

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

**Carla Nunes Pimentel**

**O DESAFIO DA EXCELÊNCIA DO ATENDIMENTO BANCÁRIO:  
Enfoque nas causas de insatisfação entre clientes**

**Porto Alegre**

**2007**

**Carla Nunes Pimentel**

**O DESAFIO DA EXCELÊNCIA DO ATENDIMENTO BANCÁRIO:  
Enfoque nas causas de insatisfação entre clientes**

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

**Orientador: Prof. Carlos Alberto Vargas Rossi  
Tutor: Prof. Paulo Abdala**

**Porto Alegre**

**2007**

# UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

## REITOR

José Carlos Ferraz Hennemann

## VICE-REITOR

Pedro Cezar Dutra Fonseca

## DIRETOR DA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Antônio Domingos Padula

## VICE-DIRETOR DA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Norberto Hoppen

## CHEFE DA BIBLIOTECA SETORIAL DA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Tânia Marisa de Abreu Fraga

### DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)

P644d

Pimentel, Carla Nunes

O desafio do atendimento bancário: enfoque nas causas de insatisfação entre clientes/ Carla Nunes Pimentel  
Porto Alegre, 2007.

61p.

Monografia (MBA) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul,  
Escola de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração.  
Porto Alegre, 2007..

“Orientador: Prof. Dr. Carlos Alberto Rossi”

1. Administração 2. Banco 3. Atendimento bancário 4. Satisfação do cliente. I. Título II. Título: Enfoque nas causas da insatisfação do cliente.

CDU 658.89

**Carla Nunes Pimentel**

**O DESAFIO DA EXCELÊNCIA DO ATENDIMENTO BANCÁRIO:  
Enfoque nas causas de insatisfação entre clientes**

**Trabalho de conclusão aprovado para obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios Financeiros do curso de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.**

**Orientador: Prof. Carlos Alberto Vargas Rossi  
Tutor: Prof. Paulo Abdala**

## **DEDICATÓRIA**

**Dedico este trabalho a meus pais, pelo amor e dedicação com que me criaram.**

*O verdadeiro amor não se conhece por aquilo que exige, mas aquilo que oferece. Jacinto Benavente*

## AGRADECIMENTOS

Ao conquistar mais esta etapa, devo reconhecer que não foi uma vitória só minha, muitas pessoas contribuíram ao longo desta caminhada. Assim quero agradecer a todos, que de alguma forma, participaram desse processo:

Agradeço a Deus a vida; a saúde, a família maravilhosa que me proporcionou, e os amigos enviados na hora certa.

Agradeço de maneira especial meu Prof. Tutor querido, Paulo Abdala pelas idéias, sugestões, paciência e incentivo constante, enfim por seu empenho e pela ótima orientação, sem a qual não teria conseguido terminar este estudo. Valeu prof!

Agradeço a minhas irmãs e a meu mano Miguel a compreensão da ausência de muitas horas, por vezes indispensáveis, para o caminho do aprendizado.

Agradeço a meus pais.

A meu pai por ser um homem íntegro, justo e amoroso, o qual sempre tive como exemplo de bondade e dedicação. E a minha mãe por ser uma mulher de fibra, carinhosa, uma super mãe no exato sentido da palavra.

A estas duas pessoas, agradeço as muitas noites mal dormidas, enquanto velavam meu sono, a primeira mamadeira, o primeiro brinquedo, a história contada antes de dormir, o lugarzinho quente na cama quando os “monstros” saíam do armário, a espera na porta da escola no primeiro dia de aula e, anos depois... a preocupação com que me aguardavam a noite, enquanto divertia me com amigos.

Agradeço muito o cheque pra faculdade que possibilitou a realização de um sonho conjunto. E acima de tudo, meu muito obrigada, por sempre acreditarem em mim.

A vocês dois, dedico este trabalho.

## RESUMO

O presente trabalho tem como principal objetivo mostrar a importância da excelência no atendimento, buscando identificar quais as principais causas de insatisfação dos clientes pessoa física de uma agência do Banco do Brasil em Porto Alegre- RS. A revisão bibliográfica aborda marketing, serviços, características do serviço, administração em serviços, recuperação do serviço, qualidade, determinantes da qualidade em serviços, qualidade e vantagem competitiva, e satisfação versus insatisfação. O método utilizado para conduzir o estudo foi a pesquisa qualitativa descritiva. Com a análise da pesquisa, foram identificadas as reclamações mais frequentes e, os principais atributos geradores de insatisfação dos clientes. Foi analisado e interpretado um total de 49 reclamações no período estudado. O intuito deste trabalho foi fornecer informações que auxiliem na melhoria do atendimento bancário e servir para futuras investigações.

**Palavras-chave:** serviços, qualidade, determinantes da qualidade do serviço, recuperação do serviço, satisfação X insatisfação.

## ABSTRACT

The theme of the present study is to present the importance of a quality attendance its purpose to identify which are the most causes of the clients' dissatisfaction of the Bank of Brazil in Porto Alegre agency. The bibliographical references broach on marketing, on services, on services administration, on services recover, on quality, on quality services' attributes, on quality and the competitive advantage and satisfaction versus dissatisfaction. The method used to conduct the research was based on the descriptive qualitative survey. With the analysis research were identified the most claim frequency and the principle attributes to cause the clients dissatisfaction. Were analyzed and interpreted 49 dissatisfactions' narratives on the study period. The purpose of this work it was to provide information to assist improving the bank attendance and to serve on futures investigations.

**Key- words:** services, services recover, quality, quality services' attributes, satisfaction X dissatisfaction.



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA.....</b>	<b>16</b>
2.1 BANCO DO BRASIL SURGIMENTO.....	16
2.2 BANCO DO BRASIL ATUAL .....	17
2.3 CENÁRIO DO ESTUDO .....	18
<b>2.3.1 BB Responde .....</b>	<b>18</b>
<b>3 REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>19</b>
3.1 MARKETING .....	19
<b>3.1.1 Histórico .....</b>	<b>19</b>
<b>3.1.2 Conceito .....</b>	<b>19</b>
3.2 SERVIÇOS .....	20
<b>3.2.1 Conceito .....</b>	<b>20</b>
3.3 CARACTERÍSTICAS DE SERVIÇOS .....	21
3.4 ADMINISTRAÇÃO EM SERVIÇOS .....	24
3.5 RECUPERAÇÃO DE SERVICOS .....	26
3.6 QUALIDADE .....	30
<b>3.6.1 Conceito .....</b>	<b>30</b>
3.7 DETERMINATERS DA QUALIDADE EM SERVICOS .....	34
3.8 QUALIDADE E VANTAGEM COMPETITIVA .....	35
3.9 SATISFAÇÃO x INSATISFAÇÃO .....	36
<b>4. METODOLOGIA .....</b>	<b>38</b>
4.1. METODO DE PESQUISA .....	38
4.2 INSTRUMENTO DA COLETA DE INFORMAÇÕES .....	39
4.3 ANÁLISE DAS INFORMAÇOES .....	40
4.4 UNIVEROS DA DE PESQUISA .....	41
4.5 ESTRUTURA DA PESQUISA .....	41
<b>4.5.1 Etapa 1 Levantamento Teórico.....</b>	<b>42</b>
<b>4.5.2 Etapa 2 Análise Qualitativa .....</b>	<b>42</b>

4.5.2.1 Interpretação dos dados .....	43
<b>4.5.3 Etapa 3 Estudo dos Resultados .....</b>	<b>44</b>
<b>5 RESULTADOS .....</b>	<b>45</b>
5.1 ATENDIMENTO .....	49
<b>5.1.1 Confiabilidade .....</b>	<b>51</b>
<b>5.1.2 Empatia .....</b>	<b>52</b>
<b>5.1.3 Sensibilidade .....</b>	<b>53</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES .....</b>	<b>58</b>
6.1 RECOMENDAÇÕES .....	59
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>61</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Muitas organizações têm falhado em prestar um atendimento que satisfaça o cliente. Cada vez mais as reclamações dos clientes das instituições bancárias dizem respeito ao atendimento. No ranking de registros divulgado pelo Banco Central, em julho de 2007, ele está no topo da lista, na seqüência vem o fornecimento de documentos e o descumprimento dos prazos. O mau atendimento vem sendo identificado como principal fonte de insatisfação dos clientes.

Mas por que devemos primar tanto pelo bom atendimento?

Com as diversas mudanças que ocorreram nos últimos anos devido principalmente a globalização na economia, o grande desafio das instituições financeiras da atualidade é em “encantar” o cliente através do atendimento, pois com a acirrada disputa entre os Bancos por conquistar novos clientes, em um mercado em que todos os produtos e as taxas são muito semelhantes, torna-se indispensável a qualidade no atendimento, que serve para atrair o cliente e principalmente como diferencial junto a concorrência. Clientes cada vez mais exigentes e bem informados sabem perfeitamente identificar a empresa que se compromete e que se preocupa em atendê-los com eficácia e transparência.

Um serviço mais aprimorado é o ponto central na melhoria das relações com o cliente e torna mais difícil sua procura por outra empresa. Hooley e Saunders (2001), mostram que levantamentos nos Estados Unidos verificaram que menos de 20% da perda de negócios é devido à baixa qualidade dos produtos e somente 20% devido a preço muito alto. O motivo principal para perda de negócios é predominantemente o serviço precário – mais de 40% dos casos.

Oferecer um serviço que atenda às expectativas do cliente é uma maneira que possibilita a empresa maiores lucros e novos negócios. Neste contexto, serão mais bem sucedidas as empresas que valorizarem o atendimento diferenciado. Ficarão fora do Mercado ou em posição bem desfavorável as empresas que não perceberem que a chave para sua sobrevivência está diretamente ligada a prestar um serviço de alto nível a seus clientes.

Os mesmos autores citam que diversas pesquisas têm sido publicadas nos Estados Unidos, sobre a natureza do “serviço” e o que constitui um serviço superior ou excelente aos olhos dos consumidores.

Muito da literatura sobre as medidas de satisfação do consumidor conclui que os consumidores medem suas experiências de acordo com as expectativas do serviço que eles esperam receber. A qualidade da realização de um serviço, e subseqüentemente o nível de satisfação do consumidor estão diretamente relacionados à diferença (ou lacuna) entre as expectativas e as experiências. Hooley e Saunders (2001); Kotler (1999)

Empresas focadas no cliente preocupam-se em saber o nível de satisfação que estão proporcionando a seus clientes. Kotler (1999), afirma que uma das ferramentas utilizadas para observar e medir a satisfação do cliente é o sistema de reclamações e sugestões. “A organização centrada no cliente facilita a ele a apresentação de queixas e sugestões”. (KOTLER, 1999, p. 393). O autor apresenta como exemplo duas empresas norte americanas que instalaram linhas telefônicas especiais de prefixo 800 para facilitar aos clientes pedidos de informação e a apresentação de queixas e sugestões; e complementa afirmando que esse sistema não só ajuda as empresas a agirem mais rapidamente na solução de problemas, como também permite que recebam muitas idéias aproveitáveis para aperfeiçoamento de produtos e serviços.

Consoante com o conceito de Kotler (1999), Larry Gullede, vice-presidente sênior de pesquisa de marketing da uma empresa norte americana, afirma que: “Ao compreender as diferenças entre clientes satisfeitos e insatisfeitos, uma empresa pode aprender como manter os clientes, como fechar mais negócios e como atrair novos clientes” (GULLEDGE, apud BOONE; KURTZ, 2001, p.40)

O Banco do Brasil, maior instituição bancária da América Latina, destaca-se como banco de varejo possuindo a maior rede nacional de postos de atendimento. A empresa também é reconhecida principalmente por sua solidez e credibilidade. Buscando adequar-se ao novo cenário, muitas ações foram implementadas, tanto na área tecnológica como na qualificação de processos e de funcionários, visando fazer com que o Banco do Brasil

ficasse mais moderno e competitivo. A partir de 1996 a empresa começou a mudar sua visão de foco no produto para foco no cliente, percebendo que o posicionamento de sucesso está diretamente ligado à criação de relacionamentos contínuos com os clientes. Desde então, vem estabelecendo estratégias para expandir a sua base de clientes e promover a retenção dos mesmos, reconhecendo nestes, seu principal aliado para vencer a concorrência.

