

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

**Karen Krusse da Silva**

**ANÁLISE DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DO SETOR BANCÁRIO  
DO SEGMENTO “ATENDIMENTO GERENCIAL PF” EM UMA  
AGÊNCIA DE PORTO ALEGRE**

**Porto Alegre**

**2011**

Karen Krusse da Silva

**ANÁLISE DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DO SETOR BANCÁRIO  
DO SEGMENTO “ATENDIMENTO GERENCIAL PF” EM UMA  
AGÊNCIA DE PORTO ALEGRE**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de em Gestão de Negócios Financeiros.

Orientador: Profº Dr. Luiz Antônio Slongo

Tutora-Orientadora: Profª MSc. Priscila Silva Esteves

**Porto Alegre**

**2011**

Karen Krusse da Silva

**ANÁLISE DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DO SETOR BANCÁRIO  
DO SEGMENTO “ATENDIMENTO GERENCIAL PF” EM UMA  
AGÊNCIA DE PORTO ALEGRE**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao  
Curso de Especialização em Gestão de Negócios  
Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande  
do Sul como requisito para a obtenção do título de  
especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Conceito Final:

Aprovado em ..... de ..... de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. ....

---

Prof. ....

## **AGRADECIMENTOS**

À empresa que trabalho, a qual proporcionou a minha formação neste curso.

Ao gerente geral da agência, que apoiou e permitiu a aplicação da pesquisa.

Aos colegas do banco que auxiliaram na aplicação da pesquisa junto a seus clientes.

Aos clientes do banco que se dispuseram a responder a pesquisa.

À Prof<sup>a</sup>. Priscila, sempre dedicada, a qual tornou possível a conclusão deste trabalho através de suas orientações e incentivo.

Aos meus pais, familiares, amigos e especialmente meu esposo, que compreenderam as minhas ausências e me apoiaram, estando presentes em todos os momentos desta e de todas as jornadas.

## RESUMO

A competitividade no mercado financeiro, cada vez mais acirrada principalmente devido às fusões de grandes bancos que vêm ocorrendo ao longo da última década, tem levado as empresas a buscar novas estratégias para sobreviver. O marketing de relacionamento e a segmentação são estratégias cada vez mais utilizadas pelas instituições financeiras para atuar neste mercado, através de ações voltadas ao relacionamento com seus clientes, visando a fidelização, retenção e conseqüente aumento da lucratividade. O Banco X, sendo uma grande instituição no mercado bancário, implantou um novo modelo de segmentação e relacionamento com seus clientes. Nesse modelo, foi criado um segmento, denominado neste trabalho de “Atendimento Gerencial PF”, formado por clientes com maior poder aquisitivo e maior potencial de consumo, onde a proposta é oferecer um atendimento diferenciado e personalizado a esses clientes, buscando atender às suas necessidades e com foco na intensificação do relacionamento, na sua rentabilização e fidelização. A pesquisa deste trabalho foi desenvolvida com os clientes desse segmento, com o objetivo geral de identificar e analisar o nível de satisfação com os serviços prestados na Agência Y do Banco X e com os objetivos específicos de verificar o nível de satisfação dos clientes com relação à mudança na segmentação realizada pelo Banco X, ao atendimento pessoal e aos produtos e serviços oferecidos, bem como, analisar os pontos que geram maior insatisfação e sugerir melhorias a partir dos dados coletados. A pesquisa foi realizada com uma abordagem quantitativa, através do método de *Survey*. O instrumento de coleta de dados foi um questionário estruturado, aplicado por entrevistas pessoais durante o atendimento aos clientes do segmento “Atendimento Gerencial PF” na agência. A pesquisa apontou a satisfação dos clientes desse segmento com o atendimento prestado na Agência Y e com o Banco X em geral. Igualmente, constatou-se que a maioria dos clientes está mais satisfeita com o atendimento recebido na agência atualmente, sendo o atendimento pessoal, a agilidade na solução de problemas e a disponibilidade do gerente, os fatores mais apontados como que tenham contribuído para o aumento da satisfação. Observou-se ainda que o atendimento telefônico foi o item que indicou maior percentual de clientes insatisfeitos. Os resultados detalhados da pesquisa e as conclusões e considerações finais são apresentados ao final do trabalho, incluindo as limitações de estudo e as sugestões para futuras pesquisas.

**Palavras-chave:** Marketing. Segmentação. Relacionamento. Satisfação.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Gráfico 1 - Sexo.....</b>	<b>25</b>
<b>Gráfico 2 - Faixa Etária.....</b>	<b>26</b>
<b>Gráfico 3 - Estado Civil.....</b>	<b>27</b>
<b>Gráfico 4 - Grau de Instrução.....</b>	<b>27</b>
<b>Gráfico 5 - Profissão.....</b>	<b>28</b>
<b>Gráfico 6 - Renda.....</b>	<b>29</b>
<b>Gráfico 7 - Recebe Proventos pelo Banco X.....</b>	<b>29</b>
<b>Gráfico 8 - Tempo de Conta no Banco X.....</b>	<b>30</b>
<b>Gráfico 9 - Cliente em Outro(s) Banco(s) além do Banco X.....</b>	<b>31</b>
<b>Gráfico 10 - Frequência com que o Cliente Vai à Agência.....</b>	<b>31</b>
<b>Gráfico 11 - Visão da Mudança no Atendimento.....</b>	<b>33</b>
<b>Gráfico 12- Houve Troca de Gerente/Funcionário que lhe Atendia.....</b>	<b>33</b>
<b>Gráfico 13 - Visão da Mudança de Gerente/Funcionário.....</b>	<b>34</b>
<b>Gráfico 14 - Relacionamento com o seu Gerente mais Intensificado.....</b>	<b>35</b>
<b>Gráfico 15 - Mais Satisfeito com o Atendimento na Agência Atualmente.....</b>	<b>36</b>
<b>Gráfico 16 - Fatores que Contribuíram para o Aumento da Satisfação.....</b>	<b>37</b>
<b>Gráfico 17 - Satisfação Geral com o Banco X.....</b>	<b>43</b>
<b>Gráfico 18 - Pretende Continuar Cliente do Banco X por Muito Tempo.....</b>	<b>45</b>

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1 -</b>	<b>Percebeu Mudança no Atendimento Recebido na Agência.....</b>	<b>32</b>
<b>Tabela 2 -</b>	<b>Satisfação com Produtos e Serviços do Banco X.....</b>	<b>38</b>
<b>Tabela 3 -</b>	<b>Satisfação com os Canais de Auto-Atendimento do Banco X.....</b>	<b>38</b>
<b>Tabela 4 -</b>	<b>Satisfação com o Atendimento Presencial na Agência Y.....</b>	<b>39</b>
<b>Tabela 5 -</b>	<b>Satisfação com o Atendimento Telefônico na Agência Y.....</b>	<b>40</b>
<b>Tabela 6 -</b>	<b>Satisfação com o Atendimento do Gerente de Relacionamento.....</b>	<b>40</b>
<b>Tabela 7 -</b>	<b>Satisfação com a Qualidade das Informações Disponibilizadas pelo Banco X.....</b>	<b>41</b>
<b>Tabela 8 -</b>	<b>Satisfação com a Transparência no Relacionamento e Informações Prestadas.....</b>	<b>41</b>
<b>Tabela 9 -</b>	<b>Satisfação com a Efetividade na Resolução dos Problemas.....</b>	<b>42</b>
<b>Tabela 10 -</b>	<b>Satisfação com a Localização da Agência Y.....</b>	<b>42</b>
<b>Tabela 11 -</b>	<b>Satisfação Geral com o Banco X.....</b>	<b>43</b>
<b>Tabela 12 -</b>	<b>Satisfação do Cliente - Médias e Desvios Padrão.....</b>	<b>44</b>
<b>Tabela 13 -</b>	<b>Pretende Continuar Cliente do Banco X por Muito Tempo.....</b>	<b>45</b>
<b>Tabela 14 -</b>	<b>Indicará o Banco X para Conhecidos.....</b>	<b>46</b>
<b>Tabela 15 -</b>	<b>Usará o Banco X para a Maioria de suas Necessidades de Produtos e Serviços Bancários.....</b>	<b>46</b>
<b>Tabela 16 -</b>	<b>Relacionamento no Longo Prazo – Médias e Desvios Padrão.....</b>	<b>47</b>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>MARKETING, RELACIONAMENTO E SATISFAÇÃO.....</b>	<b>11</b>
2.1	MARKETING NO SETOR BANCÁRIO.....	12
2.2	SEGMENTAÇÃO DE MERCADO.....	14
2.3	MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	16
<b>2.3.1</b>	<b>Valor.....</b>	<b>17</b>
<b>2.3.2</b>	<b>Satisfação.....</b>	<b>18</b>
<b>2.3.3</b>	<b>Fidelidade.....</b>	<b>19</b>
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>21</b>
3.1	MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA.....	21
3.2	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	21
3.3	A AMOSTRA DOS RESPONDENTES DO INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	22
3.4	APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	23
3.5	ANÁLISE DE DADOS.....	24
<b>4</b>	<b>RESULTADOS.....</b>	<b>25</b>
4.1	PERFIL DOS RESPONDENTES.....	25
<b>4.1.1</b>	<b>Sexo.....</b>	<b>25</b>
<b>4.1.2</b>	<b>Faixa Etária.....</b>	<b>26</b>
<b>4.1.3</b>	<b>Estado Civil.....</b>	<b>26</b>
<b>4.1.4</b>	<b>Grau de Instrução.....</b>	<b>27</b>
<b>4.1.5</b>	<b>Profissão.....</b>	<b>28</b>
<b>4.1.6</b>	<b>Renda.....</b>	<b>28</b>
<b>4.1.7</b>	<b>Recebe Proventos pelo Banco X.....</b>	<b>29</b>
<b>4.1.8</b>	<b>Tempo de Conta no Banco X.....</b>	<b>30</b>
<b>4.1.9</b>	<b>Cliente em Outro(s) Banco(s) além do Banco X .....</b>	<b>30</b>
<b>4.1.10</b>	<b>Freqüência com que o Cliente Vai à Agência.....</b>	<b>31</b>
4.2	MUDANÇAS NO ATENDIMENTO.....	32
<b>4.2.1</b>	<b>Percepção de Mudança no Atendimento Recebido na Agência.....</b>	<b>32</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Troca de Gerente/ Funcionário no Atendimento.....</b>	<b>33</b>
<b>4.2.3</b>	<b>Relacionamento com o seu Gerente.....</b>	<b>35</b>
<b>4.2.4</b>	<b>Alteração na Satisfação com o Atendimento na Agência.....</b>	<b>35</b>

4.3	SATISFAÇÃO E RELACIONAMENTO.....	37
4.3.1	Satisfação com Produtos e Serviços.....	38
4.3.2	Satisfação com Canais de Auto-Atendimento.....	38
4.3.3	Satisfação com Atendimento Presencial na Agência Y.....	39
4.3.4	Satisfação com Atendimento Telefônico na Agência Y.....	39
4.3.5	Satisfação com Atendimento do Gerente de Relacionamento.....	40
4.3.6	Satisfação quanto à Qualidade das Informações Disponibilizadas pelo Banco X.....	40
4.3.7	Satisfação quanto à Transparência no Relacionamento e Informações Prestadas.....	41
4.3.8	Satisfação quanto à Efetividade na Resolução dos Problemas.....	41
4.3.9	Satisfação quanto à Localização da Agência Y.....	42
4.3.10	Satisfação Geral com o Banco X.....	43
4.3.11	Satisfação do Cliente – Médias e Desvios Padrão.....	43
4.3.12	Intenção de Continuar Cliente do Banco X no Longo Prazo.....	45
4.3.13	Indicação do Banco X para conhecidos.....	45
4.3.14	Utilização do Banco X para a Maioria das Necessidades de Produtos e Serviços Bancários.....	46
4.3.15	Relacionamento com o Cliente no Longo Prazo – Médias e Desvios Padrão.	47
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	48
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	51
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO.....	52

## 1 INTRODUÇÃO

No atual cenário econômico, observa-se que o mercado bancário é muito concorrido, principalmente devido às fusões de grandes bancos que vêm ocorrendo ao longo da última década. O mercado, que no final dos anos noventa era fracionado em inúmeras instituições financeiras, vem mudando esse panorama ao longo dos últimos dez anos com essas grandes fusões, como, por exemplo, a do Itaú-Unibanco e a do Santander-Real e com incorporações como da Nossa Caixa e do Besc pelo Banco do Brasil.

Com essas grandes fusões e incorporações, o mercado bancário passou a ser dominado por um número reduzido de bancos, tornando a concorrência entre essas instituições bastante acirrada. Os produtos e serviços disponíveis nesse mercado são semelhantes, bem como a disponibilidade dos canais de auto-atendimento. Assim, manter os clientes satisfeitos é algo muito importante para que eles não migrem para outros bancos. Percebe-se então a necessidade da conquista, da manutenção e da fidelização dos clientes.

Em virtude dessa percepção, os bancos passaram a investir em ações voltadas ao relacionamento com seus clientes, na busca da fidelização, retenção e conseqüente aumento da lucratividade para a empresa. O marketing de relacionamento e a segmentação de clientes são estratégias cada vez mais utilizadas pelas empresas para sobreviverem neste mercado competitivo.

Através da segmentação de clientes é possível proporcionar um atendimento diferenciado para cada grupo de clientes, com produtos e serviços direcionados de acordo com o segmento e buscando estabelecer e manter relacionamentos de longo prazo. Dessa forma, o foco no relacionamento e a segmentação passam a ser importantes ferramentas para o aumento da satisfação dos clientes e para o aumento na lucratividade e eficácia da empresa.

O Banco X, inserido neste cenário e sendo uma grande instituição no mercado bancário, implantou no 2º semestre de 2010 um novo modelo de segmentação e relacionamento com seus clientes. Nesse modelo, foi criado um grupo/segmento de clientes Pessoa Física (PF) denominado neste trabalho de “Atendimento Gerencial PF”, formado por clientes com maior poder aquisitivo e maior potencial de consumo que estão nas agências chamadas de Varejo. Esses clientes estão distribuídos em carteiras compostas por no máximo 600 clientes, onde a proposta é oferecer um atendimento personalizado e diferenciado a esses clientes, buscando atender às suas necessidades e com foco na intensificação do relacionamento, na sua rentabilização e fidelização.

Atualmente, a autora deste trabalho é funcionária do Banco X e atua como gerente de relacionamento de uma carteira desse segmento, justificando seu interesse em pesquisar e conhecer o grau de satisfação dos clientes, assim como analisar possíveis melhorias a serem implantadas na busca pela manutenção e fidelização dos mesmos.

Considerando isso, esse trabalho buscará então responder à seguinte questão-problema: **qual o nível de satisfação dos clientes do segmento “Atendimento Gerencial PF” com os serviços prestados na Agência Y do Banco X?**

Objetivo geral:

Identificar e analisar o nível de satisfação dos clientes do segmento “Atendimento Gerencial PF” com os serviços prestados na Agência Y do Banco X.

Objetivos específicos:

- Verificar o nível de satisfação dos clientes com relação à mudança na segmentação realizada pelo Banco X;
- Verificar o nível de satisfação dos clientes com relação ao atendimento pessoal;
- Verificar o nível de satisfação dos clientes com relação aos produtos e serviços oferecidos pelo Banco X;
- Analisar os pontos que geram maior insatisfação e sugerir melhorias a partir do resultado da pesquisa.

