

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Marcelo Luis Almeida**

**SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DO BANCO X COM OS SERVIÇOS**  
**PRESTADOS PELO AUTOATENDIMENTO**

**Porto Alegre**

**2011**

Marcelo Luis Almeida

**SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DO BANCO X COM OS SERVIÇOS  
PRESTADOS PELO AUTOATENDIMENTO**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador: Professor Antonio Domingos Padula

Tutor Orientado: Martin de La Martiniere Petroll

**Porto Alegre**

**2011**

Marcelo Luis Almeida

**SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DO BANCO X COM OS SERVIÇOS  
PRESTADOS PELO AUTOATENDIMENTO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Aprovado em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof.

---

Prof.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente gostaria de agradecer ao Professor Martin de La Martinière Petroll pela dedicação quando das orientações e também a Professora Lúcia Regina Silveira Auozani que além de todo o conhecimento transmitido, também sempre tinha inúmeras palavras de incentivo.

Aos colegas da turma de Ijuí pelos momentos de descontração e pela colaboração nos trabalhos em grupo.

Aos meus pais Arthur e Juditte, que proporcionaram à mim minhas irmãs uma educação de qualidade e enfatizando sempre a sua importância.

Em especial a minha esposa que esteve sempre ao meu lado, mesmo nos momentos de dificuldade, com o apoio incondicional para atingir este objetivo.

## RESUMO

Vivemos uma época em que as mudanças tecnológicas são uma constante e com o segmento bancário não é diferente, este então vem em ritmo acelerado com inovações a cada instante, o que para o cliente, nem sempre é algo satisfatório e que possa ser assimilado com facilidade. Os Bancos cada vez mais investem em tecnologia, buscando sempre a eficiência e a automação de seus serviços, reduzindo custos operacionais e também administrativos, por outro lado, buscando atender às necessidades e expectativas de seus clientes. Desta forma o Banco X está alinhado a um movimento constante de crescimento e evolução tecnológica, porém com toda a esta evolução vista no Banco X, com o grande investimento em canais alternativos de atendimento, as grandes filas de clientes ainda é uma constante com inúmeras reclamações da demora no atendimento. Entre os objetivos do Banco está a redução do fluxo de clientes em sua agência e como as ações por ele implantadas não surtiram o efeito desejado, se tornou necessário um estudo mais detalhado diretamente na fonte do problema. Desta forma o presente estudo visa obter informações que possibilitará ao Banco X adotar novas medidas e também rever as já em andamento, permitindo assim uma maior efetividade. O Marketing, utilizado como ferramenta principal deste trabalho, teve por objetivo facilitar a obtenção dos resultados e a identificação do nível de satisfação dos clientes, pois um dos objetivos do Banco também é a satisfação de seus clientes. Este estudo possibilitou obter informações importantes e uma delas foi que a origem, do grande fluxo de clientes nas filas da bateria de caixas, pode estar ligada a fatores culturais. Com os resultados obtidos no presente estudo, o objetivo inicial foi alcançado, Obviamente o assunto é muito amplo e interessante, além de possuir inúmeras variáveis, desta forma se faz necessário novos estudos, que a partir dos dados apresentados visando o aprofundamento das informações e um estudo individualizado dirigido a cada um dos serviços oferecidos pelo Banco X.

**Palavras-chave:** Satisfação, clientes, serviços, autoatendimento

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 -	O Modelo dos 4 P'S .....	15
Figura 2 -	Hierarquia das necessidades de Maslow .....	20
Gráfico 1 -	Sexo dos entrevistados .....	26
Gráfico 2-	Idade dos entrevistados .....	27
Gráfico 3 -	Grau de instrução dos entrevistados .....	28
Gráfico 4 -	Renda mensal dos entrevistados .....	29
Gráfico 5 -	Frequencia com que o entrevistado vai ao Banco .....	30
Gráfico 6 -	Serviço utilizado pelo entrevistado .....	30
Gráfico 7 -	Frequencia nas transações efetuadas nos terminais TAA .....	31
Gráfico 8 -	Frequencia nas transações efetuadas pela internet .....	32
Gráfico 9 -	Frequencia nas transações efetuadas pela central 0800 .....	33
Gráfico10 -	Frequencia nas transações efetuadas pelo gerenciador financeiro .....	34
Gráfico11 -	Frequencia nas transações efetuadas nos correspondentes bancários .....	35
Gráfico12 -	Frequencia nas transações efetuadas no caixa .....	36
Gráfico13 -	Motivo pelo qual o entrevistado utiliza cada serviço .....	37
Gráfico14 -	Motivo pelo qual o entrevistado não utiliza cada serviço.....	38
Gráfico15 -	Percepção de satisfação ou insatisfação .....	39

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>8</b>
QUESTÃO DE PESQUISA.....	10
OBJETO E PROBLEMA DE PESQUISA.....	10
OBJETIVOS.....	10
OBJETIVO GERAL.....	10
OS OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
JUSTIFICATIVAS.....	11
<b>1 QUADRO TEÓRICO.....</b>	<b>12</b>
1.1 MARKETING.....	12
1.1.1 MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	14
1.2 MARKETING EM SERVIÇOS.....	15
1.2.1 FIDELIZAÇÃO ATRAVÉS DOS SERVIÇOS.....	16
1.3 COMPORTAMENTOS DO CONSUMIDOR.....	18
1.4 SATISFAÇÃO DO CLIENTE.....	19
<b>2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>22</b>
2.1 MÉTODO ESCOLHIDO.....	22
2.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	22
2.3 A AMOSTRA DO INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	23
2.4 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	25
2.5 ANÁLISE DOS DADOS.....	25
<b>3 RESULTADOS.....</b>	<b>26</b>
3.1 PERFIL DOS RESPONDENTES.....	26
3.2 MOTIVOS QUE INFLUENCIAM NA UTILIZAÇÃO DO SERVIÇO.....	29
3.3 SATISFAÇÃO COM OS PRINCIPAIS SERVIÇOS BANCÁRIOS.....	39
3.4 COMO DIMINUIR A UTILIZAÇÃO DOS SERVIÇOS DE CAIXA.....	40
<b>4 CONCLUSÕES.....</b>	<b>41</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>42</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>44</b>
<b>APÊNDICE A: QUESTIONÁRIOS.....</b>	<b>46</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>49</b>

## INTRODUÇÃO

O ser humano busca intensamente satisfazer suas necessidades tanto pessoais como sociais e o objetivo do Marketing é a identificação destas necessidades e para Kotler e Keller (2006), o Marketing busca maximizar a probabilidade da efetivação da venda. Para que se possam diminuir as dificuldades da venda, é necessária a obtenção de um produto ou serviço que seja atrativo ao cliente.

A pesquisa de marketing abrange uma das mais importantes e fascinantes facetas do Marketing. O objetivo maior do Marketing é a identificação e a satisfação das necessidades do consumidor. Para identificar as necessidades dos consumidores e implantar estratégias visando a sua satisfação, os gerentes de marketing necessitam de informações a respeito destes consumidores. A tarefa da pesquisa de marketing é avaliar as necessidades de novas informações e fornecer a gerência informações relevantes, precisas, confiáveis, válidas e atuais. (Malhotra, 2006). À medida que os consumidores se tornam mais atuantes e sofisticados e com isso mais exigentes, os gerentes de marketing vão precisar de informações mais completas, da possível reação do consumidor a um produto ou serviço.

Como se percebe, existe uma grande demanda por pesquisas que dêem suporte à tomada de decisões. Fazer pesquisa com clientes é um dos componentes vitais para a melhoria nos processos, da qualidade dos produtos e dos serviços, todavia uma pesquisa deve refletir com precisão as opiniões, necessidades e aspirações de clientes, além disso uma pesquisa de satisfação ou até de insatisfação permitirá o completo conhecimento de suas qualidades e defeitos, que compilados e analisados, delinearão as estratégias seguintes desta organização. O objetivo é criar um programa de pesquisa estruturada, definir mais de um local e em vários momentos, escolher com cuidado os clientes para participar da pesquisa, de maneira que eles possam ser representativos da base maior de clientes.

Além disso, o consumidor de produtos e serviços bancários poderá estar propenso a utilizar-se do autosserviço, se considerá-lo o mais apropriado aos seus interesses e necessidades. Essa informatização será uma alternativa eficaz ao atendimento das demandas dos clientes se a instituição avaliar essa interação com os equipamentos e com o ambiente das salas de autoatendimento. No setor bancário, as mudanças são uma constante: novos produtos são lançados no mercado e a tecnologia trás melhorias na qualidade e capacidade de atender melhor o cliente. Porém, o cliente parece ter dificuldades para acompanhar o avanço e a modernização dos produtos e serviços prestados e isso pode ser de alguma forma um ponto negativo.



Outro ponto a ser considerado que a satisfação dos clientes é a extensão até onde foram atendidas as expectativas do cliente quanto ao produto, o nível até onde o produto atendeu às necessidades do cliente. Assim sendo, a medição da satisfação do cliente deverá medir o nível das expectativas atendidas e não atendidas e a extensão até onde as necessidades dos clientes foram atendidas mediante qualquer contato com o produto. Apesar da frase “o cliente em primeiro lugar” ser uma frase batida, ela exprime uma postura indispensável para que qualquer organização alcance o êxito. A satisfação do cliente não é uma opção, mas uma questão de sobrevivência. É esta satisfação que pode fazer com que o cliente se torne um cliente fiel. O objetivo chave de uma organização que pratica a gestão da qualidade. A qualidade requer evoluções constantes, porém o ser humano tem certa resistência a mudanças.

Portanto os clientes percebem estas mudanças, de forma geral elas vêm para melhorar os serviços oferecidos. Neste trabalho se buscou informações da agência do Banco X, que tem uma média aproximada de 4.700 clientes com conta corrente ativa, instalada no município de Frederico Westphalen, no Estado do Rio Grande do Sul, em frente a praça central, local de grande fluxo de pessoas . Apesar das excelentes instalações, a sala de autoatendimento possui um espaço físico prejudicado. Para que pudesse ser definida uma estratégia na busca e coleta de dados, foram solicitadas algumas informações preliminares.

Desta forma o Banco forneceu informações que representam a quantidade de transações efetuadas nos terminais de autoatendimento e nos terminais de caixa no ano de 2010. Analisando as informações, se verifica um crescimento na utilização destes serviços. Enquanto que em janeiro o aumento no numero de clientes teve um crescimento de 2%, a utilização do autoatendimento teve um crescimento de 2,41%, no entanto se percebe um aumento de 1,65% nas transações de caixa. Já observando o crescimento de janeiro a dezembro, nota-se uma média de crescimento mensal de 2% no número de novos clientes, permanecendo uma clara continuidade, porém não foi o que aconteceu com as transações de autoatendimento. O que deve ser levado em consideração aqui é que o crescimento nas utilizações dos serviços de autoatendimento está em ritmo menor em relação à utilização dos serviços de caixa e em relação ao aumento de novos clientes, onde os números apresentados demonstram uma queda acentuada na média de utilizações dos serviços de autoatendimento, chegando ao crescimento médio de apenas 0,95% de janeiro a dezembro, enquanto que, o crescimento das utilizações dos serviços de caixa teve em média um crescimento de 1,17% no mesmo período. Essa percepção também pode ser verificada no dia da dia da agência, onde o fluxo de pessoas no autoatendimento é menor que o visualizado no espaço destinado a espera pelo atendimento de caixa.

## **Questão de Pesquisa**

Sendo assim, o estudo busca responder a seguinte questão: Qual o grau de satisfação dos clientes do Banco X e quais os motivos que levam o cliente a utilizar o caixa, mesmo com as facilidades dos meios alternativos de atendimento?

## **Objeto e problema de pesquisa**

Devido à ocorrência de filas registradas no ambiente de serviço de caixa e a constante reclamação por parte dos clientes com relação à demora no atendimento justifica este presente estudo, onde o mesmo visa contribuir com informações que possam ajudar na melhoria do atendimento. Para isso é necessário descobrir porque os clientes estão cada vez mais, utilizando os serviços de guichê de caixa, deixando de lado a praticidade.

## **Objetivos**

### **Objetivo geral:**

Medir o grau de satisfação dos clientes do Banco X e identificar as causas que levam o cliente a utilizados serviços de caixa e não aos dos terminais de autoatendimento e outros canais alternativos de atendimento.

### **Os objetivos específicos:**

- Identificar o perfil dos clientes que utilizam cada uma das opções de atendimento disponível.
- Identificar os motivos que levam o cliente a utilizar, ou não os terminais de autoatendimento.
- Medir o grau de satisfação dos clientes do Banco X.
- Obter possíveis soluções para diminuir a utilização dos serviços de caixa.

## **Justificativas**

A busca do saber, identificando solução para problemas concretos e imediatos, observando, registrando e analisando as informações sem alterá-las, desta forma é que a pesquisa poderá obter informações relevantes para o Banco X. Assim sendo, com esta pesquisa pretende-se obter dados que a agência não possui sobre a realidade da satisfação dos clientes, visando esclarecer quais seus interesses, questionamentos e as suas necessidades, pois estas informações devem periodicamente ser obtidas, para orientar os profissionais que atuam no ambiente do auto-atendimento possibilitando um melhor gerenciamento. A seguir será apresentada a fundamentação teórica, sendo que o segundo capítulo abordará os métodos de pesquisa, suas aplicações e a forma de obter os resultados pretendidos. Já no terceiro capítulo tratará dos resultados encontrados e possíveis conclusões. Por fim as considerações e conclusões finais.

