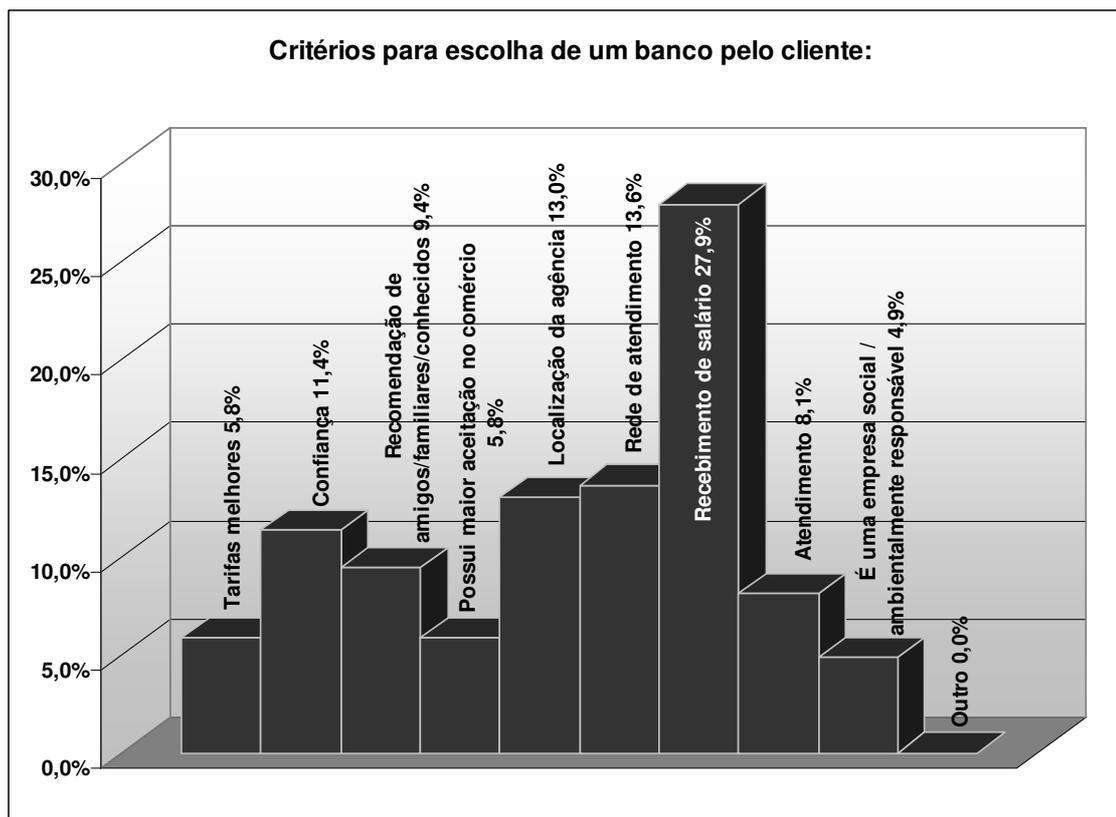
a ter essa diversificação. Para verificarmos essas razões, aplicamos a pergunta seguinte.



**Gráfico 5 – Motivos para possuir operações em mais de uma instituição financeira**

Apesar do tempo de experiência que os entrevistados demonstraram ter, muitos deles tiveram seu contato inicial na folha de pagamento da organização onde trabalham e assim, passaram a relacionar-se apenas com o banco onde inicialmente foram orientados a abrir uma conta-salário. A partir dessa informação, pode-se destacar a importância da atuação dos negócios do banco com as empresas da região, oferecendo o serviço de pagamento eletrônico de salários, facilitando o pagamento dos proventos de seus funcionários, e possibilitando a abertura de contas novas, aumentando a base de contas correntes e clientes da agência.

Mesmo assim, apenas a abertura de uma conta corrente salário não é suficiente para manter um cliente fiel à instituição. Apesar de ser o principal motivo de manutenção de um cliente junto ao banco, pode-se relacionar outros critérios utilizados pelos entrevistados para escolher uma instituição bancária, conforme as respostas obtidas na questão seguinte:

