

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS
FINANCEIROS**

Fernanda Eymael

**PESQUISA DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES: CARTEIRA FEDERAL
DA AGÊNCIA X - BANCO ALFA**

Porto Alegre

2011

Fernanda Eymael

**PESQUISA DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES: CARTEIRA FEDERAL
DA AGÊNCIA X - BANCO ALFA**

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

Orientadora: Daniela Callegaro de Menezes

Tutor Orientador: Martin De La Martinière Petroll

Porto Alegre

2011

Fernanda Eymael

**PESQUISA DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES: CARTEIRA FEDERAL
DA AGÊNCIA X - BANCO ALFA**

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

Aprovado em ____ de _____ de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.

Prof

DEDICATÓRIA

A minha família, pelo apoio e incentivo irrestritos, pela motivação, confiança, respeito, liberdade e por acreditarem sempre em mim. Amo vocês!

AGRADECIMENTOS

A minha família, pelo incentivo constante e por serem os incentivadores dos meus sonhos e por vibrarem comigo a cada nova conquista.

Aos colegas e amigos, pelos momentos que compartilhamos no decorrer de toda a caminhada e, em especial, à Cleide Mara Duflot, Fabiana Bento Pereira da Fonseca e Inácio Menezes Cardoso, pela parceria e apoio que foram fundamentais para a conclusão deste curso.

Aos clientes da agência onde trabalho, que se dispuseram a contribuir para o resultado deste trabalho e sem os quais, esta pesquisa não teria sentido.

A todos aqueles que estiveram sempre por perto me auxiliando e estimulando, e aos que, mesmo não estando por perto, sei que torceram e acreditaram em mim.

EPÍGRAFE

“O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence obstáculos, no mínimo fará coisas admiráveis.”

José de Alencar

RESUMO

Num mercado que a cada dia se torna mais competitivo, a busca por padrões de excelência e a completa satisfação das necessidades dos clientes exige das empresas o constante aprimoramento de seus produtos e serviços. No setor bancário não é diferente. Com tantas opções disponíveis, os clientes podem escolher àquelas que melhor atendam às suas necessidades. Assim, observa-se a necessidade de um conhecimento mais amplo sobre o que pensa e o que espera o cliente em relação aos diversos aspectos do serviço, pois desta forma o Banco poderá efetuar mudanças, buscando oferecer produtos e serviços que atendam às necessidades dos clientes. Por esse motivo, desenvolveu-se uma pesquisa de Satisfação dos Clientes da Agência X do Banco Alfa. O objetivo principal deste trabalho foi diagnosticar a satisfação dos clientes da Carteira Federal desta Instituição, em relação ao atendimento prestado pela agência. Para a realização deste trabalho, utilizou-se uma pesquisa exploratória do tipo qualitativa, e o instrumento de coleta de dados escolhido foi o de entrevistas em profundidade, com perguntas abertas e roteiro semi-estruturado. O resultado apurado abrange a identificação da satisfação dos clientes da carteira federal, quanto ao atendimento prestado pelos funcionários da agência, tanto no atendimento por telefone, quanto via e-mail e também em relação ao uso do Gerenciador Financeiro ou AASP (Autoatendimento Setor Público), além de conhecer os pontos positivos e negativos considerados pelos clientes em relação ao atendimento da Agência. Os resultados encontrados demonstraram satisfação ou muita satisfação em relação aos itens analisados. Contudo, é importante informar que, por se tratar de um estudo com cliente apenas de uma carteira (federal), não é possível extrapolar o resultado da pesquisa para todos os clientes da agência X. Porém, o resultado é um bom indicativo da satisfação dos mesmos e os resultados poderão servir de base para futuras ações do Banco, visando à melhoria de atendimento a seu público.

Palavras-chave: Satisfação do Cliente; Marketing Bancário; Serviço; Marketing de Relacionamento.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil dos Entrevistados.....	29
--	----

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. Questão de Pesquisa	11
3. Objetivos.....	11
3.1 Objetivo Geral.....	11
3.2 Objetivos Específicos	11
4. Justificativa	12
5. Estrutura do Trabalho	13
2. QUADRO TEÓRICO	14
2.1 MARKETING	14
2.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	15
2.3 MARKETING DE SERVIÇOS	16
2.3.1 A Qualidade no Serviço.....	18
2.4 MARKETING BANCÁRIO	20
2.5. COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR	22
2.6 SATISFAÇÃO DO CLIENTE	23
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	26
3.1 MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA	26
3.2 INSTRUMENTOS E COLETA DE DADOS	26
3.3 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA	27
3.4 ANÁLISE DOS DADOS	27
4. RESULTADOS	29
4.1 SATISFAÇÃO QUANTO AO ATENDIMENTO PRESTADO	29
4.1.1 Atendimento Telefônico	30
4.1.2 Atendimento Via E-mail.....	31
4.1.3 Gerenciador Financeiro ou Autoatendimento Setor Público (AASP).....	32
4.2 ASPECTOS POSITIVOS E NEGATIVOS EM RELAÇÃO AO ATENDIMENTO	33
4.2.1 Aspectos Positivos Considerados pelos Clientes em Relação ao Atendimento da Agência X	33
4.2.2 Aspectos Negativos Considerados pelos Clientes em Relação ao Atendimento da Agência X.....	34
4.2.3 Satisfação Geral	35
CONSIDERAÇÕES FINAIS	36
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	38
APÊNDICE	40

1. INTRODUÇÃO

Em virtude da concorrência cada dia mais acirrada no setor bancário, faz-se necessário cada vez mais que as organizações conheçam seus clientes, identificando suas necessidades, expectativas e desejos. A incessante busca da melhoria nos serviços bancários tem se mostrado como um dos caminhos mais viáveis para a obtenção de vantagem competitiva, em um ambiente de constantes mutações e elevada competitividade.

A disputa por uma fatia de mercado e pela fidelização dos clientes tem se tornado cada vez mais intensa e difícil. Com produtos e serviços muito parecidos, as instituições financeiras buscam obter vantagem competitiva através do atendimento de excelência, com o objetivo de conquistar e encantar o cliente.

Dentro deste contexto, o Banco Alfa tem buscado, nos últimos anos, novas técnicas gerenciais voltadas à satisfação dos clientes, como a segmentação, a customização de produtos e serviços, a utilização de novas tecnologias, o diferencial no atendimento e investindo na qualidade dos seus serviços. No entanto, o desempenho do Banco e de suas agências ainda é medido com maior ênfase em critérios como a rentabilidade, o cumprimento das metas propostas e dos itens do Acordo de Trabalho. Entretanto, o Banco Alfa percebeu a importância de melhorar e focar seus esforços na qualidade do atendimento prestado.

Diante desta nova perspectiva, no final do ano de 2009, o Banco lançou o Programa X.X, tendo como foco a necessidade de melhoria da qualidade dos serviços prestados. Entre os benefícios do Programa, o Banco destacou o aumento do quadro em mais de dez mil funcionários, com a melhoria das condições de trabalho e, por conseguinte, a melhoria na qualidade de atendimento. O Programa X.X constitui uma alteração no enfoque da empresa, com a intenção de colocar em destaque a qualidade do atendimento e a rentabilização da carteira de clientes do Banco.

Neste cenário, conhecer o cliente e saber se suas necessidades e desejos estão sendo atendidos constituem um elemento de importância crucial para que uma instituição possa obter a fidelização dos clientes e uma vantagem competitiva no mercado.

Para isso, medir o nível de satisfação do cliente, quando bem utilizada, pode ser uma ferramenta gerencial de grande valia, pois é possível avaliar a percepção do cliente em relação ao serviço e atendimento prestados, além de ser capaz de corrigir desvios e falhas. É neste sentido que uma pesquisa de satisfação do cliente poderá auxiliar o Banco Alfa a conhecer

melhor seus clientes, de modo que estas opiniões poderão auxiliá-los quanto à tomada de decisões.

A Agência X presta atendimento personalizado no setor em que atua, sendo este bem específico e com suas particularidades. Tem como clientes órgãos governamentais da Administração Direta e Indireta, nas esferas municipal, estadual e federal. Diante disso, percebeu-se a necessidade - e também a oportunidade - de avaliar a satisfação dos clientes da Carteira Federal da Agência X. Já existe uma pesquisa destinada ao setor, realizada pela Vox Populi. No entanto, considera-se de caráter muito amplo, uma vez que mede o nível de satisfação dos clientes governo das agências de todo o Brasil, e não de uma agência ou carteira específica.

2. Questão de Pesquisa

Qual a satisfação dos clientes da Carteira Federal, da Agência X do Banco Alfa, em relação ao atendimento prestado pela agência?