## **1 Quadro teórico**

É de vital importância que antes da apresentação dos resultados obtidos, se faça uma busca por conceitos já definidos na literatura relacionados ao tema central deste trabalho, que terá como referência a satisfação de clientes. Para tanto, será feita uma apresentação de pressupostos teóricos que ajudará na melhor compreensão de trabalho, pois as diferentes perspectivas teóricas sobre satisfação do cliente e marketing de relacionamentos é muito importante para o desenvolvimento deste trabalho. A coleta de informações é necessária, visto que estudos já foram feitos e as informações coletadas serão de grande importância para o desenvolvimento deste trabalho.

### **1.1 Marketing**

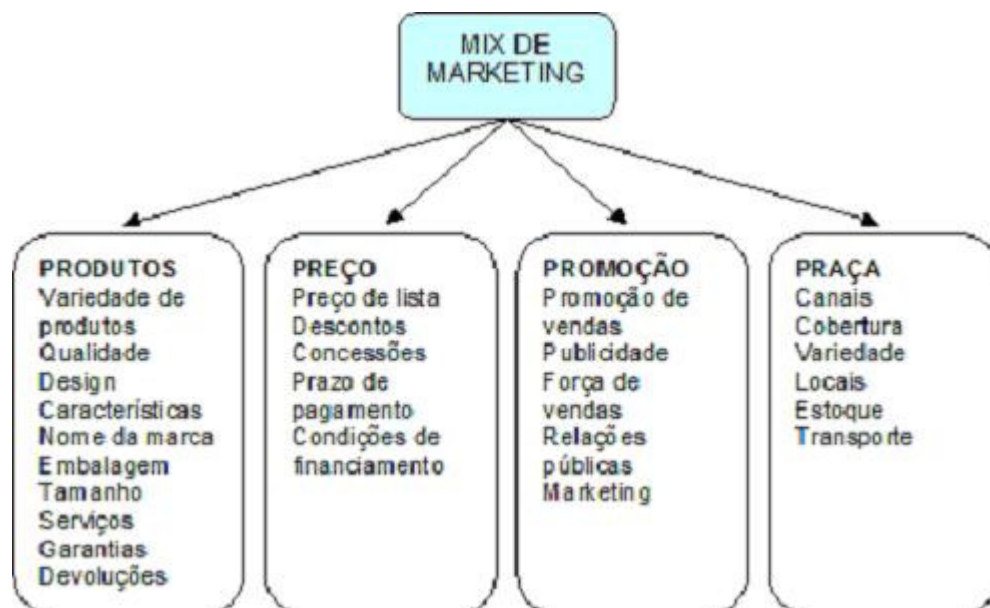
Conforme Kotler (1993, pg. 32), “marketing é um processo social e administrativo pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e o que desejam através da criação e troca de produtos de valor com outras pessoas”, ainda segundo Kotler e Keller (2006 pg 4) “O Marketing envolve a identificação das necessidades humanas e sociais”, desta forma se entende que o Marketing tem sua origem nos desejos das pessoas. O objetivo do Marketing é dar a satisfação das necessidades humanas e sociais de uma forma lucrativa, envolvendo de comum acordo entre as partes envolvidas. Desta forma o Marketing se dedica a satisfazer os clientes, atrair novos clientes, tornando-os fiéis ao produto ou serviço oferecido.

Diante disso, as empresas fazem uso do marketing para atender a todas as necessidades das pessoas. Dentro do marketing existe um modelo muito usado que é os 4P’S, produto, promoção, praça e preço. Churchill e Peter (2000) denominam os 4 P’S do marketing como um conjunto de ferramentas usadas para atingir os objetivos das empresas. Essas ferramentas podem ser utilizadas com o objetivo de controlar, fazer a comunicação e por fim satisfazer o cliente.

De acordo com Kotler (2000), produto, este tangível e pode ser tocado ou serviço, este intangível é tudo aquilo que pode ser oferecido a um determinado mercado para satisfazer certa necessidade. Ainda Kotler (2000), classifica o produto como bens de conveniência, onde o cliente o adquire com frequência e sem muito esforço. Os bens comparados, onde o cliente antes de efetuar a compra, faz comparações de preço, qualidade e modelo. Também há os

bens de especialidades que são os bens com características singulares como é o caso dos veículos de passeio. E ainda há uma quarta qualificação que é os bens não procurados, são aqueles bens que o cliente não conhece ou que não possui o desejo em comprá-los, só irá adquiri-lo apenas quando a necessidade for criada, como por exemplo, artigos funerários. As pessoas então satisfazem suas necessidades e desejos através destes produtos ou serviços.

Ele também coloca que o Marketing envolve trocas e essas por sua vez envolvem benefícios que envolvem no mínimo duas partes, estas partes buscam uma troca que seja benéfica e lucrativa. E também, para que haja a possibilidade de medir este benefício, se busca determinar valor ao produto ou serviço. E ainda o preço é a expressão monetária, é o valor agregado ao produto que é exigido na hora da troca, o preço é mais facilmente de ser comparado pelo cliente, já para a empresa o preço deve ser definido com exatidão, pois afeta diretamente em seu lucro e também em sua estratégia junto à concorrência. A figura abaixo apresenta a relação dos 4P'S com o mercado alvo (KOTLER, 2000).



**Figura 1 -Mix de Marketing**

Fonte: [www.cedet.com.br](http://www.cedet.com.br)

Autora: Yumi Mori Tuleski

Quando o produto está pronto para ser comercializado, com seu valor de venda definido, ele precisa estar disponível ao mercado, mas a que mercado? No marketing a praça ou ponto de distribuição tem um papel importante, pois não basta o cliente se interessar pelo produto, pois o consumidor deve ter acesso o mais facilitado possível (Kotler, 2000). Já a promoção, é o algo a mais, é o esforço que a empresa faz por tempo certo e normalmente

esporádico, é a comunicação entre quem produz e que deseja adquirir certo produto ou serviço. Ainda segundo Kotler (2000), a venda e também a comunicação pode ser feita de pessoa para pessoa, entrando aí nesse ciclo o vendedor, parte importante para que a empresa alcance o sucesso. O marketing possui muitas variáveis e a seguir serão abordadas as que se fazem necessárias ao desenvolvimento desta pesquisa, onde primeiramente o marketing de relacionamento.

### **1.1.1 Marketing de relacionamento**

O marketing de relacionamentos é um processo contínuo que envolve a busca e identificação de novos valores, pois Kotler & Armstrong (1998 pg. 155) definiu marketing como “a ciência e a arte de conquistar e manter clientes e desenvolver relacionamentos lucrativos com eles”. Também pode ser definido como o processo contínuo de melhoria de produtos e serviços escolhidos pela empresa para interagir com o cliente, este relacionamento pode elevar a satisfação do cliente, (Gordon, 1998). Este processo provavelmente irá aumentar a taxa de fidelização de clientes, aumentando seus ganhos e tendo a vantagem competitiva. Este estreitamento no relacionamento com o cliente é de responsabilidade exclusiva da empresa e está sendo buscado através do atendimento diferenciado.

Berry (1983) definiu o *marketing* de relacionamento como a ação de atrair, manter e melhorar os relacionamentos com os clientes, enquanto que Gummesson (1999) ressaltou a aplicação desse conceito na área de serviços mostrando a importância da retenção e manutenção dos clientes e não somente a aquisição de novos. Na visão de Berry e Parasuraman (1995, p.161 e 168) o marketing de relacionamento possui três diferentes níveis. No nível um é praticado o marketing de frequência ou retenção, sendo oferecidos incentivos monetários para estimular os clientes a negociar mais com a organização. Nesse nível a organização passa no teste da importância para o cliente, mas perde na diferenciação no mercado. No nível dois, são priorizados os elos sociais acima dos elos financeiros, mediante a ênfase na prestação de serviços personalizado e à transformação dos consumidores em clientes, considerado pelos autores como sendo o “[...] produto da alma e da ciência [...]”. Nesse nível surge o relacionamento um-a-um. No nível três, os relacionamentos são consolidados com elos estruturais, além dos elos financeiros e sociais. Os elos estruturais são os criados para tornar os serviços valiosos para os clientes, mas nem sempre estão disponíveis

prontamente em outras fontes. Isso torna alto e desinteressante o custo da mudança e tem por base a tecnologia da informação. A seguir será visto especificamente o marketing de serviço.

## **1.2 Marketing em serviços**

Os consumidores tendem, em suas escolhas, definir valor sobre produtos e serviços. O valor pode se caracterizar na qualidade, na quantidade ou ainda na sensação de ganho financeiro, todos alinhados a satisfação pessoal. (KOTLER 1993)

Ainda segundo Kotler (1993), os consumidores formam valor em suas mentes e fazem a escolha dos produtos e serviços. Segundo Hoffman (2003), os serviços são definidos como atos, esforços e desempenhos, onde a principal diferença com relação aos bens se dá pela intangibilidade. A qualidade do serviço oferecido será determinante para promover a satisfação do cliente. Conforme Hoffman (2003) a diferenciação na qualidade do serviço pode gerar um aumento na fatia do mercado e significar a diferença final entre o sucesso e fracasso. Pode-se dizer que o serviço é definido por um sistema de troca, onde a empresa oferece algo em troca de fidelização do cliente. A troca é descrita como o processo que cria valor, ou seja, a troca deixa ambas as partes melhor do que antes da própria troca (KOTLER, 1993).

Um serviço é qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer à outra que seja essencialmente intangível e que não resulte em propriedade de coisa alguma. Sua produção pode ou não estar ligada a um produto físico (Kotler, 1988). O que normalmente caracteriza a prestação de um serviço é a personalização de um produto ou bem físico. Dessa forma, as atividades inerentes à produção de um serviço devem ser flexíveis o suficiente para dispor de um produto adequado às expectativas de cada consumidor. Serviço é satisfazer na plenitude as necessidades e gostos do consumidor. Cada pessoa tem consciência de suas necessidades e desejos, nem sempre claramente definidos. Os serviços bancários podem ser considerados não tangíveis, pois não podem ser tocados, não possuem corpo físico. Os serviços prestados e comercializados têm grande similaridade entre as instituições financeiras, o que permite que o atendimento seja o diferencial. O serviço possui características únicas, que desta forma faz com que o serviço seja visto como uma espécie de venda sob medida. Por exemplo, as dimensões da qualidade do serviço valorizadas por um banqueiro são substancialmente diferentes das dimensões da qualidade do serviço valorizadas por um agricultor. A intangibilidade, a inseparabilidade e a heterogeneidade tornam o serviço precíval, irreversível e irreprodutível, ou seja, não pode ser armazenado, não pode ser consertado e não é possível garantir sua repetição. Isso deve ser considerado durante a

interface com o cliente, pois é fundamental para buscar formas de satisfazê-lo. E os serviços também são cruciais para um bom relacionamento com o cliente podendo este ser utilizado para a fidelização e é o que será visto a seguir (KOTLER, 1998).

### 1.2.1 Fidelização através dos serviços

Antes da década de 70, o conceito de fidelidade era entendido como apenas como uma repetição de compras, retratando uma abordagem puramente comportamental. O conceito de fidelidade de múltiplas marcas, considerando que dentro de um grupo limitado de marcas, estas podiam ser substituídas entre si, desde que possuíssem qualidades equivalentes. A fidelidade como o comprometimento profundo em recomprar produtos ou serviços, apesar de influências situacionais e da propaganda de marcas similares (Oliver, 1997). Entregar um alto valor para o cliente é o segredo para gerar um grande nível de fidelidade (Kotler e Keller, 2006), a fidelidade do cliente está relacionada ao valor que este atribui ao produto/serviço. A capacidade de combinar os atributos desejados pelo cliente poderá conduzir a esperada fidelidade. Neste sentido, a percepção que o cliente tem sobre o produto é fundamental, pois, a aparência serve para a compra e a essência para a recompra.

