

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
NÚCLEO DE APRENDIZAGEM VIRTUAL**

**Cassiane Barbieri Jum**

**Fidelização e conquista de novos clientes pela qualidade  
em serviços.**

**Porto Alegre  
2007**

Cassiane Barbieri Jum

## Fidelização e conquista de novos clientes pela qualidade em serviços.

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

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Cristiane Pizzutti dos Santos  
Tutor: Prof. Daniel Von Der Heyde Fernandes

Porto Alegre  
2007

## **DEDICATÓRIA**

A Deus , que é a fonte da vida e a minha razão de ser.  
Ao meu esposo, Amarante, pelo apoio e dedicação.  
Aos meus filhos, Ana Laura e Felipe, pela compreensão e carinho.  
Aos meus pais por todo apoio e incentivo.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Banco do Brasil S.A. pelas oportunidades contínuas de desenvolvimento profissional, destacando o grande incentivo para a conclusão deste curso.

A agência do Banco do Brasil da cidade de Farroupilha – RS que colaborou e incentivou a execução deste trabalho, fornecendo as informações necessárias.

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul e aos professores deste curso, pela dedicação, empenho e apoio.

Ao Tutor, Professor Daniel Von Der Heyde Fernandes pela orientação, dedicação, empenho e paciência na orientação e ajuda na execução deste trabalho.

Ao Professor Dusan Schreiber, pela orientação na primeira etapa da disciplina de monografia deste curso.

Ao meu esposo, Amarante, pela pronta leitura, melhorias apontadas e revisão atenciosa do texto, além do apoio constante a cada novo desafio e pela cumplicidade vivenciada em nossa união.

Aos meus filhos, Ana Laura e Felipe, pela maravilhosa oportunidade de ser mãe e de querer ser a cada dia uma pessoa melhor.

Aos meus pais, Martim e Tereza, por todo apoio e incentivo.

A todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho, os meus sinceros agradecimentos.

“Há homens que lutam um dia e são bons;  
há outros que lutam um ano e são melhores;  
há aqueles que lutam muitos anos e são muito bons.  
Mas há aqueles que lutam toda a vida, esses são os  
imprescindíveis.  
( Bertold Brecht)

Cassiane Barbieri Jum

Fidelização e conquista de novos clientes pela qualidade em serviços.

Conceito final: A

Aprovado em 19 de Outubro de 2007

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Luis Felipe Machado do Nascimento  
Instituição: Universidade Federal do Rio Grande do Sul

---

Prof. Cláudia Simone Antonello  
Instituição: Universidade Federal do Rio Grande do Sul

---

Orientador Prof.<sup>a</sup>. Cristiane Pizzutti dos Santos  
Instituição: Universidade Federal do Rio Grande do Sul

## RESUMO

No cenário econômico atual, a concorrência é acirrada. Os produtos, as taxas e os motivos que levam as pessoas aos bancos são praticamente os mesmos. Num ambiente competitivo é imprescindível ter atitudes pró-ativas, a fim de manter uma posição de destaque no mercado financeiro de forma eficiente e competitiva, conciliando o papel social e também a maximização dos lucros. Deve-se, portanto, buscar uma posição de destaque na qualidade e padronização do atendimento, solução dos problemas em tempo hábil e satisfação dos clientes. Direcionar a empresa para a satisfação dos clientes significa entender a qualidade do ponto de vista do próprio cliente, conhecendo os valores que mais contam em relação aos produtos oferecidos. Com este estudo, pretende-se identificar os principais motivos que levam um cliente do segmento de Pessoa Física ao encerramento de sua conta corrente, compilando os dados obtidos através de pesquisa por amostragem. Busca-se, também, avaliar a relevância dos motivos apresentados, dimensionando as variáveis que contribuem para a decisão do encerramento de contas. Foi utilizada a abordagem quantitativa descritiva pelo método Survey. O instrumento de pesquisa, composto por 25 questões objetivas, foi aplicado em uma amostra não probabilística, abrangendo clientes da agência do Banco do Brasil e de outras instituições financeiras da cidade de Farroupilha-RS. Os resultados obtidos são apresentados através da caracterização geral da amostra e, após, a avaliação pessoal dos clientes quanto a cada fator é apresentada através de análise univariada. O exame da confiabilidade e da validade das medidas foi feito e, por fim, apresentada a ANOVA para diferença de médias entre os entrevistados do Banco do Brasil e de outras instituições bancárias.

## 1. INTRODUÇÃO

Com o estudo sugerido neste trabalho pretende-se identificar os principais motivos que levam um cliente do segmento de Pessoa Física ao encerramento ou transferência de sua conta corrente para outra instituição financeira, compilando os dados obtidos através de pesquisa por amostragem. Para tanto, este trabalho apresenta como tema a “Fidelização e conquista de novos clientes pela qualidade em serviços”. De posse de informações concretas sobre a opinião dos clientes quanto aos motivos que os levariam a encerrar sua conta corrente na instituição financeira com a qual trabalham atualmente, será possível a sugestão de estratégias, apontando os pontos relevantes relacionados à qualidade total no atendimento, contribuindo, assim, para a melhoria do desenvolvimento da agência.

Percebeu-se na agência do Banco do Brasil da cidade de Farroupilha a seguinte situação-problema: no ano de 2005 foram encerradas 1.701 contas, representando 21,59% do total de contas pessoa física no último dia útil do referido ano.

O objetivo principal deste estudo define-se em identificar os principais motivos que levam clientes do segmento Pessoa Física a encerrar sua conta corrente em uma instituição financeira. Como objetivos específicos busca-se identificar, através de pesquisa, os principais motivos que levam os clientes a decidir pelo encerramento de sua conta corrente; avaliar a relevância dos motivos apresentados para a efetivação do encerramento de contas correntes e dimensionar as variáveis que contribuem para a decisão do encerramento das contas correntes.

No mercado bancário, como em qualquer outro setor da economia, a concorrência é acirrada. Os produtos são praticamente iguais em qualquer instituição financeira, as taxas pouco variam e os motivos que levam as pessoas aos bancos são praticamente os mesmos. Segundo pesquisa feita na base de dados do Banco do Brasil da agência de Farroupilha, no ano de 2005 foram encerradas 1.701 contas correntes, e no primeiro semestre de 2006, 800 contas. Na evolução de conta corrente do segmento de Pessoa Física, houve um crescimento de apenas 48 contas nos primeiros 9,5 meses de 2006, totalizando 7.926 contas em 15.09.2006, contra 7.878 em 31.12.2005. Estamos em um mercado onde qualquer empresa visa além do crescimento, a geração de valores aos acionistas. Diante dessa afirmação, não é necessário muito conhecimento estatístico para perceber que o crescimento apresentado pela agência em questão está aquém das expectativas. É importante salientar que no total da base de contas Pessoa Física há um grande número de contas salário e contas benefício que não trazem retornos significantes à instituição. Analisando as contas especiais Pessoa Física, que

efetivamente trazem retorno ao banco, no ano de 2005 foram implantados 1.515 limites em contas correntes, enquanto o número de encerramento de limites (contas correntes transformadas em contas comuns, seja por ocasião de desqualificação ou encerramento) foram de 1.712, ou seja, perderam-se 197 contas especiais. Na evolução de contas especiais Pessoa física, houve um decréscimo de 23 contas especiais nos primeiros 9,5 meses do ano de 2006, totalizando 4.761 contas especiais em 15.09.2006, contra 4.784 em 31.12.2005. Segundo , nota técnica de 26 de Outubro de 2002 do Banco Central do Brasil, sabe-se que a viabilidade a longo prazo de uma instituição financeira depende, em grande parte, de sua capacidade de gerar resultados suficientes para proteger e fortalecer seu capital, bem como remunerar seus acionistas.

Sendo assim, não se pode ficar acomodado diante de uma situação como a apresentada acima, principalmente ao se tratar de uma instituição de nível nacional, com renome e tradição, que além do respeito pelos seus 198 anos de existência, tem a credibilidade de ser um Banco oficial. Num ambiente competitivo, é imprescindível ter atitudes pró-ativas a fim de manter uma posição de destaque no mercado financeiro de forma eficiente e competitiva, conciliando o papel social e também a maximização dos lucros. É preciso aumentar a base de clientes, bem como a lucratividade da agência e a fidelização dos clientes atuais pela oferta de algum diferencial. Neste enfoque, deve-se buscar uma posição de destaque na qualidade e padronização do atendimento, na solução dos problemas em tempo hábil e na satisfação dos clientes. Mas como conciliar todos esses fatores? Como maximizar o lucro e deixar os clientes satisfeitos? Como manter-se competitivo num mercado de concorrência tão acirrada? E, mais especificamente, como manter os clientes fiéis, tornando-os rentáveis e conquistar novos clientes em um mercado tão normatizado e burocrático como o mercado bancário? Direcionar a empresa para a satisfação de seus clientes significa entender a qualidade do ponto de vista do próprio cliente. Deve-se, portanto, conhecer os valores que mais contam em relação aos produtos oferecidos. Os valores de maior importância proporcionam maior satisfação e serão elementos orientadores da estratégia da empresa. Segundo Kotler (1994), o cliente busca sempre um melhor valor, porém, quando muito satisfeito, não trocará de prestador de serviço.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nas últimas décadas, presenciamos um importante desenvolvimento na economia relacionado ao significativo crescimento do setor de serviços. Segundo Fitzsimmons & Fitzsimmons (2000), no início deste século 30% (trinta por cento) dos trabalhadores dos Estados Unidos atuavam no setor de serviços, os demais estavam trabalhando na agricultura e indústria. Em 1950, o número de trabalhadores deste setor chegava a 50% (cinquenta por cento) da força de trabalho, e em 2000, oito em cada dez trabalhadores estavam atuando nesse setor. De acordo com estudos realizados pelos autores citados acima, os níveis de emprego crescem mais rapidamente na área de finanças, seguros, imóveis, saúde, educação, serviços profissionais e comércio varejista, gerando uma economia menos cíclica. No Brasil, as estatísticas não se mostram diferentes da tendência mundial. Em termos de ocupação de mão de obra, o setor de serviços vem aumentando sua participação nas últimas décadas. Segundo Corrêa & Caon (2002), cerca de 60% da população brasileira dedica-se a atividades de serviço. Giansesi & Corrêa (1994) identificam alguns fatores que propiciam o aumento da demanda por serviços, a saber, desejo de melhor qualidade de vida; mais tempo de lazer; urbanização; mudanças demográficas, socioeconômicas e tecnológicas; aumento da sofisticação dos consumidores. A natureza do cliente pode influenciar significativamente o tipo de serviço fornecido, o modo de tratamento e seu impacto potencial sobre outros clientes na operação. De acordo com Schonberger & Knod Jr. (1997), transmitimos nossos sentimentos sob formas de exigências ou irritação quando nossas necessidades não são satisfeitas. Em um banco, loja ou consultório, os encontros face a face e as discussões em tempo real normalmente resultam em um relacionamento mais satisfatório. A pergunta normalmente ouvida: “Posso ajudá-lo?” É um lembrete confortável de que o relacionamento prestador de serviço e cliente é uma relação estreita. Manter uma relação estreita entre prestador e cliente é fundamental para a prestação eficaz de serviço pela linha de frente. No entanto, o valor da relação estrita aplica-se igualmente a todas as operações conduzindo ao cliente final. Em qualquer empresa do setor de serviços, o relacionamento cliente-prestador é imediato; logo, a administração de serviço está sob o desafio de manter sempre o foco no cliente. As conseqüências de um contato inadequado com os clientes são óbvias: clientes perdidos, receitas declinantes, empresas fechadas, perda de emprego e declínio econômico. Johnston & Clark (2002), afirmam que a cada dia as empresas prestadoras de serviços estão reconhecendo a necessidade de fornecer níveis elevados de serviço ao cliente. A crescente

concorrência, o declínio das vendas e os clientes mais conscientes estão pressionando as organizações a repensarem e a melhorarem os níveis de serviço que oferecem. O efeito do bom serviço na retenção, na lealdade e na atração de novos clientes, bem como sobre a posição financeira de uma organização, é indispensável. Para entender como o serviço pode ser usado a fim de criar vantagem competitiva, é essencial saber o que é considerado realmente importante pelos clientes.

