

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-PPGA  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS  
- PPGA/EA/UFRGS

**Luciana Rocha Ferreira Longo Dias**

ANÁLISE ESTRATÉGICA DAS OPERAÇÕES DE SERVIÇOS  
BANCÁRIOS NO SEGMENTO DE PESSOA FÍSICA DO BANCO DO  
BRASIL - AGÊNCIA TUBARÃO (SC)

**Porto Alegre (RS), 2007.**

**Luciana Rocha Ferreira Longo Dias**

**ANÁLISE ESTRATÉGICA DAS OPERAÇÕES DE SERVIÇOS  
BANCÁRIOS NO SEGMENTO DE PESSOA FÍSICA DO BANCO DO  
BRASIL - AGÊNCIA TUBARÃO (SC)**

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

Orientadora: Profa. Cristiane Pizzutti dos Santos

**Porto Alegre (RS), 2007.**

**Luciana Rocha Ferreira Longo Dias**

**ANÁLISE ESTRATÉGICA DAS OPERAÇÕES DE SERVIÇOS BANCÁRIOS NO  
SEGMENTO DE PESSOA FÍSICA DO BANCO DO BRASIL - AGÊNCIA TUBARÃO  
(SC)**

Conceito final  
Aprovado em .....de ..... 2007

**BANCA EXAMINADORA**

\_\_\_\_\_  
Prof(a). Dr(a) - UFRGS

\_\_\_\_\_  
Prof(a). Dr(a) - UFRGS

\_\_\_\_\_  
Orientadora - UFRGS

## RESUMO

Esta pesquisa buscou ser uma contribuição à abordagem nos quais os serviços bancários são vistos como elementos ativos na estratégia de negócios de uma instituição financeira, atuando ora como suporte à estratégia competitiva, ou sendo a própria fonte de vantagem competitiva.

Desta forma, foi realizado um estudo de caso no Banco do Brasil, agência de Tubarão, Santa Catarina, com o objetivo de responder à seguinte questão de pesquisa: **Quais atributos relacionados à gestão estratégica de serviços, valorizados pelos clientes preferenciais, do segmento de pessoa física do Banco do Brasil, agência Tubarão? Qual o desempenho dessa agência, comparativamente aos outros bancos situados em Tubarão, nesses atributos?**

A justificativa para realização desta pesquisa foi o fato dos bancos fazerem parte de um setor tipicamente de prestação de serviços, com fundamental importância na economia. A importância dos serviços, segundo vários autores, pode ser a chave para o sucesso de empresas deste segmento. Assim como não se encontram na literatura metodologias adaptadas, nem informações sobre critérios competitivos para o setor.

Assim, foi necessário: identificar na literatura os possíveis critérios competitivos com as quais uma empresa de prestação de serviço pode competir e subdividi-las em critérios específicos; através de entrevistas em profundidade identificarem possíveis critérios competitivos relevantes para o segmento ao qual pertencem as instituições financeiras; identificar quais são os critérios mais importantes; identificar comparativamente aos concorrentes, o desempenho da empresa, nesses diversos critérios; e identificar, por meio da matriz importância-desempenho, quais os critérios competitivos em que a instituição financeira Banco do Brasil, agência Tubarão, poderia focalizar seus esforços para que a os critérios competitivos identificados como mais importantes se tornem uma fonte de vantagem competitiva.

Os resultados possibilitaram identificar novos critérios competitivos específicos do setor bancário, demonstrado na análise de resultados. Permitiu também perceber quais os critérios competitivos mais importantes e qual a prioridade para o segmento de clientes preferenciais

**Palavras-chave:** Serviços, Estratégia de Operações; Competitividade, Banco do Brasil.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Matriz importância-desempenho _____	17
<b>Figura 2</b> – Matriz importância-desempenho dos critérios competitivos bancários _____	28

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> – Análise da importância dos critérios valorizados no atendimento da agência _____	24
<b>Tabela 2</b> – Análise da importância dos critérios valorizados nos caixas eletrônicos _____	24
<b>Tabela 3</b> – Análise da importância dos critérios valorizados na internet _____	25
<b>Tabela 4</b> – Análise da importância dos critérios valorizados na central de atendimento _____	25
<b>Tabela 5</b> - Análise do desempenho nos critérios valorizados no atendimento da agência _____	26
<b>Tabela 6</b> – Análise do desempenho nos critérios valorizados nos caixas eletrônicos _____	27
<b>Tabela 7</b> – Análise do desempenho nos critérios valorizados na internet _____	27
<b>Tabela 8</b> – Análise do desempenho nos critérios valorizados na central de relacionamento _____	28
<b>Tabela 9</b> – Critérios competitivos mais importantes situados na zona de melhoria _____	29
<b>Tabela 10</b> – Critérios competitivos mais importantes situados na zona apropriada _____	29
<b>Tabela 11</b> – Critérios competitivos menos importantes situados na zona de melhoria _____	30
<b>Tabela 12</b> – Critérios competitivos menos importantes situados na zona apropriada _____	30

**LISTA DE QUADROS**

<b>Quadro 1</b> – Critérios competitivos considerados pelos clientes_____	22
<b>Quadro 2</b> – Síntese dos critérios competitivos mais importantes _____	26



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> _____	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> _____	<b>12</b>
2.1	A IMPORTÂNCIA DOS SERVIÇOS _____	12
2.2	ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES _____	13
2.3	ÁREAS DE DECISÃO _____	14
2.4	IDENTIFICAÇÃO DOS CRITÉRIOS COMPETITIVOS _____	15
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> _____	<b>19</b>
3.1	INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS _____	19
3.2	AMOSTRA DOS RESPONDENTES _____	20
3.3	APLICAÇÃO DOS RESPONDENTES _____	20
3.4	ANÁLISE INTERPRETATIVA _____	21
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> _____	<b>22</b>
4.1	IDENTIFICAÇÃO DOS CRITÉRIOS COMPETITIVOS _____	22
4.2	ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA DOS CRITÉRIOS COMPETITIVOS _____	23
4.3	ANÁLISE DO DESEMPENHO NOS CRITÉRIOS COMPETITIVOS _____	26
4.4	ANÁLISE DA MATRIZ IMPORTÂNCIA DESEMPENHO _____	28
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES</b> _____	<b>31</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> _____	<b>33</b>
	<b>ANEXO A – QUESTIONÁRIO PARA IDENTIFICAÇÃO DOS CRITÉRIOS COMPETITIVOS</b> _____	<b>34</b>
	<b>ANEXO B – QUESTIONÁRIO PARA IDENTIFICAÇÃO DO DESEMPENHO</b> _____	<b>36</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho está inserido dentro do tema gestão estratégica de operações. Objetivamente, busca pesquisar como essa área pode contribuir para o aumento da competitividade da Instituição. Júlio Tadeu Alencar (2006), consultor Sebrae-SP, corrobora a importância da gestão estratégica de operações quando comenta que o futuro de uma empresa depende de sua capacidade de atender requisitos de qualidade como produto/serviço, preço, prazo de entrega, que satisfaçam as demandas e expectativas de seus clientes. Em relação aos bancos, Porter (2000) destaca que atualmente, os bancos apresentam alta similaridade entre serviços prestados. O diferencial para o cliente passa a ser a qualidade com que estes serviços são prestados. Segundo Kotler (2001), a satisfação das necessidades e interesses dos clientes se constitui como fator importante para a obtenção de um desempenho lucrativo para as empresas. Tschohl e Franzmeier (1996) são unânimes em afirmar que é imperativo coletar informações dos clientes. Sem isto, não há como direcionar ações ou estratégias. Os autores colocam que um erro comum são as empresas trabalharem com base em suposições ou adivinhações sobre as necessidades dos clientes. O Banco do Brasil busca constantemente o aumento da sua competitividade. Essa preocupação pode ser percebida na entrevista do Sr. José Luiz Cerqueira César (2006) ex-Vice-Presidente de Tecnologia e Logística do Banco do Brasil, onde comenta que o Banco necessita refletir, com relação ao seu posicionamento específico, e tomar decisões nos próximos anos, que poderão ser chaves para a sua consolidação ou eliminação da arena que está instalada, palco de ferozes competições de leões.

