

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

Christian Bruhl

**CONTROLE DE QUALIDADE NO ATENDIMENTO:
PROPOSTA DE MODELO PARA CLIENTES
PREFERENCIAIS DA AGENCIA FELIPE SCHMIDT (SC)**

**Porto Alegre
2007**

Christian Bruhl

**CONTROLE DE QUALIDADE NO ATENDIMENTO:
PROPOSTA DE MODELO PARA CLIENTES
PREFERENCIAIS DA AGENCIA FELIPE SCHMIDT (SC)**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização em gestão de 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. Fernando Bins Luce

Tutora: Profa. Patrícia Mundstock

Porto Alegre

2007

Christian Bruhl

**CONTROLE DE QUALIDADE NO ATENDIMENTO: PROPOSTA DE MODELO
PARA CLIENTES PREFERENCIAIS DA AGENCIA FELIPE SCHMIDT (SC)**

**Trabalho de conclusão de curso de
Especialização em gestão de 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.**

Conceito final

Aprovado em de de

Banca examinadora:

Prof.(a) Dr.(a) _____

Assinatura _____

Prof.(a) Dr.(a) _____

Assinatura _____

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho,
a minha querida e saudosa mãe,
Tatiana (*in memoriam*), minha
incentivadora e boa companheira;
a meu irmão e grande amigo,
Bernardo (*in memoriam*),
exemplo de força de vontade e
coragem.

AGRADECIMENTOS

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

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

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

As minhas amadas - Rogéria e nossas duas filhas, Natália e Camila - pelo apoio e por compreenderem a importância que dei à dedicação de tempo e esforço para participar em 100% do curso. Vocês são nota 10.

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

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo propor um modelo para o controle de qualidade no atendimento pessoal como forma de criar o necessário diferencial competitivo. O atendimento diferenciado às expectativas, seu impacto sobre a fidelidade e rentabilidade dos clientes, aspectos positivos, portanto, da heterogeneidade peculiar ao marketing de serviços foram os focos principais. A estratégia atual do Banco do Brasil em relação ao mercado de varejo é ofertar produtos e serviços por não tradicionais meios, elevar os níveis de satisfação e de fidelização da base de clientes e intensificar a atuação junto a clientes de alta renda. Dada a similaridade dos produtos e serviços oferecidos ao mercado pelos diversos concorrentes da indústria financeira, a forma de pensar o relacionamento com seus clientes (estratégia de serviços orientada para o mercado e gestão da concorrência por serviços) disseminada por todos os envolvidos – pessoas, tecnologia, recursos físicos, sistemas – e a manutenção deste relacionamento, cria uma vantagem competitiva muito mais difícil para os concorrentes tentarem recriar do que um novo produto ou serviço. A competitividade do ambiente de negócios em que se situa, indica que nesse mercado novas formas de controle serão necessárias. Foi verificado, portanto, um potencial de melhoria pois não existe um instrumento para controle de qualidade do atendimento no BB. O método de pesquisa, realizada no âmbito de uma agência de varejo, se caracterizou por um estudo descritivo dos clientes pertencentes a uma carteira específica e um estudo de caso, através de entrevistas individuais de um grupo de clientes representativo desta carteira, selecionados por suas características de classificação majoritária em aspectos sócio-demográficos. O resultado da pesquisa aponta para um modelo de controle de qualidade dos serviços interativo ao atendimento pessoal.

Palavras-chave: gestão de serviços; gestão da qualidade; atendimento pessoal.

ABSTRACT

The objective of this work was to propose a model for quality control in personal services provided as a way to create the necessary competitive differential. Differentiated attending to expectancies, its impact on client fidelity and profitability, positive aspects, hence, of the heterogeneity peculiar to service marketing were the main focus points of interest. The actual strategy of Banco do Brasil in relation to the retail market is to offer products and services by non-traditional means, to elevate levels of satisfaction and fidelity of its customer base and to intensify the performance with its high-income clients. Given the similarity of products and services offered to the market by the various competitors in the financial industry, the pattern of thinking the relationship with its clients (market-oriented service strategy and management of competition for services) disseminated by all involved – people, technology, physical resources, systems – and the maintenance of this relationship, creates a competitive advantage much harder for the competitors to try to re-create than a new product or service. The competitiveness of the business environment in which it is set, indicates that in this market, new forms of control will be necessary. It has been verified, thus, a potential of improvement because there is no such instrument for quality control of services provided at BB. The method of research, carried out in the ambit of a retail agency, has been characterized by a descriptive study of the clients belonging to a specific department and a case study, through individual interviews of a group of clients representative of this department, selected for their major classificatory characteristics of social-demographic aspects. The result of the research pointed to a model of quality control interactive to personal services.

Key words: service management; quality management; personal service.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de Gummesson e Grönroos-----	40
Figura 2 - Distribuição por sexo dos clientes preferenciais da agência Felipe Schmidt-----	45
Figura 3 - Distribuição por faixas de renda dos clientes preferenciais da agência Felipe Schmidt-----	46
Figura 4 - Distribuição por faixa etária dos clientes preferenciais da agência Felipe Schmidt -----	47
Figura 5 - Distribuição por grau de instrução dos clientes preferenciais da agência Felipe Schmidt-----	48
Figura 6 - Distribuição por tempo de conta dos clientes preferenciais da agência Felipe Schmidt-----	49
Figura 7 - Autorização para débitos automáticos dos clientes preferenciais da agência Felipe Schmidt-----	50

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	09
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1	MARKETING DE SERVIÇOS	15
2.2	QUALIDADE DOS SERVIÇOS	18
2.2.1	Avaliação da qualidade dos serviços	21
2.2.2	Avaliação da qualidade dos serviços bancários	26
2.3	PADRÃO DE ATENDIMENTO PESSOAL	27
2.3.1	Desvios no padrão de atendimento pessoal	28
2.3.2	Recuperação do serviço	29
2.4	FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE	31
2.5	GESTÃO DE SERVIÇOS	32
3	METODOLOGIA	35
3.1	MÉTODO DA PESQUISA	36
3.2	MODELO CONCEITUAL	39
3.3	AMOSTRAGEM E APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA	40
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	43
4.1	RESULTADOS DA PESQUISA DESCRITIVA	44
4.2	RESULTADOS DA PESQUISA EXPLORATÓRIA	51
5	CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES	55
5.1	PADRONIZAÇÃO E MASSIFICAÇÃO <i>VERSUS</i> PERSONALIZAÇÃO	56
5.2	MODELO DE INSTRUMENTO PARA CONTROLE DA QUALIDADE	57
5.3	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	58
5.4	RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	59
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61
	ANEXOS	63

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

“A coragem é a primeira das qualidades humanas, porque é a qualidade que garante as demais.” (Winston Churchill)

1 INTRODUÇÃO

Em um ambiente de mercado altamente competitivo e cada vez mais acirrado, a busca por estratégias de gestão que garantam às empresas vantagens competitivas e diferenciais sustentáveis a longo prazo, tem sido objeto de estudo por diversos autores contemporâneos. Neste contexto, as organizações buscam caminhos para se perpetuarem num processo contínuo que se convencionou chamar “vantagem competitiva sustentável” (PORTER,1985).

Em discurso realizado na divulgação dos resultados oficiais do primeiro semestre de 2006, o ex-presidente do BB, Rossano Maranhão, afirmou que a indústria bancária atualmente sofre a redução dos *spreads* (lucro sobre juros) tornando o bom atendimento fator determinante para a rentabilização e fidelização dos clientes e para a consolidação das nossas lideranças nos resultados a longo prazo. O lucro operacional do BB, assim como o de outros bancos na indústria, nos últimos anos foi favorecido pelos *spreads*, que já iniciaram trajetória declinante. Outras receitas precisam substituí-los, principalmente por meio do aumento da concessão de crédito e do incremento de novos negócios, daí a importância estratégica do atendimento como forma de fidelizar e rentabilizar os clientes.

O relatório da empresa de consultoria PriceWaterhouseCoopers intitulado *Winning the battle for growth: building the customer-centric financial institution*, ou Vencendo a batalha para o crescimento: construindo instituições financeiras centradas no consumidor, contém a opinião de mais de 250 executivos do setor financeiro em todo o mundo. Pelos dados, ainda que menos da metade da população brasileira adulta tenha conta em banco, as instituições do país estão entre as mais avançadas do planeta em sistemas de TI. “No Brasil, os bancos conquistaram a excelência na análise de dados”, diz o sócio da PwC, Ricardo Baldin. Entretanto, segundo o estudo da PwC, o

que ainda falta ao setor - no Brasil e em todo o mundo - é adotar estratégias verdadeiramente centradas no suprimento das necessidades dos clientes. Conforme mostra o relatório, o ideal seria focar ações no sentido de ampliar as receitas dos usuários e garantir sua sustentabilidade. A pesquisa também aponta que 38% dos entrevistados declaram a estratégia de suas instituições como “centrada em produtos”. Já 33% citam a falta de informações confiáveis em relação às expectativas e nível de satisfação dos clientes. Apenas 11% dos respondentes afirmaram contar, em seu banco, com uma área especificamente responsável pelo “controle de qualidade” dos serviços prestados, enquanto 48% apontam limitações tecnológicas nas unidades bancárias.

Dada a importância estratégica do atendimento no processo de geração de valor, fidelização e rentabilização dos clientes, foi verificado um potencial de melhoria no BB, pois a agência Felipe Schmidt (SC), no setor de atendimento ao cliente pessoa física do segmento preferencial não possui um instrumento para controle de qualidade dos serviços prestados em relação às expectativas e nível de satisfação dos clientes, nem um estudo detalhado sobre o impacto da variabilidade da qualidade dos serviços prestados sobre suas decisões de compra, fidelidade e resultados globais da agência.

A heterogeneidade é uma das peculiaridades do marketing para o setor de serviços e como tal impacta diretamente nas estratégias e nos resultados dessas empresas. No BB, a variabilidade na qualidade do serviço prestado pode estar presente no atendimento pessoal, telefônico ou tecnológico (auto-atendimento), tornando-se fundamental entendermos melhor o cliente e seu comportamento para que possamos determinar em que aspectos do atendimento ele está mais sujeito à variabilidade e adotar estratégias centradas no suprimento das suas necessidades.

Neste contexto se insere a problemática da pesquisa e o objetivo principal do trabalho de propor um modelo de instrumento para o controle de qualidade do atendimento pessoal.

O presente trabalho se limita ao desenvolvimento dos principais conceitos teóricos relativos à qualidade nos serviços e especificamente do atendimento pessoal no setor bancário; à pesquisa, dividida em duas etapas distintas e sucessivas, objetiva

identificar e classificar quantitativamente os componentes do universo de clientes do segmento preferencial da agência Felipe Schmidt e explorar suas percepções sobre aspectos relevantes da qualidade dos serviços e a variabilidade no atendimento e o desenvolvimento da proposta de um modelo de instrumento para controle de qualidade do atendimento.

A definição do nível de qualidade de serviço, ou percepção da qualidade, não requer experiência anterior com o serviço ou com o fornecedor. No caso da percepção da satisfação, necessariamente, a definição do desempenho estará diretamente relacionado à experiência anterior do consumidor, senão com o serviço e fornecedor atual, pelo menos com alguma referência similar. Assim, as percepções de qualidade passam por menos antecedentes conceituais do que satisfação.

Neste trabalho serão foco principal os conceitos apresentados por Christian Grönroos, sobretudo quanto ao estabelecimento e desenvolvimento da dimensão da qualidade funcional para agregar substancial valor para os clientes e, assim, criar o necessário diferencial competitivo, através de atributos valorizados pelos clientes e a sua customização, a personalização, o atendimento diferenciado às expectativas, aspectos positivos, portanto, da heterogeneidade peculiar ao marketing de serviços.

Diante do exposto têm-se os seguintes questionamentos de pesquisa:

Quais atributos do atendimento são mais valorizados pelos clientes preferenciais?

Qual a variabilidade percebida em relação aos atributos mais valorizados do atendimento?

Como a variabilidade do atendimento impacta na rentabilidade e fidelidade dos clientes preferenciais?

O objetivo principal deste trabalho, portanto, foi o de desenvolver um modelo de instrumento para controle da qualidade no atendimento prestado às pessoas físicas, como forma de ampliar as receitas e garantir uma vantagem competitiva sustentável. Os objetivos específicos do trabalho foram o de discriminar os clientes preferenciais da agência Felipe Schmidt (SC) e determinar quais atributos de qualidade do serviço são

mais valorizados no atendimento pessoal, pesquisar as percepções da qualidade do serviço prestado no atendimento pessoal pela perspectiva dos clientes preferenciais, relacionar qualidade percebida no atendimento e a rentabilização e fidelização dos clientes preferenciais e concluir com a apresentação de uma proposta de modelo de instrumento para controle da qualidade no atendimento pessoal prestado aos clientes preferenciais.

O planejamento estratégico do Banco do Brasil, definiu como componente da sua missão, o “atendimento das expectativas dos clientes”. Esta orientação converge em direção a abordagem deste trabalho e justifica a realização do estudo para levantar a possibilidade de se obter uma vantagem competitiva ao tornar disponível um instrumento para controle da qualidade no atendimento pessoal nas agências de varejo do Banco que utilize, principalmente, a variabilidade inerente a prestação de serviços de forma a favorecer a percepção da qualidade do ponto de vista do cliente, colaborando para a sua fidelização e rentabilização.