3. Objetivos

3.1 Objetivo Geral

Verificar a satisfação dos clientes da Carteira Federal do Banco Alfa na agência X em relação ao atendimento prestado pela agência.

3.2 Objetivos Específicos

- Identificar a satisfação dos clientes da carteira federal da Agência X, quanto ao atendimento prestado pelos funcionários da agência, tanto no atendimento por telefone, quanto via e-mail, além da satisfação em relação ao uso do Gerenciador Financeiro ou Autoatendimento Setor Público (AASP).

- Conhecer os pontos positivos e negativos considerados pelos clientes em relação ao atendimento da Agência.
- Propor melhorias ao Banco, após o resultado da pesquisa, que possam auxiliar na melhora da satisfação do cliente em relação ao atendimento.

4. Justificativa

Cada vez mais as empresas estão compreendendo que no universo dos serviços reside uma infinidade de oportunidades de negócios. Estão percebendo que esta é uma área de imenso potencial de criação de valor para o cliente e geração de diferenciação frente à concorrência para a manutenção e conquista de novos clientes. Com produtos e preços cada vez mais semelhantes, o serviço bem desenvolvido e atendimento adequado serão cada vez mais os fatores que diferenciarão as empresas mais competitivas. Dentro deste contexto, torna-se fundamental conhecer o cliente, saber sobre suas necessidades, desejos e expectativas, para que assim as empresas possam oferecer serviços que realmente atendam a essas necessidades e levem a satisfação do cliente. Nesse sentido, é fundamental que haja *feedback* por parte do cliente, através da realização de pesquisas periódicas para monitorar as expectativas do cliente e avaliar o desempenho do serviço prestado.

Tendo em vista que o que setor bancário encontra-se em um cenário bastante competitivo, assegurar a satisfação do cliente torna-se o diferencial que faz com que um cliente se mantenha fiel a um banco e não mude para a concorrência. É neste sentido que uma pesquisa de satisfação do cliente poderá auxiliar o Banco Alfa a conhecer mais e melhor seus clientes, avaliando a qualidade do serviço prestado tal qual como sentida pelo cliente.

O projeto é oportuno, pois é fundamental avaliar a satisfação dos clientes, tendo em vista que através do resultado da pesquisa o banco poderá saber onde e como tomar providências corretivas, concentrando seus esforços nos aspectos que realmente importam para os clientes.

Para os clientes o projeto também é oportuno, pois este se tornará um importante canal de comunicação, onde os clientes poderão emitir suas opiniões e estas chegarão ao conhecimento do banco.

Os funcionários também se beneficiarão com os resultados, tendo em vista que estes saberão como agir para manter um relacionamento cada vez melhor com o cliente.

5. Estrutura do Trabalho

Após breve discussão sobre o cenário do setor bancário no Brasil, objetivos de pesquisa e justificativas do presente trabalho, serão apresentados, nos próximos capítulos: referencial teórico que embasa este estudo, metodologia utilizada e os resultados obtidos. Por fim, através da análise dos resultados encontrados será possível sugerir ações ao Banco para aumentar o nível de satisfação de atendimento de seus clientes.

2. QUADRO TEÓRICO

A revisão da literatura contempla os principais conceitos e teorias que fundamentam a elaboração deste trabalho, a partir da bibliografia pesquisada no assunto. Para melhor compreensão do tema proposto, serão apresentados conceitos de marketing, marketing de serviços, marketing bancário e satisfação do cliente.

2.1 MARKETING

Em 1948, a American Marketing Association (AMA), definiu o marketing como “a realização de atividades de negócios dirigidos ao fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou usuário” (Nickels e Wood, 2001, p.4). Já no ano de 1985 a AMA definiu o Marketing como “o processo de planejar e executar a concepção, definição de preço, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais” (Nickels e Wood, 2001, p.4). Fundamentalmente o marketing é um catalisador de trocas, que lida com a identificação e o atendimento das necessidades humanas e sociais (KOTLER, 2000).

Kotler (1998, p.27) define Marketing como “um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”. Ele salienta ainda que o objetivo de marketing é tornar a venda supérflua, sendo sua meta compreender e conhecer o cliente que o produto ou o serviço se adapte a ele e se venda por si só (Kotler, 2000). A troca faz parte do conceito central de marketing e envolve obter de alguém um produto desejado se oferecendo algo em contrapartida (KOTLER, 2000). A troca é uma atividade em que duas ou mais partes dão algo de valor a outras a fim de satisfazer necessidades percebidas. As trocas podem visar ou não lucros, e envolvem dois tipos de clientes comerciais: os compradores organizacionais e os consumidores finais. Para Gordon (2000), marketing é o processo de identificação e satisfação das necessidades do cliente de um modo competitivamente superior, de forma a atingir os objetivos da organização.

O marketing envolve necessidades e desejos dos consumidores, somados a criação, entrega de produtos e o consumo final. Percebe-se claramente uma mudança de enfoque do

marketing: no passado, orientado para a produção e para produtos. Hoje, sua ênfase está voltada para o cliente. Conforme Kotler (2002), as organizações que prestam serviços profissionais mudaram drasticamente com o passar dos anos. Os profissionais precisam enfrentar cada vez mais os concorrentes, a crescente insatisfação dos consumidores, as tecnologias que avançam rapidamente, bem como outras mudanças ocorridas no ambiente externo.

Para Albrecht e Brakford (1992), está se saindo de um mundo que fabrica, comercializa e vende os produtos, para um mundo em que os clientes exigem o tipo de produto e serviço pelo qual estão dispostos a pagar. Segundo esses autores, a era é a da orientação para o mercado, que enfatiza a importância de desenvolver e comercializar produtos e serviços com base nas necessidades e desejos dos clientes, assim como construir e manter uma relação de longo prazo e mutuamente benéfica para ambos. Claramente percebe-se a mudança: o deslocamento do poder econômico de quem vende para quem compra.

2.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO

O conceito de Marketing de Relacionamento é relativamente recente, e passou a receber maior importância a partir da década de 1990. Como todos os demais conceitos da área da administração, este também surgiu de uma necessidade, imposta mercado: a reformulação da relação empresa/consumidor.

A disponibilidade de informação e a grande concorrência do mercado estão fazendo com que os consumidores assumam uma posição privilegiada no relacionamento de compra/venda. São eles que passam a determinar o significado de “valor” e assim controlar a relacionamento com a empresa. Segundo Vavra (1992), quando o mercado se abre para a concorrência, as empresas devem cortejar rapidamente seus clientes para eles permanecerem fiéis. Essas empresas expressaram uma nova disposição em modificar seu produto de modo a atender as exigências dos clientes, procurando estabelecer uma real interação empresa-cliente, onde o cliente interage com a empresa, expondo suas necessidades e assim ajudando a empresa a lançar novos produtos.

Nickels e Wood (2001) tratam o marketing de relacionamento como um processo de estabelecer e manter relacionamento de longo prazo mutuamente benéfico entre organizações e clientes, empregados e outros grupos de interesse. Enfatiza a continuidade nas transações de

troca entre as partes, formando um elo de fortalecimento e compromisso entre a empresa e seus *stakeholders*.

Kotler (1998) diz que o marketing de relacionamento é a prática da construção de relações satisfatórias no longo prazo com alguns atores chave - consumidores, fornecedores e distribuidores – para reter sua preferência e manter suas relações comerciais. Kotler (1998) afirma, ainda, que as empresas inteligentes devem tentar desenvolver confiança e relacionamentos do tipo “ganha-ganha” com consumidores, distribuidores, revendedores e fornecedores. O resultado esperado com a prática do marketing de relacionamento é a construção de um ativo exclusivo da empresa chamado “rede de marketing”. Uma rede de marketing, segundo Kotler (1998), é formada pela empresa e todos os interessados que a apoiam: consumidores, fornecedores, funcionários, distribuidores, varejistas, agências de propaganda, cientistas universitários e outros com quem se estruturam - relacionamentos comerciais mutuamente rentáveis.

Outro ponto a ressaltar é a importância do reconhecimento que as empresas passaram a dedicar a sua equipe de vendas. A chave para o sucesso e a conquista do cliente depende cada vez mais do poder de persuasão de um bom vendedor. O marketing de relacionamento é também baseado na premissa de que os clientes importantes precisam receber atenção contínua. Esse processo de interação continuada de pós-venda é uma parte muito importante do pós-marketing e é tão necessária quanto a venda, se uma organização deseja contar com oportunidades continuadas de negócios com o mesmo cliente no futuro (VAVRA, 1992).