A satisfação é fator importante para a construção de relacionamento sólido entre cliente-empresa, pois se na perspectiva organizacional a retenção de clientes pode implicar em maior rentabilidade, para o cliente a satisfação é um dos principais elementos para a lealdade. Empresas preparadas para o mercado, estão cada vez mais centradas no cliente; em satisfazer suas necessidades e, fazer da busca pela excelência do atendimento ao cliente uma meta constante.

Baseado neste pensamento, a proposta deste trabalho é mostrar a importância da excelência no atendimento buscando identificar quais as principais causas de insatisfação dos clientes Pessoa Física de uma agência em Porto Alegre - RS, através do BB Responde.

Para tanto algumas perguntas serão respondidas ao longo deste trabalho:

- Quais as reclamações mais frequentes dos clientes referentes ao atendimento?
- Quais os principais atributos geradores da insatisfação destes clientes?

O presente trabalho tem como objetivo identificar e analisar as causas de insatisfação no atendimento no Banco do Brasil, tendo como foco uma agência em Porto Alegre.

Para tanto, baseado nos conceitos dos autores citados na revisão bibliográfica, pretende-se atingir alguns objetivos específicos a fim de esclarecer da melhor maneira possível o problema de pesquisa proposto.

- apresentar a reclamação (insatisfação) do cliente como ferramenta para aprimorar o atendimento.

- Identificar os atributos de um atendimento excelente na percepção do cliente.

Levantamentos efetuados pelo Banco Central revelam que o maior número de reclamações dos clientes são referentes ao atendimento. Como cada vez mais a competitividade se dará pela qualidade da prestação de serviço, os bancos devem buscar na excelência do serviço o diferencial para vencer a concorrência.

Considerando-se que:

O presente trabalho procurou identificar as principais causas de insatisfação dos clientes PF (pessoa física), com a intenção de que tais constatações possam ajudar a incrementar a qualidade dos serviços prestados aos clientes do Banco do Brasil.

O trabalho justifica-se plenamente, pois apesar de existirem muitos trabalhos sobre o mesmo tema, tal assunto não se esgota, uma vez a busca pelo aperfeiçoamento é um processo constante e inacabado.

Este trabalho está organizado em seis capítulos:

O primeiro capítulo aborda a Introdução ao tema, objetivos, justificativa, método, limitações e estrutura do trabalho proposto.

O segundo capítulo apresenta a contextualização da Empresa e o cenário de estudo.

A revisão bibliográfica é tratada no terceiro capítulo, onde são abordados os assuntos que contribuem para fundamentar a compreensão do trabalho. O referencial teórico apresenta temas associados ao Marketing, Serviços, Administração de Serviços, Recuperação de Serviço, Qualidade, Determinantes da Qualidade em Serviços, Qualidade e Vantagem Competitiva, e Satisfação X Insatisfação .

O quarto capítulo apresenta o estudo, a metodologia utilizada, a técnica de pesquisa adotada para coleta das informações, a análise e interpretação das informações, a amostra,

a estrutura da pesquisa em suas diversas etapas.

O quinto capítulo apresenta os resultados obtidos da análise e a interpretação dos trechos selecionados fazendo associações com o referencial teórico pesquisado.

As considerações finais, limitação do trabalho e recomendações são apresentadas no sexto capítulo.

Além dos capítulos citados fazem parte desta dissertação, apresentados ao final, o referencial bibliográfico.

## **2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA**

### **2.1 BANCO DO BRASIL - SURGIMENTO**

Num conjunto de ações que visavam a criação de indústrias manufatureiras no Brasil, incluindo isenções de impostos para importação de matérias-primas e de exportação de produtos industrializados o Rei D. João VI criava em 1808 o Banco do Brasil, primeiro banco do país e o quarto emissor de moeda do mundo. Antes disso, apenas a Suécia, Inglaterra e França possuíam instituição semelhante. O banco do Brasil só passou a operar em 1809, um ano após sua fundação. A aparência era de estabelecimento mercantil, mas estava destinado a servir imediatamente ao Governo .

Como banco comercial, era encarregado do desconto de letras de câmbio, comissões por cobranças, adiantamentos, hipotecas, depósitos de valores, vencendo juros e venda de produtos monopolizados pela Coroa. Suas operações monetárias consistiam em emissão de notas bancárias e letras à vista ou prazo fixo, operações cambiais de saque e remessa, e operações de compra e venda de ouro e prata.

Mesmo com o privilégio, da exclusividade na venda de diamantes e pau-brasil, com o retorno de Dom João VI a Portugal em 1821 levando consigo as reservas de ouro do banco, e o financiamento de guerras afetaram gravemente a situação financeira do BB. Em 1828 o banco encontrava-se contabilmente falido e com a anuência dos políticos à liquidação da instituição, em 1829 o Banco encerrava suas atividades.

A partir da iniciativa do então ministro da Fazenda, José Joaquim Rodrigues Torres - Visconde de Itaboraí - , aconteceria o ressurgimento do BB em 1853 como resultado da fusão compulsória de dois bancos particulares: o Banco Comercial do Rio de Janeiro e o Banco do Brasil de Mauá. As primeiras linhas de crédito rural são criadas em 1888 pelo Banco do Brasil. Só em 1906 o Banco do Brasil tornou-se a sociedade de economia mista tal como hoje. Possuía em 1919 um total de 40 agências. Após a crise de 1929, houve retomada de crescimento nos anos seguintes e em 1945 o Banco já possuía um total de 269 agências.



## 2.2 BANCO DO BRASIL ATUAL

o Banco do Brasil é uma instituição financeira brasileira, constituída na forma de sociedade de economia mista, com participação da União em 70% das ações. A empresa tem 15.133 pontos de atendimento distribuídos pelo país, sendo que 95% de suas agências possuem salas de auto-atendimento. Buscando tornar-se um banco mais moderno o BB aprimora sua linha de produtos e serviços e investe em tecnologia. Em maio de 2.000 é lançado o Portal do Banco na Internet disponibilizando inúmeros serviços e informações de uma maneira mais ágil, o BB possui ainda opções de acesso via telefone, e telefone celular. O Banco do Brasil está na vanguarda de tudo o diz respeito à tecnologia a serviço dos clientes.

O processo de modernização da Empresa e sua capacidade operacional se deve em grande parte a competência e dedicação dos funcionários, que hoje são aproximadamente oitenta e quatro mil, além de dez mil estagiários, cinco mil contratados temporários, e 4,8 mil adolescentes trabalhadores.

Como Banco Público, o BB continua como fomentador do desenvolvimento do país e como Banco Privado busca ser um diferencial em qualidade no atendimento para seus clientes e gerar lucros para seus acionistas. É 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). Ocupando posição de destaque no sistema financeiro nacional.

O BB sabe que, o grande diferencial entre as instituições financeiras, para vencer a concorrência é a qualidade na prestação de serviço ao cliente, pois os produtos bancários tornaram-se uniformes e facilmente copiáveis. Acreditando nisso, o Banco tem implementado diversas medidas como a Segmentação de Mercado e Programas para melhorar a qualidade do atendimento, de Relacionamento e de Fidelização.

Sua missão, segundo sua filosofia corporativa, é ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes de seus acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a empresa e contribuir para o desenvolvimento do país.

O Banco do Brasil busca desenvolver serviços e produtos cada vez mais valorizados pelos clientes e oferecer soluções integradas por meio de canais com disponibilidade, conveniência e segurança.

Preocupado em criar relacionamentos duradouros com seus clientes o BB implementou algumas mudanças entre elas o novo modelo de relacionamento com clientes pessoa físicas, micro e pequenas empresas para proporcionar a seus clientes o atendimento ideal, procurando assim, tornar seu atendimento mais especializado.

### **2.2.1 O cenário de estudo**

A agência em que foi feita a pesquisa foi criada em 18 de agosto de 1989, em Porto Alegre, Rio Grande do Sul. Possui 7.779 clientes pessoa física - PF e 1.288 clientes Pessoa Jurídica – PJ. Situada em um bairro de classe média, atende em sua maioria, clientes da própria agência.

### **2.2.2 BB Responde**

O BB Responde é um aplicativo que registra e conduz o atendimento dos clientes da Ouvidoria do Banco do Brasil. Através do registro de sugestões, reclamações e solicitações o aplicativo disponibiliza informações que possibilitam à Organização mapear as necessidades dos clientes e sistematizar informações.

## **3 REVISÃO DA LITERATURA**

### **3.1 MARKETING**

#### **3.1.1 Histórico**

Las Casas (1993) e Boone e Kurtz (1998), apresentam três diferentes eras na História do marketing: A era da produção na qual a filosofia dos negócios baseava-se na orientação para a produção. Com a Revolução Industrial surgiram as primeiras empresas organizadas aplicando a administração científica abordada por Frederic W. Taylor em seu livro *Princípios da Administração Científica*, que enfatizava a eficiência do processo de produção. Em 1930 a oferta passou a superar a demanda, com o desenvolvimento da produção em série, e os produtos acumulavam-se em estoques. Iniciava-se a Era das Vendas na qual os fabricantes passaram a enfatizar mais as forças eficazes de venda para encontrar compradores para seus produtos. A partir de 1950, empresários passaram a perceber que mercadorias e serviços tinham que ser trabalhados pelo marketing, e não apenas produzidos e vendidos. Começava a era do marketing, vendas a qualquer custo não eram constantes, os mais importantes era conquistar e manter negócios a longo prazo. O consumidor passou a ser o foco das empresas.

#### **3.1.2 Conceito**

Segundo Kotler (1999), criar valor e satisfação para o cliente é o foco do pensamento e da prática do marketing moderno. O autor define marketing como: “Um processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e de que necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros”. (KOTLER, 1999, p. 3)

Para Boone e Kurtz (1998), o conceito de marketing é uma orientação de toda a empresa para o consumidor, como o objetivo de obter sucesso de longo prazo, os autores enfatizam que toda a organização deve priorizar a avaliação dos desejos e necessidades do consumidor e depois a sua satisfação. O que vem de encontro à definição feita por Kotler,(1999).

Las Casas também utiliza a visão ampliada do marketing para sua definição:

Marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade. (LAS CASAS, 1993, p. 26).

O sentido proposto nessa definição inclui não somente a troca de mercadorias, como também qualquer outra em que exista um objeto para permuta que irá trazer satisfação àquele que a adquirir.

Basicamente, o conceito de marketing mostra que, em mercados cada vez mais disputados e dinâmicos, as empresas com mais chances para o sucesso são aquelas sensíveis às expectativas, desejos e necessidades de seus clientes e; que se empenham para satisfazê-los mais do que o fariam seus concorrentes.

## 3.2 SERVIÇOS

### 3.2.1 Conceito

“Serviço é um ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico”. (KOTLER, 1999, p.470).

De um uma maneira mais ampla Zaithaml e Bitner (2003), definem serviços como sendo ações, processos e atuações que incluem todas as atividades econômicas cujo produto não é uma construção ou produto físico, geralmente consumido no momento em que é produzido e que proporciona valor agregado em formas que são essencialmente intangíveis.

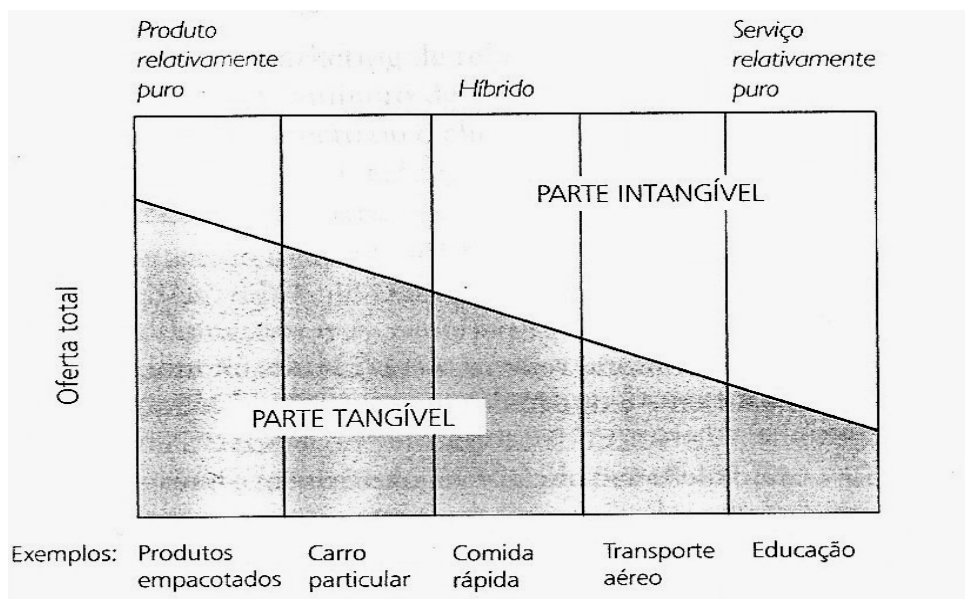
### 3.3 CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS

As principais características dos serviços são: Intangibilidade, Inseparabilidade, Variabilidade, Percibilidade. Boone e Kurtz (1998); Kotler (1999).