O método de pesquisa utilizado foi uma combinação de pesquisa descritiva realizada através da técnica de *survey* e um estudo de caso exploratório de caráter qualitativo utilizando a técnica de entrevistas em profundidade. Uma vez feita a pesquisa descritiva, o perfil da maioria dos clientes pode ser traçado e a partir desta informação selecionou-se um grupo de 20 clientes que representam uma amostragem não probabilística do universo de clientes do segmento preferencial da agência Felipe Schmidt (SC), com objetivo de conduzir a pesquisa exploratória para coletar dados primários sobre as percepções dos clientes em relação as questões de pesquisa que suscitaram a realização deste estudo.

O trabalho foi estruturado a partir do contexto atual da indústria bancária e a importância estratégica do atendimento; os objetivos, principal e específicos; a problemática e delimitação do tema; as questões de pesquisa; a justificativa e o método de pesquisa, apresentados na introdução, capítulo 1; no capítulo 2, encontra-se a fundamentação teórica; no capítulo 3, foi apresentada a metodologia de pesquisas; no capítulo 4, as análises dos resultados e no capítulo 5, as contribuições e conclusões.

CAPÍTULO 2

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O conteúdo deste capítulo trata diversas abordagens teórico-empíricas e conceitos fundamentais do marketing de serviços, sobretudo no aspecto da prestação de serviços bancários no varejo e em especial o atendimento pessoal. Em resumo, o capítulo explora aspectos inerentes ao marketing de serviços, a satisfação e fidelização dos clientes, as dimensões da percepção da qualidade em serviços, os determinantes da qualidade de serviços, a gestão do relacionamento e a gestão da prestação de serviços.

2.1 MARKETING DE SERVIÇOS

Dado o crescimento da indústria de serviços e sua elevada relevância para o PIB mundial¹, o marketing de serviços surgiu como resposta à incapacidade do marketing tradicional de responder a questões sobre o gerenciamento do relacionamento com o cliente, sua fidelização e retenção. A orientação para o mercado é a implementação do conceito de marketing e a conquista da lealdade do cliente é o objetivo do seu esforço.

¹ A forma de se calcular o Produto Interno Bruto (PIB), a soma de todas as riquezas produzidas pelo país, dos últimos dez anos, sofreu modificações. Recentemente o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) desenvolveu uma nova série do Sistema de Contas Nacionais (SCN), passando a levar em conta, também, as pesquisas econômicas e domiciliares do IBGE, o uso das informações do Imposto de Renda Pessoa Jurídica, o aperfeiçoamento do cálculo das atividades de governo e do setor de intermediação financeira. Esta nova metodologia de cálculo divulgado em Março de 2007, provocou mudanças também na participação dos setores econômicos. Em 2005, o setor de serviços continuou sendo a principal área da economia brasileira, mas passou de 54,1% para 64% de participação no PIB, pela nova metodologia.

Sobre o marketing de relacionamento, GRÖNROOS (2003) considera:

O processo de criar valor para os clientes é diferente numa perspectiva orientada para relacionamento (relacional) e para uma perspectiva orientada para troca ou transação (transacional). Nos modelos tradicionais de marketing baseados na perspectiva de troca, o valor para o cliente é criado pela empresa basicamente em uma fábrica ou nas áreas de apoio e suporte de uma firma de serviços. Isso significa que o marketing está preocupado com a distribuição do valor. A situação é bastante diferente segundo a perspectiva de relacionamento. Neste caso o valor para os clientes é criado pelo cliente durante todo o relacionamento, parcialmente em interações entre ele e o fornecedor ou provedor do serviço. O foco não está sobre os produtos, mas sobre os processos de criação de valor dos clientes de onde o valor surge para eles e é por eles percebido. Isso significa que o marketing é inerente à maioria das funções de negócios envolvidas nesse processo. A abordagem do marketing baseada em relacionamento é verdadeiramente orientada para o processo, por meio de uma troca mútua e do cumprimento de promessas.

Na prática, a abordagem de marketing mix para transferência desse conceito para o marketing é, entretanto, considerada como de escopo muito estreito para ser mais do que parcialmente útil na maioria das situações de serviços. Gerenciamento orientado para o mercado é um modo de expressar a necessidade de irradiar o apreço pelas necessidades dos clientes, seus sistemas de valor, e processos internos através de toda a organização. Conseqüentemente, em contextos de serviço e relacionamento, o gerenciamento orientado para o mercado é uma expressão mais apropriada do que gestão de marketing.

BELMIRO (2002), citando Reichheld, afirma que essa nova realidade de mercado requer dos bancos um posicionamento estratégico que enfatize a competitividade através da criação de valor com a finalidade de reter os clientes fiéis e lucrativos.

Na proposição de se apresentar um modelo de instrumento para controle da qualidade dos resultados (saídas) de um complexo sistema que envolve a função de atendimento e a interação cliente-fornecedor durante o seu processo de transformação e entrega de valor, e o seu *feedback* da saída (controle) quando a ele retorna, reforçando ou modificando o seu comportamento, torna-se fundamental o estudo das particularidades deste processo.

Tradicionalmente os serviços são definidos como uma série de atividades econômicas cujo produto não é uma construção ou um produto físico, mas “ações,

processos e atuações”² geralmente consumidas no momento em que são produzidas, portanto são processos simultâneos de produção, distribuição e consumo.

A inseparabilidade sendo uma das principais características do marketing de serviços se refere à ligação física e ao envolvimento tanto do prestador como do próprio cliente no processo de produção do serviço. A participação do cliente no processo, sua interação direta, face-a-face na busca da solução de suas necessidades pode ser um benefício, todavia pode representar também um risco, porque sua participação faz com que o resultado final fique fora do controle da empresa. O cliente ao interagir com o prestador do serviço pode, em momentos distintos, ter diferentes percepções quanto à qualidade do atendimento às suas necessidades. Esse contato, denominado “encontros de serviço” ou “momentos da verdade” pode acontecer de diferentes formas, mais direta como citado, ou indiretamente, através dos chamados encontros remotos, por meio de telefone ou via auto-atendimentos eletrônicos.

NORMANN (*apud* LOVELOCK, 2001, p.62) destaca os riscos e as oportunidades associadas aos encontros de serviço:

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

Ao tomar emprestada a metáfora do momento da verdade em uma tourada, naturalmente o que Normann quer dizer é que a vida da relação está em jogo. Ao contrário da tourada, onde o que está em jogo é a vida do touro ou do toureiro e o momento da verdade é aquele em que, o segundo, habilidosamente, mata o touro com sua espada, a meta do marketing relacional é impedir que um infeliz (des)encontro destrua o que já é, ou potencialmente vai se tornar, uma relação mutuamente valorizada, de longo prazo.

FITZSIMMONS & FITZSIMMONS (*apud* LUCE, 2007, p.31 e 32) concluíram que “durante o encontro de serviço o cliente avalia a oferta e forma sua opinião acerca da

² Definição de serviços por Zeithaml e Bitner (2003).

qualidade do serviço” e “cada momento da verdade é uma oportunidade para influir na maneira pela qual o cliente percebe a qualidade do serviço”.

ROSSI & SLONGO (1998) afirmam que “o reconhecimento de patamares diferenciados alcançados pelas empresas em qualidade passa, inexoravelmente, pelo atingimento de níveis igualmente superiores nas relações com os clientes” corroborando dados recentes que apontam para uma correlação entre o nível de satisfação dos clientes e os índices de rentabilidade superiores alcançados pelas empresas. Vários estudos comprovam empiricamente que elevados escores de satisfação dos clientes são acompanhados por uma rentabilidade acima da média das empresas.

A heterogeneidade e suas conseqüências para a construção do resultado final do processo de produção e entrega de valor para o cliente deriva das características básicas do marketing de serviços. GRÖNROOS (2003, p.69) resume que “a heterogeneidade dos serviços cria um dos maiores problemas no gerenciamento de serviços; isto é, como manter uma qualidade uniformemente percebida dos serviços produzidos e prestados aos clientes”.

A heterogeneidade nos serviços tem aspectos positivos que devem ser ressaltados pois ela permite a customização, a personalização, o atendimento diferenciado às expectativas de grupos de clientes. A satisfação dos clientes depende, em grande parte, de elementos relacionados à qualidade funcional do serviço, ou seja a maneira como o serviço é entregue.

2.2 QUALIDADE DOS SERVIÇOS

Pode-se observar que na interação direta é o funcionário da linha de frente que tem uma relevância fundamental, pois atua como o produtor/fornecedor do serviço naquele momento de interação do cliente com a empresa fornecedora de serviços. A

resposta do agente de interação é que influenciará a percepção de qualidade do cliente porque é a pessoa mais visível e na sua percepção, quem mais influi no resultado final (*performance*). Por outro lado, o cliente, consumidor dos serviços, traz consigo uma série de expectativas, comportamentos e respostas que podem operar, e operam mudanças que direcionam a empresa para a competitividade. No entendimento de Theodore Levitt, destacado por BELMIRO (2002) um produto ou serviço só tem valor do ponto de vista do comprador ou usuário final, pois o valor reside naquilo que o cliente deseja ou recebe.

Para LUCE (2007, p.58) a experiência do cliente é uma resposta interna e subjetiva para qualquer contato direto ou indireto com a empresa. Os contatos diretos geralmente ocorrem no momento da compra, do uso e do provimento do serviço e normalmente são inicializados pelo próprio cliente. Essa experiência emerge em um ambiente/contexto em que o indivíduo tem papel importante, pois não apenas se envolve, mas modela sua própria ação. Desta forma o risco da heterogeneidade do processo comprometer negativamente o resultado pode ser amenizado utilizando-se estratégias para minimizar a participação do cliente e aumentar a sua cooperação no processo de produção do serviço (industrialização da operação de serviço)³ e enfatizar a seleção e treinamento do pessoal que atende o público⁴.

³ Geralmente, industrializar um serviço significa substituir pessoas por tecnologia e automação. Caixas automáticas, máquinas de venda automática de seguros, Internet banking e lojas de Internet são exemplos de tal abordagem. Em alguns casos, a industrialização é uma maneira adequada de melhorar tanto a qualidade quanto a produtividade de serviços. Os clientes têm de ver que há benefícios para eles participarem de processos de auto-serviço. Se eles não encontrarem esses benefícios, a qualidade percebida sofre. (GRÖNROOS 2003).

⁴ Embora não seja o foco deste trabalho, faz-se necessária à menção ao Endomarketing, uma atividade do marketing batizada por Saul Faingaus Bekin em 1990, no seu livro "Conversando sobre Endomarketing", cuja filosofia gerencial dirige a atenção para o papel e importância fundamentais do pessoal na concorrência em serviços, apesar do impacto indiscutível da tecnologia na produção de serviços. O Endomarketing é aceito e praticado como sinônimo de marketing interno e busca a satisfação, valorização e principalmente qualificação do público interno visando assumir responsabilidades e iniciativas e seu envolvimento e comprometimento com os objetivos organizacionais. Empresas de todo o mundo tem tratado o assunto com o maior cuidado, incluindo gradualmente o Endomarketing na pauta de discussões estratégicas que direta ou indiretamente envolvem recursos humanos, sobretudo quanto ao treinamento, comunicação interna, métodos gerenciais e políticas de recrutamento e carreira. O objetivo do Endomarketing é a disseminação da informação estruturada e principalmente, construtiva transmitida de forma clara e objetiva para gerar o conhecimento. Podemos conceituar gestão do conhecimento como um processo sistemático, articulado e intencional, apoiado na geração, codificação, disseminação e apropriação de

Segundo ENGEL, BLACKWELL & MINIARD (2000, P.177 e 178) “atender demandas rígidas da satisfação do cliente é o maior desafio que os profissionais de marketing enfrentam atualmente. Satisfação é definida aqui como a avaliação pós-consumo de que uma alternativa escolhida pelo menos atende ou excede as expectativas”. Ou seja, se a interação saiu-se pelo menos tão bem quanto se esperava, então houve um resultado positivo ou neutro. A resposta oposta é insatisfação.

BITNER, BOOMS & TETREULT (1990) em seu artigo intitulado *The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents*, tentam identificar quais eventos e comportamentos diferenciam um serviço muito satisfatório de um muito insatisfatório, mostrando os fatores ou pontos-chave, chamados incidentes críticos, que determinam a satisfação ou insatisfação dos clientes. Para identificar estes incidentes críticos que determinam a qualidade do serviço eles entrevistaram 350 pessoas, cada uma das quais devia relatar uma experiência satisfatória e outra insatisfatória num serviço. Os incidentes foram categorizados para isolar eventos particulares e comportamentos relacionados dos empregados de contato com clientes que causam os clientes a distinguirem encontros muito satisfatórios de outros muito insatisfatórios. A partir disso, eles compararam o que cada tipo de evento tinha em comum e assim, eles conseguiram identificar três grupos de variáveis que poderiam determinar a satisfação

conhecimento com o propósito de atingir a excelência organizacional. Segundo Paulo Nassar, presidente da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, a comunicação com os funcionários deve ser tão importante quanto àquela realizada com os consumidores. O Endomarketing tem como principal função integrar a noção de cliente nos processos internos da estrutura organizacional, atraindo e retraindo o cliente interno – os colaboradores – para obter resultados eficientes para a empresa, atraindo e retraindo seus clientes externos, além de propiciar melhorias substanciais na qualidade de produtos e serviços, possibilitando trabalhar com os clientes externos de forma mais eficaz diminuindo custos, tempo e viabilizando o surgimento de um clima interno mais harmônico no qual todos compartilham do mesmo senso de direção e de prioridades.