O marketing de relacionamento utiliza ferramentas da Tecnologia da Informação - como banco de dados - para criar, desenvolver e manter relacionamentos bem sucedidos entre empresas, parceiros e clientes. O relacionamento passa a ser fator chave de sucesso para diferenciação de oferta no mercado. Diferentemente do marketing tradicional, o Marketing de Relacionamento foca sua atenção na retenção de clientes, voltado para o relacionamento com os mesmos, além de comprometimento, fidelidade e valor do relacionamento duradouro. Sua estratégia possibilita a oferta contínua de valor superior, trazendo um grande potencial de benefícios para toda a cadeia de marketing.

2.3 MARKETING DE SERVIÇOS

Conforme Lovelock e Wright (2001), os serviços constituem o grosso da economia de hoje, não só no Brasil, mas em todo mundo. Os principais indicadores utilizados para evidenciar este fato tem sido os percentuais de participação do setor de serviços na mão de

obra e na geração de Produto Interno Bruto. O setor de serviços responde pela maior parte do crescimento dos novos empregos. Bateson e Hoffman (2001) enfatizam que o crescimento econômico estimulou o crescimento da indústria de serviços, já que um aumento da prosperidade significa que empresas, instituições e indivíduos tornam-se cada vez mais desejosos de trocar dinheiro por tempo. Para estes autores, os serviços permeiam todos os aspectos de nossas vidas, permitindo-nos organizar nosso tempo, assim como nosso dinheiro.

No passado, os recursos, produtos e tecnologias eram tão raros que qualquer novidade era destaque e fator de grande diferenciação. A concorrência praticamente inexistia e os produtos fabricados quase sempre eram vendidos com antecedência. Atualmente, muitos produtos estão se tornando semelhantes quanto à sua utilidade, pouca coisa os diferencia. Os preços, em geral, também não variam muito. A vantagem competitiva está nos serviços, na atenção ao cliente. “Hoje os serviços constituem o padrão pelo qual os clientes medem o desempenho de uma organização” (DESATNICK e DETZEL, 1995, p. 4).

Segundo Lovelock e Wright (2001), serviço é “um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra”. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção.

Embora os serviços muitas vezes incluam elementos tangíveis, a realização do serviço é basicamente intangível. Para Las Casas (1991, p. 9), “ao considerarmos o setor de prestação de serviços como um todo, percebe-se que o objeto de comercialização é uma combinação de tangíveis e intangíveis que variam de proporcionalidade”.

Para Kotler (2000), além dos tradicionais 4 p's do marketing: Praça, Produto, Preço e Promoção, para empresas de serviços ainda existem os P's: Evidências Físicas (*Physical Evidence*), Processos e Pessoas como integrantes do mix de marketing.

Segundo Bateson e Hoffman (2001), o Marketing de Serviços pode ser definido com o conjunto de atividades que objetivam a análise, o planejamento, a implementação e o controle de programas destinados a obter e servir a demanda por produtos e serviços, de forma adequada, atendendo desejos e necessidades dos consumidores ou usuários com satisfação, qualidade e lucratividade.

Diferenças entre os bens físicos e os serviços são dadas por diversos autores, dentre os quais Kotler, Lovelock, Wright, Albrecht. A partir da definição proposta por KOTLER e ARMSTRONG (1995) de que um produto é tudo aquilo que satisfaz uma necessidade, e que tal satisfação pode ser promovida por um bem físico ou um bem intangível, percebe-se aqui, uma primeira diferença, que é a característica da intangibilidade dos serviços, diferentemente

da natureza tangível dos bens de natureza física. Para esses autores, os serviços possuem quatro características peculiares, que distinguem claramente um serviço de um produto físico: Intangibilidade, Inseparabilidade, Variabilidade e Perecibilidade.

- a) Intangibilidade: Os serviços são intangíveis porque não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados. A falta de propriedades tangíveis gera no consumidor insegurança quanto à qualidade do serviço que será prestado.
- b) Inseparabilidade: Diferentemente dos produtos físicos - que são produzidos, estocados, distribuídos, vendidos e consumidos – os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente.
- c) Variabilidade: Tendo em vista que os serviços dependem de quem os executa, torna-os altamente variáveis. A qualidade pode variar toda vez que um serviço é prestado. Segundo Zeithaml e Bitner (2003), a qualidade do serviço depende de diversos fatores que não podem ser totalmente controlados pela empresa, tais como: habilidade dos consumidores de expressar suas próprias necessidades; habilidade e interesse dos funcionários; presença ou ausência de outros clientes; nível de demanda pelo serviço. Numa mesma empresa, poderá um empregado prestar atendimento cortês e eficaz, enquanto outro empregado, na mesma ocasião, presta atendimento oposto.
- d) Perecibilidade: Os serviços são perecíveis porque não podem ser estocados para venda ou uso posterior, uma vez que a produção e o consumo ocorrem conjuntamente.

2.3.1 A Qualidade no Serviço

Serviços são basicamente intangíveis e constituem processos vivenciados bem subjetivamente, onde as atividades de produção e consumo acontecem simultaneamente. Interações, incluindo uma série de contatos, ou momentos da verdade, entre o cliente e o prestador de serviços ocorrem. O que acontece nessas interações, terão, obviamente um impacto crítico sobre o serviço percebido. Para Buzzell e Gale apud Grönroos (1995, p. 47), “a qualidade é qualquer coisa que os clientes afirmam ser, e a qualidade de um produto ou serviço, em particular, é qualquer coisa que o cliente perceba como tal”. Grönroos (1995) adverte que é necessário que se defina nas empresas qualidade da mesma forma que o fazem

os clientes, caso contrário, em programas de qualidade, ações erradas poderão ser tomadas e tempo e dinheiro poderão ser mal investidos. O que deve sempre ser lembrado é que o que realmente conta quando o assunto é qualidade, é a forma como ela é percebida pelo cliente, já que é ele que compra o serviço (Grönroos, 1995; Téboúl, 1999).

Berry e Parasuraman (1995), que desde 1983 investigam sistematicamente o tema qualidade do serviço, constataram que as expectativas dos clientes sobre o serviço existem em dois níveis diferentes: um nível desejado e um nível adequado. O nível desejado reflete o serviço que o cliente espera receber; o nível adequado reflete o que o cliente acha aceitável. Uma zona de tolerância separa os níveis desejado e adequado. Essa zona de tolerância é o âmbito do desempenho do serviço que o cliente considera satisfatório. Um desempenho abaixo da zona de tolerância gera frustração no cliente e reduz sua lealdade; acima da zona de tolerância, o desempenho surpreenderá agradavelmente os clientes, reforçando sua lealdade. De modo simplificado, pode-se dizer que os clientes avaliam a qualidade do serviço comparando o que desejam ou esperam com aquilo que obtêm.

Grönroos (1995), diz que o nível de qualidade total percebida não é determinado pelo nível das dimensões da qualidade técnica e funcional apenas, mas sim pela diferença entre a qualidade esperada e a qualidade experimentada. Para o autor, boa qualidade percebida é obtida quando a qualidade experimentada atende às expectativas do cliente, ou seja, à qualidade esperada. Se as expectativas não são realistas, a qualidade total percebida será baixa, mesmo se a qualidade experimentada, medida de forma objetiva, for boa. Grönroos (1995) salienta que a qualidade esperada é influência de vários fatores, como: comunicação com o mercado, comunicação boca a boca, imagem corporativa e necessidades dos clientes. Para Johnston e Clark (2002), os principais fatores que influenciam as expectativas dos clientes são: preço, disponibilidade de alternativas, marketing, comunicação boca a boca, experiência prévia e hábito/atitude do cliente. Diversos autores (por exemplo, Grönroos, 1995; Téboúl, 1999) salientam a importância da imagem corporativa e a reputação da empresa para a maioria dos serviços. Se a imagem for boa, dizem os autores, erros menores serão perdoados. Se os erros ocorrerem com frequência, a imagem será danificada, e se a imagem for negativa, o impacto de qualquer erro será com frequência consideravelmente maior do que seria do contrário. No que diz respeito à percepção da qualidade, a imagem pode ser vista como um filtro.

Outra lição da qualidade trazida por Grönroos (1995) é que todo mundo na empresa contribui para a qualidade percebida pelo cliente, pois, à medida que a qualidade é criada e produzida nas horas da verdade das interações comprador-vendedor, um grande número de

empregados se vê envolvido na produção da qualidade. Considerando que esses empregados também dependem do suporte de outras pessoas que não estão em contato direto com o cliente, indiretamente estas também acabam se tornando responsáveis pela qualidade final percebida pelo cliente. Portanto, como diz Grönroos (1995), um grande número de empregados, não muito longe de “todos”, contribui para a qualidade. Qualquer fracasso nesse processo de interação com o cliente trará prejuízos para a qualidade.