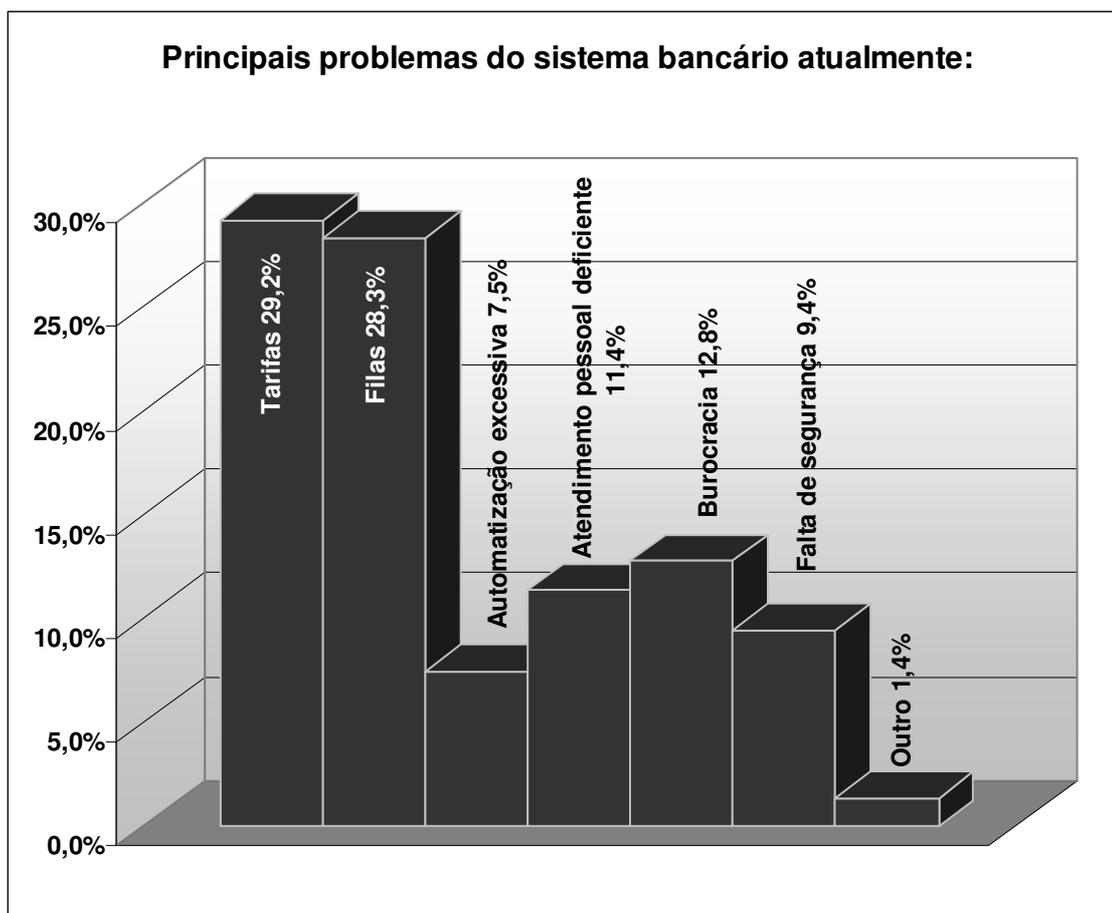


**Gráfico 6 – Crítérios para escolha de um banco pelo cliente**

O segundo e o terceiro itens relacionados pelos entrevistados como principais critérios para a escolha de um banco são rede de atendimento e localização da agência, demonstrando que o cliente procura também facilidade de relacionamento com o banco. Ter agências à disposição em diversas cidades e oferecer facilidade de acesso às mesmas são importantes, facilitando o dia-a-dia e o atendimento dos clientes, mesmo quando estes se encontram fora de sua cidade. Neste critério, o Banco do Brasil é exemplar, possuindo 4 mil agências e 15,1 mil pontos de atendimento distribuídos em 3,1 mil cidades e 22 países.

Outro item importante é a confiança demonstrada pelo banco para a condução de seus negócios. O Banco do Brasil é um banco forte, com uma marca que possui tradição de 200 anos de história, freqüentemente relacionado em pesquisas “Top of Mind” de diversas regiões.

A partir da questão seguinte, o foco é direcionado para os problemas apontados pelos clientes, para identificação das insatisfações, do plano genérico para o específico.



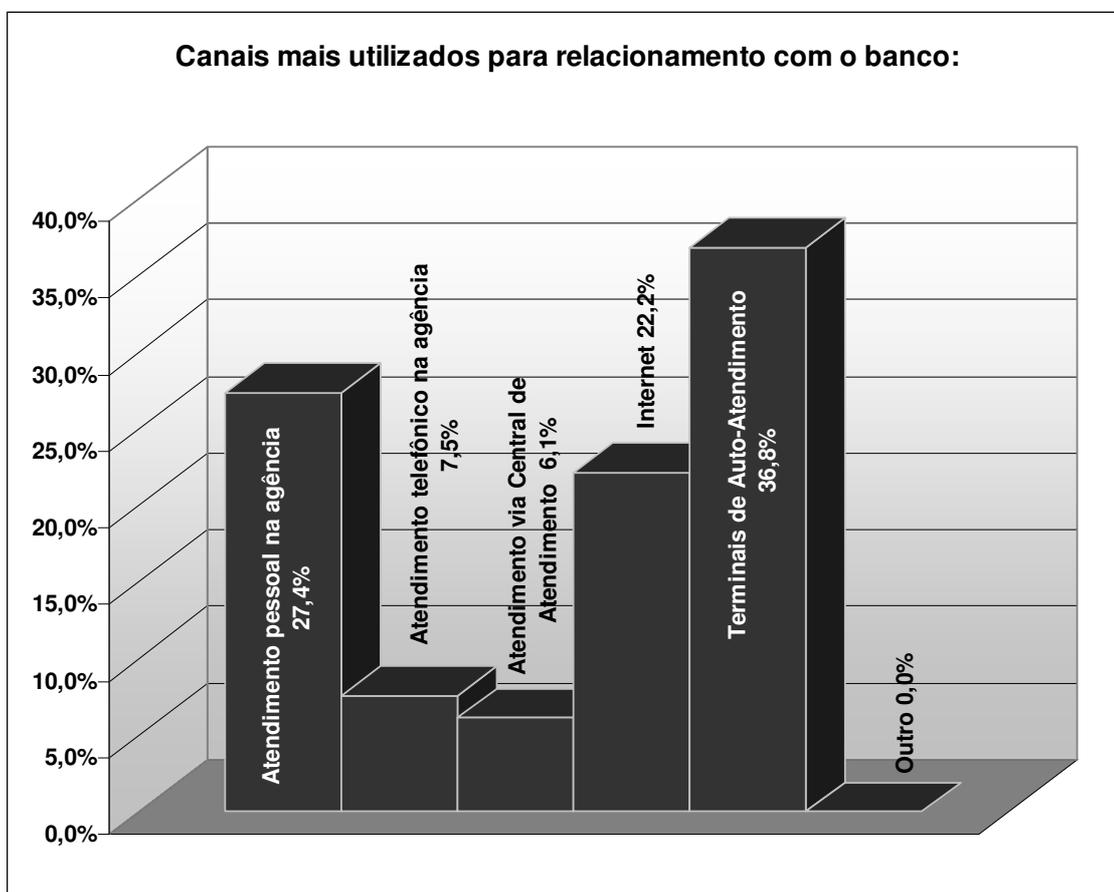
**Gráfico 7 – Principais problemas do sistema bancário nacional atualmente**

