

UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Escola de Administração
Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros

Autor: Gérson Frühauf

Grau de Satisfação dos Clientes com o Atendimento

Pomerode (SC)
2007

Autor: Gérson Frühauf

Grau de Satisfação dos Clientes com o Atendimento

Nota de Monografia:

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao programa De Pós-Graduação em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como Requisito parcial para a obtenção do De especialização em Administração.

Orientador: Prof. Walter Meucci Nique

Pomerode (SC)
2007

Autor: Gérson Frühauf

Grau de Satisfação dos clientes com o Atendimento

Material para consulta na homepage da Biblioteca Da escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, disponível em <http://biblioteca.ea.ufrgs.br/index.asp> / Normas para Apresentação de Trabalhos Acadêmicos.

Conceito final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr.

Prof. Dr.

Orientador – Prof. Dr. Walter Meucci Nique

Agradecimentos

Agradeço a todos os colegas que participaram deste curso, pela divisão de conhecimentos, aos Professores pelo ótimo trabalho que realizaram e ao Banco do Brasil S.A. que através de sua Universidade Corporativa-UNIBB, em parceria com a Universidade Federal do Rio Grande do Sul-UFRGS, viabilizaram a realização de mais este curso.

Resumo

Esta pesquisa tem como objetivo principal avaliar a satisfação dos clientes da Agência do Banco do Brasil S.A. de Pomerode (SC), quanto ao atendimento pessoal, atendimento telefônico e quanto aos produtos e serviços disponibilizados, via Central de atendimento telefônico, terminais de auto-atendimento e pela Internet. Como objetivos específicos, buscou identificar as causas das principais reclamações e sugerir ações que possam ajudar a solucionar os problemas levantados. Pesquisas de satisfação realizadas periodicamente, auxiliam as empresas na busca de informações que permitem a elaboração de estratégias de atuação quanto a melhoria dos serviços e produtos oferecidos e como consequência, satisfazer as expectativas de seus clientes. Esta pesquisa, foi realizada com clientes do segmento da carteira de “Clientes Exclusivos” da agência do Banco do Brasil S.A. de Pomerode (SC), que possui atualmente 489 clientes dos quais foram selecionados aleatoriamente 100 clientes, aos quais foram enviados um questionário com 11 questões objetivas e uma descritiva. Entre os principais resultados obtidos destacam-se: a Reclamação com a demora das filas para o atendimento nos caixas e a constatação de um grande número de clientes que não utilizam as ferramentas de auto-atendimento disponibilizadas pelo Banco.

Sumário

1 Introdução	7
1.1 Tema e Problema.....	8
1.2 Objetivos.....	8
1.3 Justificativa.....	9
2 Fundamentação Teórica	10
3 Metodologia	26
3.1 Etapas Observadas.....	26
3.1.1 Definição do Público (Amostra)	26
3.1.2 Elaboração do Questionário	26
3.1.3 Pré-teste do Questionário	27
4 Análise dos Resultados	28
5 Contribuições e Conclusões	35
Referências Bibliográficas	
Anexo I – Questionário	

1 – Introdução

A similaridade nos produtos e serviços oferecidos pelos bancos a seus clientes os leva a investir cada vez mais na capacitação, treinamento e desenvolvimento de seus funcionários, que é o que poderá gerar um diferencial na venda de produtos e serviços bancários. A prestação de um serviço depende de diversos fatores que não podem ser satisfatoriamente controlados pela empresa, como: habilidade dos consumidores de expressar suas próprias necessidades; habilidade e real interesse dos funcionários em satisfazer tais necessidades; presença (ou ausência) de outros clientes e demanda pelo serviço. Uma das repercussões desta característica dos serviços para o marketing é a necessidade de buscar uma forma de padronização dos serviços prestados. Por dependerem essencialmente das partes envolvidas, produtor e consumidor, acredita-se que ações devam ser voltadas tanto para o público externo como interno. Treinamento dos funcionários (em termos de conhecimento técnico e habilidades interpessoais) e instrução dos clientes sobre as características do serviço ou produto, são exemplos de medidas que podem auxiliar na redução da heterogeneidade.

Nas instituições bancárias, os riscos associados à variabilidade dos serviços vêm sendo sensivelmente reduzidos através da automação comercial. Caixas automáticos e Internet Banking permitem que os serviços sejam altamente padronizados, além de contribuírem para a conveniência do cliente.

A qualidade em serviços é definida por Giansesi e Correa(1996) como o “grau em que as expectativas do cliente são atendidas/excedidas por sua percepção do serviço prestado”. Kotler & Armstrong(1995) identificaram dois passos que as empresas podem dar em direção ao controle de qualidade dos serviços prestados:

- 1º) Investir numa boa seleção e treinamento de pessoal – A qualidade também depende das pessoas, pois os serviços não são produzidos e sim desempenhados. De nada adiantam equipamentos modernos e capacidade financeira para investimentos, se esses recursos não estiverem aliados à competência técnica dos profissionais; e
- 2º) Monitorar a satisfação do cliente, de modo que o mau serviço possa ser detectado e corrigido.

A identificação das necessidades dos clientes pode auxiliar a projetar serviços cujo desempenho atenda e satisfaça essas necessidades. Essa identificação pode ser feita através de pesquisas quantitativas e qualitativas, as quais devem ser periódicas, dado que expectativas e necessidades dos consumidores mudam ao longo do tempo.

1.1 - Tema e problema

O Tema escolhido para esta pesquisa é avaliar o grau satisfação dos clientes com o atendimento pessoal e telefônico recebido de funcionários da agência; com o atendimento recebido pela central de atendimento ao cliente via telefone e produtos e serviços oferecidos pelos terminais de auto-atendimento e/ou pela internet. A pesquisa foi delimitada para os clientes pessoa física, do segmento da carteira de “Clientes Exclusivos” da agência do banco do Brasil S.A. de Pomerode (SC), cujos dados foram buscados através de questionário com 11 questões objetivas e uma descritiva.

Como problema de pesquisa, o Trabalho busca avaliar o grau de satisfação dos clientes segmentados na carteira de “Clientes Exclusivos” da agência do Banco do Brasil S.A. de Pomerode (SC) e identificar as principais causas das reclamações desses clientes.

1.2 - Objetivos

Objetivo Geral: Avaliar a satisfação dos clientes Segmentados na Carteira de Clientes Exclusivos da Agência do Banco do Brasil S.A. de Pomerode (SC).

Objetivos específicos: Identificar pontos fortes e pontos fracos com relação ao atendimento prestado e a partir destes sugerir ações que possam auxiliar a agência no desenvolvimento de ações visando aumentar a satisfação dos seus clientes.

1.3 - Justificativa

A escolha do tema se justifica, pois, para que a empresa prospere é preciso que ela busque sempre satisfazer seus clientes, que são a principal razão da sua existência. Cliente satisfeito tende a ser fiel e sempre volta a fazer negócios com a empresa. Por isso a empresa deve realizar periodicamente pesquisas sobre o assunto, para se adequar às exigências dos consumidores, exigências estas, que mudam com o passar do tempo, pois novos produtos e serviços são lançados pelos concorrentes, bem como o acesso às informações torna-se cada vez mais fácil e ágil. Num ambiente como o mercado financeiro, onde quase todos os concorrentes oferecem praticamente os mesmos produtos e serviços a seus clientes, quem conseguir dispensar um atendimento de qualidade com profissionais bem treinados, certamente criará um diferencial competitivo que facilitará a manutenção dos atuais e também a conquista de novos clientes.

2 – Fundamentação Teórica

Os bancos comerciais e de investimentos, chamados casas bancárias, surgiram na Itália no século XII. Tinham como funções básicas o câmbio, a realização de empréstimos e o transporte de dinheiro. Atendiam monarcas, senhores feudais e comerciantes. O marco histórico da atividade bancária foi a criação do Banco da Inglaterra no século XVII. Esse banco foi responsável pela implementação do cheque e o recebimento de depósito à vista, servindo de modelo para os bancos europeus e brasileiros, (Weatherford, 2000).

