

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MBA EM GESTÃO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS**

**Ana Maria Jorge Cardoso**

**O ATENDIMENTO DO CLIENTE DE ALTA RENDA EM UMA  
AGÊNCIA DE VAREJO DO BANCO DO BRASIL  
NA CIDADE DE CURITIBA - PR**

**Curitiba - Pr  
2007**

**Ana Maria Jorge Cardoso**

**O ATENDIMENTO DO CLIENTE DE ALTA RENDA EM UMA  
AGÊNCIA DE VAREJO DO BANCO DO BRASIL  
NA CIDADE DE CURITIBA - PR**

Monografia apresentada como trabalho de conclusão apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Especialista ao curso de Pós-Graduação em Administração MBA em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientadores:

Prof. Autor Antonio Carlos G. Maçada

Prof. Tutor Edar da Silva Añaña

**Curitiba - Pr  
2007**

**Ana Maria Jorge Cardoso**

**O ATENDIMENTO DO CLIENTE DE ALTA RENDA EM UMA  
AGÊNCIA DE VAREJO DO BANCO DO BRASIL  
NA CIDADE DE CURITIBA - PR**

Monografia apresentada como trabalho de conclusão apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Especialista ao curso de Pós-Graduação em Administração MBA em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

---

Orientadores – Prof. Autor Antonio Carlos G. Maçada

---

Prof. Tutor Edar da Silva Añaña

## **Dedicatória**

Dedico este trabalho ao meu querido esposo e às minhas filhas que, muitas vezes, viram sua mãe chegando cansada do trabalho e passando horas diante do computador fazendo seus trabalhos e assistindo suas aulas via Web.

Em especial à pequena Pamella, que muito precisou de mim e que sempre soube compreender a falta de tempo em lhe dedicar mais atenção por estar estudando.

À Karolina, também em época de elaboração de sua monografia de graduação, que compartilhou comigo dúvidas, conhecimentos e ansiedades, e que muito me ensinou nessa fase final.

Por fim, dedico este estudo a toda a minha família e a meus grandes amigos, por todos os finais de semana que abriram mão de minha companhia para que eu pudesse me dedicar à conclusão dessa empreitada.

## **Agradecimentos**

Agradeço em especial ao Banco do Brasil, cujo apoio tornou possível a realização do estudo;

aos meus colegas de *chat*, pelo apoio e companheirismo, que passamos a nos conhecer pela dedicação de cada um de nós;

aos nossos professores, pelo grande empenho e generosidade em dispor de seu tempo para nos ajudar a crescer, sempre prontos e dispostos a solucionar nossas dúvidas;

em especial, ao Professor Edar Añaña que orientou esta monografia com a dedicação e o desprendimento que só um mestre possui.

À minha colega Daniele Pelegrini Seger que, de forma solidária, me auxiliou na aplicação dos questionários, e sem cuja ajuda minha tarefa teria sido muito mais difícil.

Agradeço, ainda, à Universidade Federal do Rio Grande do Sul, em especial à Escola de Administração pelo bom trabalho prestado nestes dois anos de convivência com esta equipe de profissionais tão competentes.

## RESUMO

O objetivo deste estudo foi avaliar a satisfação do cliente alta renda do Banco do Brasil da cidade de Curitiba que é atendido em uma agência de varejo. O Banco do Brasil iniciou um trabalho na cidade de Curitiba selecionando 16 Gerentes para atuar nas agências de varejo formando carteiras de clientes “Alta Renda” que passaram a serem denominados “Clientes Estilo”, e seriam responsáveis pelo atendimento desses clientes dentro de um espaço delimitado, denominado “Espaço. Estilo”. A pesquisadora participou desse processo desde o seu início, surgindo dessa experiência o questionamento de saber como esse cliente se sentia sendo atendido em uma agência de varejo e qual seria seu grau de satisfação desse cliente com os produtos e os serviços prestados. Num primeiro momento analisou-se a literatura disponível referente à satisfação do cliente bancário; depois passou-se a entrevistar os clientes numa pesquisa aberta, pois o objetivo com essas entrevistas era levantar quais aspectos eram importantes para esses tipo de cliente. Foram feitas entrevistas com 15 clientes para se ter uma prévia do que seria realmente pesquisado. A seguir elaborou-se um questionário com 14 perguntas fechadas, com 5 opções de resposta que iam do totalmente insatisfeito ao totalmente satisfeito. Esses questionários foram distribuídos para os 16 gerentes que iniciaram esse trabalho de implantação dos “Espaços Estilo”, tendo sido solicitado a cada gerente que fizessem pelo menos 10 pesquisas. Para surpresa da pesquisadora não foi retornado nenhum questionário respondido e, por esse motivo, foi preciso concentrar a pesquisa apenas na agência Marechal Deodoro. O “Espaço Estilo” desta agência é formado por dois gerentes que atuam naquele espaço da agência e mais uma gerente que atua no Posto de Atendimento Bancário da Receita Federal, sendo que a Gerente da Receita Federal começou a trabalhar e a formar sua carteira em julho/2007. Após a conclusão da pesquisa, constatou-se que há um nível de satisfação com o atendimento que pode ser considerado bom, porém há pontos a serem melhorados, como a estrutura física dos “Espaços Estilo” e a formação dos gerentes quanto ao seu conhecimento sobre o mercado financeiro. Neste quesito, em especial, existe alguma falta de sintonia entre os anseios dos clientes, os quais mencionaram diversas vezes, na fase de entrevistas abertas, a importância desse conhecimento, e na fase dos questionários, 57% dos clientes alegaram serem indiferentes ou estarem insatisfeitos.

## ABSTRACT

The aim of this project was to evaluate the satisfaction of the “high-income clients” in Banco do Brasil, in the city of Curitiba, whom are being attended in a retail bank-agency. Banco do Brasil started a project in the city of Curitiba where 16 managers were selected to work in the retail bank-agencies and form bill-book of high-income clients denominated as “Estilo” Clientes and they would be responsible for attending these clients in a certain space called the “Estilo” Space. Since the beginning the researcher was part of this process, and from this experience, doubts arose on how these clients felt being attended in a retail bank-agency and what was the client’s contentment rate regarding the products and services offered. On first instance literature regarding the contentment of bank clients was analyzed and further on an open interview was made with the objective of rising which aspects were most important for this type of client. In total, fifteen interviews were made to gain a preview of what would be researched further on. A quest with 14 questions was elaborated next, with five option-answers, varying from totally unsatisfied to totally satisfied. The quests were distributed for the 16 managers whom started implementing the “Estilo” space and it was asked that each manager completed at least 10 researches. For the researcher’s surprise, no quest was answered and for this reason, the research was concentrated only on the agency on the Marechal Deodoro Avenue. The “Estilo” space in Marechal Deodoro is formed by two managers who stay located in the agency and another manager who stays located in the “Receita Federal” and started forming her bill-book in July/2007. After the conclusion of the research it was revealed that there is a contentment status considered ‘Good’ amongst the high-income clients but there are points to improve, for example regarding the physical structure of the space and the knowledge of the manager’s concerning the financial market. On this mentioned point there is non-conformity between the clients who were interviewed and mentioned many times on how this requirement is important and of those who answered the quest, where 57% of them say to be indifferent or unsatisfied with their manager’s knowledge concerning the financial market.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 – Perfil dos participantes quanto às variáveis gênero e faixa etária .....	18
Gráfico 2 – Níveis de satisfação dos participantes quanto ao atendimento .....	19
Gráfico 3 – Níveis de satisfação dos clientes quanto ao preparo dos funcionários que prestam atendimento no espaço “Estilo” .....	20
Gráfico 4 – Níveis de satisfação dos clientes quanto à segurança no espaço “Estilo” .....	20
Gráfico 5 – Níveis de satisfação quanto à estrutura física do espaço “Estilo” .....	21
Gráfico 6 – Níveis de satisfação quanto aos equipamentos disponíveis no espaço “Estilo” .....	21
Gráfico 7 – Níveis de satisfação quanto ao atendimento prestado pela gerência.....	22
Gráfico 8 – Níveis de satisfação quanto ao tempo gasto no atendimento.....	23
Gráfico 9 – Níveis de satisfação quanto à sensação de exclusividade percebida pelo cliente no espaço “Estilo” .....	23
Gráfico 10 – Níveis de satisfação quanto ao acesso à agência .....	24
Gráfico 11- Níveis de satisfação quanto ao atendimento via internet.....	25
Gráfico 12- Níveis de satisfação quanto à segurança no cartão bancário .....	25
Gráfico 13- Níveis de satisfação quanto aos produtos/serviços voltados ao cliente “Estilo” .....	26
Gráfico 14- Níveis de satisfação quanto ao conhecimento de suas necessidades pelo seu gerente de relacionamento .....	27
Gráfico 15 - Níveis de satisfação quanto aos conhecimentos do gerente sobre o mercado financeiro.....	27



