

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA  
GESTÃO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS**

**Jânia Aparecida Mendes Gomes da Rosa**

**ATENDIMENTO AO CLIENTE COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO – ÊNFASE  
NA QUALIDADE DO ATENDIMENTO BANCÁRIO**

**Porto Alegre  
2007**

**Jânia Aparecida Mendes Gomes da Rosa**

**ATENDIMENTO AO CLIENTE COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO – ÊNFASE  
NA QUALIDADE DO ATENDIMENTO BANCÁRIO**

**Trabalho de conclusão do 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>o</sup> Walter Meucci Nique**

**Porto Alegre  
2007**

**Jânia Aparecida Mendes Gomes da Rosa**

**ATENDIMENTO AO CLIENTE COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO – ÊNFASE  
NA QUALIDADE DO ATENDIMENTO BANCÁRIO**

**Conceito final :**

**Aprovado em ..... de .....de ..... .**

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. .... – UFRGS

---

Prof. Dr. .... – UFRGS

---

Prof. Dr. .... – UFRGS

---

Orientador – Prof<sup>o</sup> Walter Meucci Nique

Tutora – Prof<sup>a</sup> Fernanda Zilles

**Agradecimentos :**

**Primeiramente à DEUS por me proporcionar saúde e vida para realização deste trabalho;**

**Agradeço a família pela compreensão e paciência pelas horas de ausência;**

**Agradeço ao Banco do Brasil por financiar e proporcionar esta oportunidade;**

**Agradeço as orientadoras, Professoras Fernanda Zilles e Paola Cánepa que apesar das dificuldades enfrentadas por mim estiveram sempre presentes para conclusão deste trabalho.**

*“Construiremos aqui bons navios,  
Com lucro – se pudermos  
Com prejuízo – se preciso  
Mas sempre bons navios”.*  
(Collis Huntington – 1886)

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
<b>1 APRESENTAÇÕES DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....</b>	<b>9</b>
1.1 OBJETIVOS.....	10
1.1.1 OBJETIVO GERAL.....	10
1.1.2 OBJETIVO ESPECÍFICO.....	10
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>11</b>
2.1 QUALIDADE NO ATENDIMENTO BANCÁRIO.....	11
2.1.1 O CONCEITO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE.....	11
2.2 A QUALIDADE NO ATENDIMENTO COMO SUCESSO DO CLIENTE.....	14
2.2.1 A VISÃO ESTRATÉGICA DA QUALIDADE.....	17
2.2.2 REQUISITOS DA QUALIDADE PARA O SUCESSO DO CLIENTE.....	19
2.2.3 QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS.....	20
<b>3 MODELO DE COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR.....</b>	<b>22</b>
3.1 PRINCIPAIS FATORES QUE INFLUENCIAM O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR .....	24
3.1.1 FATORES CULTURAIS.....	24
3.1.1.1 CLASSE SOCIAL.....	25
3.1.2 FATORES SOCIAIS.....	
3.1.2.1 GRUPOS.....	25
3.1.2.2 FAMÍLIA.....	27

3.1.2.3	PAPÉIS E POSIÇÕES SOCIAIS.....	28
3.1.3	FATORES PESSOAIS.....	28
3.1.3.1	IDADE E CICLO DE VIDA.....	29
3.1.3.2	OCUPAÇÃO.....	29
3.1.3.3	CONDIÇÕES ECONÔMICAS.....	29
3.1.3.4	ESTILO DE VIDA.....	29
3.1.3.5	PERSONALIDADE E AUTO-CONCEITO.....	30
3.1.4	FATORES PSICOLÓGICOS.....	30
3.1.4.1	MOTIVAÇÃO.....	30
3.1.4.2	PERCEPÇÃO.....	30
3.1.4.3	APRENDIZADO.....	32
3.1.4.4	CRENÇAS E ATITUDES.....	32
<b>4</b>	<b>MÉTODO.....</b>	<b>34</b>
4.1	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	34
<b>5</b>	<b>RESULTADOS E CONCLUSÕES .....</b>	<b>36</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>44</b>

## **Atendimento ao cliente como diferencial competitivo – Ênfase na Qualidade do Atendimento Bancário**

### **Introdução**

O cliente é a primeira pessoa com a qual temos que nos preocupar no mundo corporativo. O mundo dos negócios está repleto de exemplos de sucesso de empresas dedicadas a serviços de alta qualidade, porém de nada adianta ter um bom produto sem ter um bom atendimento. Atualmente os consumidores estão sendo mais valorizados, principalmente devido às técnicas de atendimento, vinculadas à compreensão das expectativas destes consumidores. Acrescenta-se a isso a grande concorrência encontrada em certos mercados, e a rede bancária é um bom exemplo disso. Com grande acesso ao consumo os clientes estão tornando-se cada vez mais exigentes e procurando maior atenção por parte dos atendentes, gerentes e etc.

Segundo Klotler & Armstrong (1993), o cliente não julga com exatidão e objetividade os valores e custos dos produtos, mas sim da forma como ele se sente ao comprar. Assim, a satisfação do consumidor depende de suas expectativas em relação à satisfação de suas necessidades.

A satisfação do cliente também depende do desempenho do produto percebido em relação ao valor relativo às expectativas do comprador. Se o desempenho faz jus às expectativas, o comprador fica satisfeito. Se excede às expectativas, ele fica encantado. Clientes satisfeitos repetem suas compras e falam aos outros sobre suas boas experiências com o produto. No caso dos bancos o atendimento precisa ser ainda melhor, porque os produtos não são palpáveis, não estão na prateleira, ou seja o cliente precisa ser conquistado, convencido de seus benefícios. Em suma, o atendente precisa a todo o momento encantar o cliente, para que este fique satisfeito com o produto e principalmente com o serviço prestado.

As empresas “inteligentes” têm como meta encantar os clientes, prometendo somente o que podem oferecer e depois oferecendo mais do que prometeram.

O presente trabalho tem o objetivo de identificar os elementos de qualidade no atendimento e medir o grau de satisfação dos clientes em relação ao mesmo. Para isso foi realizada uma pesquisa em duas etapas. Primeiramente, realizou-se um estudo para compreender os elementos que compõem a qualidade no atendimento nas agências do Banco do Brasil. A partir destas informações foi elaborado um questionário e aplicado junto aos

clientes com o objetivo de medir sua satisfação em relação ao atendimento bancário no Banco do Brasil na cidade de Jaguaruna- SC.



## **1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA**

Competição, em biologia, pode ser entendida como a luta pela sobrevivência, especialmente quando são escassos os elementos necessários à vida entre os componentes de uma comunidade. Competitividade é, portanto, a capacidade de luta pela sobrevivência de um indivíduo ou grupo em um ambiente com recursos e condições limitadas (Ferreira, 1975).

No contexto empresarial, o termo aplica-se de forma ampliada, denotando também o esforço para liderança em um cenário caracterizado por incessante disputa pela preferência de consumidores, em um ambiente onde operam forças e ofertas diversificadas. A competitividade de uma empresa pode ser entendida como a utilização de seus recursos e capacidades distintas, de modo a proporcionar-lhe um desempenho superior ao de seus concorrentes na indústria, com referência aos atributos do produto/marca, os quais se convertem no conjunto de benefícios proporcionados ao cliente-alvo e considerados como tendo valor para ele.

No mercado bancário, competitividade traduz-se pela capacidade das empresas de apresentar um desempenho superior ao da concorrência, em termos, por exemplo, de atendimento de melhor qualidade, preços competitivos, taxas atrativas e outros atributos que agregam valor, tudo isso avaliado segundo a ótica do cliente. Para a consecução deste propósito são necessárias ações internas como, por exemplo, intensificar o nível de automação das operações por meio de serviços telefônicos e de computador, reduzir custos administrativos e qualificar o quadro de colaboradores.

O Banco do Brasil, em dois séculos de existência, participou diretamente dos principais acontecimentos da vida econômico-financeira do Brasil. Foi responsável pela liberação das primeiras linhas de financiamento agrícola e pela introdução do crédito rural, um dos marcos na expansão da agricultura brasileira.

A diversificação das linhas de atuação e o ingresso em novos segmentos do mercado não afastaram o Banco do propósito de fomentar as atividades produtivas. Para cumprir sua missão, tem dado prioridade ao atendimento a empresas e produtores de pequeno porte, executado funções de agente financeiro do Governo e mantido a Fundação Banco do Brasil.

É o banco brasileiro com a maior rede de Agências no exterior e, por esse motivo, importante apoio às operações do país no comércio internacional.

Atualmente o Banco do Brasil vem destacando-se também como banco de varejo, ancorando-se na condição de possuir a maior rede nacional de pontos de atendimento, contando com 6.000 pontos. A empresa é reconhecida principalmente por atributos como solidez e confiabilidade (Pesquisa Quantitativa- 1995).

O lucro conquistado nos últimos semestres deve-se, principalmente, às mudanças estruturais implementadas ao longo dos últimos anos, mudanças estas que visam a tornar o Banco flexível, ágil e moderno, mantendo sua imagem de segurança e credibilidade.

O atendimento no Banco do Brasil envolve a qualidade dos serviços prestados como também aspectos ligados à cultura da empresa ou modelo de gestão adotado. Organizações como o Banco do Brasil que oferecem serviços de alta performance seguem princípios de qualidade em serviços, os quais não se realizam por ações isoladas, mas principalmente pelo estabelecimento de uma visão compartilhada pela alta administração e funcionários, pelo incremento da comunicação interna e externa e pela eliminação de barreiras ao atendimento aos clientes.

## **1.1 Objetivos**

Nesta seção são apresentados os objetivos gerais e específicos deste trabalho.

### *1.1.1 Objetivo Geral*

Identificar os elementos que compõem a qualidade do atendimento na agência do Banco do Brasil na cidade de Jaguaruna- SC e o grau de satisfação dos clientes em relação a esse atendimento pessoal.

### *1.1.2 Objetivos Específicos*

- Identificar na literatura os elementos que compõem a qualidade no atendimento em situações de prestação de serviços;
- Identificar junto aos clientes da agência de Jaguaruna quais são os elementos avaliados no atendimento prestado;
- Mensurar a satisfação dos clientes da agência;
- Analisar as convergências e divergências entre o encontrado na literatura e na instituição bancária identificando os elementos chave para atingir a qualidade e a satisfação dos clientes.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão abordados os principais temas que embasam a realização deste trabalho.

### 2.1 Qualidade no Atendimento Bancário

Nos últimos anos, muitos bancos passaram a adotar programas de gestão de qualidade total, idealizados para melhorar sempre a qualidade de seus produtos, serviços, processos de marketing e principalmente excelência no atendimento.

Em sentido restrito a qualidade no atendimento pode ser definida como atendimento focado exclusivamente no consumidor, definindo qualidade em termos de satisfação do cliente com intuito de fidelização destes. Dessa forma com a qualidade focalizada no cliente, a empresa só chega a um atendimento de excelência quando seus produtos ou serviços atendem ou superam as expectativas do cliente. Assim a meta da qualidade total no atendimento é a satisfação total dos clientes, que começa atendendo às suas necessidades e termina na sua satisfação. Kotler & Armstrong (1993).