### **Dados Históricos do Mercado Bancário**

O mercado bancário no Brasil atravessou mudanças profundas e rápidas nos últimos dez anos entre as quais podemos citar: a estabilização econômica através do Plano Real; a redução do número de bancos atuando no país; a chegada de várias instituições estrangeiras, entre elas, o Banco SANTANDER e o BBV Banco (espanhóis), o HSBC (inglês) e o ABN AMRO BANK (holandês) e, também, a redução drástica do número de bancos estatais atuando no mercado em função da forte privatização ocorrida no último governo. Por outro lado, os clientes estão mais informados e, conseqüentemente, mais exigentes de forma que tanto as características como os custos dos serviços estão cada vez mais próximos entre as diversas instituições bancárias. A partir de 1994 o sistema financeiro nacional passou por diversas mudanças conjunturais. Com certeza, a mais marcante foi a estabilização da economia com o Plano Real. Em função disso, os bancos passaram por uma profunda adaptação ao novo modelo econômico. São três as opções que os bancos têm de gerar receita: por float, por spread e por fee (cobrança de tarifas por serviços). No passado, a grande receita vinha do float, gerada pela alta inflação e taxa de juros vigentes na época. Outra fonte era o spread das operações de crédito, ou seja, a diferença entre o valor da taxa paga pela captação do dinheiro e a taxa do empréstimo. Naquela época, as tarifas não eram praticadas pelos bancos em função do alto ganho via float. O novo cenário econômico exigiu fortes mudanças das organizações financeiras, já que a redução da inflação tenderia a zerar as receitas originadas pelo float, enquanto os custos permaneceriam nos mesmos níveis anteriores. Diante dessa realidade, os bancos começaram a cobrar tarifas pelos serviços prestados como forma de recompor as perdas das receitas anteriores e compensar os investimentos em tecnologia, conforme afirmação de Rogério Braga, Diretor de Marketing de Produtos e Canais do Unibanco, citado em artigo de Rocha (2003). Por outro lado, o aumento do nível de

empréstimos fez com que aumentasse a receita via spread que, mesmo com a estabilidade econômica, ainda estava muito elevado. A abertura da economia fez com que várias mudanças ocorressem no mercado bancário, como as fusões, as aquisições e a chegada de bandeiras estrangeiras fortes. De acordo com o Banco Central e a Federação Brasileira dos Bancos (FEBRABAN), o número de bancos passou de 203 em 1998 para 193 em 2000, 181 em 2001 e fechando o ano de 2002 com um total de 166 entidades.

### **Definição de Serviço**

Zeithaml & Bitner (2003, pg. 28), definem serviços como:

“Ações, processos e atuações, “incluindo todas as atividades econômicas cujo produto não é uma construção ou produto físico, é geralmente consumido no momento em que é produzido e proporciona valor agregado em formas (como conveniência, entretenimento, oportunidade, conforto ou saúde) que são essencialmente intangíveis de seu comprador direto” .

Kotler e Armstrong (1991), definem serviço como uma atividade ou um benefício que uma parte pode oferecer a outra, sendo essencialmente intangível e não resultando na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico. A definição de serviço dada por Téboul (1999, pg.20) é “uma série de atividades que normalmente acontecem durante as interações entre clientes e estruturas, recursos humanos, bens e sistemas do fornecedor, com fins de atender a uma necessidade do cliente”. A prestação de um serviço implica em um contato, uma interação entre o prestador e o cliente. Nesta troca, o cliente torna-se parte integrante do sistema de entrega, pois participa igualmente na realização do serviço com as informações ou matérias-primas que fornece.

### **Características dos Serviços**

Kotler (2002) afirma que os serviços possuem quatro características básicas que os diferenciam dos produtos:

- a) Intangibilidade – os serviços não podem ser observados, provados, apalpados, ouvidos ou cheirados antes de serem adquiridos;

- b) Indivisibilidade – não se pode separar o serviço adquirido do prestador e da maneira como este é percebido (profissionalismo, aparência e conduta);
- c) Variabilidade – nenhum serviço é exatamente igual ao outro, nenhum prestador de serviços consegue manter a mesma atuação em diferentes situações e nenhum cliente é igual;
- d) Perecibilidade – os serviços não podem ser armazenados para venda ou utilização posterior, são produzidos e consumidos simultaneamente.

#### **2.4. Mix de Marketing para Serviços**

A expressão mix de marketing é utilizada para descrever a combinação de elementos que constituem a oferta que a empresa apresenta aos seus clientes. Clarke (2001) afirma que além dos 4 Ps do mix de marketing padrão que se referem às mercadorias: Produto, Preço, Praça e Promoção, existem mais 3 Ps específicos para serviços:

- a) Provas Físicas são as provas que consistem na existência das instalações de serviço e no resultado concreto que se poderá obter a partir do serviço;
- b) Pessoas constituem um componente integral do fornecimento de um serviço; sendo assim, qualquer alteração no número ou tipo de funcionários envolvidos e seus respectivos níveis de competência irão acarretar significativas diferenças relativas aos serviços prestados;
- c) Processos estão relacionados à maneira como o serviço é realmente prestado e tem relação com o tempo.

#### **2.5. O Comportamento do Consumidor**

De acordo com Schonberger & Knod Jr. (1997), em qualquer empresa do setor de serviços, o relacionamento cliente-prestador é imediato; portanto, a administração de serviço está sob o desafio de manter sempre o foco no cliente. As conseqüências de um contato inadequado com os clientes são óbvias: clientes perdidos, receitas declinantes, empresas

fechadas, perda de emprego e declínio econômico. As necessidades pessoais mudam constantemente, mas há seis exigências básicas dos clientes em relação a seus fornecedores:

- a) altos níveis de qualidade;
- b) alto grau de flexibilidade;
- c) altos níveis de serviço;
- d) custos baixos;
- e) tempos curtos de resposta;
- f) pouca ou nenhuma variabilidade.

Johnston & Clark (2002) ressaltam que organizações bem-sucedidas não apenas agregam valor, elas o reinventam. Muitos serviços foram reinventados nos últimos anos, um exemplo é o serviço bancário que ultimamente têm fornecido um novo tipo de valor ao eliminar as restrições tradicionais de tempo e espaço. Atualmente os clientes podem gerenciar suas contas e sacar dinheiro durante as 24 horas do dia. O Internet banking não apenas reinventou o valor para os clientes, mas também mudou a natureza da criação de valor pela operação. Zeithaml & Bitner (2003) afirmam que as expectativas dos clientes são crenças a respeito da execução do serviço que funcionam como padrões ou pontos de referência com relação aos quais o desempenho é julgado. De acordo com o serviço esperado há dois níveis de expectativa, a saber, o serviço desejado e o serviço adequado. O serviço desejado é o nível de serviços que o cliente desejaria receber, enquanto o serviço adequado é o nível de serviço que o cliente aceitará. As expectativas de serviços dos consumidores caracterizam-se por um espectro de níveis entre o serviço desejado e o serviço adequado chamado de zona de tolerância. Outro aspecto da variabilidade nos serviços é que diferentes clientes possuem diferentes zonas de tolerância, sendo que esta pode reduzir-se ou ampliar-se dependendo da situação. Zeithaml & Bitner (2003, pg. 71), afirmam que:

“As expectativas de serviços são formadas por diversos fatores incontrolláveis, desde a experiência dos clientes com outras empresas e sua propaganda, até o estado psicológico dos clientes no momento da prestação do serviço. Falando de forma clara, o que os clientes esperam é sempre algo tão diverso quanto sua educação, seus valores e sua experiência”.

Clarke (2001) enfatiza que o marketing de serviços bem sucedido tem a ver com o posicionamento correto, ou seja, oferecer a cada cliente o que ele quer, da maneira como ele prefere.

Albrecht (1998, pg 13), define excelência de serviço do ponto de vista do posicionamento competitivo como sendo:

“um nível de qualidade de serviço comparado ao de seus concorrentes, que é suficiente elevado, do ponto de vista de seus clientes, para lhe permitir cobrar um preço mais alto pelo serviço oferecido, conquistar uma participação de mercado acima do que seria considerado natural, e/ou obter uma margem de lucro maior do que a de seus concorrentes”.

Kotler (2002) enfatiza que quando adquire um serviço, o cliente observa todo o processo sendo que cada experiência gera uma impressão diferente. Dessa forma, o prestador de serviço precisa gerenciar cada venda efetuada de forma a garantir uma mensagem coerente sobre a qualidade do serviço prestado. Giansi & Corrêa (1994) afirmam que a prestação do serviço é o principal responsável pela percepção do cliente em relação ao próprio serviço. Normann (1993) criou a expressão momentos da verdade para simbolizar o momento de contato entre o fornecedor do serviço e o cliente. A percepção do cliente a respeito do serviço é formada em cada momento em que o cliente entra em contato com a empresa fornecedora de serviços. Durante a prestação do serviço, o cliente vivencia uma série de momentos da verdade, mas nem todos têm a mesma importância para o cliente. Há, no entanto, certos momentos da verdade críticos ou fundamentais para a percepção do cliente a respeito do serviço prestado. Isso leva o fornecedor do serviço a procurar identificar os momentos críticos a fim de priorizar seus esforços, visando gerar uma percepção favorável do serviço prestado para o cliente. Hoffman & Bateson (2003), afirmam que quando um cliente compra um serviço está, na verdade, comprando uma experiência. Os prestadores de serviços entregam um pacote de benefícios por meio da experiência que é criada para o cliente. Se o serviço percebido for melhor ou igual ao esperado, os clientes ficam satisfeitos. Portanto, no final, um serviço satisfatório ao cliente é alcançado por meio do gerenciamento eficaz de suas percepções e expectativas, sendo mais importante o serviço percebido do que o serviço real. Satisfazer clientes, excedendo suas expectativas, pode resultar em muitos benefícios para a empresa como por exemplo a propaganda positiva boca a boca, conquista de novos clientes e a tolerância para pagar por um serviço que satisfaça suas necessidades. O produto final de um serviço é um sentimento. Casas (1999) ressalta que os clientes ficam satisfeitos ou não conforme suas expectativas, sendo a qualidade do serviço variável de acordo com o tipo de pessoa. Qualidade em serviços é a capacidade que uma experiência ou qualquer outro fator tenha para satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios a alguém. Em outras palavras, serviço com qualidade é aquele que tem a capacidade de proporcionar satisfação. Identificar os critérios pelos quais os clientes avaliam os serviços é uma forma de compreender melhor as expectativas dos clientes. De acordo com Giansi & Corrêa (1994), a determinação dos critérios priorizados pelos clientes permite que a gestão das operações de

serviços possa garantir o desempenho eficaz dos serviços prestados. Esses critérios devem refletir os fatores que determinam a satisfação do cliente ou a qualidade do projeto e da prestação de serviço. Nesse processo deve-se buscar resposta às seguintes questões: o que é um bom serviço aos olhos dos clientes? Em que medida a concorrência oferece um bom serviço? O objetivo buscado com as respostas destas questões é diferenciar o serviço prestado perante os consumidores e em relação aos concorrentes. A questão mais importante é determinar o que é um bom serviço ou o que os consumidores esperam de um bom serviço, para tanto, é necessário que se conheça bem as expectativas dos clientes. Hoffman & Bateson (2003) afirmam que os clientes de serviços tendem a perceber um nível mais alto de risco no momento da decisão da compra, pois qualquer ação executada produzirá conseqüências imprevisíveis. São identificados cinco tipos de riscos percebidos:

- a) Risco financeiro;
- b) Risco de desempenho;
- c) Risco físico;
- d) Risco social;
- e) Risco psicológico.