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
1.1	QUESTÕES DE PESQUISA	1
1.2	OBJETIVOS	2
1.2.1	Objetivo Geral	2
1.2.2	Objetivos Específicos	2
<b>2</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA</b>	<b>3</b>
2.1	Introdução	3
2.2	A Busca pela Satisfação dos Clientes	4
2.3	A Busca pela Qualidade	6
2.4	Outros Aspectos do Atendimento Bancário	7
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>11</b>
3.1	Método Escolhido e Justificativa	11
3.2	Instrumento de Coleta de Dados	11
3.3	Amostra do Instrumento de Pesquisa	12
3.4	Aplicação do Instrumento de Pesquisa	12
3.5	Análise dos Dados	13
3.6	ENTREVISTA COM OS CLIENTES	13
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	<b>18</b>
<b>5</b>	<b>DISCUSSÃO</b>	<b>29</b>
	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>33</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>35</b>
	<b>APÊNDICES</b>	<b>38</b>
	<b>APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO</b>	<b>39</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O cliente de alta renda, no Banco do Brasil, é considerado como aquele que recebe proventos mensais acima de R\$ 6 mil reais ou que possui um volume de aplicações acima de R\$ 100 mil reais.

Esse cliente é extremamente exigente, porém bastante rentável e muito disputado pela concorrência, portanto, o banco tem grande interesse em atendê-lo de forma diferenciada, buscando fidelizá-lo.

O Banco do Brasil, de uma forma inovadora, passou a atender os clientes de alta renda (Cliente Estilo) em suas agências de varejo. Essas agências passaram a ter um espaço próprio para o atendimento desse cliente (Espaço Estilo), com gerentes treinados para esse tipo de atendimento, os Gerentes de Contas Alta Renda.

A problemática do presente estudo é justamente a de identificar como esse cliente percebe o atendimento prestado nesses espaços dentro de uma agência de varejo.

O interesse em desenvolver o tema surgiu em função de dois fatores principais: pela contemporaneidade e importância do tema “satisfação do cliente” para o desenvolvimento das atividades produtivas e econômicas de qualquer empresa na atualidade; e pelo envolvimento direto desta autora nos processos de implementação dos espaços “Estilo” em agências de varejo do Banco do Brasil, em Curitiba, o que despertou ainda um maior interesse em identificar os níveis de satisfação dos clientes de Alta Renda com relação aos procedimentos postos em prática para seu atendimento.

### 1.1 QUESTÕES DE PESQUISA

- Esse cliente consegue perceber que o atendimento que está recebendo no espaço “Estilo” é diferenciado do atendimento dos demais clientes da agência?
- O cliente Alta Renda com perfil aplicador sente-se mais seguro por ser atendido em uma agência de varejo, sem se expor ao entrar em uma agência

conhecida como agência exclusiva para cliente alta renda?

- O cliente Alta Renda com perfil consumidor e que valoriza seu status sente-se desvalorizado ao ser atendido em uma agência de varejo?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Medir a satisfação do cliente alta renda em relação ao conjunto de serviços "Cliente Alta Renda" em uma agência de varejo.

### 1.2.2. Objetivos Específicos

a) identificar os pontos fortes e fracos no atendimento oferecido ao cliente Alta Renda em uma agência de varejo;

b) avaliar quais os aspectos que o cliente Alta Renda considera como importantes no atendimento que recebe em uma agência de varejo.

c) verificar a imagem que o cliente Alta Renda faz de si quando é atendido em uma agência de varejo.

d) medir a satisfação no item segurança que o cliente Alta Renda percebe ao ser atendido em uma agência de varejo.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 INTRODUÇÃO

Com a globalização e a abertura econômica proporcionada pelo Plano Real, o Sistema Financeiro Nacional teve que se aprimorar visando tornar-se cada vez mais ágil, seguro, transparente, eficiente e competitivo.

Conseqüentemente, as instituições bancárias foram obrigadas a intensificar a qualidade na prestação de seus serviços, especialmente o atendimento de seus clientes. Fortuna (2002) comenta que o setor bancário foi um dos que mais sofreram adequações nesse período de grandes transformações.

Por outro lado, os clientes tornaram-se mais exigentes e as instituições bancárias precisaram se adequar à essas exigências. Todas essas considerações levam a crer que a dinâmica imposta ao sistema bancário é necessária e os clientes passam a ser componentes fundamentais no sistema.

Nesse sentido, muitos bancos têm efetuado pesquisas sobre relacionamento com os clientes, pois isso tem sido de indiscutível e crescente importância para que a qualidade dos serviços seja reconhecida pela clientela.

É importante abrir aqui um espaço para se definir serviços bancários, que na concepção de Cobra (2000) são aqueles prestados por uma instituição bancária que complementa os produtos utilizados por seus clientes.

A tônica desta filosofia consiste claramente em estar sempre próximo ao cliente, acompanhando o seu dia-a-dia, com o intuito de garantir a manutenção de um canal direto e rápido para a coleta de informações sobre a sua satisfação.

Desse modo, o cliente e a sua fidelidade passam a ser o principal foco das empresas que buscam vantagem competitiva, segundo Lobos (1993). O mesmo autor destaca algumas opiniões do tomador de serviços que julga serem fundamentais:

- a) o que o espera do serviço oferecido;
- b) que importância confere ao que espera do serviço;
- c) dentro do que espera, o conhecimento que tem do máximo que o mercado oferece;

d) o que se pode fazer pelo cliente “aqui e agora”.

Essas opiniões conduzem a várias reflexões, sem esquecer que as empresas que prestam serviços precisam definir e medir a satisfação de seus clientes. No caso específico dos bancos, é a partir desta percepção que o cliente poderá confirmar a sua satisfação ou insatisfação e fazer comparações entre as organizações bancárias, para saber qual que preenche as suas expectativas.

Rocha e Oliveira (2003) comentam que a concorrência, associada ao avanço das tecnologias vêm direcionando as empresas à necessidade de revisão dos métodos e técnicas de gestão, com o objetivo de permitir velocidade maior na tomada de decisões e ganho de mercado.

Nesse sentido, parece primordial que as empresas tenham um posicionamento voltado preferencialmente ao consumidor, que passou a ser figura-chave neste contexto.