O atendimento ao cliente é a maneira mais certa de diferenciar um banco de outro numa paisagem igual. Todos os Bancos atualmente apresentam os mesmos produtos, as tarifas são praticamente iguais, pouca oscilação, o que realmente pesa é a qualidade no atendimento. Este passa a ser o grande diferencial. Nas palavras de Tucker (1995, p.154) “ A solução passa pela qualidade das pessoas que cuidam dos clientes”.

#### 2.1.1 O Conceito de Atendimento ao Cliente

Segundo Le Boelf (1999), uma organização toma conhecimento, em média, apenas de 44% dos seus clientes insatisfeitos. Os outros 96% simplesmente se retiram em silêncio e 91% nunca mais voltam. Isso representa uma séria perda financeira para as empresas, cujos funcionários não sabem como tratar os clientes, e um tremendo ganho para aqueles que sabem fazer isso.

Ainda de acordo com Le Boelf (1999) em uma pesquisa que investigava “ Porque as empresas perdem clientes” constatou-se o seguinte:

04 % - mudam

05% - desenvolvem outros contatos

09% - mudam por razões competitivas

14% - estão descontentes com o produto

68% - deixam de ser clientes devido a uma atitude de indiferença em relação a eles, por parte de algum funcionário, gerente etc.

Delaretti (1993) expõe que :

“Em média, um cliente insatisfeito fala a respeito do seu problema a oito a dez pessoas. Um em cada cinco fala para vinte pessoas. São necessários doze experiências positivas de atendimento para compensar um incidente negativo. Sete em cada dez clientes que fizeram reclamações voltarão a fazer negócios com você, se você resolver a queixa em favor deles. Se resolver na mesma hora, 95% deles continuarão seus clientes. Em média, um cliente ao qual foi dada a atenção que ele considerou devida, comenta com cinco pessoas a respeito do problema e de como resolvido de forma satisfatória.”

De acordo com Lê Boeuf (1999), uma empresa gasta, em média, seis vezes mais para atrair novos clientes do que para manter os antigos. Assim a fidelidade do cliente vale, na maioria dos casos, dez vezes o preço de uma compra isolada. De acordo com esse autor:

“As empresas que tem um atendimento de baixa qualidade conseguem, em média, somente 1% de retorno sobre as vendas e perdem a participação do mercado à taxa de 02% ao ano. As empresas com atendimento de alta qualidade têm, em média, um retorno de 12 % sobre as vendas , ganham participação de mercado à taxa de 6% ao ano e cobram preços significativamente mais elevados” (Lê Boeuf, 1999).

Dessa forma, percebe-se que os méritos ficarão com as empresas que, cientes desta situação, oferecerem atendimento melhor que os concorrentes, Isto cria um forte diferencial competitivo. Não é á toa, que as instituições estão voltando-se “para fora”, procurando o foco no cliente ou fazendo da atenção no consumidor, e não no produto, um fator crítico de sucesso. De acordo com Britto (1995) “ Uma das chaves mais importantes para o sucesso da empresa a longo prazo pode ser resumida nestas palavras : atendimento de qualidade ao cliente”.

O atendimento ao cliente está constituindo-se no principal fator de vantagem competitiva entre as instituições. O conjunto de alterações que as instituições estão sofrendo, em vistas as novas exigências da economia global, deve ter uma referência bastante clara, sem a qual não farão nenhum sentido: o cliente. Isso significa que muitas daquelas intermináveis discussões que normalmente temos dentro das instituições, sobre assuntos bastante importantes podem encontrar soluções mais simples se passarmos a olhar mais constantemente para da empresa, para o mercado e para o cliente, que hoje é cada vez mais exigente e busca uma qualidade total no atendimento que recebe.

Diversos autores comentam que satisfazer clientes é uma tarefa complexa e implica em algumas dificuldades, tais como :

- “(...) conhecer realmente os problemas da insatisfação e não somente a ‘ponta do iceberg’” (Nirshawha apud Juran, 1992).
- “A avaliação do retorno esperado dos gastos investidos para a melhoria dos serviços e/ou sua qualidade” (Delaretti,1992).
- “Atingir a compreensão global e não apenas a parcial causa das dificuldades” (Sampaio, 1998).
- “A ampla variedade dos recursos existentes e a escolha do mais eficaz para a empresa”(Campos, 1992).
- “A manutenção de toda a equipe atualizada e qualificada para solucionar as queixas” (Klotler & Armstrong, 1993).

O instante que o atendimento acontece de fato, ou seja, quando o cliente e o funcionário da linha de frente se encontram, é denominado por Carlzon (apud Scholtes, 1992) de “momentos da verdade”. O autor exemplifica com os dez milhões de clientes anuais de uma companhia aérea, que têm contato com aproximadamente cinco funcionários da mesma. Cada contato dura em média 15 segundos. Portanto, a empresa é “criada” 50 milhões de vezes nas mentes dos clientes, 15 segundos de cada vez: são 50 milhões de momentos da verdade. Os “momentos da verdade” caracterizam estas companhias que passam a organizar-se em função do atendimento (foco no cliente) e não no produto. Algo similar acontece na instituição bancária, onde a empresa é criada a cada atendimento, que acontece diariamente a milhares de clientes.

Pode-se concluir que atendimento ao cliente significa tudo aquilo que ajude a criar o produto ou serviço potencial. Esta definição ajuda a compreender que o cliente é alvo móvel, ou seja possui expectativas crescentes. Isto exige para garantir o atendimento ao cliente, que a empresa esteja sempre inovando permanentemente. O foco no cliente deve ser sempre permanente nas ações da organização, em particular naquelas que estão sempre em profundo processo de mudança, como é o caso das instituições bancárias.

Em última instância, deve-se buscar a satisfação dos consumidores que, para Denton (apud Delaretti, 1993), acontece quando “suas necessidades, seus desejos e suas expectativas são atendidas ou excedidas, resultando na sua volta para comprar ou usar os serviços oferecidos e na manutenção de sua lealdade”.

## 2.2 A Qualidade no Atendimento como Sucesso do Cliente

*“Construiremos aqui bons navios,  
Com lucro – se pudermos  
Com prejuízo – se preciso  
Mas sempre bons navios”.*  
(Collis Huntington – 1886)

A satisfação do cliente está intimamente ligada à qualidade no atendimento prestado, que consiste numa melhoria constante na prestação de serviços, processos de marketing e qualidade nos produtos oferecidos. Falar em qualidade significa centrar-se no cliente a partir de suas necessidades, eliminar os possíveis defeitos e satisfazer o consumidor plenamente.

Há muitas formas de se conceituar a qualidade e mais ainda de implantá-la. Neste trabalho, discute-se o atendimento ao cliente bancário como fator de vantagem competitiva. Interessa-nos a visão de qualidade mais abrangente possível, de fora para dentro da instituição.

O conceito de qualidade foi tendo sua abrangência constantemente ampliada, conforme o mercado exigia. No senso comum, a ideia de qualidade vincula-se àquilo que se espera de um produto ou serviço. No primeiro caso: durabilidade, preço, beleza, segurança, bom acabamento, entre outras características, definiriam a qualidade de um bom produto. No caso do serviço: prontidão, conforto, atenção, cortesia, entre outros aspectos define o que se entende por qualidade na prestação do serviço. (Juran, 1992)

Se buscarmos, no entanto, os conceitos daqueles que desenvolveram a ideia de qualidade iremos encontrar:

- “Qualidade é a satisfação do cliente e a ausência de deficiência” (Juran, 1992).
- “Qualidade é a conformidade com os requisitos” (Chauvel, 1993)

- “Qualidade é um sistema de produção que produz, economicamente, coisas ou serviços que atendem às exigências dos consumidores” (Scholtes, 1992).
- “Qualidade é sentir orgulho do que se faz” (Deming apud Rebelo, 1996)

Todas as organizações humanas passam por ciclos de transformações nas quais necessitam adaptar-se para sua lucratividade e até mesmo sobrevivência. Observa-se, então, no momento, uma busca por parte das instituições de uma filosofia e metodologia que garanta sua sobrevivência e o cumprimento de sua missão. Um atendimento de qualidade envolve o comprometimento em todos os níveis hierárquicos da empresa, um atendimento perfeito de forma confiável, acessível e no tempo certo às necessidades do cliente.

Assim sendo, a qualidade envolve a totalidade das propriedades e características de um produto ou serviço, que irão lhe conferir as condições necessárias para satisfazer ao seu cliente. Uma vez a finalidade a que se propõe tenha sido fielmente conseguida, teremos alcançada a qualidade.

Para elucidarmos uma definição de qualidade com ênfase no atendimento, Juran (1992), afirma:

“Qualidade é uma propriedade (ou um conjunto de propriedades) de um produto ou serviço que o torna adequado à missão específica da organização ou empresa, concebida para atender de forma efetiva e econômica às necessidades e legítimas expectativas de seus clientes, internos e externos”.

Pode-se presumir, mediante a definição de Juran (1992), que a qualidade no atendimento envolve:

- uma missão (caracterizada pela identidade, pelo propósito básico e pela responsabilidade social da instituição);
- uma estrutura (recursos físicos, materiais, humanos, financeiros, tecnológicos, etc.)~
- um processo (conjunto de ações e atividades realizadas com vista aos objetivos pretendidos);
- e os resultados (produto ou serviço oferecido).

O mesmo autor ainda nos apresenta um outro conceito importante:

“Qualidade é um processo educativo que visa, a longo prazo, com o envolvimento de todos, realizar as mudanças estruturais e comportamentais necessárias para exceder as expectativas dos clientes externos e internos da instituição” (Juran, 1992).

Soma-se a essa definição o conceito de Britto (1995) que define a política de qualidade como o “conjunto de intenções e diretrizes globais que uma organização toma em relação à qualidade e expressa formalmente através da alta administração”.

Por outro lado, para Sampaio (1998), a a gestão de qualidade no atendimento

“representa a forma gerencial pela qual é determinada e implementada a política definida pela alta administração e que, como responsável por ela, irá colocá-la em funcionamento. Isso, no entanto, não exige o comprometimento e a participação de todos os membros da organização, exigência básica para que o programa possa alcançar êxito”.

De acordo com esse mesmo autor, o conjunto formado pela estrutura organizacional, pelos recursos necessários, pelas responsabilidades, pelos procedimentos e processos que irão dar suporte à implementação da gestão de qualidade no atendimento. Sampaio (1998) salienta, ainda, que a busca da qualidade deve considerar ainda dois elementos: o controle de qualidade, que se define através das técnicas operacionais e atividades que serão empregadas para que se alcancem os requisitos definidores da qualidade – seu objetivo é o controle do processo e a eliminação das causas de desempenho insatisfatório; e a garantia da qualidade caracterizada pelo conjunto de ações sistemáticas e planejadas com o objetivo de gerar a confiança adequada no serviço prestado, no atendimento e até no produto, quanto ao entendimento dos requisitos exigidos pela mesma.

O conceito básico da “qualidade” e “melhoria da qualidade” refere-se à adequação ao uso e ausência de defeitos. As instituições precisam gerar produtos e serviços em condições de satisfazer as demandas dos usuários finais – consumidores, sob todos os aspectos, sobretudo no que diz respeito ao atendimento. Essa é uma exigência permanente dos consumidores que só se satisfazem com um atendimento excelente agregado a produtos bons de primeira linha.