Nesse sentido, essa pesquisa visa identificar quais os critérios competitivos mais importantes das operações de serviços bancários, relacionados ao setor de pessoa física, segmentado como clientes preferenciais, e qual o desempenho desse setor, comparativamente aos outros bancos, com base nas opiniões dos clientes agência Tubarão, que têm ou já tiveram conta em outros bancos.

Assim, busca-se como inovação nesta área, contribuir na adaptação dos critérios competitivos das operações de serviços para o setor bancário.

Os critérios competitivos são fortemente influenciados pela área de operações, tais como o tempo de atendimento, a qualidade, a confiabilidade, a consistência, os custos, flexibilidade, entre outros (GIANESI; CORRÊA, 1994). A identificação destes critérios permitirá que a organização compreenda melhor como se formam as expectativas do cliente e formule estratégias de operações que garantam o desempenho dos critérios priorizados por eles. Nesse sentido, o foco da estratégia de operações está em garantir que o serviço atinja excelência nos critérios competitivos que determinam a satisfação dos clientes. De acordo com Giansesi e Corrêa (1994) os critérios competitivos devem ser estabelecidos e priorizados pelas necessidades e/ou expectativas do mercado, nos quais o sistema de operações deve atingir excelência, ou seja, ser seguramente melhor que a concorrência naqueles critérios. Esses critérios competitivos devem refletir os fatores que determinam a satisfação do cliente e do fornecimento do serviço.

Dessa forma, foram estabelecidas as seguintes questões de pesquisa: **Quais atributos relacionados à gestão estratégica de serviços, valorizados pelos clientes preferenciais, do segmento de pessoa física do Banco do Brasil, agência Tubarão? Qual o desempenho dessa agência, comparativamente aos outros bancos situados em Tubarão, nesses atributos?**

Essas questões têm por objetivo avaliar o desempenho do Banco do Brasil, agência Tubarão, nos critérios competitivos mais importantes das operações de serviços bancários, identificados pelos clientes do setor de pessoa física, preferenciais, visando à elaboração de planos de melhoria.

O método escolhido foi o estudo de caso. Para a coleta e dados foram realizadas entrevistas em profundidade com vistas a adaptar os critérios competitivos ao setor bancário e a coleta estruturada de dados para a identificação da importância atribuída pelos clientes e desempenho da agência nesses critérios.

Os resultados foram analisados através da matriz importância-desempenho onde foi possível concluir sobre a competitividade do Banco do Brasil, especificamente, da agência Tubarão, bem como, a importância e o desempenho de cada critério e as ações futuras que a empresa deveria priorizar. Analisando a situação das variáveis da matriz importância-desempenho verificou-se que há critérios localizados na Zona de

Melhoramento e na Zona Apropriada. Não foi constatado nenhum critério localizado na Zona de ação urgente, fato este que a agência estaria pior que a concorrência, em determinado critério.

Por fim, esta monografia está organizada da seguinte forma: na Seção 1 foi apresentada a introdução; na Seção 2 será apresentada a revisão bibliográfica dos principais conceitos que fundamentaram essa pesquisa; Na Seção 3 será apresentada a metodologia utilizada; Na Seção 4 serão apresentados e discutidos os resultados obtidos; e finalmente na Seção 5 serão apresentadas as considerações finais.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 A IMPORTÂNCIA DOS SERVIÇOS

A importância das atividades de serviços na nossa sociedade pode ser demonstrada, pela posição que ocupam na economia, seja através da participação no Produto Interno Bruto, seja na geração de empregos. Podemos citar como fatores que propiciam o aumento da demanda de serviços, dentre outros, o desejo de melhor qualidade de vida; mudanças tecnológicas que tem aumentado a qualidade de serviços, ou ainda criando serviços completamente novos; o aumento da sofisticação de consumidores, levando às necessidades mais amplas de serviços; o aumento da participação da mulher no trabalho remunerado e pressões sobre o tempo pessoal e mais tempo de lazer (GIANESI; CORRÊA, 1994).

Os bancos fazem parte de um setor tipicamente de prestação de serviços, com fundamental importância na Economia. O mercado bancário no Brasil atravessou mudanças profundas e rápidas nos últimos anos entre as quais podemos citar: a estabilização econômica através do Plano Real; a redução do número de bancos atuando no país; a chegada de várias instituições estrangeiras, entre elas, o Banco SANTANDER e o BBV Banco (espanhóis), o HSBC (inglês) e o ABN AMRO BANK (holandês), e a redução drástica do número de bancos estatais atuando no mercado em função da forte privatização ocorrida (COSTA NETO; CAMPELLO 2003).

Constata-se que, atualmente, os clientes estão mais informados e conseqüentemente mais exigentes, tanto nas características dos serviços ofertados, como nos custos dos serviços oferecidos (COSTA NETO; CAMPELLO 2003). Para os bancos não é diferente. Desta forma, os bancos são obrigados a se reestruturarem, inovando constantemente, com o oferecimento de bens e serviços que agreguem valor a seus clientes, retendo-os na empresa pela confiabilidade gerada.

De acordo com José Luis Cerqueira, 2006 os Bancos necessitam refletir, com relação ao seu posicionamento específico e tomar decisões nos próximos anos, que poderão ser chaves para a sua consolidação ou eliminação. Ele acredita que as

decisões de hoje afetarão com certeza o futuro. Para ele o pior cenário para um banco é ter que conviver e agonizar com o fator surpresa.

## 2.2 ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES

O aumento da competitividade na economia global trouxe para as empresas uma preocupação que consiste em oferecer bens e serviços com qualidade para uma clientela cada vez mais exigente, tornando-se necessário, portanto, o desenvolvimento de conceitos e técnicas de administração para as operações de serviços. Define-se a estratégia de operações como sendo uma ferramenta cujo objetivo principal é o aumento da competitividade da organização, e para tal, busca-se organizar os recursos da empresa e conformar um padrão de decisões coerentes, para que eles possam prover um composto adequado de características de desempenho que possibilite à organização competir eficazmente no futuro (CORRÊA; GIANESI, 1995)

Os objetivos da estratégia de operações referem-se aos critérios competitivos, que podem ser definidos como um conjunto de prioridades que a empresa tem a valorizar para competir no mercado, nos quais o sistema de operações deve atingir excelência, ou seja, ser seguramente melhor que a concorrência. Tais critérios devem refletir os fatores que determinam à satisfação do cliente, ou seja, a qualidade do projeto e do fornecimento do serviço (CORRÊA; GIANESI, 1995). De acordo com Correa e Gianesi (1995) consideram-se critérios competitivos relevantes na avaliação de operações de serviços:

- 1 – Consistência: Conformidade com experiência anterior; ausência de variabilidade no resultado ou processo;
- 2- Competência: Habilidade e competência para executar o serviço.
- 3- Velocidade de atendimento: Prontidão da empresa e seus funcionários em prestar o serviço.
- 4- Atendimento/atmosfera: Atenção personalizada no cliente; boa comunicação; cortesia; ambiente.