A primeira questão deste bloco busca levantar os principais problemas do sistema bancário nacional apontado pelos entrevistados. A grande maioria reclama que as tarifas cobradas pelos bancos são abusivas e as filas dentro das agências são grandes, ocasionadas por demora no atendimento.

O valor das tarifas é aceito como compatível com os produtos ou serviços recebidos se a qualidade for equivalente ao preço pago. Para tanto, é necessário que o atendimento seja de excelência, agregando valor ao produto.

As filas existentes no Banco do Brasil do Estado do Paraná devem-se, em grande parte, ao aumento no fluxo de pessoas na agência devido à transferência da folha de pagamento dos servidores estaduais e recolhimento de tributos estaduais, que antes pertenciam exclusivamente ao Banco Itaú. As filas podem ser diminuídas se os clientes evitarem ir até a agência, realizando suas transações bancárias através dos facilitadores de atendimento disponíveis, como o atendimento telefônico automatizado e a Internet. Para verificar quais os canais de atendimento mais

utilizados pelos entrevistados, aplicamos a pergunta seguinte, obtendo o resultado demonstrado no gráfico a seguir:

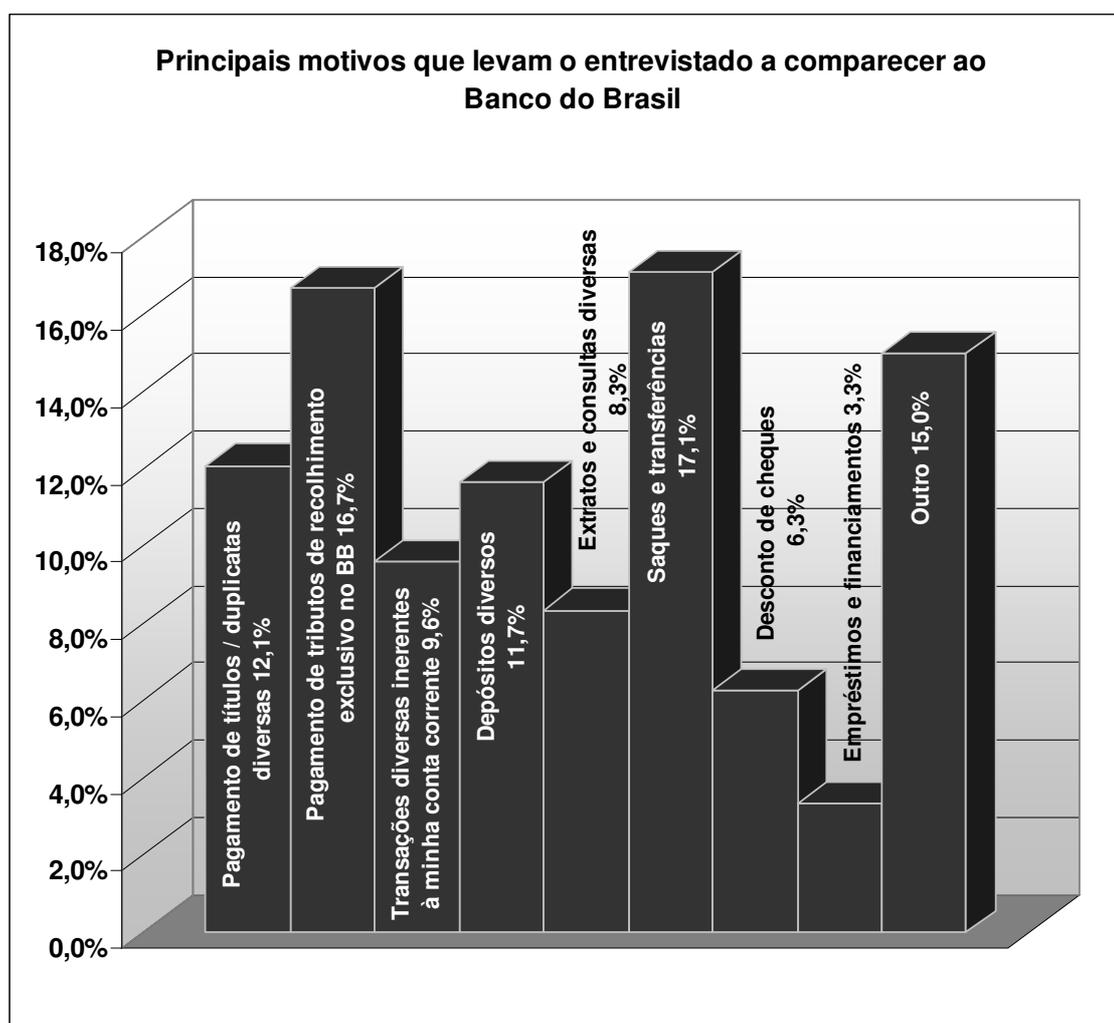


**Gráfico 8 – Principais canais de atendimento utilizado pelos entrevistados**

Apesar do esforço dos funcionários em informar seus clientes das facilidades da utilização da Internet e atendimento telefônico automatizado, grande parte dos clientes comparece à agência, para atendimento pessoal ou utilização dos terminais de auto-atendimento, o que pode explicar as filas constantes nas agências.

As fraudes e a aparente fragilidade da segurança dos meios eletrônicos de transações bancárias (telefone e Internet) são as justificativas mais utilizadas pelos clientes que evitam utilizar estes meios para realizar suas operações. Além disso, a automatização e os tutoriais são tidos como insuficientes para atender às necessidades dos clientes, que preferem um atendimento personalizado e dinâmico, tratando seus negócios pessoalmente.