## **2.6. Fatores que Influenciam o Comportamento do Consumidor**

Gianesi & Corrêa (1994) dividem em quatro grandes grupos os fatores que influenciam o comportamento do consumidor:

- a) Fatores Culturais;
- b) Fatores Sociais;
- c) Fatores Pessoais;
- d) Fatores Psicológicos.

## **2.7. Ferramentas de Tomada de Decisão do Consumidor**

De acordo com Zeithaml & Bitner (2003), a avaliação de desempenho do serviço adquirido só pode ser medida após a compra e o consumo do mesmo. Dessa forma, o cliente utiliza algumas ferramentas para a tomada de decisão, a saber:

- a) Busca de Informações;
- b) Risco Percebido;
- c) Avaliação de Alternativas;
- d) Compra e consumo;
- e) Avaliação Pós-compra.

## **2.8. Os Sete Pecados do Serviço**

Albrecht (1988) define como “Os Sete Pecados do Serviço” as sete principais categorias de reclamações de clientes:

- a) Apatia: atitude de pouco caso em relação ao cliente;
- b) Dispensa: procurar livrar-se do cliente desprezando sua necessidade ou seu problema;
- c) Frieza: hostilidade, rispidez, tratamento inamistoso, desatenção ou impaciência;
- d) Condescendência: tratar o cliente com uma atitude paternalista;
- e) Automatismo: atendimento padronizado e/ou mecanizado;
- f) Livro de regras: colocar normas da organização acima da satisfação do cliente;
- g) Passeio: transferir responsabilidades sem tentar resolver o problema do cliente.

## **2.9. Qualidade em Serviços**

A qualidade em serviços pode ser definida: “... pela comparação da percepção do serviço prestado com a expectativa do serviço desejado” (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2000, pg.249). De acordo com Kotler (2002, pg. 43), “... qualidade é estar em conformidade com as especificações, sendo que o profissional que presta serviços pode perguntar o que o cliente deseja e, em seguida, fornecer o que ele pediu”. Clarke (2001) afirma que em decorrência da participação do cliente e seu envolvimento transitório no processo de prestação de serviço, ele avalia a qualidade ao longo de todo o intervalo da prestação do serviço (antes, durante e depois do momento da venda). A mensagem de marketing da organização pode influenciar as expectativas dos clientes, mas os clientes decidirão por si mesmos qual é a qualidade real a partir de suas experiências pessoais. Os clientes costumam estar dispostos a pagar por essa

conveniência, desde que o valor recebido e as vantagens obtidas ultrapassem os riscos percebidos. Segundo Corrêa & Caon (2002), uma correta gestão da qualidade dos serviços será a responsável por produzir um pacote de valor que gere níveis de satisfação superiores, permitindo, assim, que o cliente torne-se fidelizado. Um cliente fiel será um cliente retido, freqüente e, mais do que apenas voltar, será um agente de marketing da empresa. Com mais clientes novos que perdidos, amplia-se a participação de mercado e, com serviços diferenciados, pode-se comandar preços mais altos pelos serviços prestados. Ambos auxiliam no aumento da lucratividade da organização. Constitui-se missão básica de qualquer organização o pleno atendimento à sociedade na qual ela se insere, independente das fronteiras deste grupo social, suas características ou seu porte. Paladini (1997) afirma que a existência da empresa é justificada pelo produto, método ou serviço que ela fornece à comunidade, independente de sua natureza ou utilidade. A qualidade é o elo perfeito que liga a empresa ao ambiente externo e a mantém lá, de forma estável e duradoura. Sua definição, entretanto, requer que os consumidores sejam perfeitamente conhecidos e atendidos. As percepções da qualidade do serviço, segundo Hoffmann & Bateson (2003), tendem a depender de repetidas comparações da expectativa do cliente em relação a determinado serviço. Não importa quanto o serviço seja bom; se ele falhar repetidamente em satisfazer as expectativas do cliente, este o perceberá como de baixa qualidade. Na prestação de serviços a avaliação incide sobre o resultado do serviço prestado e, também, sobre a aparência do prestador e suas habilidades interpessoais. Qualidade de serviços significa ouvir os clientes e entender que pontos são considerados para o julgamento de um serviço prestado. Muito já se estudou sobre como os serviços são percebidos pelos clientes, mas aqui destacamos dez dimensões mais relevantes, segundo Rodrigues (2002) na especificação da qualidade dos serviços:

- a) Confiabilidade - envolve coerência no desempenho do serviço, bem como sua constância;
- b) Rapidez de Resposta - Diz respeito à disposição e à rapidez dos empregados para fornecerem o serviço;
- c) Competência - Significa que os empregados devem possuir as habilidades e o conhecimento necessários;
- d) Acesso - Envolve facilidade de abordagem e de contato;
- e) Cortesia - Envolve as boas maneiras, respeito, consideração e contato amigável dos empregados envolvidos na prestação do serviço;

- f) Comunicação - Significa manter os clientes informados em linguagem que possam compreender, bem como ouvir os clientes: tanto suas necessidades como suas reclamações;
- g) Credibilidade - Refere-se à confiança, crédito, honestidade e envolvimento com os interesses do cliente;
- h) Segurança - Significa que o serviço está livre de perigos, riscos ou dúvidas;
- i) Compreender o Cliente - Envolve fazer um esforço para compreender as necessidades do cliente de forma clara, podendo satisfazê-las;
- j) Tangíveis - Incluem evidências físicas do serviço.

A dimensão competência está diretamente relacionada à qualidade técnica dos resultados e, em uma outra dimensão, a credibilidade está intimamente relacionada ao aspecto imagem na qualidade percebida. Podemos observar que as demais dimensões estão mais ou menos relacionadas com a qualidade percebida do processo.

## **2.10. Relacionamento com os Clientes**

Segundo Fitzsimmons & Fitzsimmons (2000) as empresas de serviços têm a oportunidade de construir relacionamentos de longo prazo com seus clientes, devido à interação direta entre o cliente e o prestador de serviços. Conhecer os clientes é uma significativa vantagem competitiva para uma organização de serviços. Segundo Zeithaml & Bitner (2003), o Marketing de Relacionamento é uma filosofia de fazer negócios com uma orientação estratégica, onde a empresa mantém-se concentrada na atração, retenção e fortificação dos relacionamentos com seus clientes. O objetivo básico do marketing de relacionamento é a construção e a manutenção de uma base de clientes comprometidos e que sejam rentáveis para a organização. De acordo com Berry (2001), pelo fato de as empresas de serviços promoverem o marketing de promessas, produtos invisíveis pelos quais os clientes normalmente pagam antes de experimentar, a confiança é vital. Os clientes compram serviços confiando que a empresa manterá suas promessas e se conduzirá de forma honrada.

## 2.11. Satisfação do cliente

Zeithaml & Bitner (2003, pg.87), afirmam que a satisfação do cliente é:

“a resposta ao atendimento do consumidor. Trata-se da avaliação de uma característica de um produto ou serviço, ou o próprio produto ou serviço, indicando que com eles se atinge um determinado nível de prazer proporcionado pelo consumo”.

A qualidade do serviço proporciona uma maneira de obter sucesso entre serviços concorrentes. De acordo com Bateson & Hoffman (2001), quando várias empresas oferecem serviços idênticos e concorrem em uma área pequena, como acontece com os bancos, estabelecer qualidade de serviço pode ser uma das poucas opções de diferenciação. Téboul (1999) acrescenta que a qualidade do serviço experimentada pelo cliente deve estar presente em todo o momento de contato, lembrando que isso envolve:

- a) Agir de maneira que o serviço seja bom logo de primeira, em conformidade com a promessa;
- b) A hora da verdade está condicionada pela interação do cliente com funcionários, com o ambiente, com o processo e com os demais clientes. O cliente nota todos os aspectos da experiência: ele é sensível a uma falta de motivação de um funcionário e é influenciado pelos elogios ou críticas de outros clientes;
- c) Os clientes exigem ao mesmo tempo os resultados e uma prestação de serviço impecável. Eles querem que a organização responda às suas necessidades, que os funcionários sejam abertos, atenciosos e que tenham capacidade de resposta;
- d) A qualidade é o que diz o cliente. Todo o cliente é único, tem suas próprias idéias e sugestões e pode escolher ou não cooperar com o prestador.

Segundo Fitzsimmons & Fitzsimmons (2000, pg.250) há cinco principais dimensões utilizadas pelos clientes para julgar os serviços prestados:

- a) Confiabilidade;
- b) Responsividade;
- c) Segurança;
- d) Empatia;
- e) Tangibilidade.

Rangel (1995) afirma que alcançar a satisfação dos clientes é possível, embora não seja uma tarefa fácil. É preciso muita determinação e disposição das pessoas, da empresa e, principalmente, a convicção de que um cliente satisfeito é o maior patrimônio que uma empresa pode ter.