Para Juran (1992):

“Muitos empresários imaginam e continuarão a imaginar que a maior demanda do mercado é para o preço, procurando competir com produtos baratos e de desempenho duvidoso. Seu sucesso só será possível enquanto algum competidor não conseguir gerar, pelo mesmo preço, produtos melhores. O mesmo raciocínio se aplica à qualidade superlativa. Muitos produtores perceberão que sempre existem nichos de mercado dispostos a pagar mais por produtos e serviços de primeiríssima linha. Verdade enquanto não surgir um competidor em condições de gerar a mesma excelência (e status) a preços menores”.

Assim a tendência dos negócios será a geração de produtos e serviços, e neste último o atendimento é fundamental, em condições de maximizar a satisfação do consumidor para assegurar a expansão dos negócios. Um desafio crucial em um mercado competitivo.



“Durante muitos anos, a maximização da qualidade foi associada a maximização de custos e preços. O que se persegue e consegue hoje, é maximizar a qualidade ao mesmo tempo que se minimizam os custos” (Delaretti, 1993).

Conforme Juran (1992), a má qualidade dos processos de pesquisa e avaliação das necessidades e dos desejos dos consumidores; as conseqüentes distorções no planejamento de processos; a ausência de informação precisa para os clientes; o precário entrosamento; tudo isso gera desconformidades e altos custos na geração dos produtos finais e no seu processo de entrega aos consumidores.

A gestão da qualidade total no atendimento é um processo contínuo de melhoramento que requer a adoção de mecanismos de observação para identificar as necessidades e aspirações dos clientes e usuários. Através do bom senso, educação, treinamento e habilidade para se comunicar e trabalhar em equipe é que se pode satisfazer ou até mesmo superar as expectativas dos clientes. Nesse sentido, Delaretti (1993) coloca que:

“Neste modo de gerência, as organizações têm de conhecer o valor dos empregados como pessoas e ajuda-los a melhorar continuamente suas habilidades, encorajando-os a assumir responsabilidades, deve tratá-los com atenção e reconhecer seu comprometimento com a organização estimulando-os a aproximarem-se de seu trabalho com afinco. A participação dos empregados levará à simplificação dos processos de trabalho e à redução dos seus ciclos tornando o trabalho mais eficiente, enquanto mantiver um alto nível de afetividade”.

Segundo o mesmo autor, para atingir este objetivo é necessário ouvir o cliente, mobilizar os empregados para trabalhar de modo participativo e coletivo, sistematizar os procedimentos e manter registro das rotinas de trabalho, preservando a memória da organização.

### *2.2.1 A visão estratégica da Qualidade*

O fundamental quando da adoção de um conceito de qualidade por uma organização é que seu significado esteja perfeitamente entendido e seja uma linguagem comum para toda a organização. A visão apresentada neste trabalho procura combinar de uma forma estratégica três conceitos básicos :

- Atendimento ao cliente como a principal vantagem competitiva das organizações, garantindo a fidelidade do cliente e a conquista de novos mercados;
- A tecnologia da informação como ferramenta privilegiada das empresas da economia global para alavancar o negócio da organização;

- A gestão estratégica da qualidade, compatibilizando o dinamismo e as exigências do mercado com o ambiente externo da organização.

De acordo com Wallace (1994), a “qualidade é a maximização do sucesso do cliente”. Baseadas neste conceito, muitas empresas têm sido bem sucedidas na adoção de programas de qualidade, um exemplo é o Banco do Brasil, uma instituição que prima pelo bom atendimento em todos os segmentos. Dispõe de atendimento 24 horas para seus clientes, e vários canais para medir o grau de contentamento e satisfação destes. O Banco possui 0800 para reclamações e sugestões, chamado BB Responde, que pode ser acessado também via internet no site do Banco, e nos terminais de auto atendimento.

O conceito de qualidade serve, portanto, como ponto de partida para orientar todas as demais ações, internas e externas, quando da estruturação de um programa de qualidade. Este conjunto de ações envolve desde a estratégia de relacionamento com clientes até a capacitação dos funcionários que irão atendê-los.

De acordo com Sampaio (1998), sempre existirá a necessidade de um atendimento eficaz aos clientes. As empresas que forem capazes de manter o foco no usuário e atenção às necessidades atuais e futuras dos clientes serão adequadas e experimentarão prosperidade a longo prazo.

Por outro lado, uma empresa para satisfazer seus clientes prestar-lhes um serviço que atende suas necessidades e expectativas. Ou nas palavras de Wallace (1994) “muitas vezes, o principal benefício do serviço inclui uma mercadoria que satisfaz uma necessidade específica do cliente”. Isso indica que o atendimento de excelência tem de vir agregado a produtos e serviços de primeira linha e que venham de encontro com as necessidades do cliente.

De acordo com Oliveira (1989),

“ O cliente individual é a menor unidade consumidora em um mercado. Porém, pode-se agrupar um certo número de clientes individuais em famílias. Cada família de clientes passa por ciclos de serviço próprios e valorizam determinadas dimensões do serviço relacionadas a suas necessidades e expectativas. A forma como o cliente percebe estas dimensões definem sua avaliação com relação à qualidade do serviço”.

### 2.2.2 Requisitos da Qualidade para o Sucesso do Cliente

Há vários requisitos que podem ser observados para atingir de fato, a maximização do sucesso do cliente. Existem requisitos de várias ordens, organizados aqui em quatro grupos: requisitos do cliente, da organização, do mercado e da sociedade organizada (Wallace,1994).

- **Requisito do cliente:** Buscar qualidade é buscar a maximização do sucesso do cliente. Identificar os requisitos do cliente e tornar-se portanto, um grande desafio para a obtenção da qualidade. Há necessidades “racionais” que são clara e objetivamente descritas pelo cliente e entendidas pelo prestador ( prazo, dimensão etc.) e as necessidades “afetivas” definidas com muito dificuldade (flexibilidade, bom atendimento, simpatia, etc.). A qualidade apenas estará garantida se ambas as necessidades forem satisfeitas pelo cliente. E o primeiro passo é estabelecer um bom dialogo **com o cliente**. Olho no olho. A qualidade no atendimento depende muito do tratamento que é dado pelas organizações aos funcionários do atendimento. A tendência é estes funcionários tratem os clientes da mesma forma como são tratados.
- **Requisito da organização e do mercado:** Os requisitos da organização correspondem às limitações de recursos humanos, financeiros, tecnológicos ou operacionais da organização. Devido às condições do mercado e da concorrência, são criadas determinadas condições para que os produtos ou serviços da empresa sejam colocados no mercado em condições de competitividade. Estes são os requisitos do mercado.

Qualidade também significa cumprir o que foi prometido. Nesse sentido, o que é fundamental também é só prometer o que se pode cumprir. Nem toda solução disponível pode ser viável para a organização, pois as mesmas enfrentam limitações técnicas, financeiras e até recursos humanos. Outras limitações são ainda impostas pelo mercado e pelas condições de competitividade. Por exemplo, a organização pode estar apta a prestar serviço em conformidade com os requisitos do cliente, no entanto, pode fazê-lo em condições de preço ou prazo incompatíveis com os padrões do mercado ou de um concorrente em particular, que obteve um diferencial competitivo em relação aos demais.

- **Requisitos da sociedade organizada:** A sociedade, entidades de classe ou representativas de interesses específicos e o governo determinam outros requisitos, obrigatórios, que a empresa deve respeitar na geração de seus produtos e serviços. Uma solução encontrada que atenda aos requisitos do cliente, da organização e do mercado pode não ser viável por que há ainda outro nível de restrições : as da legislação e da

sociedade. Em particular, no setor público, que administra recursos vindos da população e para ela presta serviços, estes requisitos são ainda mais rigorosos. A legislação não deve estar protegendo interesses individuais, mas os da sociedade como um todo. Nenhuma solução será de qualidade caso não atenda a este conjunto de requisitos.

### 2.2.3 *Qualidade na prestação de serviços*

De acordo com Philip Kotler o termo produto serve para designar bens e serviços, sugerindo a idéia de que um produto é algo que pode ser oferecido para satisfazer a uma necessidade ou desejo. No marketing, o produto deve ser interpretado pelos benefícios que pode proporcionar, de acordo com a percepção do consumidor e não apenas pela suas características e aspectos técnicos e funcionais.

Há empresas que agregam serviços aos bens produzidos, como forma de diferenciá-los da concorrência e atrair o consumidor, mas há empresas que trabalham exclusivamente com prestação de serviços. Segundo define o mesmo autor, um serviço é *“qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada.”* (Kotler-1994).

Serviços não podem ser vistos ou tocados antes de serem comprados. São produzidos e consumidos simultaneamente e podem ser muito heterogêneos, pois dependem de quem os executa e de outras variáveis. Mesmo aquelas empresas categorizadas como prestadoras de serviços podem recorrer ao conceito de produto ampliado, agregando à sua atividade-fim outros serviços que permitam criar um diferencial em relação à concorrência.

Pela ótica do consumidor, qualquer que seja a natureza do que está sendo oferecido- produto tangível ou serviço – o que é relevante é o benefício proposto ao comprador pela aquisição é a utilização do mesmo. Visto pelo ângulo de sua configuração, um serviço é formado por um conjunto de elementos visíveis e por outro de elementos invisíveis. Quando um consumidor dirige-se a um banco procurando crédito, ele encontra outras pessoas esperando por serviços. Tem oportunidade de observar o prédio, as instalações, a sinalização, a organização e limpeza, o tipo de atendimento prestado pelos funcionários, entre outros detalhes.

Tudo isso lhe é visível e influenciará, de algum modo, sua avaliação sobre a qualidade do serviço e propiciará a formação de um conceito geral do atendimento que a instituição pode proporcionar. Enquanto estiver sendo atendido, analisará a taxa a ser

negociada, o prazo e as condições de pagamento, a cortesia, a presteza e a capacidade do funcionário de resolver seu problema. Não lhe é visível, no entanto, o sistema de produção e a estratégia organizacional que está por trás do serviço e lhe dá suporte.

Sob a perspectiva da competitividade, a estratégia adotada pela empresa indicará se o serviço deve focar-se na diferenciação, elevando a qualidade intrínseca do serviço, pela incorporação de atributos superiores, ou focados nos custos, oferecendo ao cliente um preço menor que seus concorrentes, com um nível de qualidade aceitável.

No primeiro caso, tem-se uma situação em que a origem da vantagem é externa, buscando a empresa maior poder de mercado, procurando conseguir esse intento com o recurso de estratégias de diferenciação.

O poder de mercado pode ser interpretado como a capacidade da empresa de tornar a demanda mais inelástica. No segundo caso, a origem da vantagem é interna, procurando a empresa operar de modo a conseguir um desempenho superior, investindo em maior produtividade e eficiência de seus processos de produção, distribuição e administração. Com a redução de custos decorrente desta última proposta, a empresa terá um leque de opções de preço mais elástico para criar diferencial em relação aos concorrentes.