O início das atividades bancárias no Brasil ocorre em 1808, com a criação do primeiro Banco do Brasil, que continua atuando no mercado financeiro até os dias de hoje, com o nome Banco do Brasil S.A., pelo então príncipe regente Dom João(Lopes e Rossetti,1980).

Até a metade do século XX os bancos ostentaram uma postura nobre, direcionada à elite social. O sistema bancário tinha um funcionamento primitivo e as agências operavam de maneira autônoma, com o gerente como o principal condutor dos negócios. O relacionamento estava intimamente ligado às características administrativas do gerente da agência (Brandão, 1995).

No período de 1930 a 1956, ocorreu no Brasil um processo de acumulação tipicamente capitalista, liderado pelo setor industrial, passando o setor bancário a comandar o sistema de financiamento. Mas a estrutura do sistema financeiro apresentava uma forte concentração em aplicações em títulos e valores mobiliários governamentais. Naquela época as taxas inflacionárias eram relativamente altas e os bancos adotaram como estratégia, a expansão da rede de agências visando o aumento dos lucros com a inflação. Operavam principalmente através da captação de depósitos à vista sem remuneração e concediam empréstimos a curto prazo com baixas margens de risco. Com isso a demanda de recursos por parte das indústrias, para a expansão e implantação, era suprida pelo Governo através de seu Banco Oficial de Investimento: O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social-**BNDES**.

A Partir da década de 60, o mercado passa a demandar financiamentos de maior prazo, devido ao crescimento do processo de industrialização e reformas introduzidas pelo governo no sistema monetário, tributário e financeiro. Entre as reformas estavam a criação de uma linha de crédito ao consumidor, financiamento à construção civil, um novo sistema de financiamento ao governo e novas modalidades de aplicações financeiras. Porém só os bancos públicos, como o Banco Nacional da Habitação, Banco do Brasil S.A e BNDES, continuaram oferecendo financiamentos de longo prazo, Já os bancos privados permaneceram operando de forma concentrada, oferecendo apenas empréstimos com prazos curtos, com baixo risco e financiando o Governo.

O movimento de expansão das agências bancárias, ocorrido nos anos 50, acabou provocando uma elevação dos custos operacionais do sistema bancário. Este aumento de custos pressionou mais tarde as taxas de juros praticadas pelos bancos. Diante desta situação, acrescida do controle governamental, através da Lei da Usura, lei esta regulamentada através do Decreto 22.262 de 1937, que limitava a taxa de juros sobre todas as transações financeiras ao máximo de 12% ao ano, a alternativa encontrada pelos bancos foi elevar suas tarifas sobre serviços. O Governo acreditava que a taxa de juros praticada pelos bancos era componente importante na determinação dos patamares inflacionários. Como os bancos não respeitavam o teto máximo determinado, o Governo em 1967, adotou uma série de medidas que acabaram incentivando o processo de fusões de bancos. A idéia era de que ocorreria economia de escala se houvesse concentração no setor bancário, os bancos diminuiriam seus custos e passariam a cobrar menores taxas de juros. As fusões ocorreram, mas as instituições financeiras de maior porte acabaram desenvolvendo um poder de mercado e conquistaram a capacidade de influenciar nas decisões das políticas econômicas nacionais. Já os Bancos de menor porte não se adaptaram a este novo contexto e foram engolidos pelos maiores através de fusões e incorporações. Os grandes bancos nacionais, como o Itaú e Bradesco, foram formados por meio de aquisições de outras instituições financeiras, ocorridas a partir dessa época (Lafis, 1999), estratégia esta ainda utilizada pelos mesmos até os dias de hoje.

Os anos de 1980 caracterizaram-se pela estagnação do sistema financeiro nacional, com a readaptação e reconfiguração do setor bancário. A fragilização do sistema se dá em parte pela ruptura do fluxo de capital externo. Os investimentos estrangeiros passaram a ter novas estratégias, voltando aos seus países por causa dos choques internacionais; da terceira revolução industrial; do segundo choque do petróleo e a forte elevação das taxas de juros internacionais trouxeram conseqüências desastrosas para o Brasil. A dívida brasileira torna-se insustentável, já que o país havia se endividado no período anterior com base num sistema de taxas de juros flutuantes pós-fixados. Esta fuga de capitais externos e a posterior falência do Estado, são elementos importantes para a compreensão do esgotamento da estrutura de financiamento. O esgotamento da fonte de financiamento externo mudou os rumos da política econômica e criou a necessidade de reavaliação do padrão de crescimento adotado até os anos de 1970. O déficit público passa a ser a principal preocupação do governo que começa a impor normas de controle no crédito interno. Fatores que contribuíram para a deterioração financeira do próprio setor público e para a aceleração da inflação. Com Isso, o setor público, como forma de garantir a cobertura das necessidades de financiamento, ampliou a colocação de títulos da dívida mobiliária e transformou-se novamente no principal tomador de recursos líquidos e ociosos das instituições e das empresas privadas superavitárias e em conseqüência elevando a dívida interna Brasileira (Gianesi e Corrêa, 1996).

A Manipulação da moeda indexada ao “Overnight”, que em inglês quer dizer “durante uma noite”, recurso utilizado para remunerar aplicações de um dia para outro em função dos altos índices de inflação da época, garantiu lucros elevados e ampliou o deslocamento dos recursos dos bancos privados em relação aos interesses regionais e empresariais, mantendo-os presos ao financiamento de giro da dívida pública, agravando as distorções anteriores do sistema financeiro nacional. O mercado cada vez mais passou a ser dominado por operações de curtíssimo prazo, com juros elevados, acirrando a animosidade da sociedade em geral e do setor industrial, que não tinha mais a sua disposição recursos a longos prazos com taxas de juros compatíveis aos retornos de suas atividades, gerando uma estagnação no setor (Gianesi e Corrêa, 1996).

Em função dos altos ganhos dos bancos com o sistema acima mencionado, estes passaram a serem vistos como um setor privilegiado, tornando-se alvo do governo para o aumento da arrecadação de impostos, através do aumento das alíquotas superiores às demais empresas. Lucros estes que na verdade eram auferidos com o financiamento da dívida pública cuja conta final era paga pelos contribuintes.

Apesar da situação favorável para os bancos, em 1985, o setor foi abalado pela falência de várias instituições importantes. Alguns bancos foram vendidos e incorporados e outros liquidados extrajudicialmente. Entretanto, os ganhos inflacionários continuaram proporcionando bons resultados à maior parte do setor, principalmente se comparados com as perdas provocadas pela inflação galopante sobre os segmentos comerciais e industriais.

Os lucros inflacionários foram golpeados pela primeira vez em 1986, com o congelamento de preços, que reduziu a inflação durante alguns meses. A redução dos “spreads” levou a maioria dos grandes bancos a reduzir despesas, fechando agências, a diminuindo o número de empregados e acelerando a automação dos serviços, pois até então, os ganhos provinham do financiamento da dívida pública e ganhos sobre a inflação. Como compensação à redução de “float”(ganhos auferidos com a remuneração de depósitos à vista e recursos em trânsito em ambiente de inflação alta), o governo autorizou a cobrança de tarifas sobre muitos serviços bancários, que até então não eram cobrados.

Apesar de os índices de inflação, em pouco tempo, terem voltado a subir, generalizou-se a idéia de que os bancos precisavam preocupar-se com antecedência para uma solução definitiva para o problema da inflação. Começou-se então a redução do número de agências e empregados, para assim as instituições financeiras estarem preparadas para enfrentar novos choques econômicos como o congelamento de preços praticado pelo governo em 1986 (Lafis, 1999).

A figura do banco múltiplo foi instituída pelo governo em 1988, através da resolução nº 1524 do Conselho Monetário Nacional, que deu aos intermediários financeiros, plenos poderes para operar sob forma de uma mesma denominação jurídica, diferentes carteiras de ativos, tais como: Banco Comercial, Banco de Investimento, Crédito Mobiliário, Financeiras, Distribuidores de Títulos e valores Mobiliários, etc... As agências bancárias passam a ser organizadas com base no conceito de unidades de negócios, operando em cada área com autonomia para atingir objetivos e clientes específicos.