No BB, destacam-se os informes via correio interno, geral, regional e mercado, a intranet e o sistema Sisbb/TAO de classificação e pré-seleção de talentos e oportunidades, além de iniciativas da Universidade Corporativa Banco do Brasil como o programa extraordinário de aprimoramento profissional, programa de certificações para ascensão profissional, cursos auto-instrucionais, cursos presenciais, certificações internas e externas em idiomas, certificações legais (profissional em investimentos – ANBID/ANCOR), biblioteca e bolsas de estudo para graduação e pós-graduação.

Fonte:

<http://www.imasters.com.br/artigo/5880/intranets/intranet_e_endomarketing_-_uma_boa_relacao_-_parte_01/> (acesso em 01.Maio.2007).

<http://www.endomarketing.com/oque_endomarketing.htm> (acesso em 01.Maio.2007).

<<http://pt.wikipedia.org/wiki/Endomarketing>> (acesso em 01.Maio.2007).

<<http://www.guiarh.com.br/x29.htm>> (acesso em 01.Maio.2007).

<<http://intranet.dirad.fiocruz.br/html/modules/tinycontent/index.php?id=29>> (acesso em 01.Maio.2007).

ou insatisfação de um incidente. O primeiro grupo de eventos relacionava-se com a resposta do funcionário à falha no sistema de entrega do serviço (esse grupo é referido a uma falha no elemento central do serviço). Quando a entrega do serviço falha, espera-se que o funcionário de linha de frente responda às queixas e decepção do cliente. O conteúdo e a forma em que o funcionário responde determinará a satisfação ou insatisfação do cliente. O segundo grupo de elementos que determinava a satisfação ou insatisfação eram as respostas dos funcionários às necessidades e pedidos do cliente. Quando o cliente solicita uma adaptação do serviço, a resposta do funcionário determina sua satisfação. E quando se refere a customização do serviço se quer dizer uma adaptação desde a perspectiva do cliente, que pode ser rotina desde o ponto de vista do funcionário. Essa categoria envolve a resposta do funcionário a necessidades especiais ou preferências do consumidor. Quando o serviço é adaptado a essas necessidades especiais, com certeza o cliente terá uma lembrança satisfatória. O terceiro grupo de fatores envolve ações espontâneas e não solicitadas dos funcionários. Os encontros mais satisfatórios são aqueles em que o funcionário de linha de frente fez sentir o consumidor como único, sendo atencioso, antecipando suas necessidades, mostrando interesse no seu conforto, ou fornecendo informação extra ao cliente. As respostas às falhas, as respostas às necessidades e as ações não esperadas são os mesmos fatores que determinam a satisfação ou não. A diferença está em como esses pontos foram tratados.

2.2.1 Avaliação da qualidade dos serviços

GRÖNROOS (2003, p.85 a 87) propôs um modelo em que basicamente a qualidade de um serviço, como percebida por clientes, tem duas dimensões: uma dimensão técnica ou de resultado (o que foi entregue) e uma dimensão funcional ou relacionada a processo (como foi entregue). Em muitos casos, a qualidade técnica pode ser avaliada objetivamente, com razoável precisão. É *uma* (grifo do autor) mera

dimensão da qualidade denominada Qualidade Técnica do Resultado do processo de produção do serviço, ou seja, é o que fica com o cliente ao final do processo de produção de serviço e de suas interações comprador-vendedor; em gerenciamento de serviço, o termo “qualidade do resultado” tem sido usado para esta dimensão. Noutros casos, como nos serviços odontológicos e outros serviços de credibilidade, raramente o cliente tem condições de avaliar os resultados técnicos, normalmente baseando seu julgamento de qualidade do serviço essencialmente na sua avaliação da qualidade funcional. Essa é a dimensão da qualidade relacionada com o modo como são tratados os momentos da verdade dos encontros de serviços em si e como o fornecedor de serviços funciona. Por conseguinte, ela é denominada Qualidade Funcional do Processo, ou simplesmente “qualidade do processo”. O cliente portanto é influenciado pelo modo como ele recebe o serviço e como ele experimenta o processo simultâneo de produção e consumo. Desenvolver a dimensão da qualidade funcional pode agregar substancial valor para os clientes e, assim, criar o necessário diferencial competitivo.

Como alternativa ao modelo de Grönroos, surgiu o modelo conceitual de hiatos de avaliação da qualidade formulado por PARASURAMAN, ZEITHAML & BERRY (1985) citado por BELMIRO (2002, p.40) e MIGUEL (2002, p.50), propondo um padrão normativo das expectativas, possibilitando a identificação dos atributos do serviço relevantes, para os clientes, o conhecimento realista de como o serviço é avaliado por eles e a descoberta de deficiências no ciclo de prestação de serviços, tais como problemas de treinamento, falhas na entrega do serviço e propaganda incongruente com a qualidade do serviço entregue. O modelo evidencia que as lacunas (gaps) ocorrem da seguinte forma:

- a) Gap 1 (Lacuna na percepção gerencial) – é a diferença entre a percepção gerencial e as reais expectativas dos clientes.
- b) Gap 2 (Lacuna na especificação da qualidade/padrões) – é a diferença entre a percepção gerencial e a sua habilidade em traduzi-las em padrões de qualidade para os serviços.
- c) Gap 3 (Lacuna na entrega do serviço) – é a diferença entre os padrões de qualidade estabelecidos e a qualidade do serviço entregue. Significa que as

especificações da qualidade não são atendidas no processo de entrega do serviço.

- d) Gap 4 (Lacuna nas comunicações com o mercado) – é a diferença entre o serviço entregue e as comunicações (promessas) da empresa. Significa que as promessas feitas pela publicidade não são coerentes com os serviços entregues ao cliente.
- e) Gap 5 (Lacuna na qualidade percebida do serviço) – é a diferença entre o serviço esperado (expectativas) e a percepção do serviço recebido.

LOVELOCK (2001, p.108) cita mais duas lacunas potenciais na qualidade do serviço:

- f) Gap 6 (Lacuna na interpretação) – é a diferença entre aquilo que as campanhas de comunicação de um fornecedor de serviço realmente prometem e aquilo que um cliente acha que foi prometido por essas comunicações.
- g) Gap 7 (Lacuna no serviço) – é a diferença entre o que os clientes esperam receber e suas percepções do serviço que é realmente entregue.

A experiência da qualidade do serviço resulta das expectativas prévias do cliente e do serviço experimentado e é bastante influenciada pela imagem do prestador de serviços. Essa imagem é formada a partir do desempenho passado nas duas dimensões de qualidade (técnica e funcional) em prestações de serviços anteriores, sendo influenciada também pelas comunicações de marketing da empresa e pela comunicação boca-a-boca (marketing viral). Esses modelos teóricos da qualidade de serviços representam esforços para explicar os antecedentes da qualidade percebida pelo cliente e identificar os requisitos para as ações gerenciais, visando a manutenção e a melhoria da qualidade.

Em meados da década de 1980, Parasuraman, Zeithaml e Berry começaram a estudar determinantes da qualidade de serviço e como os clientes avaliam a qualidade dos serviços tomando como base o conceito de Qualidade Percebida de Serviço. O resultado foi publicado na primavera de 1988 no *Journal of Retailing* sob o título: *SERVQUAL: A Multi-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality*,

ou Escala Multi-Item para Medição da Qualidade do Serviço pelas Percepções de Clientes. Como resultado de estudos posteriores, os dez determinantes da qualidade de serviço foram reduzidos aos cinco seguintes:

1. Tangíveis visíveis: Este determinante está relacionado à atividade das instalações, equipamentos e materiais usados por uma empresa de serviços, bem como à aparência dos funcionários de serviço. Bancos excelentes terão equipamentos de feições modernas, visualmente atraentes; os funcionários terão aparência impecável e os materiais relativos ao serviço (folhetos e impressos) serão visualmente atraentes.
2. Confiabilidade / Credibilidade: Significa que a empresa de serviço oferece a seus clientes serviço correto da primeira vez, sem cometer nenhum erro, e entrega o que prometeu dentro do prazo estipulado. Quando os clientes têm um problema, os bancos excelentes demonstrarão um interesse sincero em sua solução.
3. Capacidade de resposta / Prontidão: Significa que os funcionários de uma empresa de serviços estão dispostos a ajudar os clientes e atender seus requisitos, bem como informá-los quando um serviço será prestado e então executá-lo com presteza. Os funcionários de bancos excelentes fornecerão atendimento imediato aos clientes.
4. Segurança / Domínio: Significa que o comportamento dos empregados transmitirá aos clientes confiança na empresa e que esta faz com que se sintam seguros. Os funcionários de bancos excelentes serão constantemente gentis com os clientes e terão o conhecimento necessário para responder as perguntas dos clientes.
5. Empatia: Significa que a empresa entende os problemas dos clientes e executa o serviço tendo em vista seus melhores interesses, bem como lhes dá atenção pessoal individual, e trabalha em horários convenientes. Os funcionários de bancos excelentes compreenderão as necessidades específicas de seus clientes.

SERVQUAL é um instrumento para medir como os clientes percebem a qualidade de um serviço, porém é um modelo basicamente estático. O interesse em

pesquisar a qualidade de relacionamento surgiu impulsionado pela pesquisa de qualidade de serviço. A qualidade de relacionamento pode ser descrita como a dinâmica da formação de qualidade de longo prazo em relacionamentos contínuos com clientes. Na realidade a percepção de qualidade está se desenvolvendo em ambos os lados – fornecedor e cliente, dos relacionamentos de negócios, com percepções contínuas de qualidade de ambas as partes relacionadas à troca de duas vias, de bens, serviços, informações ou outros itens de valor.

GRÖNROOS (2003, P.107) apresenta os sete critérios da boa qualidade percebida de serviço:

1. Profissionalismo e capacidade: Conhecimento e capacidade de resolução de problemas (critério relacionado com resultado).
2. Atitudes e comportamento: Interesse em resolver problemas de forma amigável e espontânea (critério relacionado com processo).
3. Acessibilidade e flexibilidade: O prestador de serviços, sua localização, horários de atendimento, funcionários e sistemas operacionais são projetados e executados de modo a facilitar o acesso e estão preparados para demonstrar flexibilidade em ajustar-se às demanda e desejos do cliente (critério relacionado com processo).
4. Confiabilidade e integridade: Cumprimento de promessas e realização do trabalho tendo em mente o melhor interesse do cliente (critério relacionado com processo).
5. Recuperação de serviço: Mediante falhas e imprevistos o prestador de serviços tomará providências imediatas e ativamente para manter a situação sob controle e descobrir uma nova e aceitável solução (critério relacionado com processo).
6. Panorama de serviço: Ambiente físico circundante e outros aspectos do ambiente do encontro de serviço apóiam uma experiência positiva do processo de serviço (critério relacionado com processo).
7. Reputação e credibilidade: Os clientes acreditam que podem confiar na empresa do prestador de serviços, o valor percebido equilibra o dinheiro, e defende bom

desempenho e valores que podem ser compartilhados pelo cliente e o prestador de serviços (critério relacionado com imagem).

2.2.2 Avaliação da qualidade dos serviços bancários

Em estudos empíricos sobre análise da qualidade do serviço na estratégia de fidelização de clientes, BELMIRO (2002, p.146) conclui que “no marketing de serviços bancários cresce a importância e a necessidade de integração e coerência no nível da empresa como um todo, em todas as áreas de decisões gerenciais, principalmente do nível estratégico com o nível de operações, uma vez que, nos grandes bancos, a estrutura departamentalizada tende a compartimentar os sistemas de controle, tornando-os lentos para lidarem com circunstâncias de mudanças e de orientação para o mercado”.

MIGUEL (2002, p.83) apresenta argumentação de REIS (1998) que os serviços bancários devem ter e transmitir ao cliente uma imagem de competência, rapidez e ausência de problemas. Torna-se claro que bons serviços são fundamentais para que os bancos consigam reter os seus clientes e, hoje, mais do que nunca, dada a grande competitividade na área bancária, parece que o grande e primordial negócio dos bancos está em reter os seus clientes e com eles realizar mais negócios. No entendimento de COBRA (2000), para fazer frente à crescente globalização da economia, é preciso que as empresas financeiras se reposicionem no mercado para que possam se tornar competitivas, seja agregando valor aos seus produtos ou serviços, seja impulsionando a qualidade do atendimento aos seus clientes.

Em dissertação de mestrado, sobre os Determinantes da Satisfação de Clientes com os Serviços Bancários em Belo Horizonte/MG, MIGUEL (2002, p.125) apresenta conclusão que dos 400 entrevistados, 140 (35%) citaram a qualidade do atendimento como fator determinante positivo da satisfação geral, ou seja 133% a mais que o

segundo item colocado em termos de satisfação, que foi a localização com apenas 60 (15%) dos respondentes.