Este trabalho está estruturado da seguinte forma: primeiramente, será apresentada a revisão de literatura, a seguir será indicado o método a ser utilizado para a elaboração da pesquisa, posteriormente, serão apresentados detalhadamente os resultados da pesquisa e as conclusões e considerações finais, onde serão apontadas as limitações de estudo e as sugestões para futuras pesquisas.

## 2 MARKETING, RELACIONAMENTO E SATISFAÇÃO

De acordo com a *American Marketing Association* (2004):

O marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado. (*apud* KOTLER e KELLER, 2006, p. 4).

Kotler e Armstrong (2000, p. 3), por sua vez, definem marketing como “o processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo de que necessitam e que desejam, criando e trocando produtos e valores com outros”. Segundo os autores, administrar mercados para dar oportunidade a trocas e relacionamentos com a finalidade de criar valor e satisfazer necessidades e desejos é o significado do marketing.

Para Kotler e Keller (2006), o marketing compreende a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Definem de maneira simples que o marketing supre necessidades de forma lucrativa. Os autores entendem a administração do marketing como “a arte e a ciência da escolha de mercados-alvo e da captação, manutenção e fidelização de clientes por meio da criação, da entrega e da comunicação de um valor superior para o cliente.” (KOTLER e KELLER, 2006, p. 4).

Na visão de Mckenna (1993, p. 5) “o marketing é tudo e tudo é marketing”. Para o autor, o marketing não é uma função, mas uma forma de fazer negócios e deve ser uma atividade difundida em toda a empresa. Ainda, entende que a tarefa final do marketing é atender às verdadeiras necessidades do cliente e comunicar a substância da empresa.

Observando os conceitos e definições acima, entre vários outros na literatura, pode-se dizer que o marketing é um processo de troca, envolvendo mercado e consumidores, com uma orientação voltada de fora para dentro da empresa, ou seja, com o foco no cliente, identificando e analisando no mercado suas necessidades e buscando sua satisfação, para através dela, obter lucro.

Os conceitos gerais de marketing também se aplicam ao marketing no setor bancário. Nas suas definições, fala-se em trocas, relacionamento e satisfação, temas que permeiam o marketing neste setor. Assim, a seguir serão apresentados os fundamentos teóricos do marketing no setor bancário, da segmentação de mercado e do marketing de relacionamento, que são inerentes ao objetivo da pesquisa que este trabalho se propõe.

## 2.1 MARKETING NO SETOR BANCÁRIO

De acordo com Giancesi e Corrêa (2010), o setor de serviços vem ganhando cada vez mais importância na economia mundial. Fatores como a urbanização das populações, a introdução de novas tecnologias e o aumento na qualidade de vida têm contribuído para o crescimento desse setor nos países industrializados. O setor bancário está inserido neste contexto, uma vez que faz parte do setor de serviços.

Serviço é definido por Kotler e Keller (2006, p. 397) como “[...] qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada”. Os autores acrescentam que a realização de um serviço pode estar vinculada ou não a um produto de fato.

As principais características especiais das operações de serviços são: a intangibilidade dos serviços; a necessidade da presença do cliente ou um bem de sua propriedade; e o fato de que normalmente os serviços são produzidos e consumidos de forma simultânea (GIANESI e CORRÊA, 2010).

O atendimento em agências bancárias é descrito como um exemplo típico de loja de serviços por Giancesi e Corrêa (2010, p. 45 e 46):

[...] os clientes buscam não só boas aplicações para seus recursos, como também um atendimento rápido, cordial e personalizado; o processo está baseado tanto em pessoas (gerentes, caixas, entre outros) como em equipamentos (computadores); o grau de contato é alto quando o cliente comparece à agência, porém o serviço é principalmente realizado sobre seus recursos financeiros, sem sua presença; parte dos serviços inclusos no pacote fornecido ao cliente é padronizado e requer pouca autonomia dos funcionários da linha de frente, contudo, algumas solicitações de clientes (como liberação de crédito, por exemplo) requerem julgamento associado a respostas rápidas, o que exige certo grau de autonomia dos funcionários.

Observando a descrição acima, percebe-se a importância de dois conceitos que permeiam o serviço de modo geral: a confiabilidade e a qualidade. Berry e Parasuraman (1995) destacam que o bom senso é fundamental para a confiabilidade na prestação de um serviço de qualidade. Para os autores, o coração da excelência do marketing de serviços é a confiabilidade do serviço (entendida neste contexto como o desempenho confiável e preciso do serviço). Quanto à qualidade, Berry e Parasuraman (1995) entendem que, para as empresas conquistarem uma reputação pela qualidade do serviço, elas precisam executar seus trabalhos de modo que os clientes sintam-se satisfeitos ou que ultrapassem suas expectativas.

O setor bancário, anos atrás, possuía pouco conhecimento ou consideração pelo marketing. Segundo Kotler (1998), o aprendizado do marketing bancário ocorreu de forma lenta. O autor cita cinco estágios desse aprendizado: 1) marketing é propaganda, promoção

de vendas e publicidade; 2) marketing é sorriso e uma atmosfera agradável; 3) marketing é segmentação e inovação; 4) marketing é posicionamento; 5) marketing é análise, planejamento, implementação e controle.

Inicialmente, o marketing chegou aos bancos na forma de propaganda. Para fazer frente à concorrência, alguns bancos investiram fortemente em propaganda e promoção de vendas, forçando seus concorrentes a adotar as mesmas providências. Em um segundo momento, os bancos perceberam que era fácil atrair pessoas para suas agências, porém era difícil convertê-los em clientes fiéis. Assim, começaram a formular programas para agradá-los. Em seguida os concorrentes passaram a investir da mesma forma e todos os bancos se assemelhavam (KOTLER, 1998).

Posteriormente, de acordo com o autor, os bancos encontraram uma nova ferramenta competitiva ao iniciar a segmentação de seus mercados e criar novos produtos direcionados para cada segmento. Porém, como os serviços financeiros são copiados facilmente, era necessário inová-los constantemente. Percebeu-se também a importância do posicionamento, buscando cultivar a imagem do banco na mente do cliente. E, finalmente, notou-se a relevância de ter bons sistemas de planejamento e controle de marketing (KOTLER, 1998).

O marketing no setor bancário também segue a orientação atual do marketing. Com a concorrência acirrada, onde produtos e serviços em todos os segmentos da economia estão atingindo paridade de mercado, os consumidores, muitas vezes considerados volúveis, flertam de uma marca a outra sem sentimentos de “traição” a uma marca de sua preferência ou temor de perder valor ao mudar entre as marcas disponíveis no mercado (VAVRA, 1993). Assim, manter os clientes satisfeitos é fundamental para o sucesso da empresa. Observa-se a importância não só da conquista de clientes, mas do valor dos clientes atuais.

Nesse sentido, o marketing de relacionamento, conforme Payne (1995, *apud* HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY, 2001), tem se tornado um dos desenvolvimentos mais significativos no pensamento de marketing dos últimos tempos. Enquanto a sua importância já vem sendo reconhecida em alguns mercados e sob rótulos diferentes (como, por exemplo, gerente pessoal de conta em serviços financeiros), agora em geral se concorda que a retenção de clientes, através da entrega de serviço superior e construção de relacionamento, é aplicável em mercados mais amplos (HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY, 2001).

Vavra (1993, p. 32) faz o seguinte apontamento com relação ao relacionamento bancário:

O relacionamento bancário parece aplicar de maneira particular outra forma de humanizar a indústria impessoal de serviços financeiros. Ele também incorpora a habilidade reconhecida de vender mais serviços aos clientes atuais! Manter clientes exige o estabelecimento de um relacionamento com eles.

A tecnologia também passa a ser uma importante ferramenta para o marketing. De acordo com Mckenna (1999), com maior competitividade e o desenvolvimento da tecnologia, muitas empresas mudaram sua abordagem e voltaram-se para o cliente, no sentido de estarem dispostas a modificar seu produto para atender as exigências dos clientes. Na visão do autor, o melhor marketing significa encontrar um modo de integrar o cliente à empresa, através da criação e manutenção de uma relação entre as partes. Para Mckenna (1999), a tecnologia permite que a informação flua entre o cliente e a empresa, criando um ciclo de *feedback* e estabelecendo um diálogo. Assim, através do uso da tecnologia é possível extrair e analisar diversos dados dos clientes, identificando preferências e permitindo um atendimento diferenciado, focado nas suas necessidades, inclusive com indicação de propensão ao consumo de determinado produto ou serviço.

## 2.2 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

De acordo com Kotler e Armstrong (2000, p. 109 e 110), “os mercados consistem em compradores, que diferem de várias formas – quanto aos desejos, recursos, localidades, atitudes de compra e práticas de compra”. Para satisfazer as necessidades desses consumidores, torna-se difícil a empresa atuar no mercado de maneira única, assim como, em um grande mercado, fica inviável conhecer individualmente seus clientes e criar/ofertar um produto ou serviço específico para cada um.

Nesse sentido, faz-se importante a segmentação de mercado, agrupando clientes com características semelhantes, de modo a oferecer produtos e serviços que satisfaçam as suas necessidades. Kotler e Keller (2006) definem um segmento de mercado como um grande grupo de consumidores que possuem as mesmas preferências.

Segundo Cobra (1997, p. 108), a segmentação permite a uma empresa a consecução de objetivos como:

aumentar a participação de mercado em segmentos significativos de consumo; exercer um esforço concentrado de marketing e avaliar os resultados com maior facilidade, além de minimizar recursos físicos, monetários e humanos; facilitar a concentração do esforço de vendas e de distribuição nos segmentos-chave; diminuir sensivelmente os investimentos em propaganda e promoção de vendas, antes pulverizados e, a partir da segmentação, concentrados; aumentar a lucratividade e a imagem da empresa nos segmentos-chave.

O autor considera os seguintes requisitos para a segmentação de mercado: um segmento precisa ser especificamente identificado e medido (ser claramente definido); precisa evidenciar um potencial adequado (que o segmento represente uma oportunidade de mercado); precisa ser economicamente acessível (viável); precisa reagir aos esforços de marketing; e precisa ser estável (COBRA, 1997).

Para efetuar a segmentação, podem ser utilizadas diversas bases, isoladas ou combinadas, até obter a melhor forma de visualizar as diferenças no mercado-alvo da empresa. As principais variáveis que podem ser usadas na segmentação de mercados de consumo são: geográficas, demográficas, psicográficas e comportamentais (KOTLER e ARMSTRONG, 2000).

A Segmentação Geográfica consiste na divisão do mercado por áreas geográficas, como países, estados, cidades ou bairros. Assim, os produtos e serviços podem ser desenvolvidos de acordo com os hábitos e costumes de determinada região.

Na Segmentação Demográfica, a divisão do mercado é realizada com base em variáveis demográficas como idade, sexo, renda, tamanho da família, ocupação, ciclo de vida familiar, nível de instrução, religião, raça e nacionalidade. Segundo Kotler e Armstrong (2000), as bases mais populares para segmentação dos grupos de clientes são os fatores demográficos porque, geralmente, as necessidades, desejos e taxa de uso dos consumidores variam conforme as variáveis demográficas. A renda é uma variável demográfica muito usada para segmentação, especialmente no mercado dos serviços financeiros.

Outro tipo de segmentação de mercado é a Segmentação Psicográfica onde, de acordo com Kotler e Armstrong (2000), os consumidores são divididos com base na classe social, no estilo de vida ou nas características de personalidade. Kotler e Keller (2006) destacam que pessoas pertencentes ao mesmo grupo demográfico podem não ter perfis psicográficos iguais.

Na Segmentação Comportamental, o mercado é dividido com base nas preferências do consumidor em relação às características do produto: dividem-se os compradores em grupos conforme seus conhecimentos, atitudes, usos e respostas a um produto (KOTLER e KELLER, 2006).

Sobre a Segmentação de Mercado, McKenna (1993, p.116) destaca que “os clientes são a chave de qualquer negócio” e entende que “assim como as empresas deveriam buscar relações estratégicas, deveriam tentar vender para os clientes certos”. O autor observa a importância da identificação e seleção dos clientes certos como um dos principais elementos de marketing estratégico e acrescenta que “a definição de quem deve ser seu cliente exige a segmentação criativa do mercado” (MCKENNA, 1993, p. 117).

## 2.3 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Um dos principais objetivos do marketing, de acordo com Kotler e Keller (2006), é desenvolver relacionamentos profundos e duradouros com todas as pessoas ou organizações que podem afetar o sucesso das atividades de marketing da empresa, direta ou indiretamente. Kotler e Armstrong (2000, p. 7), observam que “cada vez mais o marketing está deixando de tentar maximizar o lucro de cada transação individual para construir relacionamentos mutuamente lucrativos com os consumidores e outras partes”. Assim, esses últimos entendem que, através da construção de bons relacionamentos, obter-se-ão transações lucrativas.

Nesse sentido, Vavra (1993, p. 32) pontua que o “marketing deve mudar a mentalidade de ‘completar uma venda’ para a de ‘iniciar um relacionamento’; de ‘fechar um negócio’ para ‘construir lealdade’”. Portanto, no marketing de relacionamento, percebe-se a importância não só de atrair novos clientes, mas também das empresas focalizarem a atenção em manter os clientes atuais, desenvolvendo relacionamentos lucrativos de longo prazo.

De acordo com Kotler e Armstrong (2000), entregar valor superior e satisfação para o cliente é a chave para mantê-lo. Ainda segundo esses autores, o marketing de relacionamento tem por objetivo dar valor de longo prazo para os clientes, sendo a satisfação e a retenção de clientes no longo prazo as suas medidas de sucesso.

Berry e Parasuraman (1995, p. 158) definem marketing de relacionamento da seguinte forma:

O marketing de relacionamento diz respeito à atração, desenvolvimento e retenção dos relacionamentos com os clientes. Seu princípio básico é a criação de ‘verdadeiros clientes’ – clientes que estão contentes por haver selecionado uma empresa que percebe que eles estão recebendo valor e sentindo-se valorizados, que provavelmente comprarão outros serviços da empresa e que dificilmente a deixarão por um concorrente.

Para esses autores, a eficácia e eficiência do marketing de uma empresa dependem do que ela faz para criar, alimentar e reforçar o relacionamento com o cliente.

Sobre o desafio de manter os clientes, Mckenna (1993) destaca que o marketing moderno é uma batalha pela fidelidade do cliente em um mundo onde os consumidores têm muitas opções e podem ser instáveis em função disso. Para o autor, na era da informação, não se pode mais fabricar uma imagem, e a distância entre a percepção do cliente e a realidade está diminuindo.

Kotler e Keller (2006) ressaltam ser necessário compreender as capacidades e os recursos dos diferentes grupos, assim como suas necessidades, metas e desejos, a fim de

desenvolver relacionamentos fortes. Acrescentam que atualmente muitas empresas estão moldando ofertas e serviços específicos para clientes individuais:

Essas empresas coletam informações sobre as transações anteriores de cada cliente, bem como seus dados demográficos e psicográficos e a preferência por meios de comunicação e distribuição. Com isso, esperam atingir um crescimento lucrativo ao capturar uma porção maior dos gastos de cada cliente; para tanto, conquistam a fidelidade desse cliente e mantêm o foco no valor que ele terá ao longo da vida (KOTLER e KELLER 2006 p. 16).