O modo como a empresa administra seu negócio e define sua estratégia competitiva determinará como ela organizará seus sistemas, ou seja, seus processos e práticas, e a *performance* que poderá obter de seus empregados.

Contudo, é a experiência do cliente diante dos elementos visíveis que determina sua percepção da qualidade, que é afetada principalmente pela qualidade do atendimento prestado pelas pessoas com quem o cliente tenha estabelecido contato.(Brito, 1995).

Assim como o produto é *o que* o cliente obtém, o atendimento é *o como* ele obtém. O atendimento é uma dimensão pela qual o cliente avalia, escolhe ou rejeita determinado produto.

Pesquisas desenvolvidas sobre os motivos pelos quais os clientes mudam de fornecedores mostram que 70% das razões nada têm a ver com o produto, mas com a qualidade do atendimento prestado.(Metodologia BB/Sebrae-1995).

Apesar de, atualmente, o atendimento, de modo geral, e o atendimento bancário, de modo específico, realizarem-se por meio de um extenso número de instrumentos, tais como telefone (*telemarketing* receptivo e ativo), *internet* e terminais de auto-atendimento

(geralmente localizados nos saguões das agências bancárias, *shopping centers*, postos de gasolinas e supermercados), para o consumidor, o termo **atendimento** é ainda interpretado quase que exclusivamente sob o aspecto de contato pessoal.

Observa-se nas pesquisas de satisfação dos clientes, bem como na literatura sobre o assunto, que apenas atributos relativos ao atendimento pessoal são apontados pelos consumidores (Metodologia BB/Sebrae-1995) :

**Presteza** - desejo de ajudar o cliente e fornecer pronto serviço.

**Competência** – capacitação dos recursos humanos e tecnológicos.

**Cortesia** – educação, respeito, consideração, cordialidade do prestador de serviço.

**Confiabilidade** - capacidade de cumprir o prometido.

**Credibilidade** – transmissão de confiança e honestidade no trato com o cliente.

**Segurança** – sigilo, confidencialidade nos negócios, segurança pessoal, segurança do patrimônio.

**Facilidade de acesso** – pessoas acessíveis e canais de comunicação sempre abertos.

**Comunicação** – manter o cliente informado em linguagem compreensível, fornecendo instruções de uso adequado, manuais, etc.

**Adaptabilidade** – capacidade de resposta a situações não-previstas.

**Imagem** – visão ou conceito formado sobre a empresa.

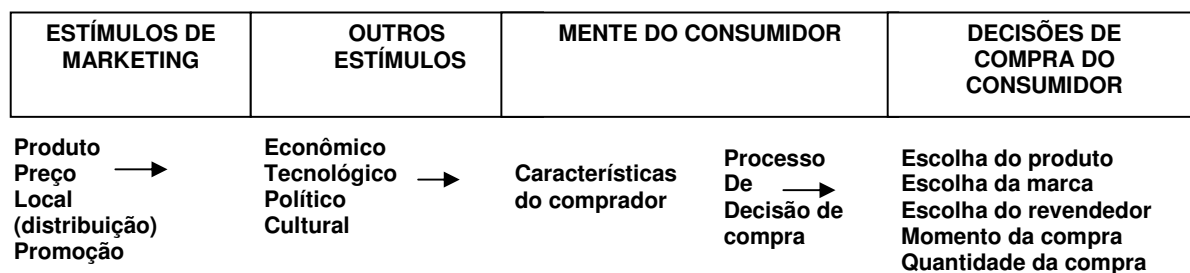
### **3.0 - Modelo de Comportamento do Consumidor**

Os profissionais de marketing podiam compreender os consumidores por meio da experiência diária e do contato direto de venda. Mas as empresas e os mercados cresceram e muitos profissionais de marketing encarregados da tomada de decisões perderam o contato com seus consumidores. A maioria dos profissionais de marketing teve de empregar pesquisas de mercado. Atualmente, gastam muito dinheiro para estudar os compradores, na tentativa de aprender mais sobre o seu comportamento. Quem, como, quando, onde e por que compram?

A questão central é a seguinte: como os consumidores respondem aos vários estímulos de marketing que as empresas utilizam? Aquela que realmente compreender como

os consumidores irão reagir a diferentes características do produto, preço e apelos de propaganda terão uma grande vantagem sobre seus concorrentes. Portanto, as empresas e pesquisadores de marketing têm estudado a fundo a relação entre estímulos de marketing e reação do consumidor. O ponto de partida dessas pesquisas é o modelo de estímulo e resposta do comportamento do consumidor, apresentado na figura 1, que mostra que o marketing e outros estímulos entram na “caixa preta” do consumidor e produzem certas respostas.

**Figura 1 – Principais estímulos que influenciam o comportamento do consumidor :**



Fonte : Philip Kotler ,1993.

Como se percebe à esquerda da Figura 1, o estímulo de marketing é composto pelos quatro Ps – produto, preço, ponto (distribuição) e promoção. Outros estímulos incluem forças e eventos importantes dos ambientes – econômicos, tecnológicos, políticos e culturais. Todos esses estímulos entram na “caixa preta” do consumidor , onde são transformados em uma série de respostas, exibidas á direita – escolha do produto, da marca, do revendedor, momento e volume do que vai ser adquirido, comprado.

O gerente de marketing necessita compreender como os estímulos são transformados em reações dentro da “caixa preta” do consumidor. Primeiro, as características do consumidor influem no modo como ele percebe e reage ao estímulo. Segundo, o próprio processo de decisão do consumidor afeta seu comportamento.

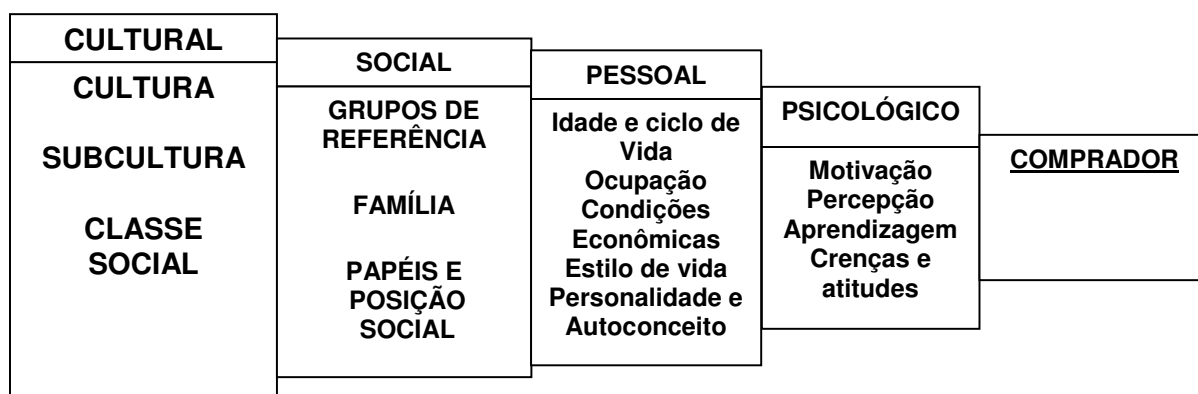
### 3.1 Principais Fatores que influenciam o comportamento do Consumidor

As decisões de aquisição de um consumidor são profundamente influenciadas por características culturais, sociais, pessoais e psicológicas. Esses fatores são exibidos a seguir. Na maior parte, embora tais fatores não possam ser controlados pelo profissional de marketing, eles podem ser levados em consideração. (Kotler, 1993)

#### 3.1.1 Fatores Culturais

Os fatores culturais exercem a mais ampla e profunda das influências no comportamento do consumidor. O profissional de marketing precisa compreender o papel exercido pela cultura, sub-cultura e classe social do consumidor.

Figura 2 – Fatores Culturais :



Fonte : Kotler, 1993.

**Cultura** é a determinante mais básica das necessidades e comportamento de uma pessoa. O comportamento humano é, em seu maior parte aprendido. Ao crescer em uma dada sociedade, uma criança aprende seus valores, percepções, preferências e comportamentos básicos de sua família e outras instituições importantes. Normalmente, uma criança aprende ou é exposta aos seguintes valores : realização e sucesso, atividade e envolvimento, eficiência e prática, progresso, conforto material, individualismo, liberdade, conforto externo, humanitarismo, juventude, saúde e beleza física.

Os profissionais de marketing estão sempre tentando detectar mudanças culturais para projetar novos produtos que poderiam ser desejados. Por exemplo, a mudança cultural na direção de uma maior preocupação com a saúde e a beleza física criou uma enorme indústria



para equipamentos de ginástica e roupas, alimentos mais leves e naturais e serviços de saúde e beleza. A mudança na direção da informalidade provocou uma maior demanda por roupas esportivas móveis mais simples e divertimentos mais leves. E o crescente desejo de tempo de lazer resultou em maior demanda por produtos e serviços para poupar tempo, tais como fornos microondas, compras via internet, atendimento por telefone etc.

#### 3.1.1.1 Classe Social

Quase toda sociedade tem alguma forma de estrutura de classes sociais que são divisões relativamente permanente e homogênea em uma sociedade cujos membros partilham valores, interesses e comportamentos similares.

Classes sociais não são determinadas por um único fator, como renda, mas são medidas como uma combinação de ocupação, renda, educação, riqueza e outras variáveis. Em alguns sistemas sociais, membros de classes diferentes são criados para cumprirem certos papéis e não podem mudar sua posição social. As pessoas podem mover-se para uma classe mais alta ou mais baixa. Os profissionais de marketing devem se preocupar com as classes sociais porque as pessoas de uma determinada classe tendem a exibir comportamentos similares, inclusive comportamento de compra. Cada classe social apresenta preferências distintas por produtos e marcas em relação a vestuário, móveis, lazer e automóveis.

#### 3.1.2 Fatores Sociais

Um comportamento de consumo também é influenciado por fatores sociais, tais como os grupos de referência família, papéis sociais e posições do consumidor. Uma vez que esses fatores podem afetar profundamente as reações dos compradores, as empresas devem levá-los em consideração ao projetarem suas estratégias de marketing.

