

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

Cintia Janaina Panzenhagen Timm

**SATISFAÇÃO NO ATENDIMENTO E LEALDADE
DO CLIENTE ESTILO DA AGÊNCIA BENTO GONÇALVES**

**Porto Alegre
2007**

Cintia Janaina Panzenhagen Timm

**SATISFAÇÃO NO ATENDIMENTO E LEALDADE
DO CLIENTE ESTILO DA AGÊNCIA BENTO GONÇALVES**

**Trabalho de conclusão do curso de Especialização
MBA Executivo em Negócios Financeiros
apresentado ao Programa de Pós-Graduação em
Administração da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul.**

**Orientador: Prof. Luiz Antonio Slongo
Tutor: Prof. Fabiano Larentis**

**Porto Alegre
2007**

Cintia Janaina Panzenhagen Timm

**SATISFAÇÃO NO ATENDIMENTO E LEALDADE DO CLIENTE ESTILO
DA AGÊNCIA BENTO GONÇALVES**

Conceito final:

Aprovado em _____ de _____ de _____ .

BANCA EXAMINADORA:

Prof. _____ - Instituição _____

Prof. _____ - Instituição _____

Orientador - Prof. FABIANO LARENTIS - Instituição UFRGS

AGRADECIMENTOS

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

Ao professor Fabiano Larentis, por seu conhecimento, sua paciência e sua fundamental orientação no desenvolvimento do trabalho.

Ao professor Dusan Schreiber, por sua motivação, direcionamento e orientação iniciais.

Ao meu esposo Marcelo, por sua presença, compreensão e apoio em todos os momentos da minha vida.

À minha família, pela união, força e carinho que eu sempre partilhei.

Agradeço a Deus pelo privilégio de conviver com pessoas tão especiais.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo principal mensurar o grau de satisfação no atendimento e a lealdade dos clientes Estilo da Agência Bento Gonçalves. Para isso, foram realizadas pesquisas teóricas relacionadas ao cliente como foco da empresa e à importância da segmentação de mercado como condições fundamentais para o processo de fidelização do cliente. O presente estudo é apresentado de forma descritiva, a partir de fundamentação teórica, informações do próprio sistema do Banco do Brasil (SISBB), e questionário dirigido aos clientes. O cliente bancário de hoje é muito mais exigente do que há tempos atrás e prioriza questões como agilidade e rentabilidade. A identificação deste comportamento e das principais características valorizadas no atendimento, pelo cliente Estilo, é o diferencial para torná-lo leal à marca BB.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	07
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1	FOCO NO CLIENTE	12
2.2	SEGMENTAÇÃO DE MERCADO	16
2.2.1	Como é a segmentação de mercado no BB	19
2.3	FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE	21
2.3.1	Tipos de Lealdade	18
3	METODOLOGIA	28
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	30
5	CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES	47
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	52
	ANEXO A – INSTRUMENTO DE LEVANTAMENTO DE DADOS...	55
	ANEXO B – MODELO DE ATENDIMENTO ESTILO	58

1. INTRODUÇÃO

No atual cenário econômico, onde a conquista, a manutenção e a fidelização do cliente é o principal foco das empresas (sejam elas industriais, comerciais ou prestadoras de serviços), a livre concorrência apresenta-se cada vez mais acirrada. Pensando nisso, as instituições bancárias de forma geral, optaram pela segmentação de público, propiciando um atendimento diferenciado conforme o nível de relacionamento do cliente com o banco (em função de produtos, investimentos, renda, etc.), a fim de estabelecer e manter relacionamentos de longo prazo.

O Banco do Brasil é hoje a maior instituição financeira do País, atendendo a todos os segmentos do mercado financeiro, com 24,6 milhões de clientes correntistas, 15,1 mil pontos de atendimento em 3,1 mil cidades e 22 países.

Em 198 anos de existência, o primeiro banco a operar no País, coleciona histórias de pioneirismo e liderança. Foi o primeiro a entrar para a bolsa de valores; o primeiro a lançar cartão de múltiplas funções; a lançar o serviço de *mobile banking*; a se comprometer com uma Agenda 21 Empresarial; e a aderir aos Princípios do Equador. Hoje é líder em ativos, depósitos totais, câmbio exportação, carteira de crédito, base de correntistas, rede própria de atendimento no país, entre outros.

Essas conquistas são resultado dos investimentos em tecnologia, do treinamento de 82,5 mil funcionários, da estratégia de segmentação dos mercados, do atendimento especializado e da busca constante por eficiência. Tudo isso, aliado à tradição da Empresa, fez do Banco do Brasil uma organização ágil, moderna e competitiva, com capacidade de atender as mais diversas demandas de negócios do País.

Atualmente, no Brasil, existem três grandes instituições financeiras, que são: Banco do Brasil, Bradesco e Itaú. A gama de produtos oferecidos por elas, e por outras empresas, é praticamente a mesma. No segmento de Pessoa Física, tem-se: conta

corrente, limite especial, cartão de crédito, títulos de capitalização, débitos em conta, produtos de seguridade (seguro de vida, residencial, de veículo, consórcio, previdência privada), diversas modalidades de empréstimos – desde consignação em folha, INSS, veículo, material de construção, imobiliário, operações customizadas -, aplicações financeiras (poupança, fundos de investimento de renda fixa, de renda variável, fundos multimercado, fundos de ações, ações, CDB com taxas pré e pós fixadas), além de linhas específicas para financiar determinados profissionais. A concorrência está mais acirrada a cada dia que passa, e, como os produtos são muito semelhantes, a prestação de serviços é o diferencial competitivo para as empresas.

O Banco do Brasil está totalmente consciente de tal situação e busca um constante aperfeiçoamento em relação à fidelização dos seus clientes. Como resultado de tal preocupação, criaram-se então, além dos já conhecidos níveis Pessoa Física, Preferencial e Exclusivo, os níveis de relacionamento Estilo (renda superior a R\$ 6 mil ou investimentos superiores a R\$ 100 mil) e *Private* (investimentos superiores a R\$ 1 milhão). Para os clientes Estilo, houve a criação de Espaços Estilo e Agências Estilo, conforme a realidade de cada cidade envolvida. E, para os clientes *Private*, existem escritórios sediados em cidades específicas, cujo contato diário ainda é por intermédio do Gerente Estilo ou Exclusivo (conforme a situação de cada agência).

Em conjunto com a criação de um ambiente diferenciado (que prima pelo conforto, privacidade, eficiência e rapidez), surgiram também produtos diferenciados: fundos de investimento, planos de previdência, cartões de crédito e talonário de cheques. E, dos próprios funcionários responsáveis pelo atendimento do cliente Estilo, é exigida uma Certificação Especial em Investimentos Financeiros (CPA 20), para que tenham condições de bem atender as demandas dos clientes e assim, incrementar o volume de captação de recursos.

A Agência Bento Gonçalves foi inaugurada em 1977, possui 52 (cinquenta e dois) funcionários e aproximadamente 13.000 (treze mil) clientes correntistas no módulo Pessoa Física. A cidade destaca-se, a nível nacional, nos setores moveleiro e vinícola.

O Espaço Estilo foi o primeiro do RS a ser inaugurado, em março de 2005. Atualmente, são 03 carteiras com aproximadamente 250 clientes cada uma, totalizando 750 clientes. Os três Gerentes de Relacionamento Alta Renda, juntamente com outros dois funcionários são os responsáveis pelo atendimento destes clientes, dentre eles, vários produtores rurais. A grande maioria desses clientes já se encontrava no Banco do Brasil, que simplesmente migrou do modelo de relacionamento do segmento Exclusivo para o Estilo, e uma pequena parte representa a conquista de clientes novos.

Quando da apresentação do novo modelo, todos os clientes sempre foram convidados a incrementar o volume de negócios e recursos aplicados junto ao BB. No entanto, a Agência Bento Gonçalves, no segmento de clientes Pessoa Física Estilo, vem apresentando apenas um aumento inercial de captação (decorrente dos juros do período) e não um aumento real de valores aplicados; ou seja, apesar de o BB oferecer atendimento especializado, produtos novos e ambiente diferenciado, os clientes Estilo não apresentaram incremento substancial nas suas aplicações, o que despertou certa curiosidade a respeito deste comportamento. Apurar, então, o grau de satisfação dos clientes tornou-se fundamental para formar uma visão geral deste público e identificar pontos a serem trabalhados, de forma a melhorar o relacionamento com o cliente.

A realização do presente trabalho tem como questões fundamentais:

- 1- Qual o grau de satisfação no atendimento dos clientes Estilo da Agência Bento Gonçalves?
- 2 - Qual o perfil do cliente Estilo de Bento Gonçalves?
- 3 - O que o cliente Alta Renda valoriza no atendimento bancário, e em específico quando o assunto é relacionado a investimentos?
- 4 – Como pode ser classificado o cliente Estilo da Agência Bento Gonçalves em relação à lealdade à marca BB?

O objetivo principal do presente estudo é mensurar o grau de satisfação no atendimento e de lealdade dos clientes Estilo, e, como objetivos específicos, tem-se:

- 1 - determinar percentual e características dos clientes fidelizados;

- 2 – identificar clientes (do Banco do Brasil) com potencial de aplicação financeira (que hoje, encontra-se em outras instituições);
- 3 – relacionar tempo de conta no BB com centralização de movimentação financeira;
- 4 - pesquisar os principais motivos que levam os clientes a decidir pela aplicação do recurso em determinada instituição financeira.

Para o desenvolvimento do presente trabalho, foi realizada Pesquisa *Survey*, do tipo descritiva, cujo objetivo é realmente apresentar a situação das variáveis relativas à população de interesse (neste caso, os clientes Estilo). As entrevistas foram realizadas no período de 01/06 a 07/07, na recepção do Espaço Estilo. Os clientes foram convidados a responder o questionário durante o período que aguardavam atendimento (com total liberdade para aceitar ou não), e absoluta garantia de anonimato na participação. O número de entrevistas por dia foi bastante variado, em função da quantidade de atendimentos presenciais ser bastante centralizada nos primeiros vinte dias de cada mês.

O instrumento de coleta de dados, que se encontra no Anexo 1, possui 17 (dezessete) questões, sendo 15 (quinze) de múltipla escolha e 02 (duas) dissertativas. As primeiras questões serviram para situar o cliente no ambiente 'tempo', e as demais buscaram verificar seu percentual de comprometimento com o BB, em relação à concorrência e também seu grau de satisfação com o atendimento bancário recebido.

As técnicas utilizadas para a coleta de dados foram: pesquisa no sistema do Banco do Brasil (SISBB); troca de idéias, percepções e informações entre os funcionários responsáveis pelo atendimento do Cliente Estilo, a fim de complementar os dados coletados através das entrevistas; aplicação do próprio questionário juntos aos clientes, para embasar o comportamento observado; e, confrontação de todos os dados acima mencionados.

O resultado da análise e da interpretação dos dados encontra-se no capítulo 4, cuja explicação é textual complementada por gráficos e tabelas. O capítulo 5 encerra o

presente estudo com conclusões e considerações a respeito do trabalho desenvolvido. Foram identificadas algumas questões pertinentes para a realização de novas pesquisas, a fim de apurar, com precisão, cada detalhe desse amplo e complexo contexto que envolve o comportamento do ser humano como cliente bancário.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este trabalho de pesquisa busca retratar a realidade do Espaço Estilo da Agência Bento Gonçalves, do Banco do Brasil, e salientar a importância do relacionamento entre Banco e Cliente, como forma de encantar o cliente e torná-lo fiel e leal à marca. Atualmente, temas como Marketing de Relacionamento, Segmentação de Mercado, Fidelização de Clientes, entre outros, são extremamente divulgados e convergem para um só foco: a valorização do cliente como condição básica para a sobrevivência de qualquer empresa.

2.1. FOCO NO CLIENTE

As empresas estão percebendo que o seu verdadeiro foco é o cliente e estão sendo gerenciadas de acordo com o valor do cliente. Essa alteração de foco é resultado da mudança de uma economia de produtos para uma economia de serviços, o que aumenta a importância de reter clientes e estabelecer relacionamentos de longo prazo.

Nesse sentido, cabe destacar a importância das corretas definições e aplicações de marketing, marketing de serviços, marketing de relacionamento, segmentação de mercado, fidelização do cliente e tipos de lealdade.

O objetivo principal de uma empresa é a sua sobrevivência no longo prazo, realizando negócios de qualidade. Em 1950, Deming, o pai dos programas de qualidade, dizia que atender bem o cliente era um dos 10 mandamentos da qualidade. Naquela época, o “atender bem” ainda era muito restrito ao conceito de cortesia. Com o passar dos anos, o conceito de atendimento foi sendo modificado e hoje, o atendimento é um momento de encontro humano, de duas ou mais partes, que tem suas determinações sociais e psicológicas envolvidas em qualquer negociação.