2.4 MARKETING BANCÁRIO

O mercado financeiro vem passando por diversas mudanças, com destacado acirramento da concorrência entre as instituições financeiras. Para sobreviver nesse cenário competitivo, os bancos precisam ser dinâmicos, buscando sempre a diversificação e a inovação de seus serviços.

Essa concorrência entre os bancos na oferta de produtos bancários e no assédio ao cliente impõe aos bancários um grande esforço de vendas. Para Las Casas (2007), criar produtos, prospecção e acompanhamento dos clientes e a ação dos gerentes correspondem ao produto final do marketing bancário.

O marketing bancário é considerado um dos recursos indispensáveis para promover a inovação e aumentar a competitividade dos bancos, uma vez que possui ferramentas eficazes no auxílio da contínua busca por renovação, crescimento, diversificação dos serviços e a conquista de clientes.

Para Toledo (1978), o marketing bancário é um marketing especializado, não só por referir-se ao setor de serviços, mas por também apresentar características não encontradas em outras categorias de serviços. Algumas características específicas na aplicação do marketing nas atividades bancárias são, segundo Las Casas (2007):

- a) dualidade de relações banco-mercado: o banco deve estar duplamente orientado para a clientela, seja como agente fornecedor e aplicador de capitais, quer como tomador de recursos.
- b) severa regulação governamental: o governo pode agir limitando ou orientando a oferta de dinheiro, bem como inibir determinadas práticas de mercado.

- c) aversão ao risco: muito arraigada ao setor, podendo resultar na formação inconsciente de atitudes contrárias a possíveis inovações /desenvolvimento de novos produtos.
- d) posições diferentes em cada atividade: agressivo na hora de vender; relativamente retraído para comprar (recursos).
- e) estabelecimento de relações permanentes com a clientela.
- f) dificuldade dos bancos em diferenciar o produto de forma duradoura, apresentando forte integração entre a produção e a comercialização de serviços.
- g) desconhecimento por parte dos clientes do aspecto abstrato de certos serviços bancários.
- h) forte tendência à prática da reciprocidade
- i) marketing é encarado como uma posição de staff, enquanto que na indústria é considerado como uma das principais atividades da empresa e, no comércio, como a única atividade significante.

Las Casas (2007) observa que estes aspectos diferenciadores (resultado de pesquisa no setor) ora tornam-se aspectos positivos, ora negativos para a aplicação de marketing. O autor considera que o recomendado é que haja um esforço de diferenciação. Quando uma novidade é copiada pela concorrência, os bancos devem procurar uma nova diferenciação para seus serviços. Um exemplo é buscar a distinção na simpatia e no bom atendimento, atributo bastante valorizado pelos clientes.

O autor salienta que:

a busca de novos diferenciais deve ser uma postura constante da administração mercadológica dos bancos. Os aspectos a diferenciar podem ser os mais variados possíveis, podendo ser provenientes de todas as variáveis de comercialização, como o produto, preço, sistemas de distribuição, promoção, entre outras (LAS CASAS, 2007, p. 39).

Las Casas (2007) afirma ainda que a essência do produto comercializado pelos bancos é a prestação de serviços. Diferenciar nesta variável é uma das recomendações, uma vez que a interação com a clientela é um dos fatores mais importantes para a satisfação.

O marketing bancário, segundo Las Casas (2007), além de possuir as peculiaridades do marketing de serviço (intangibilidade, inseparabilidade, perecibilidade e uniformidade), possui também características específicas, tendo em vista que os atendentes atuam como consultores, apresentando e agregando valor aos produtos ora oferecidos pelas instituições financeiras. As relações permanentes dos bancos com sua clientela, que podem se estabelecer

desde a juventude até a maturidade, são um fator positivo porque permite desenvolver o marketing de relacionamento e a fidelização.

2.5. COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Empresas de todo mundo reconhecem a importância de entender o comportamento do consumidor como chave para seu sucesso. Compreender o cliente é o primeiro passo no sentido de enfrentar os desafios do mundo dos negócios. O estudo do comportamento dos clientes disponibiliza os conhecimentos básicos para a elaboração de estratégias e tomada de decisões de sucesso (SHETH, MITTAL e NEWMAN, 2001).

O processo de escolha de determinado produto ou serviço por parte do consumidor sofre influência de algumas variáveis. Compreender isso se torna cada vez mais importante para as empresas, que, através deste conhecimento, poderão identificar desejos e necessidades do consumidor e desenvolver produtos e serviços que satisfaçam suas necessidades.

Conforme Richers (1984), o comportamento do consumidor é caracterizado pelas atividades mentais e emocionais realizadas na seleção, compra e uso de produtos e serviços para a satisfação das necessidades e desejos. Os profissionais de marketing devem estudar os desejos, percepções, preferências e comportamento de compra de seus consumidores alvos.

Para Kotler (1998), os consumidores, quando da busca da satisfação de suas necessidades e desejos, têm seu comportamento alterado por diversos fatores, como culturais, sociais, pessoais e psicológicos.

A área do comportamento do consumidor estuda e analisa como indivíduos, grupos ou organizações selecionam, compram, usam e dispõem de bens, serviços, ideias ou experiências para satisfazer suas necessidades e desejos. No entanto, o comportamento do consumidor não analisa somente o que as pessoas compram, mas também o porquê, quando, onde, como, com que frequência e qual significado têm para eles aquilo que compraram.

O comprador organizacional, por sua vez, tem seu processo de compra influenciado por fatores organizacionais que dizem respeito às políticas, valores, objetivos e à estrutura da empresa compradora, bem como suas regras de compra e aos seus critérios de qualidade. O processo decisório do consumidor organizacional é muito diferente do consumidor individual ou doméstico, pois possuem maior especialização de papéis, maior responsabilidade formal pelas decisões, maiores capacidades internas e exigências mais complexas, do que as compras do consumidor das unidades domésticas. Cabe compreender os papéis e os processos que

caracterizam e diferenciam a compra organizacional. Engel, Blackwell e Miniard (2000), comentam que a tomada de decisão obedece aos seguintes estágios: reconhecimento de necessidade, busca de informação, avaliação de alternativa pré-compra, compra, consumo, avaliação de alternativa pós-compra e despojamento.

Somando-se a isto, Engel, Blackwell e Miniard (2000) citam o fato de é difícil identificar as pessoas mais influentes em uma compra organizacional, uma vez que elas geralmente não trabalham no departamento de compras, e suas influências podem não estar refletidas precisamente na hierarquia organizacional. Percebe-se, por isso, que o comportamento de compra do consumidor organizacional é bastante dificultada pelo fato de que a influência dos diferentes membros organizacionais varia conforme o tipo de compra, a classe de produtos, a etapa do processo decisório, entre outros.

O conhecimento do processo que os compradores organizacionais seguem na tomada de decisões na aquisição de produtos é fundamental para a formulação de uma estratégia de marketing e a etapa da busca de informação, que faz parte do processo da tomada de decisão deste consumidor, influencia diretamente na sua avaliação e na sua escolha (CZINKOTA et al., 2001).

2.6 SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Por que é tão importante administrar uma empresa de forma a satisfazer as necessidades dos clientes? A razão é diferenciar sua empresa dos concorrentes. Manter o cliente, assegurar sua satisfação, é um grande negócio, não importa o tamanho da empresa.

Para Mirshawka (1993), a satisfação do cliente é a chave para a lucratividade a longo prazo e manter o cliente satisfeito é o negócio de todos. O serviço tem que levar a satisfação ao cliente e o lucro vem de se manter o cliente satisfeito. Santos (1995), considera que à medida que as empresas tiverem mais clientes satisfeitos, a sua riqueza será maior em função do aumento da participação e maior estabilidade no mercado e de lucros futuros assegurados.

A satisfação dos clientes exige que as pessoas que tomam decisões compreendam primeiro o que eles desejam e quais são as suas necessidades. Conforme Berry e Parasuraman (1995), para conquistar uma reputação pela qualidade do serviço, as empresas devem executar seus trabalhos em níveis que os clientes sintam estar satisfazendo ou ultrapassando suas expectativas.

Mirshawka (1993) define satisfação do cliente como “um estado no qual as necessidades do cliente, seus desejos e suas expectativas são atendidos ou excedidos, resultando na sua volta para comprar ou usar os serviços oferecidos e na manutenção da sua lealdade”.

