

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

FATORES DETERMINANTES NA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES NO  
BANCO DO BRASIL

Dalton Luis Nardino

Porto Alegre, 2007.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

FATORES DETERMINANTES DA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES NO  
BANCO DO BRASIL

DALTON LUIS NARDINO

Monografia do Curso de Especialização em  
Gestão de Negócios Financeiros apresentada  
ao Programa de Pós-Graduação de  
Administração da Universidade Federal do  
Rio Grande do Sul.

Orientador: Prof<sup>a</sup> Cristiane Pizzutti dos Santos

Porto Alegre, 2007.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

A MONOGRAFIA: FATORES DETERMINANTES NA FIDELIZAÇÃO DE  
CLIENTES NO BANCO DO BRASIL

Elaborada por: Dalton Luis Nardino

Foi aprovada por todos os membros da Banca Examinadora e homologada como pré-requisito à obtenção de aprovação no curso de especialização de gestão em negócios financeiros.

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Nota Final: \_\_\_\_\_

Banca Examinadora:

Prof.(a) – Nome: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof.(a) – Nome: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof.(a) – Nome: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

## RESUMO DO TRABALHO

No setor de serviços o “momento mágico” ou a “hora da verdade” é quando o atendimento está acontecendo, quando ocorre a interação entre o cliente e o vendedor. É exatamente nessa hora que se conquista ou perde-se um cliente.

Por esse motivo deve-se saber quais são as qualidades que um bom atendimento deve ter, para que o atendente possa ser treinado com o intuito de desenvolver essas qualidades.

Além disso, devemos saber dentre as qualidades do atendimento quais as principais na opinião dos clientes, para que possamos preparar o pessoal nas qualidades diferenciais, aquelas que fazem o cliente retornar e indicar o serviço a seus conhecidos.

Este trabalho faz duas pesquisas com clientes do Banco do Brasil. A primeira com questões abertas para levantar as qualidades no atendimento bancário. A segunda com as qualidades elencadas na primeira pesquisa para os clientes classificarem por grau de importância.

## SUMÁRIO

1. Introdução	5
2. Fundamentação teórica	6
2.1. Marketing	6
2.2. Satisfação	7
2.3. Qualidade	8
2.4. Expectativa	8
2.5. Instrumentos Mensuradores da Satisfação	9
2.6. Qualidades do Atendimento	10
2.7. Fidelização	13
3. Método	14
3.1. Explicação sobre o estudo de corte transversal	14
3.2. Instrumentos de coleta de dados	14
3.3. Procedimentos de amostragem, coleta e análise dos dados	15
3.4. Fases da pesquisa	15
4. Resultados	17
4.1. Resultados da primeira fase de pesquisa	17
4.2. Resultados da segunda fase de pesquisa	18
5. Conclusões	20
5.1. Implicações da pesquisa	21
5.2. Limitações e sugestões de pesquisas futuras	22
6. Referências	23
7. Apêndices	24
7.1. Apêndice I: Instrumento de coleta de dados na primeira fase	25
7.2. Apêndice II: Instrumento de coleta de dados na segunda fase	26
7.3. Apêndice III: Tabela dos resultados obtidos na segunda fase	27
7.4. Apêndice IV: Obtenção dos resultados totais	28
7.5. Apêndice V: Gráficos da pesquisa	29
7.6. Apêndice VI: Gráfico com a média ponderada	36

## 1. INTRODUÇÃO

O mundo está cada vez mais competitivo. Todos têm que ser o "melhor" para conseguirem ficar empregados, ou entrarem no mercado de trabalho. Para as empresas não é diferente. Somente sobrevive quem for o melhor. Quando não é facilmente mensurável quem é o melhor em uma disputa entre empresas, o cliente escolhe seu fornecedor ou consultor com base em experiências anteriores.

No setor Bancário além dos Bancos, temos como concorrentes as financeiras, lotéricas, mercados, lojas de departamentos e agiotas. Cada um atua em uma área específica, mas mesmo assim somos concorrentes, pois as lotéricas e mercados já estão autenticando os recebimentos de títulos, convênios, impostos; já as financeiras, agiotas e lojas de departamentos estão atuando com empréstimos, sempre com juros maiores que os praticados pelo BB, mas eles sempre estão onde o cliente está, o que facilita sua abordagem e o fechamento dos negócios.

Como dificultador temos a modernização e automatização das transações bancárias, seja pela Internet, telefone ou terminais de Auto Atendimento, que tem como objetivo facilitar a vida do cliente, mas acaba evitando que ele entre nas Agências.

Portanto precisamos saber quais são os fatores determinantes para o cliente ficar fidelizado com a nossa instituição, para nortear nossas ações a fim de conquistar e manter nossos clientes satisfeitos e fidelizados.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Num mundo globalizado e altamente competitivo em que estamos inseridos, e com a similaridade encontrada entre os prestadores de serviços financeiros, torna-se imprescindível nossa capacidade de encantar e fidelizar nossos clientes, pois clientes fidelizados são extremamente menos suscetíveis às investidas dos nossos concorrentes. Vamos tentar descobrir dos nossos clientes, através de pesquisa, quais são os fatores que fidelizam os clientes, o que eles esperam de nossos serviços. E se conseguirmos aplicar essa receita que nossos clientes irão passar conseguiremos não só fidelizar nossos clientes, mas conquistar novos também.

### 2.1 MARKETING

O marketing moderno tem sido definido de várias maneiras, mas uma das mais completas é a de Kotler (1999, p.155) quando ele afirma que "marketing é a ciência e a arte de conquistar e manter clientes e desenvolver relacionamentos lucrativos com eles". Sendo assim, na visão de Kotler (1999, p.12) "uma das maiores contribuições do marketing moderno é ajudar as empresas a perceber a importância de mudar o foco de uma orientação para o produto para o mercado e clientes". O marketing voltado para o consumidor requer que a empresa defina suas necessidades a partir do seu ponto de vista. A importância de criar valor para o cliente vem da constatação de que o incremento dos lucros de uma empresa provém de clientes novos e de clientes fiéis, entretanto, uma vez que custa mais atrair novos clientes, torna-se muito mais importante para a empresa mantê-los que atraí-los (Kotler,1996; Grönroos, 1995; Vavra, 1993; Stone & Woodcock, 1998). Segundo Peter Drucker (1999) o grande desafio para

a empresa moderna é empreender esforços para a compreensão do ambiente externo - sociedade, economia e o cliente - e trazer esse conhecimento para o interior da organização, transformando-o em base para as estratégias e políticas.

## 2.2 SATISFAÇÃO

Como o objetivo deste trabalho é determinar os fatores que fidelizam os clientes, e a fidelização, a satisfação e a probabilidade de recompra estão, segundo Philip Kotler(1998), intimamente ligadas ao conceito de Valor, vamos começar por esta definição. O valor entregue ao consumidor é a diferença entre o valor total para o consumidor e o custo total do consumidor. Como Valor Total Para o Consumidor consideramos o conjunto de benefícios esperados para determinado produto ou serviço. Custo Total do Consumidor é o conjunto de custos esperados na avaliação, obtenção e uso do produto ou serviço, sendo que entre esses custos encontram-se o custo monetário, custo de tempo e energia física/psíquica do comprador. O comprador irá adquirir do fornecedor que oferecer um maior valor entregue, por um menor custo total. Precisamos saber quais são os custos considerados pelos clientes em relação ao serviço bancário, tanto quanto os benefícios esperados nos serviços prestados.

Segundo Maria Cristina Catarino Weskema (1995 p.2) "um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente".

Segundo Kotler(1998) ainda, a Satisfação do cliente depende do desempenho da oferta em relação às expectativas do comprador, ou seja "satisfação é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho resultado em relação às expectativas da pessoa". Explicando melhor, a satisfação é a relação entre as expectativas do consumidor e o desempenho percebido. Se o desempenho ficar abaixo das expectativas o consumidor estará insatisfeito, se o desempenho igualá-las o



consumidor estará satisfeito e se o desempenho excedê-las ele estará muito satisfeito ou encantado. Muitas empresas focam a alta satisfação pois quando o consumidor está apenas satisfeito estão sujeitos a mudar se houver uma melhor oferta, em contrapartida os muito satisfeitos estão menos propensos a mudar. Citando Kotler(1998)"A alta satisfação ou o encanto cria afinidade emocional com a marca, não apenas preferência racional". Ou seja, alta lealdade do consumidor.