Os anos de 1990 foram marcados pelos planos econômicos “ Collor e Real”. Estes Planos, fortemente alicerçados na luta contra a inflação e estabilização econômica, introduziram diversas medidas de cunho monetário e fiscal, restringiram a atuação e a lucratividade dos bancos, e diminuíram conseqüentemente, as oportunidades aos consumidores finais.

Para compensar a baixa rentabilidade com a queda da inflação e maior exigibilidade dos depósitos compulsórios, os bancos ampliaram o leque de tarifas, com a autorização do Banco Central. Para reduzir os custos, os bancos aumentaram o processo de automação, reduziram o número de agências e funcionários. Criaram também novos produtos e serviços e buscaram ampliar a base de clientes. Outra estratégia que continuou sendo utilizada foi a de fusões e aquisições de outras instituições financeiras que serviam para o aumento de pontos de atendimento e da base de clientes (Lafis, 1999).

A internalização dos sistema financeiro é uma das principais características do processo de globalização. Isso faz com que as decisões sejam tomadas em tempos cada vez menores e a informação seja variável determinante desse processo. Catalogando, arquivando e processando informações, os bancos tem a função de identificar as possibilidades de intermediação financeira e da prestação de serviços para seus clientes. Para isso é importante não só a facilidade de acesso às informações como a capacidade de disponibilizá-las a seus clientes em curto espaço de tempo (DIEESE, 1997a).

O atendimento é muito valorizado pelo cliente. Carlzon (1994), utilizou a expressão “momento da verdade” para referenciar cada instante em que o cliente faz contato com uma empresa e a partir daí, ele forma uma opinião sobre a qualidade dos serviços prestados. Albrecht e Zemke (2002) completaram esse conceito afirmando que a prestação de serviços envolve componentes visíveis e invisíveis. Quando um consumidor entra em uma agência bancária em busca de um serviço ou financiamento, ele tem a oportunidade de observar as instalações, a limpeza, a clareza da sinalização e, além disso, a forma de se vestir dos funcionários, a educação e o tipo de atendimento prestado. Esses componentes ambientais, informacionais e sensoriais de algum modo influenciarão a sua avaliação sobre a qualidade do serviço ou atendimento prestado. Ao ser atendido, os procedimentos interpessoais e financeiros são avaliados, como o tempo de espera, as taxas, as condições de pagamento e além disso, a capacidade do funcionário para apresentar uma adequada solução para o seu problema. Todos esses componentes visíveis, irão compor a base para a formação do conceito do consumidor sobre o banco. A rede de computadores e sistemas que apóiam a prestação de serviços (que não são visíveis para o cliente), exercem pouca influência na formação desse conceito.

Atualmente a preocupação dos bancos, assim como de outras empresas, volta-se à conquista e principalmente à manutenção de clientes. Assim, atender as expectativas de seus clientes e satisfazê-los faz parte das estratégias utilizadas pelos bancos e empresas em geral. Nesse contexto, os bancos e empresas estão investindo muito no atendimento via canais alternativos que ficam praticamente 24 horas por dia disponíveis a seus clientes, como as centrais de atendimento via telefone e internet. Através destes canais os clientes podem adquirir diversos produtos e serviços sem sair de casa. Pesquisas sobre a satisfação sobre produtos e serviços vendidos, também já fazem parte do dia a dia das empresas. Albrecht (2000), afirma que a maioria das reclamações dos clientes estão restritas a um pequeno grupo de categorias e devem ser alvo de constante verificação:

1 – Apatia: atitude de pouco caso por parte do responsável pelo contato com o cliente;

- 2 – Dispensa: pressa em concluir o atendimento;
- 3 – Frieza: hostilidade, desatenção ou impaciência com o cliente;
- 4 – Condescendência: Considerar o cliente incapaz para certas coisas;
- 5 – Automatizmo: todo cliente é colocado no mesmo nível;
- 6 – Livro de regras: Normas colocadas acima da satisfação dos clientes; e
- 7 – Passeio: pedir para o cliente contatar outras áreas da empresa.

A qualidade em serviços surge ao longo do processo da apresentação, que geralmente ocorre no encontro entre um cliente e um funcionário da linha de frente (Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2000).

A satisfação do cliente com a qualidade do produto ou serviço pode ser definida pela comparação da percepção do serviço prestado com a expectativa do serviço desejado. Quando se excede a expectativa, o serviço é percebido como de qualidade excepcional e também como uma agradável surpresa. Quando, no entanto, não se atendem as expectativas, a qualidade do serviço passa a ser inaceitável. Já quando se confirmam as expectativas pela percepção do serviço, a qualidade é satisfatória. Essas expectativas derivam de várias fontes, entre elas, a propaganda boca a boca, necessidades pessoais, publicidade e propaganda paga. As dimensões pela qualidade dos serviços foram identificadas por pesquisadores de Marketing no estudo de várias categorias de serviços, como, reparo de eletrodomésticos, serviços bancários, telefonia de longa distância, corretoras de seguros e companhias de cartão de crédito. Foram identificadas as cinco primeiras dimensões que os clientes utilizam para julgar a qualidades dos serviços, que são: confiabilidade, responsabilidade, segurança, empatia e tangibilidade, listadas em ordem decrescente de importância. Medir a qualidade dos serviços é um desafio pois a satisfação dos clientes é determinada por muitos fatores intangíveis. Ao contrário de um produto com características físicas que podem ser objetivamente mensuradas, a qualidade em serviços contém muitas características psicológicas. Além disso, a qualidade em serviços frequentemente estende-se além de um encontro imediato. Isso quer dizer que nem sempre o cliente satisfaz suas dúvidas ao primeiro contato e que ao retornar, as cinco dimensões acima mencionadas são fundamentais para cativar, satisfazer e fidelizar o cliente (Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2000).

Conforme (Zeithaml e Bitner, 2003) deve-se dar também atenção as habilidades interpessoais dos funcionários, uma vez que é nos contatos com o cliente, também chamados de momentos da verdade, que as empresas podem se diferenciar e obter vantagens em relação aos serviços dos concorrentes. Por depender essencialmente das partes envolvidas, as empresas encontram dificuldades em padronizar suas ofertas, o que exige um grande investimento em treinamento e capacitações dos funcionários, quanto às suas habilidades técnicas. Destaca-se no entanto, que os avanços realizados em tecnologia da Informação, permitem hoje, que muitos serviços sejam desempenhados por máquinas e computadores, como no caso de um caixa automático, ou seja, terminal de auto-atendimento dos bancos, onde nenhum contato físico ocorre durante o atendimento. Mesmo assim a inseparabilidade ocorre, pois o serviço somente pode se realizado através da interação entre produtor e consumidor.

A chave para atingir a qualidade em serviços está em atingir ou superar as expectativas de qualidade que os clientes desejam. Na qualidade em serviços é definido o “grau em que as expectativas do cliente são atendidas/excedidas por sua percepção do serviço prestado” (Gianesi e Correa, 1996). Kotler e Armstrong (1995), descrevem dois passos que as empresas podem dar em direção ao controle de qualidade dos serviços prestados :

1º) Investir numa boa seleção e treinamento de pessoal – A qualidade também depende das pessoas, pois os serviços não são produzidos e sim desempenhados. De nada adiantam equipamentos modernos e capacidade financeira para investimentos, se esses recursos não estiverem aliados à competência técnica dos profissionais;

2º) Monitorar a satisfação do cliente, de modo que o mau serviço possa ser detectado e corrigido. A identificação das necessidades dos clientes pode auxiliar a projetar serviços cujo desempenho atenda e satisfaça essas necessidades. Essa identificação pode ser através de pesquisas quantitativas e qualitativas, as quais devem ser periódicas, dado que expectativas e necessidades dos consumidores mudam ao longo do tempo. Identificar os critérios segundo os quais os clientes avaliam os serviços é também uma forma de compreender melhor as expectativas dos mesmos.

Os critérios de avaliação refletem os fatores que determinam a satisfação do cliente ou, em outras palavras, a qualidade da prestação do serviço.