Para Albrecht (1992), faz sentido pensar no cliente como um ativo que se valoriza na empresa, um ativo cujo valor aumenta com o passar do tempo, e isso é exatamente o que ocorre quando a satisfação e a lealdade do cliente estão crescendo.

O relacionamento também passa a ser fator chave de sucesso para que a empresa ganhe credibilidade e reconhecimento. Pesquisas indicam que custa cinco vezes mais conseguir um novo cliente do que manter um cliente antigo. Algumas empresas já estão se dando conta disso e estão investindo em ferramentas que busquem valorizar o relacionamento entre a empresa e sua base de clientes. Estes, por sua vez, percebem que estão recebendo valor e sentem-se valorizados, fazendo com que provavelmente comprem outros serviços da empresa e dificilmente a deixarão por um concorrente (BERRY e PARASURAMAN,1995).

Diante disso, é de fundamental importância monitorar o desempenho no atendimento ao cliente, para se determinar a eficácia das políticas, práticas e procedimentos de atendimento da organização. Para Berry e Parasuraman (1995), uma pesquisa de satisfação do cliente diz à empresa onde e como tomar providências corretivas.

Mas, como podemos saber o que realmente importa para o cliente e o que eles valorizam? Uma questão importante a ser descoberta pelas empresas focadas no cliente é conhecer os valores mais importantes para o cliente. Quais são os elementos de valor, na percepção de transacionar com determinada empresa ou com seus concorrentes? Outra meta é descobrir, se possível, quais oportunidades inexploradas para adicionar valor à experiência e assim ganhar uma aprovação mais alta do cliente ou uma vantagem competitiva.

Albrecht (1992) nos incita a pensar no valor para o cliente seguindo uma espécie de hierarquia, semelhante à famosa hierarquia de necessidades humanas de Abraham Maslow, e nos mostra uma hierarquia de valor para o cliente com quatro níveis. São eles:

- *Básicos*: são os atributos absolutamente essenciais da experiência, tangíveis ou intangíveis; sem eles é inútil tentar fazer negócio.
- *Esperados*: os atributos associados da experiência que o cliente acostumou-se a considerar como fazendo parte da prática geral de negócios.
- *Desejados*: atributos que o cliente não espera necessariamente, mas conhece e aprecia se a experiência os incluir.

- *Inesperados*: atributos “surpresa”, que adicionam valor para o cliente além dos seus desejos ou expectativas normais.

Segundo Albrecht (1992), esta hierarquia comunica alguns pontos óbvios a respeito do valor para o cliente. Ela diz que a organização precisa se desempenhar bem nos níveis básico e esperado, apenas para ter o direito de fazer negócio com o cliente.

Se a organização se limitar a fazer bem o básico, seu cliente irá considerá-la ruim, a menos, é claro, que nenhum concorrente chegue mais alto na hierarquia. Se ela fizer bem o básico e o esperado, seu cliente irá considerá-la apenas satisfatória, mas sem nada de especial. Agora, se a organização fizer bem o básico, o esperado e o desejado, o cliente começará a favorecê-la, desde que faça isso melhor que os concorrentes. No entanto, se a organização surpreender o cliente com o inesperado, terá um lugar especial em seu coração e conseguirá alcançar uma vantagem competitiva destacada.

Para Albrecht (1992), a diferenciação dos concorrentes e a vantagem competitiva se estabelecem somente quando a empresa pode fazer melhor alguma coisa e o cliente dá valor à diferença. Uma boa pesquisa de clientes possibilita que a empresa diferencie as respostas e valores dos clientes que poderão ajudá-la a operar nos níveis desejado e inesperado.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA

Para Malhotra (2004), as pesquisas de marketing tem a tarefa de fornecer informações cada vez mais atualizadas, relevantes, precisas e confiáveis. As decisões mais sábias não são baseadas em instintos, intuição ou mesmo em puro critério. Segundo o autor, de forma ampla, existem dois tipos de pesquisa: exploratória e descritiva, que podem ser utilizadas de forma combinada para obtenção de melhores resultados.

Para a realização deste trabalho, utilizou-se uma pesquisa exploratória do tipo qualitativa, pois, segundo Malhotra (2004), é utilizada em casos em que seja necessária maior definição do problema, permitindo uma compreensão mais ampla pelo pesquisador. Caracteriza-se por uma maior flexibilidade no processo de pesquisa, e pode ser utilizada para qualquer das finalidades abaixo:

- formular um problema ou defini-lo com maior precisão;
- identificar cursos alternativos de ação;
- desenvolver hipóteses;
- isolar variáveis e relações para exame posterior;
- obter critérios para desenvolver uma abordagem do problema;
- desenvolver para pesquisas posteriores.

O problema abordado no presente trabalho adaptou-se à abordagem qualitativa de pesquisa, uma vez que a análise da percepção da satisfação do cliente de determinado grupo de indivíduos, no que tange ao atendimento prestado pela Agência X, demanda interpretação do fenômeno observado. Além disso, o número reduzido de clientes da carteira federal, aos quais se tem acesso, justificou a utilização do método qualitativo e o uso de entrevistas.

3.2 INSTRUMENTOS E COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta foi o de entrevistas em profundidade, com roteiro semi-estruturado (conforme apêndice), com perguntas abertas, elaborado com questões que visavam medir a satisfação dos clientes da Carteira Federal do Banco Alfa, na Agência X, em relação ao atendimento prestado pelos funcionários.

A definição por uma pesquisa de cunho qualitativo, com entrevista composta por perguntas abertas, deve-se principalmente ao fato de não existirem hipóteses pré-concebidas, e ao objetivo de interpretar-se um fenômeno que se observa (item dado como objetivo principal de tal método). A possibilidade de colher-se impressões não explicitadas em um questionário fechado, também justificou a definição do método. Malhotra (2001, p. 163) define entrevista de profundidade como “uma entrevista não-estruturada, direta, pessoal, em que um único respondente é testado por um entrevistador altamente treinado, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sensações subjacentes sobre um tópico”.

As entrevistas de profundidade são realizadas individualmente. Nestas entrevistas são utilizados roteiros semiestruturados com perguntas abertas, as quais são úteis em pesquisas exploratórias, sendo ideais como primeiras perguntas sobre um assunto. Constituem uma forma não-estruturada e direta de obter informação (MALHOTRA, 2001). Para Manzini (1990/1991, p. 154), a “entrevista semi-estruturada está focalizada em um assunto sobre o qual confeccionamos um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista”.

O roteiro das entrevistas focou a percepção dos clientes entrevistados a respeito da satisfação em relação ao atendimento prestado pela agência X do Banco Alfa.

3.3 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

As entrevistas foram feitas pessoalmente, com um respondente de cada instituição cliente da Carteira Federal, sendo dois entrevistados do setor de pagamentos, dois do setor financeiro, um gerente executivo, dois gerentes de importação, um da contabilidade, no período de 22/08/2011 a 26/08/2011. Cabe destacar que os respondentes escolhidos foram aqueles que efetivamente demandam o atendimento da agência, seja por e-mail ou telefone e que, por isso, estão aptos a opinar sobre o atendimento recebido.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Segundo Malhotra (2001), a escolha da estratégia de análise de dados deve basear-se em etapas preliminares do processo de pesquisa de marketing, em características conhecidas dos dados, em propriedades de técnicas estatísticas, e na formação e pesquisa do pesquisador. Para o autor, a pesquisa não é um fim em si mesma. Seu objetivo é fornecer informações que auxiliem na abordagem do problema em estudo. A escolha da estratégia de análise de dados

deve começar levando-se em conta as etapas iniciais do processo (definição do problema, estabelecimento de um método de abordagem e planejamento da pesquisa).

No caso de utilização de perguntas abertas, surge a necessidade dos dados serem tratados de forma qualitativa, por meio da análise de conteúdo. Conforme Vergara (2005), a análise de conteúdo é um método científico que permite que os dados sejam tratados de maneira que seja possível verificar a ausência ou presença de determinados elementos presentes na teoria utilizada para embasar a pesquisa.

A análise de conteúdo é usada quando se quer ir além dos significados da leitura simples do real. Aplica-se a tudo que é dito em entrevistas ou depoimentos ou escrito em jornais, livros, textos ou panfletos, como também a imagens de filmes, desenhos, pinturas, cartazes, televisão e toda comunicação não verbal: gestos, posturas, comportamentos e outras expressões culturais (FERREIRA, 2007).

Para analisar os dados colhidos na pesquisa, a técnica de análise de conteúdo foi realizada, uma vez que, segundo os autores pesquisados (Vergara, 2005, Malhotra, 2001 e Ferreira, 2007), é a mais adequada ao atingir os objetivos propostos.