##### 3.1.2.1 Grupos

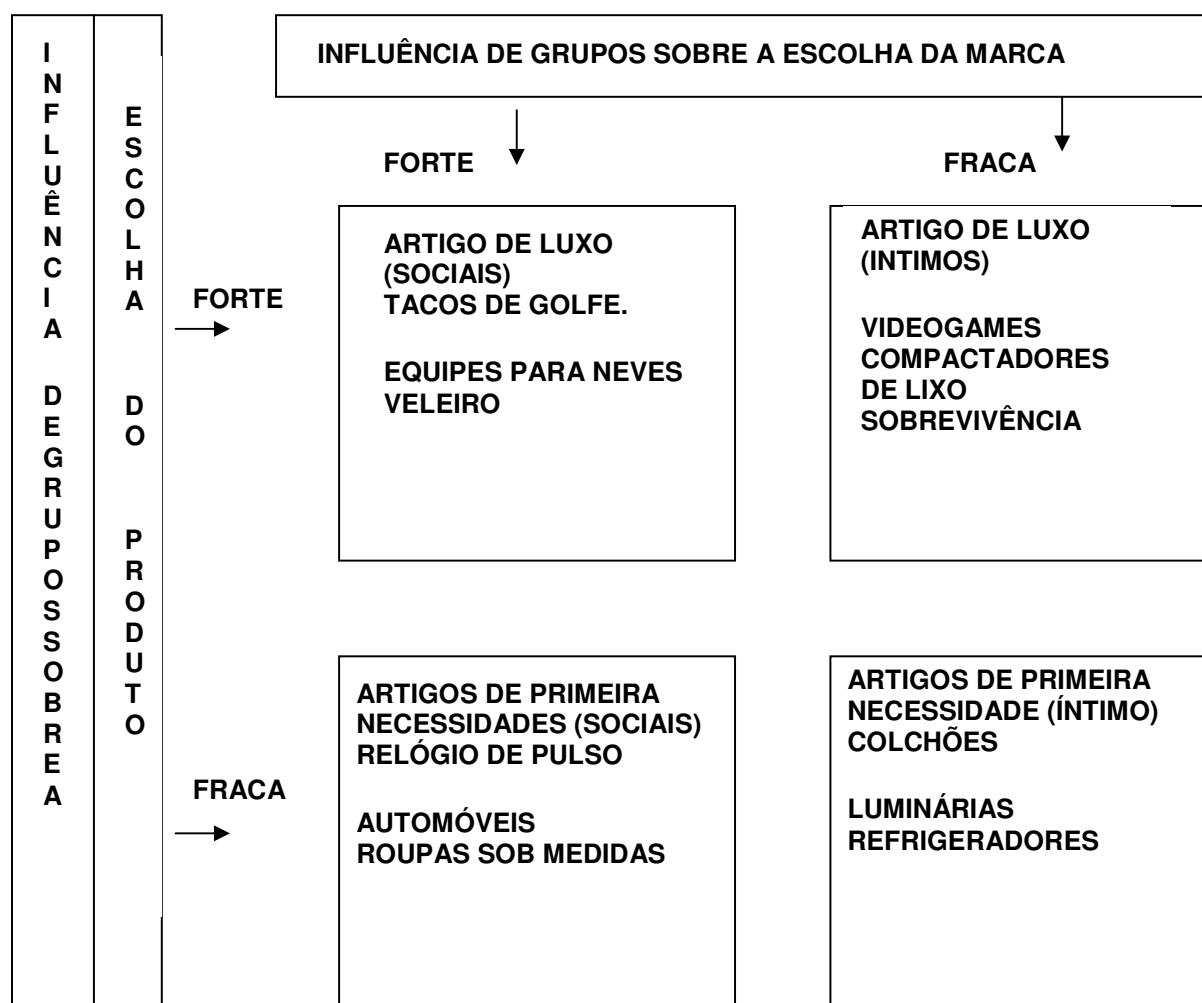
O comportamento de uma pessoa é influenciado por muitos pequenos grupos. Grupos que têm uma influência direta e os quais uma pessoa pertence são chamados grupos-membros. Alguns grupos são primários, com os quais existe uma interação regular mais informal, tais como família, amigos, vizinhos e colegas de trabalho. Outros são grupos secundários, que são mais formais e cujos membros têm um menor número de interações.

Estes incluem organizações tais como grupos religiosos, associações profissionais e uniões comerciais.

Os grupos de referência são grupos que têm uma influência direta (face a face) ou indireta sobre as atitudes ou comportamento da pessoa. As pessoas são em geral influenciadas por grupos de referência aos quais não pertencem. Por exemplo, um grupo de aspiração é aquele ao qual o indivíduo deseja pertencer. Por exemplo, um jogador de futebol amador deseja jogar, algum dia, em um time importante. Ele se identifica com esse grupo, embora não exista qualquer contato face a face entre eles.

Os profissionais de marketing tentam identificar os grupos de referência de seus consumidores alvo. Grupos de referência influenciam uma pessoa de, pelo menos, três maneiras. Eles expõem uma pessoa a novos comportamentos e estilos de vida. Influenciam as atitudes e a auto-estima dessa pessoa porque ela deseja “se encaixar” no grupo. E também criam pressões que podem afetar a escolha de produtos e marcas.

Figura 3 – Influencia de grupos sobre a escolha da marca :



Fonte : Kotler, 1993.

A importância da influência de grupos varia de acordo com produtos e marcas, mas tende a ser mais forte para compras mais conspícuas. Um produto ou marca pode ser conspícuo por duas razões. Primeiro, pode atrair atenção pelo fato de o comprador ser uma pessoa que o possui – artigos de luxo são mais conspícuos que artigos de primeira necessidade. Segundo, uma marca pode ser conspícua porque é consumida em público, onde pode ser vista por outros.

Uma pessoa que está considerando a compra de um artigo de luxo público, como um veleiro, será fortemente influenciada por outras. Muitos irão notar o veleiro porque poucas pessoas possuem um. Perceberão também a marca, porque o veleiro é usado em público. Tanto o produto como a marca são conspícuos e as opiniões das outras pessoas influenciarão fortemente as decisões sobre a compra do veleiro e respectiva marca. No outro extremo, grupos de referência não têm muita capacidade de afetar decisões referentes a artigos de primeira necessidade, porque nem o produto nem a marca serão notados por outras pessoas.

Fabricantes de produtos e marcas sujeitos a fortes influências de grupos devem tentar acesso aos líderes de opinião nos grupos de referência relevantes. Líderes de opinião são pessoas dentro de um grupo de referência que, em virtude de habilidades especiais, personalidade ou outras características, exercem influência sobre outros. Anteriormente, os vendedores pensavam que os líderes de opinião eram os líderes sociais de uma comunidade, os quais o mercado de massa imitava devido ao apelo de snobismo. Mas podemos encontrar líderes de opinião em todas as camadas da sociedade. Uma pessoa pode ser um líder de opinião em certas áreas e um seguidor de opinião em outras. Os profissionais de marketing devem identificar as características pessoais dos líderes de opinião para seus produtos, determinar que mídia utilizam e dirigir-lhes mensagens.

### 3.1.2.2 Família

Os membros de uma família podem influenciar fortemente o comportamento de um consumidor. Podem-se identificar dois tipos de família. Os pais compõem a família de orientação. Através deles, uma pessoa adquire uma orientação para determinada religião, política e economia e um sentido de ambição pessoal, valor próprio e amor. Mesmo se o consumidor não tem mais uma interação íntima com seus pais, estes ainda podem representar

uma influência significativa no seu comportamento inconsciente. Em cidades onde os pais continuam a viver com os filhos sua influência pode ser crucial.

A família de procriação – a mulher/marido e filhos do comprador – exerce uma influência ainda mais direta no comportamento diário da compra. A família é a mais importante organização de consumo na sociedade e tem sido intensamente pesquisada. Os profissionais de marketing se interessam pelos papéis e influência relativa do marido, da mulher e dos filhos na compra de uma grande variedade de produtos e serviços.

O envolvimento marido-mulher varia amplamente por categoria de produto e por estágio do processo da compra. E os papéis de compra mudam com a evolução do estilo de vida dos consumidores. A mulher tem sido tradicionalmente o agente de compra da família, em especial nas áreas de alimentos, variedades e vestuário. Mais isto está mudando com o crescente número de mulheres que trabalham fora e a disposição dos maridos de fazerem mais compras domésticas.

No caso de produtos e serviços mais caros, ambos tendem a trabalhar em conjunto no processo de tomada de decisão, e suas decisões conjuntas muitas vezes diferem das que toariam individualmente. O profissional de marketing precisa determinar como os membros da família integram para tomar decisões e a influência que cada um deles tem sobre a escolha de um dado produto ou serviço. Compreender a dinâmica do processo de tomada de decisão do casal pode ajudar os profissionais de marketing a direcionar estratégias de marketing mais eficientes para os membros certos da família.

### 3.1.2.3 Papéis e posições sociais

Uma pessoa participa de muitos grupos – família, clube, organizações. A posição da pessoa dentro de cada um desses grupos pode ser definida em termos de papel e posição social. Com seus pais, Jenifer Smith ocupa o papel de filha, em sua família o papel de esposa, em sua empresa, ela ocupa o papel de gerente de marcas. Um papel consiste nas atividades que as outras pessoas esperam que um indivíduo exerça. Cada um dos papéis de Jennifer terá influência sobre seu comportamento de compra. (Kotler, 1993).

### 3.1.3 Fatores Pessoais

As decisões de um comprador são influenciadas também por suas características pessoais, tais como idade e ciclo de vida, ocupação, situação econômica, estilo de vida, personalidade e auto-estima.

#### 3.1.3.1 Idade e ciclo de vida

As pessoas não compram os mesmos produtos e serviços durante toda a vida. Por exemplo, bebês consomem alimentos especiais em seus primeiros anos, a maioria dos tipos de alimentos na adolescência e maturidade, e na velhice, dietas especiais. Suas preferências por roupas, móveis e recreação também são relacionadas à idade.

O consumo também é moldado pelo estágio no ciclo de vida familiar – os estágios pelos quais uma família pode passar à medida que seus membros amadurecem.

#### 3.1.3.2 Ocupação

A ocupação de uma pessoa afeta os bens e serviços adquiridos.

#### 3.1.3.3 Condições Econômicas

A condição econômica de uma pessoa afetará imensamente sua decisão na aquisição de produtos e serviços.

#### 3.1.3.4 Estilo de Vida

As pessoas originárias da mesma sub-cultura, classe social ou mesmo ocupação podem ter estilos de vida bastante diferentes. Estilo de vida é o padrão de vida expresso em atividades, interesses e opiniões de uma pessoa. O estilo de vida envolve algo mais que a classe social ou a personalidade do indivíduo. Ele delinea todo um padrão de ação e interação com o mundo.

### 3.1.3. 5 Personalidade e Auto-conceito

A personalidade de cada indivíduo influencia seu comportamento de compra. Personalidade refere-se às características psicológicas únicas que conduzem a uma resposta relativamente consistente ao ambiente ao qual um indivíduo pertence.

### 3.1.4 Fatores Psicológicos

As escolhas de compra de uma pessoa também são influenciadas por fatores psicológicos importantes : motivação, percepção, aprendizado, crenças e atitudes.

#### 3.1.4.1 Motivação

Uma pessoa tem muitas necessidades em um dado momento. Algumas necessidades são fisiológicas, surgem de estados de tensão tais como fome, sede ou desconforto. Outras são psicológicas, surgem da necessidade de reconhecimento, auto-estima ou de relacionamento. Muitas dessas necessidades não serão fortes o bastante para motivar uma pessoa a agir em um dado momento. Uma necessidade se torna um motivo quando aumenta de intensidade. Ou seja, um motivo (um impulso) é uma necessidade que se torna suficientemente essencial, a ponto de levar uma pessoa a buscar sua satisfação.

Teoria de motivação de Maslow : Abraham Maslow procurou explicar as razões pelas quais as pessoas são impelidas por certas necessidades em um dado momento. Por que algumas gastam muito tempo e energia em segurança pessoal, ao mesmo tempo que concentram parte de seus esforços na tentativa de conseguir a estima dos outros ? A resposta de Maslow é que as necessidades humanas estão ordenadas em uma hierarquia, da mais premente a menos urgente. Em ordem de importância temos : necessidades : fisiológicas de segurança, sociais e de auto-realização. Uma pessoa tenta satisfazer as necessidades mais importantes em primeiro lugar. Quando essas necessidades são satisfeitas, elas cessam de atuar como motivadores e a pessoa, então, tentará satisfazer a próxima necessidade da hierarquia.