Esta é a "Era da Gestão de Clientes". Segundo Mckenna (1993), o foco de qualquer negócio deve ser o cliente, a criação de valor para o cliente e a construção de relacionamentos de longo prazo com o cliente (clientes externos e internos). Os clientes são considerados o maior ativo de uma empresa, porque a formação de relacionamentos duradouros permite a construção de diferenciais competitivos.

Segundo Rust, Zeithaml & Lemon (2001), o mundo dos negócios está cada vez mais se organizando em torno de clientes, em vez de produtos. O foco no cliente requer uma nova postura: gerenciar de acordo com o valor dos clientes da empresa (*customer equity*) e não com o valor da marca da empresa (*brand equity*) e focalizar na lucratividade do cliente em detrimento da lucratividade do produto. O marketing de relacionamento é consequência da mudança de uma economia de produtos para uma economia de serviços, do aumento da importância de reter clientes, e da mudança do foco de transações para relações (é a ênfase crescente nos clientes e no gerenciamento das relações).

O ponto de partida para qualquer segmento de marketing é o chamado marketing de massa. Locke (1996) e Kotler (2000), fazendo uma analogia, dizem que a produção em série tem por objetivo alcançar o maior mercado ao menor custo possível. Este conceito é definido como sendo o marketing de massa: a empresa dedica-se à produção, distribuição e promoção em massa de um produto para todos os mercados. Entretanto, com o passar do tempo, surgiram novos pontos; entre eles, o marketing de serviço. Considera-se marketing de serviço a modalidade de marketing diretamente ligada ao intangível, preocupando-se diretamente com as relações comerciais que focam a percepção do comprador em relação ao objeto de compra.

Dessa forma, devido à evolução do senso crítico do mercado e dos consumidores e também devido aos poderes a eles conferidos pela legislação, as organizações conscientizaram-se de que a qualidade do bem e do serviço é requisito mínimo de competição. Percebe-se também que a qualidade do relacionamento é

condição distintiva e medida mais apropriada do sucesso de uma organização (Peppers e Rogers, 1997).

O relacionamento com o cliente está diretamente ligado ao serviço adicional prestado por qualquer empresa a qualquer cliente em qualquer ato de compra ou venda de bens. Cobra (2001) define todas as relações como serviços prestados. Dessa forma, conclui-se que, em alguns momentos, o marketing de serviço está intimamente ligado ao marketing de relacionamento.

O marketing de serviço tornou-se ferramenta eficaz e base competitiva para diferenciação nas indústrias, evoluindo, assim, para o marketing de relacionamento. A urgência das organizações em aproximar-se dos clientes faz com que ocorra o aparecimento de novos produtos, mais adequados aos gostos e necessidades dos consumidores. Segundo Mckenna (1991), o marketing de relacionamento é essencial ao desenvolvimento da liderança no mercado, à rápida aceitação de novos bens e serviços e à consecução da fidelidade do consumidor. Para Gordon (1998), o marketing de relacionamento é o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria.

Segundo Berry (2001), marketing de relacionamento consiste em atrair, manter e – em organizações de serviços múltiplos – ampliar o relacionamento com os clientes. Levitt (1988) define o marketing de relacionamento comparando-o com o casamento do cliente com a organização. As partes possuem expectativas distintas e necessidades específicas. O autor defende ainda que o sucesso desta abordagem de marketing, assim como no casamento, dependerá de um relacionamento inevitável de interdependência.

Outros conceitos a respeito de marketing de serviços foram desenvolvidos por Grönroos (1993), que afirma que uma de suas características principais cedeu lugar a noções de marketing de relacionamento: não havendo freqüentemente, no marketing de

serviços, distinção entre produção, entrega e consumo, a interação vendedor-comprador deve ser considerada como parte da tarefa de marketing que será cumprida somente com um relacionamento com o cliente.

Assim, percebe-se claramente que o marketing de serviços não se trata de uma ramificação independente do restante das atividades exercidas por uma empresa prestadora de serviços. É, na verdade, uma parte altamente importante do todo e tem uma característica de solidariedade, ou seja, juntamente com as demais, é responsável por todos os segmentos da empresa. Caso haja falhas nas atividades de marketing, elas se irradiarão por toda a empresa. Uma das principais razões pela qual se utiliza o marketing é a intenção de, por meio dele, responder às expectativas dos clientes. Sendo assim, o marketing de relacionamento, assim como o marketing de serviço, atuam no sentido de conquistar, e, também, de manter clientes já existentes.

Atualmente, saber o que os diversos clientes necessitam envolve muito mais do que simplesmente computar o que eles compraram, pois diferentes clientes compram o mesmo produto por razões muito diferentes. Por essa razão, ter um bom relacionamento com o cliente supera a mais cara pesquisa de mercado, pois são os mesmos que lhe darão subsídios para o trabalho (Gohdzimer e Bechmann, 1991).

2.2. SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

Segundo Simpson (2001), a segmentação de mercado é, também, uma estratégia de marketing. O fundamento da segmentação de mercado baseia-se na idéia de que um produto comum não pode satisfazer necessidades e desejos de todos os consumidores. O motivo é simples: os consumidores são muitos, dispersos em diversas regiões; têm hábitos de compra variados, gostos diferenciados e variam em suas necessidades, desejos e preferências. Assim sendo, não se pode tratar todos da mesma forma, bem como não se pode tratar todos de forma diferente. O que se pode fazer é tentar reunir grupos de pessoas com características, preferências e gostos semelhantes, e tratá-los como se fossem iguais.

O centro de toda a discussão é que existem diferenças entre os consumidores, diferenças essas que devem ser consideradas no processo decisório da empresa. Daí a importância da segmentação de mercado como instrumento estratégico, que começa a ganhar força a partir da publicação do artigo de Wendell Smith (1956), no *Journal of Marketing*, EUA, intitulado: "Diferenciação do Produto e Segmentação de Mercado como Alternativas de Estratégia Mercadológica". Nessa publicação, Smith vê a segmentação como condição indispensável para o crescimento da empresa. Diz ainda que a segmentação é baseada em desdobramentos do lado da oferta de mercado e representa um ajuste mais racional e preciso do produto e do esforço mercadológico, às exigências do consumidor.

McCarthy (1960), citado em McCarthy (1982, p.173), defendeu a adoção da segmentação para maior sucesso, no atingimento dos objetivos da empresa, incluindo-a nas considerações estratégicas do marketing mix. Kotler (1967), citado em Kotler (1990, p.177), reconhece que a segmentação de mercado está no cerne da estratégia de marketing. Segundo ele, a segmentação de mercado, que é a idéia mais recente para orientar a estratégia, começa não com a distinção de possibilidades de produto, mas sim com a distinção de interesses ou de necessidades de clientes. A segmentação

é a subdivisão do mercado em subconjuntos homogêneos de clientes, em que qualquer subconjunto pode, concebivelmente, ser selecionado como meta de mercado a ser alcançada com um composto de marketing distinto.

Segundo Smith (1956), a segmentação consiste em se ver um mercado heterogêneo, com determinada quantidade de mercados homogêneos menores, em resposta a diversas preferências de produtos entre importantes segmentos de mercados. Ela se baseia no desdobramento do lado da demanda e representa ajuste racional e mais preciso do produto e do esforço de marketing às exigências do consumidor ou usuário.

Conforme Sheth, Mittal e Newman (2001), a segmentação de mercado é um processo de identificação de subgrupos de clientes cujas necessidades, desejos e / ou recursos são diferentes, de maneira que os fazem responder de forma diferente a um dado composto de marketing. No contexto estratégico, segmentar significa identificar grupos de clientes que reagem diferentemente de outros clientes em relação às estratégias competitivas da organização.

Dentre os inúmeros benefícios da segmentação, Gordon (1998) destaca três: a definição mais precisa dos mercados de atuação; a alocação mais eficiente de recursos; a orientação do posicionamento da empresa. Ainda segundo Gordon (1998), a segmentação de mercado constitui poderosa arma estratégica, cujas implicações decorrem da escolha de segmentos bem definidos para o delineamento de estratégias competitivas. Primeiro, segmenta-se o mercado; em seguida, escolhe-se o alvo com que se quer trabalhar, diferenciando-se produtos e serviços de modo a atender necessidades e desejos do público-alvo e, posteriormente, posiciona-se o produto como forma de expressar as diferenças existentes. Como se pode perceber, a segmentação, no conjunto, é a base de toda a estratégia de marketing.

Segundo Richers (1991), com a segmentação de mercado, a empresa procura obter uma série de vantagens sinérgicas. Essas vantagens incluem: domínio de

tecnologia capaz de produzir bens preferidos por certas classes de compradores; maior proximidade ao consumidor final; possibilidade de oferecer bens e serviços a preços altamente competitivos; disponibilidade de pontos de venda adequados; existência de veículos de publicidade que se dirijam direta e exclusivamente aos segmentos visados.

Conforme Meyer & Schwager (2007), para o processo de segmentação ser útil, os segmentos de mercado devem ser: mensuráveis, representativos, atingíveis, diferenciáveis e acionáveis. É muito importante que a empresa classifique seus clientes atuais e potenciais e gerencie para a lucratividade e não para os volumes de venda. É extremamente importante tratar de forma especial os clientes especiais para desenvolver obstáculos que impeçam mudanças e maximizar sua fidelidade, concentrando-se ao máximo nas suas vontades e necessidades. Deve-se, portanto, conhecer o comportamento, as atividades, as motivações, os benefícios e as vantagens que os diferentes grupos de consumidores, relativamente homogêneos, estão procurando.

Ainda segundo esses autores, o elenco de variáveis que se apresenta como critérios para segmentar mercado é muito amplo, existindo milhares de maneiras para segmentar determinado mercado. Os segmentos geralmente são identificados a partir de duas correntes:

1ª) através das características dos consumidores, independentemente do produto. Utilizam-se as variáveis geográficas, demográficas e psicográficas. São usuais e mais comuns, pelo fato de terem características conciliáveis e complementares entre si, cujos dados podem ser facilmente encontrados a partir de fontes secundárias;

2ª) por meio das respostas do consumidor diante do produto, como benefícios procurados, padrões de consumo, estilo de vida, ocasiões de uso e lealdade à marca, que geralmente, dependem de pesquisa de campo para se conhecer aspectos específicos das pessoas e de seus comportamentos.

Algumas variáveis utilizadas para segmentação são:

- * Geográficas: País / Estado / Cidade / Microrregiões;
- * Demográficas: Idade / Sexo / Educação / Ocupação / Renda / Tamanho da família;
- * Classes Sociais: Posição das pessoas dentro dos agrupamentos sócio-econômicos;
- * Estilos de Vida: Grupamento das pessoas em função dos valores simbólicos atribuídos aos produtos que compram;
- * Psicográficas: Extrovertido / Conservador / Impulsivo;
- * Benefícios: Economia / Durabilidade / Qualidade.

Em síntese, uma empresa raramente consegue satisfazer a todos em um mercado. Sendo assim, os profissionais de marketing identificam e traçam os perfis de grupos distintos de compradores que poderão preferir ou exigir produtos e compostos de marketing variáveis. Após definidos os segmentos de mercado, a empresa decide quais apresentam as maiores oportunidades e desenvolve uma oferta para cada mercado-alvo escolhido.

2.2.1. Como é a segmentação de mercado no Banco do Brasil

A atuação do Banco do Brasil no mercado é orientada pelo foco estratégico no cliente. Os interesses e as demandas dos mercados em que o BB atua – Varejo, Atacado e Governo – são alinhados às estratégias de relacionamento, ao desenvolvimento de produtos e à estruturação e disponibilização de canais de atendimento.

Em 2004, os modelos de relacionamento do Banco com os diferentes públicos foram aprimorados a fim de conquistar e fidelizar clientes de diversos perfis, incentivar o consumo de produtos e serviços, dar suporte à rede na realização de novos negócios e contribuir para a democratização da inclusão bancária e dar acesso ao crédito.

No Varejo, o Banco do Brasil atende pessoas físicas e micro e pequenas empresas. O modelo de segmentação do mercado Varejo, no segmento de pessoas físicas, congrega seis faixas de relacionamento: Preferencial A e B, Exclusivo, Banco do Brasil Estilo, Banco do Brasil *Private* e Banco Popular do Brasil.

2.3. FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE

A fidelização do cliente está ligada à percepção do mesmo em relação às suas expectativas. Em um mercado competitivo como o atual, é preciso ir além do imaginado, aprender com as observações e saber reagir (pró-agir) às atitudes dos clientes.

Lopes (2002) defende que, atualmente, para atender clientes, é preciso desenvolver produtos e serviços de qualidade e segurança, fornecer instruções de uso e informar sobre seus riscos potenciais, visto que uma empresa produz cultura e influencia o comportamento de todos. Para ele, é preciso também transformar essas informações em especificação do serviço e investir em equipamentos, pessoas, instalações, enfim, nos recursos para atender as necessidades e expectativas de todos.