## 2.12. Marketing de Relacionamento - Fidelização de Clientes

Kotler (2002) afirma que manter os clientes fiéis pode ser um desafio mesmo para profissionais que ofereçam serviços de qualidade. Os clientes, mesmo que satisfeitos, podem procurar outro prestador de serviço. Somente os clientes que tiveram suas expectativas ultrapassadas é que se tornarão clientes fiéis. Clientes fiéis e retidos aumentam substancialmente o potencial de lucro ao longo do tempo, pois para cada cliente perdido perde-se um fluxo de negócios. De acordo com Corrêa & Caon (2002) clientes fiéis tornam-se rentáveis para a empresa depois de um longo tempo de relacionamento, normalmente são clientes muito satisfeitos e mostram-se dispostos a pagar mais pelos serviços prestados. O cliente insatisfeito ou muito insatisfeito tende, em situações competitivas, trocar de fornecedor interrompendo o ciclo da fidelidade e tende a fazer, conforme o nível de insatisfação, oposição aberta à empresa. Da mesma forma, um cliente satisfeito pode tornar-se um defensor, divulgador e propagandista dedicado. Na verdade, as pesquisas mostram que um cliente insatisfeito pode ter um potencial destrutivo maior que o potencial construtivo de um cliente satisfeito. Heskett, Sasser & Hart (1990) reportam pesquisas em que constataram que um cliente satisfeito tende a contar para seis pessoas sua experiência, enquanto um cliente insatisfeito tende a contar para onze pessoas. A retenção de clientes, de acordo com Hoffman & Bateson (2003), se refere em focalizar os esforços de marketing da empresa na base de clientes atuais. Mais especificamente, em vez de procurar novos clientes, as empresas empenham-se em satisfazer os clientes atuais com a intenção de estabelecer com eles relacionamentos de longo prazo. Considerando os custos para ganhar novos clientes, uma maneira de ter lucro e evitar o ciclo contínuo dos descontos de preços é aumentar a vida útil dos clientes existentes. Téboul (1999) acrescenta que a fidelização permite multiplicar as vendas ao mesmo cliente e recuperar as despesas feitas para conquistá-lo. Na fase de recompra devem-se acrescentar as economias de escopo: quanto mais tempo os clientes permanecem, mais suscetíveis são de efetuar recompra incrementando, assim, os lucros da empresa. Quanto mais se vende ao mesmo cliente menor é o seu custo chegando então no estágio de “economias de relacionamento”. Os clientes que se habituaram a trabalhar com a mesma empresa têm contatos mais curtos e lucrativos. As despesas de marketing e de venda podem igualmente ser reduzidas em se tratando de clientes habituais. Ainda se deve acrescentar que clientes felizes fazem empregados felizes. Uma boa moral e entusiasmo significam mais produtividade e custos reduzidos quanto à rotatividade dos funcionários. De

acordo com uma pesquisa de mercado feita por Zeithaml, Berry e Parasuraman, citada por Kotler (2002, pg. 49), identificam-se oito fatores que afetam as expectativas de uma pessoa em relação aos prestadores de serviços:

- a) Promessas explícitas nos serviços;
- b) Promessas implícitas nos serviços;
- c) Necessidades pessoais;
- d) Reforços momentâneos ao serviço prestado;
- e) Percepção das alternativas de atendimento;
- f) Percepção do próprio papel;
- g) Recomendações pessoais;
- h) Experiência anterior.

Heskett, Sasser & Schlesinger (1996) afirmam que a retenção é o relacionamento contínuo e ativo com um cliente que acarreta um fluxo de receita a partir da venda do produto ou serviço inicial. Esse fluxo de receita vai se tornando cada vez mais rentável, à medida que fica mais fácil atender os clientes existentes com menor necessidade de dedicar-lhes esforços de marketing com vistas à “familiarização”. Os custos envolvidos no atendimento aos clientes existentes caem à medida que as expectativas são estabelecidas e os clientes aprendem o processo da prestação do serviço. Essa constatação é particularmente verdadeira para os serviços em que os clientes participam do processo. Uma questão a considerar é que não se pode ter a retenção como certa, pois os padrões de compra dos clientes podem ir se modificando aos poucos, ainda que eles não se dêem ao trabalho de romper um relacionamento com um fornecedor de um serviço. Segundo Hoffman & Bateson (2003) os clientes não gostam de assumir riscos; logo, sempre que possível tentarão reduzi-lo. Uma estratégia é construir lealdade à marca que está baseada no grau de satisfação do cliente no passado. Mantendo um relacionamento de longo prazo com o mesmo prestador de serviços o risco percebido associado à compra é reduzido. A lealdade de um cliente no setor de serviços deve-se também aos custos de mudança associados:

- a) Custos de busca;
- b) Custos de transação;
- c) Custos de aprendizado;
- d) Descontos para cliente leal;
- e) Hábito do cliente;
- f) Custos emocionais;
- g) Custos cognitivos.

Segundo Griffin (2001), atualmente vivemos num cenário onde a concorrência está cada vez mais acirrada, o assédio aos clientes é constante e as opções de serviços semelhantes são imensas. Diante disso, as organizações buscam constantemente a fidelização dos clientes através de ações como:

- a) Converter clientes presumidos para clientes potenciais qualificados – processo de atração do cliente desejado;
- b) Converter clientes potenciais qualificados em clientes que concretizam a primeira compra – início do processo de compra pelo cliente;
- c) Converter clientes que concretizam a primeira compra em clientes freqüentes – alimentar o processo de longo prazo: o relacionamento;
- d) Converter clientes freqüentes em clientes habituais – perceber o que e por que os melhores clientes compram;
- e) Converter clientes habituais em clientes “pregadores” – o seu cliente passa a ser seu vendedor;
- f) Recuperar clientes perdidos – é mais fácil vender para um ex-cliente que para um novo cliente.

Também são observados os fatores que levam à fidelidade dos clientes quando estes percorrem a escala da fidelização. Tais fatores são, conforme artigo de Pinheiro (2002):

- a) O desempenho percebido – é igualado ao valor percebido ou nível percebido da qualidade recebida em relação ao preço pago;
- b) A qualidade percebida – o que e como o cliente recebe: o resultado técnico do processo (qualidade técnica) e a dimensão funcional do processo (qualidade funcional);
- c) O valor percebido – envolve o valor emocional, social, qualidade/desempenho e preço/valor em relação ao dinheiro;
- d) A expectativa do cliente – o que ele esperava;
- e) A satisfação do cliente – o que ele achou do serviço recebido;
- f) As reclamações do cliente – o que ele não gostou ou o que ficou aquém de suas expectativas;
- g) A imagem da empresa;
- h) O compromisso – o vínculo criado com o cliente que o conduzirá a efetuar uma nova compra.

### 2.13. Síntese

Segundo Kotler (2001) a satisfação das necessidades e interesses dos clientes se constitui como fator importante para a obtenção de um desempenho lucrativo para as empresas. No caso dos bancos, com tanta similaridade entre os serviços prestados, o diferencial para o cliente passa a ser a qualidade com que esses serviços são prestados. De acordo com Porter (2000), os serviços bancários se assemelham tanto que podemos tratar o mercado de varejo dos bancos como um mercado de commodities. Em um mercado assim classificado, a necessidade de diferenciação dos concorrentes pelo serviço prestado é um item relevante, reafirmam Bee & Bee (2000). Lembrando Tschohl & Franzmeier (1996), o serviço de qualidade não só é uma ferramenta de venda, mas também uma vantagem competitiva no longo prazo. Segundo Caetano (2003), a utilização intensiva de tecnologia pelos bancos trouxe benefícios como a redução de custos, novos negócios, crescimento do número de operações, ganhos de escala, ganhos de recursos, redução de custos operacionais. De acordo com Leite (1996) novos serviços surgiram a fim de facilitar a vida dos clientes, como cartão magnético, Internet banking, caixas eletrônicos, débito automático de contas, centrais de atendimento, correspondentes bancários. Esses novos serviços trouxeram inúmeros benefícios aos clientes, como economia de tempo, redução da necessidade freqüente de ir até às agências, maior flexibilidade de horário para executar operações. No entanto, em um mercado de commodities, como é o mercado bancário, todos os bancos têm esses mesmos serviços disponibilizados para seus clientes. A redução de custos implica na obtenção de um número cada vez maior de clientes para a manutenção dos resultados dos bancos. Nucci (2003) afirma que a manutenção dos resultados das instituições financeiras se dá com o aumento das receitas via serviços, como a cobrança de tarifas. Cruz (1999) acrescenta que essa mudança de cenário gera uma tendência à criação de barreiras que as instituições criam para evitar a entrada de outros concorrentes no mercado. Isto é feito de diversas formas: investimentos em desenvolvimento de técnicas de gestão de serviços; propaganda; aquisição de concorrentes. A própria diferenciação dos serviços relacionada ao nível de qualidade de serviço prestado é outra barreira à entrada de concorrentes, pois um serviço de qualidade gera lealdade dos clientes. Embora os serviços oferecidos, os procedimentos e as tecnologias das instituições financeiras sejam similares, o que as diferencia é o serviço prestado pelos colaboradores: os funcionários das centrais de atendimento, o pessoal de atendimento das agências e, principalmente, os gerentes de negócios dos bancos. Segundo Griffin (2001) a fidelidade de

um cliente está relacionada ao seu comportamento de compra. A autora afirma que um cliente fiel repete suas compras regularmente; compra diferentes linhas de produtos e serviços; recomenda a empresa e seus produtos a outras pessoas; demonstra ser imune à pressão da concorrência; pode tolerar uma falha ocasional sem desertar, graças à relação estabelecida por um serviço habitualmente bom. Outra definição de fidelidade é dada por Pinheiro (2002) “como sendo uma predisposição para comprar novamente um produto ou serviço oferecido por uma empresa.” Logo, não basta ter cliente satisfeito, o ideal é que, além de satisfeito, ele volte para adquirir mais produtos ou serviços. Albrecht (1998, pg 247), faz a seguinte afirmação:

“A qualidade do serviço é como uma boa forma física; ela não dura a menos que você a mantenha. O comprometimento com o serviço precisa ser renovado diariamente. A qualidade do serviço em qualquer organização tenderá a regredir para a mediocridade se não for ativa e deliberadamente gerida. O sucesso nunca é definitivo”.

### 3. METODOLOGIA

#### Introdução

Como citado anteriormente, a agência do Banco do Brasil na cidade de Farroupilha-RS apresentou, no ano de 2005, 1.701 encerramentos de contas correntes e, no primeiro semestre de 2006, 800 contas foram encerradas. Na evolução de contas correntes do segmento de Pessoa Física, houve um crescimento de apenas 48 contas nos primeiros 9,5 meses de 2006, totalizando 7.926 contas em 15.09.2006, contra 7.878 em 31.12.2005. É importante salientar que no total da base de contas Pessoa Física há um grande número de contas salário e contas benefício que não trazem retornos significantes à instituição. Analisando as contas especiais Pessoa Física do tipo Eletrônica, Classic e Ouro, que efetivamente trazem retorno ao banco, no ano de 2005 foram implantados 1.515 limites em contas correntes, enquanto o número de encerramento de limites (contas correntes transformadas em contas comuns, seja por ocasião de desqualificação ou encerramento) foi de 1.712, ou seja, perderam-se 197 contas especiais. Na evolução de contas especiais Pessoa física houve um decréscimo de 23 contas especiais nos primeiros 9,5 meses do ano de 2006, totalizando 4.761 contas especiais em 15.09.2006 contra 4.784 em 31.12.2005.

Diante de tal situação buscou-se um estudo que tornasse evidente os principais motivos que levam clientes do segmento Pessoa Física do Banco do Brasil da agência de Farroupilha a encerrar suas contas correntes. Outra questão importante é saber entre clientes do BB e de outras instituições financeiras, os reais motivadores para o encerramento de uma conta em uma instituição financeira. Esta questão faz-se pertinente visto que atuamos em um mercado onde a concorrência é acirrada e para nos mantermos competitivos, gerando lucros à empresa, é necessário a busca constante por novos clientes além da fidelização dos clientes atuais. Os novos clientes vêm com uma cultura formada, ou por já terem alguma experiência pessoal direta com outro banco, ou por terem obtido informações com familiares e amigos. Esse fator cria uma expectativa em relação ao serviço prestado pelo banco que optaram e a não correspondência de suas necessidades e desejos podem desencadear fatores que motivarão um futuro rompimento da relação de parceria, quebrando a seqüência esperada de conquista e fidelização de clientes.