## 2.2 A BUSCA PELA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

No sentido semântico, a palavra “satisfação”, segundo Oliver (1997), representa uma tipologia das reações afetivas, compostas em categorias. A primeira delas corresponde à ausência de insatisfação e resulta de uma reação afetiva positiva pela aquisição de um produto. Uma outra reação provém do elemento novidade, ou seja, o consumidor procura deliberadamente ser confrontado com uma experiência nova, podendo ser complementado pela surpresa, que se distingue da anterior pelo fato de surgir sem que o consumidor espere.

Os estudos sobre a satisfação dos clientes tiveram um avanço significativo na década de 80 e surgiram em decorrência dos estudos direcionados às comparações entre a satisfação dos clientes e a estrutura de mercado.

Esses estudos mostraram que a satisfação dos clientes é uma ferramenta indispensável e que poderá refletir-se no futuro no comportamento dos consumidores.

A satisfação dos clientes significa que o tomador do serviço obteve o que procurava. Isso parece simples, mas muitas empresas “falham em satisfazer seus clientes, não porque os serviços prestados sejam intrinsecamente ruins, mas por

serem inadequados, ou seja, eles simplesmente só não vendem o que o cliente quer” (LOBOS, 1993, p. 185).

Por isso, os serviços aparecem como uma característica diferencial, pois a intenção em oferecê-lo aliado ao produto é, certamente, aumentar o valor percebido pelo consumidor. McKenna (1992, p. 17) relata que “na maioria das vezes, o que os consumidores mais desejam de um produto é o serviço, um aspecto essencial do produto”.

Bevilacqua (2004), em seu comentário sobre a satisfação dos clientes, esclarece que no meio empresarial existe um interesse considerável sobre o assunto, pois o ambiente competitivo atual faz com que as empresas procurem cada vez mais, satisfazer o consumidor.

Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) relatam que o principal objetivo dos prestadores de serviços é semelhante aos de outros setores, que consiste em desenvolver e proporcionar ofertas que satisfaçam as necessidades dos consumidores e garantir a sua sobrevivência econômica.

Lima, Neto e Rica (2003) reconhecem que identificar as reais necessidades de satisfação dos clientes é minimizar as falhas de percepção entre a empresa e o cliente, condição indispensável para conhecer as expectativas dos clientes e conseqüentemente, buscar melhorias de desempenho.

Recorrendo a Horowitz (1993), percebe-se que quando um cliente avalia a sua satisfação dos serviços bancários é a impressão global que predomina, pois o cliente tende a colocar-se como o elo mais fraco do atendimento e em conseqüência, generalizar seus defeitos a todo o serviço.

Neste sentido, conhecer as necessidades e exigências dos clientes pode significar um aspecto fundamental do patrimônio de uma empresa. E não é por menos. No caso dos bancos, muitos deles querem ser reconhecidos como um dos primeiros bancos do Brasil, e para isso, têm adotado alguns critérios de excelência da qualidade para proporcionar aos clientes serviços com qualidade.

Pode-se dizer que a satisfação dos clientes não pode ser considerada como definitiva, mas um processo dinâmico e inacabado, pois a partir do momento que se disponibiliza uma melhor tecnologia este processo tende a modificar-se, pois tornou-se passível de imitações e inovações pela concorrência.

## 2.3 A BUSCA PELA QUALIDADE

Para Las Casas (1991), é preciso oferecer serviços com qualidade, ou seja, é preciso satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios a alguém. Neste enfoque, um serviço bem feito deve gerar satisfação aos clientes atendidos e passa a ser um ponto de referência que tende a multiplicar-se.

O mesmo autor elenca alguns itens que considera indispensáveis à qualidade dos serviços bancários: satisfazer as necessidades dos clientes, ética e profissionalmente; para evitar insatisfação dos clientes é preciso efetuar uma melhora constante da qualidade oferecida; agilidade, comunicação clara, boa estrutura física, acesso fácil à agência e disponibilidade de produtos e serviços adequados às exigências dos clientes.

Lobos (1993) cita três fatores como essenciais em termos de qualidade em serviços na visão dos clientes. O primeiro deles se refere ao desempenho, que abrange sete aspectos: disponibilidade, precisão, rapidez, solução de problemas, confiabilidade, validade e respeito às normas. O segundo fator se refere ao atendimento, que pode diferenciar e recuperar um serviço, mediante boa aparência, disposição em servir e boa comunicação. O terceiro aspecto contempla o custo, que deve ser acessível, justo e competitivo.

Parasuraman, Berry e Zeithaml (1985) acreditam que o estudo da qualidade em serviços surgiu por conta da competitividade do mercado e por causa da tendência de aperfeiçoamento.

Porém, os mesmos autores têm atentado para a definição de um modelo que avalie a qualidade percebida, em razão das dificuldades para a sua delimitação. Geralmente isso ocorre porque a avaliação da qualidade de um serviço envolve não só o resultado deste serviço, mas como esse serviço é entregue.

Já Paladini (1994) comenta que a qualidade deve ser orientada para o consumidor. Neste sentido, esse conceito pode ser melhor compreendido se a qualidade for considerada como uma resposta subjetiva do consumidor, quando este avalia o desempenho daquele que lhe prestou algum serviço.

Desse modo, a busca pela qualidade consiste numa condição imposta tanto pelo mercado, como através dos processos internos de uma organização, que envolvem as metas e valores da mesma.

Num mercado altamente competitivo, uma empresa prestadora de serviço pode sair ganhando se executar um serviço com qualidade superior ao da concorrência. Kotler (2000) destaca alguns fatores determinantes na qualidade de serviços:

- a) transmitir com confiança e segurança o conhecimento aos clientes;
- b) ter capacidade para executar os serviços prometidos com segurança, consistência e rapidez;
- c) estabelecer atenção especial e cordialidade com os clientes;
- d) apresentar uma estrutura física composta de equipamentos, material de comunicação e perfil do pessoal envolvido.

Fica claro, assim, que a qualidade é um dos itens fundamentais no atendimento aos clientes. E para isso, os bancos necessitam de funcionários rápidos, com conhecimento e domínio dos assuntos envolvidos nas atividades bancárias, para transmitir com clareza e segurança as informações aos clientes.

## 2.4 OUTROS ASPECTOS DO ATENDIMENTO BANCÁRIO

Um outro fator que deve ser considerado quanto ao atendimento dos clientes é o tratamento das reclamações do consumidor. Campos (1999) relata que o tratamento das reclamações e reivindicações devem ser levados à condição de grande prioridade numa empresa. Ele aconselha que uma empresa deve montar um “padrão de sistema” com base num fluxograma do processo de tratamento das reclamações e reivindicações, com o treinamento de todo o pessoal envolvido. Ele acha necessário que haja um marketing de relacionamento, que se trata de processo contínuo de criação, compartilhamento de valores com os clientes, reconhecimento da importância de aprender com os clientes, pois os relacionamentos são os únicos bens verdadeiros da empresa e, conseqüentemente, proporcionam a oportunidade de aumentar tanto o rendimento quanto o lucro de diversas maneiras.

Kotler (2001) propõe algumas estratégias enfocadas no atendimento. Para ele, o atendimento deve se desdobrar numa lista de atribuições abrangendo: velocidade, cordialidade, conhecimento, solução de problemas, dentre outros. Os



clientes, tendem, de uma maneira geral, atribuir diferentes pesos a esses atributos em diferentes momentos e contextos.