O Banco Central do Brasil (BACEN) divulga mensalmente em sua página na internet o ranking de reclamações procedentes em relação aos bancos no Brasil e pode-se verificar que os principais motivos que levam os clientes a denunciar estão relacionados com a postura no atendimento. Em 2.007, as denúncias procedentes de Janeiro totalizaram 3.111, em Fevereiro 1.781 e em Março 3.320 das quais, foram referentes ao atendimento: respectivamente, 755 (24,26%), 419 (23,52%) e 710 (21,38%); referentes a prazos não estipulados/cumpridos: respectivamente, 344 (11,05%), 173 (9,71%) e 363 (10,93%); referentes a fornecimento de informações: respectivamente, 244 (7,84%), 131 (7,35%) e 298 (8,97%). Se tomarmos como base somente estes três indicadores de postura no atendimento, do total de 37 itens, que na média, compõem o ranking das reclamações mais freqüentes do BACEN, teremos como total de denúncias relativas à postura no atendimento, os seguintes índices: respectivamente, 1.343 (43,16%), 723 (40,59%) e 1.371 (41,29%). Podemos concluir que no primeiro trimestre de 2.007, do total de 8.212 denúncias procedentes, 3.437 (41,85%) referiam-se à postura do atendimento prestado pelas instituições bancárias no Brasil.

2.3 PADRÃO DE ATENDIMENTO PESSOAL

No Banco do Brasil, conforme consta nos registros internos de normas e procedimentos, o conceito sobre os padrões de atendimento é que “são modelos de referência estabelecidos de acordo com as expectativas do cliente, políticas e diretrizes para o atendimento, o Código de Defesa do Consumidor e demais dispositivos legais e contratuais que dizem respeito às empresas de serviços bancários”. Em destaque uma nota explicativa orienta que:

“Um atendimento pessoal de qualidade é fundamental para a realização de negócios”.

O conceito de atendimento pessoal é “o atendimento prestado aos clientes pessoa física e jurídica, correntistas ou não, de forma presencial destacando os ganhos para o cliente e para o Banco”, respectivamente:

- a) atendimento personalizado;
- b) necessidade e expectativas atendidas;
- c) atendimento nos atributos mais valorizados, tais como agilidade, clareza das informações, solução de problemas e atenção.
- a) transmissão de uma imagem mais humana no relacionamento do Banco com seus clientes;
- b) fidelização dos clientes;
- c) atendimento personalizado como diferencial competitivo.

Os procedimentos descritos abaixo são referenciais normatizados para o atendimento pessoal:

- a) seja profissional e educado;
- b) perceba o cliente;
- c) valoriza a presença do cliente;
- d) agilize o atendimento;
- e) dê tratamento integral.

2.3.1 Desvios no padrão de atendimento pessoal

ALBRECHT (*apud* MIGUEL 2002, P.72) identificou sete categorias de fatores de reclamação, que denominou “sete pecados do serviço”, também citados por SANTOS (1995):

1. Apatia: atitude de desdém, por parte da pessoa encarregada pelo contato com o cliente;
2. Dispensa: tentativa de livrar-se do cliente sem se preocupar com sua necessidade ou problema;
3. Frieza: desatenção para com o cliente. Uma espécie de hostilidade gélida, rispidez, tratamento inamistoso e/ou impaciente;
4. Condescendência: tratamento excessivamente paternalista, deixando transparecer que o cliente não está qualificado para entender o que está se passando;
5. Automatismo: também é caracterizado pela falta de atenção. Mecanização do atendimento;
6. Livro de regras: o funcionário não tem flexibilidade ou vontade de usar o bom senso para satisfazer as necessidades dos clientes. As normas da organização são colocadas acima da satisfação dos clientes;
7. Passeio: tratar o cliente como uma bola de ping-pong, jogando-o de um lado para outro, sem definir quem vai resolver seu problema ou cuidar da sua necessidade.

ALBRECHT (1998) conclui que o número de eventos possíveis nas interações interpessoais é finito, então basta estar atento a esses eventos para, ao se detectar a ocorrência de alguns dos “pecados” classificados pelo autor, desenvolver soluções para evitar a continuidade de situações negativas para a organização.

2.3.2 Recuperação do serviço

Falhas, entretanto, são passíveis de ocorrer devido às próprias características dos serviços. Toda falha cria a oportunidade de recuperação e deve ser tratada através de um processo de gerenciamento estratégico chamado recuperação de serviço, que além de identificar falhas, resolve problemas de clientes efetivamente, classifica as causas geradoras e produz dados que podem ser integrados a outras medições de desempenho para avaliar e melhorar o sistema de serviço (TAX & BROWN 1994).

No Banco do Brasil conforme consta nos registros internos de normas e procedimentos, o conceito sobre atendimento a reclamações de clientes “é a busca de solução a um problema manifestado pelo cliente, relacionado a produtos, serviços ou atendimento recebido” e “toda reclamação deve ser trabalhada considerando três focos”:

- a) resolver de imediato a insatisfação do cliente, ainda que a causa do problema tenha sido por ação do cliente;
- b) solucionar problemas semelhantes que dê ensejo para que outros clientes reclamem;
- c) buscar e eliminar causas das reclamações, ou tomar providências junto a outros responsáveis, nos casos que estiverem fora de sua alçada.

Os ganhos para o Banco, conforme o normativo interno são “a oportunidade de melhoria do atendimento” e “retorno do cliente para melhoria de nossos produtos e serviços”.

Os procedimentos da agência sobre reclamações na agência são:

1. Atenda a qualquer reclamação, mesmo que a solução dela não seja de sua responsabilidade direta.
2. Ouça o cliente.
3. Deixe o cliente desabafar.
4. Peça desculpas.
5. Mostre empatia e faça perguntas francas.

6. Corrija o problema de forma rápida e positiva. Faça tudo que for necessário para dar ao cliente o produto ou serviço originalmente esperado. Caso não tenha uma resposta tempestiva, oriente o cliente sobre os próximos passos na condução da demanda, bem como os prazos necessários para uma solução definitiva.
7. Mantenha suas promessas.
8. Acompanhe.

Quando bem conduzido este processo promove a recuperação da credibilidade e imagem da empresa, a satisfação, a fidelização e rentabilização dos clientes.

2.4 FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE

Para KOTLER (2003, p.168 e 169) o conceito de “marketing como a ciência e a arte de conquistar e manter clientes e desenvolver relacionamentos lucrativos com eles” evoluiu para o inverso. Agora o principal é manter os clientes atuais e desenvolver cada vez mais o relacionamento existente. Os clientes de longa data são mais lucrativos devido a alguns fatores:

1. Clientes que permanecem compram mais produtos complementares (*cross-selling*) e compram produtos mais caros (*up-selling*) com o tempo, se estiverem muito satisfeitos.
2. O custo de servir um cliente retido cai com o tempo. A confiança é estabelecida e há economia de tempo e custos para ambas as partes.
3. Clientes muito satisfeitos normalmente comentam e recomendam o fornecedor a outros compradores potenciais.
4. Clientes de longo prazo são menos sensíveis a preço, se os aumentos praticados pelo fornecedor forem razoáveis.

5. Clientes fiéis são menos suscetíveis à influência dos concorrentes, são leais por muito mais tempo e trazem idéias de novos produtos e/ou serviços.

2.5 GESTÃO DE SERVIÇOS

GRÖNROOS (2003, p.459) propõe diretrizes para gerenciamento de serviços em forma de seis regras de serviço:

Primeira regra: A abordagem geral:

As pessoas desenvolvem e mantêm bons e duradouros contatos com clientes. Os funcionários devem agir como consultores que estão preparados para cumprir o seu deveres quando o cliente precisar deles e da maneira que o cliente quiser. A empresa que melhor conseguir fazer isso fortalece seus relacionamentos com clientes e atinge a melhor lucratividade.

Segunda regra: Análise da demanda:

O pessoal de contato que está produzindo o serviço em contato com o cliente tem de analisar as necessidades, valores, expectativas e desejos dos clientes no lugar e na hora da produção e consumo do serviço.

Terceira regra: Controle de qualidade:

A pessoa de contato com o cliente que está produzindo o serviço em contato com o cliente terá de controlar a qualidade do serviço ao mesmo tempo em que produz e entrega o serviço.

Quarta regra: Marketing:

A pessoa de contato com o cliente deve ser simultaneamente o marqueteiro do serviço que ele produz.

Quinta regra: Tecnologia:

O impacto sobre a capacidade e a disposição dos clientes de usar tecnologia, sistemas e recursos físicos (de qualquer espécie), bem como o impacto de tais recursos sobre os funcionários das partes interativas e de suporte da organização e sobre sua capacidade e disposição de atender aos clientes têm de ser levados em conta quando forem feitos investimentos nesses recursos para que a qualidade de serviço percebida pelos clientes não seja afetada de modo negativo.

Sexta regra: Apoio organizacional:

A estrutura organizacional e os gerentes e conceitos de serviço definidos explicitamente têm de dar orientação, o apoio e o incentivo necessários para capacitar e motivar tanto o pessoal de contato com o cliente quanto o pessoal de suporte para prestar bom serviço.

Para GRÖNROOS (2003, p.469-470) os modos tradicionais de tratar análise de demanda, controle de qualidade e marketing já não são mais suficientes, uma vez que a nova competição por serviços requer um novo modo de pensar; um conhecimento de serviços, que é uma questão estratégica, bem como uma questão operacional. No nível operacional, cada funcionário deve enfrentar as demandas que a concorrência exige deles o tempo todo. O suporte da quinta e sexta regras (tecnologia e apoio organizacional, respectivamente) deve estar sempre presente. Apesar de impossível de se conseguir na prática, pois erros acontecem, contudo o objetivo deve ser atingir 100% de excelência. A inconsistência do processo de serviço causada por um ou mais momentos da verdade mal gerenciados causa imenso impacto negativo sobre o relacionamento com o cliente. O êxito no gerenciamento de serviços requer uma valorização da perspectiva dos clientes por toda organização e consistência no modo como é tratada cada parte do relacionamento com o cliente. Deve-se notar que qualidade aprimorada de serviço muitas vezes não requer custos adicionais. A única coisa que é preciso, em muitos casos, é um melhor entendimento dos relacionamentos com os clientes, de como a qualidade é percebida e, finalmente, da importância da dimensão da qualidade funcional relacionada com processo.

Em síntese, a abordagem empreendida neste capítulo deriva de três pressupostos:

- a) o marketing de serviços deve considerar as características específicas e a complexidade envolvida na produção e entrega dos serviços. Por sua vez, os serviços bancários, ainda incluem a complexidade da sua matéria prima – o dinheiro – e a singularidade de sua tecnologia e estrutura organizacional;
- b) a qualidade dos serviços é a chave para a estratégia competitiva e a fidelização do cliente no setor de serviços. Isto envolve a análise das expectativas dos clientes, bem como a administração das mesmas no sentido de criar e entregar valor segundo as dimensões do serviço mais valorizadas pelos segmentos de clientes;
- c) a fidelização de clientes é uma estratégia que tem como meta criar e entregar valor para o cliente a fim de desenvolver relacionamentos lucrativos e de longo prazo. Uma vez identificados os segmentos de clientes, identificadas e interpretadas suas expectativas nas dimensões da qualidade de serviço, a organização terá em mãos informações valiosas e necessárias à implementação e controle da sua estratégia de fidelização, o que pressupõe um esforço que abrange toda organização, partindo desde a mais alta administração até o pessoal de contato com o cliente.

CAPÍTULO 3

METODOLOGIA

3 METODOLOGIA

3.1 MÉTODO DA PESQUISA

Em 1808 o Brasil passou a ser a sede da Coroa Portuguesa. Em 12 de Outubro de 1808, através de um alvará do príncipe regente D. João, foi criado o Banco do Brasil. O capital da instituição seria constituído de 1.200 ações de um conto de réis cada uma. O lançamento público destinava-se à subscrição por grandes negociadores ou pessoas abastadas. Nove anos após a fundação encerrou-se a oferta pública de ações. Após reestruturação em 1905, o governo passou a deter 50% do capital da instituição e o controle administrativo. Em 2002 o estatuto social foi adequado como parte dos avanços em direção ao Novo Mercado da Bovespa ao qual aderiu em 2006. A adesão ao Novo Mercado cristaliza o compromisso do Banco do Brasil com a transparência dos atos de gestão e com o tratamento igualitário de seus acionistas.

O Banco do Brasil de um ângulo estritamente numérico chama a atenção. É o maior banco da América Latina; conta com uma força de trabalho de 79.310 funcionários; possui 22,9 milhões de correntistas clientes pessoa física e 8,9 milhões de poupadores não correntistas e usuários (beneficiários do INSS); devido à sua característica de banco múltiplo, o BB é especializado e participa de empresas controladas e coligadas nos ramos de seguridade, capitalização, previdência privada e cartões de crédito; é líder em serviços financeiros no agro-negócio e no comércio exterior sendo o primeiro colocado no *ranking* de crédito rural com 58% do mercado e o primeiro colocado no *ranking* de câmbio para exportação com 26,5% do mercado; tem R\$ 333 bilhões em ativos e uma carteira de crédito que supera R\$ 150 bilhões; os depósitos a prazo somam R\$ 27,1 bilhões (21,1% do mercado); a BBTVVM, sua

subsidiária integral, foi eleita a melhor administradora de fundos de terceiros do Brasil em 2006, segundo a revista EXAME, com R\$ 182,7 bilhões aplicados (19,1% do mercado). O número de agências superam a marca de quatro mil com presença em mais de 55% dos municípios brasileiros além dos mais de 40 mil terminais para auto-atendimento⁵. A empresa, que completará 200 anos em 2008, cumpre papel de banco público e banco comercial, exemplificando fielmente o compromisso bancário com a sustentabilidade e o desenvolvimento.