Para Kotler (1999), os serviços são Intangíveis porque não podem ser sentidos, tocados ou provados, da mesma maneira que se pode fazer com os bens físicos. Zaithaml e Bitner (2003), consideram a intangibilidade a diferença básica entre bens e serviços. Por causa dessa característica é muito difícil para o cliente avaliar a qualidade dos serviços. Para as autoras, a maior parte das ofertas no mercado é de alguma combinação de elementos tangíveis e intangíveis. Os serviços são mais intangíveis que produtos manufaturados e, por conseguinte, produtos manufaturados são mais tangíveis que serviços.

No entendimento de Berry e Parasuraman (1995), devido à dificuldade de avaliação da qualidade enunciada por Zaithaml e Bitner (2003), a percepção do risco, para o cliente, tende a ser mais elevada em relação aos serviços, pois não podem ser experimentados antes da compra. Na concepção dos autores, os serviços são dominados pelas qualidades da experiência, atributos que só podem ser avaliados depois da compra e durante o consumo ou produção.

Em Graham e Saunders (2001), a combinação de elementos tangíveis e intangíveis é ilustrada no diagrama do **espectro dos produtos e serviços**, tratado em Zaithaml e Bitner (2003) como **espectro da tangibilidade**. Neste espectro, na ponta esquerda a oferta ao cliente é principalmente física (tangível). Na parte direita do espectro, a essência da oferta ao cliente é intangível. Entre os dois extremos estão ofertas que possuem uma combinação de ambas (elementos tangíveis e intangíveis) em proporções relativamente iguais.



**Figura 1 - Espectro dos produtos e serviços**  
 Fonte: Graham e Saunders (2001, p. 312).

Segundo os autores, as empresas que operam na parte direita do espectro, tal como as prestadoras de serviço estão reconhecendo que têm no tipo e na qualidade do serviço ofertado ao cliente, seu maior meio de diferenciação.

Quanto à inseparabilidade, vale dizer que na mente dos consumidores, aqueles que prestam o serviço são o serviço. As percepções do cliente relativas ao prestador do serviço tornam-se as percepções do próprio serviço. Em serviços, produção e consumo são simultâneos. A interação entre aquele que presta o serviço e aquele que recebe acontece simultaneamente. Boone e Kurtz (1998); Kotler (1999). Em decorrência da simultaneidade

de produção e consumo dos serviços, Zaithaml, e Bitner (2003), afirmam que é extremamente difícil – quando não impossível - produzi-los em massa. O que faz a qualidade do serviço e a satisfação do cliente estarem diretamente ligadas ao que acontece em tempo real. Isto é, corrobora com a afirmação de Kotler (1999). Ou seja, aquele que presta o serviço, é parte do serviço. A interação entre o prestador do serviço e o cliente acontece no momento em que o serviço é produzido por um e, ao mesmo, tempo recebido pelo outro.

A Variabilidade dos serviços aponta a existência de uma variação na qualidade toda vez que são executados. Sua qualidade está diretamente vinculada a quem o proporciona e de quando, onde e como são proporcionados. Boone e Kurtz (1999). Em outras palavras, não existem dois serviços prestados da mesma forma, pois as pessoas (funcionários, clientes) mudam, as necessidades e personalidades individuais também. Zaithaml e Bitner (2003).

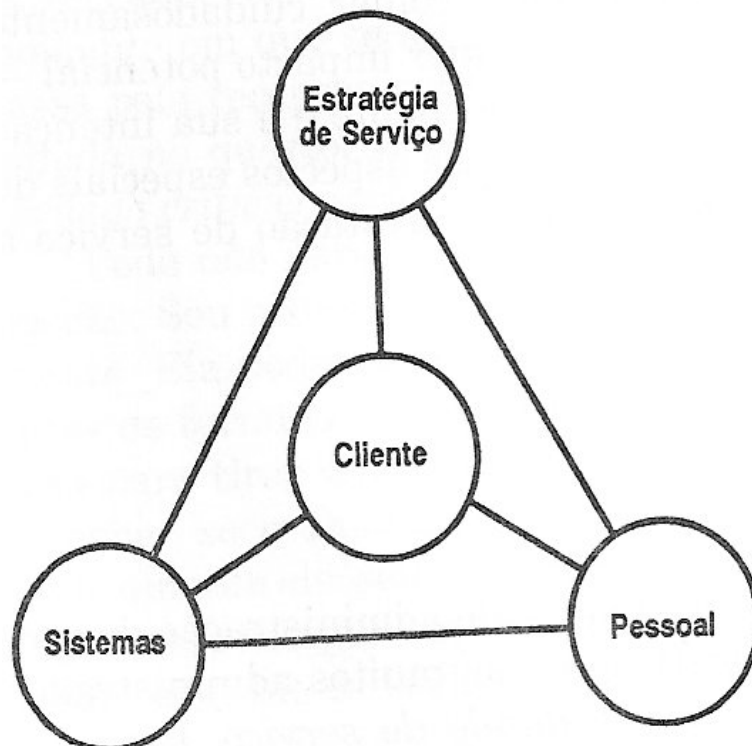
Devido a essa alta variabilidade da qualidade, Kotler (1999), salienta que as empresas podem tomar medidas para garantir o controle da qualidade. Como por exemplo, verificar a satisfação dos clientes regularmente por meio de um sistema de sugestões e queixas, e pesquisas com a clientela comparando com o nível do serviço prestado em outros estabelecimentos semelhantes.

“Devido à sua perecibilidade, os serviços não podem ser estocados”. (BOONE; KURTZ, 1998, p 300). Por causa dessa característica, segundo Kotler (1999), as empresas que conseguirem sincronizar oferta e demanda terão uma vantagem sobre as demais. Para Albrecht (1992), a intangibilidade, a inseparabilidade e a variabilidade fazem com que o serviço seja perecível, irreversível e irreprodutivo, não podendo ser armazenado, nem consertado e não sendo possível garantir sua repetição. Zeithaml e Bitner (2003), complementam afirmando que o fato de os serviços, via de regra, não poderem ser devolvidos ou revendidos, implica na necessidade de boas estratégias de recuperação, por parte do prestador de serviços, caso haja algo errado. Como no caso de um corte de cabelo mau executado pelo cabeleireiro. O mesmo deve ter estratégias para recuperar a boa vontade do cliente sempre que algo assim ocorrer.

### 3.4 ADMINISTRAÇÃO DE SERVIÇOS

A administração de serviços cria uma organização centrada no cliente com foco nas suas necessidades e expectativas. Todos os aspectos da empresa, quando voltada para os serviços, são estruturados de forma a ajudar o cliente a negociar com você. Todas as relações são governadas por um único princípio inviolável: *talvez o cliente nem sempre tenha razão, mas sempre esta em primeiro lugar.* (grifo do autor) (ALBRECHT; BRADFORD, 1992, p.24).

Após examinar varias pesquisas e conhecimento comuns a respeito de como as melhores empresas de serviços atuam Albrecht (1992), idealizou o triângulo do serviço como uma maneira de descrever as operações de empresas excelentes em serviço. O autor identifica três características essenciais para a organização focada em serviços. O Cliente, a Estratégia de Serviços o Pessoal e os Sistemas. Esses três elementos formam os vértices do Triângulo de Serviços, conforme mostrado na figura:



**FIGURA 2 – O triângulo do serviço**  
Fonte: Albrecht (1992, p.32)



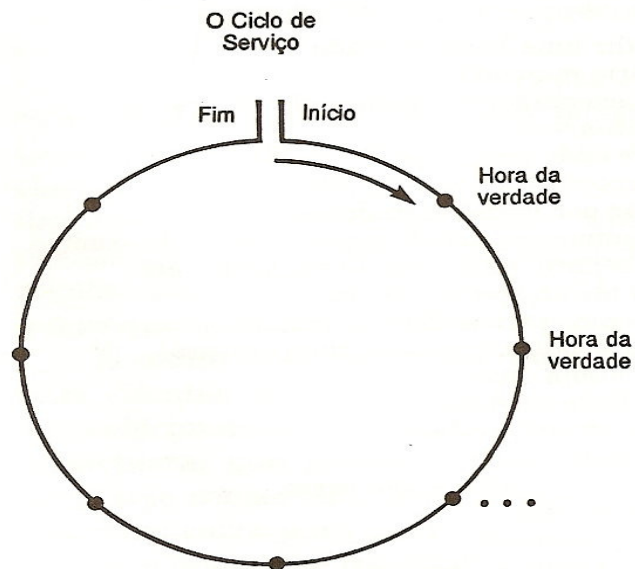
Segundo Albrecht (1992), deve-se pensar no cliente como um ativo que se valoriza na empresa, um ativo cujo valor aumenta com o passar do tempo. Isso ocorre quando a satisfação e a lealdade do cliente estão crescendo. Cada contato individual com o cliente é uma parte importante do produto “serviço” e desempenha um papel fundamental no processo de valorização do mesmo. Esta visão do cliente é o ponto de partida para uma empresa prestadora de serviços que busca a excelência em serviços. Esse contato individual com o cliente é chamado pelo autor de “hora da verdade” ou momento da verdade. “A hora da verdade: qualquer episódio no qual o cliente entra em contato com qualquer aspecto da organização e obtém uma impressão da qualidade de seu serviço”.(ALBRECHT, 1992, p. 27).

Zaithaml e Bitner (2003), definem a hora da verdade como contato de serviço ou momento da verdade é a partir desses contatos que os clientes constroem suas percepções. A somatória de todas as horas da verdade possíveis experimentadas pelos clientes conduz a uma impressão sobre o serviço prestado. Albrecht, (1992). Os diversos contatos de interação entre cliente e empresa são interligados e formam uma cascata de contatos de serviços. Cada contato individual é importante porque cria uma imagem combinada da empresa na memória do cliente. Essa imagem pode ser positiva ou negativa. Se acontecer uma experiência negativa em qualquer um dos contatos o cliente pode vir a fazer uma avaliação negativa generalizada da empresa. Zaithaml e Bitner (2003).

Segundo Albrecht e Bradford (1992), para renovar a lealdade do cliente é necessário trazer um resultado positivo de cada contato com o cliente, de cada momento da verdade, o que corrobora com conceito de Zaithaml e Bitner (2003). Na concepção dos autores, nem todas as horas da verdade são iguais e somente algumas podem ser consideradas de importância crítica para as percepções dos clientes. Essas horas da verdade críticas têm impacto direto (positivo ou negativo) sobre a satisfação do cliente e sua intenção de comprar ou usar novamente o serviço de determinada empresa.

Albracht (1992), escreveu sobre a dificuldade de enxergarmos o serviço sob o ponto de vista do cliente e o quão importante é compreender a maneira como o cliente experimenta o serviço prestado. Percebendo tal dificuldade ele desenvolveu uma técnica denominada

ciclo de serviço, para ajudar as pessoas a enxergarem o produto/serviço sob a ótica do cliente. Para ele deve-se pensar no produto em termos de ciclo de serviços. Um ciclo de serviço é uma cadeia contínua de eventos interligados. Esta cadeia continua de eventos é formada de diversas horas da verdade. As horas da verdade vistas sob a ótica do cliente é mostrada no ciclo de serviço:



**FIGURA 3: – O ciclo de serviço**  
 Fonte: Albrecht (1992, p. 36)

### 3.5 RECUPERAÇÃO DE SERVIÇO

“Recuperação de serviços compreende as ações tomadas por uma empresa em resposta a uma falha de serviço”. (ZAITHAML; BITNER, 2003, p 161).