Devido ao fato de grande parte dos entrevistados preferir comparecer às agências para realizar suas operações, levantamos as principais transações realizadas pelos clientes e usuários. Os resultados se mostraram conforme o Gráfico 9:



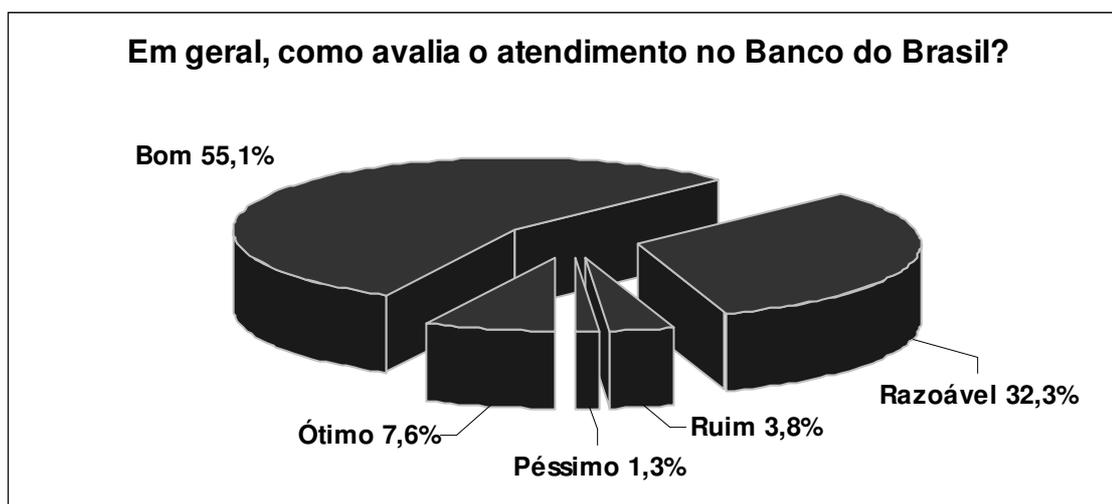
**Gráfico 9 – Motivos para comparecimento às agências do Banco do Brasil**

O maior percentual refere-se a saques e transferências, demonstrando que os clientes ainda resistem (ou simplesmente preferem) em utilizar o cartão de débito / crédito para realizar suas compras. Outra razão verificada é a existência de grande número de contas-salário, onde o cliente apenas retira o valor referente aos proventos, sem deixar saldo em conta, receoso de débito de tarifas (item já verificado em questão anterior).

Outro item com grande percentual de respostas é o recolhimento de tributos exclusivos no Banco do Brasil. Como relatado anteriormente, a demanda aumentou após a decisão do governo estadual em transferir estes serviços a um banco estatal.

Inesperadamente, o campo “outros” apontou grande percentual. Dentre as justificativas respondidas pelos entrevistados, a grande maioria informou que comparece à agência sempre que deseja reclamar de algum serviço / atendimento, preferindo tratá-lo pessoalmente com o gerente de sua conta. Outra razão ainda apontada refere-se à busca de informações que não foram suficientemente prestadas pelos outros canais (atendimento telefônico, terminais de auto-atendimento ou Internet). Podemos destacar, então, a importância da existência de informações claras e atendentes bem treinados nestes canais alternativos, o que resultaria em redução de trabalho para as agências, que podem dirigir esforços para a busca de novos mercados e realização de novos negócios.