Porém, o mesmo autor adverte que quando as expectativas do cliente são superadas, ele as eleva da próxima vez, e por isso, a tarefa de superar as mais altas expectativas torna-se mais difícil e onerosa. Muitos clientes desejam a mais alta qualidade, melhores serviços, grande conveniência, customização, privilégios para repetir a compra e garantias. Neste sentido, os clientes estão ficando mais sofisticados, têm altas expectativas quanto a serviços e atendimento, dispõem de pouco tempo e querem mais conveniência.

Por isso, as pessoas responsáveis pela entrega do serviço constituem-se em componentes críticos da infra-estrutura de um serviço. Berry e Parasuraman (1991) acreditam que a interação entre a equipe de empregados e os clientes acaba se tornando parte significativa do serviço oferecido. Levando em conta essas considerações, pode-se dizer que o consumidor avalia todo o processo de prestação do serviço e se ocorrer algum erro, certamente ele irá avaliar negativamente todo o processo.

No caso específico dos sistemas bancários, Barnes (2002) esclarece que nenhuma indústria de prestação de serviços parece mais interessada em estabelecer relações com seus clientes do que os bancos.

Mas, será que o uso das novas tecnologias, como os caixas eletrônicos, favorece isso? Pode-se observar que o crescente uso da tecnologia reduziu as oportunidades de contato entre os clientes e o banco. Este suporte tecnológico é um reflexo do crescente desenvolvimento tecnológico, que faz com que o cliente ganhe tempo, facilitando suas atividades.

Barnes (2002), porém, assinala que muitos clientes bancários preferem o contato pessoal ao invés de um relacionamento baseado em processos de auto-atendimento. Por outro lado, o mesmo autor esclarece também, que as relações pessoais bem sucedidas podem ocorrer por contato telefônico ou *e-mail*.

Como se observa, fica difícil propor um sistema de relacionamento com os clientes num ambiente bancário. Contudo, uma estratégia eficaz deveria ser a de alinhar o serviço ao cliente como parte de um contexto estratégico amplo, que abrange desde os relacionamentos com os clientes, além de sua retenção e fidelização.

Com o objetivo de manter o cliente bancário como um cliente que será

fidelizado e de longo prazo, os bancos criaram várias segmentações de seus clientes, variando as classificações conforme a nomenclatura de cada instituição bancária, sendo, porém, conhecidos no mercado como clientes especiais.

Houve, dessa forma, a necessidade de formar gerentes próprios para atender este cliente que, como bem descreveu Alvarez (2007), visa uma prestação de serviço diferenciada e personalizada, sendo muitas vezes necessário produtos customizados, visando aumentar a rentabilização dos mesmos.

No mesmo artigo, Alvarez (2007) demonstra que esse cliente torna-se cada dia mais exigente e mais disputado pela concorrência e que a perda dele pode significar uma perda de volume considerável devido à rentabilidade que ele representa.

Para ilustrar o assunto do atendimento bancário, Cantero e Werneck (2002) revelam algumas experiências práticas obtidas junto à alguns bancos nacionais:

- a) a experiência do Banco do Brasil, que elaborou um serviço de atendimento em seus 34 mil terminais de auto-atendimento espalhados pelo País. Com tal sistema, foi possível registrar a opinião dos clientes em relação ao atendimento recebido. Se o cliente se diz muito insatisfeito, o sistema apresenta uma nova tela para que ele indique o motivo. Neste caso entra em cena um atendente do “BB responde”, para obter maiores detalhes e registrar a reclamação. Com esta estratégia, os clientes sentem-se encantados com a atenção recebida;
- b) o Banco Fiat possui 123 posições de atendimento em seu *call center*, projetado para assegurar a excelência na qualidade dos serviços prestados. Como este banco atua com consórcios, para evitar a desativação são oferecidas diversas opções para que o desistente volte ao grupo. O projeto de recuperação de cotas já foi premiado por dois anos consecutivos pela ABEMD – Associação Brasileira de Marketing Direto e ABT – Associação Brasileira de Telemarketing;
- c) a Caixa Econômica Federal possui 100 milhões de clientes registrados em seu banco de dados, sendo que através do “Disque Caixa” os clientes podem esclarecer suas dúvidas sobre produtos e serviços;
- d) o Citibank procura atender às necessidades dos clientes numa única ligação e por isso, os esforços em busca da excelência vão além da agilidade, ou seja, o banco elabora boas estratégias de marketing de

relacionamento visando ampliar sua clientela.

O objetivo deste trabalho é analisar a satisfação do cliente segmentado no Banco do Brasil como o cliente Alta Renda e atendido em agências de varejo.

O Banco do Brasil segmenta seus clientes Pessoa Física em:

Cliente Pessoa física – Nível de Relacionamento 3

Cliente Preferencial – Nível de Relacionamento 2

Cliente Exclusivo – Nível de Relacionamento 1

Cliente Estilo – Cliente Alta Renda

Cliente Private

Em 2006 o banco criou na cidade de Curitiba 16 carteiras de clientes estilo com 16 gerentes estilos, sendo que cada gerente estilo seria responsável por atender de forma diferenciada com produtos específicos 250 clientes. Esses clientes eram atendidos até então em agências estilos, porém o Banco criou em agências já montadas e em atividade o espaço para esse gerente e sua carteira de clientes que foram denominados de espaço estilo.

Portanto, o objetivo deste trabalho é analisar a satisfação dos clientes “Estilo” do Banco do Brasil, na cidade de Curitiba, que são atendidos nas agências de varejo.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA**

A pesquisa foi enviada a todas as agências de varejo com espaço “Estilo” da cidade de Curitiba, porém, como não se obteve o retorno daquelas agências, os dados foram coletados mediante pesquisa realizada na agência Marechal Deodoro do Banco do Brasil, na cidade de Curitiba, a qual disponibiliza aos clientes o espaço “Estilo”.

Foi realizada pesquisa qualitativa com 15 clientes de alta renda, denominados “Cliente Estilo” em agências de varejo daquela instituição bancária. Optou-se por essa modalidade de pesquisa por entendê-la como ideal para os objetivos do estudo - que é o de medir a satisfação do cliente alta renda em relação ao conjunto de serviços “Cliente Alta Renda” em uma agência bancária de varejo - tendo em vista que, segundo Oliveira (2002, p. 116), a pesquisa qualitativa “possui a facilidade de poder descrever a complexidade de um determinado problema, analisar a interação de certas variáveis e analisar as particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos”.

O método escolhido foi a pesquisa de campo que “consiste na observação dos fatos tal como ocorrem espontaneamente na coleta de dados e no registro de variáveis presumivelmente para posteriores análises”, segundo Oliveira (2002, p. 124).

#### **3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

Como se optou pelo método qualitativo, foram realizadas entrevistas com 15 clientes especiais (cliente “Estilo”) em duas agências do Banco de Brasil, a Agência Marechal Deodoro e o Posto de Atendimento Bancário instalado nas dependências da Receita Federal, em Curitiba, os quais foram escolhidos aleatoriamente.

Após a realização das entrevistas, foi elaborado questionário semi-estruturado

constituído por 14 questões fechadas, o qual foi encaminhado a 100 clientes especiais das agências da instituição bancária objeto deste estudo, na cidade de Curitiba.

Foi solicitado aos gerentes das carteiras “Estilo” do Banco do Brasil, que atuam nos espaços “Estilo” da agência Marechal Deodoro, os respectivos endereços dos clientes-alvo da pesquisa, para que a aplicação do questionário fosse possível.