Gianesi e Correa (1996) descrevem um conjunto de critérios para avaliação da qualidade dos serviços:

- 1 - Consistência: Conformidade com a experiência anterior; ausência de variabilidade no resultado do processo;
 - 2 - Competência: habilidade e conhecimento para executar o serviço. Relaciona-se com as necessidades “técnicas” dos consumidores;
 - 3 - Velocidade de atendimento: prontidão da empresa e seus funcionários em prestar o serviço. Relaciona-se com o tempo de espera (real ou percebido);
 - 4 - Atendimento/atmosfera: atenção personalizada ao cliente; boa comunicação; cortesia; ambiente;
 - 5 - Flexibilidade: ser capaz de mudar e adaptar a operação, devido a mudanças nas necessidades dos clientes, no processo ou no suprimento de recursos;
- Credibilidade/segurança: baixa percepção de
- 6 - risco; habilidade de transmitir confiança;
 - 7 - Acesso: facilidade de contato e acesso; localização conveniente; horas de operação;
 - 8 - Tangíveis: qualidade e/ou aparência de qualquer evidência física (bens facilitadores, equipamentos, instalações, pessoal, outros consumidores);
 - 9 - Custo: fornecer serviço de baixo custo.

Os diversos fatores listados acima podem ter diferentes pesos na avaliação do cliente. A determinação destes pesos determina a prioridade que o sistema de serviço deve dar aos diferentes atributos. Cabe salientar, no entanto, que esses valores não são universais. Não se podem priorizar os atributos sem que se realize algum tipo de pesquisa com os clientes de determinado segmento, sob o risco de cometer equívocos. Cada segmento, cada empresa, cada unidade de negócio trata com diferentes públicos, o que significa que obterão diferentes resultados ao estudar o comportamento de seus compradores.

Em função dos atributos que contribuem para a percepção da qualidade dos serviços prestados, os tradicionais 4Ps que compõem o composto de marketing – Produto, Preço, Praça e Promoção – são complementados por três novos, formando os 7Ps do Marketing de serviços (Gianesi & Corrêa, 1996). Os três novos Ps que devem ser estrategicamente administrados são:

Processo: envolve a prestação do serviço em si, onde produção e consumo se confundem. As percepções que os consumidores criam a partir dessas interações são de vital importância para a empresa, pois delas dependem a avaliação geral do consumidor quanto a qualidade do serviço prestado;

Pessoas: as pessoas são os elementos mais importantes de um serviço pois delas dependem a performance do serviço prestado. As empresas prestadoras de serviços, cientes do quanto o elemento humano agrega valor a experiência do cliente, cada vez mais investem em treinamento, em técnicas de venda pessoal e serviços ao cliente; e

Evidências Físicas (em inglês *physical evidence*): incluem todos os elementos que fazem parte do ambiente físico em que o serviço é prestado, como aspectos estéticos e essencialmente visuais (por exemplo, layout e decoração) e aqueles elementos que envolvem os sentidos como: aroma, iluminação, temperatura e música. A qualidade tanto de um produto como de um serviço pode ser inferida, antes mesmo que o consumo ocorra, a partir dessas propriedades físicas. Num cinema, por exemplo, as pessoas tenderiam a olhar para as poltronas e verificar se são confortáveis; para os carpetes e verificar se estão conservados; se a temperatura está agradável; se as demais pessoas que frequentam o lugar possuem uma boa aparência, etc. Assim, formariam uma opinião quanto à qualidade do serviço que está sendo prestado, podendo esta percepção influenciar sua decisão no momento da escolha, bem como na intenção de retorno e recomendação da empresa/marca avaliada.

Serviços Financeiros, segundo Ehrlich e Fanelli (2004), não são produtos nem serviços puros, mas um conjunto de atividades que mistura elementos tanto de um como de outro. Podemos pensar em serviços financeiros como produtos à medida que:

- diferentemente de serviços, sua produção pode ser separada de seu consumo (um tipo de aplicação financeira é “produzida antes de seu efetivo consumo”);
- O consumidor não precisa estar fisicamente presente no banco para usufruir os produtos (uma conta corrente ou aplicação financeira pode ser movimentada sem a presença do cliente no banco, através da Internet e dos caixas eletrônicos);
- As ofertas não são perecíveis (cartão de crédito ou débito, por exemplo) e ainda podem ter seus atributos ajustados (tarifas) para adequar-se às expectativas dos consumidores;
- Enquanto alguns serviços financeiros podem ser individualizados, outros podem ser produzidos em massa, da mesma forma que produtos físicos (apólices de seguro, contas salário e contas universitárias).

Por outro lado, podemos pensar nos serviços financeiros como serviços, uma vez que a principal característica desse tipo de oferta: a intangibilidade. Uma conta poupança, por exemplo, apesar de “produzida” antes de seu consumo, não pode ser tocada nem mesmo examinada com qualquer outro sentido humano. Ainda, os serviços financeiros apresentam outras características que podem identificá-los como serviços:

- Custos de início de um novo negócio com o cliente são baixos, pois não envolvem processo de manufatura, estocagem ou distribuição;
- Lançamentos de novos produtos exigem um tempo menor, sendo quase imediato o espaço de tempo entre a geração de idéia e o efetivo lançamento de um novo produto financeiro (não exigem investimentos em pesquisa e desenvolvimento e engenharia de produto como os produtos manufaturados) Devido às duas características anteriores, as barreiras à entrada e imitação dos concorrentes são baixas. Enquanto um produto pode desfrutar de um período de exclusividade (podendo até mesmo ser patenteado ou registrado), serviços financeiros são pouco protegidos. Por serem facilmente copiados pelos concorrentes, os produtos financeiros são, em grande parte, pouco diferenciados entre os diferentes “players”. Isso exige que todo o investimento voltado para a geração de valor para o cliente seja realizado em outros elementos da oferta e não do produto em si.

E é justamente quando o serviço financeiro é visto como um serviço – como um conjunto de ações, processos e atuações e não um produto físico – que a busca por estratégias de diferenciação podem se tornar mais eficiente e eficaz.

É através do gerenciamento das ações de marketing que as empresas, não só as instituições financeiras, conseguem gerenciar um melhor relacionamento com o cliente e com os demais públicos de interesse. Para tanto, gerenciar a qualidade dos serviços prestados passa a ser um dos maiores desafios, pois depende essencialmente das pessoas que interagem com os clientes. Ao mesmo tempo que são elementos fundamentais no processo de geração de valor, essas mesmas pessoas podem destruir todo um esforço de posicionamento e diferenciação à medida que não correspondem às expectativas dos clientes, não proporcionam o atendimento adequado ou simplesmente não apresentam habilidades interpessoais.

A segmentação em grupos distintos de clientes, (Ehrlich e Fanelli, 2004) baseado em características homogêneas, que permite às organizações identificar os segmentos de mercado com o qual pretende atuar e direcionar os esforços de marketing de maneira mais eficiente para entendê-los e melhor atendê-los, gera os seguintes benefícios:

- Melhor aproveitamento dos esforços de comunicação, pois permite identificar a mídia que melhor alcance o público-alvo;
- Maior retorno sobre os investimentos de marketing, pois focaliza os recursos para os grupos de clientes que possuem interesse e capacidade de adquirir os produtos ofertados; e
- Elaboração de produtos que levem em consideração as expectativas de necessidades do segmento-alvo.

As instituições financeiras, por enfrentarem uma realidade muito heterogênea no que se refere a clientes, não podem servir a todos com um mesmo produto ou serviço. Conhecer as características dos clientes bem como suas necessidades e expectativas quanto aos serviços adquiridos podem ser bases importantes para segmentação. A grande maioria das empresas utiliza informações demográficas – por serem facilmente acessadas – para segmentar seus mercados.

No entanto, como sugere Ehrlich e Fanelli (2004), segmentações mais sofisticadas envolvem técnicas também mais sofisticadas de coleta e análise de dados sobre o mercado consumidor.

Posicionamento: Estratégias de posicionamento têm por objetivo consolidar a imagem da instituição financeira e de seus produtos e serviços junto ao público consumidor. Mais do que isso, devem determinar como a instituição pretende ser vista e lembrada em relação aos seus concorrentes. O grande desafio do marketing de serviços financeiros quanto ao posicionamento é determinar um conjunto de associações que apresentem forte significado e que sejam suficientemente marcantes a ponto de integrarem fatores diferenciadores.