Para atender suas expectativas, afirma Lopes (2002), é fundamental prestar muita atenção e utilizar estratégias para continuar encantando o cliente. É necessário fazer com que os clientes tornem-se fiéis, fazendo com que repitam suas compras com regularidade. Afinal, o cliente fiel não cede às pressões dos concorrentes, recomenda os produtos a outros e tolera eventuais falhas no atendimento. A fidelidade hoje em dia está sendo perseguida por inúmeras empresas. No mundo dos descartáveis, onde os produtos e até as pessoas são facilmente substituídos, surge a necessidade de retomar os valores básicos e essenciais ao ser humano. Uma das ferramentas promocionais mais poderosas e eficazes é a publicidade boca a boca. Os clientes indicados por outros exigem menos esforços de vendas e tendem a ser mais fiéis.

Oliver (1997) apud Gastal (2005), define a fidelidade como um compromisso forte em recomprar ou repatrocinhar um produto ou serviço preferido consistentemente no futuro, apesar das circunstâncias e tentativas de marketing, que podem acarretar um comportamento de troca.

Conforme afirmação de Kotler (2000), na década de 80, a satisfação dos clientes era palavra de ordem para as empresas. Hoje, sabe-se que a satisfação por si só não é um fator que irá determinar a repetição da compra. A fidelidade certamente não é algo que se conquista da noite para o dia. A fidelidade é construída por meio de cada experiência que uma pessoa vive em sua interação com a empresa.

Gianesi e Corrêa (1996) defendem que, no ciclo do serviço, os momentos da verdade definirão parte da relação comercial entre fornecedores e clientes e que não há uma segunda chance para se causar uma boa primeira impressão. Considerando o ciclo do serviço como uma cadeia contínua na qual o cliente passa à medida que experimenta o serviço prestado, o ciclo de serviço seria o mapa de todos os momentos da verdade, conforme vivenciados pelo cliente, em sua seqüência habitual.

A expressão “momentos da verdade” foi apresentada por Normann (1993) para simbolizar o momento de contato entre o cliente e o fornecedor do serviço. O cliente vivencia uma série de momentos da verdade durante a prestação de serviço. O conjunto desses momentos forma o ciclo do serviço, que varia de acordo com a natureza do serviço prestado.

Albrecht e Zemke (1998) definem este instante como sendo um episódio, ou seja, um evento específico no tempo, no qual o cliente entra em contato com algum aspecto da organização e adquire uma impressão de seu serviço. Já Carlzon (1994), denomina os momentos da verdade como sendo cruciais e comuns a quaisquer encontros de serviços, em que são estabelecidas relações diretas entre servidores e consumidores. Essas situações determinam a percepção dos consumidores acerca do diferencial oferecido pela empresa.

Grönroos (1993), por sua vez, enfatiza que a comunicação interativa em serviços comporta não apenas o servidor, o consumidor e o processo de operacionalização do serviço, como também o ambiente físico, os equipamentos utilizados, a tecnologia envolvida e a adequação desses elementos às necessidades dos clientes. Os

encontros de serviço são momentos culminantes e decisivos das atividades de comunicação da empresa, são situações cruciais em que uma palavra ou um gesto pode determinar a diferença entre o sucesso e o fracasso no mercado. Situações tão importantes para as organizações devem merecer atenção especial por parte dos gerentes, especialmente no que tange ao treinamento e ao desenvolvimento do pessoal de atendimento.

Conforme Albrecht e Zemke (1998), os momentos da verdade ocorrem com uma tipologia extremamente variada e em uma frequência altamente intensa. Além disso, esses momentos possuem importâncias variadas para cliente e fornecedor. Assim, o fornecedor do serviço deve identificar este momento e priorizar seus esforços, buscando criar uma percepção favorável por parte do cliente. O somatório de todos os momentos da verdade experimentados pelo cliente, por intermédio do contato humano ou não, forma a imagem que eles terão do serviço prestado pela organização. Dessa forma, a percepção é construída pelo somatório de cada momento, ou seja, em cada contato estabelecido. Assim, Albrecht e Zemke (1998) afirmam que, a cada ciclo, o cliente compara a percepção do serviço prestado com suas expectativas iniciais.

Gianesi, Corrêa (1996) sustentam ainda que a dificuldade em gerenciar o ciclo de serviço reside no fato de que, tradicionalmente, os prestadores de serviço não conseguem visualizar o processo como um fluxo contínuo e único de experiências interligadas, sendo encarado meramente como cumprimento de tarefas e responsabilidades individuais. O conjunto dos momentos da verdade forma o ciclo do serviço.

Gianesi, Corrêa (1996) afirmam que existem diferentes momentos da verdade com diferentes importâncias e há os chamados momentos críticos ou fundamentais para a percepção do cliente a respeito do serviço prestado. Portanto, o fornecedor do serviço deve identificar esses momentos, com o intuito de priorizar seus esforços, visando uma percepção favorável de seus serviços para o cliente. Em geral, a prestação do serviço é a principal responsável pela percepção do cliente em relação ao

serviço. Para os autores, os chamados momentos críticos são os primeiros e os últimos momentos da verdade. A primeira e a última impressão são as que ficam gravadas, podendo estas influenciar na decisão do cliente de repetir a compra. Entretanto, não são apenas os primeiros e os últimos momentos da verdade que podem ser os críticos. Devido a isso é preciso determinar quais seriam esses momentos críticos, além dos momentos iniciais e finais.

Gianesi, Corrêa (1996) enfatizam que todo cliente tem uma expectativa inicial em relação ao serviço a ser prestado, e em cada momento da verdade ele compara a percepção do serviço e a respectiva expectativa. Os critérios usados pelo cliente na avaliação de alguns momentos da verdade podem ter pesos diferentes, o que faz com que determinados momentos tornem-se críticos, uma vez que afetarão, em maior grau, a percepção do cliente. Por isso, é de fundamental importância conhecer os critérios segundo os quais o cliente avalia o serviço. A partir dessa avaliação o fornecedor do serviço pode priorizar seus esforços no sentido de gerar uma percepção favorável para o cliente ao longo de toda a cadeia de valor.

Assim sendo, a fidelidade é também resultante da sucessão de diversos momentos de verdade satisfatórios, onde o cliente, ao final da negociação, teve seus objetivos e expectativas iniciais atendidos ou superados, ou seja, ele ficou satisfeito com o resultado. Segundo Griffin (1998), a fidelidade é o resultado da atenção dada àquilo que é necessário para manter um cliente, seguida pela execução constante desse requisito. O aumento da fidelidade dos clientes leva à maior lucratividade, maior manutenção dos clientes e uma base financeira mais estável.

E, complementado, Day (2001) afirma que as organizações orientadas para o mercado têm uma capacidade elevada de relacionamento com o mercado, que resulta em maior lealdade dos clientes e, por conseqüência, em vantagens sustentáveis. A lógica dessa dinâmica é baseada na reciprocidade, compromissos mútuos, confiança e elos de ligação, passando pelo compartilhamento de informações, parceria cooperativa

e coordenação conjunta de processos para o desenvolvimento de tecnologia e produtos.

Ainda segundo Day (2001), o aumento da lealdade leva à maior lucratividade, primeiramente, por ajudar a manter a base de clientes na medida em que sua perda fica mais lenta e, por consequência, clientes leais são mais lucrativos. Estes relacionamentos leais estão entre as vantagens mais duradouras porque é mais difícil para os concorrentes compreendê-los ou deslocá-los. Por isso, a importância de reter e manter clientes, para as empresas, passou a ser muito mais importante do que adquirir novos, conforme Reichheld & Sasser (1990).

Segundo Rust, Zeithaml & Lemon (2001b), o valor dos clientes é o componente mais importante do valor da empresa. É dele que provêm a fonte de receitas e lucros futuros, sendo o valor, a longo prazo, das empresas fortemente determinado pelo valor de relacionamento dela com seus clientes. O valor do cliente é “a soma dos valores descontados de compras dos clientes atuais e potenciais ao longo de sua vida de consumo” (Rust, Zeithaml & Lemon, 2004). Assim, leva-se em consideração a contribuição que a empresa obterá dos clientes atuais e potenciais ao longo do tempo e não somente sua rentabilidade atual.

Conforme Rust, Lemon e Narayandas (2005), existem três elementos-chave para o desenvolvimento do valor do cliente (fatores que compõe o *Customer Equity*):

- 1 - Valor (*value equity*) – relacionados aos aspectos mais objetivos da oferta, tais como qualidade, preço, conveniência;
- 2 - Marca (*brand equity*) – estratégias construídas através da imagem e do significado (aspectos mais subjetivos e intangíveis da oferta), para atrair novos clientes, relembrar produtos e serviços aos clientes e criar laços emocionais com a empresa;
- 3 - Relacionamento (*retention equity*) – necessidade de manter os clientes já conquistados, aumentando o vínculo da relação entre clientes e empresa (como exemplo, cita-se programas de lealdade, de afinidade, tratamentos especiais, e outros).

A criação do valor para o cliente é resultado direto da atuação da empresa em relação a aspectos básicos (preço, qualidade), emocionais (ligação com a marca) e de valorização do cliente (programas de fidelidade, tratamento diferenciado). A fidelização é uma busca constante pela excelência no relacionamento.

Por fim, segundo Regis McKenna (1997), os clientes só serão fiéis se as empresas souberem:

- medir e acompanhar a fidelidade utilizando variáveis pré-estabelecidas para que possam ser mensurados os gastos dos clientes por meio da aquisição dos serviços e produtos ofertados;
- informar o significado e a importância da fidelidade dos clientes a todos os funcionários da empresa;
- recompensar os índices de fidelidade excelentes de seus clientes;
- envolver seus funcionários no desenvolvimento e na manutenção de seus programas de fidelidade;
- reunir uma variedade de recursos de marketing, vendas e atendimento destinados a cultivar a fidelidade em cada estágio do cliente;
- modificar, sintonizar e corrigir o sistema de fidelidade durante todo o processo, adequando produtos específicos às necessidades individuais de seus consumidores.

De acordo com Oliver (1999) apud Gastal (2005), lealdade é um comprometimento profundo em comprar ou usar novamente um produto ou serviço consistentemente no futuro, causando, por isso, compras repetidas de uma mesma marca ou conjunto de marcas, mesmo que existam influências situacionais e esforços de marketing capazes de causar comportamento de mudança.

A lealdade verdadeira envolve, além do comportamento de repetição de compra, as crenças, os afetos e as intenções do consumidor, criando um relacionamento mais próximo com a marca. De acordo com essa visão, Oliver (1999) apud Gastal (2005) propõe que a lealdade seja considerada um processo dinâmico, que pode ser compreendido através de suas quatro fases:

- 1 – Lealdade Cognitiva: diretamente ligada aos custos e benefícios percebidos pelo consumidor e não uma ligação direta à marca;
- 2 – Lealdade Afetiva: caracterizada pela formação de um afeto ou atitude em relação à marca após sucessivas experiências satisfatórias. Ainda está sujeita ao comportamento de mudança;
- 3 – Lealdade Conativa: implica o comprometimento em recomprar uma marca específica e a consistência ou estabilidade de suas crenças a respeito do produto ou serviço, porém ainda não evita a experimentação de novas ofertas;
- 4 – Lealdade de Ação: todas as intenções dos consumidores são convertidas em ação, superando obstáculos que possam impedir a ocorrência do ato.

Todas as fases da lealdade têm por base os julgamentos de satisfação, o que justifica que as empresas estejam atentas a esses resultados para poder obter as vantagens que clientes leais podem proporcionar (Kotler, 1998):

- são leais por muito mais tempo;
- compram mais à medida que novos produtos são lançados e os existentes são melhorados;
- fazem comentários favoráveis sobre a empresa e seus produtos;
- são menos sensíveis a preço;
- são menos suscetíveis à influência dos concorrentes;
- trazem idéias de novos produtos e/ou serviços;
- apresentam um custo de atendimento menor.

3. METODOLOGIA

Conforme já mencionado anteriormente, a empresa a ser pesquisada será o Banco do Brasil, mais especificamente o Espaço Estilo da Agência Bento Gonçalves, situada na cidade de Bento Gonçalves, no estado do Rio Grande do Sul.

O presente trabalho tem como objetivo avaliar o grau de satisfação no atendimento e lealdade dos clientes Estilo da Agência Bento Gonçalves, tendo como público alvo os clientes atendidos neste modelo de relacionamento.

O método utilizado no presente estudo é quantitativo, através da Pesquisa *Survey*, tipo descritiva (que é a melhor forma de apresentar a situação das variáveis em relação à população de interesse). A pesquisa descritiva busca identificar quais situações, eventos, atitudes ou opiniões estão manifestos em uma população; descreve a distribuição de algum fenômeno na população ou, ainda, faz uma comparação entre essas distribuições. Neste tipo de *survey*, a hipótese não é casual, mas tem o propósito de verificar se a percepção dos fatos está ou não está de acordo com a realidade.