Assim, conhecer o cliente é fundamental para a conquista de relacionamentos duradouros e conseqüente sucesso para a empresa.

Kotler e Armstrong (2000) apontam três formas de desenvolver vínculos mais fortes com os consumidores: através do acréscimo de benefícios financeiros; de benefícios sociais; e laços estruturais. Ao adicionar benefícios financeiros uma empresa pode construir valor e satisfação ao relacionamento com o cliente, como por exemplo, um programa de milhas aéreas. Outra forma é acrescentar benefícios sociais além dos benefícios financeiros. Nesse enfoque, a empresa trabalha para aumentar seus laços sociais com os clientes, individualizando e personalizando o relacionamento com os mesmos. A construção de relacionamento também pode ser efetuada adicionando laços estruturais aos benefícios financeiros e sociais, como por exemplo, criando contratos de longo prazo e cobrando menos de clientes que compram em maior quantidade (KOTLER e ARMSTRONG, 2000).

### **2.3.1 Valor**

Para Kotler e Keller (2006), fazer marketing significa atender às necessidades e aos desejos dos clientes, e o dever de qualquer negócio é entregar valor ao cliente mediante lucro. Desse modo, os autores entendem que, para uma empresa poder vencer em uma economia altamente competitiva, na qual os compradores são cada vez mais racionais diante de uma grande quantidade de alternativas, é necessário ajustar o processo de entrega de valor, selecionando, proporcionando e comunicando um valor superior ao cliente.

De acordo com Kotler e Armstrong (2000), diante dessa grande quantidade de alternativas, as decisões de compra dos consumidores são baseadas nas suas percepções de valores que os vários produtos e serviços oferecem.

O valor para o cliente, segundo Kotler e Armstrong (2000), é a diferença entre os valores que o cliente ganha com a compra e uso de um produto e os custos para obtê-lo. Portanto, o valor reflete a diferença entre os benefícios que o cliente visualiza obter ao adquirir e usar determinado produto ou serviço e os custos gerados por essa escolha.

Kotler e Keller (2006, p. 140) fazem a seguinte observação com relação ao valor percebido pelo cliente e o valor total para o cliente:

O valor percebido pelo cliente (VPC) é a diferença entre a avaliação que o cliente potencial faz de todos os benefícios e custos relativos a um produto ou serviço e as alternativas percebidas. Já o valor total para o cliente é o valor monetário de um conjunto de benefícios econômicos, funcionais e psicológicos que os clientes esperam de determinado produto ou serviço. Por fim, o custo total para o cliente é o conjunto de custos em que os consumidores esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto ou serviço, incluindo os custos monetários, de tempo, de energia física e psíquicos.

Ainda conforme estes autores, “o valor reflete os benefícios e os custos tangíveis e intangíveis percebidos pelo consumidor” e “[...] pode ser visto como uma combinação de qualidade, serviço e preço, denominada de ‘tríade do valor para o cliente’” (KOTLER E KELLER, 2006, p. 23).

### **2.3.2 Satisfação**

A satisfação é definida por Kotler e Keller (2006, p. 142) como “[...] a sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação entre o desempenho (ou resultado) percebido de um produto e as expectativas do comprador”. O comprador fica satisfeito quando o desempenho percebido se equipara às suas expectativas. Caso o desempenho fique abaixo das suas expectativas, se sente insatisfeito. Se o desempenho percebido as supera, o comprador fica encantado. Os autores acrescentam que a satisfação reflete os julgamentos feitos pelo comprador ao comparar o desempenho percebido de um produto em relação às suas expectativas.

Para Vavra (1993), a satisfação é vista como a extensão através da qual as expectativas dos clientes sobre um produto ou serviço são atendidas pelos benefícios reais que recebem. O autor observa:

Expectativas são resultados que vão além do produto ou serviço tomados isoladamente. A cultura, a propaganda, as vendas, as informações boca a boca e as atividades de pós-marketing da empresa ajudam a moldar as expectativas. (VAVRA, 1993, p. 164).

De acordo com Kotler e Armstrong (2000), as expectativas dos clientes são baseadas em experiências de compras anteriores, opiniões de conhecidos, promessas e informações originadas dos diversos profissionais de marketing concorrentes. Giansi e Corrêa (2010) acrescentam as necessidades pessoais como um fator que influencia de maneira relevante na formação das expectativas do cliente em relação ao serviço a ser prestado.

Um aspecto importante quanto à satisfação, mencionado por Kotler e Keller (2006), é que a satisfação do cliente também depende da qualidade dos produtos e serviços prestados. Essa, segundo Vavra (1993), está relacionada com o que os clientes esperam de um produto ou serviço.

Kotler e Armstrong (2000) consideram que a qualidade impacta diretamente no desempenho do produto ou do serviço, estando assim ligada intimamente ao valor e à satisfação para o cliente. Para esses autores, a qualidade inicia com as necessidades do cliente e encerra com a satisfação do cliente.

Nesse contexto, Vavra (1993, p. 165) destaca que “conhecer quais produtos e serviços atendem às expectativas e necessidades do cliente tem-se tornado uma ferramenta crítica de marketing de sobrevivência de empresas bem sucedidas”.

Outro ponto relevante com relação à satisfação do cliente é a sua mensuração. Kotler e Keller (2006) entendem que a chave para a retenção dos clientes está em satisfazê-los, por isso a empresa deve medir a satisfação dos mesmos com regularidade.

Vavra (1993, p. 170 e 171) relacionou as seguintes razões pelas quais as empresas necessitam ter mensurações externas da satisfação dos clientes:

satisfação de clientes é freqüentemente igualada com qualidade; o compromisso por um programa de satisfação de clientes demonstra liderança em uma categoria de negócios; mensurações internas de satisfação de clientes podem ser inadequadas ou impróprias; ouvindo clientes, as empresas podem se beneficiar e passar a voz ativa no mercado; muitos clientes não reclamam abertamente porque podem achar que nada vai ser feito; um programa de satisfação de clientes é uma poderosa ferramenta para estimular a melhoria dos produtos e serviços; os concorrentes podem já ter adotado programas de satisfação de clientes bem-sucedidos.

A busca pela satisfação do cliente é essencial para que uma empresa mantenha seus clientes e sua lucratividade. Para as empresas voltadas para o cliente, a satisfação de seus clientes passa a ser ao mesmo tempo uma meta e uma ferramenta de marketing, por isso a importância de mensurá-la (KOTLER e KELLER, 2006).

### **2.3.3 Fidelidade**

De acordo com Kotler e Keller (2006), atualmente é mais difícil agradar os clientes, pois eles estão mais conscientes em relação aos preços, são exigentes, inteligentes, perdoam menos e recebem abordagens de concorrentes com ofertas iguais ou superiores. Nesse sentido, Gitomer (1998, *apud* KOTLER e KELLER, 2006) entende que o desafio não é deixar os clientes satisfeitos, uma vez que vários concorrentes podem fazer isso, mas conquistar clientes fiéis.

Existem, conforme Kotler e Keller (2006), duas principais maneiras de fortalecer a retenção do cliente: uma erguendo barreiras elevadas para impedir a mudança (os clientes são menos propensos a mudanças quando envolvem altos custos de capital, custos relacionados à pesquisa de fornecedores ou quando perdem descontos por serem clientes fiéis) e outra entregando um alto grau de satisfação para o cliente. Essa última os autores consideram o melhor método.

Kotler e Armstrong (2000, p. 5) entendem que “clientes altamente satisfeitos fazem compras repetidas, são menos sensíveis a preço, permanecem mais tempo como clientes e falam bem da empresa e de seus produtos a outros possíveis clientes”. Os autores acrescentam que o encantamento de clientes cria um elo emocional com um produto ou serviço, gerando lealdade na clientela.

Para auxiliar na identificação dos produtos e serviços que atendam às expectativas e necessidades do cliente e conhecer seus clientes, muitas empresas, decididas a desenvolver vínculos fortes, estão executando a gestão do relacionamento com o cliente - CRM (*Customer Relationship Management*) que, conforme Kotler e Keller (2006 p. 151), “trata-se do gerenciamento cuidadoso de informações detalhadas sobre cada cliente e de todos os ‘pontos de contato’ com ele, a fim de maximizar sua fidelidade”.

Segundo Kotler e Keller (2006), os cinco imperativos do CRM são: adquirir o cliente certo; elaborar a proposta de valor certa; implementar os melhores processos; motivar os funcionários; e aprender a reter clientes. De acordo com esses autores, atualmente o uso da tecnologia correta é um ingrediente essencial para um melhor marketing de relacionamento.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesse capítulo serão apresentados o método de pesquisa escolhido e os procedimentos (instrumentos de coleta de dados, amostra, aplicação do instrumento da pesquisa e análise de dados) que foram aplicados para atingir os objetivos a que este trabalho se propõe.

#### 3.1 MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA

A pesquisa foi realizada com uma abordagem quantitativa, através do método de *Survey*, que é, conforme descrito por Malhotra (2001, p. 179), “um questionário estruturado dado a uma amostra de uma população e destinado a provocar informações específicas dos entrevistados”.

O método de *Survey*, segundo o autor, possibilita a obtenção de informações dos participantes da pesquisa sobre características, comportamentos, opiniões, intenções, atitudes, motivações e percepções. Sendo assim, torna-se uma ferramenta adequada para atender à finalidade da pesquisa a que este trabalho se propõe.

Para auxiliar na elaboração do questionário e proporcionar uma melhor compreensão e análise da pesquisa, foram realizados previamente a análise de estudos similares, a revisão literária, o levantamento de dados internos e entrevistas com funcionários e clientes da instituição financeira onde ocorreu a pesquisa.

#### 3.2 INSTRUMENTO DE COLETAS DE DADOS

Inicialmente, foi efetuada uma etapa exploratória, na qual foram realizadas entrevistas com algumas pessoas (funcionários e clientes da instituição financeira) a fim de auxiliar na composição do questionário final. Antes da aplicação do questionário final, foi realizado um pré-teste para verificar se as perguntas estavam bem compreendidas e se abrangiam, de forma suficiente, todos os aspectos relevantes objeto da pesquisa. Posteriormente, foram aplicados os questionários finais ao conjunto da amostra.

O questionário foi organizado de forma estruturada, com questões fixas, de modo que o entrevistado fizesse sua escolha em um conjunto predeterminado de respostas. Segundo Malhotra (2001), uma das vantagens da aplicação do questionário com alternativas fixas é que reduz a variabilidade nos resultados que pode ser causada pelas diferenças entre os entrevistadores.

No questionário, foi utilizada a escala do tipo *Likert* que “[...] exige que os participantes indiquem um grau de concordância ou discordância com cada uma de uma série de afirmações relacionadas com os objetos de estímulo.” (MALHOTRA, 2001, p. 255). A escala apresenta grau de concordância de 1 (discordância total) a 5 (concordância total). Essa escala mede a importância e o grau de concordância com afirmações feitas no questionário.

### 3.3 A AMOSTRA DOS RESPONDENTES DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

O Banco X implantou no 2º semestre de 2010 um novo modelo de segmentação e relacionamento com seus clientes. Nessa segmentação, foi criado um grupo/segmento de clientes PF denominado neste trabalho “Atendimento Gerencial PF”, formado por clientes com maior poder aquisitivo e maior potencial de consumo que estão nas agências chamadas de Varejo.

A agência Y do Banco X, onde foi realizada a pesquisa, possui atualmente seis carteiras de clientes do “Atendimento Gerencial PF”, sendo quatro localizadas na sede da agência e que totalizam em torno de 2000 clientes, e duas em um Posto de Atendimento Bancário (PAB) com cerca de 600 clientes. Em função de o PAB ser localizado em espaço físico diferente da agência, foram considerados população-alvo desta pesquisa somente os clientes das carteiras vinculadas à sede da agência.

A técnica de amostragem utilizada foi a não probabilística por conveniência, que “[...] procura obter uma amostra de elementos convenientes” e “a seleção das unidades amostrais é deixada a cargo do entrevistador.” (MALHOTRA, 2001, p. 306). Malhotra (2001) observa que na amostragem não probabilística os resultados não devem ser generalizados. Essa técnica é considerada pelo autor a que menos consome tempo e menos dispendiosa. Considerando isso e o nível de acesso da pesquisadora à população-alvo da pesquisa, justifica-se a escolha dessa técnica.

O tamanho da amostra foi baseado em um intervalo de confiança de 94%, com erro amostral de 6% e estimando 80% de retorno dos questionários que foram encaminhados. Aplicando a fórmula proposta por Richardson (1999), foi definido o número de 149 clientes para compor a pesquisa. A seguir será detalhada a fórmula e o cálculo da amostra:

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{E^2 (N - 1) + \sigma^2 \cdot p \cdot q}$$

Onde:

n = tamanho da amostra

$\sigma$  = nível de confiança (em número de desvios)

p = estimação da proporção

q = 100 – p

N = tamanho da população

E = erro de estimação permitido

Assim:

$$n = \frac{1,9^2 \cdot 80 \cdot 20 \cdot 2000}{6^2 (2000 - 1) + 1,9^2 \cdot 80 \cdot 20} = 148,6$$

### 3.4 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

A aplicação dos questionários, no método de *Survey*, de acordo com Malhotra (2001), pode ser realizada de quatro maneiras principais: entrevistas telefônicas; entrevistas pessoais; entrevistas pelo correio; e entrevistas eletrônicas. Todos os métodos apresentam pontos positivos e negativos.

Para essa pesquisa, a aplicação dos questionários foi realizada por entrevistas pessoais, durante o atendimento aos clientes na agência. De acordo com a avaliação comparativa entre os métodos de *Survey* apresentada por Malhotra (2001), os pontos positivos do método de entrevista pessoal são: a flexibilidade da coleta de dados, o controle de amostras, a taxa de resposta e a conveniência social (entre outros). Entre os pontos negativos estão o anonimato do entrevistado, a velocidade, o potencial de tendenciosidade do entrevistador e a obtenção de informações delicadas.

### 3.5 ANÁLISE DE DADOS

Concluída a aplicação dos questionários, os dados coletados foram examinados. É importante considerar que “a análise dos dados não é um fim em si mesma” e “seu objetivo é fornecer informações que auxiliem na abordagem do problema em estudo.” (MALHOTRA, 2001, p. 387).

Para a análise estatística dos dados coletados foi utilizado o software Excel, com verificação das frequências, médias e correlações entre variáveis. Os resultados serão apresentados no capítulo seguinte através de tabelas e gráficos que ilustram as respostas dos entrevistados, juntamente com as conclusões obtidas a partir da análise desses resultados, considerando o referencial teórico.