- 5- Flexibilidade: Ser capaz de mudar e adaptar a operação, devido a mudanças nas necessidades dos clientes, no processo ou no suprimento de recursos.
- 6- Credibilidade/Segurança: Baixa percepção de risco; habilidade de transmitir confiança.
- 7- Acesso: Facilidade de contato e acesso; localização conveniente; horas de operação;
- 8- Tangíveis: Qualidade e/ou aparência de qualquer evidência física (bens facilitadores, equipamentos, instalações, pessoal, outros consumidores);
- 9- Custo: Fornecer serviços de baixo custo.

Embora se pretenda que esse conjunto de critérios tenha caráter geral, não se quer dizer que todos os critérios tenham a mesma importância para todos os clientes. A importância relativa dada a cada critério competitivo irá variar de acordo com as prioridades colocadas pelos consumidores do segmento de mercado, com o qual determinada empresa esteja trabalhando ou pretenda trabalhar. Alguns, dos critérios apresentados podem ser irrelevantes para um tipo de serviço, enquanto outros critérios não incluídos podem ser necessários para determinar como o cliente avalia o serviço em um caso específico (GIANESI; CORRÊA, 1994).

## 2.3 ÁREAS DE DECISÃO

O conteúdo de uma estratégia de operações constitui-se de seus objetivos e de suas áreas de decisão. Os objetivos são definidos por aqueles critérios que permitem a organização competir no mercado. As áreas de decisão são aqueles conjuntos relacionados de decisão gerenciais a respeito dos recursos operacionais, ou seja, recursos humanos, tecnológicos (equipamentos) e sistemas que influenciam o desempenho do sistema de operações em relação ao alcance de seus objetivos. Representam, portanto, uma lista de verificação para se analisar e tentar conformar este padrão coerente de decisões, que é em termos práticos a estratégia de operações. Abaixo estão relacionadas as áreas de decisão estratégica para um sistema de operações de serviço (GIANESI; CORREA, 1994).

- 1– Projeto de serviço – Conteúdo do pacote de serviços; foco, responsividade, alavancagem de valor sobre custo;
- 2– Processo/Tecnologia – Separação entre “*front office*”/ “*back room*”, tipo de contato com o cliente, métodos de trabalho; equipamento; automação; flexibilidade;
- 3– Instalações – Localização; *layout*; arquitetura; decoração;
- 4– Capacidade/Demanda – Quantidade, ajuste da demanda no tempo; adequação entre capacidade e demanda;
- 5– Força de trabalho – Níveis de qualificação; recrutamento, seleção e treinamento de funcionários; políticas de remuneração
- 6– Qualidade – Prevenção e recuperação de falhas; garantias de serviços; padrões de serviços
- 7– Organização – Centralização; estilos de liderança; comunicação; autonomia de decisão
- 8– Administração de filas e de fluxo – Gestão da percepção do cliente sobre tempo de espera
- 9– Sistemas de Informação – Coleta, análise e uso de informação experimental. 10– Gestão de materiais – Políticas de fornecimento; políticas de ressuprimento; níveis de disponibilidade
- 11- Gestão do cliente – Participação do cliente; comunicação com o cliente; gestão das expectativas
- 12- Medidas de desempenho – Prioridades; padrões; métodos
- 13- Controle das operações – Programação de operações; regras de decisão
- 14- Sistemas de melhoria – Sistemas que assegurem a melhoria contínua do sistema de operações

## 2.4 IDENTIFICAÇÃO DOS CRITÉRIOS COMPETITIVOS

Com relação a aspectos importantes, quando se trata de serviços, nos referimos aos critérios competitivos, os quais, desde que priorizados, traduzem os requisitos necessários ao sistema de operações. Neste sentido, Hill (1993) introduz os conceitos



de critérios qualificadores, critérios ganhadores de pedidos e os critérios pouco relevantes. Os critérios qualificadores referem-se àqueles critérios que as organizações precisam apresentar um nível mínimo de desempenho para ser qualificada a competir em determinado mercado. Os critérios ganhadores de pedidos são aqueles que servirão de base para que o cliente decida entre uma organização ou outra, dentre aquelas já qualificadas a realizar o serviço e os critérios pouco relevantes são aqueles que não apresentam valor significativo durante a prestação do serviço.

Para a identificação da importância de cada um dos critérios, Slack (2002) desenvolveu uma escala de 9 pontos. No extremo superior (1), o critério proporciona uma vantagem crucial junto aos clientes e é o principal impulso da competitividade. No extremo inferior (9), o critério nunca é considerado pelos clientes e provavelmente nunca o será. Slack (2002) sugere ainda distinguir entre critérios ganhadores de pedidos e critérios qualificadores. Os critérios avaliados com importância de 1 à 3 na escala de Slack são considerados ganhadores de pedido; os avaliados de 4 à 6 são os critérios qualificadores; e os avaliados de 7 à 9 são considerados menos importantes, mas são incluídos na análise, pois podem tornar-se importantes no futuro.

Assim como para a análise da importância dos critérios competitivos, Slack (2002) também propôs uma escala de nove pontos para identificação do desempenho das operações nestes critérios. No extremo superior (1), o desempenho das operações é consistente e consideravelmente melhor do que o do concorrente mais próximo; no extremo inferior (9), o desempenho das operações é consistentemente pior do que o da maioria dos concorrentes.

Após a identificação de quais critérios são importantes para a organização é importante confrontar com o desempenho da concorrência e definir qual é a sua posição em relação ao mercado, ou seja, definir quais os critérios priorizados pelo segmento de mercado que serão abordados em sua estratégia a fim de superar a concorrência. Para tanto, pode-se utilizar a matriz de importância versus desempenho de Slack 2002 (Figura 1). Essa matriz de dupla entrada envolve duas dimensões: uma delas refere-se à importância relativa dada pelos clientes aos critérios de desempenho; a outra envolve uma classificação, do desempenho de cada objetivo contra os níveis de desempenho atingidos pelos concorrentes.

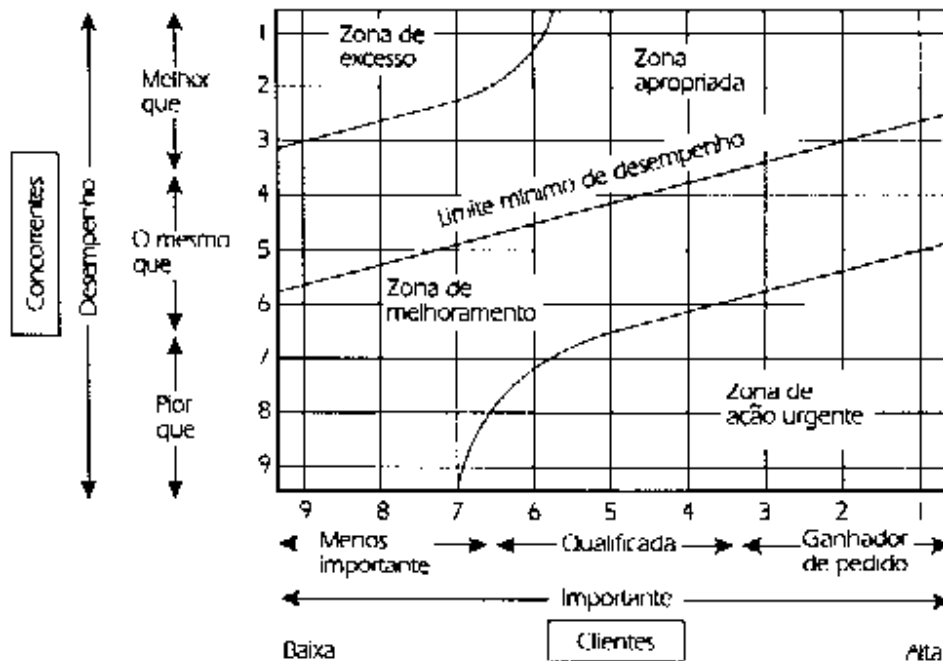


Figura 1 - Matriz importância-desempenho

Nessa matriz, chamada matriz importância-desempenho, o autor define quatro zonas distintas:

**Zona apropriada:** É aquela em que a empresa deveria focalizar suas operações. Abaixo dessa zona há um comprometimento com o desempenho comparativamente aos concorrentes, o que poderia prejudicar a existência da empresa no longo prazo.