Para atingir os resultados esperados, achou-se conveniente utilizar a abordagem quantitativa descritiva pelo método de pesquisa Survey. Esse tipo de pesquisa fornece maior quantidade de informações sobre o problema apontado, tornando o entendimento dos resultados mais claros e objetivos pela utilização de escalas e estatísticas. A coleta de informações sobre a opinião de um elevado número de pessoas levará ao entendimento, por amostragem, da relação entre o perfil e os principais motivos que geram descontentamento dos clientes com o banco que trabalham. De posse dos resultados, serão apontados os pontos passíveis de melhora visando a diminuição dos encerramentos de contas correntes na referida agência.

## **Trabalho**

### **Etapas do**

A fim de atingir os objetivos propostos, várias etapas foram realizadas: primeiramente definiu-se o perfil dos respondentes, em seguida criou-se uma pré-entrevista com questões não limitadas. Com base nas respostas obtidas na pré-entrevista, estruturou-se o instrumento de pesquisa e passou-se, então, para a etapa da coleta dos dados. Finalmente, a etapa de reunião, organização e análise dos resultados obtidos.

O perfil dos respondentes foi determinado de acordo com as necessidades percebidas para se atingir os objetivos propostos com o estudo realizado. Para tanto, fez-se necessários entrevistar dois grupos de respondentes, a saber, clientes da agência do Banco do Brasil de Farroupilha-RS e clientes de outras instituições financeiras da mesma cidade.

Para criação do instrumento de pesquisa foi efetuada uma pré-entrevista com 18 pessoas escolhidas por conveniência, buscando o maior nível de diversidade demográfica possível. As questões da pré-entrevista foram livres, apenas solicitando a manifestação dos motivos que levariam ao encerramento da conta corrente em uma instituição financeira divididos em duas seções: atributos da empresa e comportamento do atendente. Essas questões determinaram os principais fatores pessoais e organizacionais que motivariam o encerramento da conta corrente do segmento de pessoa física para a elaboração do instrumento de coleta (ver anexo A – Instrumento de pré-entrevista).

O instrumento de pesquisa foi estruturado com 25 questões objetivas, sendo uma (1) de identificação (cliente do Banco do Brasil ou de outra instituição financeira); quatro (4) de

ordem demográfica (sexo, idade, escolaridade e renda); e 20 (vinte) de escala de importância (fatores que motivam o encerramento da conta corrente na instituição financeira com que trabalham), divididas em duas seções: dez (10) determinando os atributos organizacionais e dez (10) determinando os comportamentos dos atendentes. As percepções dos clientes sobre os atributos são apresentadas numa escala do tipo Likert de concordância, em que 1 significa muito insignificante e 5, muito importante. A opção 3 pode ser considerada análoga, ou seja, a “não importante nem insignificante”.

O questionário foi aplicado em uma amostra não probabilística, com um número médio de análise de subgrupo regional conforme fonte bibliográfica, abrangendo um número de 728 pessoas, dentre estes clientes da agência do Banco do Brasil de Farroupilha e, também, de outras instituições financeiras da mesma cidade. A aplicação do instrumento aconteceu através de entrevista pessoal, abordagem e e-mail (ver anexo B - instrumento de pesquisa).

Em continuação, passou-se para a etapa de reunião e organização dos dados obtidos na aplicação do instrumento de pesquisa, finalizando o estudo com a análise dos resultados obtidos. Por ser utilizada a abordagem quantitativa descritiva pelo método de pesquisa Survey, a análise de dados foi feita por segmentação e cruzamento de dados, ou seja, foi efetuada por meio de métodos estatísticos – análise univariada. Dessa forma obtiveram-se informações mais claras a respeito dos principais motivos que geram descontentamento aos clientes de uma instituição financeira, levando ao encerramento da conta corrente.

#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados deste trabalho serão apresentados da seguinte forma: primeiramente será feita a caracterização geral da amostra, após, os resultados da avaliação pessoal dos clientes quanto a cada fator serão apresentados através de análise univariada. A seguir, o exame da confiabilidade e da validade das medidas será feito. Em seguida, será apresentada a ANOVA para diferença de médias entre os entrevistados do Banco do Brasil e de outras instituições bancárias, tendo em vista os objetivos de estudo.

##### 4.1 Caracterização da Amostra

Boa parte (58,2%) dos entrevistados são homens. Mais da metade dos entrevistados é cliente do Banco do Brasil (59,3%). A idade pode ser considerada relativamente baixa, pois 29,7% têm entre 18 e 25 anos e 36,7% têm entre 26 e 35 anos. A escolaridade pode ser considerada alta, pois 43,5% dos entrevistados possuem graduação completa e 19,2% possuem pós-graduação, índice que se iguala aos entrevistados que possuem ensino médio. Quanto à renda, houve uma distribuição similar entre todas as faixas solicitadas, caracterizando opiniões significativas de todos os níveis de classificação econômica estudado.

**Tabela 1: Caracterização da Amostra**

<b>Grau de Instrução</b>		<b>Idade</b>	
Ensino Fundamental	3,6	18 a 25 anos	29,7
Ensino Médio	19,2	26 a 35 anos	36,7
Graduação	43,5	36 a 45 anos	26,9
Pós-graduação	19,2	acima de 45 anos	6,7
Não declarada	14,5		
<b>Renda</b>		<b>Cliente</b>	
até cinco salários mínimos	22,4	BB	<b>59,3%</b>
de cinco a dez salários mínimos	17,7	Outros Bancos	40,7%
de dez a quinze salários mínimos	18,4	<b>Sexo</b>	
mais de quinze salários mínimos	25,0	Feminino	41,8%
Não declarada	16,5	Masculino	58,2%

## 4.2 Análise Univariada

As análises a seguir apresentadas são referentes à percepção dos entrevistados quanto aos itens do questionário. Tais questões investigam inicialmente a avaliação pessoal dos consumidores sobre os **Atributos que motivariam a saída da instituição financeira com a qual trabalha atualmente**. Após, serão apresentados os resultados da percepção dos respondentes sobre os **Comportamentos do(a) atendente(s) que motivariam a saída da instituição financeira com a qual trabalha atualmente**, refletindo percepção de ações (ou falta de ação) por parte da instituição financeira que motivaram seu desligamento.

### 4.2.1 Percepção dos clientes sobre atributos que motivariam a saída da instituição financeira com a qual trabalham atualmente.

Conforme descrito anteriormente, obedecendo à ordem das questões no questionário, serão apresentados os resultados descritivos de distribuição de resposta para as questões relativas aos Atributos que motivariam a saída da instituição. Essas questões referem-se às avaliações dos consumidores sobre o quanto percebem a influência de atributos para a motivação de saída do banco.

As percepções dos clientes sobre os atributos são apresentadas na tabela 2. É importante lembrar que tanto nas questões referentes aos atributos, como nas demais questões do questionário (referentes a comportamentos) as respostas foram coletadas numa escala do tipo Likert de concordância, em que 1 significa muito insignificante e 5, muito importante. A opção 3 pode ser considerada análoga a “não importante nem insignificante”.

**Tabela 2: Atributos que motivariam a saída da instituição financeira com a qual trabalha atualmente (encerramento de conta corrente):**

Atributos de Encerramento de Conta Corrente	Muito Insignif. (1) %	(2) %	(3) %	(4) %	Muito Import. (5) %	Média	Desvio Padrão
1. Custo dos serviços (Tarifas)	2,9	1,6	9,9	49,3	36,3	4,14	0,87
2. Qualidade no atendimento	1,1	,3	3,6	52,6	42,4	4,35	0,67
3. Tempo de espera nas filas	1,1	1,1	11,0	40,1	46,7	4,30	0,79

4. Excesso de burocracia	1,0	1,2	19,2	40,0	38,6	4,14	0,83
5. Facilidade de acesso às agências e TAA	1,2	1,9	15,0	49,6	32,3	4,10	0,81
6. Dificuldade na operacionalização de TAA e contato com canais 0800, internet, fone banking.	1,0	2,7	15,4	41,9	39,0	4,15	0,85
7. Inacessibilidade ao gerente de contas	0	1,1	12,1	54,7	32,1	4,18	0,67
8. Marca	4,1	3,6	20,3	44,4	27,6	3,88	0,99
9. Despreocupação da instituição com questões socioambientais	3,0	0,5	23,9	45,1	27,5	3,93	0,89
10. Variedade de produtos e serviços	1,5	2,6	13,6	51,2	31,0	4,08	0,82
Média Total – 4,12					Desvio-Padrão Total – 0,85		

A partir dos resultados, percebe-se que os consumidores julgaram como importante boa parte dos atributos incluídos, pois as concentrações de resposta ficaram nas opções de maior concordância (4 e 5). O resultado mais significativo nesse sentido é o da questão 3, na qual 46,7% dos entrevistados consideram como muito importante o atributo de desligamento “Tempo de espera nas filas”. Se somarmos as duas opções de concordância (4 e 5) tem-se que 86,8% dos entrevistados consideram como importante ou muito importante a referida questão, resultando numa média de 4,30 nessa questão.

Na questão sobre “Qualidade no atendimento”, 52,6% dos entrevistados considera este item importante para motivar o desligamento com os serviços prestados por uma instituição financeira. Se forem somadas as opções 4 e 5, temos que 95% dos entrevistados consideram a “qualidade no atendimento” importante ou muito importante, resultando numa média de 4,35 nesta questão.

Sobre a questão da “inacessibilidade ao gerente de contas” vemos que 54,7% dos entrevistados consideram esse fator como importante e 32,1% consideram como muito importante. A soma das questões de concordância (4 e 5) resulta em 86,8% dos entrevistados, tornando esse fator relevante para o estudo da questão inicial.

O “Custo das Tarifas” teve um significativo nível de manifestações de concordância, resultando num somatório de 85,6% dos entrevistados nas questões 4 e 5. A concentração na questão de concordância 4 foi de 49,3% dos entrevistados.

Nas demais questões, distribuição similar de frequência foi encontrada, sendo que nas questões referente a “Excesso de burocracia”, “Facilidade de acesso às agências e aos TAA”, “Dificuldade na operacionalização de TAA e contato com canais 0800, internet, fone banking” e “Variedade de produtos e serviços” tiveram um somatório nas questões de

concordância similares, sendo, em ordem, 78,6%, 81,9%, 80,9% e 82,2%. Destacando que das quatro questões a “Dificuldade na operacionalização de TAA e contato com canais 0800, internet, fone banking” teve o maior concentração na questão de concordância 5 (muito importante), com 39% de manifestação dos entrevistados.

As questões “Marca” e “Despreocupação da instituição com questões socioambientais” ficaram com um somatório nas questões de concordância de 72% e 72,6% respectivamente. Sendo que a “Marca” teve o maior número de manifestações “muito insignificante” (1) com 4,1% e “Despreocupação da instituição com questões socioambientais”, o maior número de manifestações “não importante nem insignificante”, com a manifestação de 23,9% dos entrevistados.

#### **4.2.2 Percepção dos clientes sobre o comportamento dos atendentes que motivariam o encerramento da conta corrente.**

A seguir, destacar-se-á a percepção dos entrevistados quanto ao comportamento dos atendentes que motivariam a saída da instituição financeira com a qual trabalham. Tal avaliação é composta por dez itens que indicam o quão relevante o entrevistado percebe o cada um dos comportamentos para o seu desligamento.