## 4 RESULTADOS

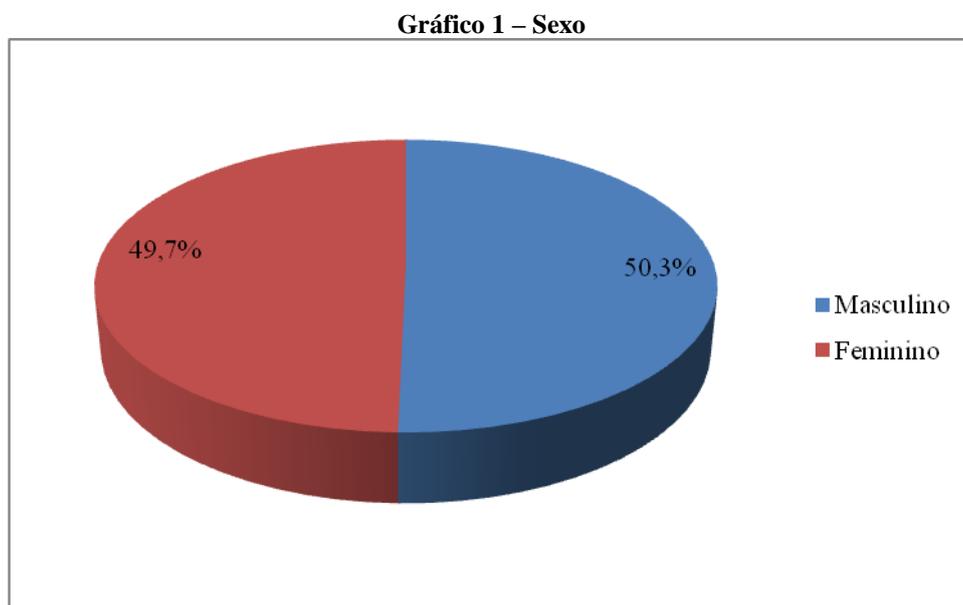
Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos a partir da análise estatística realizada com base nos dados coletados. Inicialmente, será caracterizado o perfil dos respondentes da amostra. Posteriormente, serão demonstrados os dados quanto à percepção de mudanças no atendimento, representados por gráficos. E, finalmente, serão apresentadas as questões relacionadas com a satisfação e relacionamento do cliente com o Banco X, cujos dados serão expressos através de tabelas e gráficos com as indicações de porcentagens, médias e desvios padrão.

### 4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

A amostra dos clientes das carteiras do segmento “Atendimento Gerencial PF” da Agência Y é representada conforme apresentada a seguir.

#### 4.1.1 Sexo

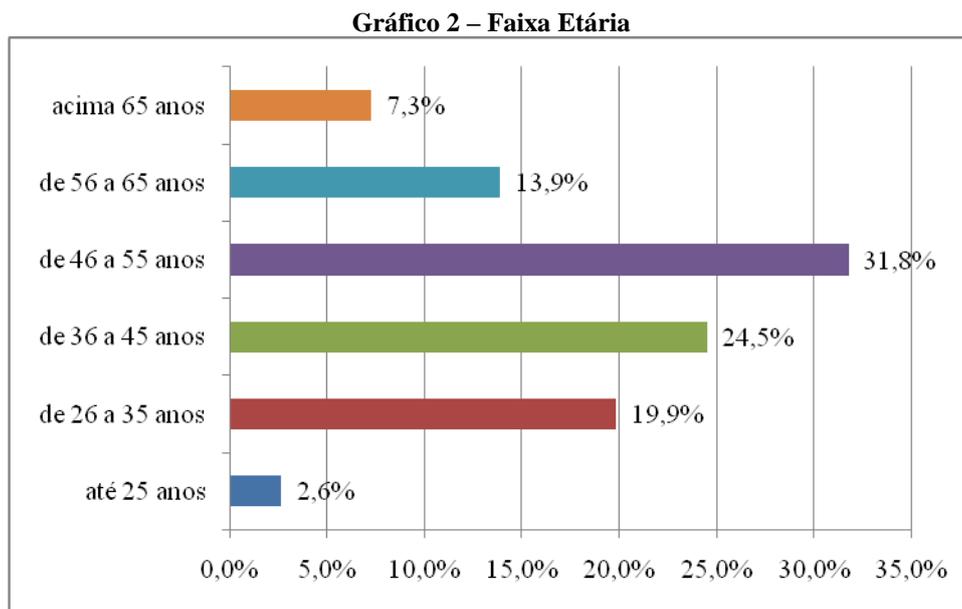
Conforme o gráfico 1, a amostra dos respondentes é bem equilibrada: 50,3% representantes do sexo masculino (73 respondentes) e 49,7% do sexo feminino (72 respondentes). Do total dos questionários respondidos (152 respondentes), 7 respondentes deixaram o formulário em branco nesta pergunta.



Fonte: Dados coletados

### 4.1.2 Faixa Etária

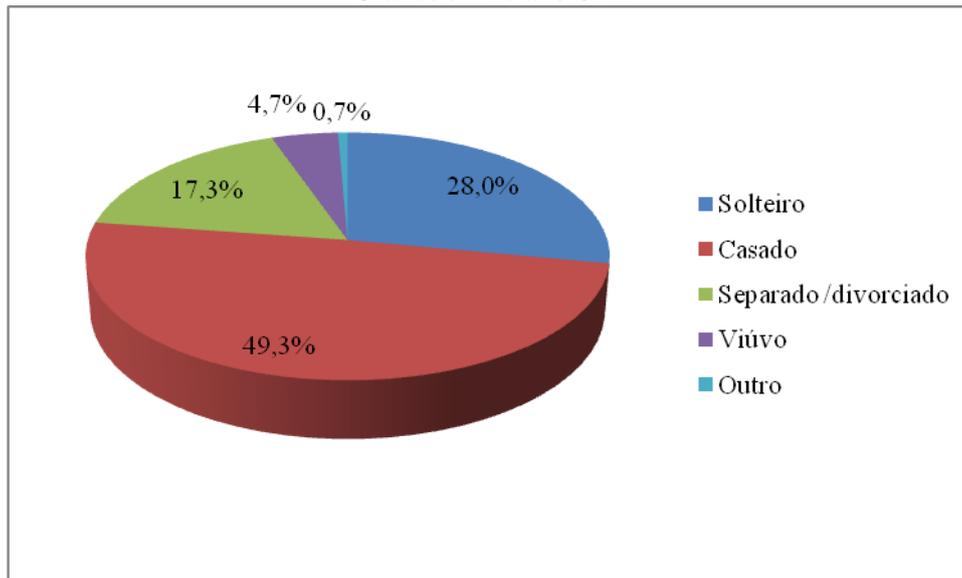
Os dados referentes à faixa etária dos respondentes mostram que 56,3% dos clientes estão nas faixas de 36 a 45 anos (24,5%) e 46 a 55 anos (31,8%). Por tratar-se de uma amostra cujo público pertence a um segmento de maior renda, sugere-se que esse dado se justifique por uma possível estabilidade econômica adquirida nessas faixas etárias.



### 4.1.3 Estado Civil

Com relação ao estado civil da amostra analisada, de acordo com o gráfico 3, percebe-se que a maioria dos respondentes são casados (49,3%). Em seguida constam os solteiros (28%), os separados/divorciados (17,3%), os viúvos (4,7%) e outros (0,7%). Essa distribuição pode estar relacionada à idade dos respondentes, em função de ser composta em sua grande parte por clientes entre 36 e 55 anos.

Gráfico 3 – Estado Civil

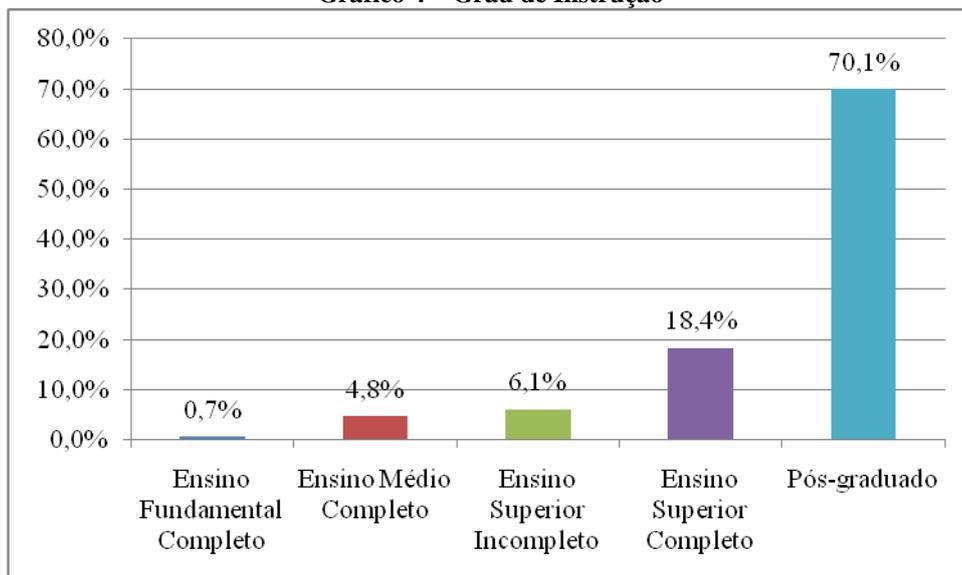


Fonte: Dados coletados

#### 4.1.4 Grau de Instrução

Quanto ao grau de instrução dos respondentes, conforme o gráfico 4, percebe-se que a maioria absoluta é pós-graduada (70,1%), seguida de 18,4% com ensino superior completo, 6,1% com ensino superior incompleto e demais totalizando 5,5%. Nota-se que o grau de instrução da amostra é muito alto. Essa distribuição pode estar relacionada ao fato de a agência estar localizada dentro de uma grande universidade.

Gráfico 4 – Grau de Instrução

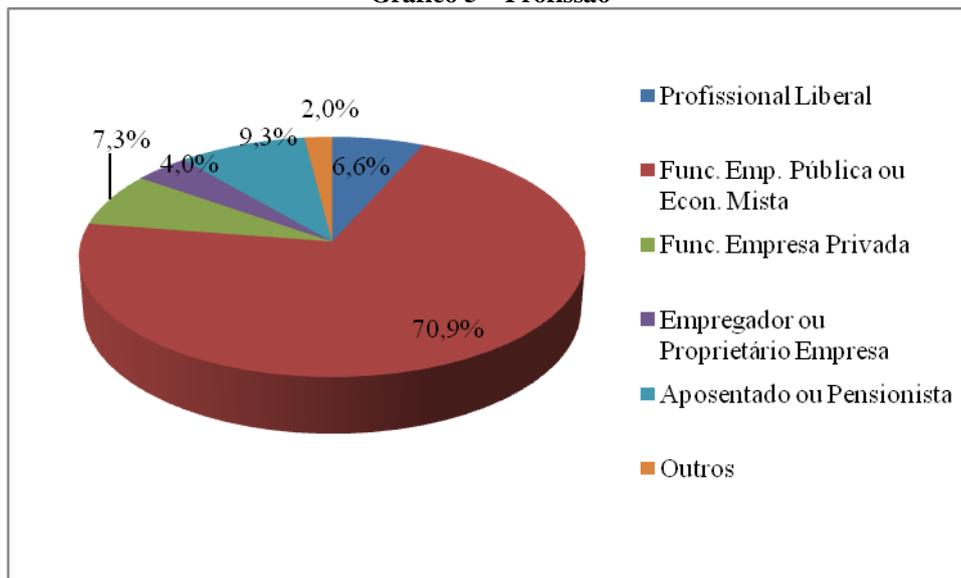


Fonte: Dados coletados

#### 4.1.5 Profissão

A análise da amostra com relação à profissão dos respondentes demonstra que a maioria absoluta é formada por funcionários de empresa pública ou economia mista (70,9%), seguida de 9,3% aposentados ou pensionistas, 7,3% funcionários de empresa privada, 6,6 % profissionais liberais, 4% empregadores ou proprietários de empresa e 2% outros.

Gráfico 5 – Profissão

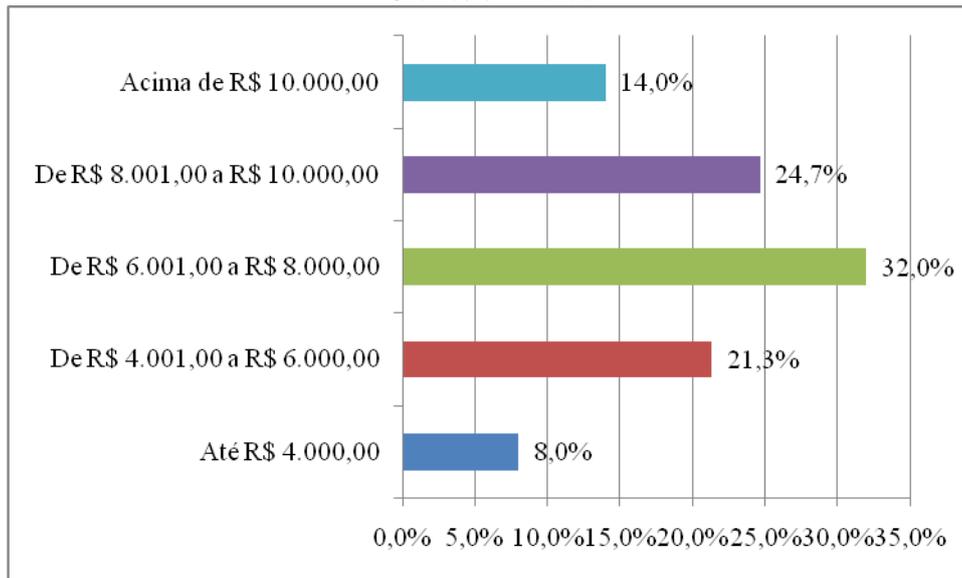


Fonte: Dados coletados

#### 4.1.6 Renda

Os dados referentes à renda dos respondentes mostram que 78% dos clientes estão nas faixas de renda entre R\$ 4.001,00 e R\$ 10.000,00: de R\$ 4.001,00 a R\$ 6.000,00 (21,3%), R\$ 6.001,00 a R\$ 8.000,00 (32%) e R\$ 8.001,00 a R\$ 10.000,00 (24,7%). Esses percentuais concentrados em valores altos podem justificar-se por tratar-se de uma amostra cujo público pertence a um segmento de maior renda.

Gráfico 6 – Renda

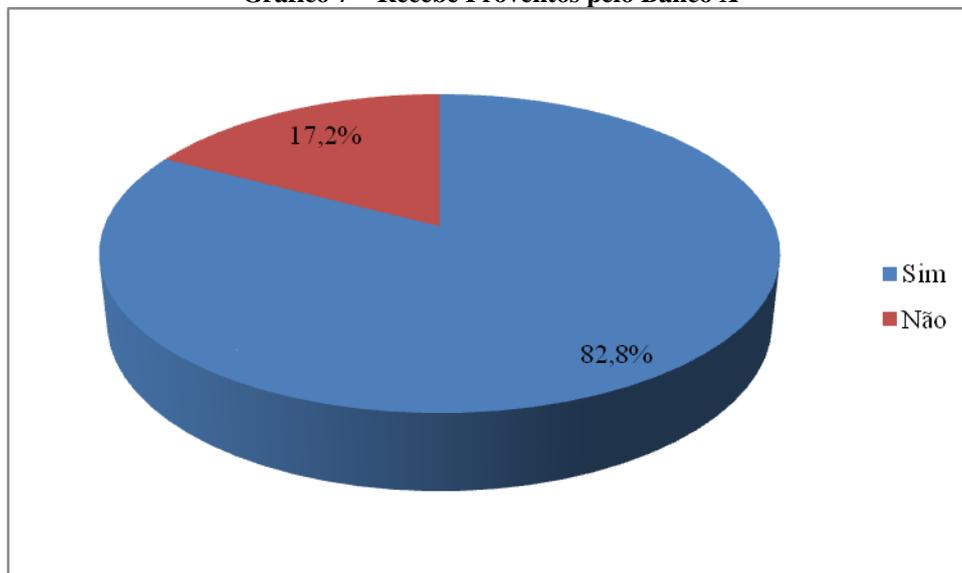


Fonte: Dados coletados

#### 4.1.7 Recebe Proventos pelo Banco X

Quanto à pergunta direcionada aos respondentes se recebem proventos pelo Banco X, de acordo com o gráfico 7, percebe-se que a maioria absoluta respondeu que sim (82,8%). Essa distribuição pode estar relacionada ao fato de que (conforme apresentado no gráfico 5 – Profissão) a maioria dos clientes é funcionário de empresa pública ou economia mista, indicando por isso, que recebam seus salários pelo Banco X, que é responsável pela folha de pagamento de diversos órgãos públicos.