Segundo Kotler e Keller (2006) a construção de relacionamentos, que poderão levar a fidelidade, está estruturada em cinco níveis de marketing, sempre objetivando custos inferiores aos ganhos gerados:

**Marketing básico:** a simples venda do produto;

**Marketing reativo:** além da simples venda, há um incentivo para o cliente contatar a empresa para tirar dúvidas, fazer comentários, etc;

**Marketing responsável:** há contato do vendedor com o comprador após a venda. Há preocupação com o pós venda;

**Marketing proativo:** há contato regular entre vendedor e comprador;

**Marketing de parceira:** trabalho conjunto e contínuo entre vendedor e comprador para melhoria do desempenho.

A lealdade é caracterizada como um relacionamento forte entre atitudes individuais e a repetição de compra que representa a proporção, a seqüência e a probabilidade de compras realizadas de um mesmo fornecedor. Há uma diferença existente entre “retenção do consumidor” e a “conquista de sua lealdade”. Os clientes leais permanecem com a empresa apesar de ofertas mais atrativas, enquanto que os clientes apenas retidos são suscetíveis às ações da concorrência. Day (1992) expõe que variáveis como inércia ou falta de alternativas mais adequadas apresentadas pela concorrência também exercem influência sobre a

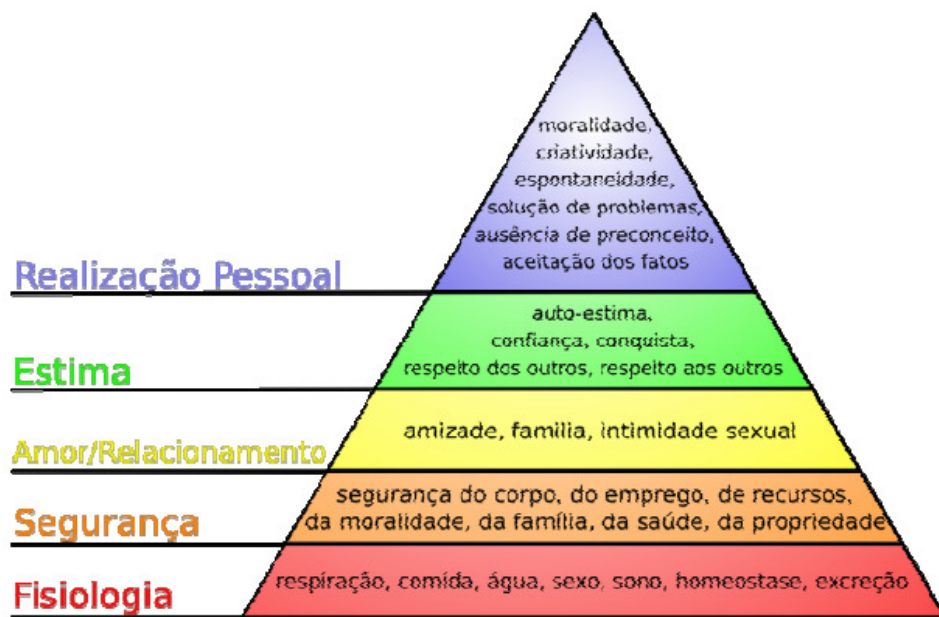


inclinação do cliente em se manter fiel à empresa. As definições sobre satisfação de clientes são apresentadas em duas abordagens: transação específica e satisfação cumulativa. A transação-específica é definida por Oliver (1997) como uma resposta emocional do consumidor a sua mais recente experiência transacional. Dessa maneira, a resposta afetiva varia em intensidade, dependendo das variáveis situacionais que se fazem presentes. Já a satisfação cumulativa ou satisfação geral reflete as impressões acumuladas por parte dos clientes a respeito do desempenho do serviço de uma empresa, ou seja, os consumidores requerem experiências com o produto ou serviço para determinar o grau de satisfação, pois ela está baseada em experiências presentes e passadas. Apesar de toda a importância dada ao conceito de satisfação no meio acadêmico e por profissionais de marketing, a satisfação apenas não é suficiente para reter um cliente (Reichheld, 1996). Para Ferreira (1997), um cliente muito satisfeito pode mudar simplesmente porque deseja experimentar uma nova empresa ou porque está em busca de um melhor negócio em termos de preço. A perda desses clientes pode ser tão danosa para a empresa como a perda dos clientes insatisfeitos. Contudo, o autor destaca que o cliente que muda buscando variedade pode ser reconquistado por ações da empresa, enquanto que o cliente insatisfeito não.

A qualidade de serviços é definida por Parasuraman (1995), como a diferença entre as expectativas que os clientes têm do desempenho do serviço, tanto pelo próprio serviço em si como pelas percepções do serviço recebido (Berry & Parasuraman). Segundo estes autores, os determinantes da qualidade em Serviço, possuem como características, dimensões da qualidade em Serviço e seu significado. Porém consumidores podem ter visões diferentes para a qualidade de um mesmo produto e a seguir será abordado o comportamento do consumidor.

### 1.3 Comportamentos do consumidor

As pessoas têm desejos e necessidades, estas sensações se não atendidas, produzem um efeito de desconforto, as necessidades podem ser identificadas por um estado de privação e podem ser organizadas por prioridade conforme a Teoria de Maslow. A hierarquização deve obedecer a uma sequência onde se passaria para um próximo nível desde que o anterior fosse atendido, pois o indivíduo tem várias necessidades com grau de importância diferente e irá procurar satisfazer a que lhe parecer mais importante. A teoria de Maslow é citada por vários autores como Churchill & Peter (2000), Kotler (1998), Semenik e Bamossy (1995), onde o conhecimento desta teoria é necessário para o entendimento dos fatores psicológicos que determinam o comportamento humano inclusive como consumidor.



**Figura 2: Hierarquia das necessidades de Maslow**

Fonte: Oliveira, 2007, p. 16.

O estudo dos processos envolvidos quando uma pessoa ou um grupo de pessoas, para satisfazer necessidades e desejos, utilizam idéias ou experiências para adquirir produtos ou serviços pode ser definido como comportamento do consumidor (Solomon, 2002). Também são atividades físicas e mentais realizadas por clientes que resultam em ações de comprar e utilizar produtos e serviços. Primeiro ocorre o pensamento, depois a ação e por fim a sensação de satisfação ao adquirir um bem ou serviço. A emoção da compra reflete os elementos

subjetivos do produto ou serviço, as emoções influenciam a maneira pela qual o serviço é consumido e avaliado.

Ainda de acordo com Solomon (2002), a reação subjetiva ao serviço experimental é o fator mais importante na determinação do valor do cliente. O sucesso da troca está profundamente enraizado na capacidade de o serviço evocar e provocar reações subjetivas. A intenção de recompra é considerada na literatura como conceito inicial de lealdade que o sujeito, mediante a aquisição de um produto ou serviço, pode ou não ter a intenção de comprá-lo novamente, caracterizando-se assim como expectativa que visa a avaliar a recompra por meio de uma análise comportamental e nesse sentido a satisfação do cliente é fundamental, o que será visto a seguir.

#### **1.4 Satisfação do cliente**

A satisfação do cliente não pode ser deixada em segundo plano, Hoffman (2001), a empresa então tem a necessidade de medir os níveis de satisfação dos clientes. Se a empresa deixar que o cliente demonstre naturalmente sua satisfação ou insatisfação. Caso a demonstração seja negativa, há uma grande probabilidade de já ter perdido o cliente para a concorrência. Finalmente pode-se entender que a satisfação é o nível que o produto ou serviço atendeu ao preenchimento da necessidade ou desejo do consumidor

Ainda segundo Hoffman (2003), a satisfação do cliente conduz a experiências positivas no relacionamento, levando-o a tornar-se um parceiro da empresa, gerando fidelidade, gerando um círculo vicioso e positivo, pois quanto mais satisfação, gerará mais relacionamento, e desta forma, mais fidelidade. Os relacionamentos se constroem com a prestação de bons serviços. De serviços que atendam as expectativas dos clientes. Em última análise isso vai conduzir a sua satisfação, ela é constante tem a possibilidade de fazer com que o cliente se torne fiel à empresa, contribuindo para que ela obtenha o adequado retorno do seu investimento. Um cliente fiel, além de um cliente apenas satisfeito, é um cliente que se identifica com a empresa e seus produtos, que os divulga sempre que possível e que os defende quando são criticados.

Kotler e Keller (2006) atribuem a satisfação do cliente ao desempenho da oferta em relação a suas expectativas. Se o desempenho atende sua expectativa, ele fica satisfeito, se não atende, fica insatisfeito, se supera, fica altamente satisfeito ou encantado. E estas expectativas são formadas por experiências anteriores, por dicas de amigos, de profissionais de marketing e

de comparações com a concorrência. A qualidade é uma variável determinante na satisfação do cliente e na geração de valor. Esta qualidade é conceituada como “A totalidade dos atributos e características de um produto ou serviço que afetam sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas”. Cabe a empresa, através de gestão adequada, garantir a busca contínua da qualidade em seus produtos e serviços, contribuindo para a busca da satisfação do cliente. A satisfação também é um dos segredos para reter clientes, pois, em geral o cliente satisfeito permanece fiel e compra mais da empresa. Também sugere melhorias nos produtos, interage mais com a organização, é menos sensível a variações de preço e ofertas da concorrência. Entende-se então que cliente satisfeito é aquele que teve suas necessidades atendidas. Dessa forma, é muito importante que as empresas estejam preocupadas em monitorar os índices de satisfação de seus clientes, adotando ações corretivas e preventivas para minorar as insatisfações.

A complexidade nas relações entre as empresas e os clientes em geral exige das organizações a atenção total ao cliente, como forma de manterem-se competitivas dadas às peculiaridades atuais dos mercados e a tendência de atuação dos mercados em geral. A busca de sua satisfação é elemento importante neste processo. Uma das formas de atuação das organizações é através da segmentação dos mercados, tema que será analisado no próximo tópico. Nota-se pela semelhança das estratégias adotadas pelas instituições financeiras, que o foco sai exclusivamente do produto, que é semelhante em todas elas, para o foco no relacionamento com o cliente, buscando conquistá-lo e fidelizá-lo pela qualidade do atendimento, pelo relacionamento intenso e pela oferta de soluções diferenciadas (KOTLER e KELLER, 2006).

O cliente considera como valor aquilo que ele obtém entre as diferentes opções disponíveis, levando em conta os custos incorridos. A empresa através de uma adequada combinação de fatores, busca a geração e percepção de valor pelo cliente, buscando posicionar-se como a melhor oferta. Os custos para o cliente não se referem somente ao aspecto financeiro, mas incluem também o dispêndio de tempo, de energia e o desgaste psicológico decorrente da aquisição do produto. Do ponto de vista do cliente, a escolha da opção que gera mais valor, leva em conta estes custos chamados de fatores emocionais, funcionais e custos monetários. **Emocionais** que são apreço pela marca, relação com o vendedor e status que o produto proporciona; **Funcionais** que desempenha a função desejada e **Custos monetários** que deve estar adequado a disponibilidade financeira do comprador. A combinação destes fatores e seu peso na situação específica farão o cliente decidir pela opção mais adequada a sua demanda (KOTLER e KELLER, 2006).

Ainda segundo Kotler e Keller (2006) nível de informação disponível atualmente proporcionada pela tecnologia permite ao cliente a escolha do produto ou serviço mais rapidamente. O cliente vai então considerar como valor aquilo que ele obtém entre as diferentes opções disponíveis, levando em conta os custos incorridos. A empresa, através de uma adequada combinação de fatores, busca a geração e percepção de valor pelo cliente, buscando posicionar-se como a melhor oferta, pois o ideal de gerar valor para o cliente é atender suas necessidades. Oferecer algo diferente, além de suas necessidades básicas, tem o poder de gerar esse valor, porém, o valor só existe se o cliente perceber e reconhecê-lo, e ainda, cada cliente pode reconhecê-lo de forma diferente, ou seja, valor é algo subjetivo. O cliente poderá também considerar o dispêndio de tempo, de energia e o desgaste psicológico decorrente da aquisição do produto.

Para Kotler (1998), as empresas estão enfrentando uma concorrência muito grande e para que continuem conquistando e mantendo seus clientes fiéis é preciso atender e satisfazer às necessidades de cada um. “Uma empresa que deseja vencer precisa de uma filosofia voltada para os consumidores” (Kotler, 1998, p.48). As que podem oferecer valor superior aos seus consumidores vencerão. Para o autor, o consumidor faz sua escolha estimando qual oferta tem maior valor, e valor para o consumidor é “a diferença entre o valor total esperado e o custo total para o consumidor. O valor total esperado pelo consumidor é o conjunto de benefícios previsto por determinado produto ou serviço”. Assim, o consumidor avalia o produto em termos de confiabilidade, durabilidade e desempenho. Ele percebe as diferenças nos serviços oferecidos – entrega, treinamento e manutenção; também percebe se os funcionários são atenciosos e se a imagem da empresa é boa. Depois disto, o consumidor soma todos os valores das cinco fontes: produto, serviços, funcionamento, imagem e custo. Percebe-se, então, se uma empresa oferece ou não maior valor para o consumidor (Kotler, 1998, p.49). Após examinar o valor total, o consumidor examina o custo total, que é maior que o custo monetário. O custo total inclui o tempo de procura e negociação, energia física e os custos psíquicos do comprador, após a compra ou utilização de um serviço, o cliente pode ficar ou não satisfeito e isso depende do desempenho da oferta em relação as suas expectativas. No próximo capítulo será apresentado o método aplicado na pesquisa. Será detalhado o método escolhido, a forma de coleta e os aplicativos utilizados para a obtenção de resultados, que posteriormente serão detalhados.

## **2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A pesquisa de campo é uma fase que é realizada após o estudo bibliográfico, para que o pesquisador tenha um bom conhecimento sobre o assunto, pois é nesta etapa que ele vai definir os objetivos da pesquisa, definir qual é o meio de coleta de dados, tamanho da amostra e como os dados serão tabulados e analisados. Neste capítulo será apresentado o método de pesquisa escolhido, os instrumentos a serem utilizados, de que forma serão utilizados e posteriormente analisados, além de descrever a população que será abordada na pesquisa para a obtenção dos dados.

### **2.1 Método escolhido**

O método de pesquisa escolhido foi a descritiva com análise dos dados quantitativo, do tipo Survey, por que permite aplicar um questionário elaborado de forma estruturado, visando uma certa padronização, o qual permitirá a obtenção de informações sobre as percepções e opiniões de um determinado número de clientes. Seu método simples de aplicação e a confiabilidade das respostas permitirão descrever as características de grupos relevantes, estimar a porcentagem em uma população específica. Poderá também determinar as variáveis de Marketing associadas. Este método é mais utilizado, segundo Malhotra (2006), pois oferece opções fixas de resposta, pois é fundamental que as opções de resposta do questionário tenham a possibilidades de respostas esperadas e com possibilidade de fazer previsões específicas.