#### 3.1.4.2 Percepção

Uma pessoa motivada está pronta para agir. A maneira como uma pessoa age é influenciada por sua percepção de uma determinada situação. Duas pessoas com a mesma motivação e na mesma situação podem agir de maneiras diferentes porque percebem a situação de modo distinto.

Por que as pessoas têm percepções diferentes na mesma situação ? Todos nós aprendemos por meio do fluxo de informação o que recebemos através de nossos cinco sentidos : visão, audição, olfato, tato e paladar. Contudo, cada um de nós recebe, organiza e interpreta essa informação sensorial de maneira individual. Percepção é o processo pelo qual as pessoas selecionam, organizam e interpretam informações para formar uma imagem significativa do mundo.

As pessoas podem desenvolver percepções diferentes dos mesmos estímulos devido a três processos perceptivos : atenção, distorção e retenção seletiva.

- Atenção seletiva – As pessoas são expostas diariamente a um grande número de estímulos. Por exemplo, uma pessoa comum pode ser exposta a mais de 1500 anúncios por dia. É impossível para um indivíduo comum prestar a atenção a todos estes estímulos: a maioria não será notada. O desafio é explicar quais estímulos serão percebidos. As pesquisas mostram que as pessoas são mais suscetíveis a estímulos que se relacionam com as necessidades momentâneas.
- Distorção seletiva – Mesmo os estímulos que são percebidos pelos consumidores nem sempre chegam até eles de forma desejada. Cada pessoa tenta ajustar a informação que esta recebendo a um padrão mental já existente. Distorção seletiva descreve a tendência apresentada pelas pessoas de adaptar informações a significados pessoais.
- Retenção seletiva – As pessoas também aquecem muito do que aprendem, elas tendem a reter as informações que apóiam suas atitudes e crenças. Devido a retenção seletiva.

Estes três fatores perceptivos – exposição, distorção e retenção seletiva – significam que os profissionais de marketing devem elaborar de maneira cuidadosa suas mensagens para conseguirem transmiti-las. Esta é a razão pela qual os profissionais de marketing utilizam o apelo dramático e a repetição em tão larga escala quando tentam passar sua mensagem para o mercado. É interessante notar que, embora a maioria dos profissionais de marketing se preocupe em garantir que suas ofertas sejam percebidas, alguns consumidores se preocupam com idéia de que podem ser afetados por uma mensagem que não percebem de maneira consciente (hierarquia das necessidades de Maslow).

### 3.1.4.3 Aprendizado

À medida que as pessoas agem, elas aprendem. Aprendizado descreve mudança no comportamento de um indivíduo que surgem a partir da sua experiência. Os teóricos do aprendizado postulam, que a maior parte do comportamento humano é aprendida. O processo de aprendizado ocorre por meio de inter-relação de impulsos, estímulos, respostas e reforço.

A importância prática da teoria de aprendizado para os profissionais de marketing está no fato de que eles podem estabelecer a demanda para um produto associando o mesmo a fortes impulsos, usando sugestões motivadoras e proporcionando um reforço positivo.

### 3.1.4.4 Crenças e Atitudes

Por meio de ações e do aprendizado, as pessoas adquirem suas crenças atitudes. Estas, por sua vez, influenciam o comportamento de compra.

- Crença – É um pensamento descritivo que uma pessoa tem sobre algo. Os fabricantes devem sempre estar interessados nas crenças que as pessoas formulam sobre produtos e serviços específicos. Essas crenças constituem imagens de marcas e produtos, e as pessoas tendem a agir de acordo com suas imagens. Se algumas dessas crenças são erradas e impedem a compra, o fabricante deve iniciar uma campanha para tentar corrigi-las. As pessoas têm atitudes com relação à religião, política, roupas, música, alimentos e a quase todas as outras coisas.
- Atitude – Descreve as avaliações cognitivas e emocionais e tendências relativamente consistentes de uma pessoa para com um objeto ou idéia. Atitudes levam as pessoas a gostar ou não das coisas, aproximarem-se ou afastarem-se delas. Atitudes são difíceis de mudar. As atitudes de uma pessoa seguem um padrão e mudar uma atitude pode exigir ajustes difíceis em muitas outras. Desta forma, uma empresa deveria tentar ajustar seus produtos a atitudes já existentes, em vez de tentar mudá-las. Existem exceções, é claro, quando o custo maior da tentativa de mudar uma atitude é compensador.

Podemos agora entender as diversas características individuais e forças atuando no comportamento do consumidor. A decisão da compra de uma pessoa é o resultado de uma interação complexa entre fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos. Muitos desses fatores não podem ser influenciados pelo profissional de marketing. Contudo, eles são úteis



na identificação dos interesses pessoais dos compradores e a fim de adequar os produtos e serviços às necessidades dos consumidores, atendendo de forma eficaz.

## 4 MÉTODO

O método utilizado na pesquisa foi um estudo descritivo, nos moldes de um *survey*, com o objetivo de identificar o comportamento do cliente/consumidor do Banco do Brasil na agência de Jaguaruna-SC em relação a qualidade do atendimento bancário nesta agência. A pesquisa foi realizada com a aplicação de um questionário que empregava questões não estimuladas e estimuladas. Foram utilizadas escalas ordinais e de diferencial semântico nas questões estimuladas.

A pesquisa foi aplicada nas salas de auto atendimento junto aos clientes desta agência no período de 03 à 07 de setembro/2007. Tendo em vista que o atendimento Bancário pode assumir conceitos distintos não somente em função das características psicossociais dos consumidores dos serviços bancários, que dirigem-se a agência em diversos horários. Utilizou-se um total de 60 entrevistados pessoas físicas.

Tal amostra é caracterizado como não probabilística por por conveniência, uma vez que a escolha dos participantes não seguiu nenhum critério aleatório. Dependeu, essencialmente, da presença e colaboração dos clientes no banco que estiveram presentes na agência durante o período de coleta de dados.

### 4.1 Instrumento de coleta de dados

Para mensurar o grau de satisfação do cliente frente à qualidade do atendimento bancário em Jaguaruna foi utilizado um questionário com o conjunto de perguntas relacionados abaixo.

**Responda o questionário, e em cada item proposto, observar o seguinte :**

- 1 – significa que você está **muito satisfeito** com o atendimento pessoal recebido no Banco.
- 2 – significa que você está **satisfeito** com o atendimento pessoal recebido no Banco.
- 3 – significa que você está **relativamente** satisfeito com o atendimento pessoal recebido no Banco
- 4 – significa que você está **insatisfeito** com o atendimento pessoal recebido no Banco



## 5. RESULTADOS E CONCLUSÕES

O cliente é peça fundamental na sobrevivência das organizações, e no Banco do Brasil é a razão de ser da empresa. Sem o consumidor ficaria quebrada toda a relação comercial, seja de que nível for. E para manter o cliente somente é possível através de sua satisfação, de seu atendimento.

Na atual conjuntura, tudo está voltado para o atendimento, a excelência é mais que uma arma competitiva : é uma habilidade para a sobrevivência. E as empresas que dela carecem, corre o risco de seguir o mesmo caminho da locomotiva a vapor, da carroça, ou seja desaparecer.

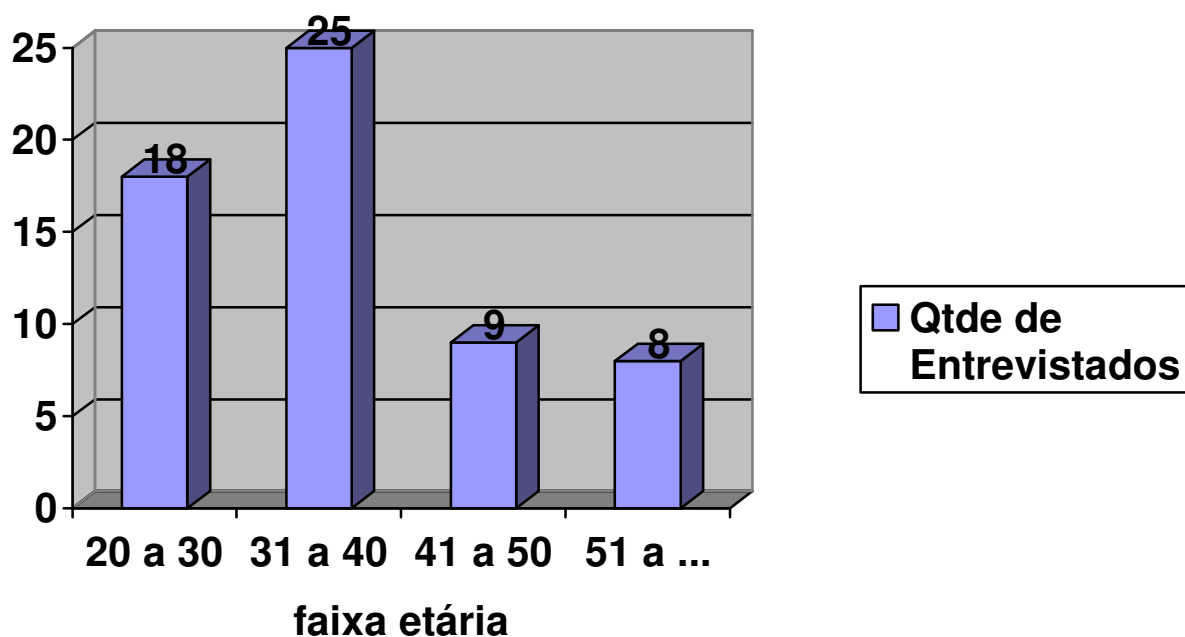
A satisfação do cliente ocorre quando uma empresa enfoca seus esforços em serviços de qualidade. Conforme vimos neste trabalho a atendimento de qualidade produz recompensas reais para a empresa como a fidelização e a lealdade dos clientes elevando a imagem da empresa. O cliente bem atendido volta à empresa muitas vezes porque conhece a sua qualidade, sabe que pode confiar nas pessoas que lá trabalham e sabem que receberão um serviço de qualidade.

O Banco do Brasil que oferece serviços de alta qualidade seguem princípios de total qualidade nos serviços prestados, os quais não se realizam por ações isoladas, mas, principalmente pelo estabelecimento de uma visão compartilhada pela alta administração e funcionários, e por uma eficiente comunicação interna e externa. Eliminando assim as barreiras no atendimento ao cliente.

A pesquisa foi realizada no período de 03 à 07 de setembro na sala de auto atendimento do Banco do Brasil de Jaguaruna com um montante de sessenta (60) clientes, que responderam perguntas referente a qualidade do atendimento desta agência.