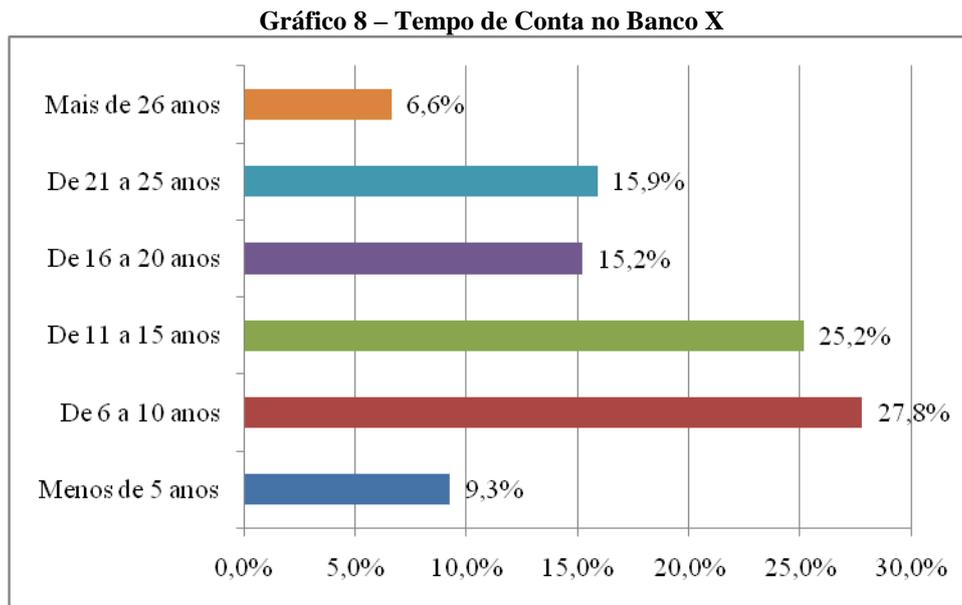
Gráfico 7 – Recebe Proventos pelo Banco X



Fonte: Dados coletados

#### 4.1.8 Tempo de Conta no Banco X

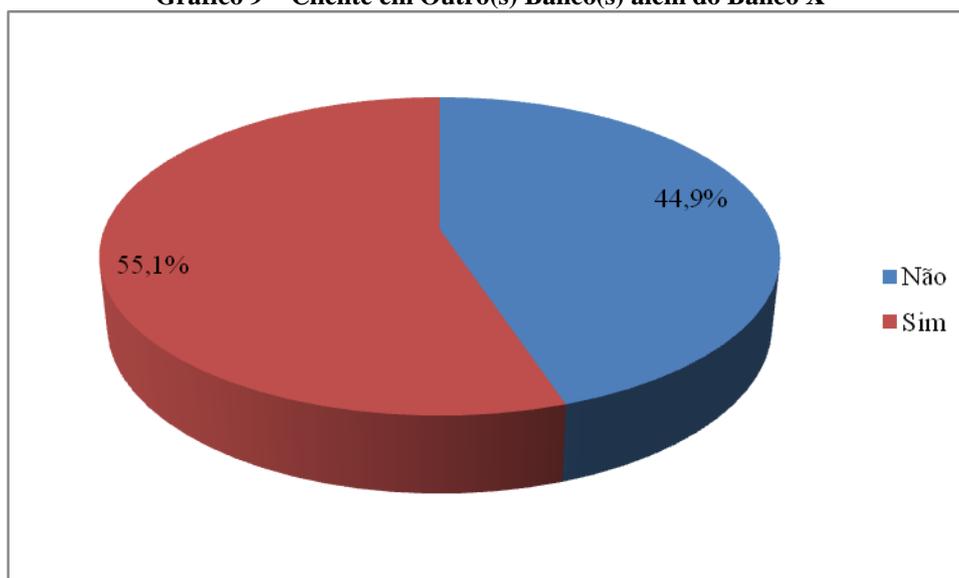
Os dados referentes ao tempo de conta dos respondentes mostram que 62,9% dos clientes são correntistas do Banco X há mais de 11 anos. Na distribuição por faixas, os maiores percentuais estão nos períodos de 6 a 10 anos (27,8%) e de 11 a 15 anos (25,2%).



Fonte: Dados coletados

#### 4.1.9 Cliente em Outro(s) Banco(s) além do Banco X

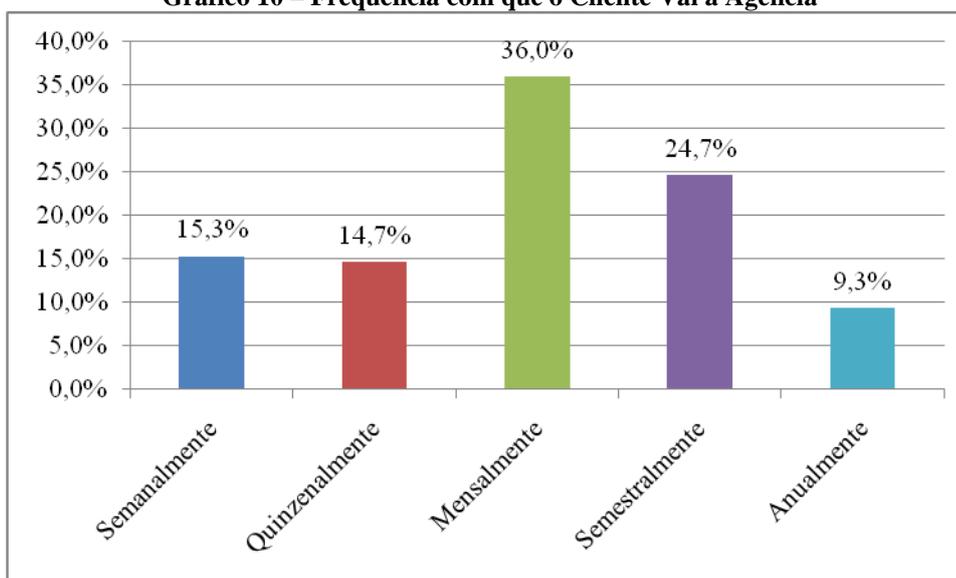
Conforme o gráfico 9, a amostra dos respondentes analisada demonstra que, com uma pequena diferença, o percentual de respondentes que tem conta somente no Banco X é menor do que quem é cliente também em outro(s) banco(s): 44,9% dos respondentes não são clientes em outro(s) banco(s), contra 55,1% que são.

**Gráfico 9 – Cliente em Outro(s) Banco(s) além do Banco X**

Fonte: Dados coletados

#### 4.1.10 Frequência com que o Cliente Vai à Agência

Quanto à pergunta relacionada à frequência com que o cliente costuma ir à agência, de acordo com o gráfico 10, verifica-se com a análise da amostra que a frequência é diversificada. A maioria respondeu que vai à agência mensalmente (36%), seguida por semestralmente (24,7%), semanalmente (15,3%), quinzenalmente (14,7%). O menor percentual percebido foi a frequência anualmente com 9,3%.

**Gráfico 10 – Frequência com que o Cliente Vai à Agência**

Fonte: Dados coletados

## 4.2 MUDANÇAS NO ATENDIMENTO

A análise da amostra a seguir trata das questões relativas à mudança promovida no atendimento da Agência Y com o novo modelo de segmentação e encarteiramento implantado no Banco X no segundo semestre de 2010.

### 4.2.1 Percepção de Mudança no Atendimento Recebido na Agência

Com relação à pergunta 4 do questionário “Você percebeu mudança no atendimento recebido na agência (considere os últimos 12 meses)?”, conforme apresentado na tabela 1, observa-se que a maioria dos clientes percebeu mudanças no atendimento (65,6%), enquanto 34,4% dos respondentes não notaram mudanças.

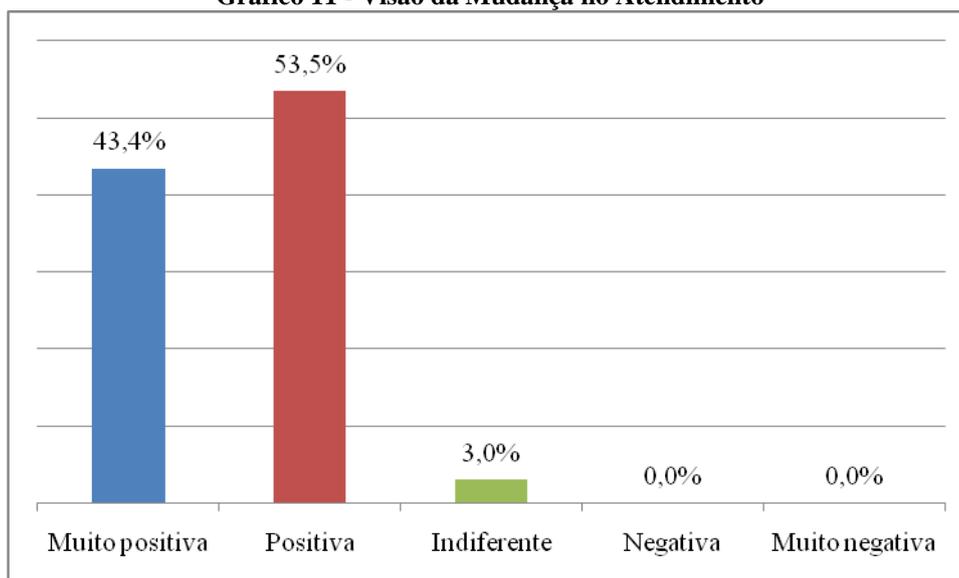
**Tabela 1 - Percebeu Mudança no Atendimento Recebido na Agência**

<b>Percebeu mudanças no atendimento</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Sim	99	65,6%
Não	52	34,4%
<b>Total</b>	<b>151</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados coletados

Em seguida, foi proposto ao respondente que, caso tivesse respondido que percebeu mudanças no atendimento, indicasse sua visão com relação a essa mudança (de muito positiva a muito negativa). Os dados coletados mostram que para 53,5% desses entrevistados a mudança foi positiva, enquanto que para 43,4% foi muito positiva e para 3% foi indiferente, não tendo havido respostas para negativa ou muito negativa. Observa-se assim que, para 96,9% dos respondentes, a mudança no atendimento foi muito positiva ou positiva.

Gráfico 11 - Visão da Mudança no Atendimento

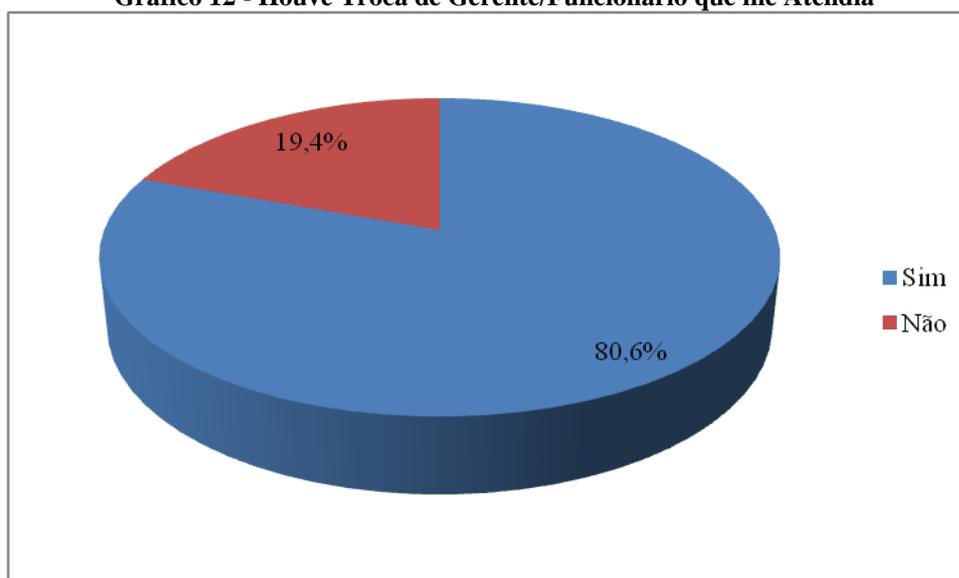


Fonte: Dados coletados

#### 4.2.2 Troca de Gerente/Funcionário no Atendimento

Com as mudanças promovidas no atendimento em função da implantação do novo modelo de segmentação e relacionamento com os clientes do Banco X, alguns clientes tiveram alteração com relação ao gerente/funcionário que os atendiam. A figura a seguir mostra que 80,6% indicaram que alterou quem lhe atendia, enquanto 19,4% responderam que não ter havido alteração.

Gráfico 12 - Houve Troca de Gerente/Funcionário que lhe Atendia

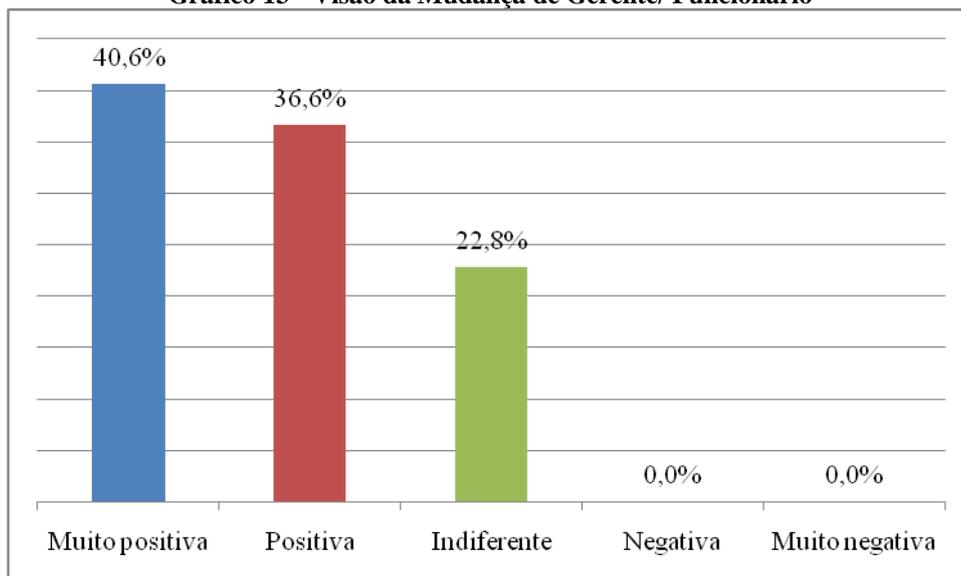


Fonte: Dados coletados

Nesta questão, é importante considerar que, dos 152 questionários respondidos, 6 respondentes deixaram em branco e 22 marcaram a alternativa sem condições de opinar (SCO). Sugere-se que, esse número considerável de respondentes que assinalaram a alternativa SCO pode estar relacionado ao fato de que alguns clientes não tinham atendimento com gerente de relacionamento antes da mudança realizada. Outro ponto que pode estar refletido é que alguns clientes vão pouco à agência e assim não saber dizer (não lembram) se alterou ou não o funcionário que lhe atendia.