**Tabela 3: Comportamentos motivariam o encerramento de sua conta corrente (encerramento de conta corrente):**

Comportamentos que Motivaram Encerramento de Conta Corrente	Muito Insignif. (1) %	(2) %	(3) %	(4) %	Muito Import. (5) %	Média	Desvio Padrão
11. Descaso	1,1	0,5	13,9	43,0	41,5	4,23	0,78
12. Transferência de responsabilidades	0,5	0,7	6,6	55,5	36,7	4,27	0,66
13. Falta de treinamento sobre produtos e procedimentos	0,5	1,2	3,8	46,4	47,9	4,40	0,67
14. Falta de clareza e objetividade e profissionalismo	0,5	0,5	15,1	41,2	42,6	4,25	0,76
15. Discriminação (social, racial)	0,5	0,8	14,8	40,1	43,7	4,26	0,77
16. Falta de cortesia	0,5	1,5	11,3	46,2	40,5	4,25	0,75
17. Quebra de Sigilo	0,5	0,7	1,5	53,2	44,1	4,40	0,61
18. Eficiência na capacidade de resposta às reclamações dos clientes	0,5	0,1	4,4	47,5	47,4	4,41	0,63

19. Falta de seriedade e comprometimento	0,5	0	14,8	40,2	44,4	4,28	0,75
20. Tempo de resposta	0	0	11,4	44,4	44,2	4,33	0,67
Média Total – 4,31				Desvio-Padrão Total – 0,72			

Os dados da tabela 5 mostram que a maioria dos entrevistados considera como muito importante os atributos listados no questionário, visto que a maior concentração de resposta ficou entre as alternativas 4 e 5 (importante e muito importante). O resultado mais significativo apresenta-se na “Falta de treinamento sobre produtos e procedimentos” onde a concentração de frequência de resposta demonstra que 47,9% dos entrevistados consideram este item como muito importante. Se somadas as duas questões de concordância (4 e 5), temos uma concentração de 94,3% das respostas, considerando este fator como relevante para motivação do encerramento de uma conta em uma instituição financeira.

A questão sobre “Quebra de Sigilo” foi a que apresentou a maior concentração de respostas nos itens de concordância (4 e 5), com uma soma de 97,3% dos entrevistados. Esse resultado gerou uma média considerada alta: 4,40.

Outro destaque é para a questão sobre “Eficiência na capacidade de resposta às reclamações dos clientes”, que apresentou 47,5% dos entrevistados considerando este fator como importante motivador para o encerramento da conta e 47,4% considerando este fator como muito importante. Esses números resultaram em uma soma nas questões de concordância de 94,9% dos entrevistados.

Sobre a questão “Tempo de resposta” vemos que 44,4% dos entrevistados consideram esse fator como importante e 44,2% consideram como muito importante. A soma das questões de concordância (4 e 5) resulta em 88,6% dos entrevistados, tornando esse fator relevante para o estudo da questão sugerida.

Na questão sobre “Transferência de responsabilidade”, 55,5% dos entrevistados considera este item importante para motivar o desligamento com os serviços prestados por uma instituição financeira. Se forem somadas as opções 4 e 5, temos que 92,2% dos entrevistados consideram a “Transferência de responsabilidade” importante ou muito importante, resultando numa média de 4,27 nesta questão.

Nas demais questões, distribuição similar de frequência foi encontrada, sendo que nas questões sobre “Descaso”, “Falta de clareza e objetividade e profissionalismo”, “Discriminação (social, racial)”, “Falta de cortesia” e “Falta de seriedade e comprometimento” tiveram o respectivo somatório nas questões de concordância: 84,5%, 83,8%, 83,8%, 86,7% e 84,6%. Destacando que das questões citadas a “Falta de seriedade e

comprometimento” teve o maior concentração na questão de concordância 5 (muito importante), com 44,4% de manifestação dos entrevistados.

### **4.3 ANOVA– Análise de Diferença de Médias**

Foi realizada a ANOVA para verificar se entrevistados do Banco do Brasil são significativamente diferentes dos entrevistados de outros Bancos quanto à percepção sobre as variáveis do questionário.

#### **4.3.1 ANOVA para a diferença entre entrevistados do Banco do Brasil e de outros Bancos**

Os resultados para a diferença de respostas entre entrevistados do Banco do Brasil e de outros Bancos são apresentados na tabela 4.

Para efeito de simplificação e clareza na apresentação dos resultados, serão apresentadas apenas aquelas questões em que a diferença foi estatisticamente significativa, ou seja, nas quais as respostas dos entrevistados do Banco do Brasil diferiram das respostas dos clientes de outros Bancos.

O símbolo “N” na tabela abaixo significa o tamanho da amostra para o teste. O símbolo “F” significa, por sua vez, o valor para o teste de diferença de médias. Por fim, o símbolo “Sig.” mede o nível de significância para o teste. Quanto maior o valor de F maior a diferença de médias. Por outro lado, quanto menor o valor de Sig maior a diferença. Utilizou-se o nível de significância 0,05, todavia, como pode ser observado na tabela 4, boa parte das análises de diferença de média resultaram num nível de significância menor que 0,01.

È importante ressaltar que o tamanho da amostra de clientes do Banco do Brasil, nomeados como clientes BB, é de 432, sendo maior do que a amostra dos clientes dos demais bancos: N = 296.

Tabela 4: Teste ANOVA para entrevistados do Banco do Brasil e de outros Bancos

		N	Média	F	Sig.	Questão
1	BB	432	3,29	5,98	,015	Grau de Instrução
	Outros	296	3,10			
2	BB	432	3,20	32,77	,000	Renda
	Outros	296	2,60			
3	BB	432	4,21	6,15	,013	Custo dos serviços (Tarifas)
	Outros	296	4,05			
4	BB	432	4,23	8,53	,004	Tempo de espera nas filas
	Outros	296	4,41			
5	BB	432	4,24	8,45	,004	Inacessibilidade ao gerente de contas
	Outros	296	4,09			
6	BB	432	3,85	9,54	,002	Despreocupação da instituição com questões socioambientais
	Outros	296	4,06			
7	BB	432	4,34	7,03	,008	Falta de treinamento sobre produtos e procedimentos
	Outros	296	4,48			
8	BB	432	4,14	22,79	,000	Falta de clareza e objetividade e profissionalismo
	Outros	296	4,41			
9	BB	432	4,20	6,12	,014	Discriminação (social, racial)
	Outros	296	4,34			
10	BB	432	4,37	4,80	,029	Eficiência na capacidade de resposta às reclamações dos clientes
	Outros	296	4,47			
11	BB	432	4,17	21,43	,000	Falta de seriedade e comprometimento
	Outros	296	4,43			
12	BB	432	4,26	11,43	,001	Tempo de resposta
	Outros	296	4,43			

A primeira observação mais aparente da tabela 4 é que a média em boa parte das questões foi superior para os entrevistados de outros bancos.

Nas questões demográficas, onde questionou-se sobre “Grau de instrução” e “Renda”, percebemos uma média mais alta para os clientes do Banco do Brasil em ambas questões. Esse resultado indica que, dentre os entrevistados, os clientes do BB possuem uma renda mais elevada e um maior nível de escolaridade.

O motivo para saída dos entrevistados do BB foi superior apenas nas questões 3 e 5 da tabela 4, indicando que, para os clientes do BB o “Custo dos serviços (Tarifas)” e a “Inacessibilidade ao gerente de contas” são fatores mais significativos do que para os clientes dos demais bancos.

A questão “Eficiência na capacidade de resposta às reclamações dos clientes” apresentou a maior média para os clientes do BB: 4,37. Para os clientes de outros bancos, foi a segunda maior média, perdendo por apenas 0,01 para a maior média, que foi de 4,48 no item “Falta de treinamento sobre produtos e procedimentos”. Esta questão teve a segunda maior média entre os clientes do BB: 4,34. Esses números demonstram quão significantes essas duas questões são para motivar um cliente a encerrar sua conta em uma instituição financeira, indiferente qual seja ela.

Houve uma similaridade nas médias de clientes de outros bancos nas questões “Tempo de espera nas filas”, “Falta de clareza e objetividade e profissionalismo”, “Falta de seriedade e comprometimento” e “Tempo de resposta” sendo, respectivamente, 4,41; 4,41; 4,43; 4,43. Para os clientes do Banco do Brasil essas médias não se apresentaram tão similares, tendo, no entanto, como o menor índice 4,14 na questão “Falta de clareza e objetividade e profissionalismo” e como maior 4,23 na questão “Tempo de resposta”. Esses números mostram que, embora os resultados não sejam semelhantes, o grau de diferença é baixo, indicando que falhas nas questões citadas anteriormente geram uma motivação para o encerramento da conta corrente.

A questão sobre “Despreocupação da instituição com questões socioambientais”, foi a que apresentou a menor média das questões descritas: 3,85 para clientes do BB e 4,06 para clientes de outros bancos. Isso demonstra que os clientes de outras instituições financeiras têm uma maior preocupação em saber das ações e política socioambientais da organização que lhe presta serviço.

A “Discriminação (social, racial)” ficou em uma posição intermediária para os clientes de outros bancos, com uma média de 4,34. Se analisarmos, porém, as médias dos clientes do BB, podemos considerá-la média-alta, a saber, 4,20. Em comparação com os dois resultados, percebemos que os clientes de outras instituições financeiras estão mais preocupados com questões de discriminação que os clientes do BB.

Em conjunto esses resultados indicam que os motivos para saída foram superiores para os clientes de outros bancos, indicando que esses respondentes tinham motivos mais fortes para encerrar a conta. O BB em contrapartida deve focar naqueles motivos em que obteve média maior do que os demais respondentes, pois nesses motivos os clientes do BB parecem estar mais insatisfeitos e com maiores razões para encerrar a conta.

Ressalta-se que uma análise ANOVA poderia ser realizada com os diferentes grupos de idade dos entrevistados e para a diferença entre sexo masculino e feminino, mas que por restrição de tempo, para o presente trabalho, tal análise não pode ser realizada.

#### **4.4 Resultados X Fundamentação Teórica**

Como se percebeu na análise dos resultados obtidos com a pesquisa efetuada, os clientes, de forma geral, esperam altos níveis de qualidade nos serviços prestados, flexibilidade por parte do atendente e tempo de resposta curtos. De acordo com Schonberger & Knod Jr. (1997), as necessidades pessoais dos clientes mudam constantemente, mas há seis exigências básicas dos clientes em relação a seus fornecedores:

- a) Altos níveis de qualidade;
- b) Alto grau de flexibilidade;
- c) Altos níveis de serviço;
- d) Custos baixos;
- e) Tempos curtos de resposta;
- f) Pouca ou nenhuma variabilidade.

Nos estudos feitos, podemos perceber que os “Sete Pecados do Serviço” citados por Albrecht (1988) como as sete principais categorias de reclamações de clientes, foram confirmadas em quase toda sua totalidade, embora em alguns casos o nome dado não seja o

mesmo, mas a atitude sim. Vejamos quais são “Os Sete Pecados de Serviço” citados por Albrecht:

- a) Apatia: atitude de pouco caso em relação ao cliente;
- b) Dispensa: procurar livrar-se do cliente desprezando sua necessidade ou seu problema;
- c) Frieza: hostilidade, rispidez, tratamento inamistoso, desatenção ou impaciência;
- d) Condescendência: tratar o cliente com uma atitude paternalista;
- e) Automatismo: atendimento padronizado e/ou mecanizado;
- f) Livro de regras: colocar normas da organização acima da satisfação do cliente;
- g) Passeio: transferir responsabilidades sem tentar resolver o problema do cliente.