A amostra foi obtida de forma aleatória, assegurando que todos os elementos da população tivessem a mesma probabilidade de serem escolhidos, que resulta em uma amostra representativa da população.

O questionário foi elaborado com a contribuição especial de um dos gerentes de relacionamento, com o qual foram mantidos freqüentes diálogos, a fim de equalizar informações e percepções a respeito do comportamento dos clientes. E, desta forma, tentar elaborar questões práticas que servissem de base para a interpretação concreta de tais dados.

Após a realização de um teste piloto, algumas questões foram alteradas, no sentido de evitar ambigüidades, e de aumentar o número de alternativas disponíveis.

Os instrumentos de coleta de dados utilizados foram:

I - Acesso a informações gerais no banco de dados do BB: tempo de conta, produtos, etc.;

II – Troca de informações e percepções com os demais colegas do setor;

III - Aplicação do questionário constante no Anexo A, através de entrevistas pessoais, realizadas na própria agência.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo do trabalho apresentará importante análise dos dados obtidos na pesquisa sobre o perfil do cliente Estilo do Banco do Brasil, Agência Bento Gonçalves, a fim de mensurar seus graus de satisfação no atendimento e lealdade. A partir da inicial análise de frequência, serão apresentados os resultados de alguns cruzamentos de questões, relacionados, principalmente, ao aspecto tempo que é cliente e seu comportamento em relação ao Banco do Brasil.

Os resultados para as questões fechadas, que representam os dados quantitativos da pesquisa (conforme o Instrumento de Levantamento de Dados – Anexo 1) são apresentados a seguir. Vale salientar que o universo pesquisado foi de 100 (cem) clientes.

Em relação à questão tempo (Figura 1), verificamos que 66% dos entrevistados são clientes do sistema bancário no geral há mais de 20 anos, enquanto que os 34% restantes o são entre 10 e 15 anos. Como clientes do BB, 62% dos entrevistados possuem conta há mais 20 anos, 17% entre 10 e 15 anos e 21% entre 05 e 10 anos (Figura 2). Vale destacar que 11% dos clientes entrevistados só possuem conta no Banco do Brasil, 33% possuem conta em mais 01 (uma) instituição, 21% possuem em mais 02 (duas) instituições, 18% possuem conta em mais 03 (três) e 17% possuem em mais 04 (quatro) - (Figura 3). Embora possuam conta em outra instituição (Figura 4), apenas 15% possuem aplicação financeira em outras duas instituições, 56% possuem aplicação em mais uma instituição e 29% não possuem aplicação financeira em outra. A movimentação financeira de 44% dos entrevistados está centralizada de 81 a 100% no Banco do Brasil, 37% dos clientes possuem de 61 a 80% centralizada no BB e apenas 19% possuem entre 21 e 40% (Figura 5).

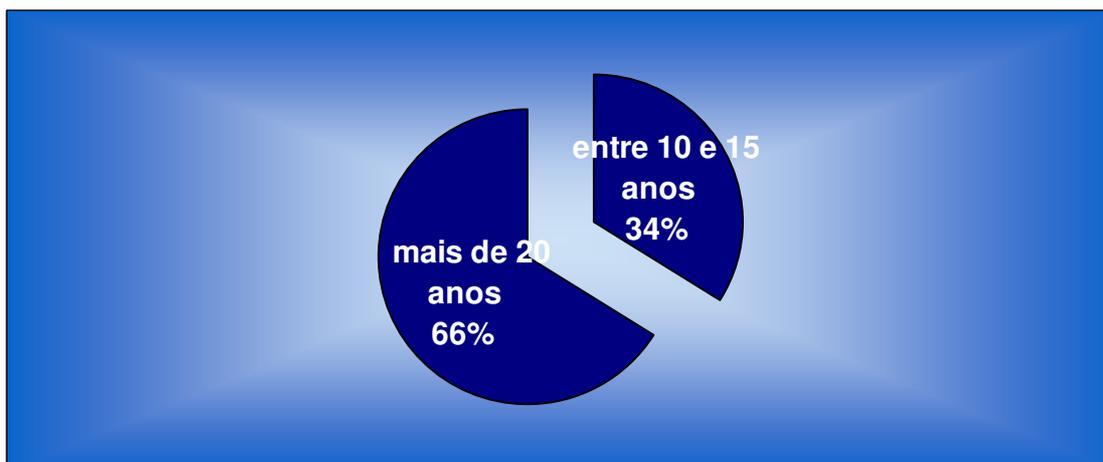


Figura 1 – Tempo que é cliente do sistema bancário

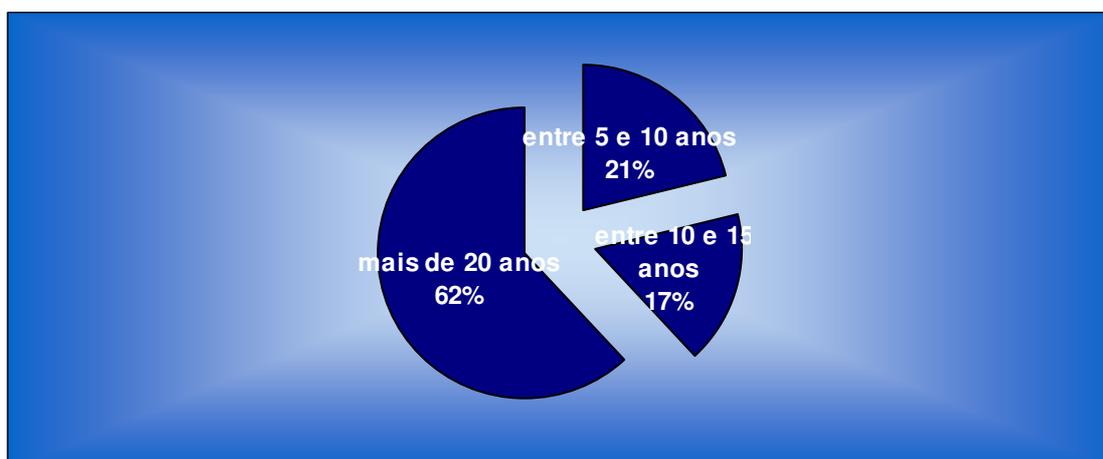


Figura 2 – Tempo que é cliente do Banco do Brasil

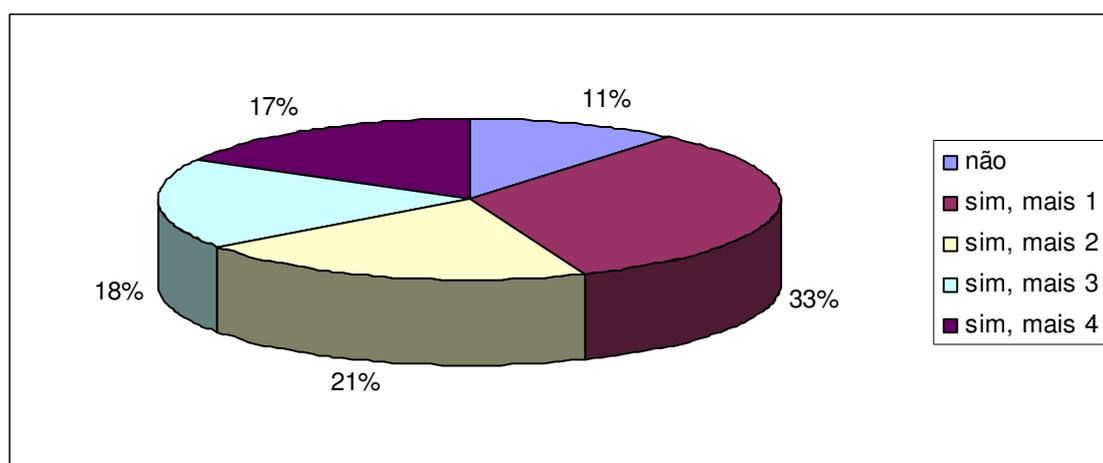


Figura 3 – Se possui conta em outra instituição financeira

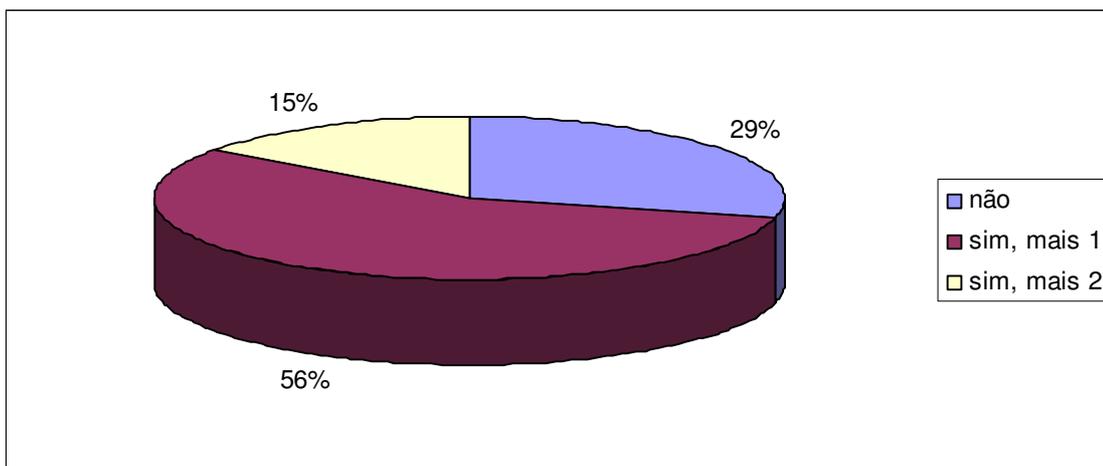


Figura 4 – Se possui aplicação financeira em outros bancos

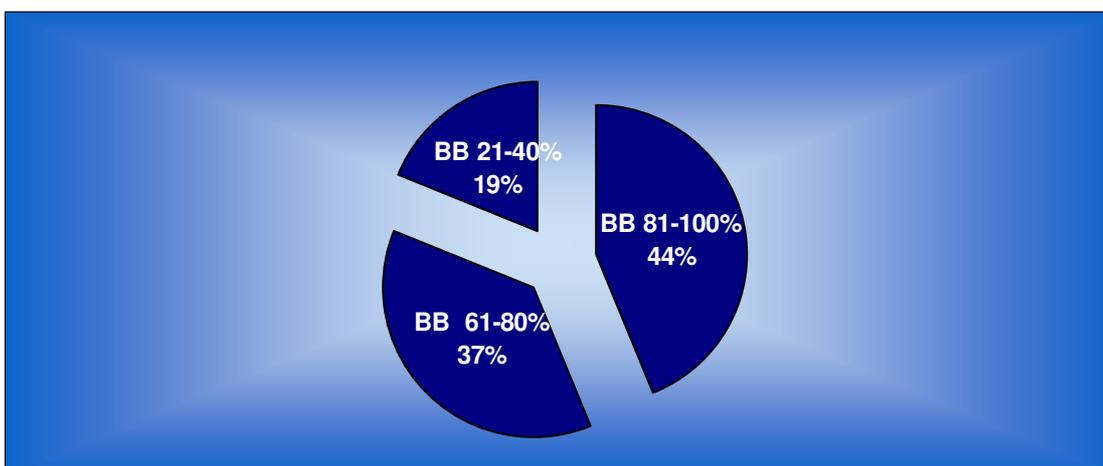


Figura 5 – Centralização da movimentação financeira

Quanto ao hábito de direcionar parte da renda para aplicação (Figura 6), 20% dos entrevistados afirmam não ter esse hábito, 34% afirmam o fazer eventualmente, 30% informam que quase sempre direcionam e 16% informam sempre o fazem. A prioridade dos investimentos é a rentabilidade conforme 32% dos clientes entrevistados, a segurança vem em segundo lugar, apontada por 31%, outros 23% levam em consideração as sugestões do seu gerente de contas, enquanto que 14% elegeram a diversificação em primeiro lugar (Figura 7).