As últimas questões avaliam o conceito que os entrevistados possuem sobre o atendimento no Banco do Brasil e os pontos críticos, onde podem ser realizadas melhorias. As respostas obtidas podem ser visualizadas conforme Gráfico 10:

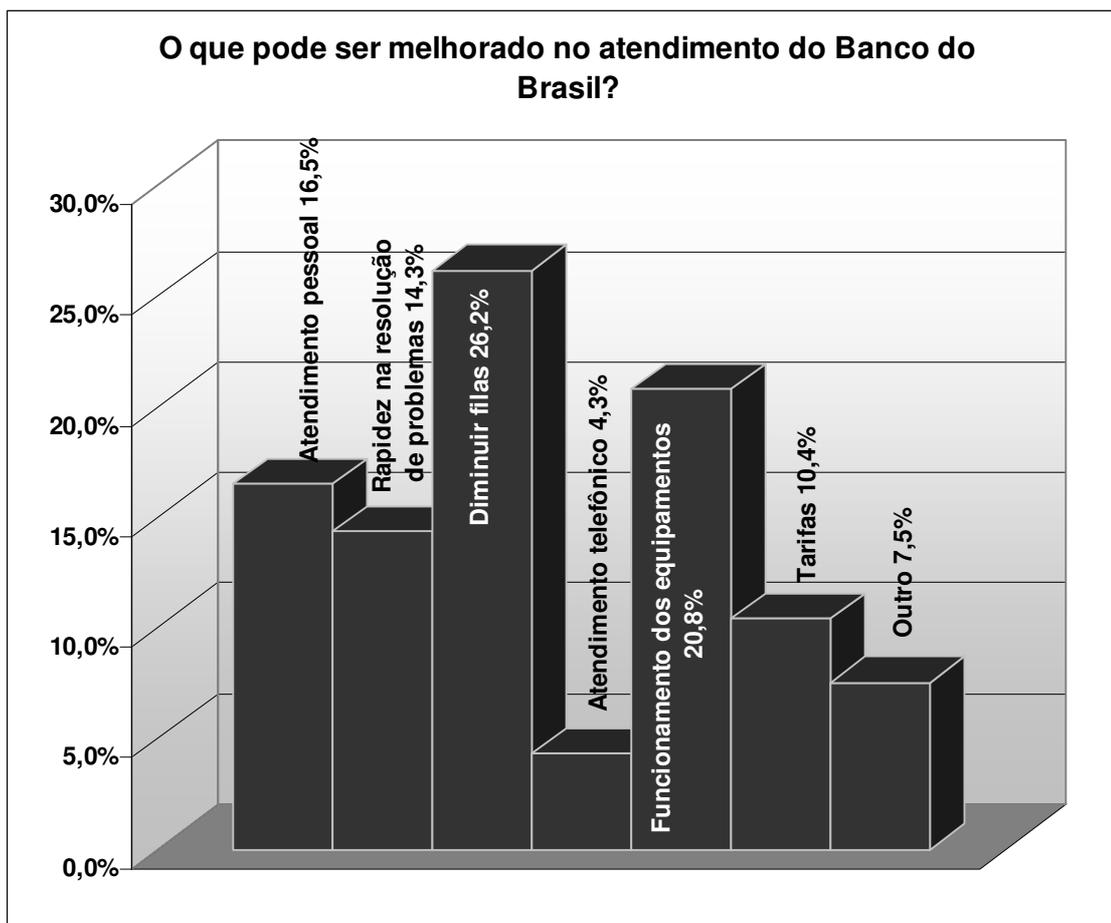


**Gráfico 10 – Como o entrevistado avalia o atendimento no Banco do Brasil**

Apesar das reclamações e insatisfações apontadas, o atendimento do Banco do Brasil foi avaliado como bom, porém 32% ainda o consideram razoável, demonstrando que o Banco ainda possui muitos pontos a serem melhorados. É

necessária uma busca incessante pela qualidade nos serviços prestados, para satisfazer constantemente os clientes, de modo a buscar uma avaliação melhor.

Para identificar quais as áreas que necessitam de mais atenção, a última questão foi elaborada, onde podemos visualizar mais facilmente os pontos a serem aperfeiçoados, conforme avaliação dos entrevistados:



**Gráfico 11 – O que pode ser melhorado no atendimento do Banco do Brasil**

As filas são apontadas como os maiores problemas no Banco do Brasil. Como citado anteriormente, isso se deve ao crescimento no fluxo de pessoas que inevitavelmente passou a comparecer ao banco para realizar seus compromissos. No entanto, para que o atendimento seja de excelência, é necessário que as agências destaquem uma força tarefa, principalmente nos períodos de maior movimentação de pessoas (geralmente concentrados na primeira quinzena do mês, quando vencem a grande parte dos tributos estaduais) para atender a esse aumento na demanda.

Corrêa & Caon (2002, p. 349) resumem alguns aspectos importantes na administração de filas de clientes, a saber:

- a) a existência de filas é mau sinal da óptica do serviço ao cliente e bom sinal da óptica estrita da utilização de recursos. O equilíbrio adequado deve ser buscado;
- b) devemos procurar olhar a fila sob a óptica do consumidor para entender suas expectativas, percepções e angústias;
- c) a espera normalmente pode ser considerada tolerável pelo cliente em horários de pico, mas não a qualquer momento;
- d) o tempo de espera deve parecer aceitável e razoável;
- e) a prioridade no atendimento deve ser percebida como justa;
- f) deve haver baixa incerteza por parte do cliente quanto ao tempo que terá de esperar;
- g) observar cuidadosamente as condições nas quais o cliente terá de esperar;
- h) devemos pensar em meios de distrair o cliente para reduzir sua sensação de espera, como dar ao cliente algo para fazer que lhe dê a sensação de que o atendimento já se iniciou, prover locais de espera confortáveis, entre outros. É preferível utilizar o tempo em fila para alguma atividade útil, como o treinamento do cliente;
- i) podemos tentar reduzir a aleatoriedade do processo de chegada de clientes utilizando sistemas como o de reservas;
- j) podemos mudar o número de servidores para reduzir o tempo de espera em filas;
- k) podemos fornecer pontos de atendimento diferenciados, para tipos específicos de serviço, para maior proporcionalidade entre demanda de serviços e tempos de espera.