A agência Felipe Schmidt está situada no térreo de um edifício residencial localizado no centro de Florianópolis no trecho da rua Felipe Schmidt conhecido como “altos” da Felipe, pois coincide ser no cume de uma ladeira que finaliza o maior e mais tradicional corredor comercial da capital de Santa Catarina. Aqui estão as principais redes, franquias, galerias e estabelecimentos comerciais e de serviços da cidade além de uma variedade de restaurantes e hotéis, terminal rodoviário municipal e interestadual, além da maioria das repartições e agências das três esferas do poder público. Sua localização privilegiada e já estabelecida há mais de vinte anos atrai seu público de clientes e faz com que a agência Felipe Schmidt seja uma das agências referência da cidade, recebendo grande fluxo de clientes de outras agências da grande Florianópolis, assim como grande número de usuários, inclusive turistas estrangeiros.

A estrutura da agência, de médio porte, contava com dezenove funcionários, que atendem as demandas das pessoas físicas, jurídicas e de alta renda da rede de varejo comercial. O setor de atendimento aos clientes preferenciais, presta atendimento e suporte operacional aos clientes e usuários pessoas físicas e jurídicas não encarteirados – termo utilizado para segmentação de clientes com rentabilidade (pontuação) mínima - cujo atendimento torna-se diferenciado e exclusivo. A estrutura contava à época da pesquisa com um gerente de expediente, responsável pelo setor, um assistente negocial que dava o atendimento às pessoas físicas e suporte para escrituração dos negócios e demandas deste público e um segundo assistente negocial voltado ao atendimento prioritário às pessoas jurídicas não encarteiradas e o suporte para escrituração dos negócios e demandas daquele público. O setor contava ainda

⁵ Fonte: < www.bb.com.br > acesso em 02.09.2007.

com dois postos-efetivos de escriturários sendo que na prática observava-se apenas um atuando na plataforma de atendimento enquanto o segundo substituíria eventuais necessidades dos guichês de caixa e/ou atuava como auxiliar na sala de auto-atendimento na entrada da agência.

A pesquisa de marketing empreendida neste trabalho foi dividida em duas fases distintas e sucessivas:

A primeira, de natureza descritiva foi realizada através da técnica de *survey*, utilizando dados secundários internos, fornecidos pelos sistemas de informação com o propósito de identificar características, quantificar e distribuir a população de clientes preferenciais da agência, para subsidiar dados sobre a escolha da melhor amostragem não probabilística representativa da próxima fase.

Analisados os dados da primeira etapa, foi desenvolvido um estudo de caso exploratório de caráter qualitativo, utilizando a técnica de entrevistas em profundidade com objetivo de determinar, pela perspectiva dos clientes preferenciais, quais atributos de qualidade são mais valorizados e suas percepções da qualidade do serviço prestado no atendimento pessoal.

A pesquisa descritiva foi realizada com base nos dados secundários disponibilizados mediante solicitação ao gestor da agência, através dos sistemas Sisbb/COC e Sisbb/REL (registros internos) para identificar e classificar o percentual da população da carteira de clientes preferenciais, baseados em variáveis sócio-econômicas e comportamentais abaixo, notadamente tempo de relacionamento, os grupos por faixa etária, sexo, grau de instrução e renda e uso de um dos serviços do banco. O estudo foi realizado no período de 20 de Maio a 10 de Junho de 2.007.

A pesquisa exploratória foi desenvolvida utilizando a técnica de entrevistas em profundidade, com uma amostra de clientes selecionados por suas características de classificação majoritária nos itens mais relevantes, apresentados na pesquisa descritiva realizada anteriormente com esta finalidade. As entrevistas, realizadas durante os meses de Junho a Agosto de 2007, foram semi-estruturadas realizadas pelo próprio pesquisador, no âmbito da agência, seguindo um roteiro que incluiu as questões de pesquisa, seguido de espaço livre para opiniões sobre o tema para levar a pesquisa

aos seus objetivos ou seja, determinar quais atributos do atendimento pessoal são mais valorizados; como o atendimento pessoal é percebido em relação a estes atributos mais importantes e como a qualidade do atendimento está relacionada à fidelização e rentabilização destes clientes.

Finalmente, com base nos resultados obtidos a partir das etapas anteriores, foi introduzida a proposta para obter sugestões e desenvolver um modelo de instrumento para controle da qualidade do atendimento pessoal aos clientes preferenciais.

3.2 MODELO CONCEITUAL

O modelo conceitual empreendido pela pesquisa que está reproduzido na Figura 1, reflete uma visão abrangente de como a qualidade é produzida e percebida em suas dimensões técnica e funcional. Esse modelo teórico da qualidade de serviços representa esforço para explicar os antecedentes da qualidade percebida pelo cliente e identificar os requisitos para as ações gerenciais, visando a manutenção e a melhoria da qualidade. A complexidade e a natureza multidimensional da qualidade são realçadas no modelo e a necessidade de uma abordagem holística da qualidade de serviços é uma implicação clara.

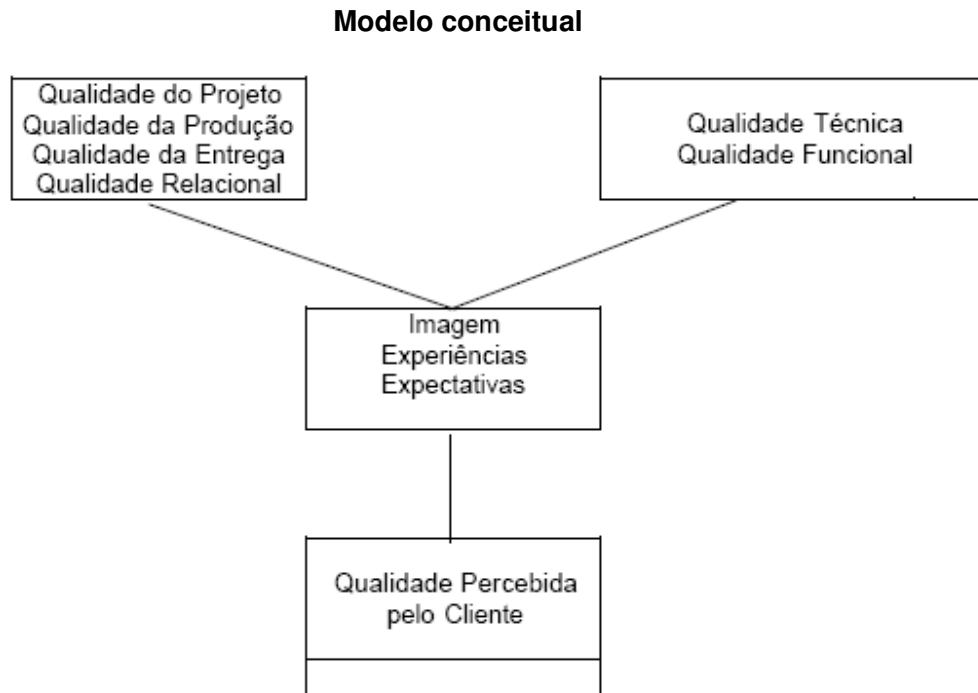


Figura 1: Modelo de Gummesson e Grönroos

Fonte: GRONROOS (2003)

3.3 AMOSTRAGEM E APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

A amostragem foi selecionada de uma parte representativa da maioria dos clientes encontrados no universo da carteira de clientes preferenciais da agência Felipe Schmidt, a partir da pesquisa descritiva (*survey*) dos dados cadastrais sócio-demográficos disponíveis nos registros internos da empresa.

A pesquisa exploratória foi aplicada em 20 indivíduos que possuem perfil representativo da maioria dos clientes da carteira preferencial da agência Felipe Schmidt e foi desenvolvida através de entrevistas em profundidade semi-estruturadas, direcionadas e perceptivas.

A técnica de análise utilizada para os resultados da pesquisa exploratória foi a análise de conteúdo, pois permite resumir dados, estruturar uma narrativa e interpretar significados.

As entrevistas foram direcionadas, enfocando apenas o assunto objeto e os entrevistados selecionados de maneira não probabilística, segundo suas características sócio-demográficas a partir de um estudo descritivo (*survey*) realizado anteriormente. Nesta etapa procurou-se manter o perfil dos entrevistados o mais homogêneo possível seguindo os resultados das características majoritárias da carteira de clientes preferenciais conforme o projeto de pesquisa inicial.

Foi utilizada a ferramenta de filtro do sistema de registros internos do Banco chamado Sisbb/COC (Contato com Cliente), atendendo os seguintes aspectos: 60% dos entrevistados ou 12 clientes serão do público feminino e 40% ou oito clientes do público masculino. Oito clientes ou 40% devem estar na faixa de renda entre R\$ 500,00 e 999,00. Seis clientes ou 30% devem estar na faixa de R\$ 1.000,00 a R\$1.500,00 e os seis restantes não declaram ou não possuem renda. Os clientes terão entre 21 e 30 anos (dez clientes), 31 a 40 anos (cinco clientes) e 41 a 55 anos (cinco clientes). Serão ainda clientes com segundo grau completo e/ou cursando o ensino superior, a maioria dos entrevistados, 60% ou doze clientes; com apenas o ensino fundamental e com grau superior completo quatro clientes cada ou 20% respectivamente. Seis clientes terão mais de três e menos de cinco anos de conta e outros cinco, mais de cinco e menos de dez anos de conta. Os demais nove clientes, terão entre um e três anos de conta. Terão autorizados entre um e dois débitos automáticos pelos menos quatro clientes.

As entrevistas foram 100% realizadas no âmbito da agência mediante agendamento por telefone com um mínimo de 72 horas de antecedência sendo que no primeiro contato os clientes foram informados sobre os motivos da realização da pesquisa e sobre a finalidade do estudo. Por opção do pesquisador foram descartadas as demais alternativas de contato virtual para as entrevistas, como por telefone, via computador, *e-mail*, *chat on-line* ou mesmo correio físico, pois a intenção foi também avaliar a reação, sinceridade e postura dos respondentes. Para conseguir os respondentes desta etapa da pesquisa em conformidade com o projeto e com os

resultados do *survey*, foram contatados 46 clientes, dos quais 20 compareceram ou seja, 43% de aproveitamento.

As entrevistas levaram em média vinte minutos para concluir e tiveram como foco principal as três questões de pesquisa com ênfase na qualidade do processo do atendimento. Elas foram direcionadas e os resultados apresentados de acordo com as percepções dos clientes

O roteiro de entrevistas consistiu em identificar e receber o cliente no setor de atendimento, em seguida conduzi-lo(a) a um local reservado, afastado dos demais clientes e em particular, efetuar a pesquisa de forma que o cliente tivesse a oportunidade de expor com privacidade suas respostas e comentários. As questões foram formuladas conforme os objetivos específicos do projeto de pesquisa.

CAPÍTULO 4

ANÁLISE DOS RESULTADOS

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir serão apresentados os resultados das pesquisas realizadas e interpretação dos dados coletados.

Conforme afirma MALHORTA (*apud* BELMIRO 2002 p 96), a meta da análise dos dados é prover informações relativas aos componentes dos problemas da pesquisa. Assim, apresentamos a seguir, a análise dos dados de acordo com a composição das variáveis que norteiam o problema estudado.

4.1 RESULTADOS DA PESQUISA DESCRITIVA

Serão apresentados a seguir os resultados da pesquisa *survey* realizada conforme projeto de pesquisa:

O número de clientes preferenciais existentes na agência Felipe Schmidt no período da pesquisa totalizou 2.327 indivíduos, sendo que 1.316 (57%) são do sexo feminino e 1.011 (43%) são do sexo masculino.