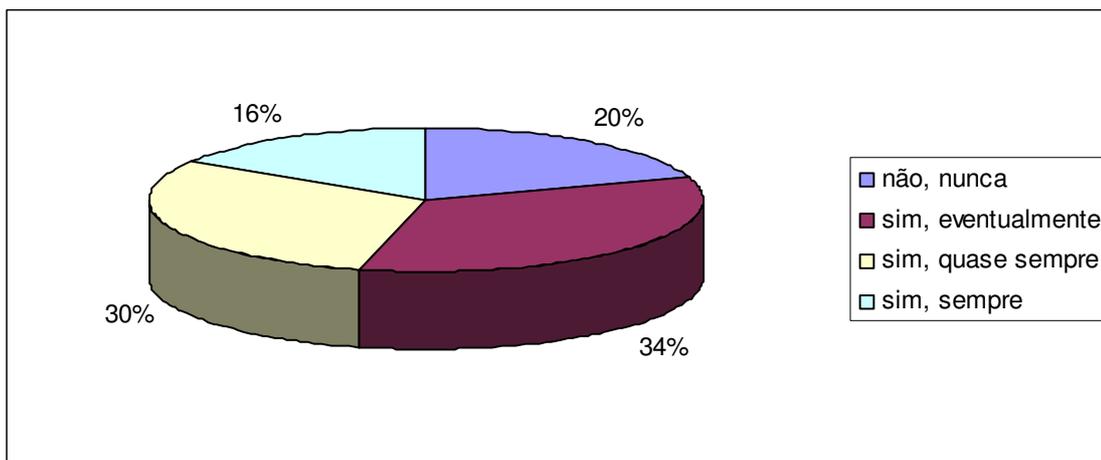


Figura 6 – Hábito de direcionar parte da renda para aplicação financeira

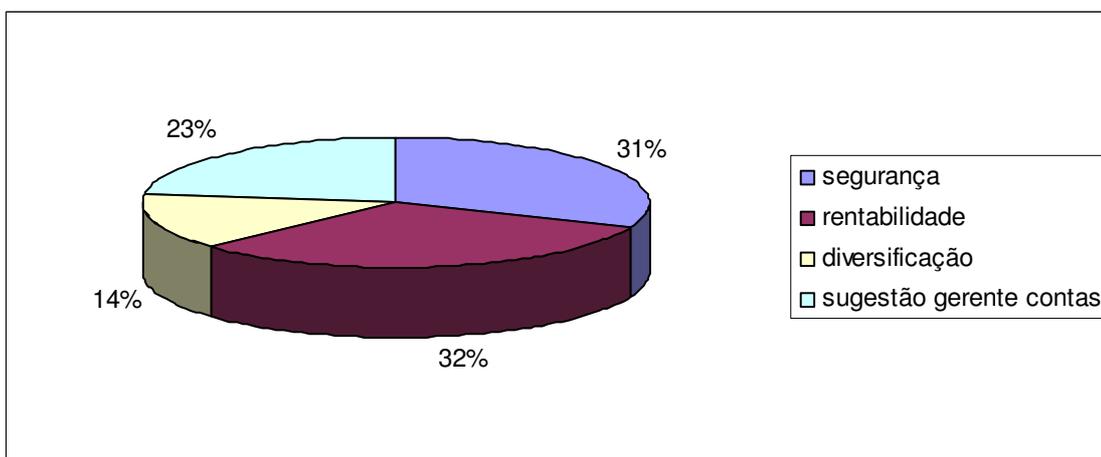


Figura 7 – O que é considerado prioridade do atendimento bancário

Ao serem questionados sobre a lembrança que a palavra “banco” traz em suas mentes, 82% afirmaram lembrar-se do Banco do Brasil (Figura 8); e, em relação à expressão “aplicação financeira”, 51% dos entrevistados afirmaram lembrar-se do Banco do Brasil (Figura 9).

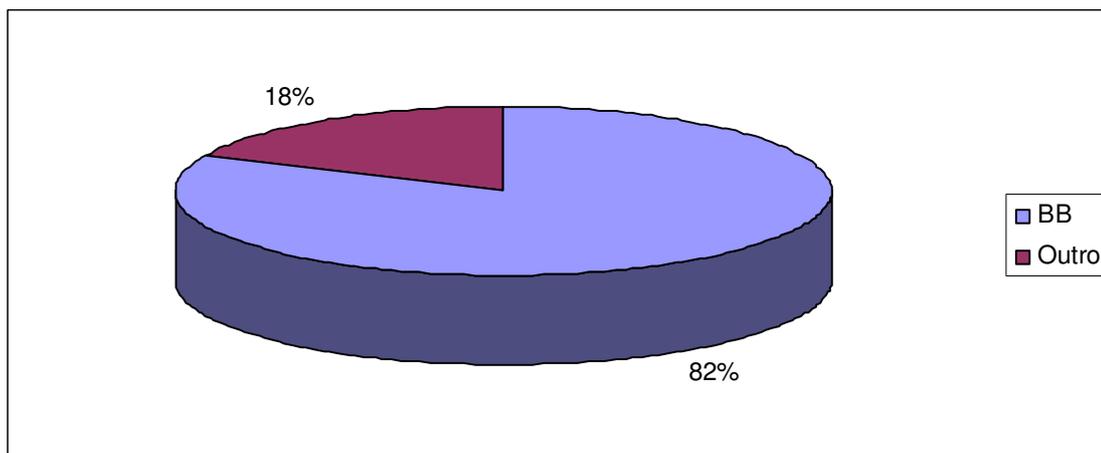


Figura 8 – Lembrança do BB como 'banco'

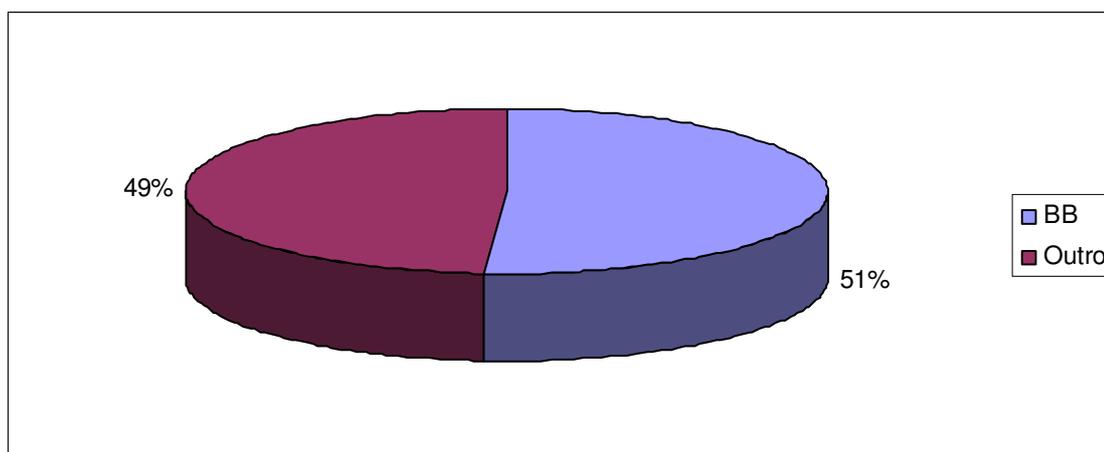


Figura 9 – Lembrança do BB para aplicação financeira

O item referente ao atendimento recebido pessoalmente na agência apresentou 62% dos clientes muito satisfeitos e 38% como satisfeitos (Figura 10). O atendimento telefônico da própria agência (Figura 11) mostrou que 58% dos clientes encontram-se muito satisfeitos, 36% satisfeitos e 6% pouco satisfeitos. Já, o atendimento recebido pela Central de Atendimento (Figura 12) apresenta 20% dos clientes satisfeitos, 32% pouco satisfeitos, 30% muito insatisfeitos e 18% indiferentes (nem satisfeitos nem insatisfeitos, em razão de não utilizarem tal recurso). E, em relação à internet (Figura 13), 16% dos clientes dizem estar muito satisfeitos, 29% satisfeitos e 55% indiferentes (a maioria não utiliza este canal de atendimento).

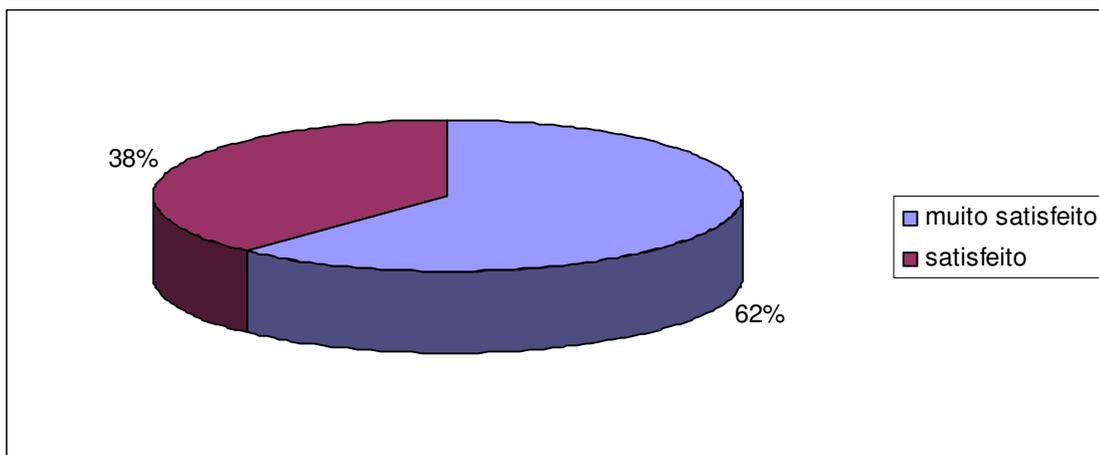


Figura 10 – Satisfação no atendimento pessoal da agência

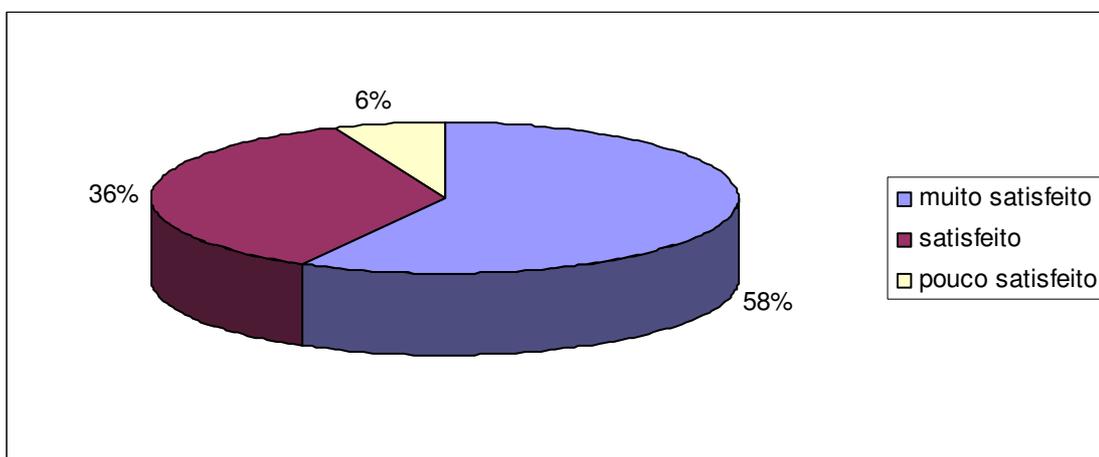


Figura 11 – Satisfação no atendimento telefônico da agência

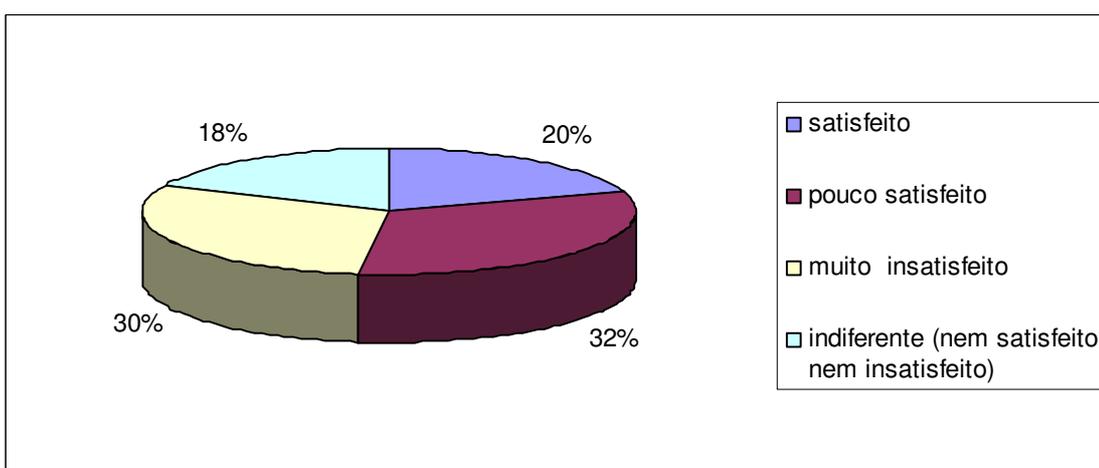


Figura 12 – Satisfação no atendimento da Central

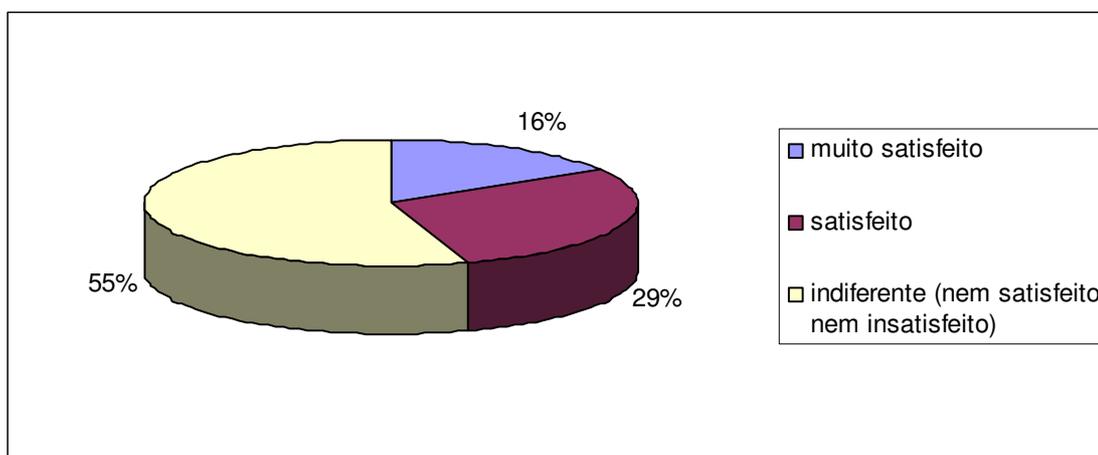


Figura 13 – Satisfação no atendimento através da internet

A totalidade dos clientes entrevistados afirma ter interesse em continuar como cliente do BB por longo tempo (Tabela 1) e informa que o seu grupo familiar também possui relacionamento com o Banco do Brasil (Tabela 2). Este é um excelente indicativo de lealdade, que pode e deve ser aprofundado e explorado no desenvolvimento de estratégias para a atuação do Banco. 63% deles afirmam dizer coisas positivas sobre o Banco frequentemente, enquanto 37% afirmam que raramente fazem isso (Figura 14). O atendimento BB Estilo é sempre recomendado a pessoas conhecidas por 25% dos entrevistados, enquanto que 34% recomendam eventualmente e 41% raramente o fazem (Figura 15).