A questão sobre “qualidade no atendimento” teve destaque nas questões de concordância. Lembremos que qualidade em serviços significa ouvir os clientes e entender que pontos são considerados para o julgamento de um serviço prestado. Esta pesquisa veio a confirmar o que Rodrigues (2002) já havia declarado quando comentou sobre as dez dimensões mais relevantes, segundo a percepção do cliente, na especificação da qualidade dos serviços:

- a) Confiabilidade - envolve coerência no desempenho do serviço, bem como sua constância;
- b) Rapidez de Resposta - Diz respeito à disposição e à rapidez dos empregados para fornecerem o serviço;
- c) Competência - Significa que os empregados devem possuir as habilidades e conhecimentos necessários;
- d) Acesso - Envolve facilidade de abordagem e de contato;
- e) Cortesia - Envolve boas maneiras, respeito, consideração e contato amigável dos empregados envolvidos na prestação do serviço;
- f) Comunicação - Significa manter os clientes informados, em linguagem que possam compreender, bem como ouvir os clientes: tanto suas necessidades como suas reclamações;
- g) Credibilidade - Refere-se à confiança, crédito, honestidade e envolvimento com os interesses do cliente;
- h) Segurança - Significa que o serviço está livre de perigos, riscos ou dúvidas;
- i) Compreender o Cliente - Envolve fazer um esforço para compreender as necessidades do cliente de forma clara, podendo satisfazê-las;
- j) Tangíveis - Incluem evidências físicas do serviço.

Analisando o comportamento dos atendentes na prestação dos serviços, nos reportamos à afirmação de Bateson & Hoffman (2001): quando várias empresas oferecem serviços idênticos e concorrem em uma área pequena, como acontece com os bancos, estabelecer qualidade de serviço pode ser uma das poucas opções de se diferenciar. A qualidade do serviço proporciona uma maneira de obter sucesso entre serviços concorrentes. Téboul (1999) reafirma o que já foi dito por outros autores e que foi, novamente, percebido nos resultados analisados no transcorrer deste estudo: a qualidade do serviço experimentada pelo cliente deve estar presente a todo o momento de contato, lembrando que isso envolve:

- a) Agir de maneira que o serviço seja bom logo de primeira, em conformidade com a promessa;
- b) A hora da verdade está condicionada pela interação do cliente com funcionários, com o ambiente, com o processo e com os demais clientes. O cliente nota todos os aspectos da experiência: ele é sensível a uma falta de motivação de um funcionário e é influenciado pelos elogios ou críticas de outros clientes;
- c) Os clientes exigem ao mesmo tempo os resultados e uma prestação de serviço impecável. Eles querem que a organização responda às suas necessidades, que os funcionários sejam abertos, atenciosos e que tenham capacidade de resposta;
- d) A qualidade é o que diz o cliente. Todo o cliente é único, tem suas próprias idéias e sugestões e pode escolher ou não cooperar com o prestador.

Fitzsimmons & Fitzsimmons (2000, pg.250) complementam, apontando cinco principais dimensões utilizadas pelos clientes para julgar os serviços prestados, lembrando que essas dimensões foram consideradas importantes e/ou muito importantes pelos respondentes da pesquisa realizada neste estudo :

- a) Confiabilidade;
- b) Responsividade;
- c) Segurança;
- d) Empatia;
- e) Tangibilidade.

## 5. CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES

De acordo com o estudo realizado percebemos que os respondentes julgaram como importante boa parte dos atributos incluídos, pois as concentrações de respostas ficaram nas opções de maior concordância (4 e 5) do instrumento de pesquisa. Os resultados mais significativos foram “Tempo de espera nas filas”, “Qualidades no atendimento”, “Falta de treinamento sobre produtos e procedimentos” e “Quebra de Sigilo”.

Na questão sobre “Tempo de espera nas filas” 46,7% dos entrevistados consideram esse atributo como muito importante. Somadas as duas opções de concordância tem-se que 86,8% dos entrevistados consideram este fator como importante ou muito importante, resultando numa média de 4,30. Na questão sobre “Qualidade no atendimento”, 52,6% dos entrevistados consideram este item importante para motivar o desligamento dos serviços prestados por uma instituição financeira. Outro resultado significativo foi a “Falta de treinamento sobre produtos e procedimentos” onde a concentração de frequência de resposta demonstra que 47,9% dos entrevistados consideram este item como muito importante. A questão sobre “Quebra de Sigilo” foi a que apresentou a maior concentração de respostas nos itens de concordância (4 e 5), com uma soma de 97,3% dos entrevistados.

Ressalta-se que uma das limitações deste trabalho está na possibilidade de realizar a análise ANOVA com diferentes grupos de idade dos entrevistados, para a diferença entre sexo masculino e feminino e para diferentes níveis de escolaridade, mas que por restrição de tempo, para o presente trabalho, tal análise não pode ser realizada.

Com base na análise das respostas obtidas com este estudo, percebemos que os objetivos propostos com a execução deste trabalho foram alcançados. Com a conclusão deste estudo conseguimos identificar, através de pesquisa os principais motivos que levam clientes do segmento Pessoa Física a encerrar sua conta corrente em uma instituição financeira. Foi possível avaliar a relevância dos motivos apresentados para a efetivação do encerramento de contas correntes e, também, dimensionar as variáveis que contribuem para a decisão do encerramento das contas correntes.

Diante da situação apresentada, percebemos que a conscientização dos funcionários da empresa Banco do Brasil, especificamente da agência de Farroupilha-RS, deve ser a primeira atitude a ser tomada. Administradores devem ter consciência de que altos níveis de qualidade em serviços só serão possíveis se todos estiverem conscientes de suas responsabilidades. A meta de todo o processo de qualidade é aumentar a satisfação do cliente através da melhoria

dos processos de produção para bens e serviços. O que se passa no interior de uma organização, fora das vistas dos clientes, tem um longo caminho a seguir no sentido de definir qual nível de serviço o empregado da linha de frente será capaz de oferecer. Um trabalho ruim, inclusive trabalho desnecessário, é transportado para o cliente externo, ou na forma de custos mais elevados ou perda de tempo e informações. O segredo para a qualidade nos serviços resume-se em se o empregado está bastante comprometido ou não com a organização para ampliar seu esforço pessoal. Se o funcionário sentir-se um membro respeitado da organização, entender e assumir a identidade e as metas corporativas e já estiver envolvido na melhoria contínua da empresa aumentam substancialmente as chances de que ele apresente esse esforço extra. A qualidade é criada no momento da interação; logo, seu controle não pode ser delegado a inspetores ou representantes do serviço ao consumidor. A qualidade é de responsabilidade de cada um e os clientes são os verdadeiros inspetores da qualidade, mesmo se sua avaliação seja por vezes parcial ou subjetiva.

A qualidade total em serviços engloba todos os funcionários e administradores sendo, portanto, “uma situação na qual uma organização fornece qualidade e serviços superiores a seus clientes, proprietários ou acionistas e funcionários”, (Casas, 1999, pg 20). Dessa forma, a garantia da qualidade impõe uma disciplina em relação à forma de fazer as tarefas, avaliando e controlando as ações e, também, estimulando a criatividade coletiva da organização.

As empresas prestadoras de serviços estão reconhecendo a necessidade de fornecer níveis elevados de serviço ao cliente. A crescente concorrência, o declínio das vendas e os clientes mais conscientes estão pressionando as organizações a repensarem e a melhorarem os níveis de serviço que oferecem. O efeito do bom serviço na retenção, lealdade e atração de novos clientes bem como sobre a posição financeira de uma organização é indiscutível. Para entender como o serviço pode ser usado a fim de criar vantagem competitiva é essencial saber o que é considerado realmente importante pelos clientes.

Segundo Hoffman & Bateson (2003), quando um cliente compra um serviço está, na verdade, comprando uma experiência. Os prestadores de serviços entregam um pacote de benefícios por meio da experiência que é vivenciada pelo cliente. Se o serviço percebido for melhor ou igual ao esperado os clientes ficam satisfeitos. O sucesso no serviço ao cliente é alcançado por meio do gerenciamento eficaz de suas percepções e expectativas, sendo mais importante o serviço percebido do que o serviço real. Satisfazer clientes, excedendo suas expectativas, pode resultar em muitos benefícios para a empresa:

- a) A propaganda positiva boca a boca muitas vezes se traduz em novos clientes.

- b) Os clientes preferem pagar mais e ficar com uma empresa que satisfaça suas necessidades a assumir o risco de ir para uma oferta de preço mais baixo.

Na prestação de serviços é preciso, às vezes, ir além do esperado, pois é fazendo o inesperado que conseguiremos satisfazer plenamente nosso cliente. Esse “algo mais” de serviço pode tomar variadas formas: um esforço maior de personalização, uma reação mais rápida, uma oferta adicional. Esse “algo mais” pode ser um detalhe; porém, se ultrapassar as expectativas ou surpreender o cliente constituirá uma vantagem competitiva decisiva. Os funcionários que têm uma boa atitude e têm prazer de servir ao cliente e falar com ele possuem, além de competências técnicas, capacidades de compreensão e de atenção. Eles compreendem perfeitamente as obrigações de seu papel na empresa as necessidades de seus clientes, ajustando sua prestação de serviço, melhorando sua percepção e influenciando expectativas.

Algumas dicas são sugeridas como atitudes que, quando tomadas, podem resultar numa maior probabilidade de retenção de clientes:

- a) Manter a perspectiva apropriada: administradores e funcionários de empresas de serviços precisam lembrar-se de que a empresa existe para satisfazer as necessidades e desejos dos seus clientes;
- b) Lembrar-se dos clientes entre as visitas: contatar clientes entre encontros de serviço é um método útil para construir relacionamentos com a empresa. O segredo está em tornar o contato com o cliente sincero e pessoal;
- c) Criar relacionamentos confiantes: confiança é definida como sólida crença ou convicção sobre a honestidade, integridade e confiabilidade de outra pessoa. No ambiente de serviço os principais componentes da confiança são: a especialização, a confiabilidade, o interesse e a preocupação do prestador de serviço pelo cliente;
- d) Monitorar o processo de prestação de serviço: depois do serviço ser solicitado, monitorar o processo de realização deve ser uma tática fundamental nos esforços de retenção do cliente pela empresa;
- e) Instalar equipamentos e treinar os clientes na utilização do produto: a instalação adequada e o treinamento apropriado dos clientes evitam danos de insatisfação;
- f) Estar presente quando for mais necessário: expressar preocupação sincera com a situação do cliente reforça os esforços de retenção da empresa;
- g) Oferecer esforços discricionários: fazer além do necessário distingue uma transação comercial individual de um relacionamento contínuo.