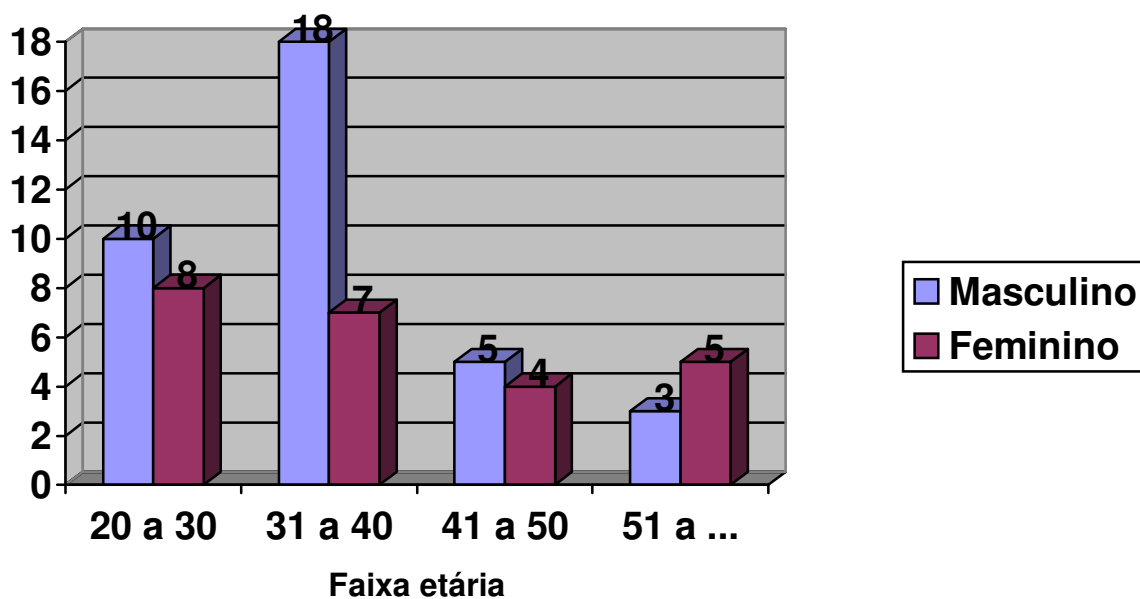
O resultado foi dividido pelas faixas etárias de 20 à 30 anos, de 31 à 40 anos, de 41 à 50 anos e com clientes acima de 50 anos, conforme o gráfico 1.

Gráfico 1 – Faixas de idade



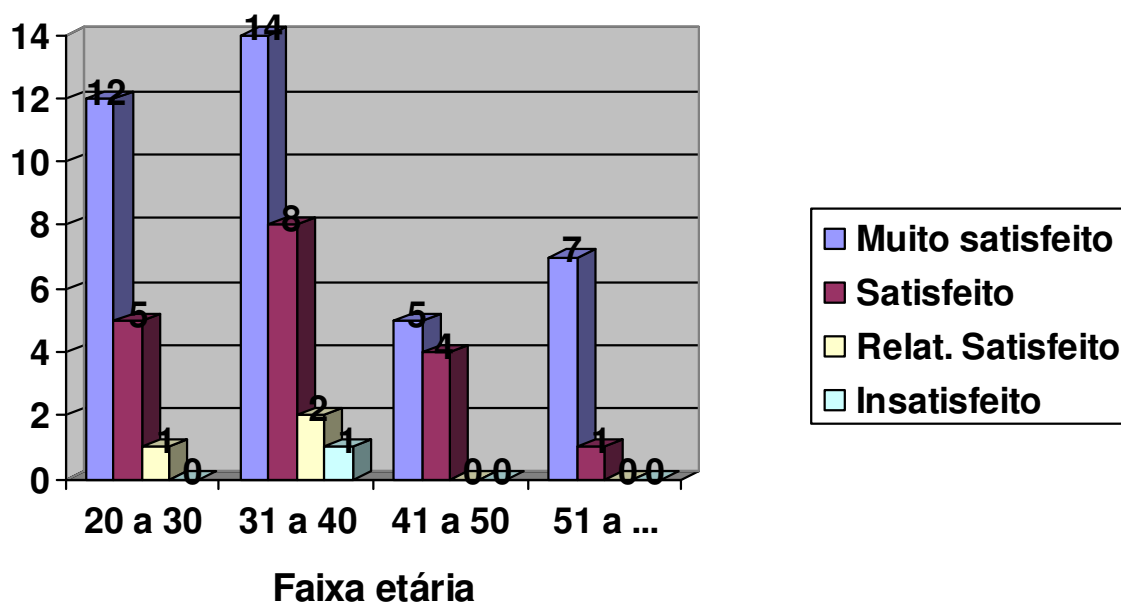
Como indica o Gráfico 2, a quantidade de 36 homens e 24 mulheres responderam a pesquisa neste período.

**PUBLICO ENTREVISTADO**  
**MASCULINO= 36 FEMININO= 24**



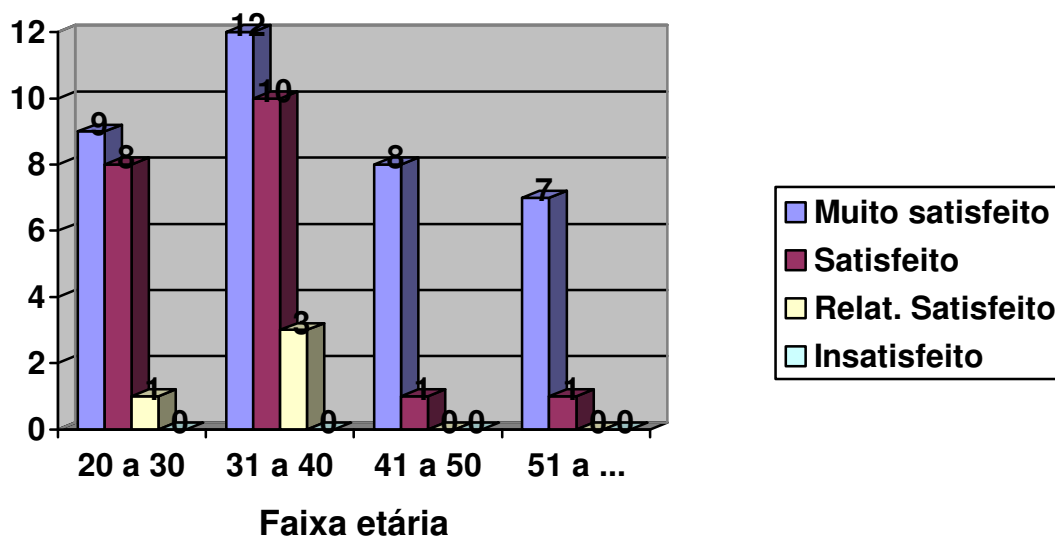
Quanto a pergunta “a” referente à CORTESIA dos funcionários no atendimento, 65% demonstraram estar muito satisfeitos, 31% satisfeitos, e os relativamente satisfeitos e insatisfeitos totalizaram 4% . Como indica o gráfico 3 :

#### RESPOSTAS ATRIBUIDAS A PERGUNTA “A” QUANTO A CORTESIA



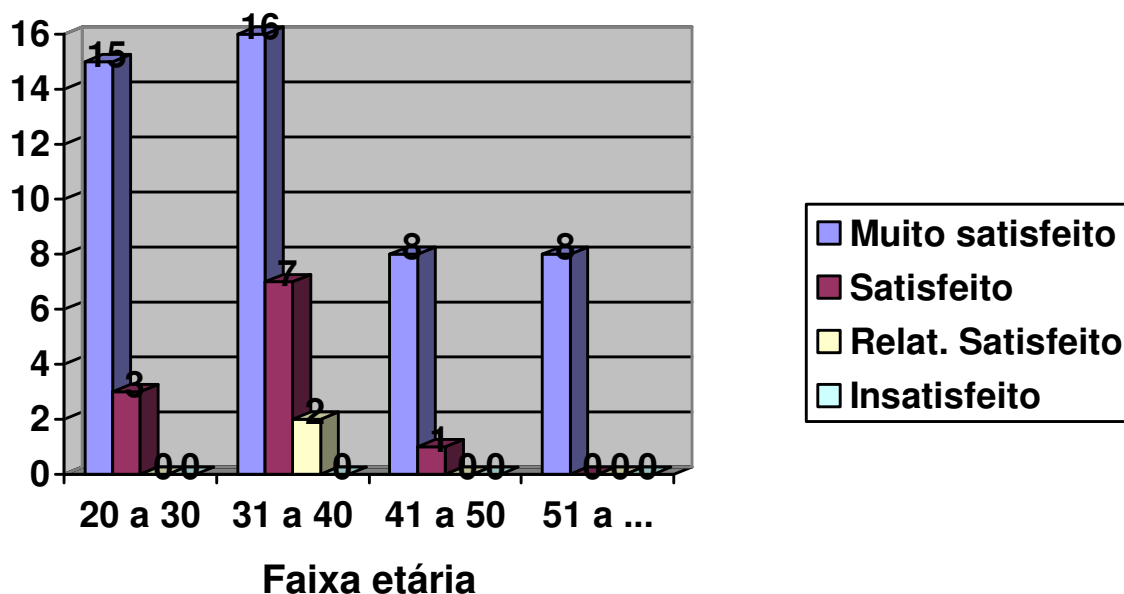
Quanto a pergunta “b” referente à FUNCIONALIDADE, 62% demonstraram estar muito satisfeitos com o atendimento quanto a este item, 33% satisfeitos e 5% relativamente satisfeitos. Não houve nenhum caso de insatisfeito neste quesito. Como indica o gráfico 4 abaixo :

#### RESPOSTAS ATRIBUIDAS A PERGUNTA “b” QUANTO A FUNCIONALIDADE.



Quanto a pergunta “C” referente à PRESTEZA dos funcionários, 78% estão muito satisfeitos, 18 % satisfeitos e 4% relativamente satisfeitos. Também não houve nenhuma resposta quanto a insatisfeito. Como indica o gráfico 5 abaixo :

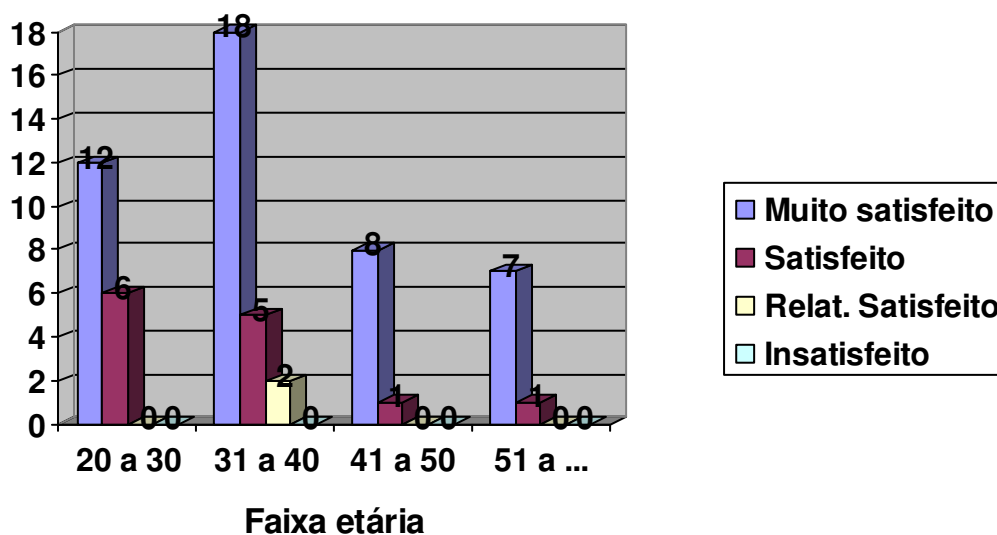
#### RESPOSTAS ATRIBUIDAS A PERGUNTA “C” QUANTO A PRESTEZA



Na pergunta “d” referente à **COMPETÊNCIA** dos funcionários, 75% demonstraram estar muito satisfeitos, 22% satisfeitos, 3% relativamente satisfeitos e nenhum insatisfeito.