Distribuição por sexo

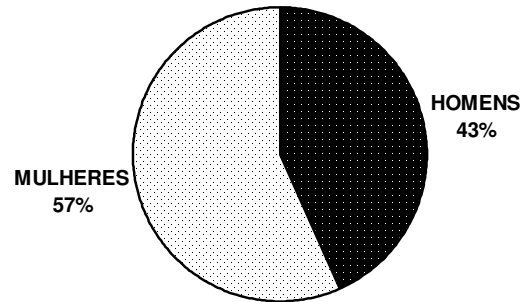


Figura 2 - Distribuição por sexo dos clientes preferenciais da agência Felipe Schmidt

Fonte: Relatórios Internos Sisbb, acesso Maio 2007

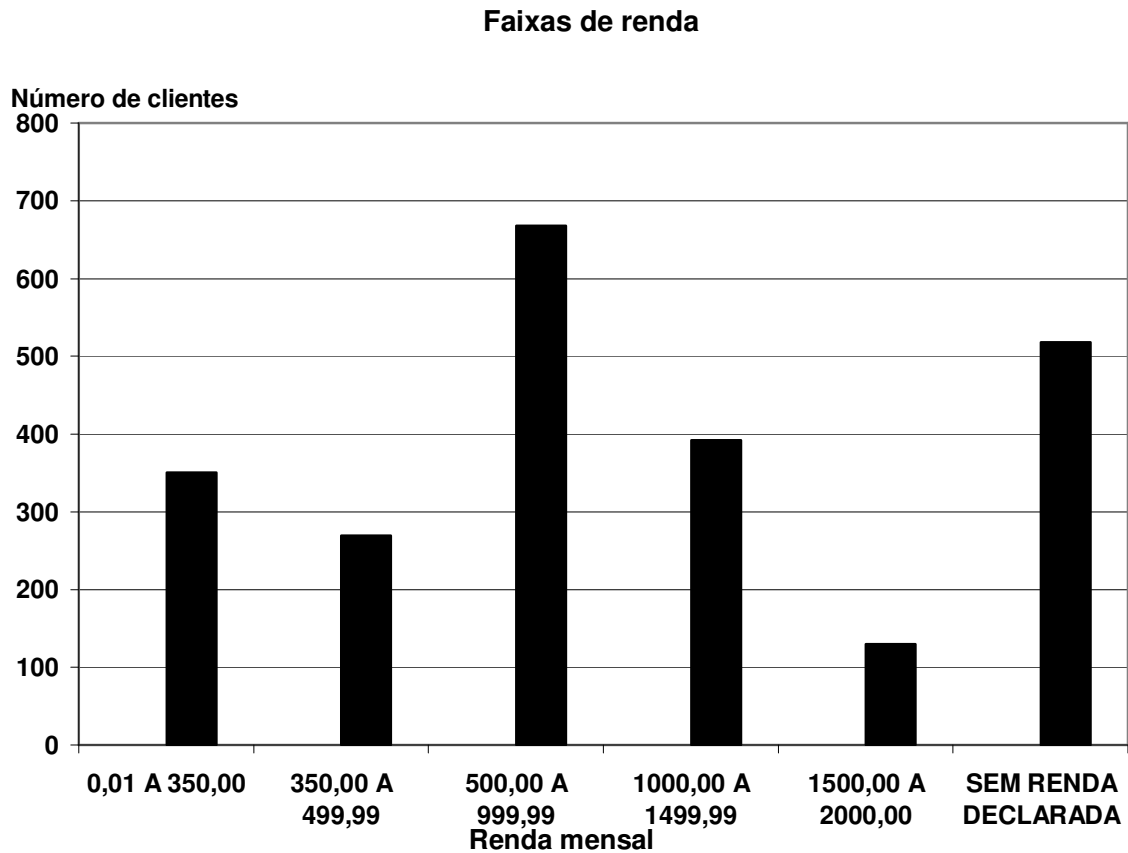


Figura 3 - Distribuição por faixas de renda dos clientes preferenciais da agência Felipe Schmidt

Fonte: Relatórios Internos Sisbb, acesso Maio 2007

Do número total de clientes preferenciais que declararam renda mensal, a maioria, 668 clientes (36,93%), está situada na faixa compreendida entre R\$ 500,00 a R\$ 999,99 e 395 clientes (21,67%) estão situados na faixa de R\$ 1.000,00 a R\$ 1499,00. Estas duas faixas são as mais representativas de todas e serão as principais faixas de renda dos entrevistados na etapa da pesquisa exploratória. Com expressiva participação, estão 350 clientes (19,35%) situados na faixa de renda de até R\$ 350,00. Apenas 130 clientes (7,19%) pertencem ao segmento de renda entre R\$ 1.500,00 e R\$ 2.000,00. O total de clientes que não possuem renda ou não declararam totalizou 518 (22,26% do total da carteira de clientes preferenciais).

Faixas etárias

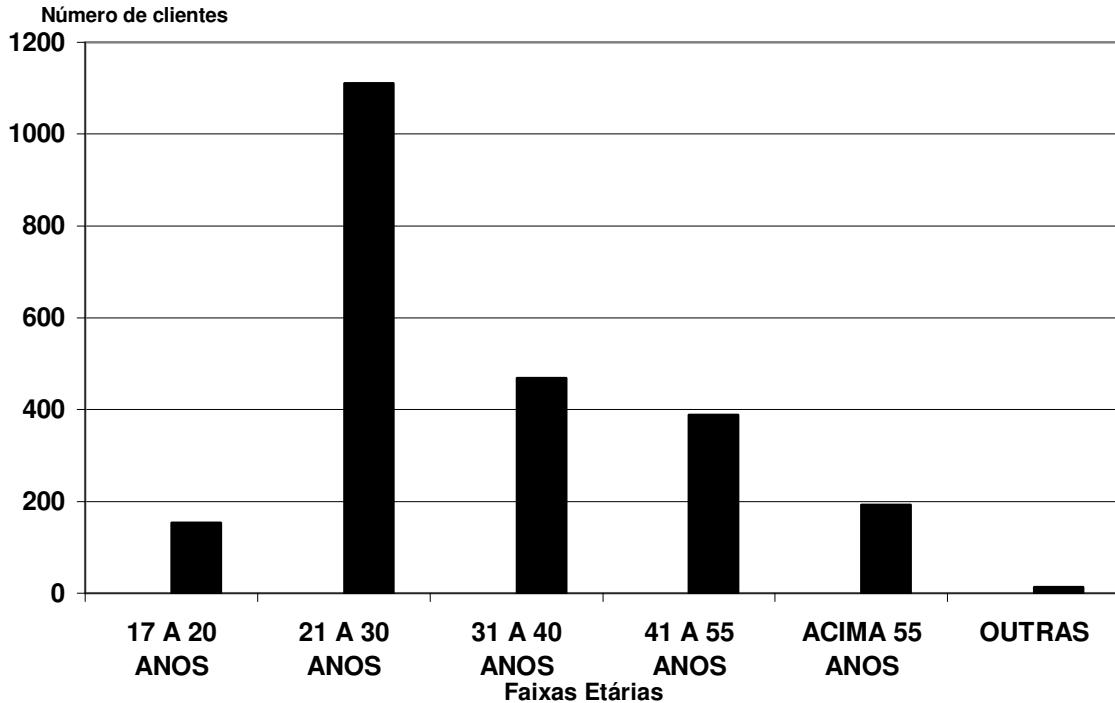


Figura 4 - Distribuição por faixa etária dos clientes preferenciais da agência Felipe Schmidt

Fonte: Relatórios Internos Sisbb, acesso Maio 2007

A faixa etária da maioria dos clientes pertencentes à carteira preferencial está situada no intervalo de 21 a 30 anos, com 1.100 indivíduos (47,70%), sendo um indicador do perfil da carteira importante para compor a amostragem da pesquisa exploratória pois apresenta 2,37 vezes mais clientes do que os que compõem a próxima faixa mais significativa, de 31 a 40 anos, com 468 indivíduos (20,11%). A faixa que tem como intervalo de 41 a 55 anos conta com 388 clientes (16,67%). As duas faixas seguintes são os extremos; acima de 55 anos, com 193 clientes (8,29%) e entre 17 e 20 anos, com 154 clientes (6,62%). Outras faixas etárias representam apenas 0,60% do total, ou 14 indivíduos.

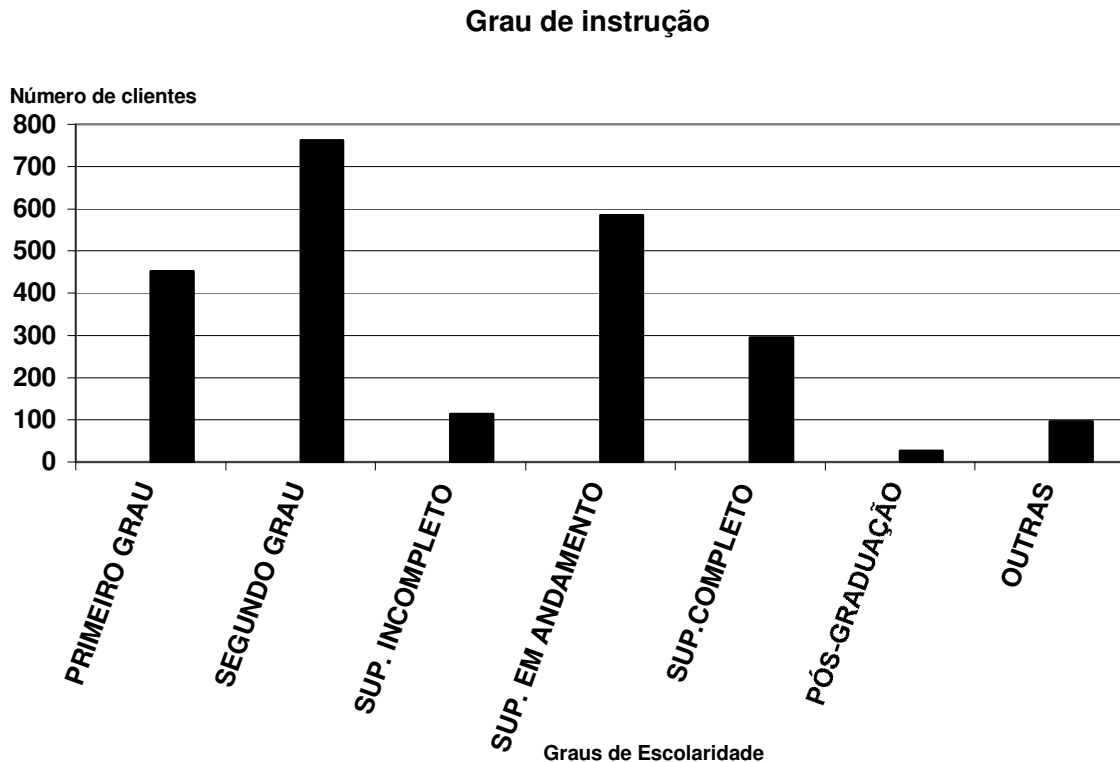


Figura 5 - Distribuição por grau de instrução dos clientes preferenciais da agência Felipe Schmidt

Fonte: Relatórios Internos Sisbb, acesso Maio 2007

A distribuição por grau de instrução dos clientes preferenciais permite-nos a fazer uma dedução sobre o perfil dos clientes desta carteira, quando comparamos estes dados com àqueles da faixa etária majoritária (21 a 30 anos). A maioria dos clientes, 761 (32,70%), completou o ensino médio e outros 584 (25,10%) estão cursando o ensino superior, junto, totalizando um público de 1.345 indivíduos ou 57,8% do total. Podemos afirmar que o grupo majoritário da carteira é formado por jovens de até 30 anos com formação no ensino médio ou superior em andamento. Os clientes com apenas o ensino fundamental completo totalizaram 451 indivíduos (19,38%) e com o terceiro grau incompleto, 114 clientes (4,90%). Nas extremidades da distribuição normal estão aqueles que possuem pós-graduação completa, 26 clientes (1,12%) e os que não declararam ou não possuem grau de instrução algum, 96 clientes (4,13%).

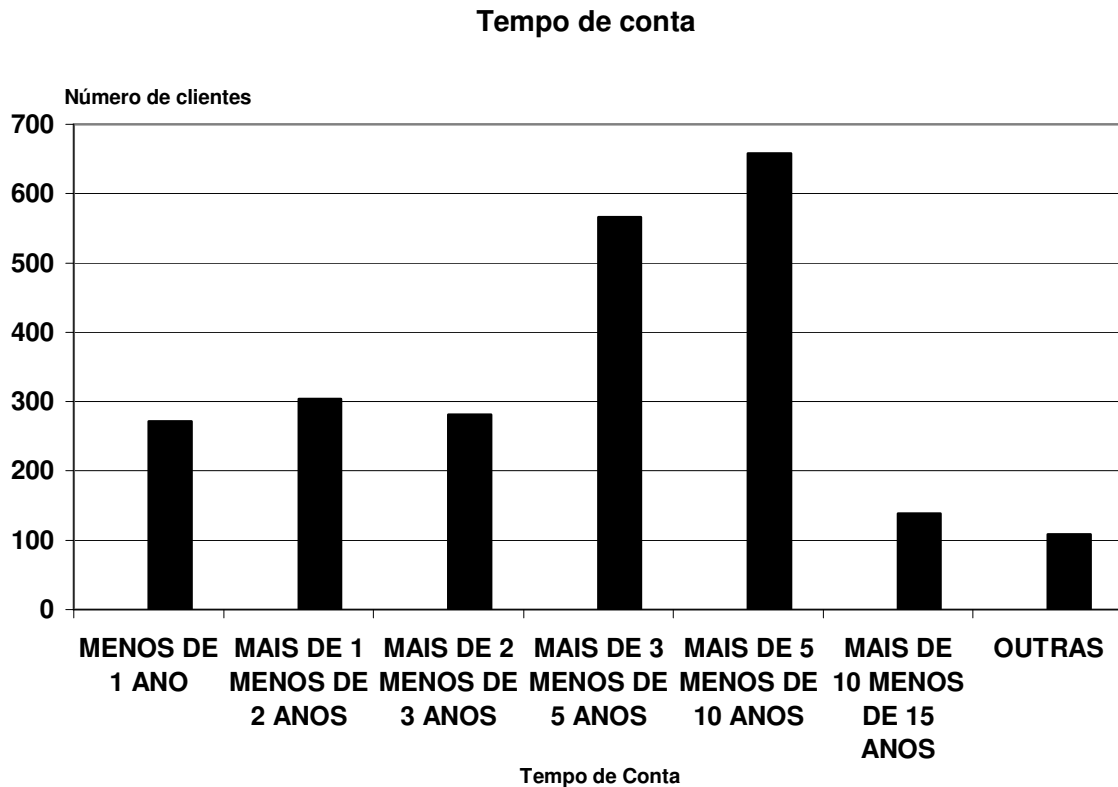


Figura 6 - Distribuição por tempo de conta dos clientes preferenciais da agência Felipe Schmidt

Fonte: Relatórios Internos Sisbb, acesso Maio 2007

O tempo de conta de um cliente é um dado estratégico para gerenciamento do relacionamento, fonte de informações sobre fidelidade e valor do cliente, e foi também uma interessante descoberta no caso dos clientes preferenciais da agência Felipe Schmidt. A maioria, 658 clientes (28,28%) tem conta e opera há mais de cinco e menos de dez anos e também é expressivo o total daqueles clientes com mais de três e menos de cinco anos de conta, 566 clientes (24,32%); juntas, as duas faixas representam 1.224 clientes ou 52,60% da carteira, indicando boa retenção e fidelização dos clientes. As demais faixas estão relativamente equilibradas com aproximadamente 300 clientes cada, a saber : menos de um ano de conta, 271 clientes (11,65%); mais de um e menos de dois anos, 304 clientes (13,6%); mais de dois e menos de três, 281 clientes (12,08%). Os clientes com mais de dez e menos de quinze anos de tempo de conta totalizaram 138 indivíduos (5,93%) e outros intervalos, 109 clientes (4,68%).