A pesquisa descritiva possui um enunciado claro do problema, permite hipóteses específicas, pode se ter em detalhes as informações das necessidades. Com a intenção de medir a percepção de um grupo de pessoas, este método se faz a melhor escolha, para obter os resultados desejados, em função do tamanho da população e pelo tamanho da amostra (MALHOTRA, 2006).

### **2.2 Instrumentos de coleta de dados**

Numa pesquisa descritiva podem ser utilizados questionários, entrevistas, observação participante e análise de conteúdos, a escolha do método e técnica utilizada, depende do objetivo da pesquisa, dos recursos financeiros disponíveis, da equipe e elementos no campo da investigação. A elaboração de um questionário constitui um passo importante no planejamento da pesquisa, o questionário é um conjunto de perguntas, que a pessoa lê e responde com ou sem a presença de um entrevistador e segundo Malhotra (2006) ele tem três objetivos: traduzir a informação desejada em um conjunto de questões específicas e que o entrevistado tenha a possibilidade de responder; o questionário deve motivar e entusiasmar o entrevistado para que ele se envolva no assunto abordado, cooperando e respondendo fidedignamente as questões; e por fim o questionário deve minimizar as possibilidades de erros de resposta.

Ainda segundo Malhotra (2006), as perguntas estruturadas permitem especificar o conjunto de respostas e o formato da resposta, podendo ser de múltipla escolha. Em perguntas de múltipla escolha o pesquisador apresenta um elenco de respostas e o entrevistado terá que optar por uma delas, estas então, devem abranger todas as escolhas possíveis, para que o entrevistado não fique com dúvidas. Caso se verifique que as respostas possíveis são numerosas, então dividir o assunto em mais de uma questão. A partir deste momento será testado o questionário a um pequeno grupo de dez clientes, para determinar a aceitação, possíveis dificuldades quanto à compreensão às perguntas.

É importante salientar que os entrevistados devem ter algo a dizer, para que as informações coletadas produzam informações consistentes e regem resultados satisfatórios. A pesquisa optou pelo uso do questionário estruturado não disfarçado. Os principais fatores que explicam esta escolha estão a pouca disponibilidade de recursos e de pessoas para realizar uma pesquisa com amostra grande por entrevista, curto espaço de tempo para realização da pesquisa, análise dos dados e divulgação dos resultados, além das vantagens descritas anteriormente (MALHOTRA, 2006).

### **2.3 A amostra do Instrumento de pesquisa**

Para obter todas as informações e receber todas as respostas, seria necessário entrevistar todos os clientes, porém esta atitude é insensata, tal procedimento inviabilizaria este trabalho de pesquisa, devido ao elevado custo financeiro, ao tempo que deveria ser disponibilizado e a possibilidade de que muitos clientes não seriam abordados, ou por não

comparecer a agência ou por estarem em momento diferente do entrevistador. Daí para atingir o objetivo mais próximo possível do ideal e que seja viável economicamente em um curto espaço de tempo, basta fazer a pesquisa a uma pequena amostra. Porém a escolha desta amostra é de suma importância, segundo Malhotra (2006) a elaboração começa com a população alvo, esta população deve ser definida com precisão, pois a imprecisão irá conduzir a erros e enganos.

O planejamento de uma amostragem começa com a escolha da população alvo, ela deve ser definida com precisão e esta definição envolve a tradução da definição do problema em uma afirmação precisa de quem deve ou não deve ser incluído na amostra. Malhotra (2006) A população é o agregado ou soma todos os elementos que compartilham e tem características comuns dentro do problema apresentado e deve ser definida pelo objeto sobre o qual se deseja a informação, no caso o entrevistado, este elemento deve estar disponível pra ser entrevistado, os entrevistados devem estar ao alcance geograficamente falando e o tempo deve ser suficiente para que todos os entrevistados possam responder todas as perguntas.

O tamanho da amostra diz respeito ao número de elementos a serem incluídos no estudo, esta escolha é complexa e envolve várias considerações de ordem quantitativa e qualitativa. Para determinar o tamanho da amostra, o pesquisador deve especificar primeiro qual será o nível de precisão e o grau de confiança. O tamanho da amostra também pode ser influenciado pelo tamanho médio de amostras em estudos semelhantes, estas mostras podem ter sido determinadas com base na experiência e então serviriam com diretrizes elementares, mas ainda assim seriam influenciadas pelas limitações de tempo e recursos disponíveis (MALHOTRA, 2006).

A determinação do tamanho da amostra levou em consideração o tempo disponível que o entrevistador terá disponível, os recursos financeiros alocados e se baseando na média dos tamanhos de amostras feitas em estudos semelhantes

A população de respondentes foi de 270 clientes, o que corresponde a 5% dos clientes possuidores de conta corrente ativa. Como há um funcionário com as funções de prestar as primeiras informações na chegada do cliente às dependências da agência, este mesmo funcionário fez a apresentação do questionário e solucionou eventuais dúvidas. A abordagem se deu aleatoriamente aos clientes que adentraram a sala de autoatendimento, desta forma foi possível obter um grupo de respondentes de vários perfis. Como houve alguns usuários não possuidores de conta corrente que fizeram parte do grupo de respondentes, neste caso, estes foram descartados.



## **2.4 Aplicação do instrumento de pesquisa**

A pesquisa teve como foco os clientes usuários da sala de autoatendimento da agência e no ambiente de caixa, sua aplicação se deu diariamente. Deste modo o questionário foi aplicado durante vinte e três dias úteis de um mesmo mês. Esta decisão levou em conta a necessidade de abranger vários grupos de clientes, como aposentados, funcionários públicos, empregados da iniciativa privada e também contemplar os dias específicos de vencimentos de determinados tributos, que desta forma foi possível abranger tanto o período de alto movimento, quanto o de baixo movimento possibilitando a obtenção de informações necessárias para posterior análise dos dados.

Os questionários foram distribuídos aos clientes de forma aleatória e em momentos distintos, não implicando qualquer tipo de controle de horário. Também não houve qualquer distinção entre clientes da agência. A aplicação destes questionários foi de forma direta, no momento da presença do cliente na agência, no ambiente de caixa e na sala de autoatendimento.

No entanto, como há a possibilidade de descarte de alguns questionários, por motivo de erro no preenchimento, foi aplicada a quantidade de 290 questionários. Isto possibilitará a obtenção do número desejado sem que seja necessária nova aplicação.

## **2.5 Análise dos dados**

Após o retorno dos questionários, antes de sua análise, houve a verificação dos dados, codificação e tabulação que consistiu em analisar se todas as questões foram respondidas, e se o respondente seguiu corretamente as instruções de preenchimento, e se existe coerência nas respostas, os questionários com problemas foram descartados. A tabulação significa organizar os dados em tabelas, para serem analisados por processo de técnica de análise estatística. Sua categoria pode ser: mista, cruzada segundo Mattar (1997) a tabulação pode ser feita manualmente, mecânica, eletrônica ou parcialmente manual e eletrônica. Neste trabalho foi realizada tabulação eletrônica, cada questão foi recriada em tabelas no Excel, com uma coluna para cada opção de resposta. No próximo capítulo serão apresentados os dados coletados e os resultados obtidos.

### 3 RESULTADOS

Neste capítulo será apresentada a análise dos dados coletados através dos questionários aplicados. Os dados foram tabulados e serão descritos a seguir em forma de gráficos para facilitar a interpretação. O objetivo está diretamente ligado a percepção do grau de satisfação dos clientes do Banco X, onde os números aqui representados permitirão ter uma visão geral e também individualizada dos principais serviços oferecidos pelo Banco.

A obtenção dos resultados foi obtida nos meses de março e abril de 2011, com a aplicação do questionário aos clientes no momento de sua entrada à sala de autoatendimento.

#### 3.1 Perfil dos respondentes

A expectativa dos clientes em relação ao desempenho dos serviços oferecidos está diretamente ligada ao perfil do cliente. Desta forma se torna necessária as informações que define qual é o perfil dos clientes do Banco X. Com a aplicação de 270 questionários, o objetivo de definir o perfil dos clientes foi alcançado conforme dados apresentados abaixo.

Quanto ao sexo dos entrevistados, se percebe que houve uma busca maior dos homens pelos serviços do Banco, um dos fatores que podem ter influenciado, é que as empresas locais optem por mão de obra masculina.

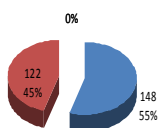
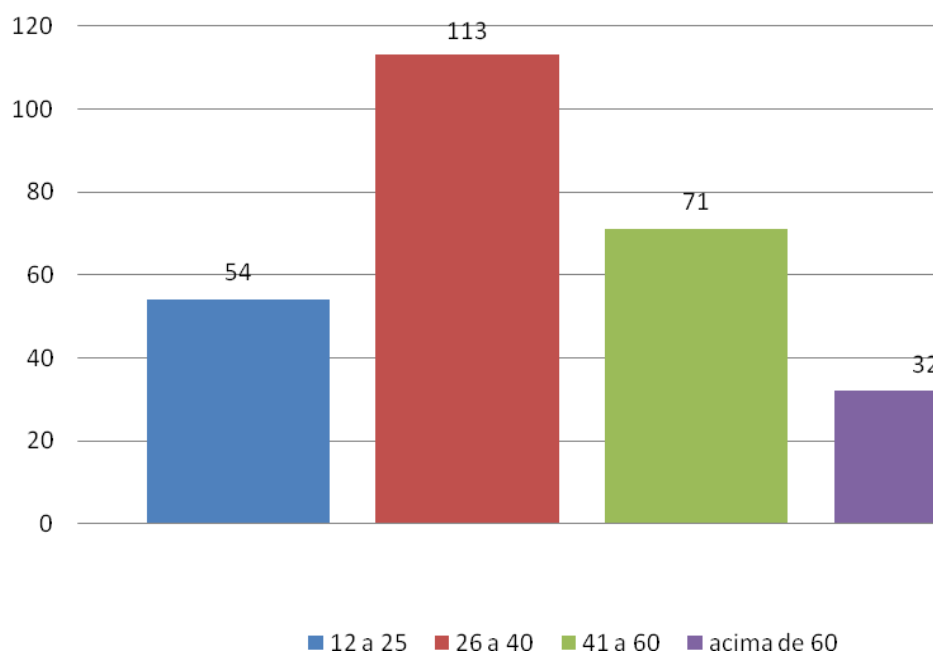


Gráfico 1: Sexo dos entrevistados

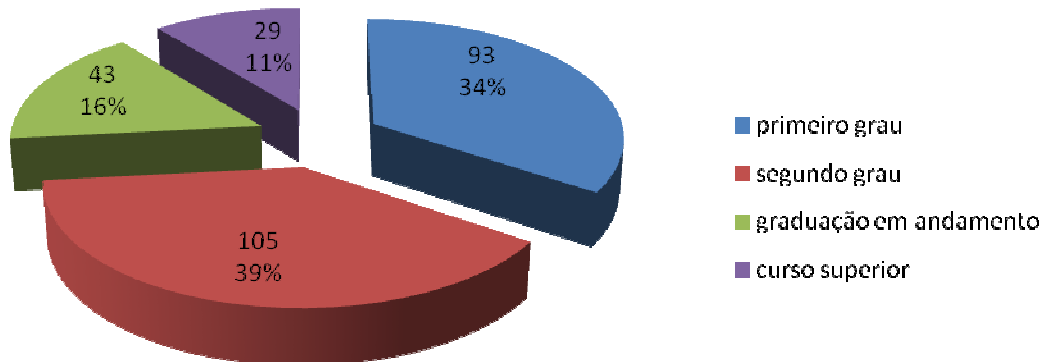
Com relação à faixa etária dos entrevistados, se percebe que a grande maioria está na faixa de 26 a 40 anos o que corresponde a aproximadamente 41, 85%,



**Gráfico 2: Idade dos entrevistados**

Como grandes partes dos clientes também estão inseridos no mercado de trabalho local, esta pode ser um item de influência, para que a maioria dos clientes estarem nesta faixa etária. Verifica-se também um número expressivo, quase 12%, estão na faixa acima de 60 anos, o que leva a crer que este grupo seja de pensionistas ou aposentados. Este grupo em especial sempre tem uma boa perspectiva de negócios, principalmente na linha do crédito pessoal.