Clutterbuck, Clark & Armistead (1994), afirmam que ter funcionários motivados é imprescindível para a qualidade do serviço. Os mecanismos básicos de recompensa visam oferecer às pessoas uma forte razão para se comportarem de forma receptiva ao cliente. O princípio subjacente é “o que é recompensado, é feito”. Aqui se destaca a atuação do administrador como motivador de seus subordinados. As principais fontes de reconhecimento e recompensa externos, em nível individual são:

- a) Dinheiro;
- b) Elogios;
- c) Visibilidade (reconhecimento);
- d) Participação;
- e) Capacidade dos gerentes em ouvir atentamente seus subordinados;
- f) Comemoração conjunta por metas alcançadas;
- g) Controle de recursos para qualidade no trabalho (execução de tarefas);
- h) Foco em metas mais amplas;
- i) União;

A motivação duradoura tende a resultar menos das fontes externas do que das fontes internas. Um desejo verdadeiro de fazer melhorias deve partir do íntimo de cada funcionário. Para obter motivação nesse sentido é preciso uma grande mudança comportamental, sendo indispensável passar pela seguinte seqüência:

- a) Conscientização da necessidade de mudança;
- b) Aceitação da necessidade de mudança;
- c) Comprometimento pessoal;
- d) Aprendizado e planejamento;
- e) Feedback.

Além da motivação dos funcionários é necessário treinamento. Funcionários comprometidos e bem treinados para a prestação de serviços farão o diferencial no momento do contato com o cliente. É preciso tornar cada agência em uma organização de serviço único, ou seja, prestar serviços sem interrupção, confusão ou inconveniências para o cliente. Segundo estudos já realizados, empresas de serviço único conseguem, simultaneamente, prestar serviços confiáveis, diferenciados, competentes e empáticos com instalações e recursos necessários para fazer o trabalho de forma adequada.

Aproveitando a citação de Hoffman & Bateson (2003, pg. 462), apresentamos nove motivadores do sucesso do serviço:

- a) Liderança motivada por valores: líderes motivados por valores articulam a “razão de ser” da empresa, definem o significado do sucesso organizacional, vivem os valores da empresa em seu comportamento diário, cultivam as qualidades de liderança de outras pessoas da organização, reafirmam valores centrais em tempos difíceis, desafiam continuamente e encorajam os funcionários com assistência, envolvimento, participação, oportunidade, justiça e reconhecimento;
- b) Foco estratégico: o serviço sustentável exige uma estratégia, uma definição do negócio que ponha em foco a atenção organizacional, oriente as decisões de negócios, canalize a execução e galvanize o espírito humano;
- c) Excelência de execução: o cliente não experimenta uma estratégia; ele experimenta a execução da estratégia, isto é, o “serviço total”;
- d) Controle do destino: a liberdade de ação é tão importante para o sucesso de uma empresa quanto para o sucesso de um só funcionário. A empresa de serviço excelente preserva sua liberdade de agir, traça o próprio curso e o persegue com o mínimo de distração e interferência;
- e) Relacionamentos baseados na confiança: os clientes confiam que as empresas mantenham suas promessas como também os funcionários e sócios. Promessas cumpridas fortalecem o compromisso; promessas quebradas o enfraquecem;
- f) Investimento no sucesso dos funcionários: as melhores empresas de serviço criam o próprio sucesso moldando funcionários bem-sucedidos. Elas competem por pessoas talentosas com valores compatíveis e depois investem continuamente em suas habilidades, conhecimento de serviço e senso de inclusão na organização;
- g) Agir modestamente: empresas de serviço excelente encontram meios de agir modestamente com os clientes. Elas encontram meios de potencializar o caráter “sob medida” do serviço, de adaptá-lo às preferências e personalidades do cliente individual;
- h) Cultivo da marca: a marca de serviço conta a história resumida e essencial de um serviço: o que ele é e por que é importante. O propósito da marca não é somente definir o serviço, mas também diferencia-lo estabelecendo uma personalidade distinta e vinculando emocionalmente o cliente à empresa;
- i) Generosidade: pessoas atenciosas e prestativas querem ser parte de uma empresa que tenha coração. Uma vez no emprego, elas são energizadas pela contribuição da empresa para a qualidade de vida, tanto dentro quanto fora da organização.

O motivo pelo qual uma empresa deve buscar a qualidade total são inúmeros, porém podemos ressaltar que:

- a) Satisfazer os clientes aumenta a probabilidade de repetição e expansão dos negócios;
- b) Antecipar-se à concorrência garante a permanência da organização em um mercado cada vez mais competitivo;
- c) Reduzir desperdícios e custos contribui para manter preços competitivos;
- d) Aumentar a produtividade possibilita maiores margens de lucros.

As empresas prestadoras de serviços estão sujeitas a falhas porque dependem de funcionários para fazer as entregas do serviço aos clientes. Como a entrega acontece durante a interação entre os funcionários e os clientes, as atitudes e comportamentos dos funcionários podem influenciar as percepções que os clientes têm do serviço. Devido à importância desse encontro, a administração deve descobrir maneiras de gerenciar de modo eficaz seus funcionários, a fim de garantir que suas atitudes e comportamentos conduzam à entrega de um serviço de qualidade. Os gerentes podem influenciar reações dos funcionários de modo a melhorar a qualidade do serviço, enquanto as reações dos funcionários influenciam significativamente as percepções da qualidade do serviço por parte do cliente.

Um ponto relevante é quando os administradores transmitem aos seus funcionários a seguinte mensagem: “você de fato é importante para o sucesso da organização”. Essa convicção, em conjunto com o reconhecimento, é o fator crucial de motivação de pessoas que trabalham na linha de frente de serviços.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, K., **Revolução nos Serviços**, 5ª edição, Editora Pioneira, 1998.

BATESON, J.E.G., HOFFMAN, K.D., **Marketing de Serviços**, 4ª edição, Editora Bookman, 2001.

BEE, F., BEE, R., **Fidelizar o cliente**. São Paulo: Nobel, 2000.

BERRY, L.L., **Descobrimo a Essência do Serviço**, 1ª edição, Qualitymark Editora, 2001.  
CORRÊA, H.L., CAON, M., **Gestão de Serviços**, 1ª edição, Editora Atlas, 2002.

CAETANO, J. R., **Batendo em retirada**. São Paulo: EXAME no. 784. Abril, 2003.

CLARK, G., **Marketing de Serviços e Resultados**, 1ª edição, Editora Futura, 2001

CRUZ, C. L. R., LIRA, A. C. Q., SILVA, F. A. C., **Estratégia e competitividade em uma empresa do setor de serviços**. Bauru: VI SIMPEP 1999.

FITZSIMMONS, J.A., FITZSIMMONS M.J., **Administração de Serviços – Operações, estratégia e tecnologia de informação**, 2ª edição, Editora Bookman, 2000.

GIANESI, I.G.N., CORRÊA, H.L., **Administração Estratégica de Serviços**, 1ª Edição, Editora Atlas, 1994.

GRIFFIN, J., **Um programa de fidelização**. São Paulo: HSM Management, set- out/2001.

HESKETT, J.L., SASSER, W.E., SCHLESINGER, L.A., **Lucro na Prestação de Serviços**, 1ª edição, Editora Campus, 1996.

HOFFMAN, K.D., BATESON, J.E.G., **Princípios de Marketing de Serviços**, Tradução da 2ª edição norte-americana, Editora Thomson, 2003.

JOHNSTON, R., CLARK, G., **Administração de Operações de Serviço**, 1ª edição, Editora Atlas, 2002.

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

KOTLER, P., HAVES, T., BLOOM, P.N., **Marketing de Serviços Profissionais – Estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros**, 2ª edição, Editora Manole, 2002.

LAS CASAS, A.L., **Qualidade Total em Serviços**, 3ª edição, Editora Atlas, 1999.

LEITE, J. C., **Tecnologia e organizações: um estudo sobre os efeitos da introdução de novas tecnologias no setor bancário brasileiro**. Tese de Doutorado, Departamento de Administração. São Paulo: FEAC-USP, 1996.

MOURA, J.A.M., **Os Frutos da Qualidade**, 3ª edição, Editora Makron Books, 1999.

NUCCI, J. P., **Em fase de crescimento**. São Paulo: ISTO É no. 1738. Três, 2003.

PALADINI, E.P., **Qualidade Total na Prática**, 2ª edição, Editora Atlas, 1997.

PINHEIRO, I. N., RODRIGUES, J. M. S., RAMOS, R. E. B., **Um estudo de construtos que levam à satisfação e à lealdade do cliente**. Bauru: IX SIMPEP 2002.

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

RANGEL, A., **Momento da Qualidade**, 1ª edição, Editora Atlas, 1995.

RODRIGUES, J. M. S., PINHEIRO, I. N., RAMOS, R. E. B., **Satisfação de clientes no mercado de serviços**. Bauru: IX SIMPEP 2002.

SCHONBERGER, R.J., KNOD JR, E.M., **Serviço Sincronizado**, Editora Pioneira, 1997.

TÉBOUL, J., **A Era dos Serviços – Uma nova abordagem de gerenciamento**, 1ª edição, Qualitymark Editora, 1999.

TOWNSEND, P.L., GEBHARDT, J.E., **Qualidade em Ação**, Editora Makron Books, 1993.

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

ZEITHAML, V.A., BITNER, M.J., **Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente**, 2ª edição, Editora Bookman, 2003.

**ANEXO A – INSTRUMENTO DE PRÉ-ENTREVISTA.**

**1.** Quais os atributos, por ordem de importância, que motivariam a saída da instituição financeira com a qual trabalha atualmente (encerramento de conta corrente):

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_

**2.** Em relação ao atendimento, incluindo o comportamento do atendente, quais atitudes, por ordem de importância, motivariam o encerramento de sua conta corrente:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_
9. \_\_\_\_\_
10. \_\_\_\_\_

## ANEXO B - INSTRUMENTO DE PESQUISA

1. Você é: ( ) Cliente do Banco do Brasil. ( ) Cliente de outra instituição financeira.  
 2. Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino  
 3. Idade: ( ) 18 a 25 anos ( ) 26 a 35 anos ( ) 36 a 45 anos ( ) acima de 45 anos  
 4. Escolaridade (completa): ( ) Ens. Fundamental ( ) Ens. Médio ( ) Graduação ( ) Pós-graduação  
 5. Renda Familiar (Nº Sal. Mínimos): ( ) até 05 ( ) de 05 a 10 ( ) de 10 a 15 ( ) mais de 15

**Responda as questões abaixo, conforme o nível de importância, marcando com um “ X “**

Quais os atributos que motivariam a saída da instituição financeira com a qual trabalha atualmente (encerramento de conta corrente):

	1-Muito Insignificante	2- Insignificante	3- Indiferente	4- Importante	5-Muito Importante
6. Custo dos serviços (Tarifas)					
7. Qualidade no atendimento					
8. Tempo de espera nas filas					
9. Excesso de burocracia					
10. Facilidade de acesso às agências e TAA					
11. Dificuldade na operacionalização de TAA e contato com canais 0800, internet, fone banking.					
12. Inacessibilidade ao gerente de contas					
13. Marca					
14. Despreocupação da instituição com questões socioambientais					
15. Variedade de produtos e serviços					

Em relação ao atendente, quais comportamentos motivariam o encerramento de sua conta corrente:

	1-Muito Insignificante	2- Insignificante	3- Indiferente	4- Importante	5-Muito Importante
16. Descaso					
17. Transferência de responsabilidades					
18. Falta de treinamento sobre produtos e procedimentos					
19. Falta de clareza e objetividade e profissionalismo.					
20. Discriminação (social, racial)					
21. Falta de cortesia					
22. Quebra de Sigilo					
23. Eficiência na capacidade de resposta às reclamações dos clientes.					
24. Falta de seriedade e comprometimento					
25. Tempo de resposta					