Da mesma forma que a questão com relação à mudança no atendimento, foi proposto ao respondente que, caso tivesse respondido que houve troca de gerente/funcionário que lhe atendia, indicasse sua visão com relação a essa mudança (de muito positiva a muito negativa). Os dados coletados mostram que para 40,6% a mudança foi muito positiva, ao passo que para 36,6% foi positiva e para 22,8% foi indiferente. Assim como na questão da mudança no atendimento, destaca-se que não houve respostas para negativa ou muito negativa. Observa-se, desse modo que, para 77,2% dos respondentes a mudança de gerente/funcionário foi muito positiva ou positiva. Esse valor pode ter relação com o aumento da disponibilidade do gerente, uma vez que houve redução do número de clientes nas carteiras gerenciais. Um percentual considerável dos respondentes (22,8%) indicou a opção indiferente, distribuição que pode estar relacionada ao fato de que, para muitos clientes, o atendimento gerencial já era oferecido, alterando apenas o funcionário que lhe atendia.

**Gráfico 13 - Visão da Mudança de Gerente/ Funcionário**



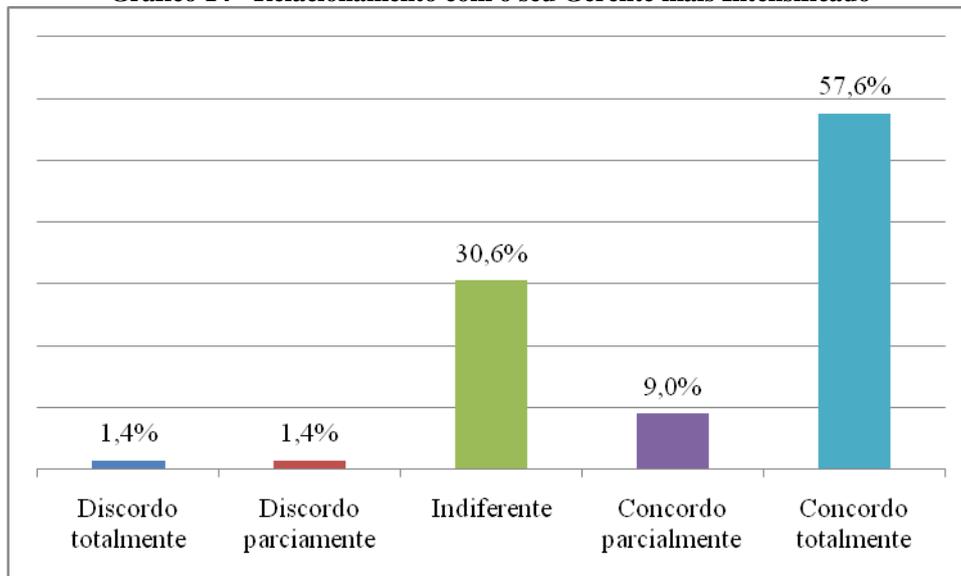
Fonte: Dados coletados

### 4.2.3 Relacionamento com o seu Gerente

A questão 8 “O relacionamento com o seu gerente de contas está mais intensificado (considere os últimos 12 meses)?” tinha por propósito medir o grau de concordância do respondente com a afirmação, a fim de observar se o relacionamento com o gerente do cliente está mais intensificado, mais próximo, após a implantação do novo modelo de segmentação e relacionamento do Banco X.

O gráfico 14 mostra que 57,6% dos respondentes concordaram totalmente, 9% concordam parcialmente, enquanto uma minoria discorda total ou parcialmente (2,8%). Assim como a questão anterior, com relação à visão da mudança do gerente/funcionário que atendia o cliente, um percentual considerável respondeu indiferente (30,6%) à pergunta de relacionamento mais intensificado com o gerente. De igual forma, essa distribuição pode estar relacionada ao fato de que, para muitos clientes, o atendimento gerencial já era oferecido, mantendo o nível de contato com o seu gerente.

**Gráfico 14 - Relacionamento com o seu Gerente mais Intensificado**



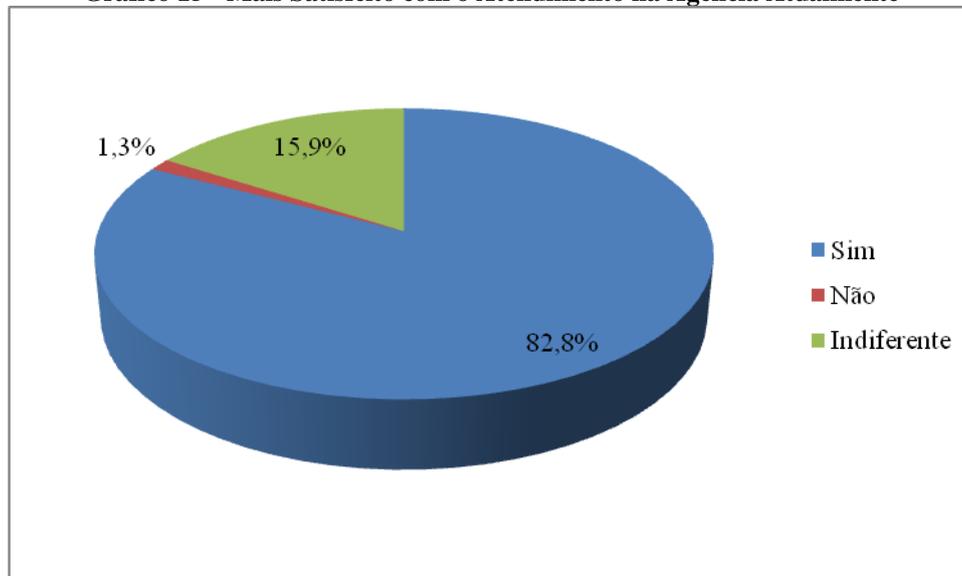
Fonte: Dados coletados

### 4.2.4 Alteração na Satisfação com o Atendimento na Agência

A questão 9 “Você está mais satisfeito com o atendimento recebido na agência atualmente (considere os últimos 12 meses)?” buscava mensurar se houve aumento na satisfação dos clientes com as alterações promovidas no atendimento.

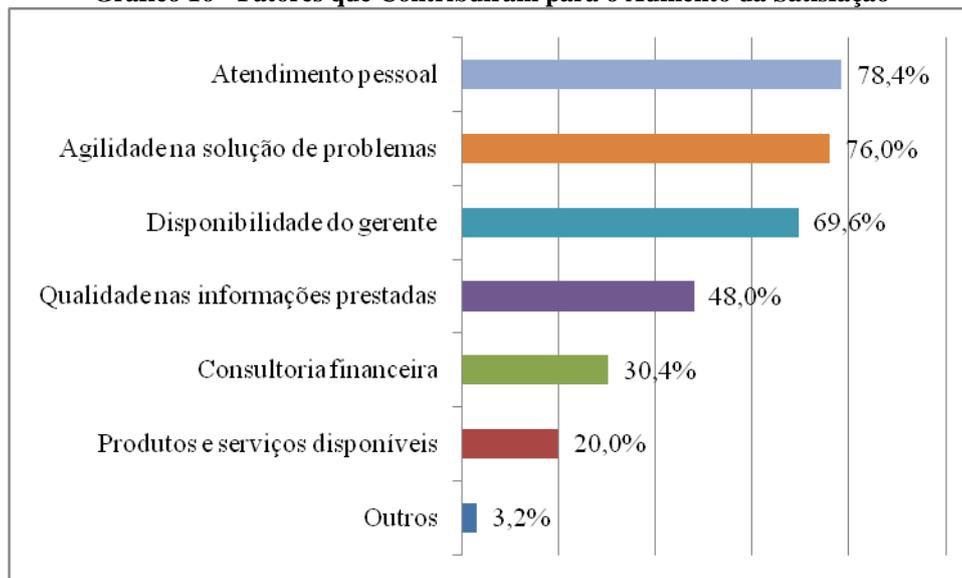
Conforme o gráfico abaixo, 82,8% dos respondentes afirmaram que estão mais satisfeitos com o atendimento recebido atualmente na agência, enquanto 15,9% responderam indiferente e 1,3% indicaram não estarem mais satisfeitos.

**Gráfico 15 - Mais Satisfeito com o Atendimento na Agência Atualmente**



Fonte: Dados coletados

Em seguida, foi solicitado ao respondente que, caso houvesse respondido que está mais satisfeito com o atendimento recebido na agência atualmente, indicasse os fatores que considera que tenham contribuído para o aumento da sua satisfação. Foi informado ao respondente que poderia marcar mais de um item. Dessa forma, os percentuais indicados no Gráfico 16 somam mais de 100%, uma vez que muitos clientes indicaram vários fatores.

**Gráfico 16 - Fatores que Contribuíram para o Aumento da Satisfação**

Fonte: Dados coletados

Conforme o gráfico acima, observa-se que o fator mais indicado pelos respondentes foi o atendimento pessoal com 78,4%, seguido de agilidade na solução de problemas (76%), disponibilidade do gerente (69,6%), qualidade nas informações prestadas (48%), consultoria financeira (30,4%), produtos e serviços disponíveis (20%) e outros fatores (3,2%).

A análise dos resultados da amostra apresenta o atendimento pessoal, a agilidade na solução de problemas e a disponibilidade do gerente como os fatores mais indicados pelos respondentes que afirmaram estarem mais satisfeitos com o atendimento recebido na Agência Y. Assim, observa-se que o relacionamento com o cliente está diretamente ligado à sua satisfação. Nesse sentido, Kotler e Armstrong (2000) destacam que o marketing de relacionamento tem por objetivo dar valor de longo prazo para os clientes, sendo a satisfação e a retenção de clientes no longo prazo suas medidas de sucesso e entregar valor superior e satisfação para o cliente é a chave para mantê-lo.

#### 4.3 SATISFAÇÃO E RELACIONAMENTO

Os resultados apresentados a seguir trazem a análise da amostra referente às questões que tinham por objetivo medir o grau de satisfação dos clientes (de muito insatisfeito a muito satisfeito) e o grau de concordância quanto ao relacionamento no longo prazo com o Banco X (de discordo totalmente a concordo totalmente).

### 4.3.1 Satisfação com Produtos e Serviços

Analisando a tabela 2, pode-se constatar que na questão 11, a qual solicitava ao respondente que indicasse seu grau de satisfação com relação aos produtos e serviços que o Banco X oferece (considerando adequação às suas necessidades, variedade e tarifas), a maioria respondeu estar satisfeita (66,9%), seguida das opções muito satisfeito (23,2%), insatisfeito (5,3%) e indiferente (4,6%). Não houve respostas para a opção muito insatisfeito.

**Tabela 2 – Satisfação com Produtos e Serviços do Banco X**

<b>Respostas</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Muito Satisfeito	35	23,2
Satisfeito	101	66,9
Indiferente	7	4,6
Insatisfeito	8	5,3
Muito Insatisfeito	0	0,0
<b>Total</b>	<b>151</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados coletados

### 4.3.2 Satisfação com Canais de Auto-Atendimento

Na questão 12, foi solicitado aos respondentes que indicassem seu grau de satisfação quanto aos canais de auto-atendimento (terminais eletrônicos, internet e central de atendimento telefônico). Os dados coletados mostram que 36,2% dos respondentes estão muito satisfeitos, 51,3% estão satisfeitos, 2% indiferentes, 8,6% estão insatisfeitos e 2% muito insatisfeitos. Apesar de a maioria ter respondido satisfeito ou muito satisfeito (87,5%), 10,6% responderam insatisfeito ou muito insatisfeito. Esse percentual de respondentes insatisfeitos ou muito insatisfeitos pode estar relacionado aos momentos em que eventualmente o sistema esteve fora do ar, no caso dos terminais de auto-atendimento e internet, assim como com relação ao atendimento recebido na central de atendimento telefônico.

**Tabela 3 – Satisfação com os Canais de Auto-Atendimento do Banco X**

<b>Respostas</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Muito Satisfeito	55	36,2
Satisfeito	78	51,3
Indiferente	3	2,0
Insatisfeito	13	8,6
Muito Insatisfeito	3	2,0
<b>Total</b>	<b>152</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados coletados

### 4.3.3 Satisfação com o Atendimento Presencial na Agência Y

A questão 13 solicitava ao respondente que indicasse seu grau de satisfação com relação ao atendimento presencial prestado na agência (considerando cortesia, educação, conhecimento e agilidade). Conforme apresentado na tabela 4, observa-se que a maioria dos respondentes afirmou estar muito satisfeita (62,7%) ou satisfeita (33,3%) totalizando 96% da amostra. Sugere-se que estes percentuais estejam relacionados às alterações promovidas no atendimento da agência, com base no novo modelo de segmentação e encarteiramento do Banco X.

**Tabela 4 – Satisfação com o Atendimento Presencial na Agência Y**

<b>Respostas</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Muito Satisfeito	94	62,7
Satisfeito	50	33,3
Indiferente	3	2,0
Insatisfeito	2	1,3
Muito Insatisfeito	1	0,7
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados coletados

### 4.3.4 Satisfação com o Atendimento Telefônico na Agência Y

Na questão 14, que tinha por objetivo mensurar o grau de satisfação dos respondentes quanto ao atendimento telefônico prestado na agência, observa-se que, apesar de a maioria indicar estar satisfeita e muito satisfeita (59,3%), um percentual considerável de clientes (25,4%) respondeu que está insatisfeito e muito insatisfeito. A análise da amostra sugere que o atendimento telefônico é um ponto a ser melhorado no atendimento prestado na agência, dado o número de respondentes que apontaram insatisfação com essa forma de atendimento.

É importante destacar também que, dos 152 questionários respondidos, 1 respondente deixou em branco e 21 marcaram a alternativa sem condições de opinar nesta questão. Esse número elevado de respondentes que optaram pela alternativa SCO, assim como o percentual de respondentes que marcou indiferente (15,4%), pode indicar que muitos clientes não utilizam o atendimento telefônico ou o utilizam pouco.

**Tabela 5 – Satisfação com o Atendimento Telefônico na Agência Y**

<b>Respostas</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Muito Satisfeito	27	20,8
Satisfeito	50	38,5
Indiferente	20	15,4
Insatisfeito	27	20,8
Muito Insatisfeito	6	4,6
<b>Total</b>	<b>130</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados coletados

#### 4.3.5 Satisfação com o Atendimento do Gerente de Relacionamento

A tabela 6 apresenta o grau de satisfação dos respondentes com relação ao atendimento prestado pelo seu Gerente de Relacionamento (questão 15). Os dados analisados mostram que 92,6% dos respondentes indicaram que estão muito satisfeitos ou satisfeitos. Considerando que a proposta para esse segmento de clientes é oferecer um atendimento diferenciado e personalizado, com foco na intensificação do relacionamento, e que a maioria respondeu muito satisfeito (62,2%) ou satisfeito (30,4%) com o atendimento do seu gerente, sugere-se que o novo modelo implantado está correspondendo aos objetivos propostos.