Como indica o gráfico 6 abaixo :

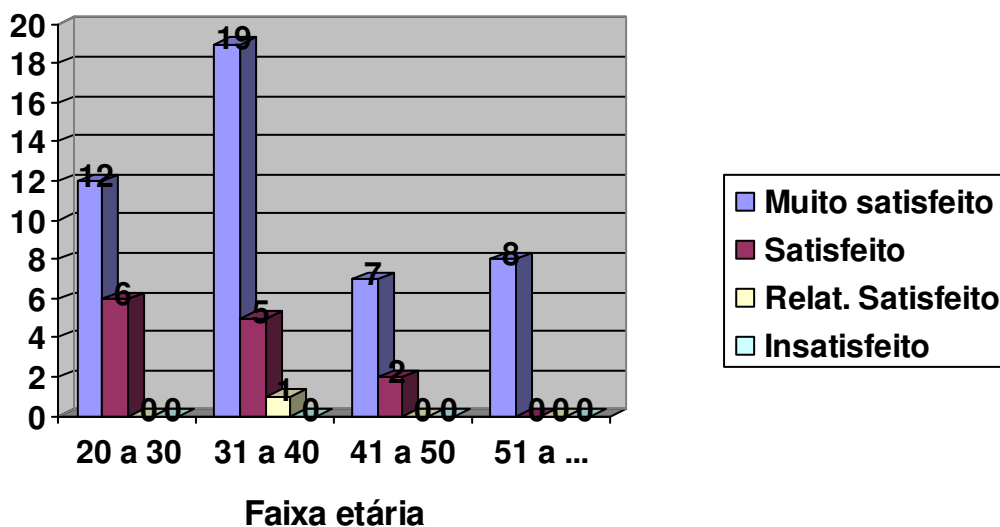
#### RESPOSTAS ATRIBUIDAS A PERGUNTA “D” QUANTO A COMPETENCIA



Na pergunta “e” referente à **ACESSIBILIDADE** dos funcionários, 76% demonstraram estar muito satisfeitos, 21% satisfeitos e 3% relativamente satisfeitos. Não teve também nenhum caso de insatisfeito. Como indica o gráfico 7 abaixo :

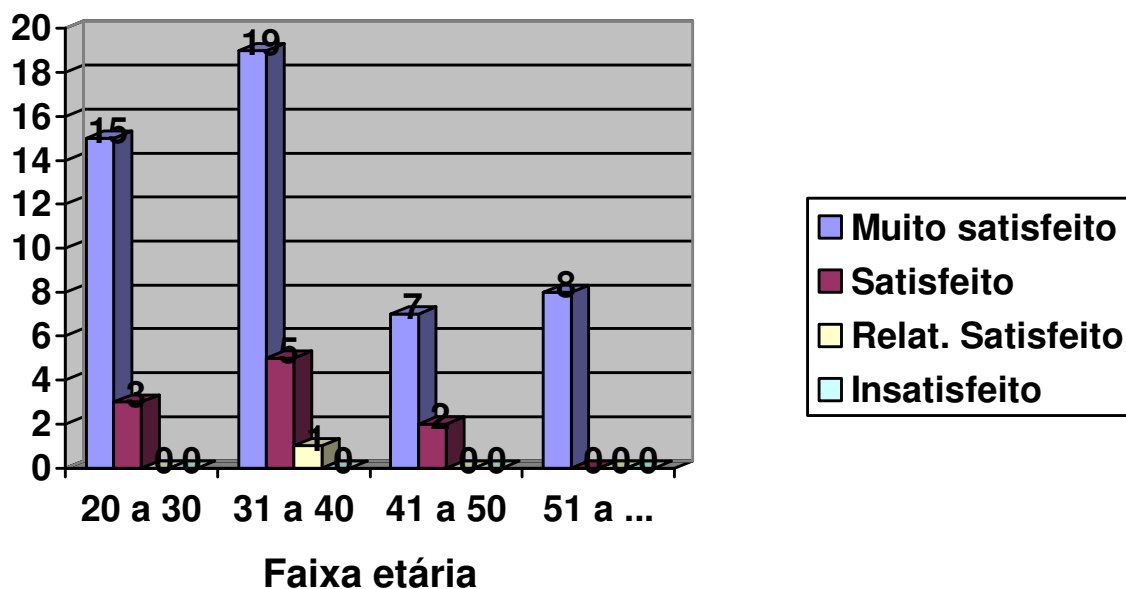
#### RESPOSTAS ATRIBUIDAS A PERGUNTA “E” QUANTO A ACESSIBILIDADE





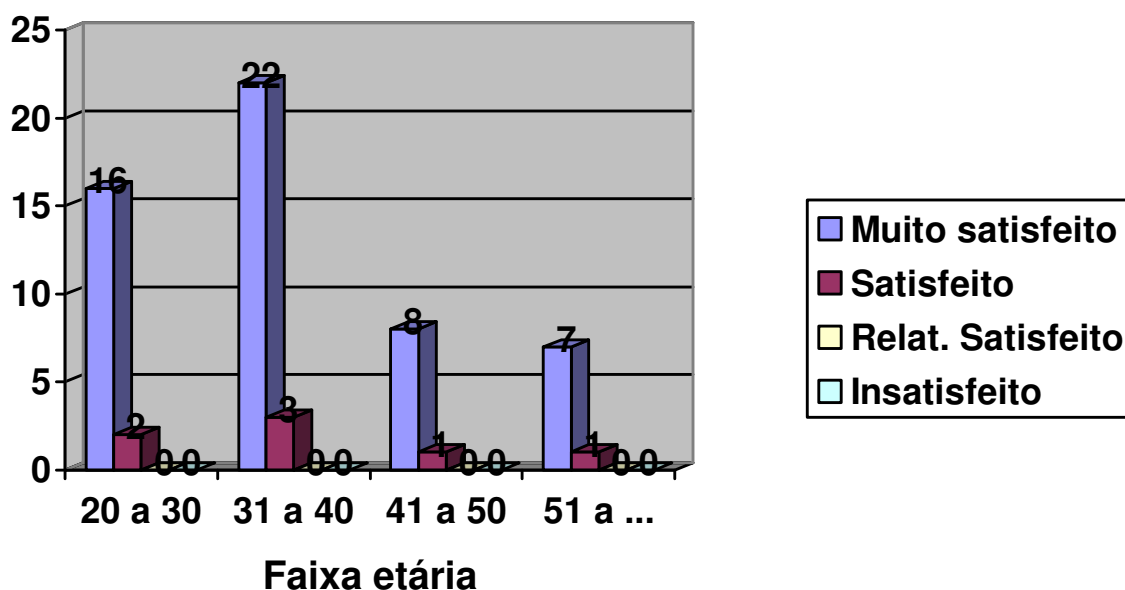
Quanto à CREDIBILIDADE dos funcionários na pergunta “f”, 81% estão muito satisfeitos, 16% satisfeitos e 3% relativamente satisfeitos. Não houve resposta de insatisfeitos. Como indica o gráfico 8 abaixo :

#### RESPOSTAS ATRIBUIDAS A PERGUNTA “F” QUANTO A CREDIBILIDADE



A pergunta “g” mediu o grau de satisfação geral no atendimento, onde 88% estão muito satisfeitos com o atendimento nesta agência, e 12% satisfeitos. Não houve nenhuma resposta quanto a relativamente satisfeito e insatisfeito. Como mostra o gráfico 9 abaixo :

#### RESPOSTAS ATRIBUIDAS QUANTO Á SATISFAÇÃO NO ATENDIMENTO



Alguns clientes, cerca de 50% dos entrevistados, se manifestaram quanto a pergunta “h” sobre o que consideram um atendimento de qualidade. A grande maioria colocou que um atendimento de qualidade é oferecer produtos de qualidade aliado a um atendimento prestativo, cortês e sobretudo atencioso. Pelas respostas dos entrevistados, o cliente demanda “atenção” de quem os atende no sentido da satisfação integral de suas necessidades.

Com a pesquisa, concluiu-se que o atendimento bancário oferecido no Banco do Brasil, na agência de Jaguaruna, vem demonstrando alto índice de qualidade, pois as respostas ficaram em torno de 97% no índice muito satisfeito e satisfeito. Fruto do atendimento de funcionários bem preparados e preocupados em atender de forma excelente

seus clientes. Cabe ainda, a referida agência trabalhar na busca de uma excelência ainda maior, tendo em vista ainda, um pequeno número de insatisfeitos quanto a cortesia, considerando este um quesito fácil de trabalhar pois depende exclusivamente da boa vontade de atender bem . Considerado um atributo pessoal do funcionário.

Os quesitos apresentados na pesquisa na qualidade do atendimento bancário, podem ser interpretados como oportunidades que o Banco não pode desprezar para continuar seu processo de excelência com as novas exigências do consumidor, tendo em vista um ambiente de negócios crescentemente competitivo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRITO, Jose Augusto A. **A Qualidade da Micro, Pequena e Média Empresa.**

Revista Inmetro, n. 2, abr., 1995.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Qualidade Total – Padronização de Empresas.** Belo

Horizonte : Fundação Cristiano Ottoni, 1992.

CHAUVEL, Alain Michel. **Parceria da Qualidade.** São Paulo: Quality Mark, 1993.

DELARETTI, Osmário. **Itens de Controle e Avaliação de Processos.** Belo Horizonte :

Fundação Cristiano, 1993.

JURAN, Joseph M. **Controle de Qualidade.** São Paulo: Makron Books, 1992.

KOTLER, Philip & ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing.** Rio de Janeiro:

Prentice Hall do Brasil , 1993.

LE BOEUF, Michel. **Conquistar Clientes.** 3ed., São Paulo: Harbra, 1999.

SAMPAIO, Roosevelt P. **A Qualidade na Educação.** Revista Atualidades em Educação,

Rio de Janeiro, 1998.

SCHOLTES, Peter R. **Times da Qualidade.** Rio de Janeiro: Quality Mark, 1992.

OLIVEIRA, Djalma P. Rebolças. **O Futuro da Empresa. 14 Etapas para chegar lá.**

Revista Mercado Global, ano XVI, n.78, maio de 1989.

WALLACE, Thomas F. **A Estratégia Voltada para o Cliente.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DENTON, Keith. **Qualidade em Serviços: O Atendimento como fator de Vantagem Competitiva.** São Paulo: Mc Graw Hill/ Makron, 1991.

FERREIRA, Rosemary Lopes. **Qualidade em Serviços : O Atendimento ao Cliente no Banco do Brasil.** São Paulo, 1998.