A falha no funcionamento dos equipamentos foi o segundo item apontado como alvo de melhorias. Neste quesito estão relacionados quedas de sistemas, terminais inoperantes por manutenção / falta de cédulas, falta de suprimentos (tonner, papel, formulários), entre outros. Em atenção a este item, o Banco do Brasil está realizando constante monitoração, apurando estatísticas de atendimento e inoperância, para fazer com que as máquinas permaneçam fora de funcionamento

pelo menor tempo possível. Além disso, o serviço de manutenção dos equipamentos é terceirizado, de modo a dar agilidade ao atendimento às chamadas realizadas pelas agências.

As tarifas, apontadas pelos entrevistados como um dos problemas do sistema bancário nacional, alcançaram apenas o quinto lugar dentre os itens que podem ser melhorados no Banco do Brasil. Isso demonstra que os valores praticados pelo banco estão compatíveis com os serviços prestados, fazendo com que os clientes percebam o valor que o serviço / produto está sendo recebido; ou ainda, que os outros problemas são mais graves.

Ao finalizar a entrevista, o campo introduzido após o pré-teste, para anotações e sugestões, recebeu inúmeros relatos a respeito de atendimento pessoal, sobretudo sobre a postura dos funcionários atendentes do Banco do Brasil. Este item foi o terceiro mais votado, dentre os passíveis de melhoria atualmente, demonstrando que deve existir uma preocupação maior quanto ao atendimento pessoal prestado dentro das agências, como cortesia, simpatia, empatia e respeito.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É notória a preocupação crescente das empresas em avaliar constantemente seu processo produtivo de modo a satisfazer a necessidade de clientes, concentrando-se no desenvolvimento de vínculos mais sólidos e relacionamentos mais duradouros. No setor de serviços, como o bancário, essa visão é fundamental, uma vez que o diferencial está no atendimento prestado.

Os clientes de hoje são mais conscientes de seus direitos, mais instruídos em relação aos preços, mais exigentes das qualidades dos produtos e serviços que procuram e são abordados por um número maior de concorrentes com ofertas semelhantes. A busca das empresas atualmente está concentrada na atração e manutenção de clientes fiéis, tornando-os rentáveis em longo prazo.

Apesar de toda a atenção na qualidade prestada, falhas podem ocorrer, e a maneira como são corrigidas pode ser fundamental na manutenção do cliente. Estudos realizados nos Estados Unidos demonstraram que clientes que tiveram suas reclamações atendidas mostraram-se mais fiéis do que aqueles que foram bem atendidos na primeira vez (LOBO, 1996, p. 173). Essa habilidade é chamada de capacidade de recuperação por Lobo, mas também pode ser conhecida como recuperação de falhas em serviços, por outros autores.

A elaboração do presente trabalho apresentou algumas limitações, que influenciaram no desenvolvimento do estudo e nos resultados alcançados. Dentre elas, podemos relatar:

- a) a pesquisa foi realizada em apenas uma agência, dentre as 5 existentes na cidade de Maringá/PR; a amostra representa uma mínima parcela dos clientes e usuários que utilizam o sistema do Banco do Brasil na cidade. Um estudo realizado nas demais agências, com mais entrevistados, poderia desconcentrar as respostas e daria uma visão mais abrangente sobre o assunto;
- b) as entrevistas foram realizadas num período de apenas duas semanas e os procedimentos práticos da construção da monografia foram realizados em praticamente um mês. Um espaço de tempo maior para a elaboração,

aplicação e análise dos resultados poderia trazer estudos mais aprofundados e pesquisas mais detalhadas a respeito dos resultados alcançados, permitindo um diagnóstico mais aplicável e preciso à empresa; e

- c) houve falha na comunicação com os tutores e orientadores da disciplina, a troca de informações e o suporte foi moroso e insuficiente, ocasionando atrasos na realização das etapas de pesquisa.

O presente trabalho buscou levantar dados sobre as reclamações realizadas pelos clientes bancários às instituições fiscalizadoras, como o PROCON e o Banco Central. O resultado encontrado foi confrontado com uma pesquisa realizada no Banco do Brasil, mais especificamente na agência Cidade Verde, em Maringá/PR.

A maior insatisfação que pudemos apurar em ambas as pesquisas está relacionado ao atendimento pessoal recebido. Muitos clientes queixam-se de falta de respeito e de postura por parte dos atendentes, e das constantes filas dentro das agências. É muito importante obter as informações do cliente sobre a qualidade do serviço desejado. Essa prática consiste em saber ouvir e pode ser definida em forma de especificações e requisitos que, se seguidos fielmente, serão de grande auxílio para alcançar o resultado esperado.

O atendimento pessoal de qualidade é de fundamental importância dentro do setor de serviços bancários, é um conjunto integrado de elementos onde estão incluídos os produtos do banco, o ambiente físico, a estrutura de trabalho e os funcionários. Na percepção da qualidade prestada, o cliente avalia essas diversas variáveis, ponderando cada quesito de acordo com sua necessidade e com o tratamento recebido.