**Zona de melhoria:** Qualquer critério avaliado, que se posicionar nesta região, deve ser analisado para identificar possíveis ações de melhorias, procurando levá-lo à zona apropriada.

**Zona de ação urgente:** Os critérios classificados nesta região estarão com desempenho crítico dada a importância conferida a eles pelos clientes e a simultânea comparação desfavorável com a concorrência. Como conseqüência, a meta de curto prazo é aprimorar o desempenho em tais características até a região "aprimorar" e, no médio prazo, até a região "adequado".

**Zona de excesso:** Os critérios localizados nesta região apresentam um desempenho superior, mas os clientes não os consideram relevantes na hora da

decisão. A empresa está colocando excesso de recursos em critérios que não estão trazendo resultados positivos.

Determinar estratégias relativas às expectativas que os diversos clientes possam vir a ter em relação ao serviço oferecido, faz-se necessário. Quando os clientes estão avaliando a qualidade de um serviço, eles o estão julgando em função de algum padrão interno que existia antes da experiência de serviço. Esse padrão interno para julgar a qualidade é a base para as expectativas do cliente. As expectativas das pessoas sobre os serviços são mais influenciadas por suas próprias experiências anteriores como clientes - com um determinado fornecedor de serviço, com serviços concorrentes no mesmo ramo, ou com serviços afins em ramos diferentes (BURIN, VARVAKIS; MORINI 2006).

### 3. METODOLOGIA

O método escolhido foi o estudo de caso, em função do tema de pesquisa escolhido ser relacionado a estratégia. O estudo de estratégia está fortemente vinculada com o contexto no qual a empresa está inserida e não é possível avaliar as alternativas estratégicas sem o profundo conhecimento do ambiente. Essa condição é suportada pela metodologia de estudo de caso, que é definida como uma profunda coleta de dados e informações com o objetivo de estudar o fenômeno contemporâneo, não separando-o do ambiente em que ocorre (YIN, 2001).

#### 3.1 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

A forma de coleta de dados utilizadas foram: análise exploratória onde realizou-se algumas entrevistas com funcionários e com clientes e a coleta estruturada de dados. Na fase exploratória foi feita a entrevista em profundidade que é definida como uma entrevista não estruturada, direta, pessoal, em que um respondente é testado por um entrevistador treinado, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sensações subjacentes para um tópico (MALHOTRA 2001)

Com o objetivo de descobrir novos critérios competitivos, as entrevistas em profundidade foram realizadas com clientes ligados ao segmento preferencial, que são clientes que apresentam uma renda inferior a dois mil reais ou que não possuem aplicação no valor de vinte mil reais ou mais e com funcionários. Por meio desta pesquisa, aliada à revisão de literatura, foi possível gerar os questionários para a coleta estruturada de dados.

A coleta estruturada de dados é a utilização de um questionário formal que apresenta questões em uma ordem pré-determinada (MALHOTRA 2001). No caso em estudo foram dois questionários, um de importância e um de desempenho, que foram aplicados a clientes do setor pessoa física, segmentados como preferenciais, do Banco do Brasil, após a realização de um pré-teste. Além de obter os critérios mais importantes, possibilita verificar o desempenho do Banco nestes critérios. O pré-teste

do questionário consiste em um teste com uma pequena amostra de entrevistados, visando identificar e eliminar problemas potenciais (MALHOTRA 2001)

A seguir são apresentados os critérios que serviram de base para subsidiar preliminarmente a elaboração do questionário na identificação dos critérios mais importantes. De acordo com Correa e Gianesi (1995) consideram-se critérios competitivos relevantes na avaliação de operações de serviços: consistência, competência, velocidade de atendimento, atendimento/atmosfera, flexibilidade, credibilidade/segurança, acesso, tangíveis e custo.

### 3.2 AMOSTRA DOS RESPONDENTES

- Três clientes da pessoa física, do segmento preferencial que responderam à entrevista em profundidade.
- Três funcionários que responderam à entrevista em profundidade.
- Clientes da pessoa física, que fazem parte do segmento preferencial que responderam ao questionário

### 3.3 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO

Inicialmente foi desenvolvida a pesquisa em profundidade com o propósito de adequar os critérios competitivos existentes na literatura para o setor bancário. Para isso, foram realizado 6 entrevistas em profundidade, três com clientes e três com funcionários do banco. Com base nos achados da pesquisa em profundidade e dos critérios competitivos existentes na literatura, foi realizada a coleta estruturada para avaliar a importância e o desempenho. Essa atividade também foi realizada no banco, quando foi solicitado para os clientes da pessoa física, segmentada no setor preferencial, que respondessem os questionários. Com base no pré-teste realizado, verificou-se a dificuldade dos clientes responderem uma escala de 9 pontos, conforme proposta por Slack. Então optou-se por uma escala de 5 pontos, que variou entre *não é*

*importante até é o mais importante* para a definição da importância dos critérios competitivos e *muito pior até muito melhor* para desempenho. Também fez-se a adaptação da matriz importância-desempenho.

### 3.4 ANÁLISE INTERPRETATIVA

A análise das entrevistas em profundidade foi qualitativa, onde a análise e interpretação dos dados se deu pela análise de conteúdo, que se configura como um conjunto de vias possíveis, por vezes não definidas, para o desvelamento do sentido do conteúdo. Num primeiro passo, ocorre a organização das entrevistas, para transcrevê-las. Depois se fez um estudo minucioso do conteúdo das entrevistas, para esclarecer suas diferentes características e extrair sua significação. Numa próxima etapa foi decomposto o conteúdo das entrevistas para depois recompô-lo em categorias (critérios competitivos). Os questionários, foram analisados com base no cálculo da média, do desvio-padrão e do coeficiente de variação.

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 IDENTIFICAÇÃO DOS CRITÉRIOS COMPETITIVOS

Os critérios competitivos considerados pelos clientes nas entrevistas em profundidade são apresentados no Quadro 1.

Na análise do Quadro 1 é possível evidenciar que na decisão dos aspectos considerados para ter uma conta corrente preferencial, os clientes consideraram tanto os critérios relacionados no **atendimento na agência**, quanto nos **caixas eletrônicos**, **na internet** e via **central de relacionamento**.

**Quadro 1 – Critérios competitivos considerados pelos clientes**

<b>Atendimento na Agência</b>	Acesso
	Atendimento personalizado
	Tangíveis
	Velocidade de atendimento
	Consistência
	Competência
	Cortesia
	Custos
<b>Caixas eletrônicos</b>	Acesso
	Regularidade no funcionamento
	Credibilidade/ segurança
<b>Internet</b>	Credibilidade/ segurança
	Velocidade de carregamento da página
	Facilidade de encontrar as informações
	Disponibilidades de transações
<b>Central de relacionamento</b>	Cortesia
	Velocidade de atendimento
	Competência
	Consistência
	Credibilidade/ segurança

Para o **atendimento na agência**, não houve novos critérios competitivos, além dos relacionados na revisão bibliográfica. Entretanto foi necessário desdobrar o critério “atendimento/atmosfera” em “cortesia” e “atendimento personalizado”, pois os clientes fizeram essa distinção. Os demais critérios citados pelos clientes foram: “acesso”, “tangíveis”, “velocidade de atendimento”, “consistência”, “competência” e “custos”.