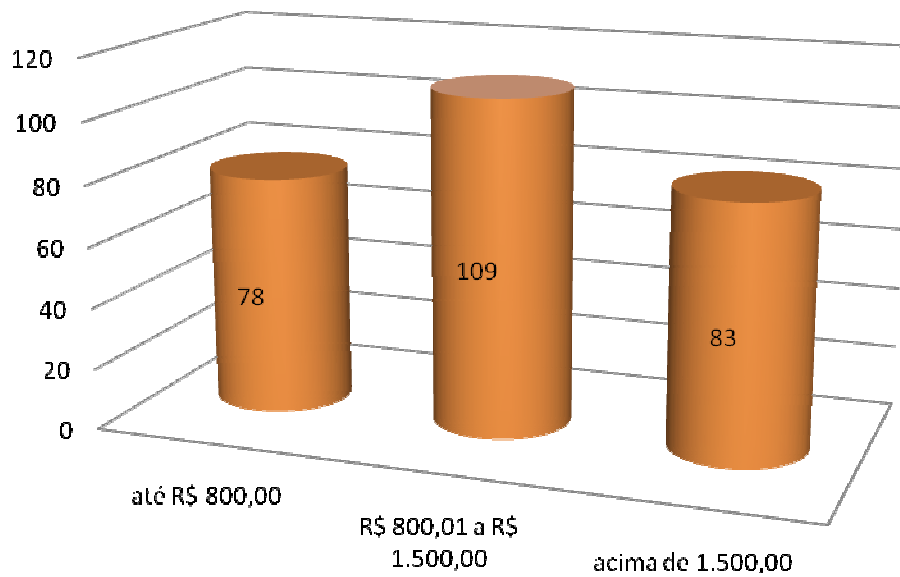
O grau de instrução, como se percebe, prevalece o segundo grau, com 39% dos entrevistados, seguido pelo primeiro grau com 34%, já a graduação em andamento ficou em terceira posição com 16% e com a menor porcentagem, somente 11% estão os entrevistados que já possuem curso superior.



**Gráfico 3: Grau de instrução dos entrevistados**

Como a maioria dos clientes possui boa formação, isto indica também que os clientes do Banco X tendem a ser mais exigentes. Sabendo disso o Banco pode tomar ações que minimizem possíveis descontentamentos.

A faixa de renda que prevaleceu foi a de R\$ 800,00 a 1.500,00, isso corresponde a 40,37% do total de entrevistados, em segundo ficou a faixa acima de R\$ 1.500,00, correspondente a 30,74% e ficando em último a faixa de até R\$ 800,00 que corresponde 28,89%.



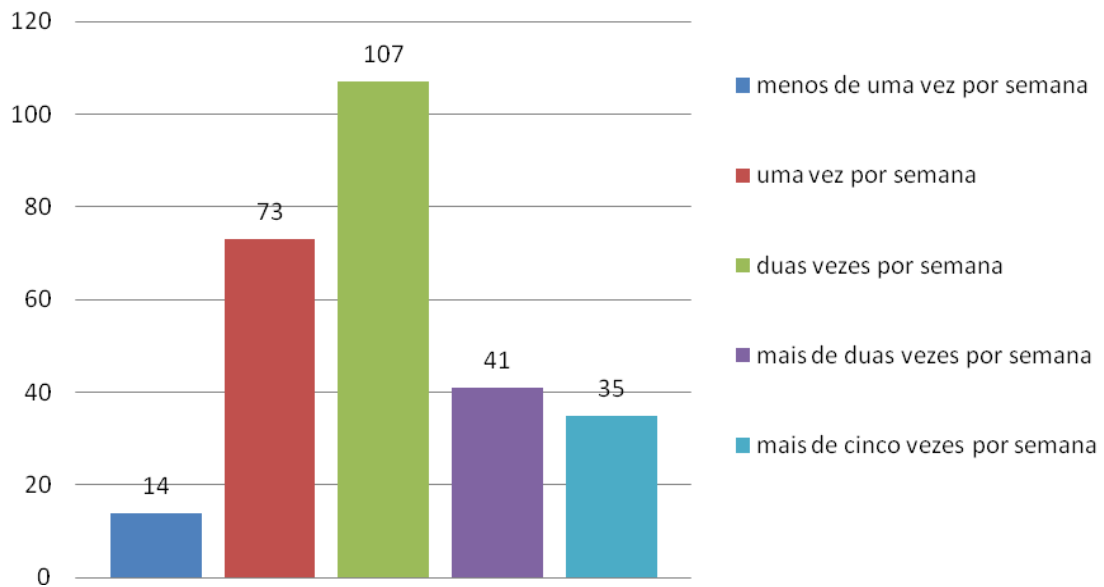
**Gráfico 4: Renda mensal dos entrevistados**

O grupo que influenciou na quantidade de clientes que recebem até R\$ 800,00, foi os clientes que estão na faixa etária acima de 60 anos, isso demonstra que grande parte dos possíveis aposentados ou pensionistas recebem salário mínimo.

### 3.2 Motivos que influenciam na utilização do serviço

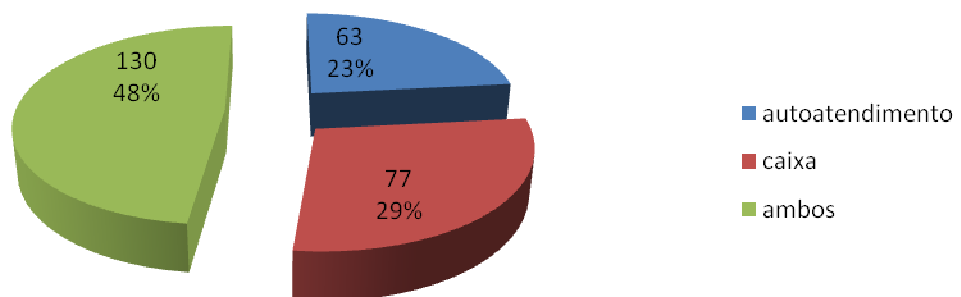
As informações e dados aqui compilados identificam as situações apresentadas pelos clientes. Estas informações identificam em detalhe os motivos que levam o cliente a utilizar, ou não utilizar os serviços de autoatendimento.

A frequência com que os clientes vêm até ao Banco está bem definida, onde a maioria utiliza algum serviço, pelo menos uma vez por semana, pois mais de 66% estão entre uma e duas vezes por semana, se comparada todas as informações, verifica-se que menos de 6% não utiliza os serviços da agência com frequência.



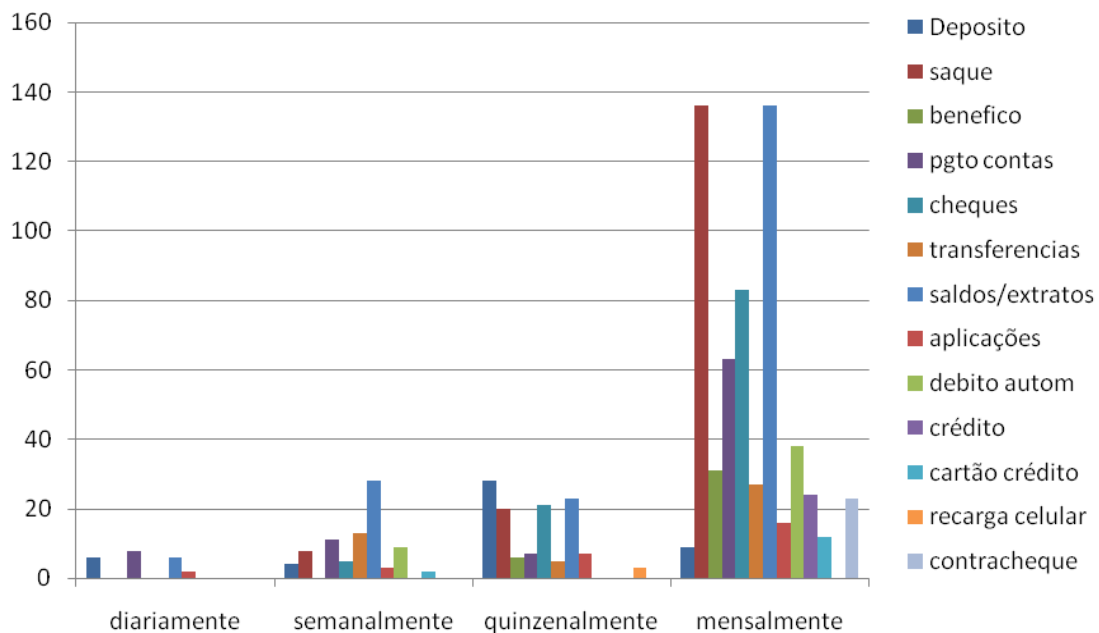
**Gráfico 5: Frequência que o entrevistado vai ao Banco.**

Com relação ao meio utilizado pelos entrevistados, percebe-se que a maioria, de alguma forma, utiliza os serviços de caixa, onde 29% se utilizam somente do caixa e apenas 23% não o utiliza, no entanto a maioria, 48% dos entrevistados, declarou utilizar-se dos dois meios.



**Gráfico 6: Serviço utilizado pelo entrevistado**

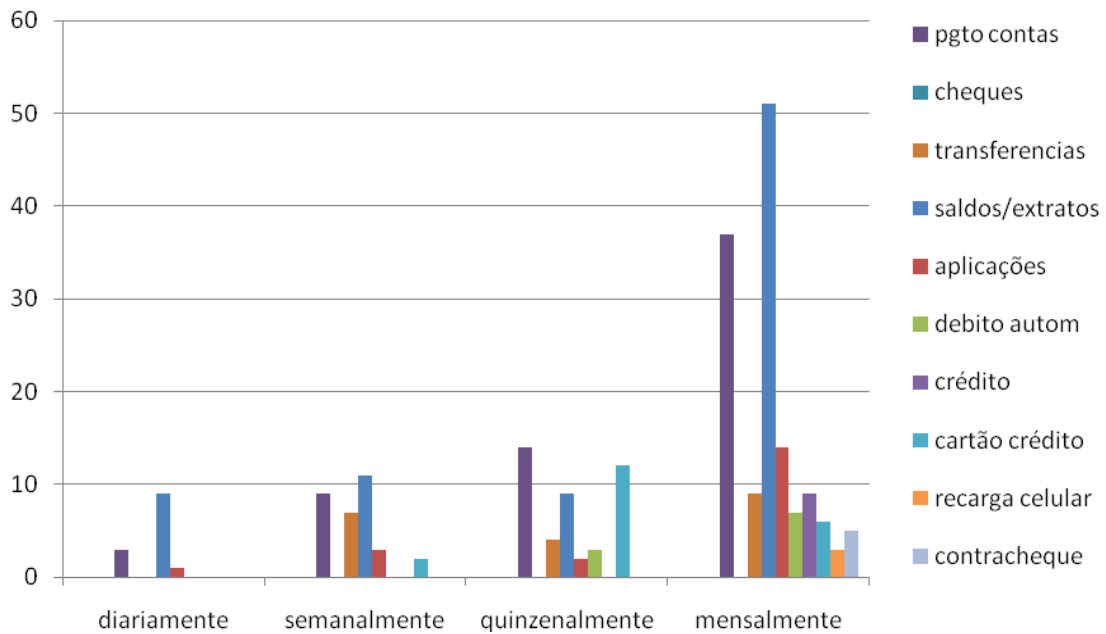
Nos dados abaixo está representado o uso de cada transação nos terminais de autoatendimento e a frequência com que são utilizados. Desta forma nota-se que as transações mais utilizadas são o saque e saldo/extratos. Também, se verifica que estas transações são mais utilizadas mensalmente.



**Gráfico 7: Frequencia nas transações efetuadas nos terminais de autoatendimento TAA**

As transações efetuadas pelos clientes estão bem diversificadas, onde os clientes utilizam a maioria das transações disponíveis. O que chama atenção, é que mesmo havendo um grande fluxo de clientes, poucas pessoas responderam que utilizam o serviço diariamente. Também não há grande utilização semanalmente e quinzenalmente. Esta informação desperta uma questão, porque então há grande fluxo de clientes, independente do dia da semana.

Nos dados abaixo está representado o uso de cada transação via internet e a frequência com que são utilizadas. Desta forma nota-se que as transações mais utilizadas são as de saldo/extrato e pagamento de contas. Também, se verifica que estas transações são mais utilizadas mensalmente.

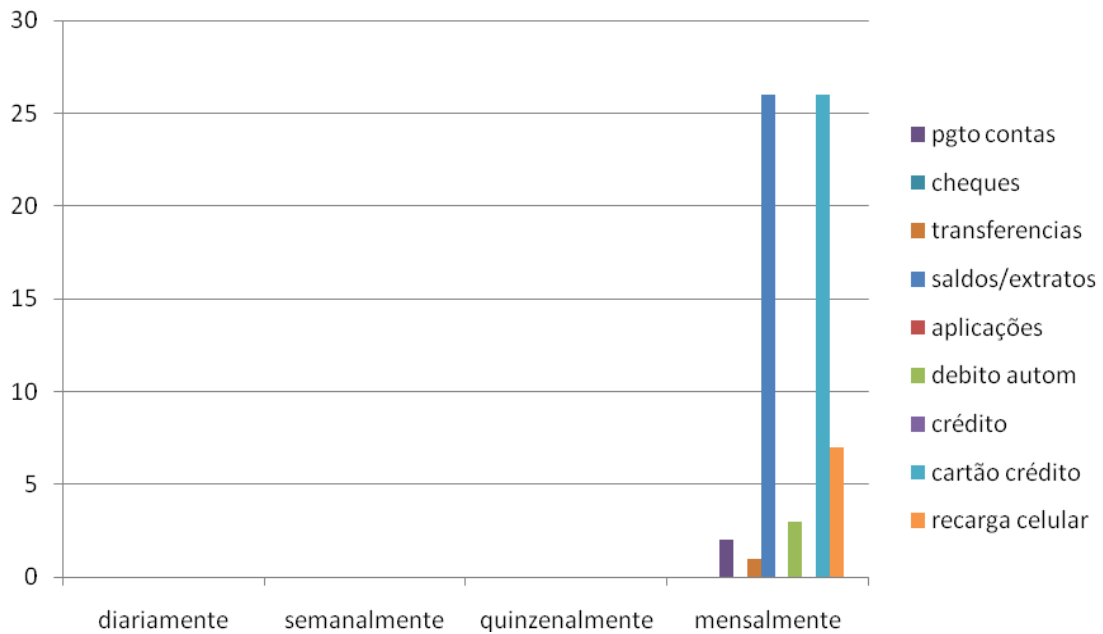


**Gráfico 8: Frequencia nas transações efetuadas pela internet**

O uso da internet está difundido e para aquele que tenha acesso a esta ferramenta, a praticidade e comodidade é um atrativo. Mesmo com as facilidades que a ferramenta disponibiliza, se verifica que o uso é em sua grande maioria quinzenalmente e mensalmente, isso demonstra que o cliente pode estar acessando suas informações bancárias somente quando da sua necessidade.