Tabela 1 – Você pretende continuar como cliente do Banco do Brasil por um longo tempo?

		Freqüência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Resposta válida	sim	100	100	100	100

Tabela 2 – Seu grupo familiar também possui relacionamento com o Banco do Brasil?

		Freqüência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Resposta válida	sim	100	100	100	100

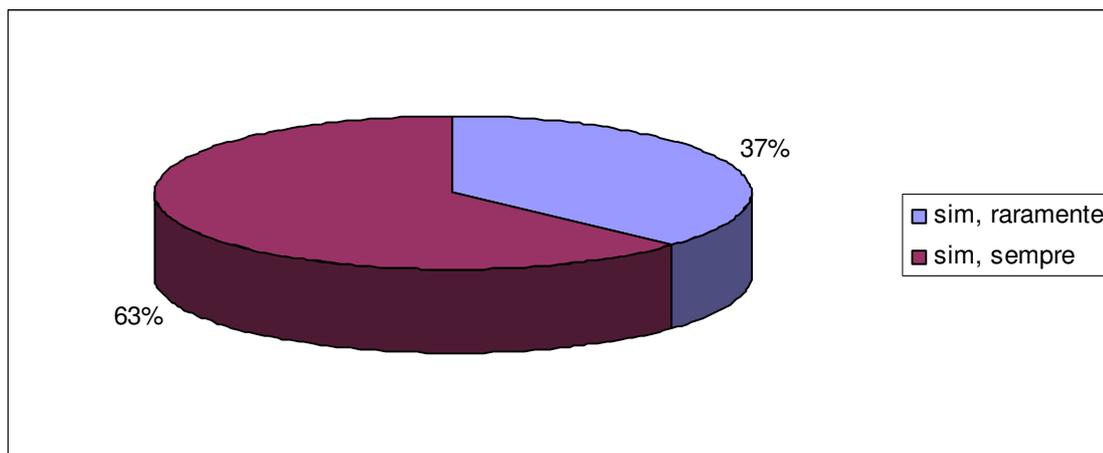


Figura 14 – Se os clientes dizem coisas positivas sobre o Banco do Brasil

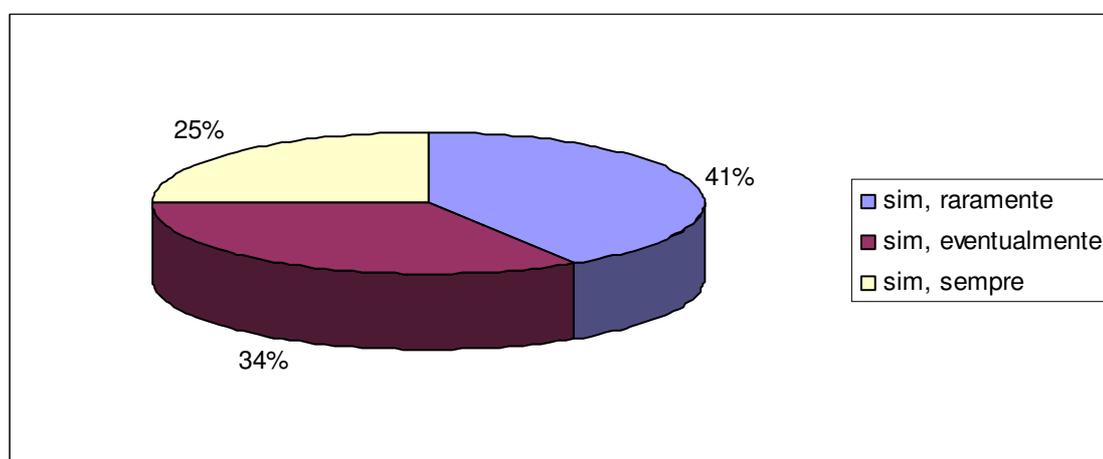


Figura 15 – Recomendações do atendimento Estilo

A agilidade foi considerada como mais importante no atendimento bancário por 46% dos clientes, o relacionamento foi apontado como mais importante por 34% e 20% considera o ambiente agradável como item fundamental no atendimento (Figura 16).

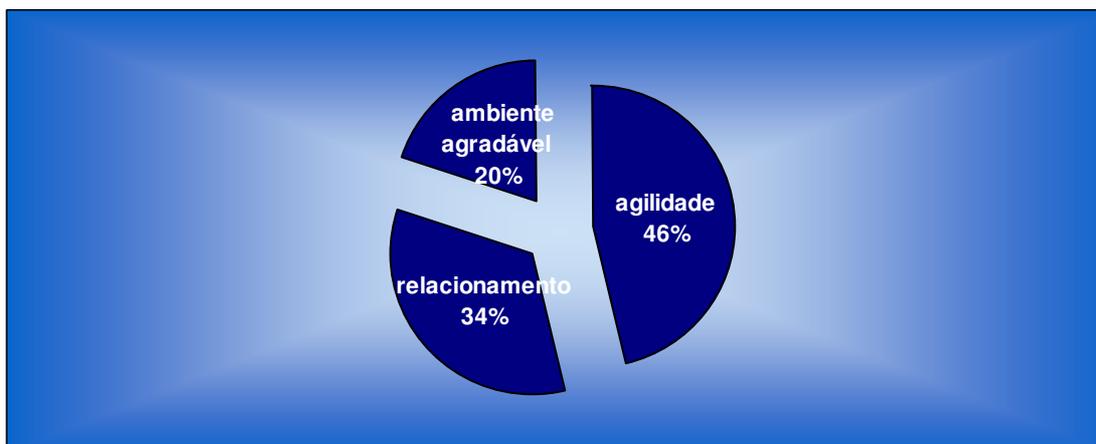


Figura 16 – O que é considerado prioridade no atendimento bancário

Em relação às questões abertas, verificou-se uma grande variedade de respostas, porém a maior concentração deu-se nas palavras: segurança, solidez e tradição do Banco do Brasil, e a própria marca Banco do Brasil como “meu banco” na questão que abordava o que o vinha à mente quando o cliente pensava no BB.

Quando questionados a respeito do que deveria ser melhorado no BB, vários clientes elencaram aspectos relacionados à baixa rentabilidade dos investimentos financeiros (resultante do mercado econômico mundial), e ao tempo de espera para atendimento em determinados dias, além de criticarem a frequência com que é mudada a pessoa de contato na agência (gerente da conta e gerente da agência). Foi sugerido a instalação de um TAA – Terminal de Auto Atendimento - e de um caixa no Espaço Estilo.

Para melhor visualização e compreensão dos resultados, foram realizados alguns cruzamentos de informações, envolvendo três principais questões: tempo que é cliente do BB, centralização da movimentação financeira e o que considera mais importante no atendimento bancário.

Interpretando a tabela relacionada ao tempo (Tabela 3), verificamos que:

* Dos clientes com tempo de conta no BB entre 05 e 15 anos, mais de 80% possuem conta em outras 03 (três) instituições, com aplicação financeira em, no mínimo, mais 01 (um) banco. Sua movimentação financeira, no BB, fica em torno de 21 a 40%, e não possuem o hábito de aplicar. O Banco do Brasil é lembrado como 'banco' pela maioria, porém quando o assunto é relacionado a investimentos, mais de 90% dos entrevistados pensam em outro banco (cujo principal foco é a rentabilidade). A maioria apresenta-se satisfeito com o atendimento recebido pela agência, insatisfeito com a Central e satisfeito com a internet. A agilidade é citada como principal diferencial no atendimento e raramente falam positivamente do BB;

* Dos clientes com mais de 20 anos de tempo de conta, 17% não possuem conta em outro banco e 50% afirmam possuir conta em mais uma instituição, sendo que 46,8% não possuem aplicação financeira em outro local. A maioria possui sua movimentação financeira centralizada de 81 a 100% no BB e têm certo hábito de direcionar parte da renda para aplicação. 100% deles se lembram do Banco do Brasil como 'banco' e 79% direcionam suas aplicações para o BB. 46,8% priorizam a segurança nos investimentos e a agilidade e o relacionamento são os diferenciais para o atendimento bancário. Em torno de 80% dizem estar muito satisfeitos com o atendimento recebido pela agência, enquanto que apenas 25% afirmam estar satisfeitos com a Central e 61% mostram-se indiferentes em relação à internet. A grande maioria tem o costume de elogiar o atendimento Estilo e o Banco do Brasil.

Tabela 03 – Cruzamento das variáveis com o tempo que é cliente do BB - continua

		Há quanto tempo vc é cliente do BB?		
		5 a 10 anos	10 a 15 anos	mais 20 anos
Vc possui conta em outra instituição financeira?	Não	0,00%	0,00%	17,70%
	Sim, mais 1	4,80%	5,90%	50,00%
	Sim, mais 2	4,80%	5,90%	30,60%
	Sim, mais 3	47,60%	47,10%	0,00%
	Sim, mais 4	42,80%	41,10%	1,70%
	Total	100,00%	100,00%	100,00%
Vc possui aplicação financeira em outro banco?	Não	0,00%	0,00%	46,80%
	Sim, mais 1	71,40%	52,90%	51,60%
	Sim, mais 2	28,60%	47,10%	1,60%
	Total	100,00%	100,00%	100,00%

Tabela 03 – Cruzamento das variáveis com o tempo que é cliente do BB - continuação

		Há quanto tempo vc é cliente do BB?		
		5 a 10 anos	10 a 15 anos	mais 20 anos
Hoje, sua movimentação financeira está centralizada?				
	81 - 100% BB	19,10%	5,80%	62,90%
	61 - 80 % BB	33,30%	47,10%	35,50%
	21 - 40 % BB	47,60%	47,10%	1,60%
	Total	100,00%	100,00%	100,00%
Vc tem o hábito de direcionar parte da renda para aplicação?				
	Não	38,10%	47,10%	6,50%
	Sim, eventualmente	28,60%	29,40%	37,10%
	Sim, quase sempre	19,00%	17,60%	37,10%
	Sim, sempre	14,30%	5,90%	19,30%
	Total	100,00%	100,00%	100,00%
Quando vc pensa em 'banco', vc lembra:				
	BB	52,40%	52,90%	100,00%
	Outro	47,60%	47,10%	0,00%
	Total	100,00%	100,00%	100,00%
Quando vc pensa em aplicação financeira, vc lembra:				
	BB	4,80%	5,90%	79,00%
	Outro	95,20%	94,10%	21,00%
	Total	100,00%	100,00%	100,00%
O que vc prioriza nos seus investimentos?				
	Segurança	4,80%	5,90%	46,80%
	Rentabilidade	61,90%	52,90%	16,10%
	Diversificação	14,30%	23,60%	11,30%
	Sugestão Ger. Contas	19,00%	17,60%	25,80%
	Total	100,00%	100,00%	100,00%
Vc está satisfeito com o atendimento recebido pessoalmente na sua agência?				
	Muito satisfeito	28,60%	47,10%	77,40%
	Satisfeito	71,40%	52,90%	22,60%
	Total	100,00%	100,00%	100,00%
Vc está satisfeito com o atendimento telefônico da sua agência?				
	Muito satisfeito	19,10%	23,50%	80,60%
	Satisfeito	57,10%	76,50%	17,70%
	Pouco satisfeito	23,80%	0,00%	1,70%
	Total	100,00%	100,00%	100,00%
Vc está satisfeito com o atendimento recebido pela Central?				
	Satisfeito	9,50%	11,80%	25,80%
	Pouco satisfeito	28,60%	17,60%	37,10%
	Muito insatisfeito	47,60%	52,90%	17,70%
	Indiferente	14,30%	17,70%	19,40%
	Total	100,00%	100,00%	100,00%
Vc está satisfeito com o atendimento recebido pela internet?				
	Muito satisfeito	4,80%	5,90%	22,60%
	Satisfeito	47,60%	52,90%	16,10%
	Indiferente	47,60%	41,20%	61,30%
	Total	100,00%	100,00%	100,00%
Vc recomenda o atendimento Estilo?				
	Sim, raramente	66,60%	58,80%	27,40%
	Sim, eventualmente	28,60%	41,20%	33,90%
	Sim, sempre	4,80%	0,00%	38,70%
	Total	100,00%	100,00%	100,00%