### 3.3 AMOSTRA DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

Para a aplicação do instrumento de pesquisa, foram selecionados 100 clientes, buscando-se, na percepção destes, obter as informações e variáveis consideradas significativas e que refletissem seus níveis de satisfação relativamente ao atendimento dispensado aos clientes especiais do Banco do Brasil, nas mencionadas agências.

### 3.4 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

Inicialmente os questionários foram distribuídos a 16 gerentes de agências que possuem uma carteira de clientes “Estilo”, todas localizadas na cidade de Curitiba, tendo sido solicitado aos mesmos que os aplicassem a, no mínimo, 10 clientes de alta renda. Não se tendo retorno da pesquisa em tempo hábil, foi necessário concentrar a aplicação dos questionários em apenas duas agências (Marechal Deodoro e Posto de Atendimento Bancário da Receita Federal), pela própria pesquisadora, com clientes daquelas agências.

### 3.5 ANÁLISE DOS DADOS

Para análise e interpretação dos resultados obtidos com a realização da pesquisa utilizou-se a análise descritiva, baseada em valores absolutos e percentuais, sempre à luz do referencial teórico apresentado.

Igualmente, para avaliar a mensuração da satisfação dos clientes optou-se pela escala de cinco pontos, tipo likert, que oferece um ponto de quebra bem distinto entre a satisfação e insatisfação, esclarecendo o estado de totalmente satisfeito (graduação 5) e, outro, um estado de total insatisfação (graduação 1). A idéia é mensurar a intensidade daquele comportamento (OLIVEIRA, 2002).

### 3.6 ENTREVISTA COM OS CLIENTES

Inicialmente realizou-se um encontro preliminar com os clientes “Estilo”, tendo sido explicados os objetivos da pesquisa, que foram os de mensurar os níveis de satisfação do Cliente Alta Renda relativamente ao conjunto de serviços denominado “Cliente Alta Renda” a eles prestados em uma agência de varejo, os procedimentos metodológicos que foram utilizados para a avaliação, bem como a importância de sua participação para a realização da pesquisa.

Todos os clientes abordados pela pesquisadora foram receptivos à participação na pesquisa, optando livremente por dela participar. A participação voluntária foi, aliás, considerada pela pesquisadora, como ponto essencial para a efetividade da pesquisa.

Os participantes foram, portanto, devidamente esclarecidos sobre a investigação a ser feita, tendo sido lhes garantido, ainda, o sigilo e o anonimato, e informados sobre as repercussões que poderão advir desse processo, salientando-se que sua opinião será valiosa para a melhoria dos serviços prestados pela instituição.

As reuniões foram realizadas com 15 participantes, nos meses de agosto e setembro de 2007, no espaço “Estilo” da agência Marechal Deodoro, mediado pela própria pesquisadora. Para melhor aproveitamento da entrevista, foram utilizadas

perguntas abertas, tendo em vista que esta modalidade permite uma avaliação mais ampla e minuciosa do cotidiano bancário vivenciado por esses clientes, além de permitir o estabelecimento de correlações entre os fatores que influenciam o comportamento dos entrevistados junto ao banco e a elaboração do questionário.

As questões colocadas para os participantes nesta etapa inicial foram as seguintes:

1) Num primeiro momento os clientes foram inquiridos sobre a satisfação ou não em relação aos serviços oferecidos pelo Banco do Brasil, tendo sido perguntado:

- Você está satisfeito com os serviços oferecidos pelo Banco do Brasil no Espaço “Estilo”? Por quê?

Todos os clientes entrevistados declararam estar satisfeitos com os serviços oferecidos e os motivos para essa satisfação foram assim relacionados:

- a) o preparo dos gerentes para atendê-los nas suas necessidades;
- b) a rapidez com que o serviço é realizado (sem filas e no próprio local do atendimento);
- c) a segurança que sentem nesse espaço;
- d) a privacidade disponibilizada nesse espaço;
- e) a atenção que recebem.

2) A seguir, os clientes foram convidados a opinar sobre os aspectos que consideram mais importantes no atendimento, tendo-lhes sido perguntado:

- Quais os aspectos que você considera importantes no atendimento do segmento “Estilo”?

Os aspectos assinalados como de maior importância foram, em ordem decrescente (de mais citados para menos citados), os seguintes:

- a) Funcionários bem preparados para prestar atendimento e com melhor conhecimento do mercado financeiro;
- b) Exclusividade no atendimento;
- c) Rapidez no atendimento; e
- d) Produtos específicos para o “Cliente Estilo”.

3) Na terceira questão sugeriu-se que os clientes opinassem quanto ao item “segurança” no momento em que são atendidos na agência:

- Qual sua opinião quanto ao item “segurança” quando é atendido no espaço “Estilo” da agência?

Dos quinze entrevistados, apenas um deles mencionou não perceber diferenças entre a segurança existente no espaço “Estilo” e nas demais dependências de atendimento da agência. Todos os demais afirmaram se sentirem mais seguros por efetuarem suas transações bancárias em um espaço exclusivo.

4) A quarta sugestão foi de caráter pessoal, sugerindo-se aos clientes participantes que formulassem suas opiniões sobre a sua própria imagem ao ser atendido no espaço “Estilo” da agência. A questão proposta foi:

- Como você se sente quando atendido no espaço “Estilo” de uma agência de varejo? Como você acha que as demais pessoas o vêem quando está sendo atendido nesse espaço?

Os participantes responderam a essa questão mencionando que no espaço “Estilo”, sentem-se:

a) diferenciados e valorizados;

b) bem e tranquilos;

c) um dos entrevistados afirmou não perceber diferença;

d) um dos participantes declarou nunca ter utilizado o espaço “Estilo” das agências, pois só vai a PABs<sup>1</sup> e utiliza a Internet.

5) Solicitou-se aos clientes que apresentassem suas opiniões com relação à melhoria da qualidade de atendimento oferecida naquele espaço e sugerissem o que ainda necessita ser modificado:

- Na sua opinião, o que foi mudado quais foram as mudanças implementadas a partir do momento que se instituiu o espaço “Estilo” em sua agência e o que ainda deve ser modificado?

Os clientes participantes mencionaram as seguintes mudanças percebidas:

a) maior privacidade no atendimento;

b) melhor atendimento, visto poderem contar com funcionários que têm mais

---

<sup>1</sup> Posto de atendimento bancário.



tempo e estão melhor preparados para lhes atender;

c) atendimento mais personalizado, uma vez que eles conhecem seu gerente e o gerente os conhece.

Com relação aos aspectos que deveriam ser modificados, os seguintes itens foram assinalados:

a) a aparência dos espaços “Estilo”, que é o mesmo em todas as agências;

b) reforçar o treinamento dos funcionários sobre o mercado financeiro;

c) ausência de um caixa e de Terminais de Atendimento Automático (TAA) no espaço “Estilo”;

Deve-se mencionar que um dos entrevistados declarou não conhecer o espaço “Estilo”, e sim apenas o seu gerente; outro mencionou que o banco deve investir mais na comunicação entre o cliente e o banco; e um terceiro assinalou que, na sua opinião, há necessidade de um maior número de funcionários nos espaços “Estilo”.

6) Foi solicitado aos clientes que formulassem sugestões quanto à estrutura física do espaço, composta de equipamentos, material e perfil do pessoal envolvido:

- Qual sua opinião quanto à estrutura física, considerando equipamentos, material e perfil do pessoal que presta atendimento no espaço “Estilo”?

Todos os clientes entrevistados declararam que o perfil do pessoal de atendimento nos espaços “Estilo” é muito bom.