Kotler e Armstrong (1995) exemplificam as práticas a serem adotadas por um banco que pretende se posicionar como uma instituição ágil e rápida no atendimento se seus clientes: Um banco que queira transmitir a idéia de que seu serviço é rápido e eficiente deve tornar seu posicionamento estratégico tangível em todos os pontos de contato com o consumidor.

22

O local físico do banco deve sugerir serviços rápidos e eficientes: seu interior e exterior devem ter linhas harmoniosas, o fluxo de pessoas deve ser cuidadosamente planejado, as filas de espera devem ser curtas e a música de fundo deve ser leve e otimista. Seus funcionários devem estar sempre ocupados e corretamente vestidos. O equipamento – computadores, copiadoras, mesas – deve ter uma aparência moderna. Sua propaganda e outros tipos de comunicação devem indicar eficiência, com designs limpos e simples, e palavras e fotos cuidadosamente escolhidas para comunicar o posicionamento do banco. Devem ser escolhidos um nome e símbolo para seus serviços sugerindo rapidez e eficiência. Os preços dos vários serviços do banco devem ser divulgados de forma simples e clara.

Tanto Xavier (1992) como Ehrlich e Fanelli (2004) concordam que existem diferentes maneiras das instituições bancárias buscarem a diferenciação e um posicionamento eficaz.

Alguns pontos serão mais tangíveis e facilmente percebidos pelos clientes, como os preços, taxas e tarifas praticadas e a própria ambientação do banco. A esses aspectos “materiais” somam-se àqueles mais subjetivos, como a qualidade dos serviços, a habilidade dos funcionários em resolver os problemas do cliente, o valor percebido e recebido, o aconselhamento, a conveniência, a tolerância, o zelo, o dinamismo e a competência em servir o cliente.

Paiva (2004), ao desenvolver uma escala para mensuração do valor percebido pelos clientes (pessoa física) no varejo bancário brasileiro, identificou 10 conjuntos de tributos relevantes:

- 1) Comunicação: os bancos devem utilizar uma linguagem compreensível em todos os canais de contato com o cliente, supri-lo de informações relevantes e buscar ouvir sua opinião sobre os produtos, serviços e atendimento da instituição;
- 2) Marca: percepção subjetiva positiva do banco pelo cliente, que faz com que ele se sinta confiante na perenidade do banco e motivado a preservar o relacionamento negocial, levando em consideração o que ele representa para a sociedade;
- 3) Confiabilidade: confiança percebida pelo cliente em relação ao banco quanto à honestidade no cumprimento das transações com ele realizadas, seja por intermédio dos funcionários, como pelos meios físicos e eletrônicos;
- 4) Custo-benefício: relação custo-benefício percebida como positiva para o cliente, como relação ao preço pago na utilização de produtos e serviços e remuneração dos investimentos;
- 5) Conveniência: facilidade de acessar e efetivar transações com o banco;
- 6) Prontidão da resposta: rapidez nos contatos e na realização de transações como o banco;
- 7) Personalização: tratar o cliente de forma individualizada, conhecendo suas preferências e considerando em todas as transações todo o período de relacionamento e negócios mantidos com o banco;
- 8) Postura funcional: respeito, cortesia, interesse e competência dos funcionários no relacionamento com o cliente, fortalecendo seus laços com o banco;
- 9) Benevolência: adotar práticas que respeitem e favoreçam as preferências do cliente, acima dos interesses do banco; e

10) Instalações físicas: ambientes físicos em que o cliente se sinta à vontade, ambientado e seguro quanto à sua integridade física.

Salienta-se que nenhuma organização tem condições de ser e oferecer tudo para todos. Além disso, quando discutida a importância da segmentação, apontou-se para o fato de que diferentes clientes valorizam diferentes pacotes de benefícios. Caberá ao banco desenvolver estratégias de posicionamento e diferenciação focando aqueles atributos dos serviços e produtos financeiros que são efetivamente valorizados pelo seu(s) público(s)-alvo. Nesse sentido, a pesquisa de mercado passa a ser de grande valia para as instituições financeiras. Verificando junto aos clientes quais suas expectativas em relação à instituição e como eles a percebem quando comparados a seus principais concorrentes, esta poderá investir recursos para fortalecer sua imagem ou reposicioná-la (no caso de associações e sentimentos negativos percebidos pelos clientes). A indústria bancária sempre se viu reprimida em função do limite de horas de trabalho e pela dependência do contato humano. Isso começou a mudar à medida que novos serviços passaram a ser disponibilizados, como atendimento telefônico e caixas automáticos, que estenderam seus horários e ampliaram seus mercados. Analisando especificamente o caso dos caixas automáticos, as instituições passaram a disponibilizar seus serviços 24 horas por dia sem a necessidade de pessoal todo esse período. Ainda, puderam expandir geograficamente sem a abertura de novas filiais através da instalação de caixas automáticos em shopping centers, lojas de conveniência e outros estabelecimentos (Ehrlich & Fanelli, 2004). A redução de custos dos serviços ao cliente (em termos de mão-de-obra e instalações) foi importantíssima para a competitividade das instituições financeiras durante a década de 90, que ao mesmo tempo aumentaram a satisfação dos clientes (que apesar de relutantes a aderiram à mudança perceberam a economia de tempo e conveniência dos serviços de auto-atendimento). Essas mesmas vantagens são maximizadas, tanto para a instituição financeira como para os clientes, através dos serviços disponibilizados via Internet, tornando-se importante ferramenta para o fortalecimento e construção da marca, bem como para o gerenciamento do relacionamento com os clientes.

E para obter todas essas vantagens Ehrlich & Fanelli, (2004) sugerem sete diferentes funções para o uso do website pelas instituições financeiras:

- 1 - fornecer informações sobre a organização;
- 2 - Educar os consumidores para o uso de serviços e produtos financeiros;
- 3 - Disponibilizar serviços aos clientes;
- 4 - Dar suporte aos gerentes de conta;
- 5 - Oferecer conveniência aos clientes ao permitir transações;
- 6 - Estreitar relacionamento com o cliente; e
- 7 - Prospectar novos clientes.

Em alguns segmentos da indústria de produtos e serviços financeiros é difícil pensar em clientes trocando com frequência em um curto espaço de tempo a empresa que lhe presta o serviço. No caso de financiamentos e empréstimos de longo prazo, os clientes estão comprometidos com a instituição financeira de forma que mesmo estando insatisfeitos eles permanecerão leais. Mas há evidência de que os consumidores que possuem maior liberdade no relacionamento – quando possuem apenas uma conta de poupança ou corrente, por exemplo – tendem a evitar a mudança mesmo quando recebem uma oferta melhor de outra instituição. Os custos de mudança, que podem ser tanto financeiros, como psicológicos e afetivos, podem ser maiores que os benefícios da mudança.

Mas isso não significa que as instituições financeiras possam ignorar os clientes. Apesar de o risco ser menor, ele existe. Ainda, segundo Ehrlich & Fanelli, (2004), Muitas organizações, ao invés de priorizar investimentos na captação de novos clientes, deveriam estar tomando iniciativas para melhorar seus relacionamentos com a base de clientes atuais, incrementando as vendas e, dessa forma, aumentando a lucratividade individual.

3 – Metodologia:

Pesquisa quantitativa, utilizando o método Survey, que é o indicado para pesquisas que descrevem, a partir de dados quantitativos, fenômenos que ocorrem em uma população de interesse. Segundo Bussab e Morentin(2002), emprega-se questionários para coletar os dados junto a uma fração representativa da população – a amostra (quando se trata de coletar dados junto a pessoas).

A escolha do tema e a Empresa para realização da pesquisa foi sugerida pela organização do MBA, já que a empresa é, ao mesmo tempo, patrocinadora do curso e local de trabalho do autor. Por isso a escolha da agência do Banco do Brasil S.A. da cidade de Pomerode (SC), delimitada aos clientes encarteirados na carteira de clientes pessoas físicas exclusivos.