Tabela 03 – Cruzamento das variáveis com o tempo que é cliente do BB – última

		Há quanto tempo vc é cliente do BB?		
		5 a 10 anos	10 a 15 anos	mais 20 anos
Vc diz coisas positivas sobre o BB?				
	Sim, raramente	66,70%	52,90%	22,60%
	Sim, sempre	33,30%	47,10%	77,40%
	Total	100,00%	100,00%	100,00%
O que vc considera mais importante no atendimento bancário?				
	Agilidade	47,60%	47,10%	45,20%
	Relacionamento	23,80%	35,30%	37,10%
	Ambiente agradável	28,60%	17,60%	17,70%
	Total	100,00%	100,00%	100,00%

Analisando a tabela que aborda a centralização da movimentação financeira relacionada aos demais aspectos (Tabela 4), verificou-se que:

* Dos clientes que centralizam sua movimentação financeira no BB (entre 80 e 100%), 88% possuem conta há mais de 20 anos no BB, 70% têm conta em mais uma ou duas instituições, mas 56% não possuem investimentos em outra. Eles possuem certo hábito de direcionar valor para aplicação e pensam no BB automaticamente, tanto quando o assunto é banco como quando é relacionado à aplicação financeira. 52% priorizam a segurança e 47% definem o relacionamento como o principal diferencial no atendimento bancário. 84% dizem estar muito satisfeitos com o atendimento recebido na agência (pessoalmente e por telefone), o que não se verifica relacionado à Central e à internet. A grande maioria recomenda o atendimento Estilo e o Banco do Brasil em geral;

* Dos clientes cuja movimentação financeira gira em torno de 21 a 40% no BB, a maioria possui conta no BB no período entre 05 e 10 anos, sendo que possui conta também em outras 04 (quatro) instituições financeiras (inclusive com aplicações financeiras). Não possuem o hábito de aplicar regularmente, e, quase 95% afirmam lembrar-se de outro banco quando o assunto é investimento, valorizando, principalmente, a questão rentabilidade. A agilidade e o ambiente agradável foram elencados como diferenciais no atendimento. Mais de 70% afirmam que raramente falam positivamente do BB. A grande maioria mostra-se satisfeito com o atendimento

recebido pela agência, ao passo que 62% mostram-se muito insatisfeitos com a Central e 42% afirmam estar satisfeitos com a internet.

Tabela 04 – Cruzamento das variáveis com a centralização da movimentação financeira no Banco do Brasil – continua

		Sua mov. financeira está centralizada?		
		81-100% BB	61 - 80% BB	21 - 40% BB
Há quanto tempo vc é cliente do sistema bancário?				
	Entre 10 e 15 anos	6,80%	37,80%	89,50%
	Mais de 20 anos	93,20%	62,20%	10,50%
	Total	100,00%	100,00%	100,00%
Há quanto tempo vc é cliente do BB?				
	Entre 05 e 10 anos	9,10%	18,90%	52,60%
	Entre 10 e 15 anos	2,30%	21,60%	42,10%
	Mais de 20 anos	88,60%	59,50%	5,30%
	Total	100,00%	100,00%	100,00%
Vc possui conta em outra instituição financeira?				
	Não	25,00%	0,00%	0,00%
	Sim, mais 1	36,40%	45,90%	0,00%
	Sim, mais 2	34,10%	16,20%	0,00%
	Sim, mais 3	4,50%	27,00%	31,60%
	Sim, mais 4	0,00%	10,80%	68,40%
	Total	100,00%	100,00%	100,00%
Vc possui aplicação financeira em outro banco?				
	Não	56,80%	10,80%	0,00%
	Sim, mais 1	43,20%	73,00%	52,60%
	Sim, mais 2	0,00%	16,20%	47,40%
	Total	100,00%	100,00%	100,00%
Vc tem o hábito de direcionar parte da renda para aplicação?				
	Não	6,80%	13,50%	63,20%
	Sim, eventualmente	27,30%	43,20%	31,60%
	Sim, quase sempre	43,20%	27,00%	5,30%
	Sim, sempre	22,70%	16,20%	0,00%
	Total	100,00%	100,00%	100,00%
Quando vc pensa em 'banco', vc lembra:				
	BB	97,70%	89,20%	31,60%
	Outro	2,30%	10,80%	68,40%
	Total	100,00%	100,00%	100,00%
Quando vc pensa em aplicação financeira, vc lembra:				
	BB	72,70%	48,60%	5,30%
	Outro	27,30%	51,40%	94,70%
	Total	100,00%	100,00%	100,00%

Tabela 04 – Cruzamento das variáveis com a centralização da movimentação financeira no Banco do Brasil – última

		Sua mov. financeira está centralizada?		
		81-100% BB	61 - 80% BB	21 - 40% BB
O que vc prioriza nos seus investimentos?				
	Segurança	52,30%	21,60%	0,00%
	Rentabilidade	13,60%	32,40%	73,70%
	Diversificação	13,60%	13,50%	15,80%
	Sugestão Ger. Contas	20,50%	32,40%	10,50%
	Total	100,00%	100,00%	100,00%
Vc está satisfeito com o atendimento recebido pessoalmente na sua agência?				
	Muito satisfeito	84,10%	56,80%	21,10%
	Satisfeito	15,90%	43,20%	78,90%
	Total	100,00%	100,00%	100,00%
Vc está satisfeito com o atendimento telefônico da sua agência?				
	Muito satisfeito	84,10%	56,80%	0,00%
	Satisfeito	15,90%	40,50%	73,70%
	Pouco satisfeito	0,00%	2,70%	26,30%
	Total	100,00%	100,00%	100,00%
Vc está satisfeito com o atendimento recebido pela Central?				
	Satisfeito	31,80%	16,20%	0,00%
	Pouco satisfeito	36,40%	35,10%	15,80%
	Muito insatisfeito	6,80%	40,50%	63,20%
	Indiferente	25,00%	8,10%	21,10%
	Total	100,00%	100,00%	100,00%
Vc está satisfeito com o atendimento recebido pela internet?				
	Muito satisfeito	27,30%	8,10%	5,30%
	Satisfeito	15,90%	37,80%	42,10%
	Indiferente	56,80%	54,10%	52,60%
	Total	100,00%	100,00%	100,00%
Vc recomenda o atendimento Estilo?				
	Sim, raramente	15,90%	54,10%	73,70%
	Sim, eventualmente	31,80%	40,50%	26,30%
	Sim, sempre	52,30%	5,40%	0,00%
	Total	100,00%	100,00%	100,00%
Vc diz coisas positivas sobre o BB?				
	Sim, raramente	11,40%	48,60%	73,70%
	Sim, sempre	88,60%	51,40%	26,30%
	Total	100,00%	100,00%	100,00%
O que vc considera mais importante no atendimento bancário?				
	Agilidade	43,20%	54,10%	36,80%
	Relacionamento	47,70%	21,60%	26,30%
	Ambiente agradável	9,10%	24,30%	36,80%
	Total	100,00%	100,00%	100,00%

A Tabela 5 relaciona o que é considerado mais importante no atendimento bancário com todas as demais questões abordadas. Mais uma vez, foi verificada a existência de grandes diferenças de respostas:

* Quem prioriza o relacionamento como diferencial tem conta no BB há mais de 20 anos, não possui conta em outra instituição financeira ou o faz em apenas mais 01 (uma) instituição. A maioria possui o hábito de direcionar parte da renda para aplicação e lembra-se do BB sempre que for solicitado pensar em 'banco' e em 'aplicação financeira'. A segurança é priorizada nos investimentos e sua movimentação financeira está centralizada entre 81 e 100% no BB. Afirmam estar bastante satisfeitos com o atendimento recebido pela agência (pessoalmente e por telefone) e existe um equilíbrio entre as respostas referentes ao atendimento da Central. 50% dos clientes são indiferentes na questão da internet. A maioria diz coisas positivas sobre o atendimento Estilo e sobre o BB;

* Em relação a quem prioriza o aspecto agilidade, a maioria também possui conta no BB há mais de 20 anos, porém também possui conta em outras instituições (inclusive com aplicações financeiras) e possui o costume de aplicar regularmente. Quando o assunto é 'banco', a maioria lembra-se do BB, porém quando o assunto é relacionado a investimentos, a maioria pensa em outros bancos. A rentabilidade é o principal aspecto das aplicações, seguida da questão da segurança e de sugestões do gerente de contas. A grande maioria possui percentual entre 61 e 100% de movimentação financeira no BB. Dizem estar satisfeitos com o atendimento recebido na agência, porém pouco ou muito insatisfeitos com a Central, e 58% são indiferentes à internet. Mais de 80% afirmam recomendar o atendimento Estilo a pessoas conhecidas e 63% sempre falam positivamente sobre o BB;

* O ambiente agradável foi mencionado como diferencial no atendimento por diversos clientes e 55% deles possuem conta no BB há mais de 20 anos. A totalidade possui aplicação financeira em, no mínimo, mais 01 (uma) instituição financeira. A maioria lembra-se do BB como 'banco', mas lembra de outro banco quando o assunto é

investimento. 70% afirmam que raramente recomendam o atendimento Estilo a outras pessoas, bem como falam positivamente do BB. Dizem estar satisfeitos com o atendimento da agência, muito insatisfeitos com a Central, e, indiferentes ou satisfeitos em relação à internet.

Tabela 05 – Cruzamento das variáveis com o que é mais importante no atendimento bancário – continua

		O que é mais importante no atend. bancário?		
		Agilidade	Relacionamento	Ambiente
Há quanto tempo vc é cliente do sistema bancário?				
	Entre 10 e 15 anos	37,00%	23,50%	45,00%
	Mais de 20 anos	63,00%	76,50%	55,00%
	Total	100,00%	100,00%	100,00%
Há quanto tempo vc é cliente do BB?				
	Entre 05 e 10 anos	21,70%	14,70%	30,00%
	Entre 10 e 15 anos	17,40%	17,60%	15,00%
	Mais de 20 anos	60,90%	67,70%	55,00%
	Total	100,00%	100,00%	100,00%
Vc possui conta em outra instituição financeira?				
	Não	2,20%	29,40%	0,00%
	Sim, mais 1	37,00%	32,40%	25,00%
	Sim, mais 2	23,90%	14,70%	25,00%
	Sim, mais 3	15,20%	14,70%	30,00%
	Sim, mais 4	21,70%	8,80%	20,00%
	Total	100,00%	100,00%	100,00%
Vc possui aplicação financeira em outro banco?				
	Não	28,30%	47,10%	0,00%
	Sim, mais 1	56,50%	47,10%	70,00%
	Sim, mais 2	15,20%	5,90%	30,00%
	Total	100,00%	100,00%	100,00%
Vc tem o hábito de direcionar parte da renda para aplicação?				
	Não	17,40%	14,70%	35,00%
	Sim, eventualmente	34,80%	35,30%	30,00%
	Sim, quase sempre	30,40%	32,40%	25,00%
	Sim, sempre	17,40%	17,60%	10,00%
	Total	100,00%	100,00%	100,00%
Quando vc pensa em 'banco', vc lembra:				
	BB	80,40%	85,30%	80,00%
	Outro	19,60%	14,70%	20,00%
	Total	100,00%	100,00%	100,00%
Quando vc pensa em aplicação financeira, vc lembra:				
	BB	47,80%	64,70%	35,00%
	Outro	52,20%	35,30%	65,00%
	Total	100,00%	100,00%	100,00%

Tabela 05 – Cruzamento das variáveis com o que os clientes consideram mais importante no atendimento bancário – última