Nos **caixas Eletrônicos**, foi considerado para a escolha do banco, o critério “regularidade do funcionamento”. Esse critério foi definido como funcionamento

completo das máquinas sempre que necessário. Além desse critério, foi apontado os critérios “acesso” e “credibilidade e segurança”.

Para **internet** três novos critérios foram constatados. O primeiro foi “velocidade no carregamento da página”. Esse critério foi considerado, pois os clientes valorizam a rapidez nas operações bancárias através da internet. O segundo critério é a “disponibilidades de transações”. Além de velocidade no acesso os clientes valorizaram a maior variedade de possibilidades de transações pela internet. Esse critério está relacionado aos clientes que não podem e não querem ir as agências bancárias frequentemente. Além da maior possibilidade de transações, foi relatado também na decisão da escolha do banco no qual operar a “facilidade de acessar as informações”. Os clientes consideraram que há dificuldades de encontrar as informações necessárias no site. Outro critério, entretanto citado na revisão teórica, foi o critério “credibilidade/segurança”.

No atendimento na **central de relacionamento** também foi necessária uma adaptação, transformando o critério “atendimento atmosfera” em “cortesia”. Não ocorreram novos critérios nesse setor de atendimento. Os demais critérios citados foram: “velocidade de atendimento”, “competência”, “consistência” e “credibilidade/segurança”.

#### 4.2 ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA DOS CRITÉRIOS COMPETITIVOS

Observando a tabela 1 verifica-se que o coeficiente de variação dos critérios competitivos variou entre 14,08% e 40,99%. A maior variação foi percebida no critério “custo”, o que indica pouca uniformidade nos respondentes sobre esse critério. Isso indica a possibilidade de diferenciação entre esses clientes, porém baseada numa amostra pequena. Os demais critérios tiveram boa uniformidade nas respostas.

Na tabela 1 encontram-se relacionado as modas dos critérios valorizados no atendimento da agência. Verifica-se que variou entre 2 (pouco importante) e 5 (o mais importante). Como pouco importante apareceu o critério “custo”, entretanto destaca-se o maior coeficiente de variação para esse critério. O critério considerado o mais



importante foi “velocidade de atendimento” que apresentou boa uniformidade das respostas (C.V 22,36%).

Para a definição dos critérios *mais importantes* e *menos importantes* foi definido como ponto de corte, moda 4 (muito importante) e média maior ou igual a 3,5.

No “**atendimento na agência**” classificam-se como *mais importantes* os critérios “acesso”, “tangíveis”, “velocidade de atendimento”, “competência” e “cortesia”. Como os menos importantes têm-se “atendimento personalizado”, “consistência” e “custos”.

**Tabela 1 – Análise da importância dos critérios valorizados no atendimento da agência**

Critérios competitivos – <b>Atendimento na Agência</b>	Importância		
	Média	Moda	C.V. %
Acesso	3,67	4,00	14,08
Atendimento personalizado	3,17	3,00	23,77
Tangíveis	3,83	4,00	10,66
Velocidade de atendimento	4,00	5,00	22,36
Consistência	3,33	3,00	15,49
Competência	3,83	4,00	10,65
Cortesia	3,83	4,00	19,64
Custos	3,33	2,00	40,99

Analisando a Tabela 2 verifica-se que o coeficiente de variação dos critérios competitivos variou entre 15,81% e 30,50%. A maior variação foi percebida no critério “Regularidade no funcionamento”. Sobre a moda, todos os critérios competitivos obtiveram moda 4 (muito importante).

Nos **caixas eletrônicos**, classificam-se como *mais importantes* todos os critérios. São eles: “facilidade de acesso”, “regularidade de funcionamento” e “credibilidade/segurança”.

**Tabela 2 - Análise da importância dos critérios valorizados nos caixas eletrônicos**

Critérios competitivos – <b>Caixas eletrônicos</b>	Importância		
	Média	Moda	C.V. %
Facilidade de acesso	4,00	4,00	15,81
Regularidade no funcionamento	3,83	4,00	30,50
Credibilidade/ segurança	4,17	4,00	18,07

Analisando a Tabela 3 verifica-se que o coeficiente de variação dos critérios competitivos variou entre 19,64% e 34,70%. A maior variação foi percebida no critério “Velocidade de carregamento da página”. Sobre a moda, todos os critérios competitivos obtiveram moda 4 (muito importante), exceção ao critério “Velocidade de carregamento da página”.

Na **internet** classificam-se como mais importantes os critérios “credibilidade/segurança”, “facilidade de encontrar as informações”, “disponibilidades de transações”. Como *menos importante foi classificado* o critério “Velocidade de carregamento da página”.

**Tabela 3 - Análise da importância dos critérios valorizados na internet**

Critérios competitivos – Internet	Importância		
	Média	Moda	C.V. %
Credibilidade/ segurança	3,83	4,00	19,64
Velocidade de carregamento da página	2,83	3,00	34,70
Facilidade de encontrar as informações	3,83	4,00	19,64
Disponibilidades de transações	4,00	4,00	15,81

Considerando os resultados apresentados na Tabela 4, verifica-se que o coeficiente de variação dos critérios competitivos variou entre 12,89% e 25,65%. Sobre a moda, os critérios “competência” e “credibilidade/segurança” obtiveram moda 4 (muito importante), exceção aos critérios “cortesia”, “velocidade de atendimento”, “consistência”

Para a **central de relacionamento** classificam-se como mais importantes os critérios: “competência” e “credibilidade/segurança”. Como *menos importante* “cortesia”, “velocidade de atendimento”, “consistência”.

**Tabela 4 - Análise da importância dos critérios valorizados na central de relacionamento**

Critérios competitivos – central de relacionamento	Importância		
	Média	Moda	C.V. %
Cortesia	3,33	3,00	15,49
Velocidade de atendimento	3,33	3,00	15,49
Competência	3,83	4,00	25,65
Consistência	3,17	3,00	12,89
Credibilidade/ segurança	3,67	4,00	22,27

No Quadro 2 é apresentada uma síntese dos critérios competitivos mais importantes valorizados pelos clientes na decisão de abrir e manter uma conta corrente bancária.

**Quadro 2 – Síntese dos critérios competitivos mais importantes**

<b>Atendimento na Agência</b>	Acesso
	Tangíveis
	Velocidade de atendimento
	Competência
	Cortesia
<b>Caixas eletrônicos</b>	Acesso
	Regularidade no funcionamento
	Credibilidade/ segurança
<b>Internet</b>	Credibilidade/ segurança
	Facilidade de encontrar as informações
	Disponibilidades de transações
<b>Central de relacionamento</b>	Competência
	Credibilidade/ segurança

#### 4.3 ANÁLISE DO DESEMPENHO NOS CRITÉRIOS COMPETITIVOS

A análise da moda, na Tabela 5, para os critérios competitivos valorizados no **atendimento na agência** mostra que a agência pesquisada do Banco do Brasil obteve desempenho *melhor* do que a concorrência no critério “atendimento personalizado”. Nesse critério o C.V% foi de 23,49%. Os demais critérios, exceção ao critério “cortesia”, obtiveram moda *igual* a concorrência e o coeficiente de variação oscilou entre 15,49% e 31,05%, mostrando boa uniformidade dos respostas. O critério “cortesia” obteve desempenho *pior* do à concorrência, entretanto o C.V% foi de 42,16% demonstrando muita variabilidade nas respostas.