4. RESULTADOS

Neste capítulo serão analisadas as entrevistas, comparando as respostas com os objetivos do trabalho, buscando avaliar a satisfação dos clientes da carteira federal da agência X, do Banco Alfa. Assim, os procedimentos para análise detiveram-se nos seguintes aspectos: transcrição das entrevistas e a interpretação do conteúdo das entrevistas, classificando-o em categorias e subcategorias.

O roteiro das entrevistas, composto por 15 (quinze) perguntas, é dividido em 4 (quatro) blocos, onde são levantadas questões relacionadas ao atendimento telefônico, atendimento via e-mail, utilização do gerenciador financeiro ou AASP (Auto Atendimento Setor Público) e um bloco referente a questões gerais relacionadas ao atendimento.

A fim de preservar a identidade dos 08 entrevistados, os mesmos serão denominados de Entrevistado “1” até Entrevistado “08”. Essa seção será metodologicamente dividida em subseções e cada uma das mesmas irá abordar uma categoria em específico. Os resultados dessa pesquisa são apresentados a seguir:

Tabela 1 – Perfil dos Entrevistados

<i>Entrevistados</i>	<i>Instituição</i>	<i>Setor</i>
Entrevistado “1”	Empresa Pública	Financeiro
Entrevistado “2”	Fundação Privada	Contabilidade
Entrevistado “3”	Fundação Privada	Gerência Executiva
Entrevistado “4”	Fundação Privada	Financeiro
Entrevistado “5”	Empresa Pública	Importação
Entrevistado “6”	Sociedade de Economia Mista	Pagamentos
Entrevistado “7”	Sociedade de Economia Mista	Pagamentos
Entrevistado “8”	Fundação Privada	Importação

Fonte: Tabela criada pela autora desta monografia

4.1 SATISFAÇÃO QUANTO AO ATENDIMENTO PRESTADO

O primeiro objetivo específico que se buscou atingir com esse trabalho foi identificar a satisfação dos clientes da carteira federal da Agência Setor Público, quanto ao atendimento prestado pelos funcionários da agência, tanto no atendimento por telefone, quanto via e-mail.

Além disso, os entrevistados responderam questões referentes ao atendimento pela internet, via Gerenciador Financeiro ou Autoatendimento Setor Público. A próxima sessão trata especificamente das questões relativas ao atendimento telefônico. Este bloco é dividido em questões relativas ao atendimento telefônico, atendimento via e-mail e, posteriormente, ao atendimento pela internet.

4.1.1 Atendimento Telefônico

Com o primeiro bloco de perguntas, buscou-se conhecer a opinião dos clientes entrevistados quanto ao desempenho dos funcionários em relação atendimento telefônico prestado pela agência X do Banco Alfa. Quando questionados sobre a frequência de utilização do telefone como forma de atendimento, 5 (cinco) dos 8 (oito) entrevistados responderam que utilizam diariamente, 2 (dois) entrevistados responderam freqüentemente e apenas um respondeu em média 2 vezes por semana, o que demonstra a grande utilização dessa ferramenta de atendimento.

Com relação à opinião sobre o atendimento prestado pela agência via telefone, obteve-se respostas como: “ágil”, “eficaz”, “muito bom”, “bom”, “sempre que precisei foram bastante atenciosos”, “resolve os problemas”, “excelente, todas as nossas solicitações são prontamente atendidas”, “atendimento diário, com as soluções dos problemas”, “os profissionais que atendem as demandas da empresa, respondem prontamente os questionamentos”.

A terceira pergunta do bloco 1 (um), questiona se a empresa/instituição está satisfeita com o atendimento recebido via telefone pela agência X do Banco Alfa. Todas as respostas foram positivas.

Sim, porque o entendimento é de que se já foi por telefone, é porque é urgente. (Entrevistado 8)

Sim, porque temos nossas necessidades satisfeitas. (Entrevistado 7)

Sim, porque se o problema não é resolvido de imediato, é passado para o setor que possa auxiliar. (Entrevistado 5)

Sim, porque os problemas são todos resolvidos quando do contato telefônico. (Entrevistado 3)

Sim atende as necessidades da empresa. (Entrevistado 1)

Com base nas respostas obtidas, conclui-se que os clientes estão satisfeitos em relação ao atendimento prestado via telefone.

Com relação à sugestão de melhorias em relação ao atendimento telefônico, dos 8 (oito) entrevistados, apenas 2 (dois) propuseram melhorias. O Entrevistado 6 propõe, quando do atendimento via telefone, “criar uma forma de agendamento, ou seja, um número de ordem, com tempo para a solução do problema, bem como a criação de uma senha/código de atendimento.” O Entrevistado 8, por sua vez, sugere que “continuem no aprimoramento pessoal/treinamento e qualificação. Tão quão inteligentes aqueles que se propõem ao objetivo da instituição que trabalha na disposição para cumprir com a missão institucional.”

4.1.2 Atendimento Via E-mail

No bloco 2, através das questões formuladas, objetivou-se conhecer a opinião dos clientes entrevistados quanto ao desempenho dos funcionários em relação ao atendimento prestado via e-mail pela agência X do Banco Alfa. Quando questionados sobre a frequência de utilização do e-mail como forma de atendimento, 4 (quatro) dos 8 (oito) entrevistados responderam que utilizam diariamente, 2 (dois) entrevistados responderam que utilizam com bastante frequência, 1 (um) respondeu em média 2 vezes por semana e 1 (um) disse utilizar esporadicamente. Convém salientar que a agência X não possui atendimento presencial, portanto o e-mail é uma das principais ferramentas de atendimento utilizadas.

Quando questionados sobre a opinião quanto ao atendimento prestado via e-mail pela agência X, novamente as respostas foram positivas. Alguns relatos:

Ágil, porque toda a vez que solicitamos, somos atendidos. (Entrevistado 8).

Excelente. Temos o retorno imediato das nossas solicitações. (Entrevistado 7).

Bom, porque temos o retorno quase que imediato do setor. (Entrevistado 5).

Muito bom. (Entrevistado 3).

Excelente, pela solução dos questionamentos feitos, e resolvidos em tempo hábil. (Entrevistado 6).

Conseqüentemente, os entrevistados também se mostraram satisfeitos com esse tipo de atendimento, tendo em vista respostas como “as solicitações são atendidas com a máxima brevidade”, “todas as vezes que tivemos problemas, eles foram resolvidos”, “temos nossas necessidades atendidas”, “pela resolução de problemas”, “pela agilidade”, “porque sempre sou atendida”. Denota-se, portanto, que a percepção dos entrevistados quanto ao atendimento via e-mail prestado pela Agência X é bastante satisfatório.

Quando questionados sobre alguma sugestão de melhoria, apenas dois entrevistados tinham sugestões. Um deles cita a “criação de código/senha, e tempo de resposta ao cliente”. O outro entrevistado sugere “torná-lo uma ferramenta mais confiável, através de autenticações e autenticidades”.

4.1.3 Gerenciador Financeiro ou Autoatendimento Setor Público (AASP)

O terceiro bloco de perguntas objetivou medir a utilização e a satisfação dos clientes com relação ao Gerenciador Financeiro ou Auto Atendimento Setor Público (AASP). Ainda que essa ferramenta de atendimento não seja gerenciada pela agência, optou-se por incluí-la na entrevista, tendo em vista trata-se de opção de atendimento aos clientes. Dos 8 (oito) entrevistados, todos responderam que utilizam diariamente o Gerenciador Financeiro ou AASP. Quanto à opinião sobre a ferramenta de atendimento, as respostas foram bastante satisfatórias.

Essencial, pois através deste aplicativo é possível verificar as movimentações financeiras que ocorrem nas carteiras das empresas. (Entrevistado 1)

Excelente, ferramenta sempre disponível, para todas as atividades de acompanhamento dos procedimentos junto ao Banco, principalmente pela segurança. (Entrevistado 6)

O Gerenciador Financeiro é muito bom. Porque atende nossas necessidades de atendimento com o Banco, na obtenção de informações sobre nossas operações bancárias, saldos, extratos, etc. (Entrevistado 3)

Reafirmando as respostas acima, os entrevistados mostraram-se satisfeitos com essa forma de atendimento.

Quanto a sugestões que poderiam contribuir para a melhoria desse tipo de atendimento, apenas 3 (três) dos 8 (oito) entrevistados tinham sugestões:

Poderia ser solicitado, por questão de segurança, a troca de senha periodicamente. (Entrevistado 6).

Aumentar a possibilidade de anexar documentos maiores que 600KB. Haver uma conferência se dentro de um determinado processo ele está completo para o cliente. (Entrevistado 8).