A busca incansável pelo serviço impecável é característica marcante da excelência no atendimento. Entretanto, mesmo as empresas exemplares, comprometidas com a filosofia do serviço sem erros, não escapam de falhas. Como os serviços possuem a característica da inseparabilidade Kotler (1999); Boone e Kurtz (2001), e em geral são feitos na presença do

cliente, os erros são inevitáveis. Daí a importância de se fazer uma recuperação eficiente do serviço, pois esta é tão decisiva quanto a busca pelo serviço impecável. A recuperação excelente proporciona uma ótima oportunidade para reforçar o relacionamento com os clientes e aumentar a fidelidade do mesmo. Berry e Parasuraman (1995). Além disso, uma boa estratégia de recuperação de serviços também proporciona informação, que pode ser usada para melhorar o processo dos serviços, nos sistemas e nos resultados, o que melhora a probabilidade de “fazer a coisa certa já na primeira vez”. Zaithaml e Bitner (2003)

Essa falha de serviço, em que o cliente insatisfeito recebe uma recuperação tão excelente que pode fazer com que fique ainda mais leal e disposto a recompra do que aqueles que sempre estiveram satisfeitos, é definido pelas autoras como o “Paradoxo da Recuperação”. Isso acontece, segundo Berry e Parasuraman (1995), porque os clientes prestam mais atenção ao desempenho da empresa quando algo dá errado do que quando tudo funciona bem.

Albrecht e Bradford (1992), indicam cinco tipos de clientes, de acordo com o comportamento revelado quando reclamam: cliente submisso (sofre em silêncio); cliente agressivo (reclama de imediato com agressividade); cliente da alta-roda (quer o melhor e está disposto a pagar por isso); cliente aproveitador (criador de encrenca que tenta tirar alguma vantagem com a reclamação) e cliente queixoso crônico (nunca estão satisfeitos).

Já Zaithaml e Bitner (2003), apresentam quatro categorias de clientes com base no modo como reagem as falhas. Embora o nome dado a cada categoria seja distinto dos citados por Albrecht e Bradford, os tipos assemelham-se no comportamento. São eles:

**1. Passivos:** grupos de clientes que têm a menor chance de partir para a ação, por duvidarem que a reclamação dará em resultados.

**2. Tagarelas:** reclamam ativamente ao prestador de serviços, mas são menos propensos a disseminar informação negativa boca a boca ou partir para a concorrência.

**3. Irados:** são os consumidores mais propensos que os outros a iniciar um boca a boca negativo junto a amigos e familiares e a mudar de fornecedores. São menos propensos a dar uma segunda chance à empresa, ao contrário; mudam para um concorrente.

**4. Ativistas:** possuem uma propensão acima da média de reclamar em todas as instâncias. Reclamam à empresa, a outras pessoas. Eles têm uma percepção muito otimista das conseqüências de todos os tipos de reclamação.

Segundo Vavra (1993), cada vez que um cliente faz uma reclamação à empresa, ela tem oportunidade para converter um comprador insatisfeito em satisfeito, além de coletar informações importantes que contribuirão para a empresa controlar problemas antes de serem percebidos por outros clientes.

Albrecht e Bradford (1992) apresentam o resultado de um estudo sobre o comportamento do consumidor, feito pela empresa norte americana Technical Assistance Reaserch Programs, especializada em assuntos de consumo, que constatou algumas informações relevantes sobre clientes que reclamam de produtos e serviços:

- a) quando um cliente tem um problema de serviços, vai contar para pelo menos 9 a 10 pessoas, sendo que treze por cento dos clientes insatisfeitos vão contar o ocorrido para até 20 pessoas;
- b) se a queixa de um cliente recebe atenção satisfatória, até 70% dos clientes vão fazer negócios novamente com a empresa. Se a queixa for resolvida rapidamente, 95% vão voltar;
- c) os clientes cujas queixas foram resolvidas de forma satisfatória contam para cinco pessoas que foram bem-tratadas

Um forte esforço de recuperação terá influência máxima quando a companhia tem quanto à confiabilidade no serviço. Em outras palavras, a excelente confiabilidade do serviço e um esforço enérgico de recuperação quando ocorrem falhas ocasionais, porém inevitáveis no serviço são a pedra de toque das empresas de serviço exemplares.

(BERRY E PARASURAMAN, 1995, P. 57).

As categorias descritas pelos autores Albrecht e Bradford (1992); Zaithaml e Bitner (2003), mostram que quando há uma falha de serviço, alguns clientes são mais propensos a reclamar que outros. Aqueles que não reclamam são os que têm a menor probabilidade de permanecerem com a empresa; eles mudam para o concorrente. Entretanto aqueles que reclamam e recebem uma ótima recuperação de serviço, podem se tornar mais leais à empresa. Deste modo, o cliente que reclama deve ser visto como um amigo, pois está dando a empresa uma oportunidade para solucionar a sua queixa de maneira eficiente, e causar uma impressão significativa para o mesmo. A reação dos clientes quanto à falha de serviço é ilustrada abaixo:

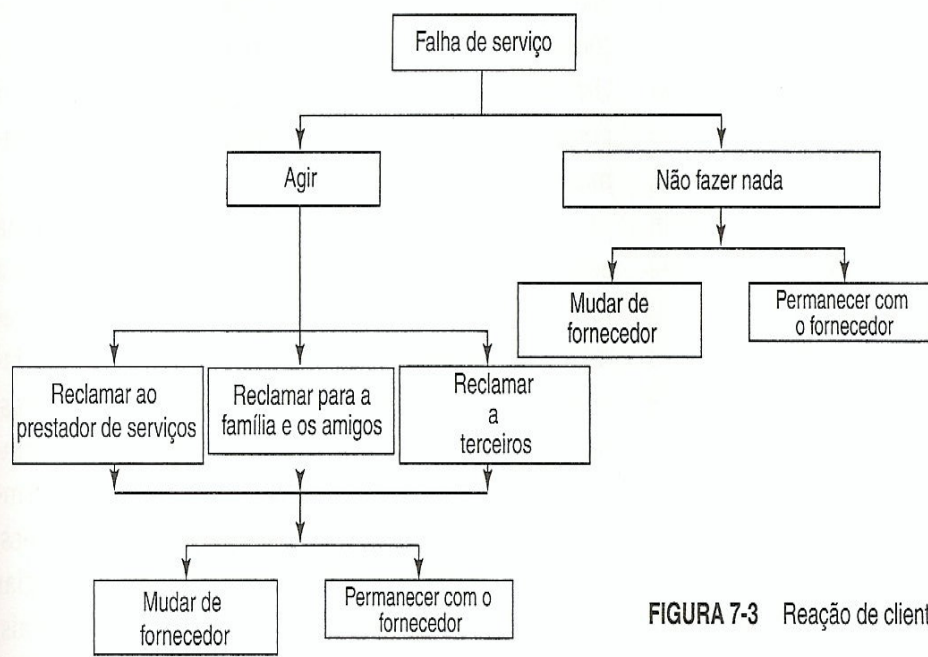


FIGURA 7-3 Reação de clientes

**FIGURA 4: – Reação de clientes à falha de serviço**

Fonte: Zaithaml e Bitner (2003, p. 163).

De acordo com Berry e Parasuramam (1995), existe uma estreita ligação entre a confiabilidade e a recuperação de serviços. Quando acontece uma falha de serviço, a

confiança do cliente na empresa pode diminuir, mas só vai causar um maior impacto na imagem da empresa para o cliente sob duas condições: se o problema salientar um padrão recorrente de falhas anteriores; ou se o esforço de recuperação deixar o cliente ainda mais insatisfeito.

De todo exposto, para a excelência da qualidade do serviço, é importante fazer certo já da primeira vez. Entretanto, muitos aspectos dos serviços são de difícil controle, o que pode levar a falhas. Uma recuperação impecável do serviço é uma ação tão decisiva quanto fazê-lo certo da primeira vez. Pois, uma recuperação de serviço excelente é uma oportunidade para reforçar o relacionamento com os clientes e aumentar sua fidelidade, podendo desta forma, gerar também resultados monetários para a empresa.

## 3.6 QUALIDADE

### 3.6.1 Conceito

Para Berry e Parasuraman, (1992), a qualidade da realização de um serviço e subsequente o nível de satisfação do consumidor estão diretamente relacionados à diferença (ou lacuna) entre as expectativas e as experiências. Os autores apresentam duas diferentes maneiras nas quais as expectativas podem ser usadas como padrões de comparação. Primeiro é a expectativa do consumidor em relação ao que ele acredita que vai acontecer em uma prestação de serviço, chamada de expectativa prevista. Segundo é o que o consumidor quer da prestação de serviço, seus desejos. Entre esses dois níveis, chamado pelos autores de serviço adequado e serviço desejado, existe uma “zona de tolerância”. Se o nível do serviço ficar acima da zona de tolerância aumenta a lealdade, em contrapartida se o desempenho do

serviço ficar abaixo da zona de tolerância criará uma insatisfação e frustração por parte do consumidor que poderá levar a uma diminuição na lealdade.

Quanto à zona de tolerância, é importante ressaltar que ela pode mudar de cliente para cliente; de transação para transação para um mesmo cliente; diferir ao longo das cinco dimensões essenciais que o cliente utiliza na avaliação de um serviço, de forma inversamente proporcional à importância dada pelo cliente a cada uma delas. Berry e Parasuraman (1992).

Seguindo a mesma concepção, Zaithaml e Bitner (2003), afirmam que diversos fatores incontroláveis influenciam as expectativas dos clientes no que se refere à qualidade de serviços. E que devido ao aspecto da variabilidade dos serviços, clientes diferentes possuem diferentes zonas de tolerância. A qualidade está intrinsecamente ligada à satisfação do cliente e tem impacto direto sobre a performance do produto, portanto; na satisfação do cliente.

Segundo as autoras, para reduzir as lacunas entre as expectativas e experiências Berry e Parasuraman, (1992) é necessário:

- a) conhecer as necessidades e desejos dos consumidores, de modo a compreender o nível de serviço esperado pelo mesmo;
- b) especificar parâmetros de desempenho de modo claro e exequível;
- c) treinar e desenvolver o quadro de pessoal para que o serviço executado esteja de acordo com o padrão estabelecido;
- d) planejar e realizar um programa de comunicação de fácil entendimento com o cliente;
- e) controlar o resultado obtido pelo cliente, com um programa de recuperação de falhas eficiente.

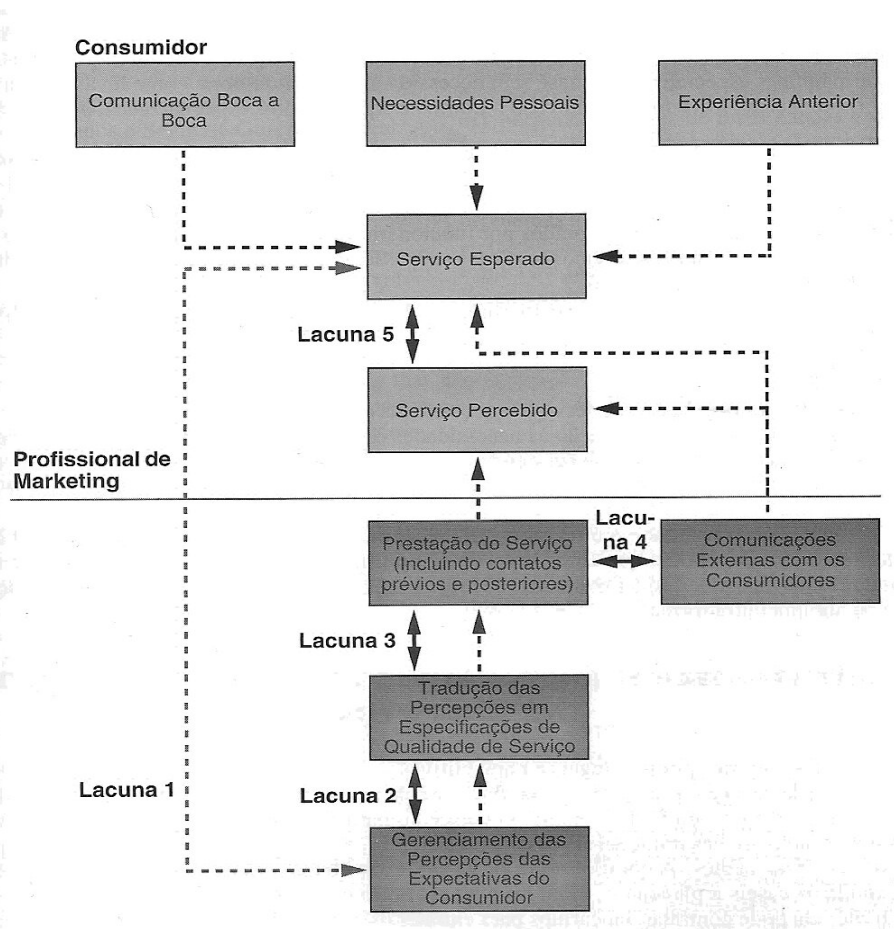
As expectativas [de serviços] são formadas por diversos fatores incontroláveis, desde a experiência dos clientes com outras empresas e sua propaganda, até o estado psicológico dos clientes no momento da prestação do serviço.