**Tabela 5 – Análise do desempenho nos critérios valorizados no atendimento da agência**

Critérios competitivos – <b>Atendimento na Agência</b>	Desempenho		
	Média	Moda	C.V. %
Acesso	4,0	3,0	27,39
Atendimento personalizado	3,5	4,0	23,90
Tangíveis	2,83	3,0	14,41
Velocidade de atendimento	3,17	3,0	31,05
Consistência	3,33	3,0	15,49
Competência	3,5	3,0	15,65
Cortesia	3,00	2,0	42,16
Custos	3,17	3,0	12,89

A análise da moda para os critérios competitivos valorizados nos **caixas eletrônicos** (Tabela 6) demonstra que a agência pesquisada obteve desempenho *melhor* do que a concorrência nos critérios "acesso" e "credibilidade/segurança". Nesses critérios o C.V% variou entre 15,81% e 28,17%. O critério "regularidade no funcionamento", obteve moda 3 (*igual* à concorrência) e o coeficiente de variação foi de 15,65% mostrando boa uniformidade das respostas.

**Tabela 6 - Análise do desempenho nos critérios valorizados nos caixas eletrônicos**

Critérios competitivos – <b>Caixas eletrônicos</b>	Desempenho		
	Média	Moda	C.V. %
Acesso	3,67	4,0	28,17
Regularidade no funcionamento	3,5	3,0	15,65
Credibilidade/ segurança	4,0	4,0	15,81

Na Tabela 7, pode-se verificar que a moda dos critérios competitivos considerados sobre a **internet** demonstra que a agência pesquisada do Banco do Brasil obteve desempenho *igual* (moda 3) a concorrência em todos os critérios e o C.V% variou entre de 15,65% e 29,97%, o que demonstra boa uniformidade das respostas também.

**Tabela 7 - Análise do desempenho nos critérios valorizados na internet**

Critérios competitivos <b>Internet</b>	Desempenho		
	Média	Moda	C.V. %
Credibilidade/ segurança	3,5	3,0	15,65
Velocidade de carregamento da página	3,5	3,0	15,65
Facilidade de encontrar as informações	3,67	3,0	28,17
Disponibilidades de transações	3,5	3,0	29,97

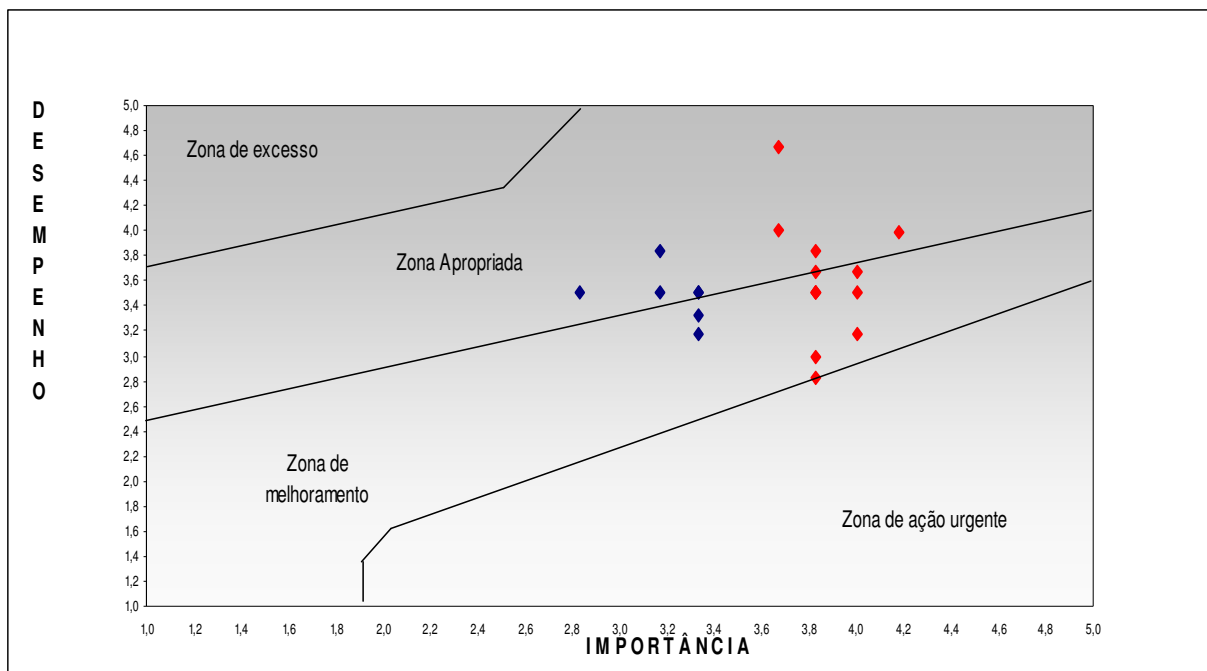
Já para a **central de relacionamento** (Tabela 8), a análise dos critérios competitivos demonstra que a agência pesquisada obteve desempenho  *muito melhor* (moda 5) no critério "credibilidade/segurança" com coeficiente de variação de 17,50%. Obteve desempenho *melhor* do que a concorrência para os critérios competitivos "competência" e "consistência". O C.V% nesses critérios foi de 10,65%. Já para os critérios competitivos "cortesia" e "velocidade de atendimento" a moda foi 3 (*igual* a concorrência) e o coeficiente de variação foi de 15,65%.

**Tabela 8 - Análise do desempenho nos critérios valorizados na central de relacionamento**

Critérios competitivos Central de relacionamento	Desempenho		
	Média	Moda	C.V. %
Cortesia	3,5	3,0	15,65
Velocidade de atendimento	3,5	3,0	15,65
Competência	3,83	4,0	10,65
Consistência	3,83	4,0	10,65
Credibilidade/ segurança	4,67	5,0	17,50

#### 4.4 ANÁLISE DA MATRIZ IMPORTÂNCIA-DESEMPENHO

Analisando a situação das variáveis da matriz importância-desempenho (Figura 2) verifica-se que há critérios localizados na Zona de Melhoria e na Zona Adequada. Os critérios que se encontram na Zona de Melhoria devem ser os prioritários na busca de aprimoramentos, porque o banco não possui diferencial competitivo sob o ponto de vista do cliente. Quanto ao grau de importância, logicamente os critérios *mais importantes* devem ser priorizados.

**Figura 2 - Matriz importância-desempenho dos critérios competitivos bancários**

Há critérios competitivos *mais importantes* localizados na zona de melhoramento (Tabela 9) localizados na **agência**, na **internet** e nos **caixas eletrônicos**.

**Tabela 9 - Critérios competitivos *mais importantes* situados na zona de melhoramento**

Local	Critério	Importância	Desempenho
Agência	Velocidade de atendimento	4,0	3,5
	Competência	3,83	3,5
	Cortesia	3,83	3,0
	Tangíveis	3,83	2,83
Internet	Disponibilidade de transações	4,0	3,5
	Credibilidade/segurança	3,83	3,5
Caixa eletrônico	Localização	4,0	3,67
	Regularidade	3,83	3,5

Na **agência** há necessidade de aprimoramentos dos critérios “velocidade de atendimento”, “competência”, “cortesia” e “tangíveis”.

Não foi objetivo de essa pesquisa identificar as causas da falta de diferencial em alguns critérios.

Para a **internet** os clientes não identificam um diferencial no banco para os critérios “Disponibilidade de transações” e “Credibilidade/segurança”.

Encontram-se na zona de melhoramento, para **caixas eletrônicos**, os critérios “localização” e “regularidade”.