### 2.3 QUALIDADE

As empresas sabem da importância que a qualidade nos serviços tem no sucesso das instituições. Entretanto Horovitz (Martins, 1996, p.24) lembra que, no momento do cliente avaliar a qualidade do serviço, não separa dela seus diversos componentes. O que domina é a impressão global. Ou a qualidade é total ou ela não existe. Além disso o cliente procura fixar-se no elo mais fraco da qualidade generalizando seus defeitos a todo o serviço.

Pela apreciação de Horovitz (Martins, 1996, p.24), a melhoria da qualidade dos serviços permite pouca margem de redução de custos. Em compensação os benefícios do não-erro são enormes. Um boca-a-boca que veicule uma satisfação torna-se uma fonte considerável de vendas suplementares. ele relata que cada unidade monetária rende, em média, cem unidades de faturamento. Esse ganho resulta da queda da taxa de insatisfação, do impacto favorável do boca-a-boca (50% a 70% das pessoas escolhe um serviço assim) e do aumento da taxa de fidelidade.

### 2.4 EXPECTATIVA

Se a satisfação depende do desempenho versus expectativa, vamos tentar entender essa segunda. Como o consumidor forma a expectativa? Podemos elencar as experiências anteriores, recomendações de amigos, informações e promessas da própria empresa na mídia e a concorrência. Se a empresa tentar formar uma expectativa muito alta a probabilidade do cliente ficar desapontado é maior, por outro lado, as expectativas não podem ser muito modestas com o risco de não atrair clientes, apesar dos consumidores ficarem satisfeitos.

## 2.5 INSTRUMENTOS MENSURADORES DA SATISFAÇÃO

Abaixo listamos algumas ferramentas para medir a satisfação dos clientes: A primeira é o sistema de reclamações e sugestões, pois uma empresa voltada para o consumidor tem interesse em facilitar o processo de obtenção de reclamações e sugestões. Esse fluxo de informações é uma boa fonte de idéias e, se utilizada como guia, é eficaz na solução de problemas. A segunda é o levantamento dos níveis de satisfação dos consumidores, pois segundo estudos enquanto os consumidores ficam insatisfeitos em 25% de suas compras, somente 5% destes reclamarão. Os outros reduzirão as compras ou nunca mais retornarão. Portanto avaliar a satisfação dos clientes com uma ferramenta reativa como a anterior não é muito eficiente. As empresas responsivas obtêm mensuração direta da satisfação do consumidor ao fazer levantamentos periódicos, seja por questionários ou ligações telefônicas a uma amostra randômica de consumidores recentes e questionam sobre o grau de satisfação, o processo decisório para a compra, a intenção de recompra e a probabilidade ou disposição do consumidor recomendar a empresa e marca para outras pessoas (score este que avalia o grau de satisfação do consumidor ratificando ou retificando o que foi respondido anteriormente). A terceira é a compra fantasma na qual se contratam consultores para testar o atendimento que está sendo prestado aos clientes, e estes simulam problemas para averiguar como os funcionários estão preparados para lidar

com situações inusitadas, clientes mal educados, elogios. Uma variação desta é a visita à concorrência analisando o ambiente, o perfil dos atendentes, as tecnologias, tudo o que pode ser adaptado para melhorar o próprio atendimento. A quarta é a análise de consumidores perdidos, na qual a empresa deve entrar em contato com os clientes que pararam de comprar para verificar o que ocorreu, e, se possível, tentar reverter essa evasão.

Quanto à avaliação da satisfação, devemos estar atentos pois os clientes podem estar satisfeitos parcialmente e sua satisfação ou insatisfação ficar camuflada por uma pergunta incompleta. Por exemplo um serviço de entrega, o produto chegou adiantado mas um pouco arranhado e para outro consumidor chegou impecável mas atrasado. Se o primeiro consumidor estiver pensando apenas no tempo dirá que está muito satisfeito, mas o segundo com a mesma necessidade ficará insatisfeito. Pode ocorrer também que o consumidor está insatisfeito por outros motivos quando é questionado e, mesmo com um atendimento e serviço perfeitos responde que está insatisfeito. Outro aspecto que devemos cuidar é a possível manipulação da amostra efetuada por gerentes e vendedores. Entregando o questionário apenas para os clientes satisfeitos ou somente após um atendimento perfeito e evitando falar da pesquisa para os insatisfeitos. Outro aspecto a ser levado em conta é a expectativa dos clientes com a pesquisa que pode gerar um índice de insatisfação irreal, somente para motivar mudanças.

## 2.6 QUALIDADES DO ATENDIMENTO

Rapidez no Atendimento: Não raramente presenciamos, por parte de funcionários, telefonemas demorados, conversas ao cafezinho, ao mesmo tempo clientes aguardando na fila para serem atendidos. É Maister (Martins, 1996) que nos diz que a experiência de aguardar afeta significativamente nossa percepções globais da qualidade do serviço oferecido. Ele acrescenta que a maior fonte de ansiedade em aguardar é não saber o tempo de espera. A tolerância da espera ainda depende da

qualidade do serviço percebida. Vários bancos estão investindo em automação, como caixas eletrônicos, cartões magnéticos, correspondentes bancários, com a finalidade de abreviar o tempo de espera, bem como diluir o atendimento.

**Cortesia e Cordialidade dos Funcionários:** Schneider (Martins, 1996) afirma que são as pessoas que transmitem, através de seu comportamento, o clima ou a cultura da organização. Chase (Martins, 1996) ressalta que a atitude do funcionário pode afetar a percepção do cliente a respeito do serviço que está recebendo. A justificativa é que qualquer interação entre funcionário e consumidor faz parte do serviço. Aconselha que para funções com alto contato com o cliente, sejam escalados funcionários com forte perfil em relações interpessoais e relações públicas.

**Serviços Automatizados e Cartões Magnéticos:** Berry (1992) afirma que as empresas podem educar a clientela para que façam alguns serviços sem ajuda, desonerando a intervenção do pessoal. Para ele, o segredo é compreender as prioridades da clientela o suficiente para definir quais aspectos do serviço requerem um atendimento humano e o que pode ser automatizado. Horovitz (Martins, 1996) destaca que, com a automação, quanto mais o cliente é levado a intervir, menos personalizado é o serviço, e maior o risco de perda de uma parte da clientela. Alguns clientes, conforme Todd (Martins, 1996) percebem a automação dos serviços como uma atitude muito fria e desumana, por parte dos bancos, não associando essa modernização como item de qualidade.

**Bom Atendimento ao Cliente:** Schneider (Martins, 1996) relata que a qualidade de serviço superior não se obtém com planejamentos que visem somente a redução de custos, numa organização que só procura aumento de eficiência e controle, e que só pretenda reduzir a variabilidade de desempenho dos funcionários. A organização precisa ser sensível às expectativas da clientela para poder prestar um atendimento de qualidade.

**Solução de Problemas com Eficiência:** Segundo Horovitz (Martins, 1996) a ajuda à solução dos problemas é uma das preocupações encontradas nos bancos de melhor

desempenho. A clientela torna-se solidária quando percebe com clareza o empenho dos bancos em geral e dos seus funcionários em particular na resolução ou tentativa de solucionar as dificuldades e problemas ocorridos.

**Capacidade de Orientar os Clientes:** Compton (Martins, 1996) afirma a importância dos empregados qualificados, a qual só pode aumentar na indústria bancária, tornando-se fator importante para diferenciar-se dos seus competidores. O conhecimento dos funcionários sobre os produtos e serviços do banco é fundamental na percepção dos clientes pois a clientela "compra" a performance dos funcionários.

**Telefone Fax e Computador:** Sistemas de saldo por fax, telefone, assim como a possibilidade de efetuar as transações pelo computador, tem sido um diferencial obrigatório, visto que toda a concorrência adotou tal prática. O pronto atendimento telefônico também é um bom diferencial pois o cliente é atendido à distância, com atendimento personalizado e ao vivo com funcionários pelo Call Center, e não forma fila no atendimento da agência.

**Atendimento Individualizado:** Segundo Berry (1992) todo cliente pretende ser atendido como único, não querendo ser tratado como estatística, com impessoalidade. Sendo o serviço bancário repetitivo para seus funcionários muitas vezes o mesmo torna-se desmotivador, ocasionando falta de paciência e irritação. Torna-se importante o bom recrutamento do pessoal, selecionando aqueles que demonstrarem perfil adequado ao tipo de função, os quais deverão receber treinamento adequado.

**Sempre Que Necessário Dar Retorno Aos Clientes:** A clientela sente-se confiável e prestigiada quando recebe a atenção após algum problema ou caso inusitado tenha ocorrido, Berry (1992) nos diz que quando o cliente recebe a comunicação de uma empresa faz com que ele sinta-se apreciado e reduz ou evita a frustração. Adotando-se esta prática é possível estimular a tolerância e administrar as expectativas dos clientes.

**Produtos e Serviços Diversificados:** Segundo Compton (Martins, 1996) quanto mais produtos um determinado cliente consumir de um banco menor será a probabilidade de ele migrar suas operações para outra instituição. Conforme Berry

(1992) é necessário a criação permanente de novos produtos, com o conseqüente treinamento dos funcionários, antes de colocá-los à disposição dos clientes.

## 2.7 FIDELIZAÇÃO

Segundo estudos clássicos de Marketing realizados nos Estados Unidos (Kotler, 1998), o custo para atrair novos clientes é cinco vezes maior que o de mantê-lo satisfeito. O esforço necessário para a concorrência atrair um consumidor satisfeito é muito maior.

Então, analisando a teoria, se queremos clientes fidelizados temos que deixá-los muito satisfeitos. Para deixá-los satisfeitos vamos perguntar para os próprios o que os deixam satisfeitos nos serviços bancários e, numa segunda fase, verificar quais são os fatores determinantes e diferenciais para uma plena satisfação no serviço bancário.

### 3 MÉTODO

#### 3.1 EXPLICAÇÃO SOBRE O ESTUDO DE CORTE TRANSVERSAL

Empregaremos nessa pesquisa o método *survey* em duas fases: exploratório com questões abertas na primeira fase, pois desconhecemos a abrangência e a variabilidade das respostas que serão dadas pelos clientes e para termos a real dimensão dos fatores que influenciam a sua satisfação; descritiva com questões fechadas na segunda fase para podermos medir a frequência e a importância dos fatores citados anteriormente.

#### 3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

O nosso objetivo é saber os fatores decisivos na fidelização dos clientes, portanto, na pesquisa exploratória, perguntaremos quais os fatores que causam satisfação em relação ao atendimento bancário. Nesta fase os clientes irão colocar com suas próprias palavras o que mais lhes agrada em um atendimento bancário. Não vamos começar pela pesquisa descritiva pois podem surgir fatores que inicialmente não levaríamos em consideração, pois temos uma visão do atendimento, enquanto o cliente tem outra. Dada a dificuldade de se explicar a cada entrevistado o que é fidelização a pergunta na primeira pesquisa acabou ficando *“Na sua opinião quais são as principais qualidades de um ótimo atendimento bancário?”* Com os dados obtidos na primeira fase formulamos a pesquisa descritiva, pedindo para os questionados graduarem entre 1 e 6 sendo o 1 o “menos importante” e o 6 o “mais importante” dentre os itens de

atendimento. Com base nesse resultado, teremos uma relação de fatores que os clientes consideram cruciais para se sentirem fidelizados.

### 3.3 PROCEDIMENTOS DE AMOSTRAGEM, COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Dado o universo de clientes do Banco do Brasil tanto na Agência São José dos Pinhais quanto no Brasil, a amostra levantada não torna possível um resultado que possa ser validade estatisticamente, mas os dados obtidos são interessantes e podem em algum trabalho posterior ser aprofundados e mais explorados.

Na primeira fase conseguimos entrevistar 53 clientes do Banco do Brasil na agência São José dos Pinhais, em setores diversos, pois o que desejávamos era a variabilidade de qualidades levantadas.

Na segunda fase obtivemos 112 respostas válidas à pesquisa e tivemos que ampliar nossa amostra aos colegas do MBA e a caixa de e-mails pessoal, pois ocorreram alterações estruturais no Banco do Brasil, incluindo Plano de Aposentadoria Incentivado e alteração no dimensionamento dos cargos comissionados, o que gerou na agência em que trabalho uma falta de dez funcionários, somando a isso a perda da folha de pagamento com mais de dois mil clientes e a conquista de uma folha de pagamento de novecentos clientes, ocasionando um aumento no fluxo de clientes no atendimento da agência além da capacidade física e pessoal. Se a pesquisa fosse aplicada neste ambiente o resultado seria influenciado e não seria condizente com a realidade das outras agências do Banco, apesar de espelhar a realidade atual desta, mas não é o objetivo desta monografia.

### 3.4 FASES DA PESQUISA



Na primeira fase espalhamos pelas mesas de alguns funcionários, um no atendimento pessoa física com renda até R\$2.000,00, um no atendimento de clientes com renda superior a R\$2.000,00 e o terceiro no setor Pessoa Jurídica, o questionário para esses funcionários motivarem os clientes a responder, ou mesmo para realizar efetivamente a entrevista. Tivemos clientes que foram direto ao ponto e responderam somente o perguntado mas também outros aproveitaram a pesquisa para expressar sua insatisfação quanto a segmentação no atendimento dos bancos.

Na segunda fase, como expressado anteriormente, tivemos problemas com a proporção quantidade de funcionários versus demanda de clientes e apliquei a pesquisa aos clientes Pessoa Jurídica (setor que sofreu menor influência do aumento de movimento), e aos colegas e professores do Curso de Especialização, que se enquadram no perfil de clientes com renda superior a R\$2.000,00, e amigos, parentes e conhecidos que ficam classificados como os clientes com renda até R\$2.000,00.

## 4. RESULTADOS

### 4.1 RESULTADOS NA PRIMEIRA FASE DE PESQUISA

Na etapa inicial, por termos uma questão aberta para os entrevistados expressarem seu ponto de vista sem limitações, obtivemos as mais diversas respostas, mas analisando o contexto e o que realmente as respostas significavam chegamos nas qualidades do atendimento bancário:

**Cortesia:** O atendente deve ser gentil e educado para acalmar e poder entender os clientes.

**Agilidade:** Não é atender com pressa, mas gastar com cada cliente somente o tempo necessário para não cansá-lo e nem quem está esperando para ser atendido.

**Eficiência:** Resolver efetivamente o problema do cliente e, quem sabe, oferecer algum produto que possa melhorar a vida dele.

**Transparência:** Explicar realmente o que está acontecendo, não esconder tarifas, taxas de juro, correção, não maquiagem produtos para que o cliente compre sem saber o que está adquirindo.

**Segurança:** Proporcionar ao cliente a tranquilidade em saber que suas economias estão bem guardadas, que seu dinheiro só sairá de sua conta com sua autorização.

**Segmentação:** Ter um Gerente que esteja preparado para atender e entender clientes com seu perfil, poder ser atendido em ambiente exclusivo se tiver condições para isso.

Tradição: Saber que a instituição é forte e duradoura, que seus produtos têm sua garantia.

Comprometimento: Saber que o Gerente está do seu lado, proporcionando sempre o melhor.

Conhecimento do Cliente: Ter um Gerente que saiba exatamente o que você quer, e o que você pode querer.

Conhecimento do Produto: Todo atendente deve dominar o sistema e os produtos para poder prestar um atendimento de qualidade.

Ambiente Agradável: A Agência deve estar com móveis padronizados, sem papéis e pastas por cima das escrivaninhas, sem poluição visual.

#### 4.2 RESULTADOS DA SEGUNDA FASE DE PESQUISA

Na segunda etapa, pegamos as qualidades acima listadas pelos clientes e pedimos para que fosse mensurada a importância de cada uma delas para os entrevistados, graduando entre 1 a qualidade com menor importância e 6 a qualidade com maior importância. O nosso objetivo não era que assinalassem apenas 6 entre as 11 qualidades, mas determinar a atenção que devemos dar a cada uma delas. Quando o entrevistado deixava alguma qualidade sem assinalar foi atribuído grau de importância 1.

Como não solicitamos que os votos fossem em escala, alguns dos entrevistados consideraram todas as qualidades como de máxima importância, mas nosso objetivo era justamente este, deixar os entrevistados a vontade para elencar as qualidades de acordo com sua percepção, para, após transplantar os dados dos questionários para a tabela, verificar as concentrações e dispersões das opiniões.

Somamos os votos conforme a qualidade e o peso indicados e obtivemos o quadro abaixo, dividindo a quantidade pelo total de entrevistados (112). Notamos que algumas qualidades foram quase unânimes e outras tiveram resultados mais dispersos.

<b>Qualidade</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Cortesia	4%	1%	4%	21%	29%	39%
Agilidade	2%	4%	11%	12%	31%	41%
Eficiência	4%	2%	4%	10%	20%	61%
Transparência	7%	4%	3%	14%	24%	47%
Segurança	4%	1%	6%	15%	20%	54%
Segmentação	21%	11%	26%	25%	6%	11%
Tradição	20%	13%	19%	26%	11%	13%
Comprometimento	10%	4%	4%	21%	24%	37%
Conhecimento do Cliente	13%	5%	10%	24%	22%	26%
Conhecimento do Produto	5%	2%	4%	15%	25%	48%
Ambiente Agradável	17%	3%	9%	29%	21%	22%

Como demonstrado no quadro acima 61% dos entrevistados afirmaram que a qualidade principal é a eficiência, ou seja, o atendimento efetivo, sem retrabalho. E 54% afirmaram que a principal qualidade é a segurança. Nota-se também que os entrevistados concordaram nas principais qualidades, com percentuais próximos de 50% ou mais, mas nas menos importantes as opiniões estão mais pulverizadas, divididas entre os pesos de 1 a 4. O peso com menor quantidade de qualidades votadas foi o 2, o que demonstra a dificuldade de conceder um grau mais baixo para algum fator, ou a diversidade de opiniões entre a amostra.

Para aferição do resultado, multiplicamos a quantidade de respostas obtidas pelo grau de importância (01 a 06) para chegarmos à qualidade mais importante para os clientes. E em seguida dividimos a soma obtida em cada qualidade pelo número total de entrevistados, resultando no grau de importância e média ponderada.

## 5. CONCLUSÕES

Notamos que não houve muita diferença no grau de importância de cada qualidade, mas isto porque foram levantadas apenas qualidades na pesquisa. Portanto, cada cliente tem uma percepção diferente do que o atrai ou não. Mas notamos algumas tendências que podem nos ajudar a chegar em algumas conclusões.

Como utilizamos a média ponderada os resultados se localizam na escala de 1 a 6 utilizada na pesquisa. Classificando as qualidades podemos dividi-las em quatro grupos, sendo o primeiro composto pela segmentação e a tradição, com peso de 3,16 que significa menor grau de importância; o segundo pelo ambiente agradável e conhecimento do cliente, com pesos de 4,00 e 4,16 consecutivamente; o terceiro com o comprometimento, com peso 4,54; e o quarto com as seis qualidades restantes, citadas na ordem crescente de importância, transparência, com peso 4,86, cortesia, com peso 4,88, agilidade, com peso 4,90, conhecimento do produto, com peso 4,97, segurança, com peso 5,05 e eficiência, com peso 5,22.

Como todas são qualidades não podemos desconsiderar nenhuma, mas o que devemos implementar são ações que melhorem e evidenciem as de maior peso, pois se o grau de importância é maior, deve e vai trazer maiores resultados, deixando os clientes e os funcionários muito satisfeitos.

Analisando os resultados percebemos que os clientes não se importam com a tradição do Banco nem onde é atendido (segmentação), qualidades que obtiveram menor grau de importância. Mas, se for atendido por alguém com eficiência, segurança, conhecimento do produto, agilidade e cortesia, qualidades com maior grau de importância, a possibilidade de termos um cliente fidelizado é bem maior.

Podemos comprovar isso quando percebemos a facilidade que algumas instituições de crédito emprestam dinheiro. O cliente não analisa a tradição, e sim a

eficiência, agilidade e cortesia dos atendentes. Adquirem um empréstimo rápido, mais caro que se fosse obtido no Banco do Brasil, mas saem satisfeitos com o serviço.

## 5.1 IMPLICAÇÕES DA PESQUISA

Até hoje muitos funcionários pensam que o cliente vem até o Banco do Brasil, ou que sempre ficará no Banco do Brasil por causa da tradição, pois temos uma marca forte e antiga, mas o que percebemos é que tradição não é mais um diferencial. Tradição não fideliza nem mantém fidelizado um cliente. Os funcionários devem se esforçar para prestar um atendimento ágil, eficiente, seguro, cortês e com conhecimento.

A alta administração do Banco deve tentar implementar algum incentivo para que os funcionários das agências, que trabalham “cara a cara” com o cliente, possam expressar suas opiniões. Já existe uma ferramenta chamada BBResolve, na qual os funcionários tiram dúvidas com os setores responsáveis por cada assunto. Já tentamos algumas vezes utilizar este canal para mandar sugestões mas a resposta obtida não nos animou a continuar tentando fazer o Banco melhorar, pois quem respondeu foi muito técnico dizendo apenas “esta alteração já está em estudo” ou “não existe capacidade tecnológica para isso”.

Este novo canal deveria ter o tratamento que é dado quando estamos em um *Brainstorming*, anotando as idéias sem criticar, pedindo algum esclarecimento para entender melhor a idéia apresentada, juntando opiniões de várias fontes, utilizando informações de quem está no dia a dia envolvido com os problemas das agências para melhorar os processos.

Outras alterações que devem ser implementadas para tornarmos nosso atendimento ágil e eficiente são a tecnológica e a de processos.

Quanto às atualizações tecnológicas, percebemos que o Banco faz constantemente, mas passa a impressão que quem faz as ferramentas nunca as utilizou, pois normalmente as atualizações dos sistemas trazem soluções para problemas que não tínhamos e aumenta passos para chegar aos comandos necessários. Alterações para minimizar comandos são escassas e as mais necessárias.

Quanto aos processos, se a Auditoria e a Diretoria de Controles Internos se reunissem para verificar processo por processo, qual o mínimo de papéis necessários para se realizar uma transação com qualidade, segurança e sem riscos ao patrimônio do Banco, simplificaria e agilizaria o atendimento.

## 5.2 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Como explicado anteriormente essa pesquisa não esgota o assunto, e não tem representatividade estatística dado o tamanho da amostra em relação ao universo de clientes do Banco do Brasil. Mas dá uma orientação para ações a serem tomadas e dicas para um próximo trabalho.

## 6. REFERÊNCIAS

BERRY, LEONARD L.; PARASURAMAN, A. Marketing de serviços: competindo através da qualidade. São Paulo. Maltese-Norma, 1992.

DRUCKER, PETER. Novos paradigmas da administração. EXAME. São Paulo, ed. 682, n. 4, 24/fev. 1999, p. 34-52.

GRÖNROOS, CHRISTIAN. Marketing: gerenciamento e serviços a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro. Campus, 1995.

KOTLER, PHILIP. Administração de marketing; análise, planejamento, implementação e controle. 5. Ed. São Paulo. Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados, 2. ed. São Paulo. Futura, 1999.

MARTINS, GERSON MENNA BARRETO. Qualidade da prestação de serviços bancários na visão de clientes especiais pessoa física. Porto Alegre, UFRGS, 1996.

STONE, MERLIN; WOODCOCK, NEIL. Marketing de relacionamento. São Paulo. Littera Mundi, 1998.

VAVRA, TERRY G. Marketing de relacionamento: como mantera fidelidade de clientes através do marketing de relacionamento. Atlas. São Paulo, 1993.



## 7. Apêdices:

7.1 Apêndice I: Instrumento da primeira fase da pesquisa:

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

MBA em Gestão de Negócios Financeiros

Aluno: Dalton Luis Nardino – Turma Curitiba A

Pesquisa Inicial:

Na sua opinião quais são as principais qualidades de um ótimo atendimento Bancário?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## 7.2. Apêndice II: Instrumento da Segunda Fase da Pesquisa:

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
MBA - GESTÃO FINANCEIRA

Aluno: Dalton Luis Nardino Turma: Curitiba A

Assinale dentre as qualidades levantadas abaixo junto a clientes do Banco do Brasil, as mais importantes num atendimento bancário em uma escala de 1 a 6, sendo o 1 o de menor e o 6 o de maior importância.

<b>Qualidade</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Cortesia						
Agilidade						
Eficiência						
Transparência						
Segurança						
Segmentação						
Tradição						
Comprometimento						
Conhecimento do Cliente						
Conhecimento do Produto						
Ambiente Agradável						

7.3. Apêndice III: Tabela dos resultados obtidos na segunda fase da pesquisa<sup>1</sup>:

<b>Qualidade</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Cortesia	5	1	5	24	33	44
Agilidade	2	4	12	13	35	46
Eficiência	4	2	5	11	22	68
Transparência	8	5	3	16	27	53
Segurança	5	1	7	17	22	60
Segmentação	24	12	29	28	7	12
Tradição	22	14	21	29	12	14
Comprometimento	11	5	5	23	27	41
Conhecimento do Cliente	14	6	11	27	25	29
Conhecimento do Produto	6	2	5	17	28	54
Ambiente Agradável	19	3	10	32	23	25

---

<sup>1</sup> Como citado anteriormente, total de entrevistados: 112.

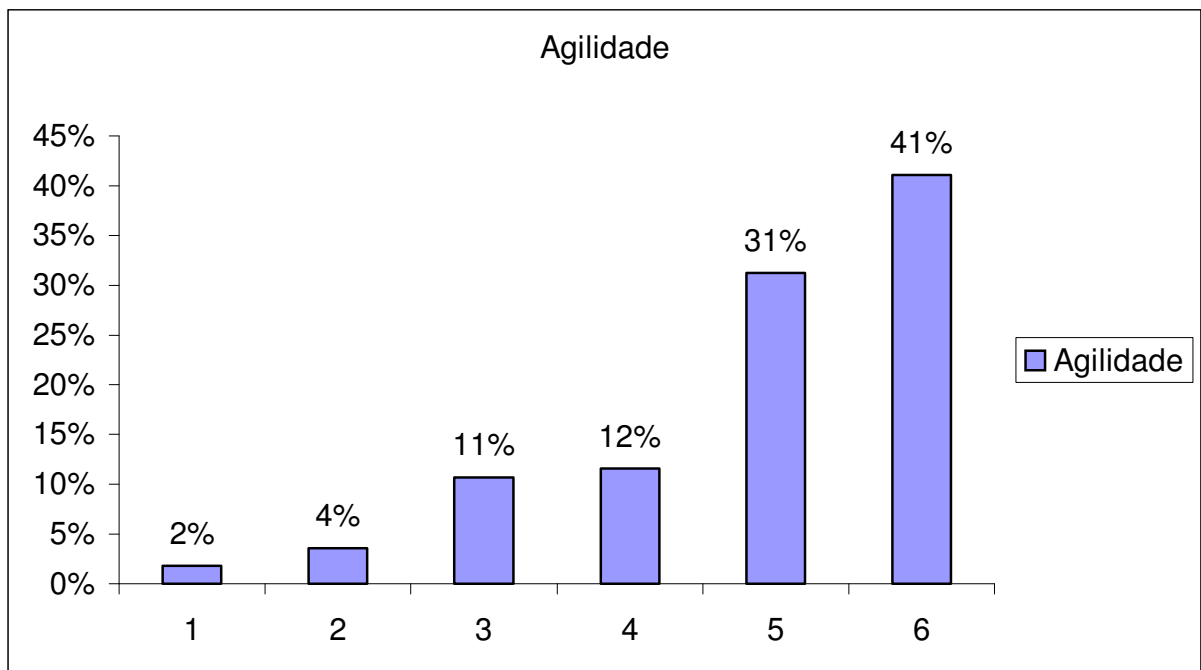
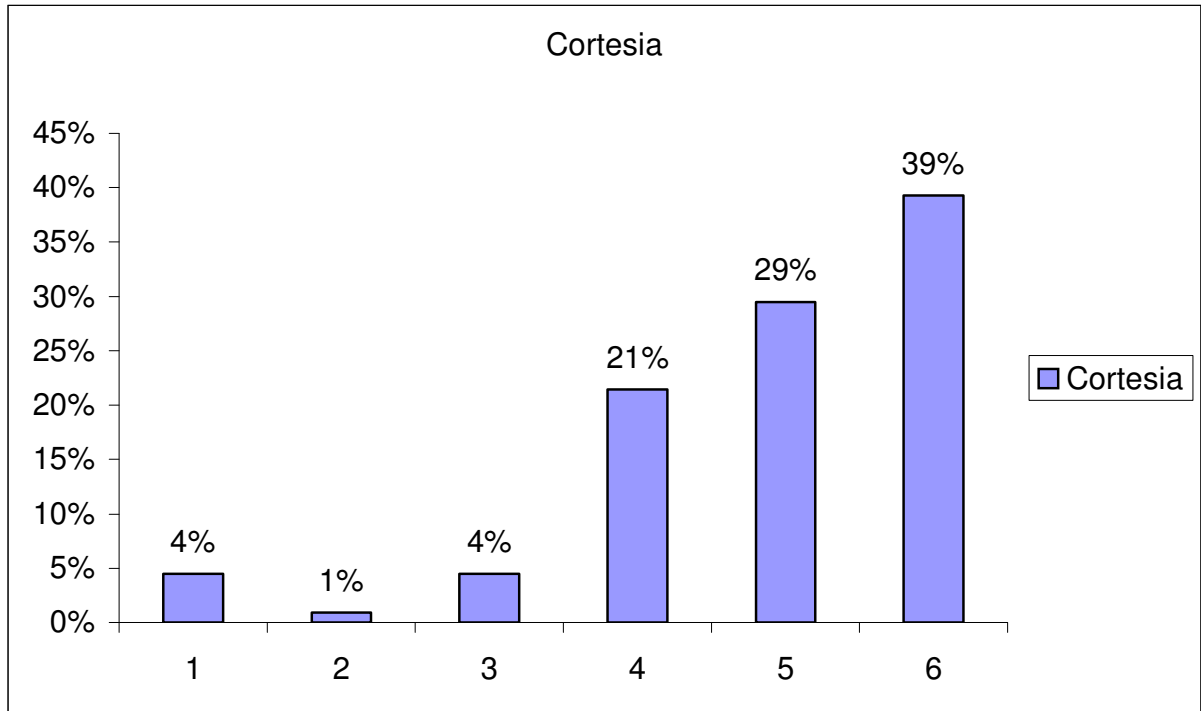
## 7.4. Apêndice IV: Obtenção dos resultados totais:

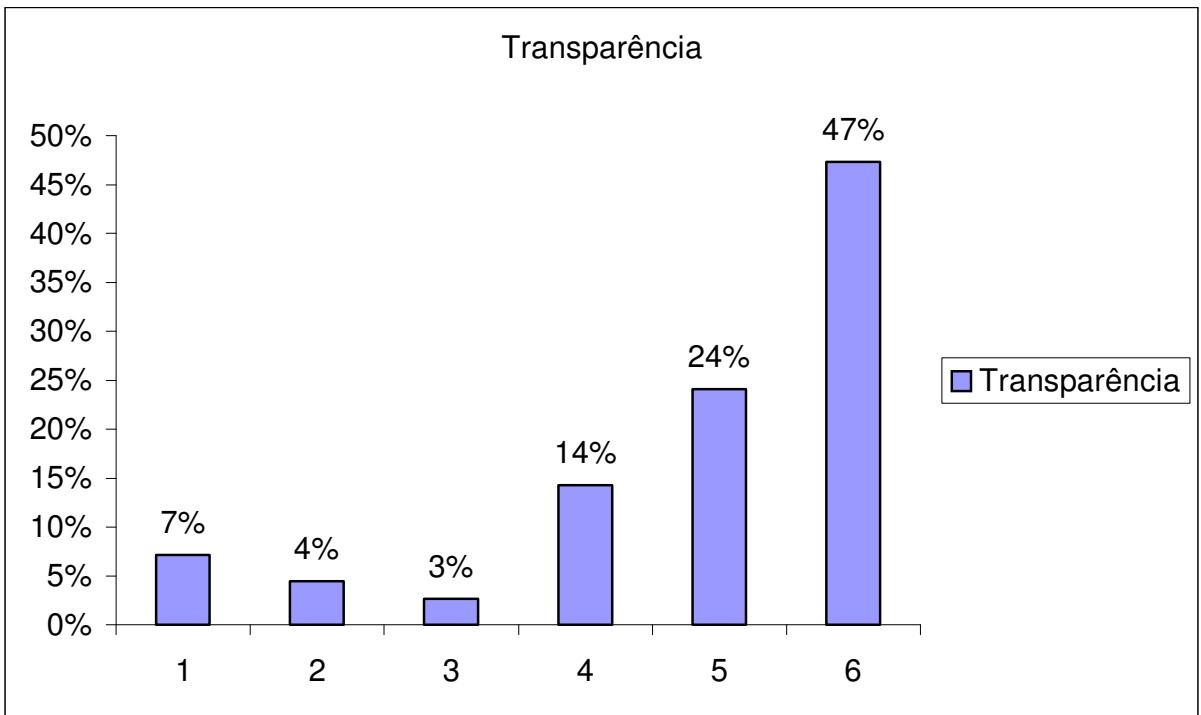
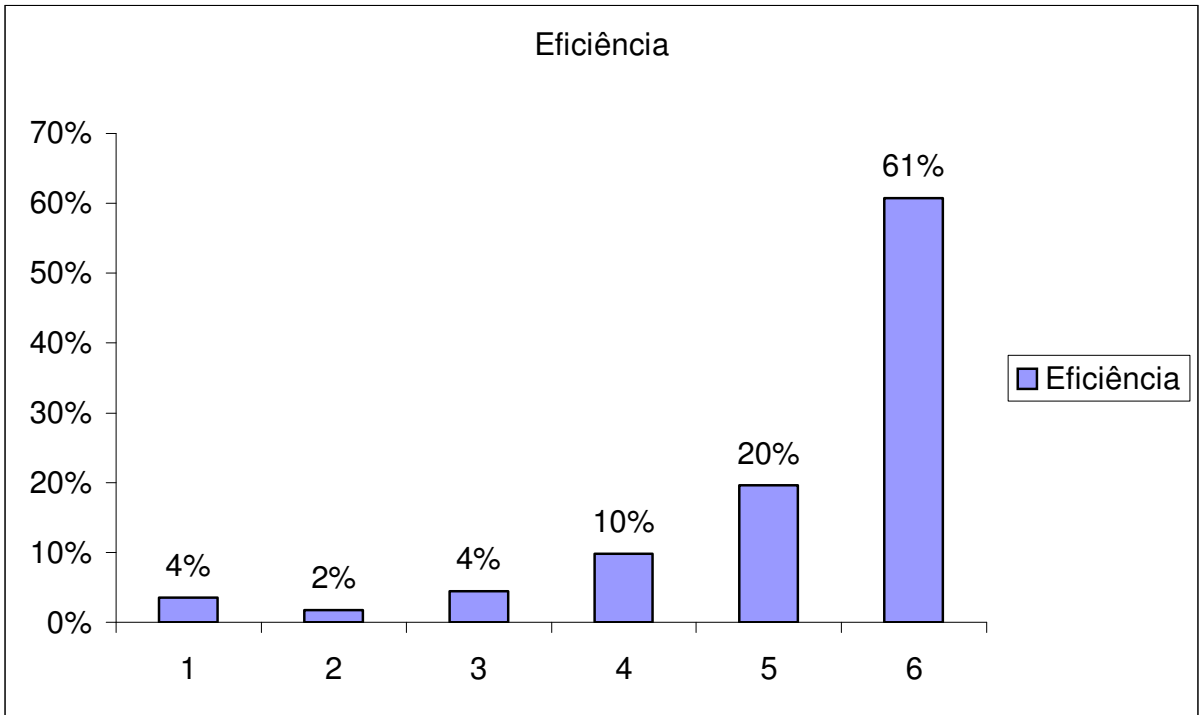
<b>Pesos:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>Total Pond</b>	<b>Total Pond/ Votos Totais</b>
Segmentação	24	24	87	112	35	72	354	3,1607
Tradição	24	24	87	112	35	72	354	3,1607
Ambiente Agradável	19	6	30	128	115	150	448	4
Conhecimento do Cliente	14	12	33	108	125	174	466	4,1607
Comprometimento	11	10	15	92	135	246	509	4,5446
Transparência	8	10	9	64	135	318	544	4,8571
Cortesia	5	2	15	96	165	264	547	4,8839
Agilidade	2	8	36	52	175	276	549	4,9018
Conhecimento do Produto	6	4	15	68	140	324	557	4,9732
Segurança	5	2	21	68	110	360	566	5,0536
Eficiência	4	4	15	44	110	408	585	5,2232

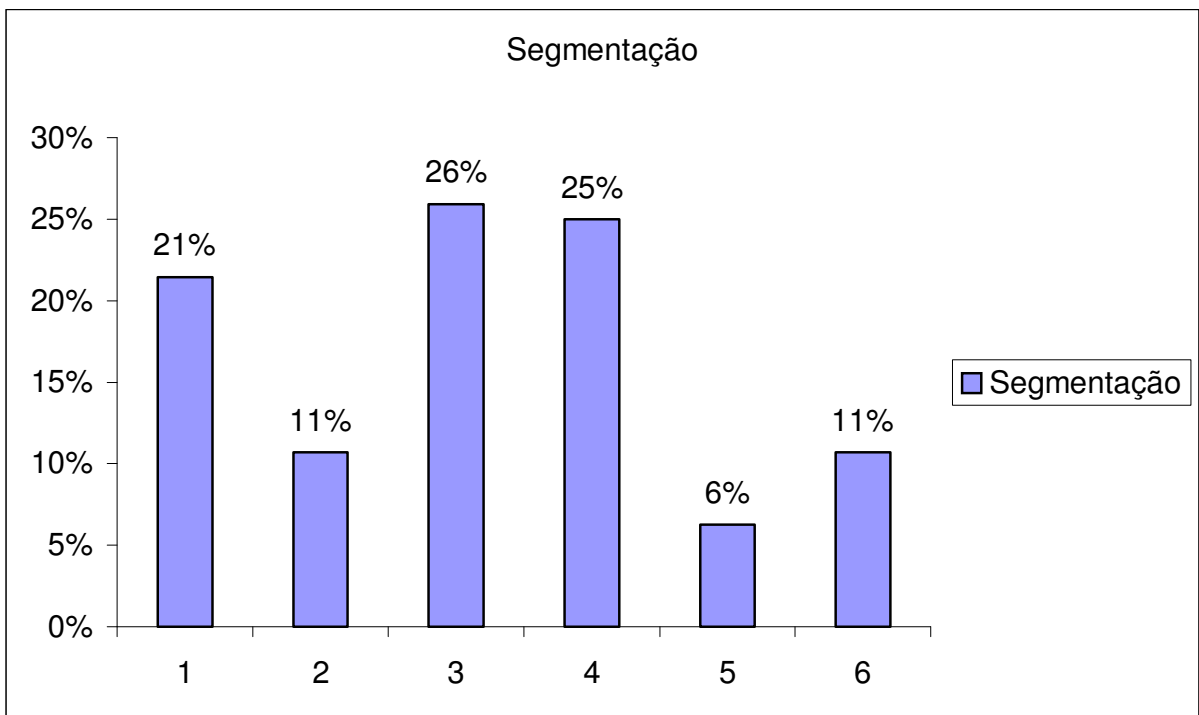
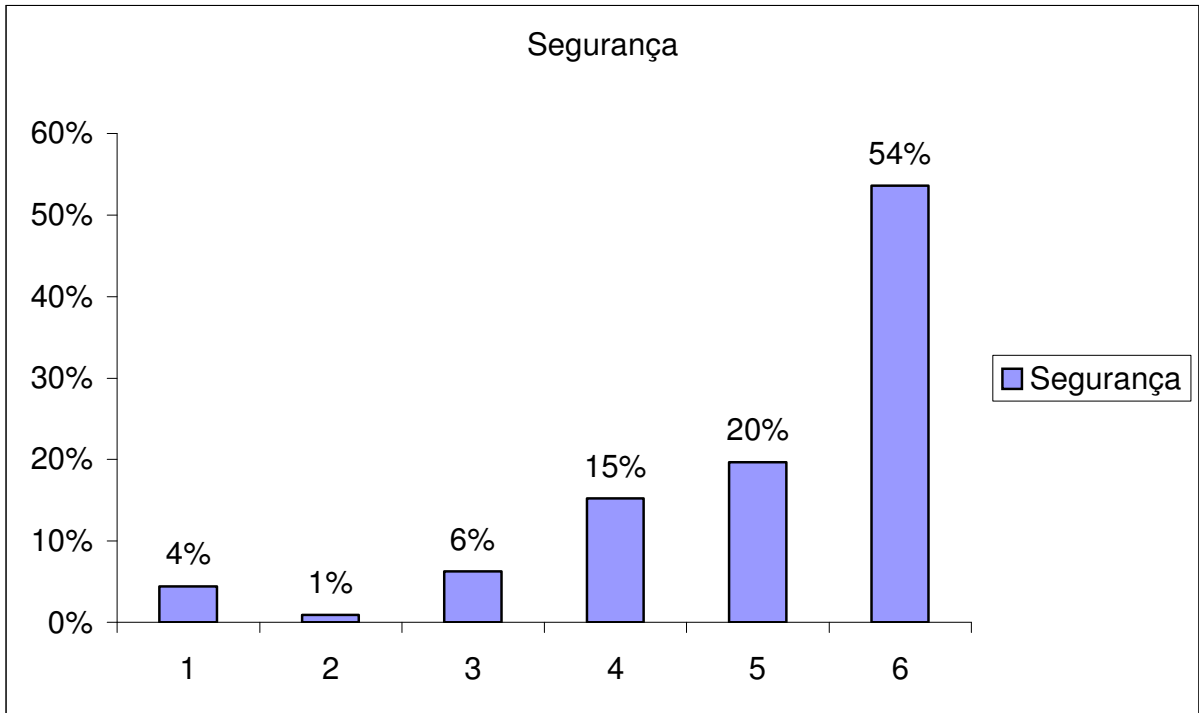
Multiplicação dos totais de votos de cada peso pelo seu peso, soma lateral para verificar o total ponderado e divisão pelo total de votos (112) para chegar na média ponderada.

## 7.5. Apêndice V: Gráficos da Pesquisa:

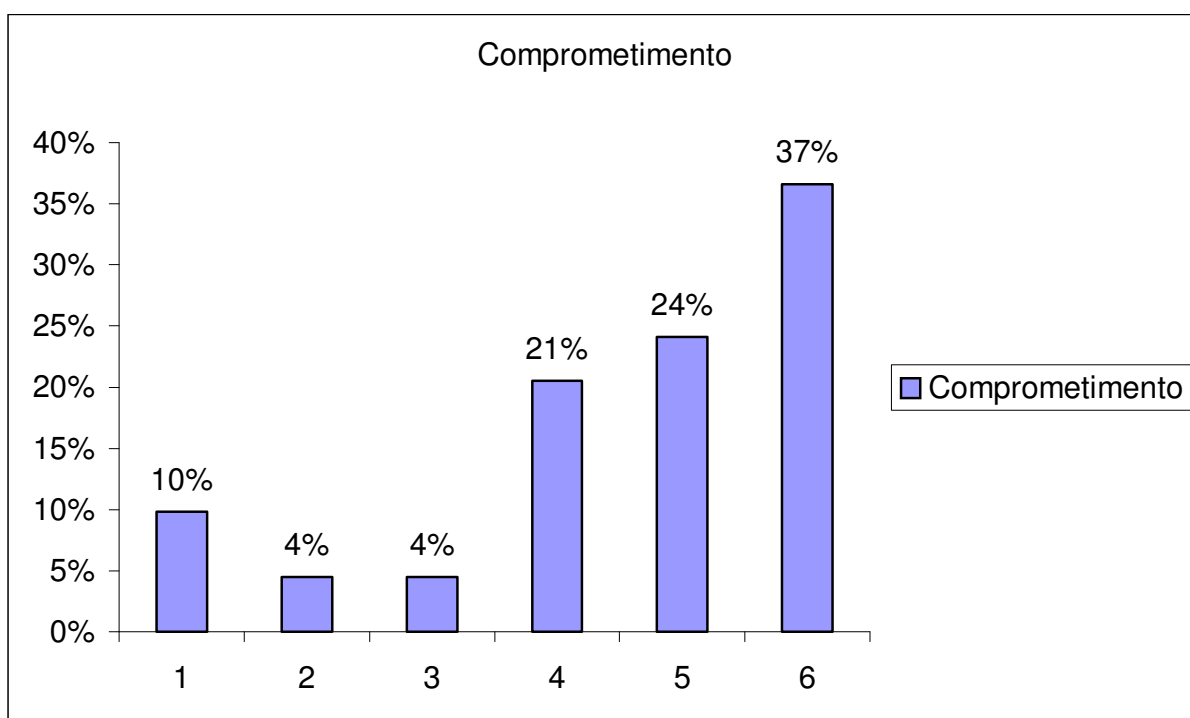
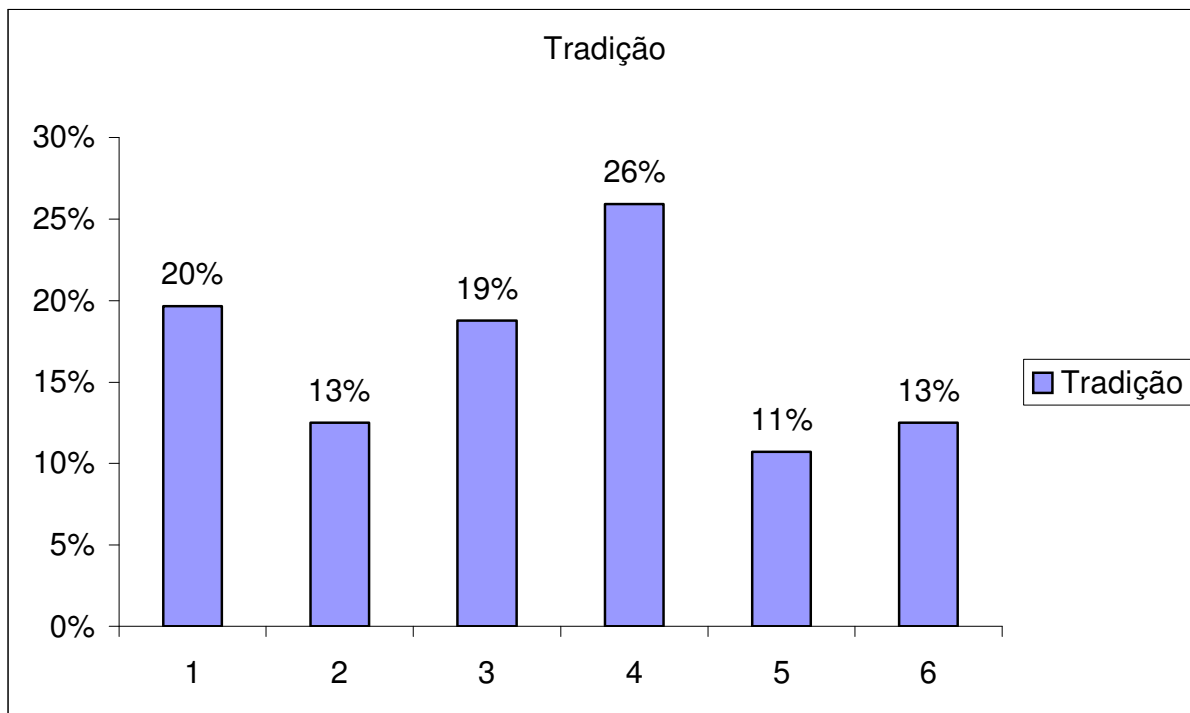
## Percentual por Qualidade