Nos dados abaixo está representado o uso de cada transação através da central de atendimento 0800 e a frequência com que são utilizados. Desta forma nota-se que as transações mais utilizadas são o saldo/extratos e cartão de crédito. Também, se verifica que estas transações são utilizadas quase que unicamente mensalmente.

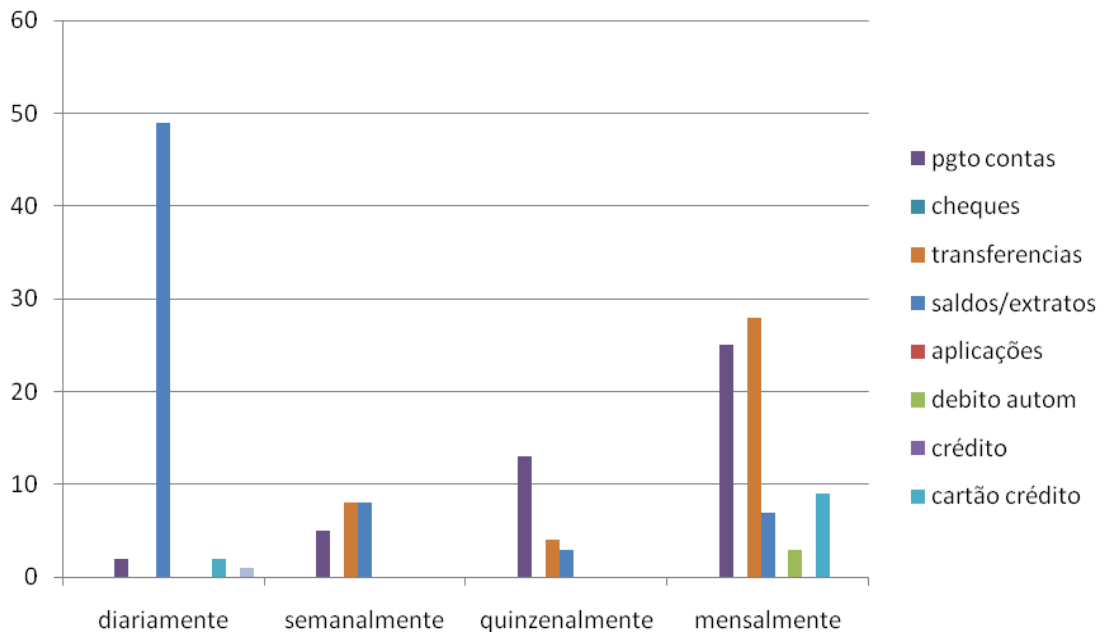




**Gráfico 9: Frequencia nas transações efetuadas pela central 0800**

A utilização deste serviço está bem aquém daquele que poderia se esperar de um serviço rápido, fácil e disponível vinte e quatro horas, sete dias por semana. No gráfico com as informações de porque o cliente não utiliza esta transação, poderá se ter uma noção, porque do pouco uso.

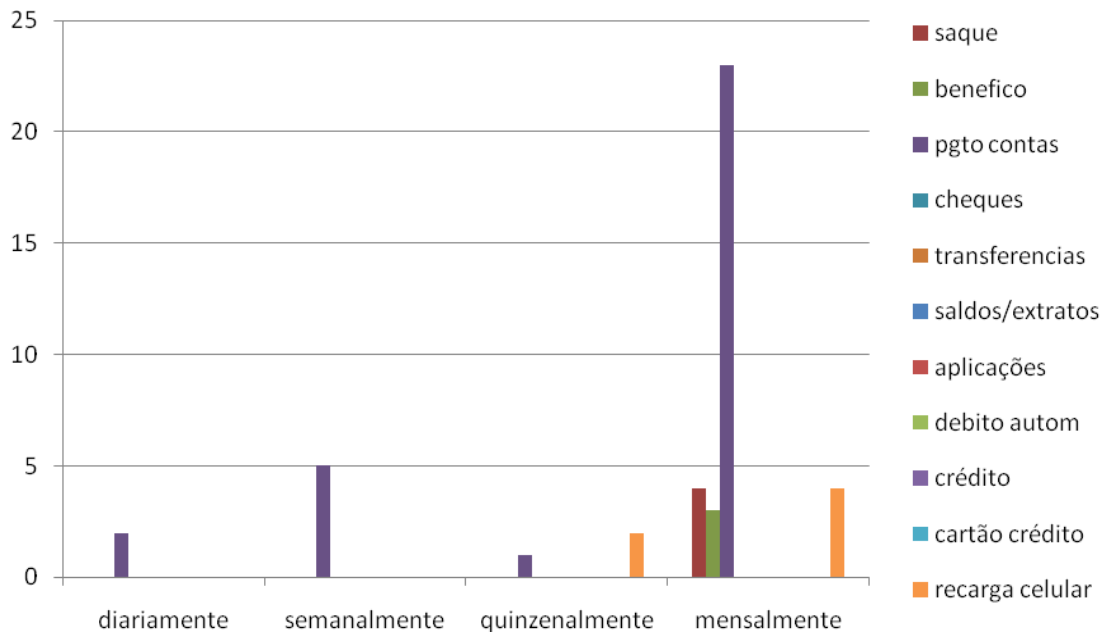
Nos dados abaixo está representado o uso de cada transação através do gerenciador financeiro e a frequência com que são utilizados. Desta forma nota-se que as transações mais utilizadas são as de pagamento de contas, principalmente quinzenalmente e mensalmente e saldo/extratos, o que neste caso ocorre quase que em sua totalidade diariamente.



**Gráfico 10: frequência nas transações efetuadas pelo gerenciador financeiro**

Esta ferramenta é utilizada pelas empresas clientes do Banco X, o seu uso tende a se intensificar no momento que o Banco diminuir ou até eliminar o serviço de malote interno, que é o processamento de documentos pelo caixa, sem a necessidade do cliente ter que passar pela fila de caixa.

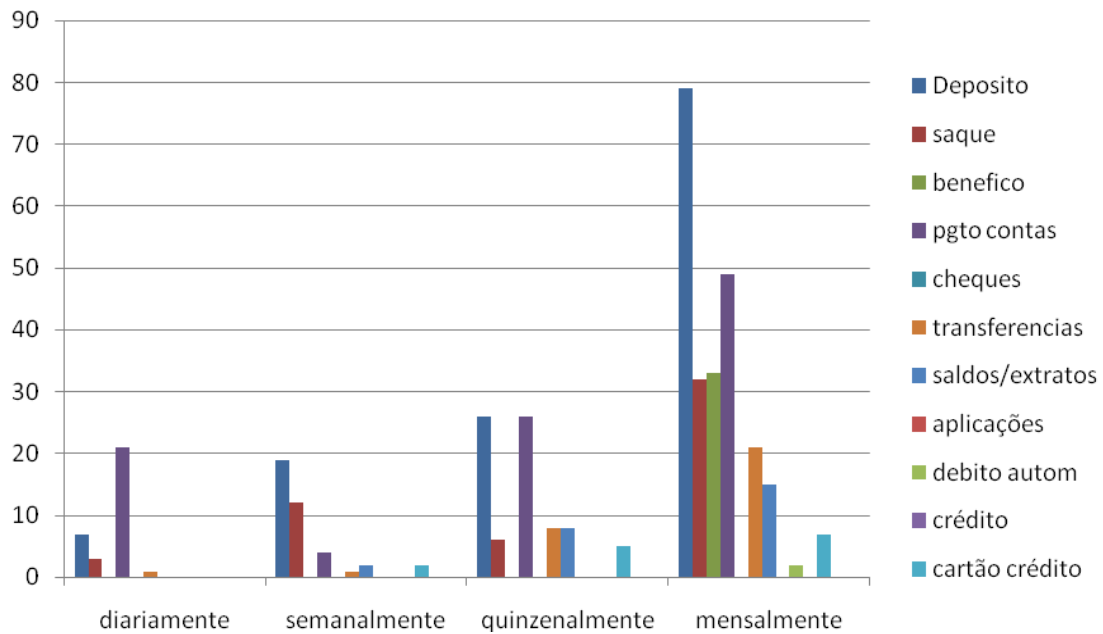
Nos dados abaixo está representado o uso de cada transação através dos correspondentes bancários e a frequência com que são utilizados. Desta forma nota-se que as transações mais utilizadas são as de pagamento de contas, principalmente mensalmente. Porém o que se pode concluir é que este tipo de serviço, apesar do horário diferenciado, é pouco utilizado.



**Gráfico 11: frequência nas transações efetuadas nos correspondentes bancários**

A pouca utilização deve ter influência cultural, já que os clientes não estão habitados a este serviço. Outro fator pode estar ligado à falta de informação das facilidades e de localização deste serviço.

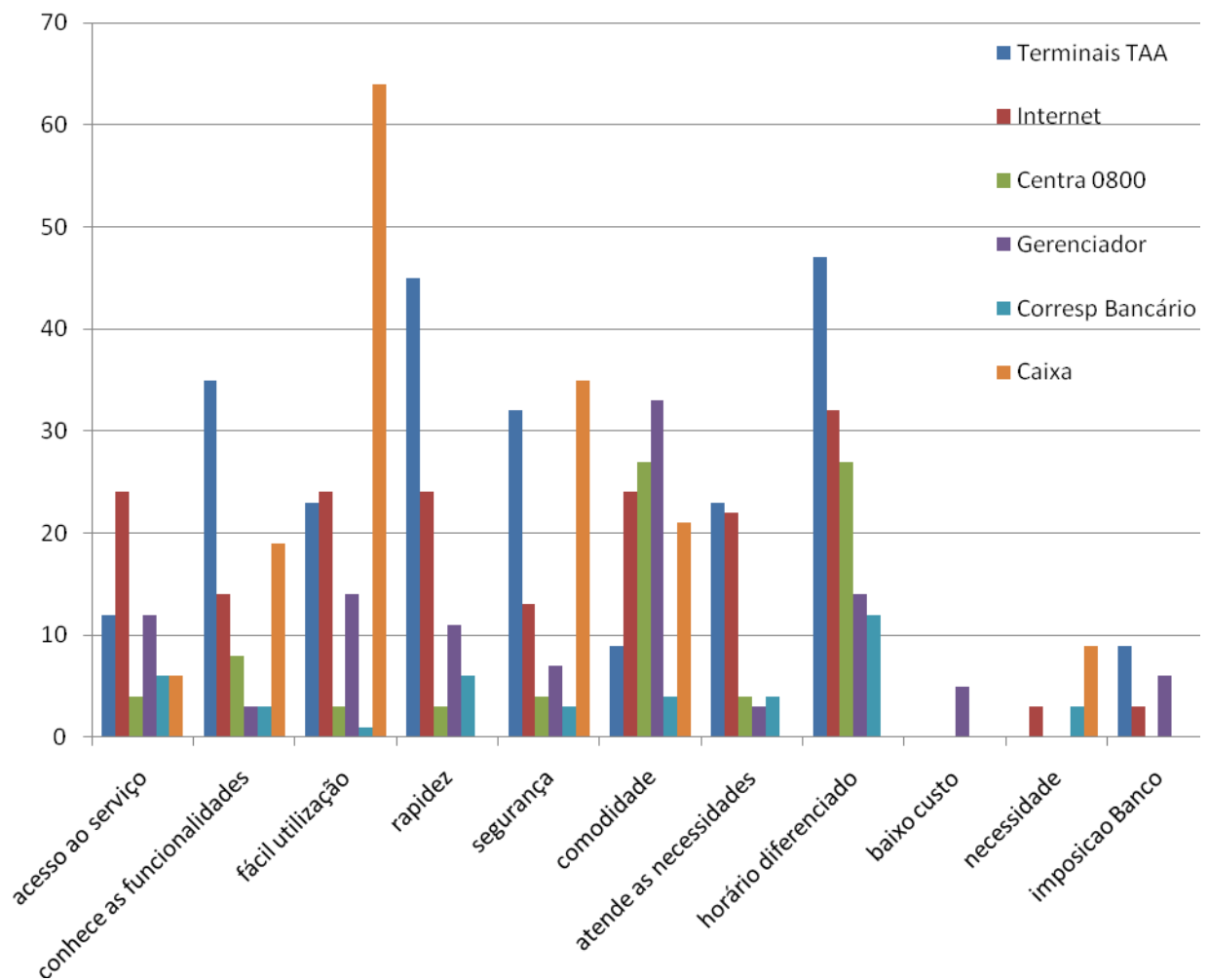
Nos dados abaixo está representado o uso de cada transação efetuada no caixa e a frequência com que são utilizados. Desta forma nota-se que as transações mais utilizadas são depósitos e pagamento de contas, principalmente quinzenalmente e mensalmente. O interessante que se verifica, é que mesmo tendo a opção de fazer depósitos nos terminais de autoatendimento, é a transação maior número.