Relativamente à estrutura física, 10 dos clientes participantes consideraram a estrutura física como “boa”; cinco declararam que conhecem os espaços “Estilo” de agências “Estilo” e sentem falta dessa diferenciação na estrutura física das demais agências.

7) Por fim, foi solicitado aos participantes que descrevessem o atendimento ideal que quisessem receber:

- Dê sua opinião sobre qual seria o atendimento ideal que você gostaria de receber nos espaços “Estilo”?

As opiniões dos participantes quanto à esta questão foram as seguintes (em ordem decrescente, dos mais citados para os menos citados):

a) funcionários com maior conhecimento do mercado e dos produtos financeiros;

- b) que seus problemas fossem solucionados com maior rapidez e eficiência;
- c) a presença de funcionários que o atendessem com cortesia, atenção e educação.

Outros itens foram mencionados, porém todos eles citados por apenas um dos clientes:

- a) a privacidade é fundamental;
- b) que não tivesse que se deslocar até a agência;
- c) que fosse sempre atendido pela mesma pessoa para que ela o conhecesse nas suas necessidades.

Após a fase de entrevistas abertas e fundamentando-se nos resultados encontrados na primeira etapa da pesquisa, elaborou-se um questionário semi-estruturado, constituído por 14 questões fechadas, que foi aplicado a cerca de 100 indivíduos, clientes da instituição com o mesmo perfil, no período de agosto a setembro de 2007, nas agências já mencionadas, cujos resultados são apresentados a seguir.

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os dados obtidos a partir da realização da pesquisa são, a seguir, graficamente representados, a fim de permitir uma melhor compreensão dos resultados encontrados.

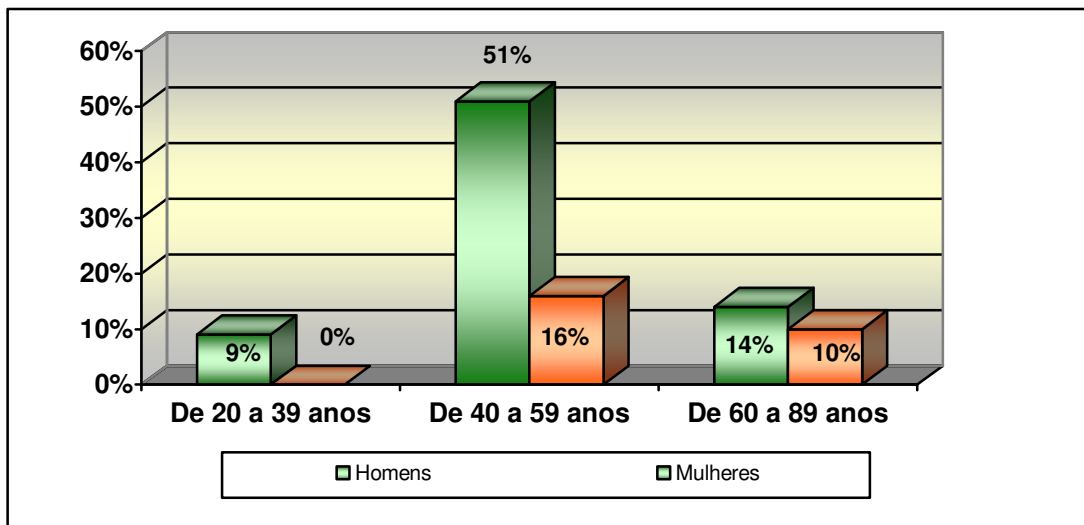


Gráfico 1 – Perfil dos participantes quanto às variáveis gênero e faixa etária

Os resultados relacionados ao perfil dos participantes da pesquisa quanto às variáveis “Gênero” e “Faixa Etária” mostrou que a maior parte dos participantes pertence ao sexo masculino (74%), com as mulheres em menor número (26%). Relativamente à faixa etária dos participantes, 51% dos clientes do sexo masculino pertence à faixa etária de 40 a 59 anos, mesma faixa etária do maior número de mulheres que participaram da pesquisa (16%). Isso pode ser justificado pelo fato de que nessa idade os indivíduos já obtiveram uma situação econômica mais confortável como resultado de anos de trabalho, compondo, portanto, uma faixa sócio-econômica que se adequa ao perfil dos clientes “Estilo”, cujo critério é, justamente, o atendimento a clientes de Alta Renda<sup>2</sup>.

Após a identificação dos participantes, na questão seguinte buscou-se avaliar os níveis de satisfação dos mesmos quanto ao atendimento que lhes é prestado no espaço “Estilo” das agências.

<sup>2</sup> Como já mencionado, é considerado cliente de alta renda, no Banco do Brasil o cliente que recebe proventos mensais acima de R\$ 6 mil reais ou aquele que possui um volume de aplicações acima de R\$ 100 mil reais.

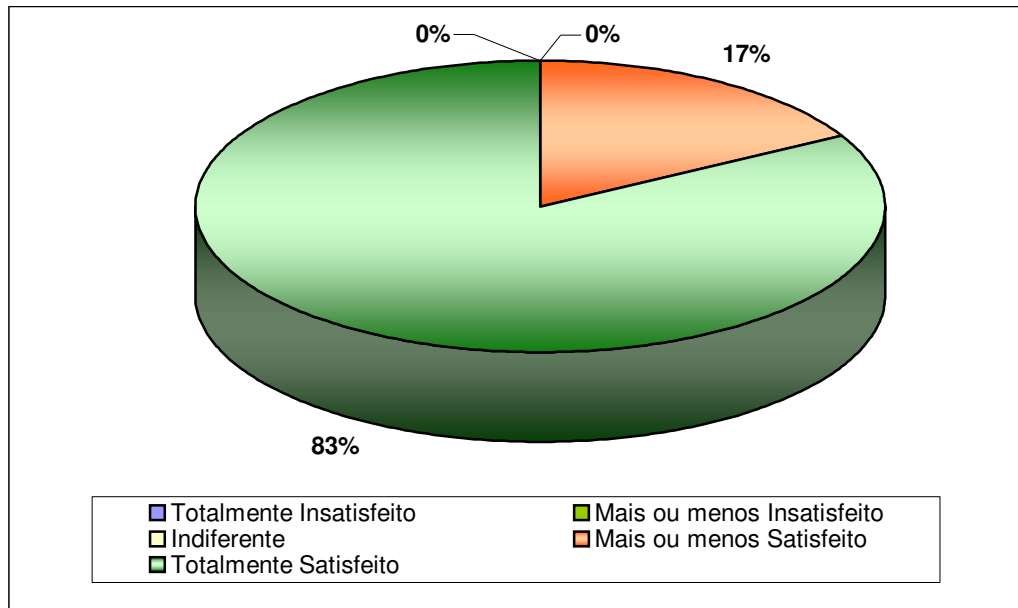


Gráfico 2 – Níveis de satisfação dos participantes quanto ao atendimento

Os resultados obtidos demonstram que o grau de satisfação dos clientes com o atendimento vai de “muito satisfeitos” (83%) a “mais ou menos satisfeitos” (17%), não tendo sido mencionadas quaisquer das demais alternativas propostas por nenhum dos participantes. Tal fato confirma os dados obtidos nas entrevistas iniciais, quando também a grande maioria dos clientes declarou estarem satisfeitos com o atendimento recebido naqueles espaços.

A seguir, buscou-se identificar os níveis de satisfação dos participantes no que se refere ao preparo dos funcionários que lhes prestam atendimento no espaço “Estilo”.