		O que é mais importante no atend. bancário?		
		Agilidade	Relacionamento	Ambiente
O que vc prioriza nos seus investimentos?				
	Segurança	28,30%	41,20%	20,00%
	Rentabilidade	37,00%	20,60%	40,00%
	Diversificação	8,70%	17,60%	20,00%
	Sugestão Ger. Contas	26,10%	20,60%	20,00%
	Total	100,00%	100,00%	100,00%
Vc está satisfeito com o atendimento recebido pessoalmente na sua agência?				
	Muito satisfeito	63,00%	76,50%	35,00%
	Satisfeito	37,00%	23,50%	65,00%
	Total	100,00%	100,00%	100,00%
Vc está satisfeito com o atendimento telefônico da sua agência?				
	Muito satisfeito	58,70%	70,60%	35,00%
	Satisfeito	34,80%	26,50%	55,00%
	Pouco satisfeito	6,50%	2,90%	10,00%
	Total	100,00%	100,00%	100,00%
Vc está satisfeito com o atendimento recebido pela Central?				
	Satisfeito	15,20%	32,40%	10,00%
	Pouco satisfeito	32,60%	29,40%	35,00%
	Muito insatisfeito	32,60%	14,70%	50,00%
	Indiferente	19,60%	23,50%	5,00%
	Total	100,00%	100,00%	100,00%
Vc está satisfeito com o atendimento recebido pela internet?				
	Muito satisfeito	17,40%	23,50%	0,00%
	Satisfeito	23,90%	26,50%	45,00%
	Indiferente	58,70%	50,00%	55,00%
	Total	100,00%	100,00%	100,00%
Vc recomenda o atendimento Estilo?				
	Sim, raramente	41,30%	23,50%	70,00%
	Sim, eventualmente	41,30%	32,40%	20,00%
	Sim, sempre	17,40%	44,10%	10,00%
	Total	100,00%	100,00%	100,00%
Vc diz coisas positivas sobre o BB?				
	Sim, raramente	37,00%	20,60%	65,00%
	Sim, sempre	63,00%	79,40%	35,00%
	Total	100,00%	100,00%	100,00%
Hoje, sua movimentação financeira está centralizada?				
	81 - 100% BB	41,30%	61,80%	20,00%
	61 - 80% BB	43,50%	23,50%	45,00%
	21 - 40% BB	15,20%	14,70%	35,00%
	Total	100,00%	100,00%	100,00%

5. CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES

A realização desta pesquisa veio ratificar a importância do estabelecimento de relacionamentos de longo prazo com os clientes, cuja satisfação do cliente, no atendimento, é fundamental.

A análise das frequências apresentou, de forma clara, um retrato dos clientes Estilo da Agência Bento Gonçalves: a maioria é cliente do sistema bancário e do Banco do Brasil há mais de 20 anos e possui aplicação financeira em mais uma instituição financeira, embora sua movimentação esteja centralizada entre 61 e 100% no BB. Questões como segurança e rentabilidade são os principais itens destacados como prioridade nas aplicações e, a agilidade e o relacionamento são os principais itens valorizados no atendimento bancário. A maioria encontra-se muito satisfeito com o atendimento recebido pela agência (tanto pessoalmente quanto por telefone), pouco satisfeito com o atendimento da Central e, indiferente em relação à internet (talvez pela faixa etária elevada, o acesso por este canal seja pouco utilizado).

É extremamente importante salientar que o cliente valoriza todo e qualquer contato mantido com o Banco. Por trás do número da conta corrente, existe uma pessoa que quer se sentir valorizada sempre: seja pelo tempo quem tem conta no banco, pelos valores aplicados, pelos produtos que possui, pelo potencial de negócios ou pela influência que exerce naquela comunidade.

O cliente Estilo, por ser muito assediado pela concorrência, é mais exigente que os demais. Pode até ser que o índice de insatisfação com a Central de Atendimento seja mascarado como uma desculpa para não utilizá-la, porque, ao entrar em contato com o Banco, ele quer falar com quem ele conhece, assim como quer que a outra pessoa saiba quem ele é. Ele quer e valoriza o atendimento pessoal, personalizado e evita o atendimento mecânico das Centrais.

Um aspecto bastante positivo foi em relação à expectativa de continuar como cliente do BB, onde 100% dos clientes afirmaram haver interesse. E, igualmente obteve-se unanimidade nas respostas, quando questionados a respeito de vínculo do grupo familiar com o BB. Este é um aspecto extremamente importante que evidencia a lealdade dos clientes. Eles não pretendem 'trocar' o Banco do Brasil por outro banco, o que pode ocorrer é uma descentralização maior, que pode ser evitada através de sério e constante trabalho. A existência de ligação do grupo familiar com o Banco do Brasil é outro forte indício de perpetuidade do relacionamento, e, nesse sentido, cabe ressaltar a importância do atendimento completo.

A maioria dos clientes entrevistados afirmou falar positivamente do Banco do Brasil e do Espaço Estilo e este é um terceiro ponto a favor do Banco.

Os cruzamentos de informações foram fundamentais para identificar que:

1 – Os clientes mais antigos são os mais fiéis, sendo que 46,8% não possuem aplicações em outro banco. Dos mais antigos também é a faixa onde se situa a maior centralização da movimentação financeira, sendo que 100% deles afirmam lembrar-se do Banco do Brasil quando convidados a pensar em 'banco', e 79% pensam no BB ao pensar sobre aplicação financeira;

2 – O comportamento dos clientes mais novos difere dos mais antigos, principalmente, no que diz respeito à questão de "vínculo emocional com o BB". Os clientes não centralizam sua movimentação e mostram-se mais vulneráveis às ofertas do mercado. A rentabilidade é o foco nos investimentos e a agilidade é o diferencial do atendimento.

Em síntese, o grau de satisfação do cliente Estilo do Banco do Brasil da Agência Bento Gonçalves é elevado quando se tratam de clientes mais antigos e grau médio quando se tratam de clientes mais novos. Os mais antigos são mais conservadores e buscam principalmente a segurança de seus investimentos. Os mais novos são mais agressivos e priorizam a rentabilidade. Os mais antigos poderiam ser enquadrados no

estágio de lealdade de ação (onde todas as intenções são convertidas em ações), enquanto que os mais novos dividem-se nos outros três estágios abordados na fundamentação teórica: lealdade cognitiva (relação custo e benefício), lealdade afetiva (afeto sujeito a comportamento de mudança) e lealdade conativa (o comprometimento não evita a experimentação de novas ofertas). Todos valorizam o atendimento bancário em função da agilidade e do relacionamento.

É possível afirmar que 46,8% dos clientes estão fidelizados no que diz respeito à centralização das aplicações financeiras no BB, porém outros aspectos não foram abrangidos pela pesquisa (tais como produtos de seguridade: seguro de vida, de residência, de automóvel, previdência), e que seriam indispensáveis para chegar-se a uma correta conclusão a respeito da fidelidade efetiva do cliente.

Apurou-se também que vários clientes possuem aplicações em outros bancos, o que, até o presente momento e em muitos casos, era ignorado. Percebeu-se que a maioria dos clientes ainda vê o Banco do Brasil como aquela instituição séria e segura (cuja imagem é vinculada a 'poupança', devido ao histórico do próprio Banco) e acaba optando por outras instituições quando o assunto é rentabilidade (aplicações em ações, por exemplo). É extremamente importante que os clientes passem a enxergar o BB como uma instituição financeira completa, moderna, com excelentes opções de investimentos tanto vinculados a renda fixa, quanto variável. O Banco possui ampla gama de produtos e, para que os clientes tenham acesso a essas informações, é importante que novos e grandes investimentos em propaganda sejam realizados. A concorrência é extremamente agressiva nesse sentido e o BB não deve ficar atrás.

Ainda a respeito de renda variável, acredito que seria bastante útil a realização de uma pesquisa focada no comportamento do cliente em relação ao risco de seus investimentos, para identificar os principais aspectos considerados nesse tipo de aplicação, e assim, trabalhar no sentido de melhorar as opções existentes.

De posse de todas essas informações, que ratificam o que a teoria apresenta, confirma-se a atual preocupação e decisão do BB em agir e pró-agir em relação aos clientes, através do conjunto: conhecimento, habilidade e atitude.

Durante um longo tempo, o Banco do Brasil não se preocupou em 'correr atrás de clientes' porque os clientes simplesmente vinham até o Banco. O nome "Banco do Brasil", por si só, traduzia (e ainda traduz) segurança, tradição e solidez da marca e era justamente isso que os clientes procuravam. Atualmente, este cenário se modificou drasticamente porque, além de a concorrência ter aumentado muito, o perfil dos clientes também mudou (eles continuamente buscam o que julgam melhor).

O cliente é considerado, atualmente, o maior ativo das empresas. O foco do Banco do Brasil é o cliente. A posição que o Banco vem assumindo é a de que, mais importante que a identificação de clientes potenciais e conquista de novos, a principal preocupação está em manter e fidelizar a atual base de clientes.

A realização do presente estudo confirma a fundamental importância do atendimento que é dado ao cliente (seja pessoalmente ou por telefone) e, nesse sentido, treinamentos e aperfeiçoamentos constantes são absolutamente necessários. Eu acredito que um acompanhamento mais severo, principalmente em relação ao atendimento por telefone das agências e das Centrais, por parte das gerências, seria bastante útil e eficaz para melhorar o índice percebido.

Os julgamentos de satisfação do cliente são as bases da lealdade e, o cliente leal proporciona inúmeras vantagens à empresa: desde a publicidade positiva, a menor sensibilidade a variações de preço e a menor suscetibilidade à influência dos concorrentes, afinal, o gasto em se manter um cliente é muito menor que o de conquistar um novo.

O estabelecimento de relacionamentos de longo prazo se dá através de sucessivos 'momentos de verdade' satisfatórios. Os funcionários e todos os coligados

ao Banco precisam estar completamente cientes e engajados. A transparência, o empenho e o comprometimento são fundamentais para que se criem relações de parceria, do tipo ganha-ganha. Só assim, o Banco do Brasil manter-se-á no pódio de maior banco do Brasil.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, Karl; ZEMKE, Ron. **Service America: doing business in the new economy**. Homewood, Ill: Dom Jones-Irwin, 1998.

BERRIGAN, John; FINKBEINER, Carl. **Marketing de Segmentação**. São Paulo: McGraw-Hill Ltda, 1994.

BOYD, Harper White; MASSAY, William F. **Administração de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 1976.

CARLZON, Jan. **A Hora da Verdade**. Rio de Janeiro: COP, 1994.

COBRA, Marcos. **Estratégias de Marketing de Serviço**. São Paulo: Cobra, 2001.

COBRA, Marcos. **Plano Estratégico de Marketing**. 3a.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1990.

COBRA, Marcos. **Marketing Básico**. São Paulo: Atlas, 1988.

DA ROCHA, Angela; CHRISTENSEN, CAL. **Marketing - Teoria e Prática no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1987.

DAY, George S. **Estratégia voltada para o mercado**. Rio de Janeiro: Record, 1990.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A.Z.; MOSCAROLA, J. **O Método de Pesquisa Survey**. São Paulo / SP: Revista de Administração da USP, RAUSP, v. 35, nr. 3, Jul-Set. 2000.

GASTAL, Fernanda. **A Influência da Satisfação e dos Custos de Mudança na Lealdade do Cliente**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

GHUNTER, H. **Como Elaborar um Questionário**. Brasília, DF: UnB, Laboratório de Psicologia Ambiental, 2003.

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

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Futura, 1998.

GOLDZIMER, Lenda S.; BECKMANN, Gregory H. **Primeiro Eu**. São Paulo: Editora Atlas, 1991.

GRIFFIN, Jill. **Como conquistar e manter o cliente fiel: transforme seus clientes em verdadeiros parceiros**. São Paulo: Futura, 1998.

GRÖNROOS, Cristian. **Marketing: gerenciamento e serviço**. 12.ed. São Paulo: Campus, 1993.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 1992.

LEVITT, Theodore. **A Imaginação de marketing**. São Paulo : Atlas, 1988.

LOCKE, Karen. **A funny thing happened! The management of customer emotions in service encounters.** Organization Science, v. 7, Jan/Fev. 1996.

LOPES, Isaac J. **A segmentação de mercado como estratégia de marketing.** Makron, 2002.

McKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente.** Rio de Janeiro : Campus, 1991.

NORMANN, R. **Administração de serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços.** São Paulo: Atlas, 1993.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **Enterprise one to one: tools for competing in the interactive age.** NY : Currency/Doubleday, 1997.

RELATÓRIO BANCÁRIO, 31/03/2003.

RICHERS, Raimar e LIMA, Cecília P. **Segmentação.** São Paulo: Nobel, 1991.

SIMPSON, Penny M. **Segmentação de mercado e mercados-alvo.** Porto Alegre: Bookman: 2001.

SMITH, Wendell R. **Product differentiation and marketing segmentation as alternative marketing strategies.** American Marketing Association. Journal of Marketing, vol. 21, pp. 3-8, julho, 1956.

TOLEDO, Geraldo L. **Segmentação de mercado e estratégia de marketing.** Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 1972.

ANEXO 2: