

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL - UFRGS**

**NÚCLEO DE APRENDIZAGEM VIRTUAL - NAVI**

**MBA EM GESTÃO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS**

**Nivaldo Fazio**

**O BANCO DO BRASIL E O IMPACTO DA ABERTURA DE CONTAS  
NO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE:  
O CASO DA AGÊNCIA CAMPO LARGO**

**Porto Alegre**

**2007**

**Nivaldo Fazio**

**O BANCO DO BRASIL E O IMPACTO DA ABERTURA DE CONTAS  
NO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE:  
O CASO DA AGÊNCIA CAMPO LARGO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado á  
Escola de Administração da Universidade Federal  
do Rio Grande do Sul.  
Orientador: **Prof. Luiz Carlos Ritter Lund**

Porto Alegre

2007

**Nivaldo Fazio**

**O BANCO DO BRASIL E O IMPACTO DA ABERTURA DE CONTAS  
NO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE:  
O CASO DA AGÊNCIA CAMPO LARGO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Escola de Administração da Universidade Federal  
do Rio Grande do Sul.  
Orientador: **Prof. Luiz Carlos Ritter Lund**

Conceito final:

Aprovado em,        de outubro de 2007

Banca Examinadora:

---

---

---

## DEDICATÓRIA

*Ao Grande Arquiteto do Universo que me proporcionou:  
Pais que, pelo exemplo, me ensinaram os valores da  
simplicidade, do trabalho, do respeito e o amor pela vida;  
Esposa, cúmplice de todos os momentos;  
Filhos maravilhosos que só me dão alegrias e nunca me  
decepcionam e a graça de viver.*

## **AGRADECIMENTOS**

*Ao Banco do Brasil por mais uma oportunidade.  
Aos colegas pela colaboração, incentivo e amizade,  
A minha família pela compreensão de minhas ausências,  
A UFRGS pela qualidade do ensino,  
A Professora Jordana Liberali, pela paciência,  
dedicação, competência e orientações fundamentais  
para conclusão deste trabalho.*

## CITAÇÃO

***“..e que as grandes mudanças não ocorrem por grandes feitos de alguns e, sim, nas pequenas parcelas cotidianas de todos nós”***

***Chico Xavier***

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	9
1.1 A REESTRUTURAÇÃO DO SISTEMA BANCÁRIO BRASILEIRO .....	9
1.2 OBJETIVOS .....	11
1.2.1 Objetivo Geral .....	11
1.2.2 Objetivos Específicos .....	11
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	13
2.1 PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS E A FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES .....	13
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	19
3.1 NATUREZA E CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	19
3.2 TRAJETÓRIA DA PESQUISA.....	20
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS .....	20
<b>4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	22
4.1 A PESQUISA QUALITATIVA .....	22
4.2 PESQUISA QUANTITATIVA.....	24
4.2.1 Resultados da Pesquisa Quantitativa Aplicada aos Clientes .....	24
4.2.2 Resultados da Pesquisa Quantitativa Aplicada aos Funcionários.....	32
<b>CONCLUSÃO</b> .....	36
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	38
<b>ANEXOS</b> .....	40
Anexo 1 – Roteiro de Entrevista Aplicado aos Clientes .....	40
Anexo 2 - Roteiro de Entrevista Aplicado aos Atendentes.....	43
Anexo 3 – Questionário Aplicado aos Clientes .....	45
Anexo 4 – Questionário Aplicado aos Atendentes da Agência .....	48

## RESUMO

A pesquisa enfoca o tema Abertura de Contas e Fidelização de Clientes. O objetivo principal foi identificar o impacto causado no cliente do Banco do Brasil, na agência Campo Largo (PR), quando da abertura de conta e estratégias para utilizar este momento para captar a confiança e a fidelização dos clientes. O trabalho também objetivou identificar a percepção do cliente com relação ao processo de abertura de conta e avaliar as vantagens e desvantagens da padronização do processo para a fidelização de clientes, além de apresentar sugestões para o Banco manter os clientes do segmento sob estudo. Para alcançar seus objetivos, houve pesquisa bibliográfica, examinando as contribuições de autores como Kotler (1994), Pepers, Rogers e Dorf (2001) e Tucker (1999), entre outros, sobre temas como natureza e caracterização de serviços, relações entre prestadores de serviços e clientes e estratégias para fidelização de clientes. Verificou-se que os clientes do Banco do Brasil se sentem constrangidos ao receberem ofertas de outros produtos/serviços do Banco no momento da abertura da conta; que consideram o processo lento e muito burocrático e que as informações sobre cartões de crédito, linhas de crédito e respectivos limites são muito complicados. Também, verificou-se que os funcionários responsáveis pela abertura de contas não se acham preparados para a tarefa, principalmente devido ao treinamento do Banco ser muito rápido e superficial. A pesquisa conclui pela necessidade de uma reformulação de todo o processo de abertura de contas como forma de buscar melhor atendimento visado a fidelização dos clientes.

**Palavras-chave:** Abertura de Contas; Banco do Brasil; Fidelização; Prestação de Serviços.



## 1 INTRODUÇÃO

Nesta seção são apresentados os temas eleitos para a pesquisa, os objetivos do trabalho e a justificativa para realização da pesquisa.

### 1.1 A REESTRUTURAÇÃO DO SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO

O setor bancário brasileiro foi profundamente afetado pelas mudanças ambientais advindas do processo de estabilização econômica desenvolvido no Brasil desde 1994. A súbita alteração do quadro econômico, de uma situação de inflação descontrolada para uma situação de estabilidade econômico-político-social acarretou mudanças não menos intensas em termos de organização administrativa.

Com a economia estabilizada, as instituições bancárias não puderam mais contar com as receitas produzidas na esteira da ciranda inflacionária, que dominara o país durante décadas de sucessivos e malsucedidos planos econômicos. A abertura da economia brasileira à concorrência estrangeira levou ao fim de diversos monopólios e aumentou a disputa pelo mercado brasileiro, uma vez que o mesmo, contando com uma moeda estável, se tornava mais atraente ao investidor estrangeiro.

Foi inevitável a reestruturação do setor bancário. Os conceitos de sobrevivência e competição das instituições sofreram mudanças significativas, sendo que muitas agilizaram seus processos de modernização, ajustando suas estruturas e buscando a redução de custos, implementando novas tecnologias e criando novos e sofisticados produtos e serviços. Isto tudo com o intuito de tentar conservar sua fatia de mercado e enfrentar o acirramento da concorrência, notadamente com a entrada dos estrangeiros.

O Banco do Brasil não constituiu exceção e também se viu na contingência de alterar drasticamente sua forma de atuação no mercado e, assim, garantir a própria sobrevivência da Instituição. Na hora de definir a remuneração dos empregados passou-se a considerar mais importante a função que desempenhavam que o tempo de serviço que detinham. Passou-se a enfatizar muito mais a

capacitação profissional do empregado e foram estabelecidos e incentivados os programas de demissão voluntária. O chamado "aspecto paternalista" das relações entre o Banco e seus empregados foi abandonado de vez, mesmo com o risco de afetar profundamente a motivação dos funcionários. O objetivo era diminuir o inchaço do quadro de pessoal do Banco, resultado de um passado de forte ingerência estatal com base em interesses políticos.

Para tornar-se realmente competitivo no mercado bancário, o Banco do Brasil talvez precise rever alguns aspectos de sua forma de atuação junto à população, em especial no que diz respeito ao contato inicial com os futuros clientes, sempre em conformidade com a visão de que a primeira impressão é para sempre. Como enfatiza Las Casas (2000, p. 49), "O pensar estratégico é um exercício mental que deve ser desenvolvido a partir de uma base sólida de conhecimentos, tanto no mercado e seus subgrupos como também das limitações dos recursos da empresa".

O reexame da "fatia de mercado" explorada pelo Banco seria o próximo passo, pois pode acontecer de uma empresa se dedicar tanto a um setor específico do mercado que não percebe novas oportunidades de negócio em setores próximos, ou ainda deixar de perceber que um concorrente de peso passou a disputar veementemente o mesmo filão. Exemplo disso são os produtos bancários destinados à categoria dos consumidores jovens, ou daquela representada pelos idosos aposentados. Uma instituição atenta ao crescimento destas espécies de consumidores pode auferir grandes lucros e vantagens, se souber implementar as campanhas necessárias para conquistar-lhes a confiança. É preciso, portanto, saber analisar o clima do mercado e determinar as necessidades dos clientes em geral, além de identificar aqueles cujas necessidades não estão sendo satisfeitas, para verificar a melhor forma de fazê-lo e conquistá-los para seu quadro de clientes.

Embora tudo isso pareça óbvio, muitas empresas iniciam suas atividades de forma equivocada, definindo em primeiro lugar o planejamento de objetivos e estratégias para só então examinar o mercado e as necessidades dos usuários. Um procedimento desses se mostra falho desde o princípio, pois não se pode conceber que seja possível ou lógico definir os objetivos e a estratégia a ser implementada pela empresa sem construir, primeiro, uma imagem clara do ambiente onde se opera e das necessidades dos clientes. O exame do mercado e das necessidades dos

usuários potenciais é, assim, o segundo passo para realizar um planejamento estratégico coerente e com chances de sucesso.

Carlzon (1993) considera que, devido ao atual aumento da competitividade e da ênfase em serviços, o primeiro passo deve ser o direcionamento para o cliente. De certa forma, isto significa olhar sua companhia e decidir, do ponto de vista do usuário, em que tipo de negócio você realmente está. "Uma vez decidido o seu tipo de negócio, é preciso determinar exatamente quem são seus clientes. Isto parece fácil, mas para quem está no topo da pirâmide — e não no trabalho de linha de frente, em contato diário com os clientes — pode ser complicado" (CARLZON, 1993, p. 49).

## 1.2 OBJETIVOS

A seguir são apresentados os objetivos da pesquisa.

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo principal desta pesquisa foi o de *identificar o impacto causado no cliente do Banco do Brasil no momento da abertura da conta e quais as estratégias mais viáveis para utilizar este instante para captar a confiança e a fidelização dos clientes no Banco.*

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Como forma de atingir tal objetivo, a pesquisa elegeu, como objetivos secundários:

- Identificar a percepção do cliente com relação à abertura de conta no Banco do Brasil, na agência Campo Largo (PR);
- Identificar as vantagens e desvantagens que a padronização do processo de abertura de contas pode trazer às tentativas de garantir a fidelização dos clientes;

- Apresentar sugestões de estratégias passíveis de serem adotadas pelo Banco para alcançar a fidelização do segmento de clientes estudado

Frente à nova realidade brasileira e mundial, os bancos precisam encontrar novas maneiras de cativar seus clientes e contar com estes para atravessarem, razoavelmente incólumes, as tormentas que, vez por outra, atingem os mercados nacional e mundial. Para tanto, precisam conhecer a fundo as características e, principalmente, as necessidades de seu quadro de clientes de maneira a conseguir dispensar-lhes o tratamento adequado, resultando, espera-se, em fidelização desses clientes.

No caso dos clientes do Banco do Brasil, agência Campo Largo (PR), que recém abriram uma conta, justifica-se uma investigação acerca de suas peculiaridades como clientes, e do atendimento padrão que lhes é destinado, uma vez que isso se mostra extremamente relevante para a Instituição bancária, uma vez que o volume de ativos potenciais é considerável. O Banco pode beneficiar-se de uma melhor visão das expectativas e necessidades destes clientes, podendo, se for o caso, rever sua forma de atendimento, visando garantir a permanência e fidelização desta parcela de sua carteira de clientes. Estes, por sua vez, beneficiar-se-ão de um melhor atendimento e uma maior interação com os funcionários e atendimentos automatizados disponíveis.

Uma vez que mudanças, por mínima que sejam, na padronização dos procedimentos de uma instituição bancária podem desencadear outras — num "efeito dominó" —, não será de se admirar que novas mudanças (espera-se sempre que para melhor) no atendimento aos clientes mais antigos acabem por acontecer, beneficiando uma parcela ainda maior de pessoas. Ocorrendo melhoria, por pequena que seja, no relacionamento entre o Banco e seus clientes, auxiliada pela consecução deste trabalho, a elaboração deste já estará justificada.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O Capítulo apresenta as contribuições de autores como Kotler (1994), Normann (1984), Pepper, Roger e Dorf (2001) e Tucker (1999), entre outros, sobre temas de interesse da pesquisa, como natureza de serviços/produtos, relações entre prestadores de serviços e clientes e a importância das empresas tentarem fidelizar seus clientes.

### 2.1 PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS E A FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

O termo serviço, presente no Novo dicionário Aurélio (1975, p. 1293), está ligado à época em que trabalho era considerado coisa vil, de escravos: "Serviço. [Do lat. *Servitiu*, 'a escravidão', 'os escravos'.] S. m. 1. Ato ou efeito de servir. [...] Produto da atividade humana que, sem assumir a forma de um bem material, satisfaz uma necessidade. Ex.: o transporte, uma aula, um corte de cabelo."

Séculos depois, o vocábulo serviço perdeu sua conotação negativa e passou a ser associada, entre outras coisas, a produtos (nem sempre palpáveis) e à satisfação de necessidades.

Kotler (1994, p. 403) define serviço como sendo "qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulta na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico". Os serviços diferenciam-se não apenas em razão de quem os presta, como, por exemplo, funcionários com experiência ou meros aprendizes, mas também em relação à necessidade ou não da presença do cliente para que os serviços sejam executados. Para um banco conseguir passar ao público uma imagem de "agilidade" e "eficiência", pode tentar fazer com que tais aspectos abstratos se mostrem mais "tangíveis", por meio de determinadas ferramentas:

1. *Local*. As instalações físicas do banco devem dar conotação de serviço rápido. Suas linhas exteriores e interiores devem ser claras. O *layout* dos balcões e o fluxo do tráfego devem ser planejados cuidadosamente. As filas não devem ser extensas.
2. *Funcionários*. Os funcionários do banco devem ser ativos e em número suficiente para atender a carga de trabalho. [...]
4. *Materiais de comunicação*. Os materiais de comunicação do banco — texto e fotos — devem sugerir eficiência e rapidez. (KOTLER, 1994, p. 405)

Emprega-se a expressão "momentos da verdade", criada por Normann (1984), para designar o momento no qual o fornecedor/prestador de serviço e cliente interagem. Durante este processo interativo, a percepção do cliente sobre o serviço prestado se altera à medida que toma conhecimento das diversas peculiaridades do serviço e de seu prestador, seja este autônomo ou uma empresa fornecedora de serviços.

Nos últimos anos, as empresas têm procurado reexaminar seus processos de prestação de serviços com vistas a encontrar formas de cortar custos e aumentar seus ganhos. Poderá surgir um problema para as empresas se elas procurarem cortar custos indiscriminadamente sem levar em conta que tais cortes podem interferir na qualidade dos produtos/serviços prestados. Embora possam ter um bom resultado a priori, fatalmente a fuga de clientes em busca de serviços/produtos mais eficazes conduzirá, a *posteriori*, a perdas significativas, quase que maiores que a economia conseguida com os cortes adotados.

As empresas devem analisar com cuidado se o custo resultante das tentativas de reduzir a taxa de evasão não se apresenta inviável. Concluindo que o custo resultante é menor do que o lucro a ser perdido se não houver a implementação, esta, como indica Kotler (1994, p. 57), deverá ser implementada:

As empresas de hoje estão se esforçando para reter seus consumidores. Isto se justifica pelo fato de que o custo de atrair novos consumidores pode ser cinco vezes o custo de manter um consumidor atual feliz. Tipicamente, marketing ofensivo custa mais do que marketing defensivo porque exige muito esforço e custo induzir consumidores satisfeitos a deixar seus fornecedores atuais. Infelizmente, a teoria clássica e a prática de marketing centram-se na arte de atrair novos consumidores em vez de manter os existentes. A ênfase tem sido criar *transações* em vez de **relacionamentos**. A discussão tem sido focalizada na **atividade pré-venda** e na **atividade de venda**, em vez de centrar-se na *atividade pós-venda* {[grifos do autor]}.

Em relação aos fatores que levam um consumidor/cliente a abandonar seu antigo fornecedor, Tucker (1999, p. 105) lembra que isso pode se dever ao fato do cliente ter encontrado *maior valor* no concorrente, sendo que este maior valor pode dizer respeito a um melhor atendimento, a um produto mais barato ou um relacionamento mais personalizado.

Entre os clientes que deixam de negociar com um fornecedor ou prestadores de serviço, 68% partem por causa de serviço ruim, 14% estão insatisfeitos com o produto; 9% partem em função da concorrência; 6% desenvolvem outras relações e 3% mudam-se ou param com as atividades (TUCKER, 1999, p. 108). Tucker não cita a fonte e época dos dados da pesquisa. No início do capítulo há referência a pesquisa feita pela BAIN & COMPANY, provável origem dos dados estatísticos citados.

As empresas se preocupam tanto em criar novas estratégias para alcançar e concretizar a próxima venda, manter preços competitivos com os dos rivais e incentivar os empregados conseguirem cada vez mais um número maior de novas contas, que se esquecem de buscar formas de manter os clientes atuais felizes e fiéis.

Em que pese a necessidade de abertura de novas contas bancárias e de se criar e ofertar novos serviços/produtos bancários, não se pode esquecer da necessidade igualmente importante de se manter satisfeitos e fiéis os clientes atuais.

Tucker (1999) revela que, de modo geral, quando os índices de manutenção de clientes de uma empresa atinge 2%, o efeito nos lucros equivale ao ato de cortar os custos em 10%. Isto mostra a importância de desenvolver estratégias para fidelização dos clientes já conquistados.

A solução para buscar a fidelização do cliente parece residir mesmo na diferenciação no tratamento dispensado a este, para evitar sua deserção. Mas não se deve tentar adivinhar o que pode estimulá-lo a mantê-lo fiel a uma empresa. O papel de pesquisas intensas e freqüentes junto aos próprios clientes, com o intuito de descobrir as reais necessidades destes, é fator fundamental para poder implementar estratégias de fidelização que realmente funcionem.

A comunicação é considerada por McKenna como um diálogo (1999, p. 121), tendo em vista que:

[...] Quando eficaz, as duas partes ganham. No novo marketing, comunicar-se com os clientes compreende tanto ouvir quanto falar. É através do diálogo que as relações são construídas e os produtos são concebidos, adaptados e aceitos. Quando todos os mercados começarem a parecer nichos de mercado com infra-estruturas nítidas, o processo de comunicação ficará cada vez mais direto. Em quase todas as formas de negócios, seminários, reuniões de grupos de usuários, *workshops*, feiras comerciais,

conselhos de clientes e fornecedores e associações de comércio estão proliferando.

As pesquisas de opinião junto aos clientes podem auxiliar os bancos a enquadrar os clientes em grupos específicos relativamente às necessidades destes, facilitando a aplicação de estratégias que conduzam à fidelização. A importância de tentar atender às necessidades específicas de cada cliente, através de um atendimento personalizado é ressaltada por Peppers, Rogers e Dorf (2001, p. 50), para quem "o outro tipo de necessidade — a 'necessidade individual' — é aquela que um determinado cliente não compartilha com outro ou, pelo menos, não com um número significativo de outros clientes." Conhecer e lembrar das necessidades individuais é útil, opinam Peppers, Rogers e Dorf (2001, p. 50-51), mesmo que apenas para:

[...] poupar o tempo do cliente que, não sendo assim, precisaria retomar o assunto a cada vez. A diferenciação dos clientes traz resultados ao permitir que clientes diferentes possam receber tratamento específico, com base nas informações sobre seu valor e suas necessidades individuais. É importante reconhecer que uma empresa tratará clientes diferentes de forma diferenciada quando diferencia o atendimento de bases de clientes distintas. [...] Assim, o primeiro passo concreto é a reorganização de sua base total de clientes tendo como referência as características constitucionais de cada um.

A prestação de um atendimento personalizado, ágil e eficiente ao cliente desperta neste a confiança em relação à empresa com a qual ele está se relacionando. Este fator é destacado por Zenone et al. (2001, p. 37-38), os quais consideram que:

[...] ao longo de nossa vidas, necessitamos ser ouvidos, compreendidos, vamos precisando de diálogo, ensinamentos, informações, troca de sentimentos, opiniões, vamos precisando de trocas de olhares, toques de mãos, afagos, mensagens de congratulações, diplomas de conclusão de cursos para nos dar aporte profissional, cartas de amor, mensagens via Internet, presentes de aniversário, documentos e certidões, passaportes, atestados, enfim, mensagens escritas, proferidas, ouvidas que proporcionem asserções, negações e dúvidas, que nos proporcionem seguranças e inseguranças, pois esta é uma das grandes energias que nos mantêm vivos, assim como a respiração. O ser humano é gregário e precisa viver e ser estimulado por uma série infinita de mensagens ao longo de toda a sua vida.



Embora o lançamento de novos produtos ou serviços faça parte da vida rotineira de uma instituição bancária, é preciso ter em mente que todo novo produto, em especial aqueles de caráter inovador, mantém uma baixa taxa mercadológica durante o seu primeiro ou primeiros anos de vida. Sobre isso comenta Karsaklian (2004, p. 315), que:

[...] a adoção de inovações pelos consumidores é um fenômeno bastante complexo, pois a inovação é o que faz com que uma empresa se recicle, se adapte aos novos contextos competitivos e aos novos desejos dos consumidores [...]. por outro lado, mais da metade das inovações lançadas num mesmo mercado constituem fracassos comerciais. A taxa média de mortalidade d produtos antes de completarem um ano de vida nos mercados ocidentais é de 50%. Nunca se pode saber ao certo se os consumidores estão preparados para aceitar uma inovação. Sabe-se que um novo produto leva em média de dois a três anos para ser elaborado. Durante esse período, o consumidor tem tempo suficiente para mudar de hábitos, deixar influenciar-se por outras marcas, produtos ou lançamentos etc.

Uma possibilidade da qual uma empresa pode lançar mão para tentar evitar o êxodo do clientes é o cultivo da sua fidelização, fazendo com que o mesmo se sinta tão ligado ao tratamento diferenciado que lhe é dispensado que nem cogite mudar de empresa, mesmo sendo bombardeado por propostas de maiores vantagens. Para tanto, é preciso, também, conquistar e manter a confiança dos clientes.

Mas mesmo a fidelização não pode mais ser tida como garantida nos dias de hoje. Segundo McKenna (1999, p. 122), com milhares de produtos e marcas tentando conseguir obter a atenção e a fidelidade do consumidor, este:

[...] este ganhou poder de escolha. E, na medida em que a tecnologia permite que um número maior de empresas crie opções, os consumidores estarão em uma posição ainda mais poderosa, pois as opções incitam as escolhas. Como, então, as empresa podem manter a fidelidade do consumidor? Elas têm que estabelecer relações com seus clientes. Isso não significa que o presidente da empresa tenha de apertar a mão de todos os clientes. Isso não seria possível. As relações são estabelecidas através de experiências. As experiências são um meio de comunicação.

Como visto, a conquista da confiança do cliente passa, necessariamente, pela prestação de um tratamento diferenciado ao cliente, resultante de uma identificação das necessidades reais desse, e pelo exame criterioso de todos os

serviços e produtos ofertados pelas empresas, com vistas a identificar se tais serviços/produtos podem realmente satisfazer as necessidades dos clientes e contribuir para fidelizá-los.

Sendo necessário efetuar esta reavaliação total dos serviços e produtos e prestação de atendimento personalizado aos clientes convém à Instituição perguntar-se se os funcionários encarregados de abrir as contas para os clientes estão bem preparados para desempenhar esta tarefa e desenvolver o necessário acompanhamento dos clientes após a abertura da conta. Além disso, cabe verificar se o treinamento dispensado pelo Banco a estes funcionários realmente os capacita a ofertar, da forma correta e no tempo certo, os produtos bancários ao mesmo momento em que a conta é aberta.

Para responder a estas indagações convém examinar como está o nível de preparação dos funcionários para exercer o primeiro contato com o novo cliente, no momento da abertura de contas e como este encara a forma como é tratado, afinal, o impacto causado poderá determinar a sua permanência com o Banco por muito tempo ou sua deserção para outra instituição bancária que lhe forneça o tratamento que considera merecer.

### 3 METODOLOGIA

Nesta seção são apresentadas a natureza e caracterização da pesquisa, sua trajetória e as técnicas de coletas de dados empregadas.

#### 3.1 NATUREZA E CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O método de pesquisa utilizado neste trabalho apresenta natureza qualitativa, com caráter teórico-empírico, sendo desenvolvido um estudo exploratório-descritivo, conforme preconiza Martins (1990, p. 18). A primeira etapa da pesquisa consistiu em entrevistas em profundidade junto a clientes da agência Campo Largo (PR), que abriram uma conta nos últimos seis meses e junto aos funcionários encarregados de manter o contato inicial para abertura de contas. A segunda etapa consistiu em pesquisa quantitativa com aplicação de questionário padronizado junto aos clientes da agência e aos funcionários encarregados do primeiro contato para abertura de conta.

De acordo com Godoy (1995, p. 91), a pesquisa qualitativa ocupa um reconhecido lugar entre as várias possibilidades de se estudar fenômenos que envolvem os seres humanos. Para Colucci (2001, p. 12) as ciências naturais se aplicam a ciências sociais, das quais fazem parte os estudos relativos ao comportamento humano. Para Godoy (1995, p. 91) a abordagem qualitativa oferece três diferentes possibilidades de se efetuar uma pesquisa: a pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia. Godoy (1995) afirma, ainda, que algumas características básicas identificam os estudos denominados "qualitativos". Segundo a perspectiva qualitativa, um fenômeno pode ser mais bem compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada. Para tanto, o pesquisador deve dirigir-se a campo buscando captar o fenômeno em estudo a partir das perspectivas das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista envolvidos que sejam de relevância.

Segundo Triviños (1987, p.146), pode-se entender entrevista semi-estruturada, em geral, como aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessa à pesquisa e que, em seguida,

oferece amplo campo de interrogativas — frutos de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante.

O estudo pautou-se em entrevistas semi-estruturadas realizadas junto a clientes da agência alvo com contas abertas num período regressivo mínimo de seis meses. Também foram entrevistados os funcionários encarregados do setor de abertura de contas da agência. A amostra foi composta por um total de 34 clientes e 5 funcionários da agência alvo.

Segundo Triviños (1987, p. 109) os estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema. No caso a necessidade de se preparar estratégias que permitam a fidelização dos clientes e uma melhor preparação dos funcionários para o desempenho de suas funções.

### 3.2 TRAJETÓRIA DA PESQUISA

A partir da escolha do tema foram elaboradas questões abertas que fizeram parte do roteiro de entrevista utilizado nas entrevistas em profundidade, como forma de colher subsídios para preparação da pesquisa quantitativa.

Após a aplicação do instrumento de pesquisa, isto é do questionário padronizado, os dados coletados foram tabulados e foi feita a análise crítica das informações obtidas. Procurou-se, dessa forma, confrontar tais informações com os referenciais teóricos. Obviamente, os dados obtidos refletem apenas um determinado momento, sendo passíveis de modificações e alterações em futuras pesquisas.

### 3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Richardson (1995, p. 163) opina ser impossível considerar uma técnica em abstrato, pois esta "é um elemento de um conjunto mais amplo: a postura, o problema e a metodologia decididos pelo entrevistador". Lakatos e Marconi (1991, p. 174) consideram que "técnica é um conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência ou arte; é a habilidade para usar esses preceitos ou normas, a parte prática. Toda ciência utiliza inúmeras técnicas na obtenção de seus

propósitos". No que diz respeito às técnicas de entrevista, Richardson (1995) lembra que estas variam bastante e que a forma de levar a cabo uma entrevista dependerá do tipo de informação necessária em função do problema a ser pesquisado. No caso deste trabalho, a aplicação de questionário padronizado, com predominância de questões abertas, mostrou-se mais adequada aos propósitos do estudo, por permitir o direcionamento aos temas específicos que são objeto de análise.

A entrevista guiada é utilizada particularmente para se descobrir que aspectos de determinada experiência produzem mudanças nas pessoas expostas a esta. O pesquisador conhece previamente os aspectos que deseja pesquisar e, com base neles, formula alguns pontos a tratar na entrevista. As perguntas dependem do entrevistador e o entrevistado tem a liberdade de expressar-se como ele quiser, guiado pelo entrevistador. A formulação das perguntas é um aspecto crucial da entrevista guiada. Deve-se evitar fazer perguntas que dirijam a resposta do entrevistado ao que o entrevistador considera desejável (RICHARDSON, 1995).

A partir dessas premissas básicas, e das informações fornecidas pela entrevista em profundidade, foram elaborados os questionamentos respondidos pelos entrevistados, de modo que fosse possível avaliar o perfil dos clientes que abrem uma conta na Agência e quais os fatores que podem influenciar a fidelização destes ao Banco.

Anteriormente à sua aplicação, a qualidade dos questionamentos foi avaliada, de modo a perceber a relevância em relação aos objetivos propostos. Conforme Richardson (1995) esse tipo de entrevista permite obter informações do entrevistado, seja do fato que ele conhece, seja de seu comportamento; conhecer-lhe a opinião, explorar suas atividades e motivações; e identificar a capacitação do entrevistado, principalmente no respeito à sua formação escolar.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os resultados das pesquisas qualitativa e quantitativa realizadas junto a clientes que abriram contas nos últimos seis meses e aos funcionários encarregados do processo de abertura de contas.

### 4.1 A PESQUISA QUALITATIVA

Como forma de nortear a investigação junto aos clientes que abriram conta nos últimos seis meses na agência Campo Largo, bem como junto aos funcionários encarregados de manter o primeiro contato (abertura de conta) com os clientes, foi realizada, em primeiro lugar, uma pesquisa de caráter qualitativo representada por uma entrevista em profundidade, que visava levantar pontos de interesse para o trabalho.

Em relação aos clientes, a pesquisa qualitativa desejava estabelecer a predisposição destes quando da abertura de contas, bem como para, nesse momento específico, receber ofertas de produtos e serviços do Banco.

Em relação aos funcionários da agência, importava levantar o pensamento e a disposição a respeito do processo de treinamento que o Banco aplica com vistas a preparar os funcionários a manter tal tipo de contato com os clientes (abertura de contas e oferta de novos produtos/serviços).

Os dados da pesquisa qualitativa mostraram que os clientes abrem contas no Banco do Brasil, na maioria das vezes, visando poupança ou investimento e que a tradição do nome Banco do Brasil é o fator que mais os motivam na escolha desta instituição bancária, embora não busquem maiores informações sobre o Banco antes de procurar uma agência para realizar o procedimento. Além disso, a maioria dos clientes têm uma boa impressão da agência Campo Largo quando a adentram pela primeira vez e consideram que, no geral, são bem atendidos pelos funcionários. Reclamam, porém, do fato do processo ser muito demorado.

Outras informações colhidas pela pesquisa qualitativa mostram que os clientes se sentem, em geral, satisfeitos e seguros após abrir a conta e que o Banco corresponde às expectativas anteriores. Também, verificou-se que os clientes

consideram normais as exigências do Banco, seja de documentos seja de aspectos com idade e renda mínimas. Na opinião dos clientes, é importante que o Banco forneça informações detalhadas sobre os custos de manutenção da conta e sobre a sistemática de empréstimos praticada. Em relação a sistemática de empréstimos, a maioria dos clientes considerou o sistema simples, automático e descomplicado.

Outro dado importante levantado pela pesquisa mostrou que os clientes em geral ou não recebem qualquer tipo de informação sobre os dados presentes nos extratos de conta ou as informações recebidas não são muito detalhadas. De qualquer forma, consideram muito difícil interpretar tais dados. Com relação aos serviços de atendimento alternativo disponibilizados pelo Banco (terminais eletrônicos, Internet, atendimento telefônico, via celular, etc.), os clientes não consideraram confusa a forma de utilização desses meios alternativos, mas sim a natureza e a qualidade das informações sobre como proceder para utilizá-los.

Com relação à utilização de cartões de créditos e seus limites de crédito, a maioria dos clientes declarou não receber cópias dos termos e condições dessa utilização. Com respeito à oferta, pelos funcionários, de serviços/produtos do Banco na hora da abertura de conta, muitos não receberam qualquer oferta, ao passo que aqueles que receberam se sentiram como se estivessem sendo coagidos a comprar o produto como condição para abertura da conta. Outros consideravam que tal oferta deveria ser feita em momento posterior à abertura de conta. Os clientes consideraram, também, que os principais aspectos do processo de abertura de contas que poderiam ser melhorados consistem na agilização do processo e na colocação de mais funcionários para realizar tal tarefa.

Os funcionários responsáveis pelo processo de abertura de contas, ao serem submetidos à entrevista em profundidade, consideraram importante ter conhecimentos profundos do processo, mas revelaram que o treinamento dado pelo Banco ou não acontece ou se mostra insuficiente, levando-o a aprender, "na prática", as diversas peculiaridades do processo. A totalidade dos entrevistados consideraram os próprios conhecimentos sobre o processo como sendo insuficientes para desempenhar a contento esse trabalho. Segundo os funcionários, a maioria deles oferece produtos/serviços do Banco na hora da abertura de conta, tanto para cumprir metas estabelecidas como por imposição da Instituição. Alguns não

oferecem produtos/serviços devido à falta de tempo para fazê-lo no momento da abertura da conta.

Os funcionários consideram que o treinamento para abertura de contas, quando ocorre, deveria ser ministrado de forma constante, face ao surgimento contínuo de novos produtos/serviços e às constantes atualizações das regras e procedimentos do Banco. Alguns opinam que o treinamento deveria ser por produto, com constante reciclagem. Com relação às informações no LIC – Livro de Instruções Codificadas a maioria dos funcionários as consideram confusas e de difícil entendimento.

Por fim, ao serem questionados sobre possíveis melhorias no processo de abertura de contas, sugeriram que se diminuísse o número de informações e que se tornasse o sistema informatizado mais ágil, para facilitar o acesso às informações.

Com base nas informações, foi possível passar para a parte quantitativa da pesquisa, como mostrado no item seguinte.

## 4.2 PESQUISA QUANTITATIVA

As informações da parte qualitativa da pesquisa de campo permitiram elaborar um questionário padronizado, o qual foi aplicado à amostra composta por 34 clientes que abriram contas nos seis últimos meses na agência Campo Largo do Banco do Brasil. Este instrumento de pesquisa foi composto por 12 questões que objetivavam verificar quais as impressões e disposições dos clientes com relação ao processo, ao atendimento recebido, às informações contidas nos extratos das contas, às informações sobre cartões de crédito e respectivos limites de crédito, bem como colher suas sugestões para melhoria do processo de abertura de contas e do atendimento em geral na agência alvo da pesquisa.

A amostra composta por 5 funcionários responsáveis pela abertura de contas também submeteu-se a questionário padronizado de 5 questões que visavam colher suas impressões sobre o processo, o treinamento que recebem e sugestões para melhoria do processo.

### 4.2.1 Resultados da Pesquisa Quantitativa Aplicada aos Clientes



O questionário padronizado aplicado aos clientes da agência Campo Largo apresentou os seguintes resultados:

**Questão 1:** Dos fatores a seguir, qual se mostrou mais decisivo na escolha do Banco do Brasil para a abertura da conta?

**QUADRO 1 – Fator que levou à abertura da conta**

<b>Respostas</b>	<b>Incidência</b>	<b>Frequência (%)</b>
Segurança	9	26,5
Tradição do Banco	14	41,2
Número de agências	8	23,5
Outros motivos	3	8,8
<b>Totais</b>	<b>34</b>	<b>100,0</b>

Como mostra o Quadro 1, o principal fator que leva os clientes à abertura de conta na Agência é a forte tradição da marca: Banco do Brasil, que lhes transmite confiança e segurança.

**Questão 2:** Como foi sua primeira Impressão da Agência ao abrir sua conta?

**QUADRO 2 – Primeira impressão sobre a Agência ao abrir a conta**

<b>Respostas</b>	<b>Incidência</b>	<b>Frequência (%)</b>
Ótima. Um ambiente agradável e funcionários eficientes	6	17,6
Boa. Corresponhia ao padrão das agências bancárias brasileiras	16	47,1
Regular. Nada apresentou que a destacasse de outras agências bancárias	8	23,5
Ruim. Ficou abaixo da expectativa. Movimentada e desorganizada	4	11,8
Outra impressão	0	0,0
<b>Totais</b>	<b>34</b>	<b>100,0</b>

Os dados do Quadro 2 demonstram que a primeira impressão de um futuro cliente ao entrar na agência Campo Largo para abrir sua conta é, de modo geral, positiva, haja vista as porcentagens apresentadas pelas opções "Boa" (16 entrevistados ou 47,1% do total), "Regular" (8 clientes ou 23,5% do total) e "Ótima"

(6 clientes ou 16, 6% do total), sendo que a opção "ruim" recebeu votação insignificante (4 clientes ou 11,4% do total).

**Questão 3:** Como avalia o atendimento que o(s) funcionário(s) lhe dispensou(aram) durante o processo de abertura da conta?

**QUADRO 3** – Avaliação do atendimento dos funcionários ao abrir conta

<b>Respostas</b>	<b>Incidência</b>	<b>Frequência (%)</b>
Atendimento muito bom. Atendente atencioso e prestativo	8	23,5
Atendimento regular. Atendente efetuou mecanicamente o processo	13	38,2
Atendimento sofrível. Atendente se mostrou inseguro	9	26,5
Atendimento péssimo. Atendente não sabia como agir.	2	5,9
Outra impressão	2	5,9
Totais	34	100,0

Com base nas informações constantes no Quadro 3 é possível estabelecer que parte dos clientes têm a impressão de serem atendidos de forma regular (13 clientes ou 38,2% do total) e que apenas 8 clientes (ou 23,5% do total) consideraram que o atendimento apresentou caráter muito bom. Destaque-se que 9 entrevistados (ou 26,5% do total) consideraram o atendimento sofrível, com o funcionário se mostrando inseguro. Este último dado demonstra a necessidade de revisão urgente do processo de treinamento dos funcionários responsáveis pela abertura de contas, pois, como é de conhecimento geral, muitas vezes só se tem uma única chance de impressionar favoravelmente o cliente. Se o primeiro contato for feito de forma deficiente o Banco poderá perder ótima chance de conquistar a fidelização do cliente.

**Questão 4:** Suas expectativas com relação ao Banco foram confirmadas?  
Por quê?

**QUADRO 4** – Expectativas com relação ao Banco foram confirmadas?

<b>Respostas</b>	<b>Incidência</b>	<b>Frequência (%)</b>
Não. Não fui bem atendido(a)	4	11,7
Não. Achei muito desorganizado	6	17,7
Sim. É um banco de tradição e eficiente	15	44,1
Sim. Os funcionários eficientes e prestativos. Processo tranquilo	9	26,5
Totais	34	100,0

O Quadro 4 mostra que 15 clientes (ou 44,1% do total) confirmaram sua expectativa do BB como um banco de tradição e eficiente e 9 entrevistados (26,5% do total) consideraram que sua expectativa de bom atendimento e transcorrer tranquilo do processo de abertura de conta foi confirmada. Por outro lado, 6 clientes (ou 17,7% do total) consideraram que suas expectativas com relação ao Banco foram frustradas, por considerarem o mesmo desorganizado e 4 entrevistados (ou 11,7% do total) declararam não terem sido bem atendidos. Os dez clientes (ou 29,41% do total) cujas expectativas prévias com o Banco foram frustradas representam um indício significativo da necessidade de revisão de todo o processo de abertura de contas nas agências do Banco, bem como do treinamento dos funcionários encarregados dessa tarefa.

**Questão 5:** Em relação aos procedimentos burocráticos do Banco (documentos exigidos para abertura da conta, idade e renda mínimas, etc.) você os considerou:

**QUADRO 5 – Opinião sobre procedimentos burocráticos do Banco**

<b>Respostas</b>	<b>Incidência</b>	<b>Frequência (%)</b>
Normais	17	50
Excessivos	4	11,8
Necessários	11	32,4
Desnecessários	2	5,8
Totais	34	100,0

Os dados do Quadro 5 mostram que a maioria dos clientes (17 ou 70,0% do total) considera normal a exigência dos documentos para abrir a conta, sendo que apenas 4 clientes (ou 11,8% do total de entrevistados) considera tal exigência como excessiva. Embora não tenha se mostrado significativo no cômputo geral, o fato de

alguns clientes (4 clientes ou 11,8% do total) terem considerado a exigência muito excessiva pode indicar ser necessário reformular, ou pelo menos revisar o processo de abertura de contas, especialmente em relação ao quesito exigência de documentos para verificar a possibilidade de diminuir o nível de burocracia desse processo.

**Questão 6:** Como avalia as informações que lhe foram repassadas sobre sistemáticas de empréstimo do Banco?:

**QUADRO 6** – Avaliação das informações sobre sistemáticas de empréstimos

<b>Respostas</b>	<b>Incidência</b>	<b>Freqüência (%)</b>
Não fui informado(a)	11	32
Insuficientes e pouco esclarecedoras	15	44
Informações claras e precisas	5	15
Informações superficiais. Folhetos explicativos de difícil entendimento	3	9
Totais	34	100,0

De acordo com as informações do Quadro 6, uma parte significativa dos clientes entrevistados (11 clientes ou 32%) não foi informada sobre as sistemáticas de empréstimos praticadas pelo Banco, ao passo que 15 clientes (44% do total) receberam tais informações e consideraram as informações insuficientes e pouco esclarecedoras. Apenas 5 clientes (15% do total) consideraram ter recebido informações claras e suficientes. Os dados mostram que seria interessante verificar porque uma boa parte dos clientes não estão sendo informados sobre a sistemática de concessão de empréstimos. Uma das opções para manter os clientes bem informados sobre tal sistema pode residir na facilidade, através de uma interface mais amigável à Internet, terminais de auto-atendimento e telefone e, conseqüentemente, à prática da automação bancária, através do qual podem consultar os detalhes dos diversos serviços e produtos disponibilizados pelo Banco.

**Questão 7:** Recebeu informações sobre custos de manutenção da conta, dados constantes nos extratos e procedimentos para uso dos

serviços disponíveis? Qual foi sua impressão sobre o nível dessas informações?

**QUADRO 7:** Impressão sobre o nível das informações sobre custos, extratos e serviços

<b>Respostas</b>	<b>Incidência</b>	<b>Frequência (%)</b>
Não recebi informações	16	47,1
Sim, as informações foram de bom nível	3	8,8
Sim, mas muito superficiais. Os extratos são muito confusos	10	29,4
Informações superficiais. Folhetos explicativos difíceis de entender	5	14,7
Totais	34	100,0

Como demonstra o Quadro 7, quase a metade dos clientes entrevistados (16 clientes ou 47,1% do total) declarou não ter recebido informações sobre os dados constantes nos extratos emitidos pelo Banco. Apenas 3 entrevistados (8,8% do total) informaram ter recebido tais informações e as consideraram de bom nível. Um número significativo de clientes (10 ou 29,4% do total) recebeu informações mas considerou que os extratos são muito confusos. Por fim, 5 entrevistados (ou 14,7% do total) afirmaram que receberam as informações, mas acharam os folhetos explicativos de difícil entendimento. Esta situação mostra que seria oportuno verificar se as informações não são repassadas por falta de interesse dos clientes sobre este tipo de informação ou por falta de interesse dos funcionários do Banco em repassá-las. Essa falta de informações pode resultar em situações constrangedoras, se o cliente entender como abusiva alguma informação constante no extrato e não procurar primeiro o Banco para esclarecimentos. Também seria interessante verificar se o nível das informações constantes nos folhetos é acessível a todos eles.

**Questão 8:** Ao abrir sua conta, o atendente lhe ofertou outros produtos/serviços do Banco? Como se sentiu quanto a este procedimento?

**QUADRO 8:** Disposição com relação à oferta de produtos e serviços do Banco

<b>Respostas</b>	<b>Incidência</b>	<b>Frequência (%)</b>
Não me ofereceu outros produtos/serviços	7	20,6
Sim. Houve a sensação de condicionamento da abertura da conta a compra de produtos	11	32,4
Sim. Considerei natural e importante conhecer os produtos/serviços do Banco	9	26,5
Sim. Mas não me interessei	7	20,6
Totais	34	100,0

As informações do Quadro 8 mostram que 7 entrevistados (20,6% do total) não receberam oferta de produtos ou serviços, o que significa uma perda de chance preciosa para o Banco lucrar. O fato de 11 entrevistados (ou 32,4% do total) terem recebido oferta de produtos/serviços e sentido que a abertura da conta estava vinculada à compra somente reforça a idéia de que se mostra necessário rever o processo para verificar se os atendentes realmente estão sendo bem instruídos para realizar estas ofertas. Sete entrevistados (ou 20,6% do total) declararam que, apesar da proposta não demonstraram interesse na aquisição dos produtos/serviços, retorna a questão sobre a qualidade do treinamento que o Banco ministra aos funcionários.

**Questão 9:** Em sua opinião, o processo de abertura de conta do Banco do Brasil pode ser melhorado? Como?

**QUADRO 9:** Sugestões sobre melhorias no processo de abertura de contas

<b>Respostas</b>	<b>Incidência</b>	<b>Frequência (%)</b>
Sim. Diminuindo as exigências para abrir a conta	4	11,8
Sim. Colocando mais atendentes	12	35,3
Sim. Tornando o processo mais ágil e rápido	13	38,2
Não sabe/não opinou	5	14,7
Totais	34	100,0

Como mostra o Quadro 9, a maioria dos entrevistados (29 ou 85,3% do total) considera que o processo de abertura de conta do BB pode ser melhorado. Desses, 4 (11,8% do total) sugere que as exigências para abertura da conta sejam diminuídas. A disponibilização de mais atendentes para realizar este trabalho foi sugerida por 12 entrevistados (ou 35,3% do total) e uma agilização de todo o processo foi lembrada por 13 clientes (38,2% do total). As sugestões se mostram plausíveis se considerado que, em outros questionamentos, já haviam sido levantadas queixas a respeito da demora do processo e também houve reclamações com relação ao excesso de burocracia. De qualquer ângulo que se examine a questão, tudo leva a crer que a melhor estratégia seria a revisão e análise criteriosa de todo o processo de abertura de contas.

**Questão 10:** Recebeu cópia dos termos e condições de utilização de cartões e respectivos limites de crédito?

**QUADRO 10:** Recebeu cópias dos Termos e Condições de utilização de Cartões

Respostas	Incidência	Freqüência (%)
Sim	6	17,6
Não	28	82,4
Totais	34	100,0

Como indica o Quadro 10, a maioria dos clientes (28 ou 82,4% do total) não recebeu cópias dos termos e condições para uso de cartões de crédito e respectivos limites. Convém solucionar tal situação face ao descumprimento de exigências legais quanto ao fornecimento dos contratos que são impressos automaticamente. Evitaria, ainda, alegação de desconhecimento das cláusulas contratuais por parte dos clientes.

**Questão 11:** Considera imprescindível contar com cópias dos Termos e Condições de Utilização de Cartões?

**QUADRO 11:** Considera imprescindível receber cópias dos Termos e Condições?

<b>Respostas</b>	<b>Incidência</b>	<b>Frequência (%)</b>
Sim	21	61,8
Não	13	38,2
Totais	34	100,0

O Quadro 11 mostra que 21 entrevistados (ou 61,8%), uma porcentagem expressiva, considera imprescindível receber cópias dos termos e condições de utilização de cartões de crédito e seus respectivos limites. Isso demonstra que aumentou muito nos últimos anos a consciência do consumidor brasileiro acerca de seus direitos de informação e da necessidade de fiscalizar com cuidado suas transações bancárias. Aos atendentes cabe esforçar-se para fornecer as referidas informações.

**Questão 12:** Costuma ler atentamente todas essas informações? Por quê?

**QUADRO 12:** Costuma ler todas as informações? Por quê?

<b>Respostas</b>	<b>Incidência</b>	<b>Frequência</b>
Sim, pois é importante saber o que se está contratando	6	17,6
Não, por falta de tempo	14	41,2
Não, porque são muito confusas	6	17,6
Não, pois não consigo entender o texto	8	23,5
Totais	34	100,0

Em que pese o Quadro 11 ter mostrado que a maioria dos clientes considera importante contar com todas as informações possíveis. As informações do Quadro 12 revelam que, na verdade, a maioria dos entrevistados (28 ou 82,4% do total da amostra), mesmo de posse das cópias não as lê. As alegações para não proceder à leitura vão desde a famosa "falta de tempo" (14 ou 41,2% do total), passando pelo fato de considerarem as informações muito confusas (6 ou 17,6% do total) e terminando pela dificuldade de entender o texto das cópias (8 ou 23,5% do total). Seja como for, o Banco, em obediência ao direito constitucional do cidadão de ter acesso à informações de seu interesse, deve sempre disponibilizar de forma compreensível e legível as referidas cópias.



#### 4.2.2 Resultados da Pesquisa Quantitativa Aplicada aos Funcionários

O questionário padronizado aplicado aos clientes da agência Campo Largo apresentou os seguintes resultados:

**Questão 13:** O treinamento oferecido pelo Banco capacita o Atendente a proceder à abertura de conta? Por quê?

**QUADRO 13:** O treinamento oferecido capacita a abrir as contas?

Respostas	Incidência	Frequência (%)
Não. Aprendi no dia-a-dia	2	40
Não. Não existe treinamento específico para isso	1	20
Não. O treinamento é muito vago	1	20
Sim. Não explicou	1	20
Totais	5	100,0

Os dados do Quadro 13 mostram que a maioria dos funcionários (4 ou 80% do total da amostra) não considera que o treinamento que o Banco ministra capacita o funcionário a trabalhar na tarefa de abertura de contas. Alguns (2 ou 40% do total) informam que se viram obrigados a aprender a desempenhar o trabalho no dia-a-dia, na base da tentativa e erro. Um entrevistado (ou 20% do total) afirmou que nem mesmo existe um treinamento específico para tal tarefa, enquanto outro (ou 20% do total) disse que o treinamento existe, mas que o mesmo é muito vago. Apenas um (ou 20% do total) declarou que o treinamento capacita o funcionário, mas não explicou a razão porque acredita nisso. Estes dados são muito preocupantes, uma vez que confirmam o que já fora constatado na fase qualitativa da pesquisa, durante a qual a maioria dos funcionários também declarou não se sentir preparados para desempenhar o trabalho de abertura de contas.

**Questão 14:** Você acha que tem conhecimento suficiente dos produtos e serviços que oferece aos clientes? Por quê?

**QUADRO 14:** Acha que tem conhecimento dos produtos e serviços? Por quê?

<b>Respostas</b>	<b>Incidência</b>	<b>Frequência (%)</b>
Não. Conhecimentos insuficientes devido grande número de produtos	1	20,0
Não. O período de treinamento é muito curto para tantos produtos/serviços	1	20,0
Não. Não há treinamento específico. O conhecimento me foi repassado por outros atendentes	1	20,0
Sim. Mas só conheço porque me empenhei em aprender com os funcionários mais antigos	2	40,0
<b>Totais</b>	<b>5</b>	<b>100,0</b>

De acordo com o Quadro 14, 3 funcionários (ou 60% do total) considera que não tem conhecimento suficiente dos produtos e serviços que ofertam aos clientes no momento da abertura de conta. As razões que apontam para essa situação residiriam não apenas no grande número de produtos, mas também no curto período de duração do treinamento para a função. Houve quem reforçasse a alegação de que nem mesmo existe um treinamento específico para o trabalho. Apenas um funcionário afirmou possuir o conhecimento sobre os produtos e serviços, mas ressaltou que os adquiriu por ter se esforçado para aprender com colegas mais antigos.

**Questão 15:** Quando da abertura de conta você oferece outros produtos/serviços do Banco? Por quê?

**QUADRO 15:** Oferece outros produtos e serviços do Banco? Por quê?

<b>Respostas</b>	<b>Incidência</b>	<b>Frequência (%)</b>
Sim. Por exigência da Instituição	1	20,0
Sim. Para tentar cumprir metas estabelecidas pelo Banco	1	20,0
Sim, Mas só as vezes. Em dias de muito movimento não dá tempo	2	40,0
Sim. Mas só quando percebo receptividade do novo cliente	1	20,0
Não. Não dá Tempo	0	0,0
<b>Totais</b>	<b>5</b>	<b>100,0</b>

Como demonstra o Quadro 14, a totalidade dos funcionários (ou 100% do total) oferta outros produtos e serviços do Banco na hora da abertura de novas contas, mas ressaltaram que não só o fazem por ser exigência do Banco e para alcançar metas, como também nem sempre conseguem fazê-lo, principalmente em dias de muito movimento.

**Questão 16:** Como você considera as informações no LIC?

**QUADRO 16:** Opinião sobre Informações no LIC?

<b>Respostas</b>	<b>Incidência</b>	<b>Frequência (%)</b>
De difícil entendimento	1	20,0
Confusas e com muitos detalhes	2	40,0
Muitas informações e distribuídas em muitos <i>links</i>	1	20,0
Muitos detalhes. Não dá para ler tudo com atenção	1	20,0
Boas	0	0,0
Totais	5	100,0

De acordo com as informações do Quadro 16, a totalidade dos entrevistados (100% do total da amostra) não aprova a forma de disponibilização de informações no LIC por achá-las de difícil entendimento (1 ou 20% do total), confusas e com excesso de detalhes (2 ou 40% do total), distribuídas em muitos links (1 ou 20% do total) e que não é possível ler todas as informações (1 ou 20% do total). Os dados indicam a necessidade de revisão do processo de disponibilização das informações e revisão do conteúdo para agilizar a leitura.

## CONCLUSÃO

Após proceder às fases qualitativa e quantitativa da pesquisa de campo e cotejá-las com as contribuições dos autores, a pesquisa concluiu que:

— Embora os clientes que abrem conta no Banco do Brasil, agência Campo Largo (PR), o façam motivados pela tradição da Instituição e tenham boa impressão ao adentrarem pela primeira vez na dependência, muitos acabam se sentindo frustrados pelo fato do Banco não terem plenamente atendidas as expectativas que possuíam em relação ao Banco antes da abertura da conta. As razões para essas expectativas frustradas repousam no excesso de burocracia e despreparo de boa parte dos funcionários responsáveis pelo processo de abertura de contas.

— Há necessidade premente de reavaliação de alguns dos aspectos ligados ao processo de abertura de contas, como, por exemplo, as exigências da Instituição para abertura de contas, a questão do não fornecimento ou fornecimento inadequado ou insuficiente de informações sobre custos de manutenção de contas, informações constantes dos extratos e sobre sistemática de empréstimos.

— É necessário reavaliar o treinamento dos funcionários que trabalham na abertura de novas contas, tendo em vista que a maioria esmagadora concorda não se sentir preparado para desempenhar tal função e considera que o treinamento ministrado pelo Banco é insuficiente e/ou falho. Como o processo de abertura de contas é o primeiro momento de contato entre a Instituição e o futuro cliente, é imprescindível que transcorra da melhor forma possível para evitar a formação de imagem negativa do Banco e seus serviços/produtos, o que resulta em prejuízos e deserção de clientes, comprometendo os níveis de fidelização.

Em que pese os resultados da pesquisa terem apontado uma situação um tanto caótica do sistema de abertura de contas, as soluções não aparentam ser difíceis ou extremamente complicada de serem implementadas. Uma revisão do sistema de atendimento e abertura de contas com o intuito de se encontrar a melhor forma de agilizar o processo e melhorar a forma de treinamento dos funcionários, poderá se mostrar suficiente para alcançar, em pouco tempo, resultados muito bons na melhoria da imagem do Banco como instituição tradicional e eficiente.

Em curto prazo, a conscientização dos funcionários responsáveis pelo atendimento quanto a necessidade de buscarem informações sobre produtos e serviços poderia, em parte, suprir a falta ou deficiência de treinamento. Outra medida necessária seria a conscientização dos funcionários ao fato de ser o primeiro contado com o cliente fundamental para fazê-lo sentir-se seguro e confortável para utilizar os demais produtos e serviços disponíveis. Faz-se necessário ter em mente que esse pode ser o momento único de se fidelizar o novo cliente. Reuniões curtas, de cinco ou dez minutos, semanais ou quinzenais, podem servir de estímulos ao aperfeiçoamento dos atendentes.

Deste modo, a médio e longo prazos, serão maiores e melhores as críticas e sugestões que certamente resultaram em mudanças de instruções, rotinas e treinamentos.

Destaque-se que a melhoria de processos só ocorre quando seus atores se dispõem a questionarem os métodos e apresentarem sugestões que visem facilitar o atingimento de melhores resultados com menor esforço.

## REFERÊNCIAS

CARLZON, J. **Hora da verdade**. 9 ed. Rio de Janeiro: COP, 1993.

COLUCCI, M. G. **Fundamentos da Teoria Geral do Direito e do Processo**. Curitiba: Editora JM, 2001.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. Belo Horizonte: Nova Fronteira, 1975.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas** n. 35, maio/jun. 1995.

KARSAKLIAN, E. **Comportamento do consumidor**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de serviços**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

McKENNA, R. **Marketing de relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.

MARTINS, G. A. **Manual para elaboração de monografias**. São Paulo: Atlas, 1990.

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

PEPERS, D.; ROGERS, M.; DORF, B. **Marketing one to one**: ferramentas para implementação de programas de marketing direto *one to one*. São Paulo: Makron books, 2001.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa-social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1995.

TRIVINÕS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TUCKER, R. B. **Agregando valor ao seu negócio**. São Paulo: Makron Books, 1999.

ZENONE, Luiz Cláudio (Coord.). **Customer relationship management (CRM). Conceitos e estratégias**: mudando a estratégia sem comprometer o negócio. São Paulo: Atlas, 2001.

## ANEXOS

### ANEXO 1 – Roteiro de Entrevista Aplicado aos Clientes

Pergunta inicial: *O senhor (a) abriu uma conta no Banco do Brasil a partir dos últimos seis meses?*

**Se o entrevistado responder afirmativamente deve-se continuar a entrevista.**

**Caso contrário, agradecer a atenção, encerrar a entrevista e procurar outro respondente.**

1) Por quê o (a) senhor (a) achou importante abrir uma conta no Banco do Brasil?

---

---

---

#### **Em relação aos diversos aspectos referentes à abertura de conta**

2) Como o (a) senhor (a) vê a questão dos documentos exigidos para a abertura de conta? Considera excessivo? Normal? Por quê?

---

---

3) Como o (a) senhor (a) vê a questão das condições mínimas (renda, idade, etc.) para abertura de conta?

---

---

4) O (a) senhor (a) considera importante ser informado previamente sobre custos de manutenção da conta? Por quê?

---

---



5) O senhor (a) foi informado previamente sobre sistemáticas de empréstimos? Qual a sua avaliação desta sistemática de empréstimos?

---

---

6) O senhor (a) foi informado previamente sobre informações constantes nos extratos emitidos? O que acha do grau de inteligibilidade das informações nestes extratos?

---

---

**Em relação aos aspectos mais técnicos da utilização de sua conta**

7) Qual é a sua opinião com relação à orientação fornecida ao cliente sobre as facilidades e operacionalização dos meios alternativos de atendimento (terminais eletrônicos, Internet, atendimento telefônico, via celular, etc.)?

---

---

8) O senhor (a) recebeu cópia dos termos e condições de utilização de cartões e respectivos limites de crédito? Considera imprescindível contar com tais cópias? Costuma ler atentamente todas essas informações? Por quê?

---

---

9) Como o (a) senhor (a) classificaria as informações prévias fornecidas sobre o prazo e condições para recebimento do cartão e informações quanto a limites de crédito aprovados? Que aspectos de tal prática poderiam ser melhorados? Por quê?

---

---

10) Poderia descrever sua experiência em termos de oferta, pelos funcionários do Banco, quando da abertura de sua conta, com respeito aos outros produtos e serviços? Como se sentiu/sente ao ser abordado para oferta de outros produtos e serviços? Por quê?

---

---

11) Em sua opinião, qual (is) aspecto (s) do processo de abertura de conta do Banco do Brasil poderia (m) ser melhorado (os)? Por quê?

---

---

## ANEXO 2 – Roteiro de entrevista aplicado aos atendentes

**Em relação ao processo de abertura de contas no Banco do Brasil**

1) Você considera importante conhecer a fundo as normas desse processo? O treinamento oferecido pelo Banco capacita o atendente plenamente com relação a este aspecto? Por quê?

---

---

2) Como você classificaria seu próprio conhecimento das características dos produtos e serviços que oferece? Por quê?

---

---

3) Você costuma, no primeiro contato com o cliente, oferecer outros serviços e produtos do Banco? Por quê?

---

---

4) Em sua opinião, o treinamento recebido é o mais adequado para desenvolver um atendimento otimizado? Por quê? De que forma este treinamento poderia ser melhorado?

---

---

5) As informações tempestivas do Banco em relação a alterações de normas, rotinas e alterações/novos produtos e serviços transcorrem de forma adequada? Por quê?

---

---

6) Como você vê as informações constantes no LIC?

---

---

7) Em sua opinião, qual (is) aspecto (s) do processo de abertura de conta do Banco do Brasil poderia (m) ser melhorado (os)?

---

---

## ANEXO 3 – Questionário aplicado aos clientes.

1) Dos fatores a seguir, qual se mostrou mais decisivo na escolha do Banco do Brasil para a abertura da conta?

- ( ) Segurança
- ( ) Tradição do Banco
- ( ) Número de agências
- ( ) Outros motivos. Quais?

---

2) Como foi sua primeira impressão da agência do BB ao abrir sua conta?

---

---

3) Como avalia o atendimento que o(s) funcionário(s) lhe dispensou(aram) durante o processo de abertura da conta?

---

---

4) Suas expectativas com relação ao Banco foram confirmadas? Por quê?

- ( ) Sim
- ( ) Não

---

---

5) Em relação aos procedimentos burocráticos do Banco (documentos exigidos para abertura da conta, idade e renda mínima, etc.) você os considerou:

---

---

6) Como avalia as informações que lhe foram repassadas sobre sistemáticas de empréstimo do Banco? Por quê?

---

---

7) Recebeu Informações sobre custos de manutenção da conta, dados constantes nos extratos e procedimentos para uso dos serviços disponíveis? Qual foi sua impressão sobre o nível dessas informações?

---

---

8) Ao abrir sua conta, o atendente lhe ofertou outros produtos e serviços do Banco? Como se sentiu quanto a este procedimento?

---

---

9) Em sua opinião, o processo de abertura de conta do Banco do Brasil pode ser melhorado? Como?

( ) Sim

( ) Não

---

---

10) Recebeu cópia dos Termos e Condições de Utilização de Cartões e Respectivos Limites de Crédito?

( ) Sim

( ) Não

11) Considera imprescindível contar com cópias dos Termos e Condições de Utilização de Cartões?

( ) Sim

( ) Não

12) Costuma ler atentamente todas essas Informações? Por quê?

( ) Sim

( ) Não

---

---

## ANEXO 4 – Questionário aplicado aos atendentes da agência

1) O treinamento oferecido pelo Banco capacita o atendente a proceder à abertura de conta? Por quê?

( ) Sim.

( ) Não.

---

---

2) Você acha que tem conhecimento suficiente dos produtos e serviços que oferece aos clientes? Por quê?

( ) Sim

( ) Não

---

---

3) Quando da abertura de conta você oferece outros produtos/serviços do Banco? Por quê?

( ) Sim

( ) Não

---

---

5) Como você considera as informações no LIC?

( ) De difícil entendimento

( ) Confusas e com muitos detalhes

( ) Muitas informações e distribuídas em muitos links

( ) Muitos detalhes. Não dá para ler tudo com atenção

( ) Boas.