Débitos automáticos

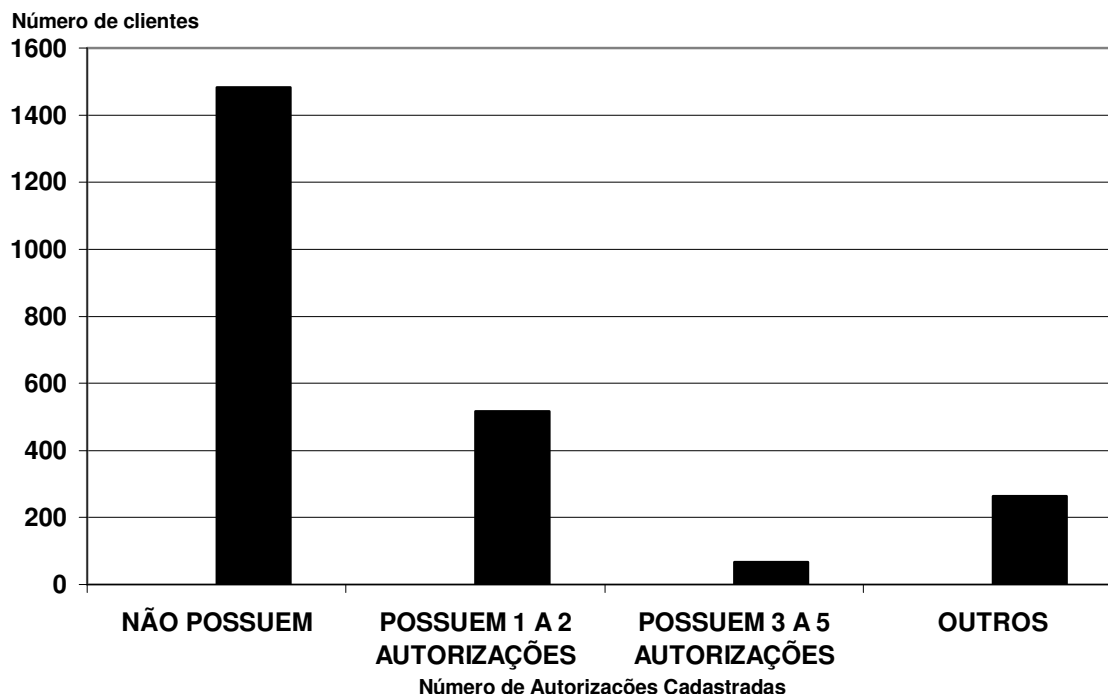


Figura 7 – Autorização para débitos automáticos dos clientes preferenciais da agência Felipe Schmidt

Fonte: Relatórios Internos Sisbb, acesso Maio 2007

Foi verificado que dos 2.327 clientes da carteira preferencial da agência Felipe Schmidt, 1.482 (63,69%) não possuem autorização para efetuar débito em conta de empresas conveniadas, como contas de água, luz, telefone, um serviço gratuito que gera diminuição do consumo de estrutura da agência e desobriga o cliente de mensalmente ter que agendar/pagar seus compromissos nos terminais de auto-atendimento ou nos guichês de caixa. Daqueles clientes que possuem esta autorização no seu cadastro, 516 (61,07%) possuem de uma a duas autorizações, enquanto 66 (2,84%) possuem de três a cinco autorizações. 263 clientes (31,12%) possuem mais de cinco autorizações de débito em conta.

4.2 RESULTADOS DA PESQUISA EXPLORATÓRIA

Serão apresentados a seguir os resultados da pesquisa exploratória realizada junto ao grupo de clientes preferenciais conforme o projeto de pesquisa.

Primeira questão: Quais atributos do atendimento são mais valorizados pelos clientes preferenciais?

De acordo com as entrevistas realizadas, os atributos do atendimento mais valorizados pelos clientes são comunicação eficiente, assertividade, antecipação das necessidades, agilidade, compromisso e empatia.

Comunicação eficiente / assertividade: embora exista um forte componente da qualidade do resultado nesta resposta, pois o produto do banco muitas vezes é a própria informação, o atendimento com a postura de se obter informações complementares para entender melhor as necessidades do cliente foi destacado como importante fator da qualidade do processo. Esta postura também favorece a cooperação do cliente no processo de produção do serviço e sua ajuda na solução da demanda. Outro atributo valorizado pelos respondentes da pesquisa foi a antecipação das necessidades. Dependendo da demanda, o cliente não conhece as opções que estão disponíveis e a comunicação eficiente facilita o processo e pode melhorar a qualidade percebida. Antecipar necessidades também foi definido pelos respondentes como criatividade e desprendimento.

Agilidade na resolução das demandas: forte componente da qualidade do processo. Celeridade e presteza também foram citadas. Entende-se que de forma alguma agilidade pode ser confundida com precipitação ou pressa pois estas atitudes são consideradas negativas, comprometem a qualidade do processo e podem afetar a qualidade do resultado. Agilidade foi definida também como atenção, concentração e priorização de atendimento. A situação oposta, ou seja, atendimento moroso e desinteressado foi citado como um dos fatores que mais contribuem para a insatisfação dos clientes. Em uma das entrevistas um respondente afirmou:

- “Quando tem muita fila e percebe-se que o funcionário está se esforçando para dar um atendimento ágil às pessoas, na medida em que vão passando as senhas, fica mais fácil a espera pela nossa vez, quando acontece diferente, eu desisto e volto outro dia, talvez não volte.”

Compromisso com resultados / datas / promessas foram citados pelos entrevistados como itens mais valorizados, sendo que alguns compararam esta postura com profissionalismo e responsabilidade. Uma cliente concluiu:

- “Pode até ser que eu não consiga o que preciso, mas saber que o funcionário está tentando resolver quando ele liga ou me procura na agência, me dá mais segurança, tranquilidade e confiança”.

Outras situações relatadas incluíram o fato do sistema de informação (tecnologia) afetar o resultado do atendimento, mas não comprometer a qualidade percebida, pois se houve durante o processo um atendimento pró-ativo e comprometido, o funcionário entrega a informação ou o serviço com prioridade assim que disponível e o cliente estará atendido com satisfação.

A empatia também é um dos itens mais valorizados e está totalmente associado à percepção da qualidade funcional do processo. Empatia envolve o reconhecimento e a confirmação do estado emocional da outra pessoa, independente do seu próprio; simpatia envolve identificar-se com, ou até mesmo assumir, as emoções da outra pessoa. Seis clientes destacaram a empatia dos funcionários como diferencial para suas escolhas de fornecedor em geral, especificamente sua opção por esta empresa e agência, em particular.

Dicas / assessoria técnica foi citado como item mais valorizado especialmente quanto às taxas, condições, tarifas explicitadas. Novamente um forte componente do resultado (informação), apesar de que este é um dever ético da instituição, assegurado pelo código de defesa do consumidor e pelo Banco Central do Brasil (BACEN), no entanto, o cliente que recebe instruções claras, informações adicionais sobre pacotes de vantagens ou prêmios, relatos atualizados de mercado ou análises das informações técnicas, passa a sentir-se valorizado (personalização) e percebe uma qualidade superior do atendimento.

Segunda questão: Qual a variabilidade percebida em relação aos atributos mais valorizados do atendimento?

Tempo de conta: Ocorre menor variabilidade em relação aos atributos mais valorizados do processo de atendimento, quanto mais tempo de relacionamento o cliente tem com seu gerente e demais funcionários. Este referencial é importante pois como já indicando anteriormente no *survey*, a agência Felipe Schmidt possui boa retenção e fidelização dos clientes. Esta análise permite afirmar que existe uma interdependência entre um longo relacionamento e uma menor percepção de variabilidade dos atributos mais valorizados pelos clientes. Pelo fato do relacionamento pessoal naturalmente crescer com o tempo, não há justificativa para propor que a variabilidade oscile com clientes novos. Não houve comprovação científica que a variabilidade seja responsável pela maior retenção / fidelização dos clientes, ademais se pode deduzir que a percepção de variabilidade (negativa) seja prejudicial, porém a personalização (variabilidade positiva), como ficou evidenciado na primeira questão da pesquisa exploratória, é sadia e benéfica para construção de laços, relacionamentos mais duráveis e conseqüentemente maior fidelização e rentabilização dos clientes.

Terceira questão: Como a variabilidade do atendimento impacta na fidelidade e rentabilidade dos clientes preferenciais?

Esta questão a maioria dos clientes não soube responder. Neste ponto há dificuldade do público em avaliar o grau de impacto da variabilidade do atendimento nas suas opções, pois existem barreiras de mudança, mecanismos fidelizadores, que contribuem para a manutenção da opção atual. Este fato ocorre sobretudo com determinados públicos das faixas de menor renda e que são mais dependentes de linhas de crédito para financiamentos e empréstimos; créditos pré-aprovados, como o CDC e créditos consignados; linhas especiais com recursos do fundo de amparo ao trabalhador (FAT), como o programa de geração de emprego e renda (PROGER) e o programa nacional de fortalecimento da agricultura familiar (PRONAF), entre outros. Entretanto, o impacto da variabilidade positiva, ou seja, aspectos da customização e personalização do atendimento às expectativas dos clientes, foi citado como importante

diferencial e corrobora o entendimento dos conceitos e teorias citados na fundamentação teórica.

Para conhecer o impacto da variabilidade sobre decisões de compra, fidelização e rentabilidade, sugeriu-se buscar dados relativos à ex-clientes, compreendendo e analisando qualitativamente os motivos para suas opções de mudança.

Poderia-se deduzir que na medida em que o cliente tem menos barreiras de mudança, renda mais elevada e produtos mais homogêneos aos da concorrência, a qualidade do processo se torna mais importante em relação à qualidade percebida. Assim, a fidelização e rentabilização dos clientes terá forte demanda para qualidade do processo, portanto no setor de atendimento a clientes preferenciais da agência Felipe Schmidt, fica evidenciado que a qualidade percebida está mais associada à qualidade funcional para os clientes com maior renda e menos barreiras de mudança, enquanto que para os clientes de menor poder aquisitivo e mais barreiras de mudança a qualidade do resultado é o principal. Quando comparados, estes dados sugerem que para propor um modelo de instrumento para controle de qualidade no atendimento se faz necessário manter o foco no conhecimento do cliente e suas expectativas e valor do cliente para a empresa. No setor de atendimento aos clientes preferenciais todavia, pode-se afirmar que a qualidade do processo como diferencial competitivo é mais importante para determinados grupos e que para estes deverá ser feito um controle mais eficaz.

CAPÍTULO 5

CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES

5 CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES

Neste trabalho procurou-se a fundamentação teórica e empírica para buscar uma interpretação da variabilidade do processo de atendimento como diferencial competitivo e vantagem estratégica. Entende-se que o controle de qualidade como *feedback* de um processo onde a qualidade percebida depende tanto do resultado como do processo de produção do serviço e pode ser gerenciado de forma eficiente para gerar maior fidelização dos clientes e aumento da sua rentabilidade, gerando uma vantagem competitiva sustentável para os negócios da empresa.

A avaliação do atendimento enquanto processo torna-se distorcida, uma vez que o processo de controle de qualidade do atendimento pessoal é simultâneo à produção do serviço e por ele influenciado, sendo que a subjetividade faz parte deste controle. Para ser competitivo o banco deve estimular o espírito crítico e a capacidade analítica nos relacionamentos, processos, em cada atendimento.