**Tabela 6 – Satisfação com o Atendimento do Gerente de Relacionamento**

<b>Respostas</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Muito Satisfeito	92	62,2
Satisfeito	45	30,4
Indiferente	6	4,1
Insatisfeito	2	1,4
Muito Insatisfeito	3	2,0
<b>Total</b>	<b>148</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados coletados

#### 4.3.6 Satisfação quanto à Qualidade das Informações Disponibilizadas pelo Banco X

A questão 16 solicitava ao respondente que indicasse seu grau de satisfação com relação à qualidade das informações disponibilizadas pelo Banco X. Conforme apresentado na tabela 7, observa-se que a maioria dos respondentes afirmou estar satisfeita (62,2%) ou muito satisfeita (27%), totalizando 89,2% da amostra. É importante destacar que nenhum respondente marcou a opção muito insatisfeito.

**Tabela 7 – Satisfação com a Qualidade das Informações Disponibilizadas pelo Banco X**

<b>Respostas</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Muito Satisfeito	40	27,0
Satisfeito	92	62,2
Indiferente	11	7,4
Insatisfeito	5	3,4
Muito Insatisfeito	0	0,0
<b>Total</b>	<b>148</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados coletados

#### 4.3.7 Satisfação quanto à Transparência no Relacionamento e Informações Prestadas

A questão 17 buscava mensurar o grau de satisfação dos respondentes quanto à transparência no relacionamento e às informações prestadas no atendimento (pontos considerados relevantes para o propósito de intensificação do relacionamento com o cliente do segmento analisado, uma vez que estão ligados diretamente com a confiabilidade da relação cliente-banco).

Conforme apresentado na tabela 8, a maioria dos respondentes afirmou que está satisfeita (52,7%) ou muito satisfeita (39,3%) com a transparência no relacionamento e com as informações prestadas. Da mesma forma que a questão anterior, nenhum respondente marcou a opção muito insatisfeito.

**Tabela 8 – Satisfação com a Transparência no Relacionamento e Informações Prestadas**

<b>Respostas</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Muito Satisfeito	59	39,3
Satisfeito	79	52,7
Indiferente	7	4,7
Insatisfeito	5	3,3
Muito Insatisfeito	0	0,0
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados coletados

#### 4.3.8 Satisfação quanto à Efetividade na Resolução dos Problemas

A tabela 9 apresenta o grau de satisfação dos respondentes quanto à efetividade na resolução dos problemas (questão 18). Os dados analisados mostram que 91,2% dos respondentes indicaram que estão muito satisfeitos ou satisfeitos. Considerando o baixo percentual de respondentes que marcaram as opções insatisfeito (2%) e muito insatisfeito

(2%), sugere-se que pode representar casos isolados de problemas que, na visão dos respondentes, não foram efetivamente resolvidos. Quanto ao baixo número de respondentes que marcaram a opção indiferente (4,7%) o dado pode representar os clientes que não tiveram demandas dessa ordem.

**Tabela 9 – Satisfação com a Efetividade na Resolução dos Problemas**

<b>Respostas</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Muito Satisfeito	75	50,3
Satisfeito	61	40,9
Indiferente	7	4,7
Insatisfeito	3	2,0
Muito Insatisfeito	3	2,0
<b>Total</b>	<b>149</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados coletados

#### **4.3.9 Satisfação quanto à Localização da Agência Y**

Essa questão tinha por propósito medir o grau de satisfação dos respondentes quanto à localização da Agência Y. Observa-se, através da tabela 10, que 57,1% dos respondentes afirmaram estar muito satisfeitos, seguidos de 31,3% que manifestaram estar satisfeitos, 8,2% indiferentes, e 3,4% insatisfeitos. Nenhum respondente assinalou a opção muito insatisfeito. Essa distribuição da amostra pode refletir o fato de que a maioria dos clientes mantém suas atividades (de trabalho ou estudo) próximas à agência, considerando que a Agência Y localiza-se dentro de uma universidade, conforme citado anteriormente. Os respondentes que marcaram as opções indiferente (8,2%) ou insatisfeito (3,4%) podem representar os clientes que não mais têm suas atividades próximas e/ou não residem perto da agência.

**Tabela 10 – Satisfação com a Localização da Agência Y**

<b>Respostas</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Muito Satisfeito	84	57,1
Satisfeito	46	31,3
Indiferente	12	8,2
Insatisfeito	5	3,4
Muito Insatisfeito	0	0,0
<b>Total</b>	<b>147</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados coletados

#### 4.3.10 Satisfação Geral com o Banco X

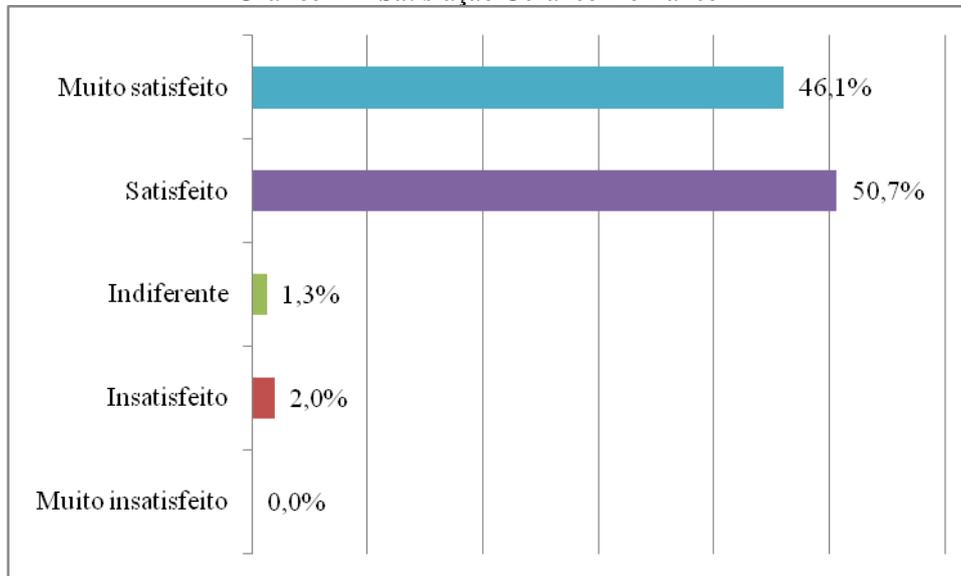
Analisando os dados coletados referentes à questão 20 (quanto ao nível de satisfação geral com o Banco X), percebe-se que a maioria dos clientes está satisfeita (50,7%) ou muito satisfeita (46,1%) com o Banco X de modo geral, totalizando 96,8% dos respondentes. Um número muito pequeno de clientes apontou que está indiferente (1,3%) ou insatisfeito (2%). Nenhum respondente marcou a opção muito insatisfeito.

**Tabela 11 – Satisfação Geral com o Banco X**

Respostas	N	%
Muito Satisfeito	70	46,1
Satisfeito	77	50,7
Indiferente	2	1,3
Insatisfeito	3	2,0
Muito Insatisfeito	0	0,0
<b>Total</b>	<b>152</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados coletados

**Gráfico 17 - Satisfação Geral com o Banco X**



Fonte: Dados coletados

#### 4.3.11 Satisfação do Cliente – Médias e Desvios Padrão

Os dados a seguir representam as médias e respectivos desvios para as questões que mediram a satisfação dos clientes do Banco X.

**Tabela 12 - Satisfação do Cliente - Médias e Desvios Padrão**

Satisfação	Média	Desvio
Com relação aos produtos e serviços que o Banco X oferece (considerando adequação às suas necessidades, variedade e tarifas)	4,08	0,70
Quanto aos canais de auto-atendimento (terminais eletrônicos, internet e central de atendimento telefônico)	4,11	0,95
Em relação ao atendimento presencial prestado na agência (considerando cortesia, educação, conhecimento e agilidade)	4,56	0,67
Quanto ao atendimento telefônico prestado na agência	3,50	1,17
Com relação ao atendimento prestado pelo seu Gerente de Relacionamento	4,49	0,81
Com relação à qualidade das informações disponibilizadas pelo Banco X	4,13	0,68
Quanto à transparência no relacionamento e as informações prestadas no atendimento	4,28	0,71
Quanto à efetividade na resolução dos problemas	4,36	0,83
Quanto à localização da agência	4,42	0,78
Quanto ao seu nível de satisfação geral com o Banco X	4,41	0,62

Fonte: Dados coletados

Para a mensuração da média e dos desvios padrão foram definidas as seguintes notas para cada opção de resposta: (1) muito insatisfeito, (2) satisfeito, (3) indiferente, (4) satisfeito e (5) muito satisfeito.

As médias apresentadas na tabela indicam que, de modo geral, os clientes pesquisados estão satisfeitos com Banco X, uma vez que a maioria das questões propostas teve média acima de 4, apontando, assim, a satisfação. A única questão que ficou com média menor do que 4 foi a que trata da satisfação quanto ao atendimento telefônico prestado na agência. Da mesma forma, essa questão foi a que apresentou maior desvio padrão (1,17), enquanto as demais apresentaram desvios padrão inferiores a 1.

Conforme mencionado anteriormente, a análise da amostra sugere que o atendimento telefônico é um ponto a ser melhorado no atendimento prestado na agência, observando a média do grau de satisfação. O desvio padrão alto verificado nessa questão (em comparação com as demais) indica a dispersão das respostas, representadas pelos clientes que estão satisfeitos, que estão insatisfeitos e os indiferentes (observa-se que os indiferentes podem referir-se aos clientes que não utilizam o atendimento telefônico ou que o utilizam pouco).

#### 4.3.12 Intenção de Continuar Cliente do Banco X no Longo Prazo

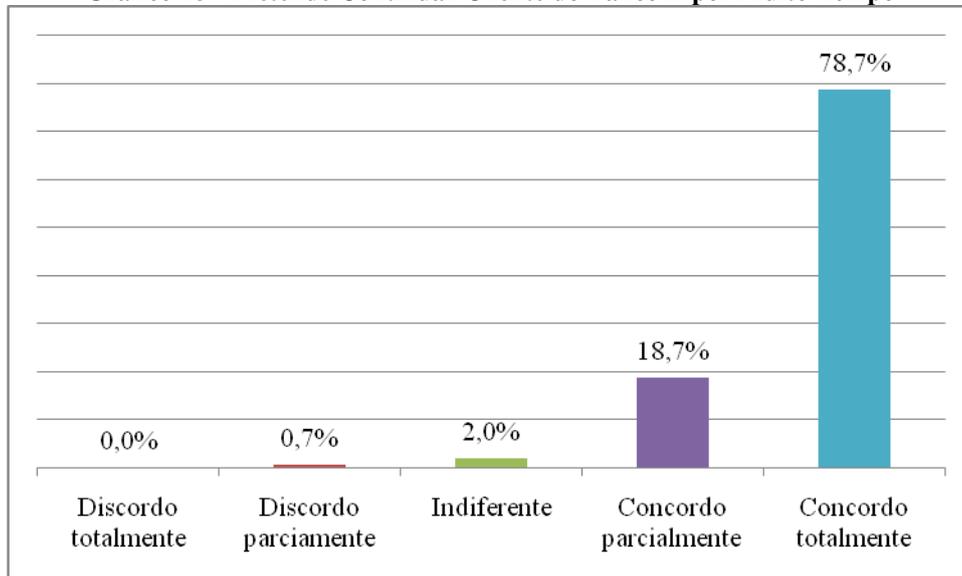
A questão 21 tinha por propósito mensurar o grau de concordância dos respondentes com a seguinte afirmação: “Pretendo continuar cliente do Banco X por muito tempo”. A tabela 13 e o gráfico 18 apontam que a maioria dos respondentes concorda totalmente com esta afirmação (78,7%), seguida da opção concordo parcialmente, com 18,7% dos respondentes.

**Tabela 13 – Pretende Continuar Cliente do Banco X por Muito Tempo**

Respostas	N	%
Discordo totalmente	0	0,0
Discordo parcialmente	1	0,7
Indiferente	3	2,0
Concordo parcialmente	28	18,7
Concordo totalmente	118	78,7
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados coletados

**Gráfico 18 - Pretende Continuar Cliente do Banco X por Muito Tempo**



Fonte: Dados coletados

#### 4.3.13 Indicação do Banco X para conhecidos

Na questão 22 buscava-se medir o grau de concordância dos respondentes com a seguinte afirmação: “Sempre que tiver oportunidade, indicarei o Banco X para os meus conhecidos”. Conforme apresentado na tabela 14, 66% dos respondentes marcaram a opção

concordo totalmente, 18,8% afirmaram que concordam parcialmente, 13,9% responderam indiferente e menos de 2% indicaram que discordam total ou parcialmente. Apesar de um número significativo marcar a opção indiferente, a maioria concorda com a afirmação proposta. Esse dado pode apontar um grau de confiança alto na instituição, levando os clientes a indicarem o Banco X para seus conhecidos.

**Tabela 14 – Indicaré o Banco X para Conhecidos**

<b>Respostas</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Discordo totalmente	1	0,7
Discordo parcialmente	1	0,7
Indiferente	20	13,9
Concordo parcialmente	27	18,8
Concordo totalmente	95	66,0
<b>Total</b>	<b>144</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados coletados

#### **4.3.14 Utilização do Banco X para a Maioria das Necessidades de Produtos e Serviços Bancários**

A questão 23 tinha por propósito medir o grau de concordância dos respondentes com a seguinte afirmação: “Usarei o Banco para a maioria das minhas necessidades de produtos e serviços bancários”. Com base nos dados coletados e apresentados na tabela 15, observa-se que 69,1% dos respondentes concordam totalmente com a afirmação e 23,7% responderam que concordam parcialmente, totalizando 92,8%.

**Tabela 15 – Usará o Banco X para a Maioria de suas Necessidades de Produtos e Serviços Bancários**

<b>Respostas</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Discordo totalmente	2	1,3
Discordo parcialmente	5	3,3
Indiferente	4	2,6
Concordo parcialmente	36	23,7
Concordo totalmente	105	69,1
<b>Total</b>	<b>152</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados coletados

### 4.3.15 Relacionamento com o Cliente no Longo Prazo – Médias e Desvios Padrão

Os dados abaixo representam as médias e os respectivos desvios para as questões que indicam o grau de concordância com as afirmações relativas ao relacionamento no longo prazo com o cliente.

**Tabela 16 - Relacionamento no Longo Prazo – Médias e Desvios Padrão**

<b>Concordância</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio</b>
Pretendo continuar cliente do Banco X por muito tempo	4,75	0,52
Sempre que tiver oportunidade, indicarei o Banco X para os meus conhecidos	4,49	0,81
Usarei o Banco X para a maioria das minhas necessidades de produtos e serviços bancários	4,56	0,81

Fonte: Dados coletados

Para a mensuração da média e dos desvios padrão foram definidas as seguintes notas para cada opção de resposta: (1) discordo totalmente, (2) discordo parcialmente, (3) indiferente, (4) concordo parcialmente e (5) concordo totalmente.