(ZAITHAML e BITNER, 2003, p. 71).

“A qualidade começa com as necessidades do cliente e termina com a satisfação dele”.(KOTLER, 1999, p. 105). Para Boone e Kurtz (1998), a qualidade do serviço é a determinante mais importante da satisfação ou insatisfação do cliente. Ou seja, é o cliente quem atribui à qualidade do serviço conforme suas expectativas. Tornando-se satisfeito ou não com a qualidade recebida.

Os autores afirmam que as expectativas são formadas pelas experiências anteriores dos consumidores, através do boca à boca e pela propaganda. Depois de receber o serviço, os clientes confrontam o serviço percebido com o serviço esperado. Se o serviço percebido atender às expectativas ou for além do que o cliente esperava, os clientes ficarão inclinados a recorrer novamente ao fornecedor. Se o serviço percebido não atender às expectativas do serviço esperado, os clientes perderão o interesse pelo fornecedor. O que corrobora com o conceito de nível de serviço adequado e desejado, conforme pode ser observado na Figura 5 da página seguinte.





**FIGURA 5: – Modelo conceitual de qualidade de serviço**

Fonte: (BOONE; KURTZ, 1998, p. 303)

Para administrar as expectativas dos clientes com eficiência, Berry e Parasuraman (1992) enfatizam ser essencial: (1) assegurar que as promessas feitas reflitam a realidade, ou seja, mantê-las dentro do controle da empresa, sem exageros que levem a frustrações; (2) valorizar a confiabilidade, fazendo bem o serviço prometido da primeira vez, pois quando ocorre uma falha os níveis de expectativas dos clientes aumentam durante a recuperação; (3) comunicar-se com os clientes, compreendendo suas expectativas e preocupações; explicando-lhes os serviços que recebem, buscando desta forma, ampliar a zona de tolerância e proporcionar mais confiança ao cliente.

“Os clientes percebem os serviços em termos de qualidade dos serviços e de quão satisfeitos eles estejam como respeito ao conjunto total de suas experiências de serviços”. (ZAITHAML; BITNER, 2003, p. 86).

Nas empresas prestadoras de serviços, de acordo com Whiteley (1992), a qualidade consiste em aspectos tangíveis e quantificáveis do serviço. A qualidade do serviço por ser intangível, torna-se mais difícil de medir do que a qualidade do produto, mas tanto a qualidade do produto deve ser adequada, quanto à qualidade dos serviços, pois ambos são essenciais para o atendimento das necessidades e à satisfação do cliente.

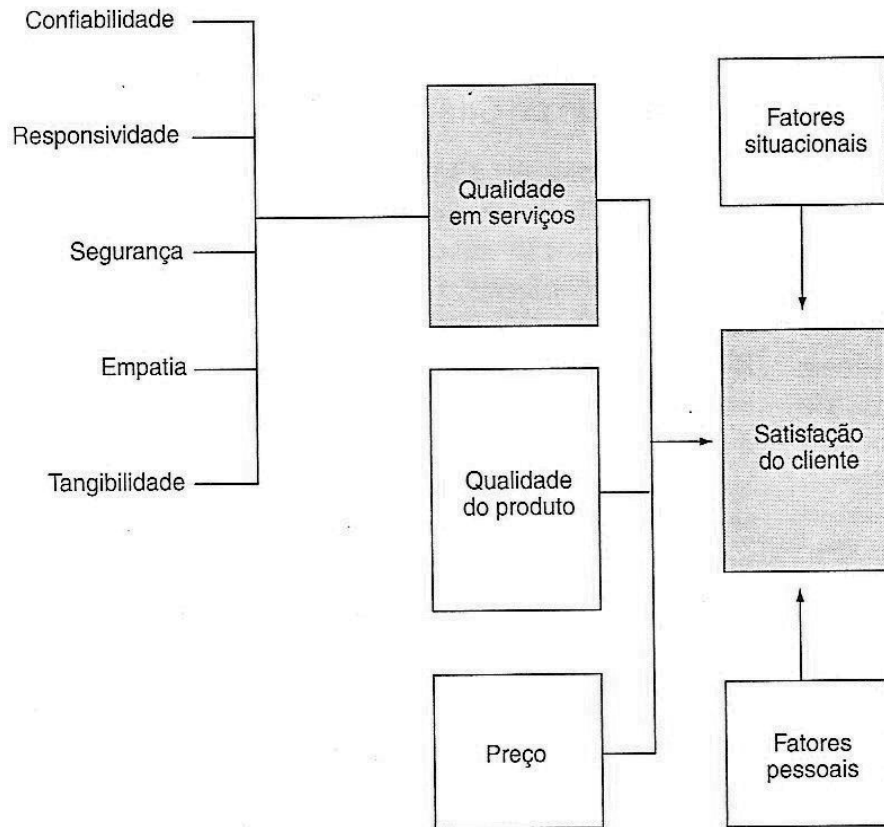
As teorias aqui descritas confirmam a necessidade de se conhecer o cliente, saber suas necessidades e expectativas para satisfazê-lo. Pois conforme já visto, a satisfação está diretamente ligada a fidelização e, portanto, ao aumento de rentabilidade para a empresa.

### 3.7 DETERMINANTES DA QUALIDADE EM SERVIÇOS

Baseada em descobertas feitas a partir de pesquisas formais sobre qualidade de serviços, Berry e Parasuramam (1995) identificaram cinco dimensões gerais como determinantes da qualidade de serviços. As quais seriam: a **Confiabilidade** como sendo a capacidade de prestar o serviço prometido de modo confiável; as **Tangíveis** referentes à aparência física de instalações, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação; a **Sensibilidade** referente à disposição para ajudar o cliente e proporcionar com presteza um serviço; a **Segurança** como sendo o conhecimento, a cortesia dos empregados, a habilidade em transmitir confiança e confiabilidade; e a **Empatia** referente à atenção e ao carinho individualizados proporcionados aos clientes. Dentre as cinco determinantes da qualidade de serviços, os autores consideram a confiabilidade como o principal critério que os clientes avaliam quando julgam a qualidade do serviço prestado.

Seguindo a mesma linha de pensamento, Zaitham e Bitner (2003), também apresentam estas cinco dimensões como determinantes da qualidade de serviço. *Sensibilidade* é chamada pelas autoras de **Responsividade**, entretanto o significado é o mesmo mostrado pelos autores. Os cinco atributos representam o modo como os clientes organizam em sua mente a informação sobre a qualidade de serviços. A qualidade de serviços está diretamente

ligada à percepção dos clientes (serviço percebido) em relação ao serviço prestado. (Figura 6)



**FIGURA 6: - Percepções de clientes sobre qualidade e satisfação de clientes.**  
 Fonte: (ZAITHAML; BITNER, 2003, p. 88)

### 3.8 QUALIDADE E VANTAGEM COMPETITIVA

Uma das principais formas de a empresa diferenciar-se é oferecer um serviço de qualidade muito superior à de seus concorrentes. Da mesma forma que os fabricantes de bens, muitas firmas de serviços aderiram ao movimento de qualidade total. Estão descobrindo que os serviços de qualidade excelente podem render-lhes uma vantagem competitiva substancial, o que leva a um nível superior de vendas e de lucros.

(KOTLER, 1999, p. 459).

A prestação de um serviço de qualidade superior como meio de criar vínculo entre o fornecedor e o cliente pode ter conseqüências marcantes, na medida em que ela torna o cliente menos propenso a buscar outras fontes de fornecimento, e, portanto, serve como barreira contra a entrada de concorrentes. Segundo Albrecht (1992), empresas obstinadas a transformar o serviço em seu fator de superioridade competitiva teriam que elevar seus níveis de qualidade de serviço o suficiente para que houvesse um impacto significativo.

**Excelência de serviço: Um nível de qualidade de serviço, comparado ao de seus concorrentes, que é suficientemente elevado, do ponto de vista de seus clientes, para lhe permitir cobrar um preço mais alto pelo serviço oferecido, conquistar uma participação de mercado acima do que seria considerado natural, e/ou obter uma margem de lucro maior do que a de seus concorrentes. (grifo do autor)**  
(ALBRECHT, 1992, p. 13).

### 3.9 SATISFAÇÃO X INSATISFAÇÃO

“As expectativas dos clientes são crenças a respeito da execução do serviço que funcionam como padrões ou pontos de referência com relação aos quais o desempenho é julgado”. (ZAITHAML; BITNER, 2003, p. 66).

Na concepção das autoras, a satisfação do cliente é influenciada por atributos específicos do produto ou do serviço e pelas percepções de qualidade, ou seja, pela avaliação que o cliente faz das características de produto ou serviço. Exatamente devido à percepção da qualidade ser julgada pelo cliente de acordo com o que ele espera do produto ou serviço, Vavra (1993), afirma que é se necessário saber como as expectativas são formadas. Para ele as expectativas são formadas durante o tempo de experiência, ou seja, no contato do cliente com a empresa.

De acordo com estudos feitos por diversos autores uma das variáveis que mais influência na satisfação dos clientes é a expectativa, sendo que quanto maior a expectativa, mais difícil será satisfazer o cliente. A satisfação do cliente está diretamente ligada a performance percebida do produto em fornecer valor relativo às suas expectativas.

Kotler (1999), afirma que:

Um cliente pode ter vários níveis de satisfação. Se o desempenho ficar abaixo dessa expectativa, o cliente ficará insatisfeito. Se o produto preencher as expectativas, ele ficará satisfeito. Se o produto exceder as expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado.  
(KOTLER, 1999, p. 394)

Seguindo a mesma linha, Hooley e Saunders (2001), afirmam que a organização que conseguir superar as expectativas do cliente, proporcionando-lhe algo mais próximo do seu desejo, estará diante da oportunidade de ir além da satisfação do cliente, criando assim o “encantamento do cliente”.

“As expectativas funcionam como padrões ou pontos de referência para os clientes. Ao avaliar a qualidade dos serviços, comparam o que percebem em um contato de serviços com aquilo que esperavam para o mesmo [...]”. (ZAITHAML; BITNER, 2003, p. 116).

De acordo com o exposto pelos autores, verificamos que a qualidade é parte crucial para a satisfação do cliente. As percepções do cliente quanto ao serviço recebido é que vão fazer com que este sintam-se satisfeito ou insatisfeito. Tais percepções surgem a partir dos diversos contatos ou “horas da verdade” Berry e Parasuraman, (1995) e do conceito de qualidade que o cliente possui (suas experiências anteriores). Procurar conhecer o cliente e suas expectativas, ajudam a proporcionar contatos de maior qualidade que propiciarão um cliente mais satisfeito e fiel à empresa.