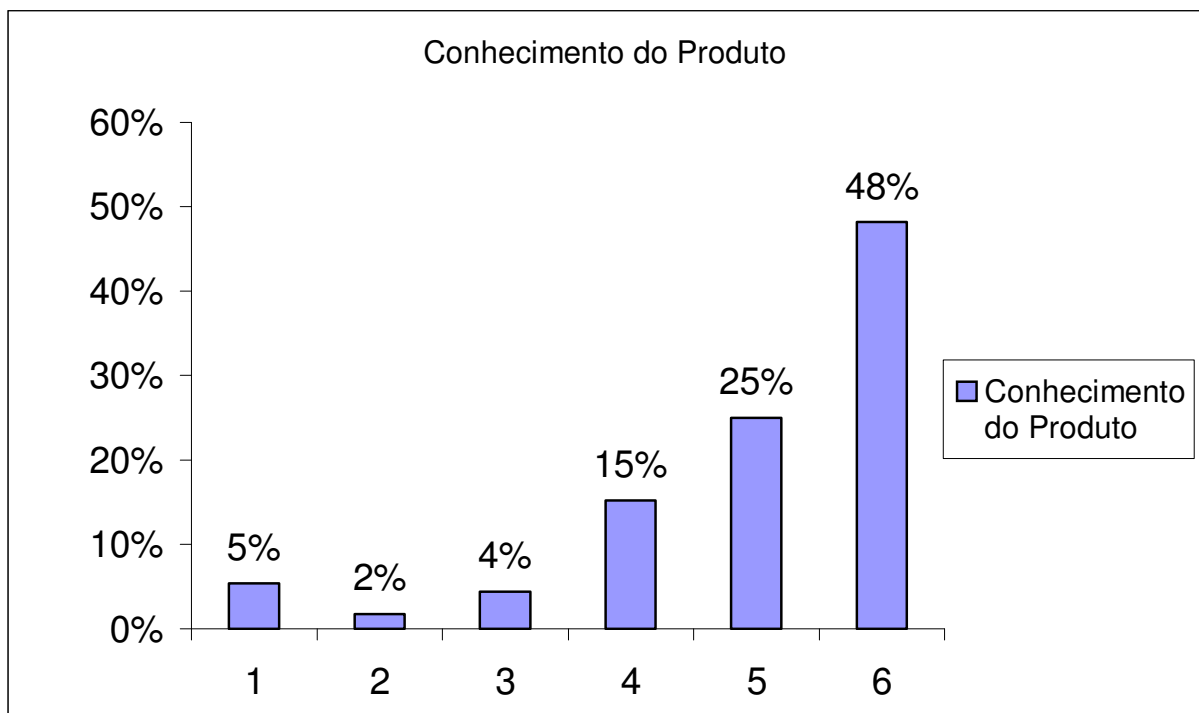
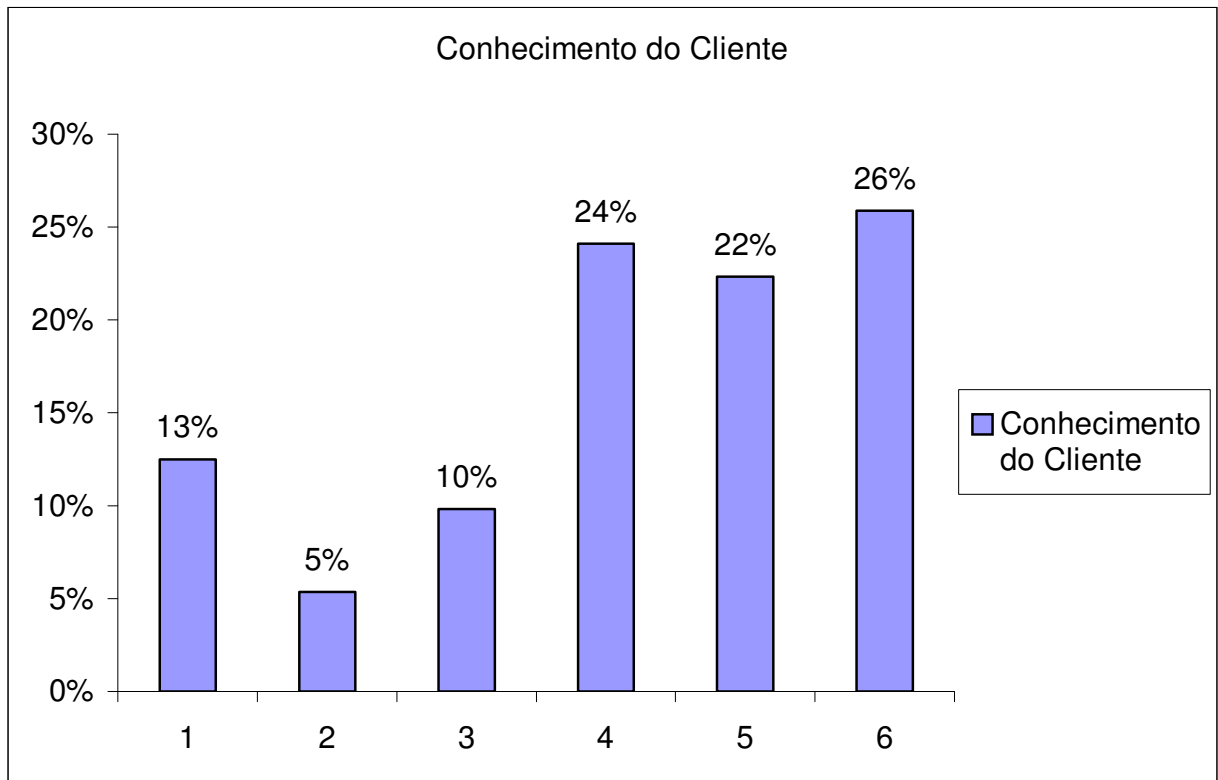


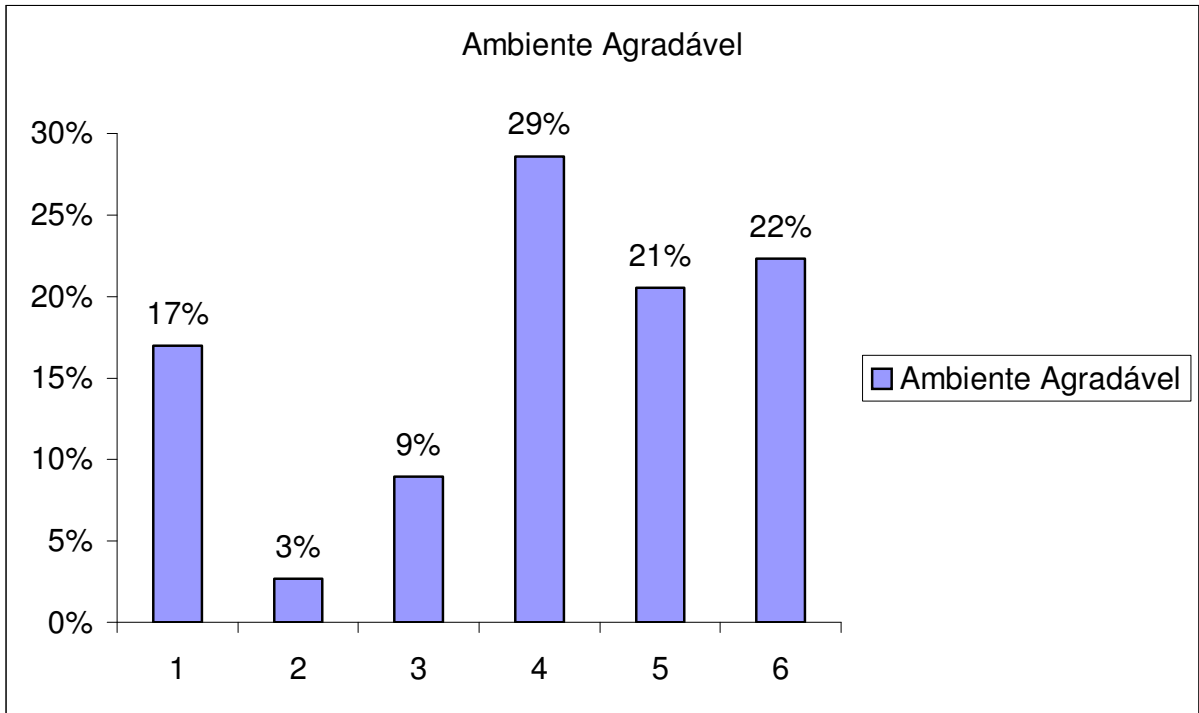












7.6. Apêndice VI: Gráfico com a média ponderada:

### Qualidades no Atendimento Bancário com seu Grau de Importância