As médias apresentadas na tabela indicam que, de modo geral, os clientes pesquisados concordam com as afirmações propostas no questionário, pois a média ficou acima de 4, refletindo assim a intenção da maioria dos respondentes de continuar cliente do Banco X no longo prazo, de indicar o Banco X para seus conhecidos e de usar o Banco X para a maioria das suas necessidades de produtos e serviços bancários. Os desvios padrão calculados são baixos, especialmente na questão de pretensão de continuar cliente do Banco X por muito tempo, representando uma maior concordância entre os respondentes nessa questão.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A competitividade no mercado financeiro tem levado as empresas a buscar novas estratégias para sobreviver. O marketing de relacionamento e a segmentação são estratégias cada vez mais utilizadas pelas instituições financeiras para atuar neste mercado. O Banco X, implantou um novo modelo de segmentação e relacionamento com seus clientes e, nesse modelo, criou o segmento “Atendimento Gerencial PF” com a proposta de oferecer um atendimento diferenciado aos clientes deste segmento, buscando atender às suas necessidades e com foco no relacionamento, na sua rentabilização e fidelização.

A pesquisa deste trabalho foi desenvolvida com os clientes do segmento “Atendimento Gerencial PF”, com o objetivo geral de identificar e analisar o nível de satisfação com os serviços prestados na Agência Y do Banco X e com os objetivos específicos de verificar o nível de satisfação dos clientes com relação à mudança na segmentação realizada pelo Banco X, com relação ao atendimento pessoal e com relação aos produtos e serviços oferecidos. Assim, com a mensuração e análise da satisfação dos clientes demonstrada neste trabalho, entende-se que os objetivos propostos foram atingidos.

A partir da análise dos dados foram identificados os seguintes aspectos sobre o perfil do público respondente: quanto ao sexo a amostra é bem equilibrada; a faixa etária concentra-se entre 36 e 55 anos (56,3%); a maioria dos clientes é casado (49,3%); 70,1% são pós graduados; 70,9% são funcionários de empresa pública ou economia mista; a renda concentra-se nas faixas entre R\$ 4.001,00 a R\$ 10.000,00 (78%); e 82,8% dos clientes recebem proventos pelo Banco X. A maioria dos clientes tem conta no Banco X há mais de 11 anos (62,9%) e pouco mais da metade deles (55,1%) tem conta em outros bancos além do Banco X. Com base na mensuração e análise dos dados, destacam-se a seguir alguns aspectos considerados relevantes para o objetivo da pesquisa.

Com o novo modelo de segmentação e relacionamento implantando no Banco X, ocorreram mudanças no atendimento prestado na agência. Observa-se, neste aspecto, que a maioria dos clientes indicou na pesquisa que percebeu mudanças no atendimento (65,6%). Entre os clientes que perceberam mudança, 96,9% consideram que essa mudança foi positiva ou muito positiva, refletindo assim alto grau de satisfação desses clientes com as alterações.

A análise dos dados coletados demonstra que 82,8% dos clientes estão mais satisfeitos com o atendimento recebido na agência atualmente, e os fatores mais apontados como que tenham contribuído para o aumento da satisfação foram: o atendimento pessoal (78,4%); a agilidade na solução de problemas (76%); e a disponibilidade do gerente (69,6%). Nesse

sentido, entende-se que a intenção do modelo de proporcionar um atendimento diferenciado para o cliente está sendo atendida. Conforme estudado ao longo do trabalho, o marketing de relacionamento tem por objetivo dar valor de longo prazo para os clientes, sendo a satisfação e a retenção de clientes no longo prazo suas medidas de sucesso, e entregar valor superior e satisfação para o cliente é a chave para mantê-lo (KOTLER e ARMSTRONG, 2000).

A partir da análise da pesquisa, também se observou um alto grau de satisfação dos clientes com relação ao atendimento prestado pelo seu Gerente de Relacionamento: 92,6% dos clientes indicaram satisfação. Sobre o relacionamento, Vavra (1993, p. 32) pontua que “o marketing deve mudar a mentalidade de ‘completar uma venda’ para a de ‘iniciar um relacionamento’; de ‘fechar um negócio’ para ‘construir lealdade’.”.

Outro ponto relevante é quanto ao grau de satisfação dos clientes com a transparência no relacionamento e às informações prestadas no atendimento (fatores considerados importantes para a intensificação do relacionamento com o cliente do segmento analisado, uma vez que estão ligados diretamente com a confiabilidade da relação cliente-banco). A confiabilidade e a qualidade são conceitos que permeiam o serviço de modo geral. Retomando os conceitos analisados, destaca-se que, para Berry e Parasuraman (1995), o coração da excelência do marketing de serviços é a confiabilidade do serviço. Quanto à qualidade, os autores entendem que está vinculada a forma como as empresas executam seus trabalhos proporcionando que os clientes sintam-se satisfeitos ou que ultrapasse suas expectativas. Nessa questão, 92% dos clientes afirmaram que estão satisfeitos ou muito satisfeitos com a transparência no relacionamento e com as informações prestadas.

Com relação ao atendimento presencial prestado na agência, 96% dos clientes indicaram estar muito satisfeitos ou satisfeitos. Esse percentual pode estar relacionado às alterações promovidas no atendimento da agência. No entanto, com relação ao atendimento telefônico prestado na agência, observa-se que, apesar da maioria indicar estar satisfeita e muito satisfeita (59,3%), um percentual importante de clientes (25,4%) respondeu que está insatisfeito e muito insatisfeito. A análise da amostra indica que o atendimento telefônico na agência é um ponto a ser melhorado, dado o número de respondentes que apontaram insatisfação com essa forma de atendimento.

Quanto à satisfação com os produtos e serviços oferecidos pelo Banco X, a maioria dos clientes respondeu satisfeito ou muito satisfeito (90,1%). Mesmo com o alto grau de satisfação apresentado, entende-se que seja um ponto a ser trabalhado, no sentido de desenvolvimento e divulgação de produtos direcionados a esse segmento. Presume-se esta análise em função de, na questão sobre fatores que tenham contribuído para o aumento da

satisfação, o item produtos e serviços disponíveis ter sido pouco apontado. Com relação aos canais de auto-atendimento, apesar de grande parte dos clientes (87,5%) ter respondido que se consideram satisfeitos ou muito satisfeitos, um percentual considerável respondeu insatisfeito ou muito insatisfeito (10,6%). Acredita-se também ser um ponto para análise e melhoria, especialmente quanto ao canal central de atendimento telefônico (conforme o relato de alguns clientes durante a aplicação dos questionários).

Apesar de alguns pontos levantados na pesquisa terem apresentado certo grau de insatisfação, conforme os dados analisados, a maioria dos clientes está satisfeita ou muito satisfeita com o Banco X de modo geral. Observa-se também que a maior parte dos clientes concorda totalmente com as afirmações de que pretende continuar cliente do Banco X por muito tempo (78,7%), de que indicará a instituição para conhecidos (66%) e de que a usará para a maioria das suas necessidades de produtos e serviços bancários (69,1%). Com relação a essa última afirmação, constata-se que 23,7% dos clientes indicaram que concordam parcialmente e 7,2% não concordam ou são indiferentes. Sugere-se que esses percentuais estejam relacionados com o fato que mais da metade dos clientes responderam que tem conta em outros bancos. Nesse aspecto, cabe destacar que os produtos e serviços disponíveis neste mercado são semelhantes, bem como a disponibilidade dos canais de auto-atendimento. Mckenna (1993) observa que o marketing moderno é uma batalha pela fidelidade do cliente em um mundo onde os consumidores têm muitas opções e podem ser instáveis em função disso.

É importante ressaltar que o estudo apresentou algumas limitações, destacando-se o retorno de alguns questionários incompletos, a aplicação da pesquisa apenas aos clientes que foram à agência (desconhecendo-se, portanto, a satisfação dos clientes que freqüentam pouco a agência e/ou o contato estabelecido se dá basicamente de outras formas como email e telefone), assim como a visão da satisfação dos clientes desse segmento limitada ao âmbito da Agência Y.

Para pesquisas futuras, sugere-se buscar ampliar a mensuração da satisfação dos clientes do segmento trabalhado através da expansão da base de dados para um maior número de agências. Igualmente seria interessante medir a satisfação dos clientes que vão pouco à agência. Para isso, talvez uma forma de atender a pesquisa com esse público seria a aplicação do questionário por email. Para a empresa, sugere-se a realização de pesquisas periódicas, considerando a importância da mensuração da satisfação dos clientes. Sobre este aspecto Kotler e Keller (2006) observam que a chave para a retenção dos clientes está em satisfazê-los, por isso a empresa deve medir a satisfação dos mesmos com regularidade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERRY, Leonard L; PARASURAMAN, A. **Serviços de Marketing**: competindo através da qualidade. 3. Ed. São Paulo: Maltese, 1995.
- COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Marketing Básico**: uma perspectiva brasileira. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- GIANESI, Irineu G.N; CORREA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços**: operações para a satisfação do cliente. 1.Ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- HOLLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. 2. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: análise, planejamento e controle. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Introdução ao Marketing**. 4. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LIMA, José Aloísio da Silva. **Avaliação da satisfação dos clientes de uma agência bancária de Porto Alegre com relação a implantação do modelo de segmentação alta renda**. Trabalho de conclusão (Graduação em Administração), Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2010. 56p.
- MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento**: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- NEGRETTO, Ricardo João. **Fidelização de Clientes Bancários**: marketing de relacionamento como base na estratégia de lealdade. Trabalho de conclusão (Pós Graduação em Gestão Financeira), Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2007. 54p.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.
- SCOTT, Dru. **Satisfação do cliente**: à outra parte do seu trabalho. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- VAVRA, Terry G. **Marketing de Relacionamento**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 1993.

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO

### QUESTIONÁRIO

#### PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES DO “ATENDIMENTO GERENCIAL PF” DO BANCO X - AGÊNCIA Y

Prezado(a) Cliente,

Solicitamos alguns minutos do seu tempo para responder a pesquisa abaixo. O questionário será utilizado para fins acadêmicos e as informações pessoais não serão divulgadas. Agradecemos a sua participação!

1. Há quanto tempo é cliente do Banco X?

menos de 5 anos  6 a 10 anos  11 a 15 anos  16 a 20 anos  21 a 25 anos  mais de 26 anos

2. Além do Banco X, você é cliente de outro(s) bancos?

sim  não

3. Com que frequência você costuma vir à agência:

semanalmente  quinzenalmente  mensalmente  semestralmente  anualmente

4. Você percebeu mudança no atendimento recebido na agência (considere os últimos 12 meses)?:

sim  não

5. Caso tenha respondido SIM no item acima, responda se você acha que esta mudança foi:

Muito positiva ( )	Positiva ( )	Indiferente ( )	Negativa ( )	Muito negativa ( )
-----------------------	-----------------	--------------------	-----------------	-----------------------

6. Com as alterações promovidas no atendimento, houve troca do gerente/ funcionário que lhe atendia anteriormente?

sim  não  sem condições de opinar

7. Caso tenha respondido SIM no item acima, responda se você acha que esta mudança foi:

Muito positiva ( )	Positiva ( )	Indiferente ( )	Negativa ( )	Muito negativa ( )
-----------------------	-----------------	--------------------	-----------------	-----------------------

8. O relacionamento com o seu gerente de contas está mais intensificado (considere os últimos 12 meses)?

Discordo totalmente ( )	Discordo parcialmente ( )	Indiferente ( )	Concordo parcialmente ( )	Concordo totalmente ( )	Sem condições de opinar ( )
----------------------------	------------------------------	--------------------	------------------------------	----------------------------	--------------------------------

9. Você está mais satisfeito com o atendimento recebido na agência atualmente (considere os últimos 12 meses):

sim  não  indiferente

10. Caso tenha respondido SIM no item acima, que fatores você considera que tenham contribuído para o aumento da sua satisfação (pode marcar mais de um item):

- Disponibilidade do gerente
- Atendimento pessoal
- Consultoria financeira
- Produtos e serviços disponíveis
- Agilidade na solução de problemas
- Qualidade nas informações prestadas

Outros: \_\_\_\_\_

Responda as questões abaixo, indicando seu grau de satisfação:

QUESTÕES	Muito insatisfeito (a)	Insatisfeito (a)	Indiferente	Satisfeito (a)	Muito satisfeito (a)	Sem condições de opinar
11. Com relação aos produtos e serviços que o Banco X oferece (considerando adequação às suas necessidades, variedade e tarifas), você está:	( )	( )	( )	( )	( )	( )
12. Quanto aos canais de auto-atendimento (terminais eletrônicos, internet e central de atendimento telefônico), você está:	( )	( )	( )	( )	( )	( )
13. Em relação ao atendimento presencial prestado na agência (considerando cortesia, educação, conhecimento e agilidade), você está:	( )	( )	( )	( )	( )	( )
14. Quanto ao atendimento telefônico prestado na agência, você está:	( )	( )	( )	( )	( )	( )
15. Com relação ao atendimento prestado pelo seu Gerente de Relacionamento, você está:	( )	( )	( )	( )	( )	( )
16. Com relação à qualidade das informações disponibilizadas pelo Banco X, você está:	( )	( )	( )	( )	( )	( )
17. Quanto à transparência no relacionamento e as informações prestadas no atendimento, você está:	( )	( )	( )	( )	( )	( )
18. Quanto à efetividade na resolução dos problemas, você está:	( )	( )	( )	( )	( )	( )
19. Quanto à localização da agência, você está:	( )	( )	( )	( )	( )	( )
20. Quanto ao seu nível de satisfação geral com o Banco X, você está:	( )	( )	( )	( )	( )	( )

De acordo com as afirmativas abaixo, indique o seu grau de concordância:

QUESTÕES	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Sem condições de opinar
21. Pretendo continuar cliente do Banco X por muito tempo	( )	( )	( )	( )	( )	( )
22. Sempre que tiver oportunidade, indicarei o Banco X para os meus conhecidos	( )	( )	( )	( )	( )	( )
23. Usarei o Banco para a maioria das minhas necessidades de produtos e serviços bancários	( )	( )	( )	( )	( )	( )

Identificação do Respondente:

1. Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino	2. Idade: ( ) até 25 anos ( ) 26 a 35 anos ( ) 36 a 45 anos ( ) 46 a 55 anos ( ) 56 a 65 anos ( ) acima de 65 anos	3. Estado Civil: ( ) Solteiro ( ) Casado ( ) Separado/ Divorciado ( ) Viúvo ( ) Outro	4. Grau de Instrução: ( ) Ens. Fundamental Completo ( ) Ensino Médio Completo ( ) Ensino Superior Incompleto ( ) Ensino Superior Completo ( ) Pós-graduado
5. Profissão: ( ) Profissional Liberal ( ) Func. Empresa Públ. ou Econ. Mista ( ) Func. Empresa Privada ( ) Empregador ou Proprietário Empresa ( ) Aposentado ou Pensionista ( ) Outros		6. Faixas de Renda: ( ) até R\$ 4.000,00 ( ) R\$ 4.001,00 a R\$ 6.000,00 ( ) R\$ 6.001,00 a R\$ 8.000,00 ( ) R\$ 8.001,00 a R\$ 10.000,00 ( ) acima de R\$ 10.000,00	
		7. Recebe proventos pelo Banco X: ( ) Sim ( ) Não	