## 4 METODOLOGIA

### 4.1 METODO DA PESQUISA

A ciência tem como objetivo fundamental à proximidade à realidade dos fatos, e para que um conhecimento seja considerado científico torna-se necessário determinar o método que possibilitou chegar a esse conhecimento. Em última análise o método científico é um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento. Gil (1991, p. 29)

Para Motta (1999), a pesquisa qualitativa serve como o primeiro passo para o estudo de um fenômeno de satisfação sobre o qual ainda não se têm idéias bem definidas ou sobre o qual falta orientação quanto ao próprio rumo do esforço de mensuração que se pretende desenvolver. Os resultados gerados com esse tipo de pesquisa segundo o autor, não se obtêm por procedimentos estatísticos e caracterizam-se por uma agilidade e flexibilidade de modo que, tanto as perguntas quanto as respostas rejeitam padrões. Para o autor, a pesquisa qualitativa pode ser um passo precedente à pesquisa quantitativa, como também pode encerrar um fim em si mesma, uma vez que seus resultados podem ser aplicados diretamente, desde que julgados suficientes para decisão.

O método adotado neste trabalho será de natureza qualitativa e caracteriza-se como pesquisa descritiva não probabilística por conveniência através de relatos individuais de experiências de insatisfação. Como os dados da pesquisa (relatos de insatisfação) são subjetivos e por isso de difícil quantificação, o método qualitativo é o que melhor se aplica para a pesquisa. Procura-se através deste estudo, enxergar ou, perceber o atendimento com os olhos do cliente, Albrecht (1992), e identificar quais os critérios (ou a falta deles) mais significativos, para o cliente, geradores de insatisfação.

A presente análise baseia-se em pesquisa documental qualitativa, das reclamações de clientes pessoas físicas, feitas através do canal de sugestões, reclamações e informações, BB

responde em uma agência de Porto Alegre, no período que corresponde de 01/09/2006 à 01/09/2007. Nesta pesquisa considerou-se cliente pessoa-física referindo-se a pessoa não jurídica (empresas), independente da segmentação. Não é propósito da pesquisadora analisar os resultados quantitativamente, pois, embora tenha sido feito o uso de frequência para classificar os principais temas, a mesma serviu apenas como ferramenta de apoio para a análise qualitativa.

Segundo Gil (2002), a pesquisa documental além de constituir uma fonte rica e estável de dados e possuir flexibilidade de tempo para o pesquisador e baixo custo, se comparada a outros métodos de pesquisas, também não exige contato com os sujeitos da pesquisa, que segundo o autor, em muitos casos esse contato é difícil e às vezes impossível. Claro que apresenta algumas limitações, como a subjetividade dos documentos, mas de acordo com o autor tais limitações podem ser contornadas pelo pesquisador.

[...] convém lembrar que algumas pesquisas elaboradas com base em documentos são importantes não porque respondem definitivamente a um problema, mas porque proporcionam melhor visão desse problema ou, então, hipóteses que conduzem a sua verificação por outros meios.  
(GIL, 2002, p. 47)

## 4.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE INFORMAÇÕES

A pesquisa utiliza fontes de dados secundários, qualitativos, não aleatórios. Será analisado todo universo dos dados disponíveis, coletados via log em sistema computacional, leitura de relatórios internos, textos profissionais e acadêmicos medidas de controle de qualidade registradas em base de dados, - reclamações de clientes - , feitas através do BB Responde.

### 4.3 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES

Foram coletadas 49 reclamações no período pesquisado. Para analisar e interpretar os dados para a pesquisa utilizou-se a análise interpretativa que foi conduzida, processada e interpretada pela pesquisadora, com o auxílio de referencial teórico adequado e do BB Responde.

De acordo com Lakatos e Marconi (1985), embora a análise e a interpretação de dados sejam atividades distintas estão diretamente relacionadas. A análise busca evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores. Já a interpretação apresenta o real significado do material apresentado, em relação aos objetivos propostos e ao tema. Segundo a autora, é a interpretação que irá determinar o valor da pesquisa.

Será feita análise crítica interpretativa textual das reclamações procurando identificar os pontos mais importantes apresentados abaixo: Observada a frequência das reclamações dividiremos o restante dessa análise em três classes principais:

- a) atendimento
- b) processos
- c) tecnologia

A classe atendimento foi formada a partir de elementos geradores de insatisfação que estavam vinculados ao fator humano. Por ser esta a classe em que ocorreu maior número de incidências de insatisfação, ela foi dividida em três subclasses, considerando-se os principais fatores relacionados com as determinantes de qualidade no atendimento/ serviço mencionados em Berry e Parasuraman (1995), Zaithaml e Bitner (2003). Na classe processos, estão os fatores originários de falha em etapas de serviço. A classe tecnologia foi constituída por reclamações originárias de interfaces não humanas, como Internet e terminais de auto-atendimento.



#### 4.4 UNIVERSO DA PESQUISA

Por se tratar de uma população pequena, para a pesquisa qualitativa optou-se pelo estudo do universo de dados disponíveis no BB responde da agência em que foi feito o estudo, com clientes pessoa física, entre os meses 01 de setembro de 2006 a 01 de setembro de 2007. Trabalhar na agência pesquisada facilitou o acesso aos documentos e as informações provenientes de sistemas, que deram respaldo a este trabalho.

#### 4.5 ESTRUTURA DA PESQUISA

A pesquisa foi dividida em três etapas, para elaboração da exploração do tema das causas de insatisfação dos clientes, relacionadas ao atendimento:

- A primeira etapa refere-se ao levantamento teórico necessário para entender e delimitar o tema de estudo;
- A segunda etapa trata da análise qualitativa descritiva das reclamações dos clientes;
- A terceira etapa apresenta a consolidação dos resultados e a resposta da questão de pesquisa.

#### **4.5.1 Primeira Etapa – Levantamento Teórico**

A revisão da literatura e a consolidação da gama teórica foram iniciadas após a escolha do tema de pesquisa. Foram consultados diversos livros, pesquisas, artigos relevantes sobre o assunto, base de teses, dissertações e outros documentos que contribuíssem como alicerce para o tema proposto.

esta etapa foi

Os principais autores que serviram de fundamentação teórica para o presente trabalho foram Albrecht (1992), Berry e Parasuraman (1995), (2001), Kotler (1999), Zaithaml e Bitner (2003), entre outros. Alguns destes autores serão citados oportunamente quando das respectivas fases de análise e interpretação dos dados levantados.

A partir do desenvolvimento desta etapa os pontos de pesquisa ficaram mais definidos. Os objetivos e as questões de pesquisa foram consolidados.

#### **4.5.2 Etapa 2 Análise Qualitativa**

Para responder a principal questão da pesquisa era necessária uma metodologia de análise qualitativa descritiva com leitura crítica e interpretativa das reclamações feitas pelos clientes via BB Responde.

[...] a partir do momento em que a pesquisa centra-se em um problema específico, é em virtude desse problema específico que o pesquisador escolherá o procedimento mais apto, segundo ele, para chegar a compreensão visada. Poderá ser um procedimento quantitativo, qualitativo, ou a mistura de ambos. O essencial permanecerá: que a escolha da abordagem esteja a serviço do objeto de pesquisa, e não o contrário, com o objetivo de daí tirar, o melhor possível, os saberes desejados. (LAVILLE; DIONE, 1999, p. 43).

Os passos descritos são baseados em Gil (2002), Lakatos e Marconi (1985); Motta (1985).

Após a coleta de dados, foi feita a leitura das reclamações, em suas diversas fases. Primeiramente, foi feita uma leitura geral dos relatos. Num segundo momento, as reclamações foram lidas uma a uma, identificadas conforme os elementos mais significativos no teor dos relatos, e agrupadas em classes distintas, com base na frequência observada. Lakatos e Marconi (1985). A identificação dos termos e padrões de idéias observados nos textos objetivou classificar as reclamações em classes de análise, procurando defini-las de maneira mais clara e precisa possível, para tanto, foi obedecida à orientação de objetividade e sistematização apresentadas em Motta (1999).

Para identificar as principais idéias e padrões dos relatos foi feita a codificação dos mesmos utilizando o método de redução de dados por indução, pois as classes não haviam sido previamente definidas, só após a análise dos dados formaram-se as principais classes. Motta (1999).

#### 4.5.2.1 Interpretação dos dados

Neste processo, foi feita uma leitura mais cuidadosa, identificando palavras e expressões mais significativas que expressassem o real motivo de insatisfação apresentada pelos clientes. Foram feitos apontamentos e relações com a literatura já mencionada. Para melhor compreender as causas de insatisfação do cliente, buscou-se identificar, nesta análise detendo-se mais no conteúdo, os elementos (palavras, frases) de causa e efeito, explícitos ou implícitos no texto. Lakatos e Marconi (1985). Buscou-se, também, verificar se a origem da insatisfação estava relacionada com os conceitos previamente estudados.

Quanto à leitura interpretativa Gil (2002) afirma que:

“[...] Na leitura interpretativa, procura-se conferir significado mais amplo aos resultados obtidos com a leitura analítica. Enquanto nesta última, por mais bem elaborada que seja o pesquisador fixa-se nos dados, na leitura interpretativa, vai além deles, mediante sua ligação com outros conhecimentos já obtidos”. (GIL, 2002, p.79)

#### **4.5.3 Etapa 3 Estudos dos Resultados**

Nesta última etapa serão apresentados os resultados obtidos com o desenvolvimento da etapa 2 – análise qualitativa amparada pela teoria que serviu para fundamentar este trabalho.

## 5 RESULTADOS

Este capítulo reproduz os resultados obtidos nas diversas etapas deste estudo e será dividido em : *Reclamações Quanto a Frequência e Principais Atributos de Insatisfação*.

- **Reclamações Quanto a Frequência**

Após a análise dos 49 relatos , observou-se a constância de elementos significativos, conforme o número de incidências. Utilizando-se a frequência dos termos mais expressivos foi feita uma quantificação que formou as três classes principais :

1) atendimento, 2) processos e 3) tecnologia. (Tabela 1).

**Tabela 1:- Resultados obtidos da Análise da Frequência das Reclamações**

MESES	Número de Reclamações no Período		
	ATENDIMENTO	PROCESSOS	TECNOLOGIA
Setembro	2		
Outubro			
Novembro	1	1	
Dezembro	5		
Janeiro	2		1
Fevereiro	2		
Março	1	1	1
Abril	2		2
Maió	4	2	1
Junho	4	1	1
Julho	3	1	2
Agosto	4	2	3
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>8</b>	<b>11</b>

Com base no resultado, constatou-se que o número de reclamações referentes ao atendimento era muito mais significativo do que na classe de processos ou, na classe de tecnologia. E, por este motivo, a mesma foi dividida em três subclasses, seguindo a mesma a constância da frequência observada, com a intenção de identificar os principais atributos causadores da insatisfação dos textos analisados. Os três fatores que mais se destacaram foram baseados nos conceitos sobre *As Principais Determinantes da Qualidade do Serviço* de Berry e Parasuraman (1995) e Zaithaml e Bitner (2003). Para melhor compreensão, será apresentado um exemplo de cada uma das classes constantes na tabela 5 (os nomes dos clientes e funcionários foram suprimidos dos trechos selecionados; as datas modificadas, e os erros ortográficos corrigidos, para um melhor entendimento do texto).

- **Principais Classes de Insatisfação**

- a) Classe Atendimento:** Atendimento telefônico

Reclama do atendimento telefônico da agência [...]. Relata que no dia 30/01, às 15:45hs buscou um contato com seu gerente, porém sem sucesso. Afirma ter sido atendido pela telefonista, que lhe dizia que o gerente estava em outra ligação e não poderia atendê-la. Alega ter deixado telefone para que obtivesse retorno por parte do gerente, mas o mesmo não retornou até o momento. [...] acrescenta que há um mês aproximadamente também ocorreu este mesmo problema, pois havia entrado em contato para obter informações de como adquirir um produto do BB e não deram retorno.

Reclamação feita em 01/2006.

**b) Classe Processos:** Compensação cheques

“[...] O Sr. João informa que fez o depósito na segunda feira, às 15:49, [...] e como trabalha com bancos, sabe que este valor deveria ter sido creditado na conta de seu filho em 2 dias úteis, [...]”. Reclamação feita em 02/2007.

**c) Classe Tecnologia:** Problemas no TAA (terminal de auto-atendimento).

“Cliente reclama do taa localizado no [...], pois sábado (28/07) o TAA estava com um cartaz informando:” TAA com defeito [...]”. Reclamação feita em 05/2007.

Observou-se também, a partir da leitura dos relatos, que nos meses de dezembro houve maior concentração de reclamações referentes ao atendimento, destacando-se o atendimento telefônico. Quanto à demora em ser atendido, ou em não conseguir falar com funcionários e gerentes ao telefone, assim como a não obtenção de retorno das ligações. Conforme o exemplo visto na classe atendimento.

Tais ocorrências devem -se talvez, a diminuição do quadro de funcionários, decorrente de ser esta a época, do início da escala de férias e, principalmente, por haver no mês de dezembro uma maior demanda de clientes e usuários na agência devido às festas de fim de ano e início do veraneio.

Entre os meses de maio e junho de 2007 o aumento de reclamações quanto à classe atendimento referem-se talvez a uma série de medidas denominadas - Excelência em Gestão - que foram implementadas pelo BB. Tais medidas tiveram seu início no mês de maio deste ano, com o objetivo de aperfeiçoar o modelo de negócios da Empresa e manter-se no ambiente competitivo.

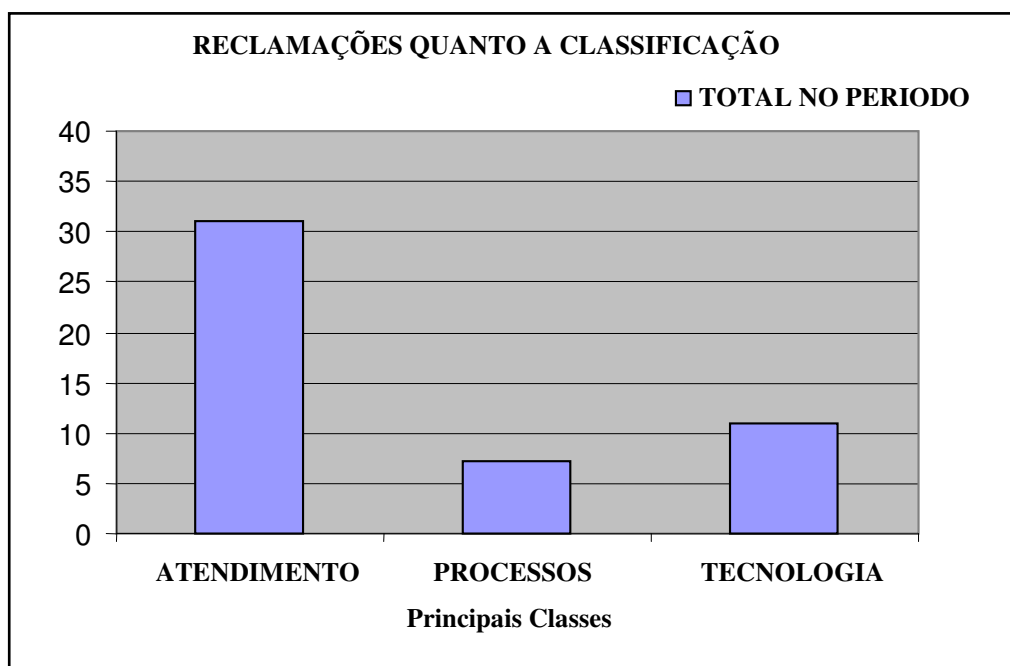
Particularmente na agência pesquisada, houve troca de funcionários entre setores. Alguns que antes trabalhavam no caixa passaram para o setor de atendimento. Como não estavam muito familiarizados com os aplicativos usados, nem possuíam ainda, as informações necessárias para um atendimento pleno, o setor perdeu um pouco da agilidade e eficiência que tinha. Dessa forma, principalmente durante os dois meses subseqüentes à mudança, foram os mais sentidos pelos clientes, devido a Variabilidade e a Inseparabilidade do serviço prestado, Boone e Kurtz, (1998) e Kotler,(1999). Com a falta de prática na execução do novo serviço por alguns, o número de reclamações comparado aos meses anteriores sofreu um aumento que pode ser verificado na Tabela 1.

No mês de agosto observou-se um total de 9 reclamações, sendo 4 referentes ao atendimento, 1 a processos e 3 relacionadas à tecnologia. As queixas dos clientes concernentes ao atendimento, em sua maioria, referiam-se a demora ou em não obter retorno de ligações. Talvez isso se deva, ao fato de que no mês de agosto tivemos a transferência de um de nossos caixas para outra agência, e de um outro colega que teve de se ausentar por motivo de saúde. Desse modo, a agência teve que “remanejar” um funcionário do atendimento para auxiliar no caixa procurando suprir a demanda daquele setor. Como no atendimento estávamos também sem um estagiário que auxiliava na execução de processos mais simples, como entrega de cartões, cheques, aberturas de contas, etc o número de pessoas no setor ficou reduzido e com dificuldades em atender aos clientes que iam até a agência e àqueles que telefonavam solicitando alguma informação ou serviço.

As três ocorrências relacionadas à classe tecnologia, referem-se a “saques não efetivados” (o terminal registra a operação de saque, mas não emite as cédulas, que ficam retidas no mesmo) em um dos terminais de auto-atendimento – TAA - vinculado à agência. O TAA em questão é utilizado por um intenso fluxo de clientes, embora o reparo do terminal tenha sido feito com maior rapidez possível, causou transtornos para alguns clientes que utilizaram o terminal para saque naquele dia.



Para evidenciar a diferença de frequência Lakatos (1985), entre as três classes principais apresentadas foi elaborado o Gráfico 1 abaixo:



**Gráfico 1: - Frequência de reclamações quanto à classificação**

O resultado da análise demonstrou que a classe atendimento permaneceu com o maior número de casos de insatisfação, com 30 das 49 relatadas. Observou-se um certo equilíbrio entre as classes processos e tecnologia quanto à frequência, com uma leve predominância na classe tecnologia.

### 5.1 ATENDIMENTO

Alguns pontos chamaram a atenção da pesquisadora, quando da análise e interpretação dos relatos da classe atendimento. Foi constatado que muitos destes relatos possuíam elementos significativos semelhantes e que apareciam em maior frequência. Percebeu-se que os clientes consideravam tais elementos como sendo relevantes para a causa de insatisfação.

Por este motivo, a classe atendimento foi subdivida em três subclasses, quanto a sua incidência Os elementos identificados na análise são consoantes com a abordagem de Berry e Parasuraman (1995). Os autores identificam como sendo cinco as determinantes (Confiabilidade, Sensibilidade, Empatia, Tangíveis e Segurança) que têm influência na percepção do cliente quanto a qualidade do serviço ou produto, por conseguinte, na satisfação ou insatisfação do mesmo. Dentre as cinco, três se destacaram nos 30 relatos que integram a classe atendimento. Conforme observado na Tabela abaixo:

**Tabela 2: Fatores relevantes para Satisfação/Insatisfação**

<b>Frequência dos atributos relevantes para Satisfação X Insatisfação</b>	
<b>Classe Atendimento</b>	
Confiabilidade	15
Sensibilidade	9
Empatia	6
<b>Total</b>	<b>30</b>

Os resultados apresentados na tabela indicam que, para a pequena população estudada, tiveram maior impacto como elemento causador ou, contribuinte da insatisfação dos mesmos a falta de confiabilidade, sensibilidade e empatia.

Com os dados obtidos, foi selecionado um exemplo para cada subclasse. Pretendeu-se, dessa forma, identificar o conjunto de valores (ou a falta deles) considerados pelos clientes como determinantes de insatisfação. O que responderia a segunda questão deste trabalho.

Os principais elementos foram relacionados com os respectivos conceitos, trazendo respaldo às considerações feitas por esta pesquisadora. Durante a interpretação dos trechos também foram apontados outros elementos, citados em menor frequência, mas de igual importância para ampliar a compreensão desta pesquisa. As narrativas selecionadas, foram interpretadas e analisadas no seu todo, não restringindo-se apenas, a considerar os fatores que mais se destacaram nos relatos, como também, outros elementos que contribuíram para gerar ou aumentar a insatisfação do cliente.

A relação pode ser verificada nos trechos selecionados:

### **5.1.1 Confiabilidade**

‘[...] a moça que me atendeu, disse que o cartão substituto estaria em minhas mãos em ATÉ 07 (SETE) DIAS. [...] já se passaram tantos (13) dias e ainda não recebemos o cartão [...]. Logo no final do mês, onde se necessita da praticidade dos cartões [...]’.

Nessa narrativa fica claro que o cliente está insatisfeito devido à demora da entrega do cartão. Ele evidencia o fato de a moça que o atendeu ter lhe informado de que ele receberia o cartão em até 07 dias, o que não aconteceu, ou seja, ela “prometeu” e não cumpriu. O que gerou um alto grau de insatisfação que está diretamente ligada à falta de *Confiabilidade*. Berry e Parasuraman (1995) que, é apresentada pelos autores como a principal determinante considerada durante a avaliação do serviço. Percebeu-se, também, relação com o conceito de Lacunas e Expectativas, Zaithaml e Bitner (2003). O cliente tinha a expectativa de receber o cartão, conforme o prometido, em até 07 dias. Se isso tivesse ocorrido ele ficaria satisfeito, pois o serviço percebido teria atendido ao serviço esperado. Como suas expectativas não foram atendidas, o cliente sentiu-se insatisfeito. Uma das características considerada essencial pelos autores para administrar as expectativas é assegurar que as promessas feitas

reflitam a realidade, sem fazer promessas exageradas que levem a frustrações. O que não aconteceu.

### 5.1.2 Empatia

“Gostaria de expressar por meio desta, minha insatisfação para como os serviços prestados por minha agência do Banco do Brasil. Sou cliente há mais de 10 anos e não tenho o hábito de ir à agência [...] estava impossibilitado de imprimir talões de cheque nos terminais. Liguei para a agência e pedi que me liberassem a operação. O rapaz que me atendeu disse que estava tudo OK e que poderia imprimir cheques normalmente. O que não ocorreu. Antes disso já tinha ligado [...] solicitando informações [...]. que ficavam de me dar retorno por telefone, algo que nunca fizeram. Bom, tenho conta também no [...] onde faço praticamente todas as minhas operações sem precisar ir à agência. Acho que não estou pedindo muito [...] quando ligo para solicitar alguma coisa. Até porque ao longo de 10 anos de conta aberta se liguei pedindo alguma coisa ou algum serviço para a agência isso não deve ter ocorrido mais que três vezes. Gostaria, apenas, de ter meus serviços funcionando normalmente junto ao banco. Caso isto não possa ser possível, gostaria apenas que alguém entrasse em contato comigo para explicar os POR QUÊS, [...]. Espero que estas palavras sirvam para alguma coisa. Obrigado”.

Neste caso observou-se que o fator gerador de insatisfação não foi à impossibilidade de imprimir os cheques, pois quando isto ocorreu o cliente, primeiramente entrou em contato com a agência, informou a situação ao funcionário que informou ao cliente ter resolvido o problema “que estava tudo OK”. Entretanto, o cliente continuou sem poder imprimir talonário. Este foi o fator gerador de insatisfação. Houve num primeiro momento a falta de *Confiabilidade*. Berry e Parasuramam (1995).

Podemos também relacionar o ocorrido com o que Albrecht e Bradford (1992) chamam de “Hora da Verdade”, que são os diversos contatos individuais que o cliente tem com a empresa e que formam uma imagem que fica registrada na mente do cliente de maneira positiva ou negativa, dependendo da percepção do serviço recebido pelo cliente, e que são importantes para a manter a lealdade do mesmo. Essas várias horas da verdade podem ser vistas no ciclo do serviço de Albrecht (1992). Identificamos dois momentos da verdade neste evento: (1) quando o cliente faz o primeiro contato solicitando liberar o uso de talão e (2) quando ele afirma que já havia ligado, mas não haviam lhe dado retorno. A percepção do cliente referente ao serviço prestado nestes dois momentos formou uma imagem negativa generalizada da empresa. O que Zaithaiml e Bitner (2003), chamam de “horas da verdade críticas” e que têm influência direta sobre a satisfação. Como a experiência foi negativa, abriu precedentes para que o cliente comparasse o serviço prestado pelo BB com o da concorrência, o que caracteriza a diminuição da lealdade.

No relato o cliente salienta por duas vezes possuir 10 anos de conta e não ter disponibilidade para dirigir-se à agência. Deixando implícito, que na verdade, o que ele realmente quis dizer foi: - Eu sou leal a esta empresa há 10 anos, mereço um atendimento diferenciado. Remetendo a outra determinante da qualidade de serviço: a *Empatia* Berry e Parasuraman (1995).

### 5.1.3 Sensibilidade

“Reclama do atendimento da sua agência de relacionamento [...] está a espera há mais de uma semana do retorno do sr. [...] para solucionar uma questão de cheque e até o dia de hoje nada foi feito. [...] deseja verificações. Aguarda contato e solução”.

Notou-se neste exemplo, que o cliente está há mais de uma semana aguardando pela solução de um problema de cheques. A demora em solucionar o problema mostra que o

serviço não foi proporcionado com a presteza necessária., ou seja corrobora com conceito mencionado por Berry e Parasuraman (1995). O terceiro atributo relevante para a causa de satisfação ou insatisfação: a *Sensibilidade*.

O trecho seguinte foi destacado com a intenção de demonstrar a importância das determinantes da qualidade do serviço, tão sabiamente conceituadas pelos autores ora mencionados e por outros, constantes na revisão bibliográfica.

“Solicita o estorno do valor de R\$[...] que foi debitado em sua conta em duplicidade. [...] cita já ter entrado em contato com a sua agência para solicitar o estorno, onde obteve a informação de que o valor seria creditado em sua conta no dia 16, porém, como não ocorreu, retornou a agência e novamente obteve a informação de que o estorno ocorreria hoje dia 17 , até as 16:00 hs, mas ao retirar seu extrato constatou que não havia ocorrido o crédito. Pede providências com relação ao fato e aguarda um posicionamento urgente”. 08/2007

Apesar de ter ocorrido inicialmente uma falha ligada à tecnologia (débito em duplicidade) o fato gerador da insatisfação do cliente se refere à falta de Confiabilidade, pois o funcionário que atendeu ao cliente não prestou o serviço prometido. Berry e Parasuraman (1995), Zaithaml e Bitner (2003). O cliente saiu com a confiança de que teria o valor debitado em sua conta, devolvido no dia 16, quando constatou que o valor não havia retornado para a sua conta, voltou a falar com mesmo funcionário que novamente garantiu o estorno do valor no dia 17 até as 16:00hs, porém como não ocorreu a resolução do problema, o cliente já totalmente insatisfeito fez a reclamação junto ao BB Responde. Além disso, podemos verificar 3 eventos “horas da verdade” Albrecht e Bradford (1992). O primeiro evento ocorreu com a falha do terminal (tecnologia) que debitou em duplicidade a conta do cliente. O segundo quando o cliente entrou em contato com o funcionário pedindo uma solução (estorno)- o que não foi feito. E o terceiro quando novamente contactou o funcionário que deixou de prestar o serviço de maneira confiável e com precisão.

Alguns pontos deste caso merecem ser mais detalhados:

Segundo Albrecht (1992), hora da verdade é todo contato que o cliente tem com qualquer aspecto da organização, podemos dizer então que o primeiro contato foi quando o cliente ao tentar efetivar um saque teve um débito em duplicidade em sua conta. Vamos chamar de primeiro “evento negativo”. Entretanto, este fato não causou necessariamente uma imagem negativa a respeito da empresa para o cliente. Zaithaml e Bitner (2003). A segunda hora da verdade, ocorreu quando o cliente percebeu que não havia sido feito o estorno, conforme o funcionário havia lhe informado. Ou seja, segundo evento negativo. Provavelmente, a percepção do cliente quanto à qualidade do serviço, além de ser negativa, teve outro peso para o mesmo, pois a percepção do serviço prestado é formada pelo somatório de todas as horas da verdade, e segundo as autoras somente algumas horas, consideradas como críticas, podem causar um impacto maior na satisfação do cliente.

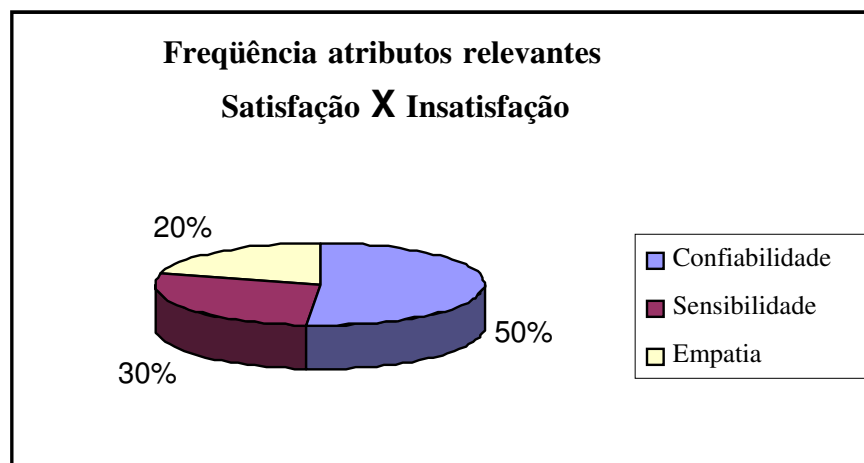
Já no último contato (hora da verdade), observado no relato, poderia ser considerada como uma hora da verdade crítica, pois o cliente sentiu-se insatisfeito com o acontecido. Este terceiro fato poderia ter deixado uma imagem negativa generalizada da empresa na memória do cliente. Pois, Berry e Parasuraman (1995), afirmam que a Confiabilidade e a recuperação de serviço têm uma estreita ligação. Quando acontece uma falha de serviço, a confiança do cliente na empresa pode diminuir, mas só vai ter um impacto maior sob duas condições:

- se o problema salientar um padrão recorrente de falhas anteriores.
- se o esforço de recuperação deixar o cliente ainda mais insatisfeito.

Um forte esforço de recuperação terá influência máxima quando a companhia tem uma sólida reputação quanto à confiabilidade no serviço. Em outras palavras, a excelente confiabilidade do serviço e um esforço enérgico de recuperação quando ocorrem falhas ocasionais porém inevitáveis no serviço são a pedra de toque das empresas de serviço exemplares.  
(BERRY E PARASURAMAN, 1995, P. 57).

Se no primeiro contato, o problema tivesse sido solucionado com Confiabilidade, Sensibilidade e Empatia, o cliente perceberia o serviço prestado positivamente, ficaria mais satisfeito, o que provavelmente, aumentaria sua lealdade para com o Banco. Por conseguinte, ajudaria a conquistar novos clientes, pois clientes cujas queixas foram resolvidas de forma satisfatória contam para cinco pessoas que foram bem-tratadas. Albrecht e Bradford, (1995).

Com relação às três subclasses do Atendimento, a disparidade entre as determinantes quanto a frequência podem ser visualizadas no Gráfico 2, formado a partir dos resultados da Tabela 2:



**Gráfico 2 – Principais atributos geradores de Insatisfação**

Confiabilidade com 50% foi o atributo que obteve maior grau de importância como gerador de insatisfação. Como segundo critério de maior relevância vem a Sensibilidade com 30% , sendo atribuída a Empatia 20% das incidências. O que corrobora com o resultado empírico de uma pesquisa sobre qualidade do serviço feita com mais de 1900 clientes de cinco diferentes empresas, apresentada por Berry e Parasuraman,(1995). Nos estudos dos autores, seguindo a hierarquia de importância para o cliente, eles obtiveram como resultado:

1 Confiabilidade; 2 Sensibilidade; 3 Segurança; 4 Empatia e 5 Tangíveis.



Na pesquisa dos autores a segurança ficou em terceiro lugar de importância como determinante nas avaliações de qualidade do serviço ao cliente.

Os resultados obtidos a partir da análise e interpretação dos relatos constantes deste estudo, foram apresentados com o objetivo de responder as questões da pesquisa.

## 6 CONSIDERAÇÕES

Berry e Parasuraman (1995) identificaram cinco determinantes da qualidade do serviço que segundo Zaithaml e Bitner (2003) estão diretamente ligadas à percepção do cliente em relação ao serviço prestado, sendo sua satisfação influenciada por atributos específicos do serviço e pelas percepções que o cliente tem de qualidade.

Na presente monografia, foi feita uma pesquisa qualitativa que abordou o tema : O desafio da excelência no atendimento bancário com enfoque nas principais causas da insatisfação entre clientes do Banco do Brasil em uma agência de Porto Alegre.

Com a referência bibliográfica apresentada, buscou-se mostrar, os principais conceitos relacionados o com o tema estudado. O resultado da análise e a interpretação dos textos coletados para a pesquisa identificaram as principais reclamações/ insatisfação entre os clientes, respondendo a primeira questão do trabalho , as quais foram classificadas em três Classes Principais de acordo com a frequência observada. A classe atendimento foi dividida em três subclasses a partir de uma segunda análise em que foi constatada a frequência de atributos significantes relacionados a insatisfação dos clientes quanto ao atendimento. Os três atributos mais relevantes identificados foram a Confiabilidade, a Sensibilidade e a Empatia, respondendo assim, a segunda questão proposta no início do trabalho.

Acredita-se ter atingido os objetivos propostos, sendo que esta pesquisa possibilitou determinar elementos que na percepção do cliente, têm influência direta em sua insatisfação e que são essenciais para oferecer um serviço de qualidade ao mesmo. Desse modo, os resultados da pesquisa podem propiciar informações importantes para investigações futuras.

O estudo possibilitou apresentar, os casos de insatisfação analisados, como ferramentas para melhorar o atendimento. Quem reclama, dá oportunidade para que as empresas melhorem seus serviços. Segundo Kotler (1999), o sistema de reclamações não só ajuda as empresas a agirem mais rapidamente na solução de falhas, como também, permite que recebam muitas idéias que poderão ser usadas para o aperfeiçoamento de produtos e serviços.

Algumas limitações deste estudo versaram principalmente sobre o pouco tempo disponível para a coleta de dados durante o período de trabalho.

## 6.1 RECOMENDACÕES

A partir do conhecimento dos principais atributos de insatisfação (confiabilidade, Sensibilidade e Empatia) observados, uma sugestão seria fazer reuniões mensais em que fossem apresentadas aos funcionários as reclamações feitas durante o mês. Isso ajudaria a disseminar a cultura da qualidade e a prevenir ou diminuir a recorrência de falhas.

Seria interessante, também elaborar um pequeno questionário com perguntas que identificassem na visão do funcionário quais atributos são considerados determinantes para um serviço de qualidade, verificando se as respostas obtidas vão de encontro aos resultados obtidos nesta pesquisa. Dessa forma, poderiam ser melhor trabalhadas as diferenças entre as duas formas de percepção (funcionário e cliente).

## REFERENCIAS

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. São Paulo: Pioneira, 1992.

ALBRECHT, Karl; BRADFORD, Laurence J. **Serviços com qualidade**: a vantagem competitiva. São Paulo: Makron books, 1992.

BANCO DO BRASIL S.A. **Retrato da empresa**. Disponível em: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Banco\\_do\\_Brasil](http://pt.wikipedia.org/wiki/Banco_do_Brasil)>. Acesso em: 10 de agosto de 2007.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Instituições mais reclamadas**: ranking. Disponível em: <http://www3.bcb.gov.br/ranking/ranking.do?method=doReclamacoes>>. Acesso em: 04 de setembro de 2007.

BERRY, Leonard L; PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing**: competindo através da qualidade. 3.ed São Paulo: Maltese, 1995.

BOONE, Louis E; KURTZ, David L. **Marketing contemporâneo**. 8.ed. Rio de Janeiro: LTC –Livros técnicos e científicos editora S.A,1998.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed São Paulo: Atlas, 2002.

HULEY, Graham; SAUNDERS, John A. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 2.ed. São Paulo: Prattice Hall, 2001.

KOTLER, Philip. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: 1999.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1985.

LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

MOTTA, Paulo César. Serviços: **Pesquisando a satisfação do consumidor**. 3..ed Rio de Janeiro, 2000.

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

WHITELEY, Richard C. **A empresa totalmente voltada para o cliente**. Rio de Janeiro: Campos, 1992.

ZAITHAML, Valerie A; BITNER, Mary Jô. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman , 2003.