Na zona apropriada encontram-se os critérios “localização” da **agência**, “facilidade de informações” na **internet**, “credibilidade” nos **caixas eletrônicos** e “competência” e “credibilidade” da **central de relacionamento** (Tabela 10). Esses são critérios mais valorizados e que os clientes avaliam que o banco possui um desempenho melhor que a concorrência. São critérios que não necessitam de melhorias, entretanto o banco deve manter atenção sobre esse critérios para continuar manter seu diferencial.

**Tabela 10- Critérios competitivos *mais importantes* situados na zona apropriada**

Local	Critério	Importância	Desempenho
Agência	Localização	3,67	4,0
Internet	Facilidade de informações	3,83	3,67
Caixa eletrônico	Credibilidade	4,17	3,99
Central relacionamento	Competência	3,83	3,83
	Credibilidade	3,67	4,67

Os Critérios *menos importantes* e que se encontram na zona de melhoramento são “consistência” e “custo” (Tabela 11). Esses não devem ser as prioridades do banco, entretanto salienta-se que a importância dada aos critérios pode variar ao longo do tempo, e esses critérios passarem a ser vistos pelos clientes como mais importantes.

**Tabela 11 - Critérios competitivos *menos importantes* situados na zona de melhoramento**

Local	Critério	Importância	Desempenho
Agência	Consistência	3,33	3,33
	Custo	3,33	3,17

Já os critérios *menos importantes* e que se encontram na zona apropriada foram “atendimento personalizado” da **agência**, “velocidade de carregamento da página” da **internet**, “cortesia”, “velocidade de atendimento” e “consistência” da **central de relacionamento** (Tabela 12). Como o banco possui um diferencial nesses critérios, entretanto os clientes valorizam pouco, uma possível ação seria mudar a percepção da importância dos clientes sobre esses critérios através de ações de *marketing*.

**Tabela 12 - Critérios competitivos *menos importantes* situados na zona apropriada**

Local	Critério	Importância	Desempenho
Agência	Atendimento Personalizado	3,17	3,5
Internet	Velocidade carregamento página	2,83	3,5
Central de relacionamento	Cortesia	3,33	3,5
	Velocidade de atendimento	3,33	3,5
	Consistência	3,17	3,83

## 5. CONCLUSÕES

Neste trabalho verificou-se haver critérios específicos para o setor que foi estudado, não evidenciados na bibliografia, e que foram definidos pelos entrevistados ao longo da etapa exploratória. Para o **atendimento a agência** foi necessário desdobrar o critério "atendimento/atmosfera" em "cortesia" e "atendimento personalizado", pois os clientes fizeram esta distinção. Nos **caixas eletrônicos**, foi considerado o critério "regularidade de funcionamento". Na **internet** foram constatados três novos critérios, que foram, "velocidade no carregamento da página", a "disponibilidade de transações" e a "facilidade de acessar as informações". No atendimento via **central de relacionamento** também foi necessária uma adaptação, transformando o critério "atendimento/atmosfera" em cortesia. Desta forma, constatou-se a importância deste estudo para adaptação dos critérios competitivos do setor, a fim de não ser negligenciado nenhum critério considerado importante.

Através do questionário de importância, destacaram-se os critérios mais importantes para cada segmento estudado. No **atendimento na agência** classificaram-se como mais importantes os critérios "acesso", "tangíveis", "velocidade de atendimento", "competência" e "cortesia". Verificou-se que o critério "custo" foi classificado como menos importante. Nos **caixas eletrônicos**, todos os critérios analisados foram classificados como *mais importantes*. São eles: "facilidade de acesso", "regularidade de funcionamento" e "credibilidade/segurança". Na **internet** classificam-se como mais importantes os critérios "credibilidade/segurança", "facilidade de encontrar as informações", "disponibilidades de transações". Para a **central de relacionamento** classificam-se como mais importantes os critérios: "competência" e "credibilidade/segurança".

No que diz respeito ao método utilizado, constatou-se que a realização das entrevistas em profundidade permitiu um conhecimento sobre as necessidades dos clientes, principalmente de não ser esquecido nenhum critério importante na elaboração dos questionários de importância e desempenho. Desta forma, foi possível avaliar quantitativamente as respostas dos questionários, evitando interferências no valor de



cada questionamento. Com a elaboração da matriz importância-desempenho foi possível concluir sobre a competitividade do Banco do Brasil, especificamente, da agência Tubarão, bem como, a importância e o desempenho de cada critério e as ações futuras que a empresa deveria priorizar.

Analisando a situação das variáveis da matriz importância-desempenho (Figura 2) verifica-se que há critérios localizados na Zona de Melhoramento e na Zona Adequada. Os critérios que se encontram na Zona de Melhoramento devem ser os prioritários na busca de aprimoramentos, porque o banco não possui diferencial competitivo sob o ponto de vista do cliente. Na **agência** há necessidade de aprimoramentos dos critérios “velocidade de atendimento”, “competência”, “cortesia” e “tangíveis”. Para a **internet** os clientes não identificam um diferencial no banco para os critérios “Disponibilidade de transações” e “Credibilidade/segurança”. Para os **caixas eletrônicos**, os critérios que se encontram na zona de melhoramento são “localização” e “regularidade de funcionamento”.

A análise da matriz importância-desempenho também mostrou que o Banco do Brasil, agência Tubarão, apresenta critérios, que na percepção dos clientes possuem um desempenho melhor que a concorrência. São critérios que não necessitam de melhorias, entretanto o banco deve manter atenção sobre estes para continuar manter seu diferencial. Desta forma, na zona adequada encontram-se os critérios “localização” da **agência**, “facilidade de informações” na **internet**, “credibilidade” nos **caixas eletrônicos** e “competência” e “credibilidade” da **central de relacionamento**.

Não foi constatado nenhum critério localizado na zona de ação urgente, fato este que a agência estaria pior que a concorrência, em determinado critério, e desta forma estaria consequentemente perdendo clientes.

As conclusões sobre a competitividade do Banco do Brasil, agência Tubarão, assim como o desempenho e prioridades de ações são específicas desta instituição financeira estudada e por isto não permitem generalizações para outras agências do Banco do Brasil. Constata-se, no entanto, a necessidade de mais pesquisas, com maior número de respondentes, para que se consiga aprimorar as estratégias a serem tomadas.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BURIN, C.k; VARVAKIS, G; MORINI, S. M. S. "Metodologia para gestão de serviços em unidades de informação: caso de núcleo de informação tecnológica". **Anais...**, XIV Jornada de Jovens Pesquisadores, Campinas, 2006.

CESAR, José Luiz Cerqueira. A Indústria Bancária: Uma Visão para 2020. Disponível em: [http://www.relatoriobancario.com.br/noticias/noticias\\_cerqueira.html](http://www.relatoriobancario.com.br/noticias/noticias_cerqueira.html)  
Acesso em: 08 de outubro de 2006.

CORRÊA, H. L; GIANESI, I. G. N. "**Gestão estratégica de operações de serviço**". Anais..., XXX Assembléia do Conselho Latino-Americano de Escolas de Administração, São Paulo, 1995.

COSTA NETO, P. L. O.; CAMPELLO, M. L. P. "A qualidade como fator de competitividade dos bancos de varejo no Brasil". **Anais...**, X SIMPEP - Simpósio de Engenharia de Produção - UNESP, 2003.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços: operações para satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1994.

HILL, T. **Manufacturing strategy: text and cases**. London: MacMillan Business, 1993.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 2001.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001. 719 p.

PORTER, M. E., **A nova era da estratégia**. São Paulo: HSM Management, mar-abr/2000.

SLACK, N. **Vantagem Competitiva em Manufatura**. São Paulo: Atlas, 2a Edição, 2002, 198p.