**Gráfico 12: freqüência nas transações efetuadas no caixa**

Este é o grande gargalo da agência do Banco X, onde apesar das ações já implantadas, os resultados obtidos não foram satisfatórios. Nas informações a seguir apresentadas se buscarão subsídios que possam ajudar na obtenção de soluções para o problema.

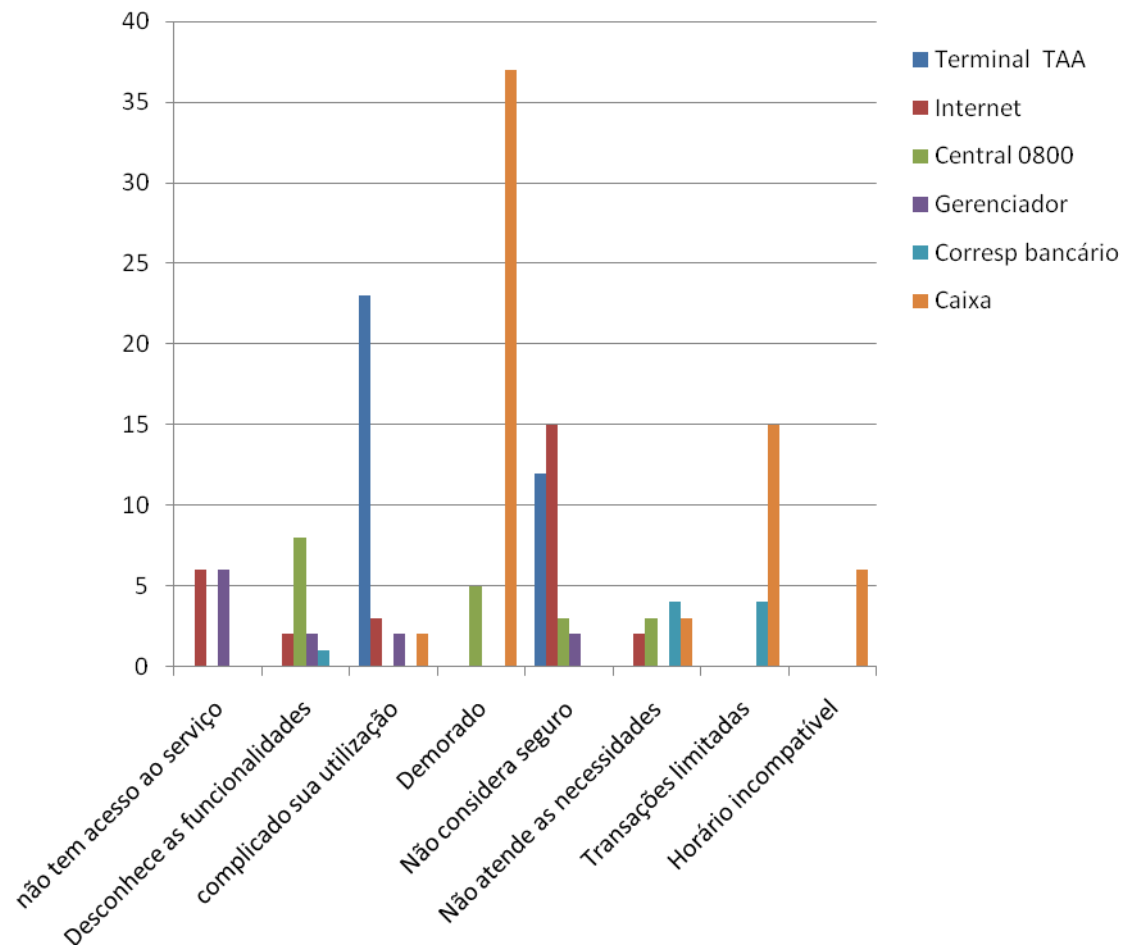
Os dados apurados refletem o motivo que levou o cliente a utilizar o serviço oferecido pelo Banco X. Pelas informações aqui apresentadas, o que menos influencia na escolha do serviço é o custo. Por outro lado a facilidade ao efetuar as transações foi o principal motivo pela escolha do serviço, este motivo influencia diretamente na escolha da utilização do serviço de caixa, abrindo mão da agilidade e rapidez. Já quem utiliza os terminais de autoatendimento decidem utilizar o serviço levando em conta o horário diferenciado e a rapidez, aliada a comodidade.



**Gráfico 13: motivo pelo qual o entrevistado utiliza cada forma de serviço**

Se a facilidade é o que influencia a maioria dos clientes que utilizam os serviços de caixa e este é considerado pelo Banco X como o gargalo, talvez criando certas dificuldades neste atendimento, o Banco consiga seu objetivo.

Os dados apurados refletem o motivo que levou o cliente a não utilizar o serviço oferecido pelo Banco. Pelas informações aqui apresentadas, o que menos influencia na decisão de não utilizar os serviços oferecidos pelo Banco é o horário que este se encontra disponível. Por outro lado a demora no atendimento, basicamente o serviço de caixa, é o principal fator que influencia na não utilização do serviço. Também há um grande número de clientes que consideram o serviço de autoatendimento muito complicado.

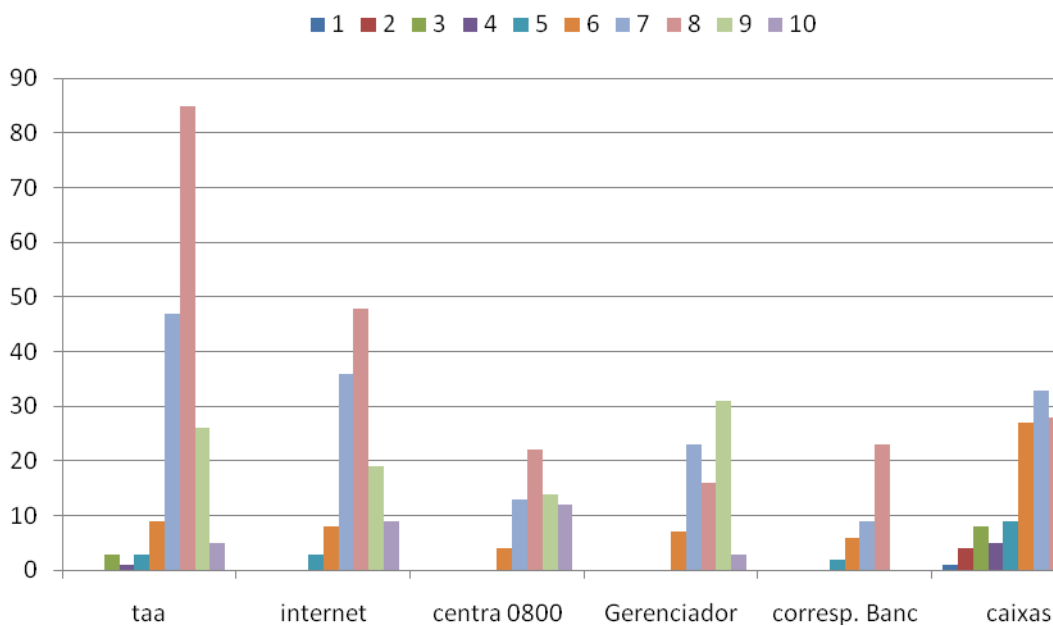


**Gráfico 14: motivo pelo qual o entrevistado não utiliza cada forma de atendimento**

A demora no atendimento não está sendo suficiente para que os clientes deixem de usar o serviço de caixa. Por outro lado a complexidade e a falsa impressão de insegurança são os principais itens apontados, estes itens podem estar forçando o cliente a utilizar o serviço de caixa. Se isso for o ponto, o Banco pode fazer um trabalho focado nesta percepção do cliente, para fazer com que o mesmo tenha uma nova visão. A seguir será apresentado os resultados obtidos em relação ao grau de satisfação do cliente.

### 3.3 Satisfação com os principais serviços bancários

A empresa tem necessidade constante de manter os índices de satisfação o mais elevado possível. Pois a satisfação do cliente leva a um relacionamento positivo, o que proporciona bons negócios e a conseqüente conquista de novos clientes. Porém a complexidade nas relações entre clientes e empresa exige atenção especial, desta forma é fundamental saber qual o grau de satisfação na percepção do cliente. Os dados aqui representados indicam a percepção quanto ao serviço oferecido pelo Banco. Em uma primeira análise nota-se que o serviço que mais gera satisfação é os terminais de autoatendimento TAA, seguido pelo serviço de internet. Já do lado contrário, o serviço que gera maior insatisfação é o de caixa. Isto parece contraditório, pois a quantidade de clientes que utilizam o caixa é superior aos que utilizam os serviços de autoatendimento.



**Gráfico 15: Representa a percepção de satisfação/insatisfação dos entrevistados, onde (1) é totalmente insatisfeito e (10) é totalmente satisfeito.**

De acordo com os dados apresentados, os clientes do Banco X estão em sua maioria satisfeitos com os serviços prestados, pois a grande maioria dos respondentes marcaram acima de 6 e do total, 52% marcaram de 8 a 10. Partindo destas informações pode trabalhar um dos objetivos deste estudo, o que será descrito a seguir.

### **3.4 Como diminuir a utilização dos serviços de caixa**

No gráfico 06 ficou evidenciado que a utilização dos serviços de caixa é superior ao do autoatendimento e no gráfico 12 está demonstrado que as principais transações efetuadas foram depósito e em segundo o pagamento de contas, e a frequência com que o cliente mais utiliza este serviço é mensalmente. Por outro lado no gráfico 15, muitos clientes declararam estar insatisfeitos com este serviço. Como a agência do Banco X possui a opção de depósitos nos terminais de autoatendimento (TAA), a solução pode estar em direcionar os usuários do serviço de caixa, para este serviço. Desta mesma forma, direcionar os pagamentos de contas para os correspondentes bancários.



## 4 CONCLUSÕES

Quando analisados os dados coletados, foi possível atingir o objetivo de identificar o perfil dos clientes do Banco X. As pessoas, em sua maioria têm entre vinte e seis e quarenta anos de idade, possuem o segundo grau completo e tem renda mensal entre oitocentos e mil e quinhentos reais. Há uma pequena diferença entre homens e mulheres, apenas 10%, onde 45% são do sexo feminino e 55% são do sexo masculino.

A frequência com que os clientes vêm ao Banco está concentrada principalmente entre uma a duas vezes por semana, o que corresponde a 66% dos entrevistados. Já o meio de utilização mais utilizado é o serviço de caixa, onde a principal transação efetuada é o pagamento de contas, seguido pelo depósito. Os principais motivos apresentados para a grande utilização dos serviços de caixa são a facilidade de utilização e a sensação de segurança.

Estes clientes também declararam conhecer outros meios de atendimento, porém estes não são utilizados por achar complicado e inseguro, principalmente o serviço dos terminais de autoatendimento e de internet. Este sentimento deve-se a uma questão cultural e também pode ter sido desencadeado um pouco pela falta de acesso ao serviço e em grande parte por desconhecimento. Já os clientes que não utilizam o serviço de caixa destacam a demora no atendimento como principal motivo e a limitação do tipo de transação.

De outro lado, os clientes que declararam utilizar os canais de atendimento alternativo, colocaram como o principal motivo para sua utilização a facilidade e comodidade. Para estes clientes, a agilidade, segurança, horário diferenciado é de grande importância na escolha do serviço. O principal canal de atendimento destes clientes é o autoatendimento, onde 193 entrevistados informaram utilizar-se também deste serviço, o que representa 71,48% do total. Porém destes 193, 130 também utilizam o serviço de caixa o que corresponde a 48,14% do total entrevistado. Já 63 declaram não utilizar de forma alguma o serviço de caixa, constituindo 23,33% dos clientes. As principais transações efetuadas são saldo e extrato, seguido de saques e posteriormente a emissão de folhas de cheques. Esta opção demonstra que o cliente ainda está deixando o cartão de crédito como uma terceira opção na hora da compra.

Aos clientes do Banco X é oferecida ampla opção como forma de atendimento, com um número considerável de transações disponíveis. Um deles é o correspondente bancário, chamado de COBAN, no entanto apesar do atendimento diferenciado, principalmente no que

diz respeito ao horário, verificou-se que este é o serviço com a menor frequência de utilização, com apenas 26 entrevistados declarando ter utilizado o serviço pelo menos uma vez por mês, o que significa que apenas 9,63% também utilizam este serviço. No entanto mais de 50% dos entrevistados utilizam a internet, a central de atendimento e o gerenciador financeiro.

A hipótese de que a utilização dos serviços de caixa de sobressaem aos de atendimento alternativos podem ter base em fatores culturais está evidenciada neste estudo. Desta forma, uma maior divulgação dos serviços alternativos de atendimento, efetuada pelo Banco X e direcionada ao público que utiliza o serviço de caixa, poderá diminuir o fluxo neste atendimento.