5.1 PADRONIZAÇÃO E MASSIFICAÇÃO *VERSUS* PERSONALIZAÇÃO

A questão fundamental em relação a proposta de se adotar um instrumento para controle da qualidade do atendimento é determinar seu objetivo. O que se busca seria controlar e minimizar a variabilidade negativa, aquela mais visível e que impacta de forma prejudicial na qualidade percebida?(...) Voltando o instrumento para um modo de padronização, uniformização e massificação do atendimento poder-se-ia responder a um dos maiores desafios no gerenciamento dos serviços, ou seja, como manter uma

qualidade uniformemente percebida dos serviços produzidos e prestados aos clientes. Ou, o que se busca seria controlar aspectos mais sutis do processo de atendimento, aqueles responsáveis pela satisfação personalizada, específica ao cliente e pertinente à sua demanda no momento do encontro de serviço?(...)

Controlar um processo de prestação de serviços para a uniformidade de resultados em geral conduz a uma diminuição da satisfação do cliente, ao invés de aumentá-la. O instrumento deverá ser dinâmico o suficiente para assegurar a sua interatividade com o cliente, com a situação de atendimento e com o próprio agente de atendimento.

Analisados os resultados das pesquisas realizadas com os clientes preferenciais da agência Felipe Schmidt, sabe-se que a maioria é do sexo feminino, com idades entre 21 e 30 anos, seu grau de instrução é o ensino médio e a renda está situada entre R\$ 500,00 e R\$ 999,99, o tempo de conta (relacionamento) é de mais de cinco e menos de dez anos e não possui autorização para efetuar débitos automáticos ou possui de uma a duas autorizações. Estes clientes procuram atendimento e antecipação das suas necessidades com assertividade e boa comunicação, empatia, agilidade e compromisso com entrega das demandas e percebem qualidade superior quando recebem dicas e informações sobre taxas, tarifas e condições negociais.

5.2 MODELO DE INSTRUMENTO PARA CONTROLE DA QUALIDADE

A proposta do modelo de instrumento para controle da qualidade no atendimento pessoal aos clientes preferenciais da agência Felipe Schmidt (SC), foi elaborada utilizando as conclusões das análises de dados resultantes das pesquisas descritiva e exploratória deste projeto. Estes resultados englobam os principais atributos mais valorizados no atendimento deste público formando o acróstico CEPA. A seguir, encontra-se a ferramenta que a partir deste estudo deverá ser testada e validada.

Segundo o dicionário Aurélio século XXI, cepa é parte da planta a que se cortou o caule e que permanece viva no solo; touceira; base subterrânea de um tronco de planta perene, ligada diretamente à raiz; cepo. O acróstico é pertinente ao objetivo principal do estudo, pois em sua definição reside a própria renovação e perpetuação da vida, metaforicamente a sustentabilidade de uma vantagem competitiva estratégica no ambiente de negócios.

Com a utilização deste instrumento pode-se obter uma melhora na padronização do atendimento *vis-à-vis* a necessidade de diminuir a variabilidade negativa, uniformizando a qualidade percebida, enquanto concomitantemente, se potencializa a variabilidade positiva direcionada a personalização e otimização do atendimento pessoal interativo.

C: conhece / compreende – o cliente e suas expectativas;

E: entrega / empatia – atendimento e antecipação das necessidades;

P: promessa / compromisso;

A: agilidade / assertividade.

5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Apesar de extensa e detalhada, a fundamentação teórica discursa relativamente pouco sobre a questão de controle da qualidade no marketing de serviços. Há bibliografia sobre as dimensões da percepção da qualidade, dos determinantes da satisfação dos clientes, da relevância da qualidade para os objetivos estratégicos das empresas, mas o instrumento para controlar o processo de produção dos serviços, torna-se subjetivo e individualizado.

A limitação da pesquisa foi a sua própria amplitude pois se utilizou apenas uma fração de 20 em 2327, ou 0,86% do universo total de clientes preferenciais para a pesquisa exploratória. Seria necessário estender a pesquisa exploratória para outros grupos de clientes dentro da carteira de clientes pesquisados e depois estender a pesquisa para grupos de clientes segmentados em outras carteiras existentes na agência, como clientes alta renda e clientes pessoas jurídicas.

Apresentado o modelo, não houve a preocupação de validar a medição da sua eficácia.

5.4 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Outras questões surgem a partir da proposição do instrumento CEPA. Como o controle será efetuado subjetivamente, quais estratégias o agente de atendimento pode adotar para chegar mais rápida e eficientemente ao nível de expectativas do cliente? Até que ponto o próprio agente será capaz de avaliar a qualidade do processo e do resultado se auto-avaliando?

Ampliar os estudos e o escopo de análise, aprofundando o conhecimento da relação e das conseqüências entre a percepção de qualidade em serviços, a satisfação, as intenções comportamentais e a eficiência da aplicação do modelo de instrumento proposto, são as recomendações mais importantes que este trabalho permite sugerir aos futuros pesquisadores.

Testar o instrumento CEPA em situações reais com grupos de clientes de diferentes segmentos na agência Felipe Schmidt e em outras agências de Florianópolis; estender a validação para outras cidades e regiões.

Outra recomendação, pertinente, é a realização de estudos comparativos do controle de qualidade em atendimento confrontando empresas públicas com privadas,

no ramo de serviços bancários, financeiros não bancários e de empresas de serviços não financeiros de diferentes setores da economia.

O direcionamento estratégico sugerido requer a administração das expectativas dos clientes, através da realização de pesquisas, desenvolvimento de interatividade com os clientes, utilização de instrumentos de controle e integração do enfoque gerencial voltado para a fidelização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARRETO, Maria Isabel Fanco; PONGELUPPE, Perla Calil. **Teoria geral da administração**. 117 f. Curso (Certificação Profissional) – Programa de Ascensão Profissional Banco do Brasil/UNIBB, Consórcio: Centro de Educação a Distância, Universidade de Brasília e Instituto de Ensino e Pesquisa em Administração, Brasília, 2006.
- BARROS, Claudius D' Artagnan C. **Excelência em serviços**: uma questão de sobrevivência no mercado - 2ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1999.
- BELMIRO, Maria Vanusa Moraes de Lacerda Manguiera. **Análise da qualidade do serviço na estratégia de fidelização de clientes**: um caso do varejo bancário. 176 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, Abril, 2002.
- BERRY, Leonard L. **Descobrimo a essência do serviço**: os novos geradores de sucesso sustentável nos negócios. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.
- BITNER, Mary Jo; BOOMS, Bernard H.; TETREAULT, Mary Stanfield. **The service encounter**: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 1 (Jan., 1990), pp. 71-84.
- BRASIL. Banco Central. Instituições mais reclamadas. Reclamações procedentes no mês. Brasília, D.F.: BACEN, 2007. Disponível em: <<http://www3.bcb.gov.br/ranking/ranking.do?method=doReclamacoes>> (acesso em 02.Maio.2007).
- DENTON, Keith. **Qualidade em serviços**: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva. São Paulo: Makron Books, 1991.
- ENGEL, James F.; BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W. **Comportamento do consumidor** - 8ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- GRONROOS, Christian. **Marketing**: gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI** : como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.
- LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços**: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2001.
- LUCE, Fernando Bins; ROSSI, Carlos Alberto Vargas. **Formulação Estratégica**. 51 f. Curso de Especialização em Negócios Financeiros – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Maio, 2006.

LUCE, Fernando Bins; ROSSI, Carlos Alberto Vargas. **Gestão de negócios no varejo**. 70 f. Curso de Especialização em Negócios Financeiros – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Fev. 2007.

MIGUEL, Almir Márcio. **Determinantes da satisfação de clientes com os serviços bancários em Belo Horizonte/MG**. 178 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Abril, 2002.

PORTER, Michael E. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. New York: Free Press, 1985.

ROSSI, Carlos Alberto Vargas; SLONGO, Luiz Antonio. **Pesquisa de satisfação de clientes: o estado-da-arte e proposição de um método brasileiro**. São Paulo: RAC, V.2, Jan./Abr. 1998, pp. 101-125.

SLONGO, Luis Antônio; PIZZUTTI, Cristiane. **Gestão de marketing**. 167 f. Curso de Especialização em Negócios Financeiros – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Mar./Abr. 2006.

SOARES, Fabricio. **Serviços 5 estrelas: uma introdução a qualidade nos serviços - 2ª ed.** Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1997.

SOUTO, Antônio Carlos O; SERAPIÃO, Roberto de S. **Gestão orientada à excelência**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1997.

ANEXOS

ANEXO A – SOLICITAÇÃO FORMAL PARA REALIZAÇÃO DAS PESQUISAS

Florianópolis (SC), 07.05.2007

AO
BANCO DO BRASIL S.A.
AGÊNCIA FELIPE SCHMIDT (SC)
NESTA

A/C COMITÊ DE ADMINISTRAÇÃO

Prezados Senhores,

Solicito por meio desta, autorização para realização da proposta contida no projeto de pesquisa da monografia **CONTROLE DE QUALIDADE NO ATENDIMENTO: PROPOSTA DE MODELO PARA CLIENTES PREFERENCIAIS DA AGÊNCIA FELIPE SCHMIDT (SC)**.

O projeto será elaborado em duas etapas; a primeira baseada em dados obtidos nos sistemas Sisbb/COC e Sisbb/REL e a segunda através de entrevistas em profundidade com clientes da carteira preferencial desta agência. A problemática, método e instrumento de coleta de dados da pesquisa encontram-se em anexo.

Esta autorização será anexada à documentação final da monografia que é exigida para conclusão do curso de especialização MBA Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Feral do Rio Grande do Sul (UFRGS) em parceria com Universidade Corporativa do Banco do Brasil (UNIBB) cujo prazo de entrega está previsto para 31.08.2007.

Christian Bruhl

De Acordo:

Eduardo Rolf Krause
Gerente de expediente

Francisco Alexandre F. Donas
Gerente de administração

Juércio Luís Burgardt
Gerente de agência

ANEXO B - SURVEY DOS CLIENTES PREFERENCIAIS

**CLIENTES PREFERENCIAIS
AGÊNCIA FELIPE SCHMIDT (SC)
MAIO 2.007**

	<u>QUANTIDADE</u>	<u>PERCENTUAL</u>
PÚBLICO MASCULINO	1.011	43,45%
PÚBLICO FEMININO	1.316	56,55%
TOTAL	2.327	100,00%

FAIXAS DE RENDA (EM R\$)

0,01 A 350,00	350	15,04%
350,00 A 499,99	269	11,56%
500,00 A 999,99	668	28,71%
1000,00 A 1499,99	392	16,85%
1500,00 A 2000,00	130	5,59%
SEM RENDA DECLARADA	518	22,26%
TOTAL	2.327	100,00%

FAIXA ETÁRIA

17 A 20 ANOS	154	6,62%
21 A 30 ANOS	1.110	47,70%
31 A 40 ANOS	468	20,11%
41 A 55 ANOS	388	16,67%
ACIMA 55 ANOS	193	8,29%
OUTRAS	14	0,60%
TOTAL	2.327	100,00%

	<u>QUANTIDADE</u>	<u>PERCENTUAL</u>
GRAU DE INSTRUÇÃO		
PRIMEIRO GRAU	451	19,38%
SEGUNDO GRAU	761	32,70%
SUP. INCOMPLETO	114	4,90%
SUP. EM ANDAMENTO	584	25,10%
SUP.COMPLETO	295	12,68%
PÓS-GRADUAÇÃO	26	1,12%
OUTRAS	96	4,13%
TOTAL	2.327	100,00%
TEMPO DE CONTA		
MENOS DE 1 ANO	271	11,65%
MAIS DE 1 MENOS DE 2 ANOS	304	13,06%
MAIS DE 2 MENOS DE 3 ANOS	281	12,08%
MAIS DE 3 MENOS DE 5 ANOS	566	24,32%
MAIS DE 5 MENOS DE 10 ANOS	658	28,28%
MAIS DE 10 MENOS DE 15 ANOS	138	5,93%
OUTRAS	109	4,68%
TOTAL	2327	100,00%
DÉBITO AUTOMÁTICO		
NÃO POSSUEM	1482	63,69%
POSSUEM 1 A 2 AUTORIZAÇÕES	516	22,17%
POSSUEM 3 A 5 AUTORIZAÇÕES	66	2,84%
OUTROS	263	11,30%
TOTAL	2327	100,00%

ANEXO C – BANCO DO BRASIL EM GRANDES NÚMEROS

Tabela 1 – Banco do Brasil em grandes números de 2004 a 2007

BB em Grandes Números	Junho/ 2004	Junho/ 2005	Junho/ 2006	Junho/ 2007
Colaboradores	90.064	94.114	93.333	89.108
Funcionários	79.725	83.751	82.879	79.310
Estagiários	10.339	10.363	10.454	9.798
Rede de Distribuição - País	14.450	14.804	14.956	15.161
Agências	3.722	3.894	3.948	3.977
Outros	10.728	10.910	11.008	11.184
Rede de Distribuição - Exterior	38	40	40	41
Agências	17	17	17	16
Outros	21	23	23	25
Terminais de Auto-Atendimento	39.015	40.191	41.712	39.952
Contas Correntes (em mil)	21.089	22.907	23.259	24.575
Pessoas Físicas	19.720	21.475	21.812	22.993
Pessoas Jurídicas	1.369	1.432	1.447	1.582
Cartões de Crédito (em milhões)	6,9	9,3	9,9	15,7
Administração de Recursos de Terceiros (R\$ bilhões)	124,0	153,5	171,2	208,9

Fonte: www.bb.com.br acesso em 02.09.2007