Disponibilizar um suporte técnico mais próximos das instituições da região sul. (Entrevistado 1)

Com relação ao relato do entrevistado 8, para fins de informação, as sugestões referem-se a inclusão de documentos no gerenciador financeiro para possibilitar fechamentos de câmbio. Quanto ao processo, significa disponibilizar todos os documentos relativos a um mesmo fechamento dentro do processo.

Quanto a troca de senhas, citada pelo entrevistado 6, existe um mecanismo que bloqueia a senha do usuário caso o mesmo fique um determinado período sem acessar o Gerenciador Financeiro ou Auto Atendimento Setor Público (AASP). Nesses casos, é preciso que o cliente entre em contato com sua agência de relacionamento para geração de nova senha de acesso.

4.2 ASPECTOS POSITIVOS E NEGATIVOS EM RELAÇÃO AO ATENDIMENTO

O último bloco, que visa atingir o segundo objetivo específico do presente trabalho, buscou obter a opinião dos entrevistados em relação aos aspectos positivos e negativos em relação ao atendimento prestado pela Agência X do Banco Alfa, além de uma pergunta mais ampla, que questionava, de um modo geral, se a empresa/instituição do entrevistado estava satisfeita com atendimento recebido.

4.2.1 Aspectos Positivos Considerados pelos Clientes em Relação ao Atendimento da Agência X

Quanto aos aspectos positivos, as respostas foram as seguintes:

Ter uma equipe qualificada para dar pronto atendimento. (Entrevistado 1).

São muito eficientes no atendimento ao público. (Entrevistado 2).

Agilidade, credibilidade, segurança. São aspectos que diferenciam o Banco Alfa nas suas operações. (Entrevistado 3).

Em todos os aspectos. Não tenho problemas. (Entrevistado 4).

Rapidez no retorno das questões em dúvida. Auto índice de conhecimento para solução de dúvidas. (Entrevistado 5).

Atendimento pontual das questões, em relação aos serviços solicitados; segurança no que tange as informações e atualizações de documentos de Governo (Atas, Procurações, cartões de identificação dos representantes; disponibilidade dos horários de atendimento; reuniões periódicas para discussão de assuntos de serviços; pronto atendimento pelos técnicos do Banco. (Entrevistado 6).

Existem operações que não podem ser realizadas diretamente pela empresa, como aplicações, resgates e liberação de ordens de pagamento, necessitamos de atendimento do Banco Alfa, que nos é prestado conforme nossa necessidade, que é diária. (Entrevistado 7).

Disposição dos funcionários em ajudar; disposição em esclarecer dúvidas. (Entrevistado 8).

Ao analisar as respostas dos entrevistados, percebe-se que a agilidade nas interações, disponibilidade e pronto atendimento, são itens importantes considerados pelos clientes. Assim como a atenção dispensada no atendimento, a rapidez e dinamismo dos funcionários são itens bastante valorizados por eles. Conforme Téboul (2002), os clientes querem que os funcionários estejam sempre prontos a atendê-los e que haja qualidade nos serviços oferecidos. Corroborando com essa afirmação, Las Casas (2007) salienta que os bancos devem procurar diferenciação para seus serviços. Para o autor, um exemplo é buscar a distinção na simpatia e no bom atendimento, atributo bastante valorizado pelos clientes.

4.2.2 Aspectos Negativos Considerados pelos Clientes em Relação ao Atendimento da Agência X

Quando questionados sobre os aspectos negativos, a maioria dos entrevistados deu respostas como: “não temos nada a relatar”, “nenhum aspecto negativo”, “não me ocorre no momento”. Apenas 2 (dois) entrevistados citaram aspectos negativos:

Alguns procedimentos solicitados ao Banco, tais como abertura de conta e produto novo, existe uma certa demora, para retorno e apresentação. (Entrevistado 6)

Embora temos um excelente relacionamento com nossos agentes junto ao Banco Alfa, a norma se sobrepõe a “pessoalidade”, o que é compreensível, considerando as operações envolvidas. (Entrevistado7)

Salienta-se que, em relação a resposta do entrevistado 6, no que tange a “abertura de conta”, refere-se as agências de varejo, pois são contas abertas pelos clientes da empresa entrevistada para efetuarem depósitos em garantia para cumprimento de contrato. Quanto o entrevistado citou o item “produto novo”, trata-se de produto/serviço ainda não prestado pelo Banco Alfa, e que precisa ser desenvolvido junto às áreas estratégicas da empresa.

4.2.3 Satisfação Geral

A última pergunta do terceiro bloco questionava, de um modo geral, se a empresa/instituição do entrevistado está satisfeita com atendimento recebido da Agência X do Banco Alfa. Todos os entrevistados dizem estar satisfeitos com o atendimento que lhes é dispensado. Para corroborar com essa afirmação, seguem algumas respostas:

Sim, atende plenamente dentro das necessidades da minha Empresa. (Entrevistado 6)

Sim, porque o Banco Alfa atende às nossas expectativas no atendimento oferecido pela agência X. (Entrevistado 3)

Sim, pelo tratamento disponibilizado a Instituição, aliado a capacidade de resolver problemas no setor. (Entrevistado 5).

Percebe-se, de um modo geral, que todos os entrevistados se mostraram satisfeitos com o atendimento recebido pela Agência X do Banco Alfa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi verificar a satisfação dos clientes da Carteira Federal do Banco Alfa na agência X em relação ao atendimento prestado pela agência.

Para alcançar o objetivo principal, estabeleceu-se três objetivos específicos, sendo eles: identificar a satisfação dos clientes da carteira federal da Agência Setor Público, quanto ao atendimento prestado pelos funcionários da agência, tanto no atendimento por telefone, quanto via e-mail; conhecer os pontos positivos e negativos considerados pelos clientes em relação ao atendimento da Agência e, por fim, propor melhorias ao Banco, após o resultado da pesquisa, que possam vir a auxiliar na melhora da satisfação do cliente em relação ao atendimento.

Para alcançar os objetivos propostos, efetuou-se uma pesquisa exploratória do tipo qualitativa. O instrumento de coleta de dados foi o de entrevistas em profundidade, com roteiro semi-estruturado, com perguntas abertas, elaborado com questões que visavam avaliar o nível de satisfação dos clientes da Carteira Federal do Banco Alfa, na Agência X, em relação ao atendimento prestado pelos funcionários. Para análise dos dados colhidos na pesquisa, a técnica de análise de conteúdo foi realizada. As entrevistas foram feitas pessoalmente, com um respondente de cada instituição cliente da Carteira Federal.

Respondendo ao primeiro objetivo específico, relacionado ao desempenho dos funcionários em relação ao atendimento telefônico e via e-mail pela agência, a avaliação dos clientes é muito boa. A maioria dos clientes demonstrou satisfação ou muita satisfação em relação aos itens analisados. Os clientes também foram questionados sobre o uso do Auto Atendimento Setor Público ou Gerenciador Financeiro. Além de utilizá-los, mostraram-se satisfeitos com a ferramenta disponibilizada pelo Banco Alfa na Internet.

O segundo objetivo específico tratou de identificar os pontos positivos e negativos considerados pelos clientes em relação ao atendimento da Agência. Os aspectos positivos elencados foram muito satisfatórios. Foram citadas questões importantes, como agilidade, credibilidade, segurança, disposição dos funcionários em ajudar, disposição em esclarecer dúvidas. São aspectos que diferenciam o Banco Alfa nas suas operações. Sobre os aspectos negativos citados pelos entrevistados (apenas dois), os mesmos não se referem ao atendimento prestado pela Agência X, mas sim a questões que envolvem o Banco Alfa de uma forma geral.

Portanto, conclui-se com o presente estudo, que a percepção dos clientes entrevistados demonstra que todos os entrevistados se mostraram satisfeitos com o atendimento recebido pela Agência X do Banco Alfa, o que significa, de certa forma, que o desempenho e as expectativas tem sido atendidos.

O terceiro e último objetivo específico visa propor melhorias ao Banco, após o resultado da pesquisa, que possam vir a auxiliar na melhora da satisfação do cliente em relação ao atendimento. Para enfrentar a competição cada vez mais acirrada, a melhor opção parece ser a melhoria contínua da qualidade dos serviços e produtos prestados. O diferencial no atendimento como agregado ao produto e serviço prestados torna-se fator de diferenciação perante a concorrência, tornando-se vantagem competitiva, assegurando a fidelidade dos clientes e a sobrevivência no mercado.