O Banco do Brasil realiza pesquisas de satisfação dos clientes de forma estimulada e constante, nos terminais de auto-atendimento e também realiza uma pesquisa anual com empresa contratada para esta finalidade. Como vimos na fundamentação teórica, é preciso buscar sempre a superação das expectativas dos clientes e por isso as pesquisas de satisfação são tão importantes, pois delas a empresa pode conseguir informações para correção de possíveis falhas e implementação de melhorias quanto ao atendimento, visando atingir a satisfação do cliente.

3.1 - Etapas observadas

3.1.1 - Definição do público (Amostra): Os clientes Pessoa Física, segmentados como Exclusivos, são clientes que na maioria possuem contas em mais de um Banco, em função de seus recursos e potencial de negócios. São portanto, muito assediados e merecem uma atenção especial. A Agência do Banco do Brasil S.A. de Pomerode (SC) possui 509 clientes segmentados nesta carteira dos quais foram selecionados aleatoriamente, através de sorteio, 100 clientes, aos quais foi enviado o questionário, instrumento utilizado para a coleta de dados da presente pesquisa;

3.1.2 - Elaboração do questionário: O questionário utilizado nesta pesquisa, é uma adaptação de questionários já aplicados em pesquisas de satisfação de clientes.

3.1.3 - Pré-teste do questionário: Antes de ser remetido aos respondentes sorteados, o questionário foi respondido por cinco clientes voluntários, na própria agência, sob supervisão do Autor, com vista a identificar eventuais erros e ou dificuldade de interpretação. Praticamente não houve erros e as dificuldades de interpretação foram mínimas, sendo então, o questionário considerado aprovado.

4 - Análise dos Resultados

A população utilizada para a pesquisa, foram os clientes segmentados na carteira de clientes exclusivos da Agência do Banco do Brasil S.A. de Pomerode (SC), que possui atualmente 489 (quatrocentos e oitenta e nove) clientes. Destes foram selecionados aleatoriamente 100 (cem) clientes aos quais foram enviados o questionário acima. Foram respondidos e devolvidos 38 questionários o que corresponde a 38% da amostra. Um dos limitadores desta pesquisa foi o fato de que os clientes não precisavam se identificar e o questionário poderia ser entregue na agência para qualquer funcionário, para assim, garantir o anonimato. Porém, desta forma não foi possível fazer um controle de quem respondeu ou não o questionário.

Foi realizada uma pesquisa quantitativa, utilizando-se o método Survey, que é o método indicado para pesquisas que descrevem, a partir de dados quantitativos, fenômenos que ocorrem em uma população de interesse. Para a análise e mensuração dos dados coletados, foi utilizada a Média, que é a medida de localização do centro da amostra, que permitiu apurar o grau de satisfação dos clientes pesquisados.

Antes das questões da pesquisa, foi solicitado aos pesquisados, que indicassem sua faixa etária, que era: 1) até 25 anos; 2) de 26 a 35 anos; de 36 a 45 anos e os com mais de 46 anos. Apenas 3,7% dos pesquisados estavam na faixa de até 25 anos, o que é justificável, pois, uma das condições para o cliente ser segmentado na carteira de clientes exclusivos é possuir renda mensal acima dos R\$ 2.000,00 por mês, já que a maioria nesta faixa etária está iniciando sua vida profissional. Os da faixa etária dos 26 aos 35 anos representaram 18,52% do total da amostra; já na faixa etária dos 36 aos 45 anos de idade representaram 33,33% e os da faixa etária acima de 46 anos de idade representaram 44,45% do total da amostra.

A 1ª questão da pesquisa: **As explicações sobre produtos e serviços que o Banco do Brasil S.A. oferece aos seus clientes são claras e objetivas?** 51,85% dos pesquisados concordaram totalmente; 40,74% dos pesquisados concordaram em parte e os demais 7,41% dos pesquisados discordaram um pouco. Como vimos, 51,85% estão totalmente satisfeitos com o atendimento recebido. Enquanto que 40,74% que concordaram em parte, estão parcialmente satisfeitos e ainda os 7,41% que disseram discordar um pouco, pode-se dizer que não estão satisfeitos, merecendo estes uma atenção especial por parte da agência.

A 2ª questão de pesquisa: **O atendimento é prestado com cordialidade pelos funcionários?** Nessa questão, 70,37% dos pesquisados concordaram totalmente, ou seja, estavam totalmente satisfeitos com a cordialidade com que eram atendidos e os demais, 29,63% dos pesquisados concordaram em parte, dizendo portanto que não estavam totalmente satisfeitos com este item. Como podemos ver, nesta questão o índice de satisfação estar melhor se comparado com os resultados obtidos na 1ª questão.

A 3ª questão de pesquisa: **O tempo de espera para o atendimento está dentro de suas expectativas?** Nesta questão, 25,93% dos pesquisados responderam que concordavam totalmente, ou seja, estavam satisfeitos com o tempo de espera para o atendimento; 55,56% dos pesquisados respondeu que concordavam em parte, dando a entender que não estavam totalmente satisfeitos com o atendimento; 3,7% respondeu que não concordavam e nem discordavam e 14,81% dos pesquisados responderam que discordavam um pouco. Como vimos, as respostas acima mostram que a grande maioria dos clientes não está satisfeita com o prazo de espera para o atendimento. Estas respostas merecem uma atenção especial da agência e ai vale lembrar Kotler e Armstrong (1995) que exemplificam as práticas a serem adotadas por um banco que pretende se posicionar como uma instituição ágil e rápida no atendimento se seus clientes: Um banco que queira transmitir a idéia de que seu serviço é rápido e eficiente deve tornar seu posicionamento estratégico e tangível em todos os pontos de contato com o consumidor.

O local físico do banco deve sugerir serviços rápidos e eficientes: seu interior e exterior devem ter linhas harmoniosas, o fluxo de pessoas deve ser cuidadosamente planejado, as filas de espera devem ser curtas e a música de fundo deve ser leve e otimista.

Seus funcionários devem estar sempre ocupados e corretamente vestidos. O equipamento – computadores, copiadoras, mesas – deve ter uma aparência moderna. Sua propaganda e outros tipos de comunicação devem indicar eficiência, com desenhos limpos e simples, palavras e fotos cuidadosamente escolhidas para comunicar o posicionamento do banco. Devem ser escolhidos um nome e símbolo para seus serviços sugerindo rapidez e eficiência. Os preços dos vários serviços do banco devem ser divulgados de forma simples e clara. Claro que todas as práticas acima sugeridas são fáceis de serem implementadas, como por exemplo: “o fluxo de pessoas deve ser cuidadosamente planejado”. Todos sabem quais são os dias de pico, só que não é possível ter um quadro maior de atendentes só para estes dias, pois o quadro de funcionários da agência é fixo. O que a agência pode fazer com relação à esta questão é informar a seus clientes em que dias e horários há um fluxo maior de clientes na agência, para que os clientes possam planejar da melhor maneira as suas demandas.

A 4ª questão de pesquisa: **A solução das dúvidas quantos aos produtos e serviços que a agência comercializa é satisfatória?** Nesta questão 70,37% dos pesquisados responderam que concordam totalmente com o atendimento prestado para solucionar dúvidas sobre produtos e serviços do Banco, comercializados pela sua Agência de Pomerode (SC). Isso nos mostra que apesar das reclamações pela demora no atendimento, este quando prestado, satisfaz a maioria dos clientes.

Já 29,63 % dos pesquisados respondeu que concordava em parte, isso quer dizer que esses clientes não estão totalmente satisfeitos, isso nos mostra que não é preciso estar atendo às exigências dos clientes e buscar prestar sempre um atendimento de excelência. Quando a empresa consegue solucionar as dúvidas e problemas dos clientes, além de deixá-los satisfeitos, consegue fidelizá-los e tornará mais fáceis negócios futuros.

A 5ª questão de pesquisa: **Os produtos e serviços disponibilizados nos terminais na Sala de Auto-atendimento são de fácil operacionalização?** Nesta questão 77,78% dos pesquisados concordaram totalmente, o que mostra que a grande maioria dos clientes já se familiarizaram com as funções e operações que podem ser realizadas em um terminal de auto-atendimento; já 18,52% respondeu que concorda em parte e 3,70% não concorda nem discorda. Como vimos o Auto-atendimento já faz parte da vida dos clientes, pois além de estar disponível das 06:00h às 22:00h, há a questão do sigilo, pois o cliente não precisa dividir com ninguém as informações sobre sua conta, mesmo que este alguém seja um funcionário do banco.