É importante destacar que a postura do funcionário é a imagem que o cliente terá da empresa como um todo, cada pessoa é responsável pelo trabalho de toda a organização. As instalações físicas também fornecem informações a respeito da empresa. Os padrões seguidos pelo Banco do Brasil demonstram uma uniformidade para que o cliente identifique a organização qualquer agência que encontrar, e por isso é importante segui-lo, mantendo também o ambiente limpo e livre de obstáculos que apresentem dificuldades para o cliente e para a realização do trabalho pelo funcionário.

No atendimento bancário, o cliente avalia a qualidade através da satisfação de suas necessidades, observadas suas expectativas, que pode significar um

aumento no limite de crédito, esclarecimento de dúvidas a respeito de um fundo de investimento, fornecimento de novas linhas de crédito, talonário de cheques, modalidades de cobranças, entre outros.

Para tanto, empresas desenvolvem programas para fidelização de seus clientes, assim como no Banco do Brasil temos o programa de retenção de clientes, por exemplo. O programa é capaz de desenhar o perfil do cliente, de acordo com os dados cadastrais e movimentos financeiros registrados pelo sistema, destacando os produtos do banco que possuem maior propensão para satisfação de suas necessidades. Esse tipo de ferramenta auxilia nas negociações e facilita a visualização de informações a respeito do cliente, poupando tempo do atendente que pode utilizá-lo em outras atividades mais produtivas para a organização.

No entanto, é fundamental destacar que a tecnologia é importante para a realização do trabalho no banco, porém o alicerce principal onde se constrói o relacionamento com o cliente está no atendimento pessoal. Falhas infelizmente ocorrem e muitas vezes são inevitáveis, porém a maneira como são tratadas definem a probabilidade do cliente voltar a realizar negócios com a organização. É importante que as reclamações sejam encorajadas, que os funcionários sejam treinados para ouvi-las e resolvê-las, dando um retorno eficiente no menor espaço de tempo possível.

Com relação às filas, um dos principais problemas apontados pelos clientes na pesquisa realizada, sugere-se que trabalhos sejam direcionados no sentido de informar o cliente das facilidades dos canais alternativos de atendimento, como internet e centrais telefônicas, através de campanhas de conscientização. O atendimento dentro das agências precisa ser dinâmico, aproveitando esses momentos para informação e direcionando os clientes para o auto-atendimento. Novos pontos de arrecadação de tributos de recolhimento exclusivo do Banco do Brasil já estão sendo providenciados através de convênios realizados pelas superintendências em todo o Estado, e a divulgação desses postos alternativos também auxiliam na redução de filas dentro das agências. Além dessas práticas, o destacamento de força-tarefa adicional em períodos de maior fluxo de pessoas, através de caixas especializados em atendimentos específicos, também promovem rapidez no atendimento e conseqüentemente, diminuição do tempo de espera em filas, elevando o nível de satisfação.

Durante o atendimento ao cliente, faz-se necessário o desenvolvimento de certas atitudes pessoais, que em conjunto com os princípios de atendimento, contribuem para o exercício da qualidade na prestação de serviços. Sugere-se que essas práticas sejam sempre lembradas e aperfeiçoadas, incentivando o funcionário a expor suas idéias, promovendo o debate construtivo para o desenvolvimento de novas formas de trabalho, visando sempre à qualidade do serviço e a satisfação do cliente. Uma palavra gentil, um sorriso no rosto, um tom de voz adequado e empatia fazem a diferença no atendimento, principalmente quando o cliente está insatisfeito e irritado.

## REFERÊNCIAS

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Instituições mais reclamadas. Disponível em: <<http://www3.bcb.gov.br/ranking/idxrc.do>> Acesso em: 29 jul. 2007.

BANCO DO BRASIL. Disponível em: <<http://www.senado.gov.br/comunica/historia/bb.htm>> Acesso em: 10 ago. 2007.

BANCO DO BRASIL. Conheça o BB. Disponível em: <<http://www.bb.com.br>> Acesso em: 10 ago. 2007.

BARLOW, Janelle & MOLLER, Claus. *Reclamação de cliente? Não tem melhor presente*. Usando o feedback do cliente como uma ferramenta estratégica. São Paulo: Futura, 1996.

BRASIL. Congresso Nacional. Lei n. 8.078. Brasília, 1990.

BRASIL. Conselho Monetário Nacional. Resolução 2.878. Brasília, 2001.

BRASIL. Senado Federal. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, 1988.

CASTRO, Ana Priscila Toledo de. *O Movimento Consumerista e o Código de Defesa do Consumidor Bancário*. O Estado do Paraná. Direito e Justiça. Curitiba, 30 nov. 2003, p. 5.

CHURCHILL, G. A. & PETER, J. P. *Marketing: Criando Valor para o Cliente*. São Paulo: Saraiva, 2000.

CORRÊA, Henrique L. & CAON, Mauro. *Gestão de Serviços. Lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes*. São Paulo: Atlas, 2002.

FREITAS, Newton. *Código de Defesa do Consumidor Bancário*. Disponível em <<http://www.newton.freitas.nom.br/artigos.asp?cod=154>> Acesso em: 12 out. 2006.

GIANESI, Irineu G. N. & CORRÊA, Henrique Luiz. *Administração Estratégica de Serviços*. Operações para satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1994.