Com relação à satisfação dos clientes, a percepção é que a grande maioria está satisfeita com o atendimento do Banco X. Pois na escala de um a dez onde um é totalmente insatisfeito e dez é totalmente satisfeito, apenas 5,67% dos entrevistados assinalaram de um a cinco e mais de 52% assinalaram entre oito e dez. Apesar da central de atendimento ser o serviço menos utilizado, já a satisfação do cliente com este serviço é bem elevado, pois 100% dos que declaram utilizar este serviço, assinalaram entre seis e dez. Em seguida está o gerenciador financeiro que também teve 100% acima cinco, já o caixa ficou com o pior desempenho onde 20,14% dos clientes que utilizam este serviço, assinalaram de um a cinco.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo teve como objetivo, identificar o perfil dos clientes do banco X o que foi atingido em sua plenitude, dentro dos recursos disponíveis. O objetivo de identificar os motivos que o cliente a utilizar em número maior o serviço de caixa, o que ficou explicitado nos números apresentados. O objetivo de medir o grau de satisfação, o que também pode ser facilmente verificado através do gráfico, inclusive com a percepção individual por serviço prestado. Já o objetivo de obter possíveis soluções, este não foi atingido, necessitando de análises mais aprofundadas e testar possíveis soluções. No entanto após analisar os dados aqui apresentados, é possível sim apresentar algumas sugestões, que depois de testadas poderão se refletir ou originar possíveis soluções:

- Orientar o funcionário com atribuição de fazer a triagem, no momento da entrada do cliente na agência, para que o mesmo identifique a real necessidade do cliente e o seja direcionado para o serviço que atenda o desejo do cliente e potencialize a atuação do Banco;

Desta forma o funcionário deverá ter a capacidade de redirecionar o atendimento do caixa para um dos atendimentos alternativos;

- Conscientização de todos os funcionários da importância do uso dos canais alternativos, para que os mesmos atuem de forma proativa, em cada contato com o cliente, demonstrando a eles as facilidades de cada serviço;

- Fazer um novo estudo, tendo este como base, após a implantação de melhorias, com o objetivo de verificar sua eficácia e também para determinar se os dados aqui apresentados tiveram alterações significativas;

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERRY & PARASURAMAN, **Serviços de Marketing: Competindo através da qualidade.** S.Paulo, Maltese 1995

CHURCHILL, Gilbert A. e PETER, Paul J. **Marketing: criando valor para os clientes.** São Paulo: Saraiva, 2000.

DAY, George S. **Estratégia voltada para o mercado: processos para a criação de valor dirigido ao cliente.** Rio de Janeiro, Record, 1992.

FERREIRA, Norberto. **O fator humano nas vendas & negociações.** Recife. Ed., do Autor, 1997.

GORDON, I. **Marketing de relacionamento: estratégia, técnicas e tecnologia para conquistar clientes e mantê-los para sempre.** São Paulo: futura, 1998.

GUMMESSON, Evert. **Total relationship marketing.** Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999.

HOFFMAN, K. Douglas. **Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos.** São Paulo: Pioneira, 2003.

KOTLER, P; **Princípios de marketing.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1993.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing - 10ª edição.** São Paulo, Pearson, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip & ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing.** Rio de Janeiro, Printice-Hall do Brasil, 1998.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing.** Tradução: Monica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes, Cláudia, Cláudia Freire; Revisão Técnica: Dilson Gabriel dos Santos. 12ª Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada.** Tradução: Laura Bocco. 4ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2006

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento.** São Paulo: Atlas, 1997.

OLIVER, R. **Satisfaction: A Behavioral Perspective on the consumer.** New York: McGraw Hill, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. **Administração Estratégica na Prática**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

REICHHELD, F. F. **A estratégia da lealdade**. 2º ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

SEMENIK, R. J.; BAMOSSY, G. J. **Princípios do marketing: uma perspectiva global**. São Paulo: Makron Books, 1995

SOLOMON, Michael R. O comportamento do consumidor. Bookman Editora. 2002.

<http://www.webartigos.com/articles>

## APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO

### QUESTIONÁRIO

Você estará respondendo as questões abaixo para obtenção de informações que comporão um trabalho de graduação e que para ter o efeito desejado, as respostas devem expressar a sua realidade.

#### Com que frequência você vem ao Banco X?

- ( ) menos de uma vez por semana ( ) uma vez por semana ( ) duas vezes na semana  
 ( ) mais de duas vezes na semana ( ) mais de cinco vezes na semana

Qual opção de atendimento você utiliza?

- ( ) só utilizo o autoatendimento ( ) só utilizo o caixa ( ) utilizo ambos

No quadro abaixo responda quais as operações e com que frequência você às utiliza, respondendo da seguinte forma: assinale somente as opções que você utiliza, marcando a letra correspondente a frequência:

**D** para Diariamente; **S** Semanalmente; **Q** Quinzenalmente; **M** Mensalmente

	Terminais TAA	Internet	0800	Gerenc. Financ.	Corresp. Bancário	Caixa
Depósito						
Saque						
Benefício						
Pagamento de contas						
Cheques						
Transferências						
Saldos/extratos						
Aplicações						
Debito automático						
Crédito pessoal						
Cartão de crédito						
Recarga de celular						
Contracheque						
Outro..... .....						

No quadro abaixo você deve assinalar com **X** o motivo pelo qual utiliza cada forma de atendimento e considere apenas aquelas que você já sinalizou na tabela anterior.

	Terminais TAA	Internet	0800	Gerenc. Financ.	Corresp. Bancário	Caixa
Por ter acesso ao serviço						
Conhecimento das funcionalidades						
De fácil utilização						
Mais rápido						
Considera seguro						
Pela comodidade						
Transações atendem as necessidades						
Horário diferenciado						
Pelo baixo custo						
Por necessidade						
Por imposição do Banco						
Outros: _____ _____						

No quadro abaixo você deve assinalar com **X** o motivo pelo qual NÃO utiliza cada forma de atendimento.

	Terminais TAA	Internet	0800	Gerenc. Financ.	Corresp. Bancário	Caixas
Não tem acesso ao serviço						
Desconhece as funcionalidades						
Acha complicada sua utilização						
Acha o serviço demorado						
Não considera seguro						
Não atende às necessidades						
As transações são limitadas						
Horário incompatível						
Outro..... .....						





## ANEXOS

### Anexo A: Perfil dos respondentes

Resultado obtido após a tabulação dos dados obtidos com a aplicação dos questionários.

<b>Sexo</b>	
Masculino	148
Feminino	122
<b>Total</b>	<b>270</b>

<b>Idade</b>	
12 a 25 anos	54
26 a 40 anos	113
41 a 60 anos	71
Mais de 60 anos	32
<b>Total</b>	<b>270</b>

<b>Escolaridade</b>	
1º grau	93
2º grau	105
3º em andamento	43
Superior completo	29
<b>Total</b>	<b>270</b>

<b>Renda mensal</b>	
Até R\$ 800,00	78
Até R\$ 1500,00	109
Acima de R\$ 1500,00	83
<b>Total</b>	<b>270</b>

### **Anexo B: Frequencia e preferência pelo meio de atendimento**

Os números abaixo apresentados se referem à frequência com que os clientes comparecem até a agência bancária.

Freqüência semanal	
Menos uma vez na semana	14
Uma vez na semana	73
Duas vezes na semana	107
Mais de duas na semana	41
Mais de cinco na semana	35
<b>Total</b>	<b>270</b>

Os números abaixo apresentados se referem à preferência pelo meio de atendimentos.

Opção de atendimento	
Só autoatendimento	63
Só caixa	77
Ambos	130
<b>Total</b>	<b>270</b>

### Anexo C: Frequencia por transação

Os números abaixo apresentados se referem à frequência com que os clientes utilizam cada transação.

<b>Frequencia de utilização dos terminais de autoatendimento TAA</b>					
<b>Transação</b>	<b>Diária</b>	<b>Semanal</b>	<b>Quinzenal</b>	<b>Mensal</b>	<b>Total</b>
Depósitos	6	4	28	9	47
Saques		8	20	136	164
Benefício INSS			6	31	37
Pagamento contas	8	11	7	63	89
Cheques		5	21	83	109
Transferência		13	5	27	45
Saldo/Extratos	6	28	23	136	193
Aplicações	2	3	7	16	28
Debito automático		9		38	47
Crédito pessoal				24	24
Cartão crédito		2		12	14
Recarga celular			3		3
Contracheque				23	23

<b>Frequencia de transações efetivadas via Internet</b>					
<b>Transação</b>	<b>Diária</b>	<b>Semanal</b>	<b>Quinzenal</b>	<b>Mensal</b>	<b>total</b>
Pagamento contas	3	9	14	37	63
Transferência		7	4	9	20
Saldo/Extratos	9	11	9	51	80
Aplicações	1	3	2	14	20
Debito automático			3	7	10
Crédito pessoal				9	9
Cartão crédito		2	12	6	20
Recarga celular				3	3
Contracheque				5	5

<b>Frequencia de transações originadas através da Central 0800</b>					
<b>Transação</b>	<b>Diária</b>	<b>Semanal</b>	<b>Quinzenal</b>	<b>Mensal</b>	<b>Total</b>
Pagamento contas				2	2
Transferência				1	1
Saldo/Extratos				26	26
Aplicações					
Debito automático				3	3
Crédito pessoal					
Cartão crédito				26	26
Recarga celular				7	7
Contracheque					

<b>Frequencia de transações efetivadas Gerenciador Financeiro</b>					
<b>Transação</b>	<b>Diária</b>	<b>Semanal</b>	<b>Quinzenal</b>	<b>Mensal</b>	<b>Total</b>
Pagamento contas	2	5	13	25	<b>45</b>
Transferência		8	4	28	<b>40</b>
Saldos/Extratos	49	8	3	7	<b>67</b>
Aplicações					
Debito automático				3	<b>3</b>
Credito pessoal					
Cartão crédito	2			9	<b>11</b>
Recarga celular					

<b>Frequencia com que o cliente utiliza o serviço do Correspondente Bancário</b>					
<b>Transação</b>	<b>Diária</b>	<b>Semanal</b>	<b>Quinzenal</b>	<b>Mensal</b>	<b>Total</b>
Depósitos					
Saques				4	<b>4</b>
Benefício INSS				3	<b>3</b>
Pagamento contas	2	5	1	23	<b>31</b>
Transferência					
Saldos/Extratos					
Aplicações					
Debito automático					
Credito pessoal					
Cartão crédito					
Recarga celular			2	4	<b>6</b>
Contracheque					

<b>Frequencia de transações efetivadas via bateria de caixas</b>					
<b>Transação</b>	<b>Diária</b>	<b>Semanal</b>	<b>Quinzenal</b>	<b>Mensal</b>	<b>Total</b>
Depósitos	7	19	26	79	<b>131</b>
Saques	3	12	6	32	<b>53</b>
Benefício INSS				33	<b>33</b>
Pagamento contas	21	4	26	49	<b>100</b>
Cheques					
Transferência	1	1	8	21	<b>31</b>
Saldos/Extratos		2	8	15	<b>25</b>
Aplicações				2	<b>2</b>
Debito automático					
Credito pessoal					
Cartão crédito			2	5	<b>7</b>
Recarga celular					
Contracheque					

**Anexo C: Motivo que faz com que o cliente utilize ou deixe de utilizar o serviço.**

Os números abaixo apresentados refletem as respostas obtidas na coleta de dados onde foi perguntado ao respondente qual o motivo que o leva a utilizar cada serviço e também o que o leva a deixar de utilizar certo serviço.

<b>Motivo que influencia na escolha do serviço a ser utilizado</b>							
	TAA	Internet	0800	Gerenc. Financ.	Corresp. Bancário	Caixas	Total
Acesso ao serviço	12	24	4	12	6	6	<b>64</b>
Conhece as funcionalidades	35	14	8	3	3	19	<b>82</b>
De fácil utilização	23	24	3	14	1	64	<b>129</b>
Mais rápido	45	24	3	11	6		<b>89</b>
Seguro	32	13	4	7	3	35	<b>94</b>
Comodidade	9	24	27	33	4		<b>97</b>
Atende às necessidades	23	22	4	3	4	21	<b>77</b>
Horário diferenciado	47	32	27	14	12		<b>132</b>
Baixo custo				5			<b>5</b>
Por necessidade		3			3	9	<b>15</b>
Imposição do banco	9	3		6			<b>18</b>

<b>Motivo que influencia para a não utilização do serviço</b>							
	TAA	Internet	0800	Gerenc. Financ.	Corresp. Bancário	Caixas	Total
Não tem acesso		6		6			<b>12</b>
Desconhecimento		2	8	2	1		<b>13</b>
Complicado	23	3		2		2	<b>30</b>
Demorado			5			37	<b>42</b>
Inseguro	12	15	3	2			<b>32</b>
Não atende às necessidades		2	3		4	3	<b>12</b>
Transações limitadas					4	15	<b>19</b>
Horário incompatível						6	<b>6</b>

### Anexo D: Satisfação do cliente

Os números abaixo apresentados refletem as respostas obtidas na coleta de dados onde foi perguntado ao respondente qual o grau de satisfação com cada serviço oferecido pelo Banco X, onde (1) seria totalmente insatisfeito e (10) seria totalmente satisfeito

	<b>Totalmente insatisfeito</b>				<b>Totalmente satisfeito</b>						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
TAA			3	1	3	9	47	85	26	5	<b>179</b>
Internet					3	8	36	48	19	9	<b>123</b>
0800	1					4	13	22	14	12	<b>66</b>
Gerenc.						7	23	16	31	3	<b>80</b>
Corresp					2	6	9	23			<b>40</b>
Caixas	1	4	8	5	9	27	33	28	16	3	<b>134</b>