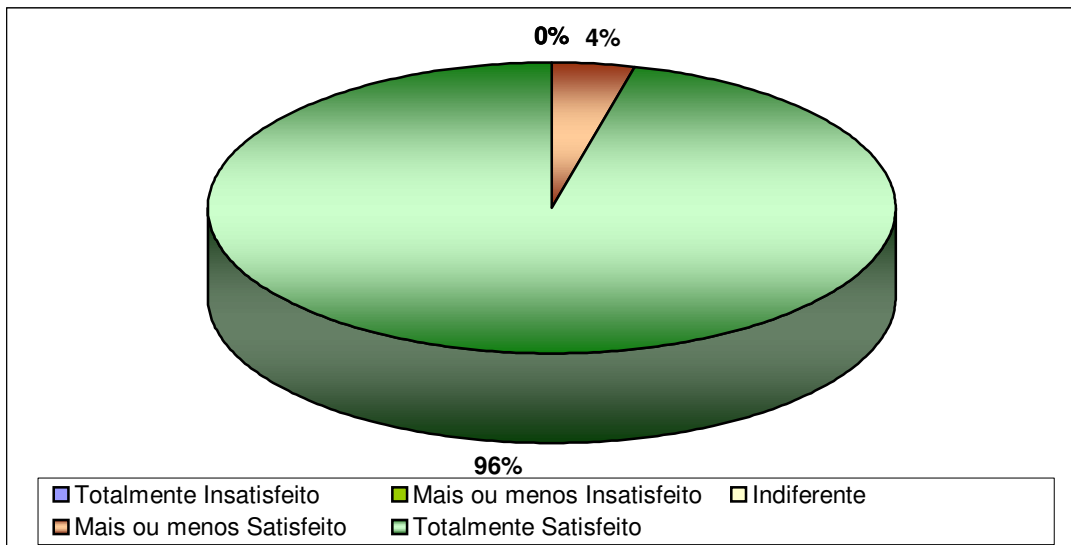


Gráfico 3 – Níveis de satisfação dos clientes quanto ao preparo dos funcionários que prestam atendimento no espaço “Estilo”

Relativamente a este item, o mesmo padrão de satisfação anterior foi referido pelos participantes, tendo 96% destes se declarado “totalmente satisfeito” com a capacitação dos funcionários que os atendem no espaço “Estilo”, sendo que apenas 4% declararam estar “mais ou menos” satisfeitos, um percentual que, embora baixo, demonstra a necessidade da instituição aplicar instrumentos de monitoramento de satisfação dos clientes com certa regularidade. As demais alternativas não foram assinaladas por nenhum dos participantes.

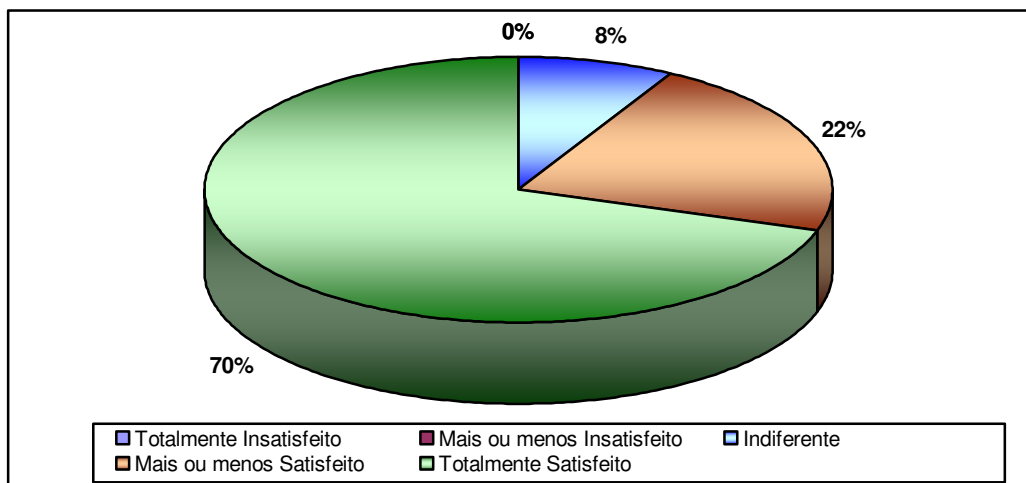


Gráfico 4 – Níveis de satisfação dos clientes quanto à segurança no espaço “Estilo”

Relativamente ao item “segurança”, os dados obtidos demonstram que 70% dos participantes da pesquisa afirmaram estar “totalmente satisfeitos”, com um percentual de 22% declarando-se “mais ou menos satisfeitos” e 8% consideraram-se

“indiferentes” quanto a este aspecto. Tais resultados mostram uma possibilidade de melhoria neste aspecto que deve, portanto, ser alvo de maior atenção por parte da instituição.

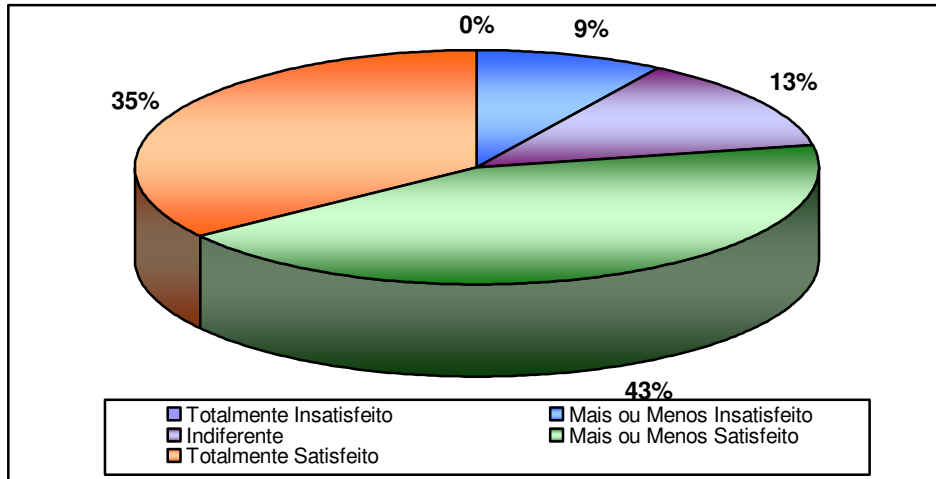


Gráfico 5 – Níveis de satisfação quanto à estrutura física do espaço “Estilo”

Na percepção de 35% dos participantes a estrutura física dos espaços “Estilo” nas agências é considerada totalmente satisfatória por 35%; 43% se declararam “mais ou menos” satisfeitos e 13% “indiferentes”; 9%, porém, demonstrou alguma insatisfação com relação a este aspecto, declarando-se “mais ou menos insatisfeito”, o que demonstra haver necessidade de melhoria na estrutura física do espaço, sinalizando para reavaliações por parte da instituição.