Com relação à qualidade nos serviços bancários, é necessário que os funcionários demonstrem agilidade, fornecendo respostas rápidas, claras e seguras em relação aos serviços e produtos oferecidos pela instituição. Para isso, sugere-se investimento constante em qualificação profissional, assim como treinamento e desenvolvimento para os funcionários, pois, em um mercado competitivo, globalizado, ágil e permeado de informações, como o atual, as instituições que alavancam conhecimento e investem na formação de seu capital humano se sobressaem.

É importante informar que, por se tratar de um estudo com clientes de apenas uma carteira (federal), não é possível extrapolar o resultado da pesquisa para todos os clientes da agência X. Porém, o resultado é um bom indicativo da satisfação dos mesmos e os resultados poderão servir de base para futuras ações do Banco, visando à melhoria de atendimento a seu público. Se houver interesse por parte da Instituição em estender os resultados desta pesquisa, deverá ser feito um estudo mais amplo sobre o assunto.

Considerando que a satisfação dos clientes e a qualidade do atendimento e serviços prestados nunca podem ser considerados definitivos, e sim um processo dinâmico e inacabado, sugere-se que a Instituição realize constantemente pesquisas de satisfação com seus clientes, a fim de conhecer os desejos e necessidades destes. No entanto, é necessário que a instituição utilize estes resultados para continuar efetuando um atendimento de qualidade, assim como investindo em melhorias, buscando, desta maneira, prestar serviços e atendimento cada vez com melhores aos seus clientes.

REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, Karl. *A Única Coisa Que Importa: Trazendo o Poder do Cliente Para Dentro de Sua Empresa*. Traduzido por Nivaldo Montingelli Jr. 4.ed. São Paulo:Pioneira,1997.
- ALBRECHT, Karl. *Revolução nos Serviços: Como as Empresas Podem Revolucionar a Maneira de Tratar Os Seus Clientes*. Traduzido por Antonio Zoratto Sanvicente. 2.ed. São Paulo: Pioneira,1992.
- ALBRECHT, Karl; BRADFORD, Lawrence J. *Serviços com Qualidade: A vantagem Competitiva*. Traduzido por Sara Gedanke. São Paulo: Makron Books,1992.
- ANDERSON, Kristin; ZEMKE, Ron. *Fornecendo Um Super Serviço ao Cliente*. Traduzido por Cristina Bazán. Rio de Janeiro: Campus,1995.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BATESON, John E. G; HOFFMAN, Douglas K. *Marketing de Serviços*. Traduzido por Lúcia Simonini. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BERRY, Leonard L. *Serviços de Satisfação Máxima: Guia Prático de Ação*. Traduzido por Bazán Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Campus,1996.
- BERRY, Leonard L; PARASURAMAN, A. *Serviços de Marketing: Competindo Através da Qualidade*. Traduzido por Beatriz Sidou. 3. ed. São Paulo: Maltese,1995.
- CANNIE, Joan Koob; CAPLIN, Donald. *Mantendo Clientes Fiéis e Para Sempre*. Traduzido por Gladys Pinheiro Weizel. Revisão técnica de Alberto Henrique da Cruz Feliciano. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CZINKOTA, Michael R. et al. *Marketing: As Melhores Práticas*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- DESATNICK, Roberto L.; DERZEL, Denis H.. *Gerenciar Bem é Manter o Cliente*. Traduzido por Nivaldo Montingelli Jr.. Supervisão de Waldo E. C. de Farias. São Paulo: Pioneira,1995.
- ENGEL, James F.; BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul. W. *Comportamento do Consumidor*. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- FERREIRA, Berta Weil. *Análise de Conteúdo de Trabalhos de Graduação*. Porto Alegre: Atlas, 2007.
- FURASTÉ, Pedro Augusto. *Normas Técnicas para o Trabalho Científico*. 12.ed. Porto Alegre: s.n., 2003.
- GORDON, I. *Marketing de Relacionamento: Estratégias, Técnicas e Tecnologias para Conquistar Clientes*. Tradução de Mauro Pinheiro. São Paulo: Futura, 2000.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAS CASAS, Alexandre L. *Marketing de Serviços*. São Paulo: Atlas, 1991.

LAS CASAS, Alexandre. *Marketing Bancário*. São Paulo: Saint Paul Editora, 2007.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. *Serviços, Marketing e Gestão*. Traduzido por Cid Knipel Moreira. Revisão técnica de Mauro Neves Garcia. São Paulo: Saraiva, 2001.

MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada*. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANZINI, E. J. *A entrevista na pesquisa social*. Didática, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991. Disponível em: <http://www.sepq.org.br/IIsipeq/anais/pdf/gt3/04.pdf>. Acesso em: 28 ago, 22:10:00.

MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de Marketing: Metodologia e Planejamento*. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk. *Marketing: relacionamento, qualidade, valor*. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

RICHERS, Raimer. O Enigmático Mais Indispensável Consumidor: Teoria e Prática. Wikipédia. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/ComportamentodoConsumidor> Acesso em: 23 MAR.2011.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: Guia para Pesquisas, Projetos, Estágios e Trabalho de Conclusão de Cursos*. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999

SHETH, Jagdish N.; MITTAL, Banwari; NEWMAN, Bruce I. *Comportamento do Cliente: Indo Além do Comportamento do Consumidor*. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

TÉBOUL, James. *A Era dos Serviços: Uma Nova Abordagem de Gerenciamento*. 5. Edição. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2002.

TOLEDO, Geraldo Luciano. *Marketing Bancário*. São Paulo: Atlas, 1978.

VAVRA, Terry G. *Marketing de relacionamento*. São Paulo: Atlas, 1992.

VERGARA, Sylvia Constant. *Métodos de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 2005.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo. *Marketing de Serviços: A Empresa com Foco no Cliente*. Traduzido por Martin Albert Haag e Carlos Alberto Silveira Netto Soares. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

APÊNDICE



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM NEGÓCIOS
FINANCEIROS



ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE – ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO

Prezado Senhor (a):

Este questionário trata-se de uma pesquisa de satisfação que é objeto de um trabalho de conclusão de curso de MBA em Gestão de Negócios Financeiros, pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. Com a sua participação, será possível avaliar o nível de satisfação dos clientes da carteira federal da Agência X do Banco Alfa. As informações prestadas nesta entrevista serão mantidas em absoluto sigilo e utilizadas especificamente como base para o trabalho que está sendo realizado.

Responda as questões com base nas suas percepções e experiências, tendo como referência a Agência X do Banco Alfa.

Nome da empresa/fundação/órgão público em que trabalha:

Setor:

Quais as formas de atendimento que sua empresa utiliza?

E-mail

Telefone

Gerenciador Financeiro ou AASP (Auto Atendimento Setor Público).

Qual a sua opinião em relação aos itens abaixo?

Atendimento Telefônico:

1. Com que frequência sua empresa/instituição utiliza o atendimento telefônico da Agência X do Banco Alfa?
2. Qual a sua opinião sobre o atendimento telefônico prestado pela Agência X do Banco Alfa?
3. Sua empresa/instituição está satisfeita com o atendimento recebido via telefone pela Agência X do Banco Alfa? Por quê?
4. Você teria alguma(s) sugestão(ões) que possa(m) contribuir com a melhoria do atendimento telefônico?

Atendimento Via E-mail

1. Com que frequência sua empresa/instituição utiliza o atendimento por meio de e-mail da Agência X do Banco Alfa?
2. Qual a sua opinião sobre o atendimento prestado por e-mail pela Agência X do Banco Alfa? Por quê?
3. Sua empresa/instituição está satisfeita com o atendimento que é prestado via e-mail pela Agência X do Banco Alfa? Por quê?
4. Você teria algo a sugerir para contribuir com a melhoria do atendimento via e-mail?

Gerenciador Financeiro ou AASP

1. Com que frequência sua empresa/instituição utiliza o atendimento por meio do Gerenciador Financeiro ou Autoatendimento Setor Público do Banco Alfa?
2. Qual a sua opinião sobre essa ferramenta disponibilizada pelo Banco Alfa? Por quê?
3. Sua empresa/instituição está satisfeita com o Gerenciador Financeiro ou Autoatendimento Setor Público disponibilizado pelo Banco Alfa? Por quê?
4. Você teria algo a sugerir para contribuir com a melhoria dessa ferramenta de atendimento?

Geral

1. Cite aspectos que sua empresa considera positivos em relação ao atendimento prestado pela Agência X do Banco Alfa. Por quê?
2. Cite aspectos que sua empresa considera negativos em relação ao atendimento prestado Agência X do Banco Alfa. Por quê?
3. De um modo geral, sua empresa/instituição está satisfeita com o atendimento recebido da Agência X do Banco Alfa? Por quê?