A 6ª questão de pesquisa: **O atendimento pessoal prestado pelos funcionários na sala de auto-atendimento, quando solicitados, é satisfatório?** Também, nesta questão, 77,37% dos pesquisados concordaram totalmente, demonstrando que a maior parte dos funcionários que auxilia os clientes no auto-atendimento está bem treinado e 22,22% concordaram em parte, o que demonstra que existe aí espaço para a agência implementar melhorias.

A 7ª questão de pesquisa: **O Atendimento telefônico da agência é cordial e tem ajudado na solução de dúvidas e problemas?** Nesta questão, 70,37% dos pesquisados concordaram totalmente; 22,22% concordaram em parte e 7,41% não concordaram e nem discordaram. Apesar de os índices de satisfação nesta questão serem relativamente bons, a questão do atendimento telefônico é sempre um pouco polêmica. Pois geralmente quando um funcionário recebe a ligação telefônica de um cliente, ele está atendendo outro cliente em sua mesa e a campainha insistente do telefone acaba tirando sua atenção e às vezes o próprio cliente que está sentado à sua frente pede para que ele atenda o telefone. Com relação à este item, a maioria das médias e grandes empresas já possuem as centrais telefônicas, criadas para atender aos clientes que necessitam esse tipo de atendimento e auxiliar os funcionários que fazem o atendimento pessoal.

Mas aí entra a questão “confiança”, geralmente o cliente estabelece uma relação de confiança com algum funcionário da agência e faz questão que este o atenda também pelo telefone. A Empresa deve treinar seus funcionários, pois o atendimento telefônico precisa ser rápido e objetivo e quando o problema a ser resolvido demandar mais tempo, deve-se retornar a ligação mais tarde, para não prejudicar aquele cliente que veio à agência e está sentado em sua mesa aguardando o atendimento..

As questões **8** e **9** a seguir, foram elaboradas para os clientes que utilizam a central de atendimento telefônico 0800 do Banco do Brasil S.A. para realizar consultas e realizar algumas transações.

A 8ª questão de pesquisa: **O tempo gasto com o acesso a central via telefone e o tempo das resposta está dentro do esperado?** Nesta questão, 44,44% dos pesquisados respondeu que não utiliza os serviços disponibilizados pela central telefônica: 25,93% responderam que concordam totalmente e 29,63% que concordam em parte. Como vimos, temos um grande número de clientes que não se utilizam da central telefônica quando necessitam consultar o saldo de sua conta ou mesmo realizar alguma operação, apesar de ela estar disponível 24h por dia. Neste item a agência deve montar uma estratégia para divulgar aos clientes os serviços que podem ser solicitados através da central de atendimento por telefone, pois isso reduzirá a demanda por serviços na agência dando mais tempo para os funcionários se dedicarem às vendas.

A 9ª questão de pesquisa: **O atendimento da central 0800 tem sido satisfatório na solução de duvidas e problemas?** Nesta questão repetiu-se o percentual de 44,44% que não utiliza a central 0800; já 29,63 % concordaram totalmente; 14,81% concordaram em parte e 11,11% não concordaram e nem discordaram. Esse percentual de 14,81% que concordaram em parte e 11,11% que não concordaram nem discordaram. Como vimos, além de um grande número de cliente não utilizarem a central, outro número considerável, não está satisfeito com o atendimento recebido.

A agência deve ficar atenta quanto às reclamações dos clientes sobre o atendimento recebido pela central de atendimento por telefone e repassar eventuais insatisfações aos órgãos responsáveis para as devidas análises e devidas correções.

As questões **10 e 11** foram elaboradas para os clientes que utilizam a Internet para acessar suas contas e realizar transações .

A 10ª Questão de pesquisa: **A navegação no site www.bb.com.br quando do acesso da sua conta via Internet é de fácil compreensão?** Nesta questão 44,44% dos pesquisados concordaram totalmente; 25,93% concordaram em parte; 3,70% discordaram em parte e outros 25,93% responderam que não acessam sua conta via Internet. Como vimos tivemos um percentual de 74,07% dos pesquisados que utilizam a Internet para acessar suas contas. Uma das explicações para o alto índice de usuários é que a amostra foi feita em cima da carteira de clientes exclusivos, ou seja, clientes com renda mensal acima de R\$ 2.000,00 e que em sua maioria já possui computador em casa conectado à Internet, grau de escolaridade maior e muitos possuem também contas em outros bancos. Apesar de o Banco disponibilizar aos clientes um telefone help-desk 0800.. (disque socorro), os funcionários devem estar treinados e devem conhecer bem o site os aplicativos do Banco para poder auxiliar os clientes quando solicitados, pois isso transmitirá maior confiança e segurança, aumentará o número de usuários e a satisfação dos mesmos.

A 11ª questão de pesquisa: **O tempo gasto nas consultas e na realização de transações via Internet é satisfatório?** Nesta questão houve a repetição dos índices de satisfação da questão 10 acima, ou seja 44,44% dos pesquisados responderam que estão totalmente satisfeitos com o tempo gasto nas consultas e transações realizadas via Internet; 25,93% responderam que estão parcialmente satisfeitos; 3,70% responderam que estão parcialmente insatisfeitos e 25,93% responderam que não utilizam o serviço.

Como vimos, repetiram-se os índices de satisfação da 10ª questão e ainda existe muito a ser melhorado quanto ao acesso a conta e realização de transações via Internet.

A 12ª questão foi uma questão aberta, onde os pesquisados pudessem descrever críticas, sugestões e elogios sobre o atendimento prestado pela agência. Nesta questão, 46,42% dos pesquisados não respondeu e os demais, na sua maioria reclamaram na demora das filas dos caixas, responderam que não é justo alguém que tenha apenas um ou 2 documentos para quitar no caixa, disputar a vaga com Office-boys de empresas que levam dezenas de papéis para serem quitados. Talvez este ponto mereça uma atenção especial da agência. Verificar porque as empresas não utilizam mais o Gerenciador financeiro, aplicativo fornecido gratuitamente às empresas, para que elas possam pagar seus tributos, fornecedores e funcionários a partir de seus computadores. Divulgar e ensinar as empresas a utilizar as ferramentas que o Banco disponibiliza, reduzirá a demanda destas na utilização dos caixas do banco para efetuar seus pagamentos. Convencer as empresas de que é mais barato e seguro efetuar os pagamentos através dos seus próprios computadores, deve ser um desafio da agência e seus funcionários, pois isso vai aumentar em muito a satisfação dos clientes que realmente necessitam de atendimento nas agências e fará com que sobre mais tempo para as vendas.

5. Contribuições e Conclusões

A 3ª questão, que perguntava o seguinte: O tempo de espera para o atendimento está dentro de suas expectativas? Merece uma atenção especial, pelas respostas coletadas. 25,93% dos pesquisados responderam que concordavam totalmente, ou seja, estavam satisfeitos com o tempo de espera para o atendimento; 55,56% dos pesquisados respondeu que concordavam em parte, dando a entender que não estavam totalmente satisfeitos com o atendimento; 3,7% responderam que não concordavam e nem discordavam e 14,81% dos pesquisados responderam que discordavam um pouco. Esta questão fecha também com as críticas relacionadas pelos clientes na questão 12ª, onde a maioria das reclamações foi com a demora para o atendimento nas filas dos caixas. Como observado na análise dos resultados acima, essa é uma questão que merece uma atenção especial por parte da agência.

Outros resultados que também merecem atenção, são os com relação às questões 8, 9, 10 e 11 que são dirigidas aos que utilizam as ferramentas de auto-atendimento via central telefônica e via internet. Deve-se se dar atenção especial, não propriamente àqueles que utilizam estes serviços, mas ao grande número que não utiliza.