HILDEBRAND, Antonio Roberto (org.). *Código de Defesa do Consumidor Bancário*. Doutrina, Legislação e Jurisprudência. São Paulo: Mundo Jurídico, 2001.

HILLBRECHT, Ronald. *Economia Monetária*. São Paulo: Atlas, 1999.

HISTÓRIA DE MARINGÁ. Disponível em <<http://www.maringa.com/historia/historia.php>> Acesso em: 10 ago. 2007.

IBGE. Banco de Dados Cidades. Disponível em <[www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)>. Acesso em: 10 ago. 2007.

- LOBOS, Julio. *Encantando o Cliente – Externo e Interno*. São Paulo: J. Lobos, 1993.
- MARINGÁ. Nossa Cidade. Disponível em <<http://www.maringa.pr.gov.br>> Acesso em: 10 ago. 2007.
- MARTINS, Ives Gandra da Silva. *Os bancos e o Direito do Consumidor*. Revista Jurídica Consulex, Brasília, ano IX, n. 215, 31 dez. 2005.
- MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de Marketing*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- PROCON. Dados dos atendimentos 2005. Disponível em <<http://www.pr.gov.br/procon/ANALISE2005.pdf>> Acesso em: 05 abr. 2007.
- PROCON. Estatísticas dos atendimentos - Análise 2000. Disponível em <[http://www.pr.gov.br/proconpr/00\\_atend.html](http://www.pr.gov.br/proconpr/00_atend.html)> Acesso em: 05 abr. 2007.
- REIS, Luiz Felipe S. Dias. *Gestão da Excelência na Atividade Bancária*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- SOLOMON, Michael R. *O compromisso do consumidor: comprando, possuindo, sendo*. Porto Alegre: Bookmman, 2002.
- WALD, Arnaldo. *Proteção Legal do Cliente de Banco*. Revista Jurídica, Porto Alegre, n. 300, out. 2002.
- WIKIPÉDIA – A enciclopédia livre. Banco do Brasil. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Banco\\_do\\_Brasil](http://pt.wikipedia.org/wiki/Banco_do_Brasil)>. Acesso em: 10 ago. 2007.

## **APÊNDICE A**

### **FORMULÁRIO DE COLETA DE DADOS**

## QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE

### 1. Há quanto tempo aproximadamente é cliente / usuário do sistema bancário?

- menos de 1 ano  
 entre 1 e 5 anos  
 entre 5 e 10 anos  
 há mais de 10 anos  
 não sabe informar

### 2. O respondente é cliente do Banco do Brasil?

- Sim. Agência: \_\_\_\_\_  
 Não. É cliente de outro banco?  
 Qual(is)? \_\_\_\_\_

### 3. É cliente de mais de um banco diferente?

- Sim. Quais? \_\_\_\_\_  
 Não. (Vá para a questão 5.)

### 4. Por que possui contas em mais de um banco?

- Diversificar negócios  
 Facilidade de negociação no mercado  
 Recebo salário em um banco, mas prefiro trabalhar com outro.  
 Outro: \_\_\_\_\_

### 5. Por que escolheu o banco em que possui conta?

- Tarifas melhores  
 Confiança  
 Recomendação de amigos/familiares/conhecidos  
 Possui maior aceitação no comércio  
 Localização da agência  
 Rede de atendimento (possui pontos de atendimento em várias localidades)  
 Recebo salários neste banco  
 Atendimento (cortesia, rapidez no atendimento, ausência de burocracia)  
 É uma empresa social/ambientalmente responsável  
 Outro: \_\_\_\_\_

### 6. Em sua opinião, quais são os principais problemas do sistema bancário atualmente?

- Tarifas  
 Filas  
 Automatização (crescente utilização de máquinas em detrimento ao atendimento pessoal)  
 Atendimento pessoal deficiente (atendentes mal instruídos e/ou capacitados)  
 Burocracia  
 Falta de segurança (assaltos, hackers, fraudes)  
 Outro: \_\_\_\_\_

### 7. Qual o principal canal utilizado para relacionamento com o banco?

- Atendimento pessoal na agência  
 Atendimento telefônico na agência  
 Atendimento telefônico via Central de Atendimento  
 Internet (Site do banco, Gerenciador Financeiro)  
 Terminais de Auto-Atendimento (TAA)  
 Outro: \_\_\_\_\_

### 8. Quais os principais motivos que o levam a comparecer à agência do Banco do Brasil?

- Pagamento de títulos/duplicatas diversas  
 Pagamento de tributos de recolhimento exclusivo no BB  
 Transações diversas inerentes à minha conta corrente  
 Depósitos diversos  
 Extratos e consultas diversas  
 Saques e transferências  
 Desconto de cheques  
 Empréstimos e financiamentos  
 Outro: \_\_\_\_\_

### 9. Em geral, como avalia o atendimento no Banco do Brasil?

- Ótimo  
 Bom  
 Razoável  
 Ruim  
 Péssimo

### 10. O que pode ser melhorado no atendimento do Banco do Brasil?

- Atendimento pessoal (simpatia, agilidade, disposição)  
 Rapidez na resolução de problemas  
 Diminuir filas  
 Atendimento telefônico  
 Funcionamento dos equipamentos (terminais, caixas, computadores do atendimento)  
 Tarifas  
 Outro: \_\_\_\_\_

### 11. Comentários / Sugestões:

---



---



---



---



---