SEBRAE. Qualidade é o caminho para crescer. Disponível em <http://www.sebraesp.com.br>. Acesso em: 08 de outubro de 2006.

TSCHOHL, J., FRANZMEIER, S. **A satisfação do cliente**. São Paulo: Makron Books, 1996.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e método**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## 6. ANEXOS:

### ANEXO 1

**QUESTIONÁRIO 1: Em sua opinião, na hora do cliente decidir sobre a escolha de um Banco para ter uma conta corrente, qual o grau de importância de cada um dos critérios abaixo:**

#### 1. Em relação ao atendimento na agência:

a) *Facilidade de acesso e localização conveniente?*

( ) não é importante ( ) é pouco importante ( ) importante ( ) é muito importante ( ) é o mais importante

b) *Atendimento personalizado?*

( ) não é importante ( ) é pouco importante ( ) importante ( ) é muito importante ( ) é o mais importante

c) *Qualidade e/ou aparência física (equipamentos, instalações)?*

( ) não é importante ( ) é pouco importante ( ) importante ( ) é muito importante ( ) é o mais importante

d) *Velocidade de atendimento: Prontidão da empresa e seus funcionários em prestar o serviço?*

( ) não é importante ( ) é pouco importante ( ) importante ( ) é muito importante ( ) é o mais importante

e) *Consistência, ou seja, conformidade com experiência anterior?*

( ) não é importante ( ) é pouco importante ( ) importante ( ) é muito importante ( ) é o mais importante

f) *Habilidade e competência para executar o serviço?*

( ) não é importante ( ) é pouco importante ( ) importante ( ) é muito importante ( ) é o mais importante

g) *Cortesia no atendimento?*

( ) não é importante ( ) é pouco importante ( ) importante ( ) é muito importante ( ) é o mais importante

h) *Custo (tarifas em geral)?*

( ) não é importante ( ) é pouco importante ( ) importante ( ) é muito importante ( ) é o mais importante

#### 2. Com relação aos caixas eletrônicos:

i) *Facilidade de contato e acesso; localização conveniente?*

( ) não é importante ( ) é pouco importante ( ) importante ( ) é muito importante ( ) é o mais importante

j) *Funcionamento regular?*

( ) não é importante ( ) é pouco importante ( ) importante ( ) é muito importante ( ) é o mais importante

k) *Credibilidade/Segurança: Confiança; baixa percepção de risco?*

( ) não é importante ( ) é pouco importante ( ) importante ( ) é muito importante ( ) é o mais importante

### 3. Utilização da internet:

l) *Credibilidade/Segurança: Confiança; baixa percepção de risco?*

( ) não é importante ( ) é pouco importante ( ) importante ( ) é muito importante ( ) é o mais importante

m) *Velocidade de carregamento da página?*

( ) não é importante ( ) é pouco importante ( ) importante ( ) é muito importante ( ) é o mais importante

n) *Facilidade em encontrar as informações?*

( ) não é importante ( ) é pouco importante ( ) importante ( ) é muito importante ( ) é o mais importante

o) *Disponibilidade de transações (pagamentos, transferências, pagamentos, empréstimos, ...)?*

( ) não é importante ( ) é pouco importante ( ) importante ( ) é muito importante ( ) é o mais importante

### 4. Central de relacionamento, atendimento via telefone:

p) *Cortesia no atendimento?*

( ) não é importante ( ) é pouco importante ( ) importante ( ) é muito importante ( ) é o mais importante

q) *Velocidade de atendimento?*

( ) não é importante ( ) é pouco importante ( ) importante ( ) é muito importante ( ) é o mais importante

r) *Habilidade e competência para executar o serviço?*

( ) não é importante ( ) é pouco importante ( ) importante ( ) é muito importante ( ) é o mais importante

s) *Consistência; conformidade com experiência anterior?*

( ) não é importante ( ) é pouco importante ( ) importante ( ) é muito importante ( ) é o mais importante

t) *Credibilidade/Segurança: Confiança; baixa percepção de risco?*

( ) não é importante ( ) é pouco importante ( ) importante ( ) é muito importante ( ) é o mais importante

## ANEXO 2

### QUESTIONÁRIO 2: Qual a sua avaliação sobre o Banco do Brasil, agência Tubarão, comparativamente a concorrência, nos critérios abaixo:

#### 1 -Em relação ao atendimento na agência:

a) A Facilidade de acesso e localização é \_\_\_\_\_ do que a concorrência?  
 muito pior  pior  igual  melhor  muito melhor

b) O atendimento personalizado é \_\_\_\_\_ do que a concorrência?  
 muito pior  pior  igual  melhor  muito melhor

c) Qualidade e/ou aparência física (equipamentos, instalações) é \_\_\_\_\_ do que a concorrência?  
 muito pior  pior  igual  melhor  muito melhor

d) Velocidade de atendimento: Prontidão da empresa e seus funcionários em prestar o serviço são \_\_\_\_\_ do que a concorrência?  
 muito pior  pior  igual  melhor  muito melhor

e) Consistência, ou seja, conformidade com experiência anterior é \_\_\_\_\_ do que a concorrência?  
 muito pior  pior  igual  melhor  muito melhor

f) Habilidade e competência para executar o serviço são \_\_\_\_\_ do que a concorrência?  
 muito pior  pior  igual  melhor  muito melhor

g) Cortesia no atendimento é \_\_\_\_\_ do que a concorrência?  
 muito pior  pior  igual  melhor  muito melhor

h) Custo (tarifas em geral) é \_\_\_\_\_ do que a concorrência?  
 muito pior  pior  igual  melhor  muito melhor

#### 2- Com relação aos caixas eletrônicos:

i) Facilidade de contato e acesso; localização conveniente é \_\_\_\_\_ do que a concorrência?  
 muito pior  pior  igual  melhor  muito melhor

j) O Funcionamento regular é \_\_\_\_\_ do que a concorrência?  
 muito pior  pior  igual  melhor  muito melhor

k) Credibilidade/Segurança: Confiança; baixa percepção de risco é \_\_\_\_\_ do que a concorrência?  
 muito pior  pior  igual  melhor  muito melhor

### 3 - Utilização da internet:

l) *Credibilidade/Segurança: Confiança; baixa percepção de risco é \_\_\_\_\_ do que a concorrência?*  
 muito pior  pior  igual  melhor  muito melhor

m) *Velocidade de carregamento da página é \_\_\_\_\_ do que a concorrência?*  
 muito pior  pior  igual  melhor  muito melhor

n) *Facilidade em encontrar as informações é \_\_\_\_\_ do que a concorrência?*  
 muito pior  pior  igual  melhor  muito melhor

o) *A forma/disponibilidade de transações (pagamentos, transferências, pagamentos, ...) é \_\_\_\_\_ do que a concorrência?*  
 muito pior  pior  igual  melhor  muito melhor

### 4- Central de relacionamento, atendimento via telefone:

p) *A cortesia no atendimento é \_\_\_\_\_ do que a concorrência?*  
 muito pior  pior  igual  melhor  muito melhor

q) *A velocidade de atendimento é \_\_\_\_\_ do que a concorrência?*  
 muito pior  pior  igual  melhor  muito melhor

r) *As Habilidade e competência para executar o serviço são \_\_\_\_\_ do que a concorrência?*  
 muito pior  pior  igual  melhor  muito melhor

s) *A consistência; conformidade com experiência anterior são \_\_\_\_\_ do que a concorrência?*  
 muito pior  pior  igual  melhor  muito melhor

t) *A Credibilidade/Segurança são \_\_\_\_\_ do que a concorrência?*  
 muito pior  pior  igual  melhor  muito melhor