O Objetivo principal desta pesquisa, que era “Avaliar a satisfação dos clientes da agência do Banco do Brasil S.A. de Pomerode (SC)”, foi plenamente alcançado e os Objetivos específicos, que eram: “Identificar possíveis falhas e insatisfações quanto ao atendimento e sugerir a implementação de melhorias com base nos dados coletados”, também foram alcançados. Foi possível identificar, em que áreas os clientes estão mais satisfeitos e em quais áreas houveram mais reclamações. Como toda pesquisa, esta também sofreu algumas limitações. A primeira foi o tempo disponível para realizá-la, pois além do trabalho normal do dia a dia, da vida familiar, dos compromissos sociais, outros cursos presenciais e auto-instrucionais exigidos pela empresa, os demais blocos das disciplinas e suas avaliações presenciais e houve também a questão dos questionários distribuídos para a coleta de dados.

Já que os clientes não precisavam se identificar e podiam devolvê-lo para qualquer outro funcionário da agência, não foi possível fazer um controle sobre os que o devolviam ou não. Isso fez com que conseguisse um percentual de devolução de 38%, mas que foi suficiente para alcançar o objetivo principal e os objetivos específicos desta pesquisa. Foram detectadas as principais reclamações e a partir destas podemos sugerir alguns pontos onde a agência pode melhorar. Como exemplo temos o problema da demora para o atendimento nos caixas, que, pode estar ocorrendo em função do número reduzido de funcionários atuando no caixa, da falta de habilidade dos mesmos, ou ainda, ter sua causa na pouca utilização das ferramentas de auto-atendimento disponibilizadas pelo Banco. Talvez uma ação no sentido de divulgar e incentivar a utilização destas ferramentas, reduziria o volume de demanda dos caixas e conseqüentemente melhoraria o atendimento. Outra sugestão, é a agência investir cada vez mais na profissionalização e capacitação de seu quadro de funcionários, pois para se prestar um bom atendimento é preciso que os funcionários estejam bem treinados e tenham um bom conhecimento dos produtos e serviços que estão vendendo.

Salienta-se que nenhuma organização tem condições de ser e oferecer tudo para todos, mas estar atenta às expectativas de seus clientes é fundamental para sua sobrevivência no mercado. Além disso, diferentes clientes valorizam diferentes pacotes de benefícios, por isso a segmentação é muito importante. Desenvolver estratégias de posicionamento e diferenciação focando aqueles atributos dos serviços e produtos financeiros que são efetivamente valorizados pelo seu(s) público(s)-alvo. Nesse sentido, passa a ser de grande valia uma das principais ferramentas de marketing à disposição dos gestores e tomadores de decisão: a pesquisa de mercado. Verificando junto aos clientes quais suas expectativas em relação à instituição e como eles a percebem quando comparados a seus principais concorrentes. Podendo assim investir recursos para fortalecer sua imagem ou reposicioná-la no caso de associações e sentimentos negativos percebidos pelos clientes.

Bibliografia

ALBRECHT, k. Revolução nos serviços: Como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar seus clientes. 6.ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

ALBRECHT, k. e ZEMKE, r. Service América In The New Economy. New York: Mcgraw-Hill, 2002.

BRANDÃO I. L. Itaú 50 anos. São Paulo: DBA, 1995.

BUSSAB, W.O. e MORETIN, P.A.; Estatística Básica. 5 ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

CARLZON, J. A hora da Verdade. 11.ed. Rio de Janeiro: Cop, 1994.

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Sócio-Econômicos. Reestruturação produtiva reduz empregos nos Bancos. Rio de Janeiro, DIEESE, 1997.

EHRlich, e. Fanelli, D. The Financial Services Marketing Handbook: Tactics and techniques that produce results. Princeton: Bloomberg, 2004.

FITZSIMMONS, J. A. e FITZSIMMONS. M. j., Bookmann, Porto Alegre, 2000: Administração de Serviços, 2ª Edição.

GIANESI, I. G. N., CORRÊA, H. L., Administração Estratégica de Serviços: Operações para a Satisfação do Cliente. São Paulo: Atlas, 1996.

KOTLER. P. e ARMSTRONG. G. Princípios de Marketing. Rio de Janeiro: LTC, 1995.

LAFIS, Latin América Financial Institut Service. Brasil – Instituições Financeiras: Bancos. Consultoria São Paulo, Junho de 1999.

LOPES, J. C. e ROSSETTI, J. P., Moeda e bancos: Uma introdução. São Paulo: Atlas, 1980.

PAIVA, J. C. N. A estrutura de valor para o cliente pessoa física no varejo bancário brasileiro: Desenvolvimento de uma Escala de Mensuração. Dissertação de mestrado. Centro de Pós-Graduação e pesquisas em administração, Universidade de Minas gerais, Belo Horizonte, 2004.

ROBERTO A. M., EVA S., ANA C. S. Q., O Banco na internet: 30º Encontro de ANPAD, 23 a 27 de Setembro de 2006 – Salvador/BA-Brasil.

XAVIER E. P. Marketing Bancário. Porto Alegre: Ed. Ortiz, 1992.

WEATHERFORD, W. J. A História do dinheiro: Do Arento ao Cyberpace. 3. ed. São Paulo: Negócio, 2000.

ZEITHAML, V. e BITNER, M. J., Marketing de Serviços: A Empresa com Foco no Cliente. Porto Alegre: Bookmann, 2003.

Anexo II

Prezado Cliente da Agência do Banco do Brasil S.A de Pomerode (SC)

O presente questionário busca avaliar a sua satisfação com o atendimento e equipamentos desta Agência. A sua opinião sincera é muito importante para nós.

Solicitamos a gentileza de responder as questões abaixo e devolver o questionário a qualquer funcionário da Agência.

Não é necessário identificar-se.

Por favor, para melhor mensuração dos dados, responda a questão a seguir

Sua faixa etária:

- () até 25 anos
- () de 26 a 35 anos
- () de 36 a 45 anos
- () mais de 46 anos

Prezado cliente exponha a sua opinião quanto às questões abaixo:

1- As explicações sobre produtos e serviços que o Banco do Brasil S.A. oferece aos seus clientes são claras e objetivas?

- a) () Concordo totalmente
- b) () Concordo em parte
- c) () Não concordo nem discordo
- d) () Discordo um Pouco
- e) () Discordo totalmente

2 – O Atendimento é prestado com cordialidade pelos funcionários?

- a) () Concordo totalmente
- b) () Concordo em parte
- c) () Não concordo nem discordo
- d) () Discordo um Pouco
- e) () Discordo totalmente

3- O tempo de espera para o atendimento está dentro das suas expectativas?

- a) () Concordo totalmente
- b) () Concordo em parte
- c) () Não concordo nem discordo
- d) () Discordo um Pouco
- e) () Discordo totalmente

4 - A solução das dúvidas quanto aos produtos e serviços que a Agência comercializa é satisfatória?

- a) () Concordo totalmente
- b) () Concordo em parte
- c) () Não concordo nem discordo
- d) () Discordo um Pouco
- e) () Discordo totalmente

5 - Os produtos e serviços disponibilizados nos terminais instalados na sala de auto-atendimento são de fácil operacionalização?

- a) () Concordo totalmente
- b) () Concordo em parte
- c) () Não concordo nem discordo
- d) () Discordo um Pouco
- e) () Discordo totalmente

6 - O atendimento pessoal prestado pelos funcionários na sala de auto-atendimento

quando solicitados, é satisfatório?

- a) () Concordo totalmente
- b) () Concordo em parte
- c) () Não concordo nem discordo
- d) () Discordo um Pouco
- e) () Discordo totalmente

7 - O atendimento telefônico da agência é cordial e tem ajudado na solução dúvidas e problemas?

- a) () Concordo totalmente
- b) () Concordo em parte
- c) () Não concordo nem discordo
- d) () Discordo um Pouco
- e) () Discordo totalmente

Responda as questões abaixo se o Senhor(a), utiliza a central de atendimento através do telefone 0800.... ou acessa e realiza transações na sua conta corrente via Internet:

8 - O tempo gasto com o acesso a central via telefone 08007290001 está dentro do esperado?

- a) () Concordo totalmente
- b) () Concordo em parte
- c) () Não concordo nem discordo
- d) () Discordo um Pouco
- e) () Discordo totalmente