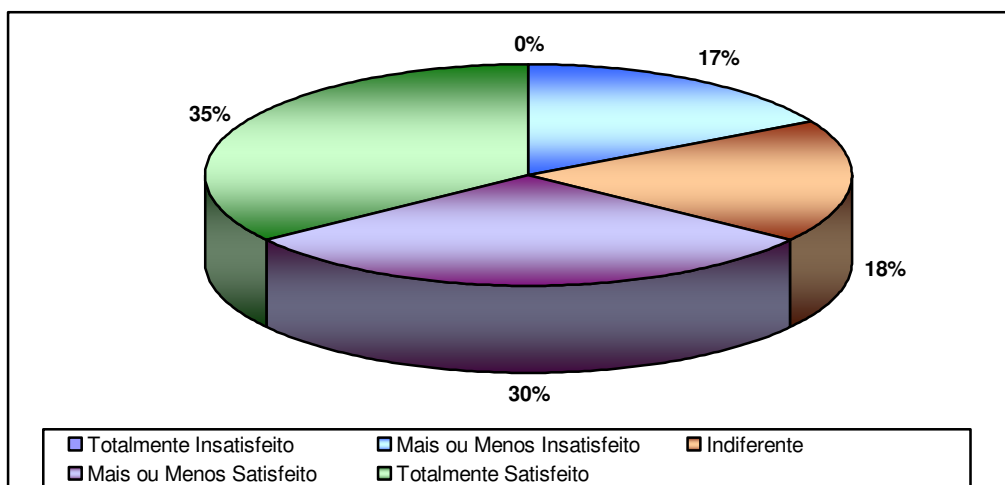


Gráfico 6 – Níveis de satisfação quanto aos equipamentos disponíveis no espaço “Estilo”

Os resultados obtidos com relação à satisfação dos participantes no que diz

respeito aos equipamentos à eles disponibilizados no espaço “Estilo”, observou-se que este item satisfaz totalmente a 35% dos clientes; 30% declarou estar parcialmente satisfeito e 18% declararam-se “indiferentes” quanto a este aspecto. Contudo, um percentual de 17% se declara “mais ou menos insatisfeito”, o que reforça a idéia de se realizar um monitoramento mais acurado dessa situação a fim de identificar quais os equipamentos disponibilizados naqueles espaços que não atendem às expectativas dos clientes.

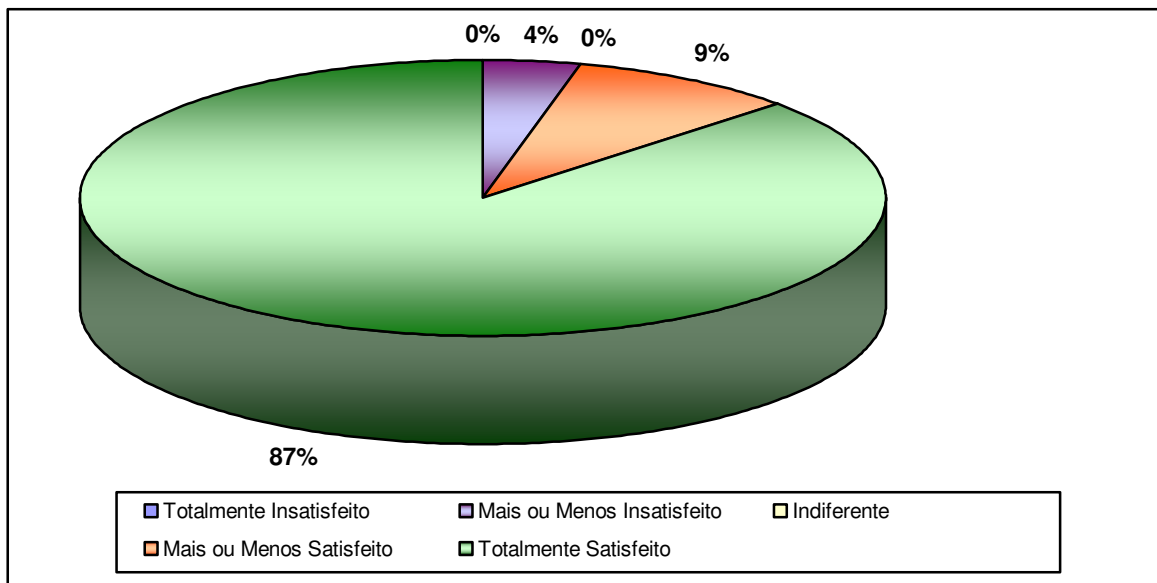


Gráfico 7 – Níveis de satisfação quanto ao atendimento prestado pela gerência

Quando questionados quanto ao grau de satisfação sobre o atendimento prestado pela gerência do espaço “Estilo” a grande maioria (87%) afirma estar “totalmente satisfeitos” com o atendimento recebido; 9% declaram-se “mais ou menos satisfeitos” e 4% “mais ou menos insatisfeitos”. Considerando-se o tipo de relacionamento que deve ser mantido com tais clientes, tendo em vista a importância para a instituição de manter clientes de Alta Renda em sua carteira, cabe às gerências reavaliar suas estratégias de relacionamento com o cliente “Estilo”, a fim de garantir sua permanência e adequar o atendimento prestado às suas necessidades e exigências.

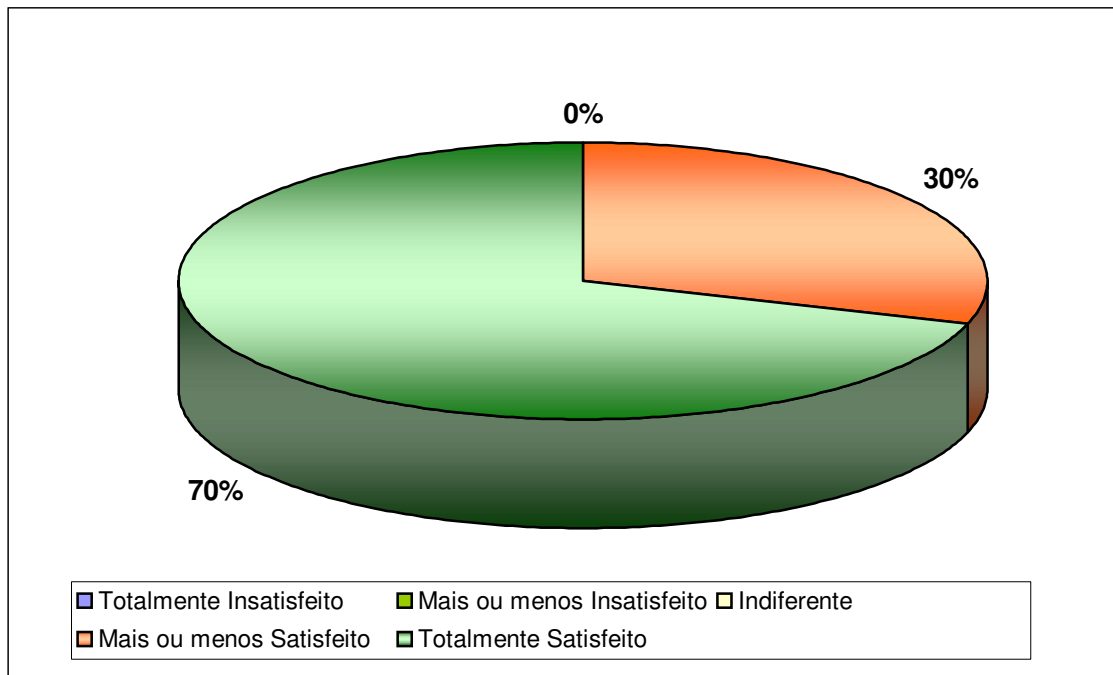


Gráfico 8 – Níveis de satisfação quanto ao tempo gasto no atendimento

Relativamente ao tempo gasto no atendimento, a maior parte dos clientes (70%) declarou estar “totalmente satisfeito” e 30% assinalou a alternativa “mais ou menos satisfeitos”. No decorrer da pesquisa, observou-se que tal item foi bastante citado na fase das entrevistas, tendo os clientes entrevistados citado o tempo gasto para serem atendidos como um diferencial valorizado por eles no espaço “Estilo”. Considera-se, portanto, de grande importância que a instituição reúna esforços para que 100% dos clientes possam demonstrar satisfação neste quesito.

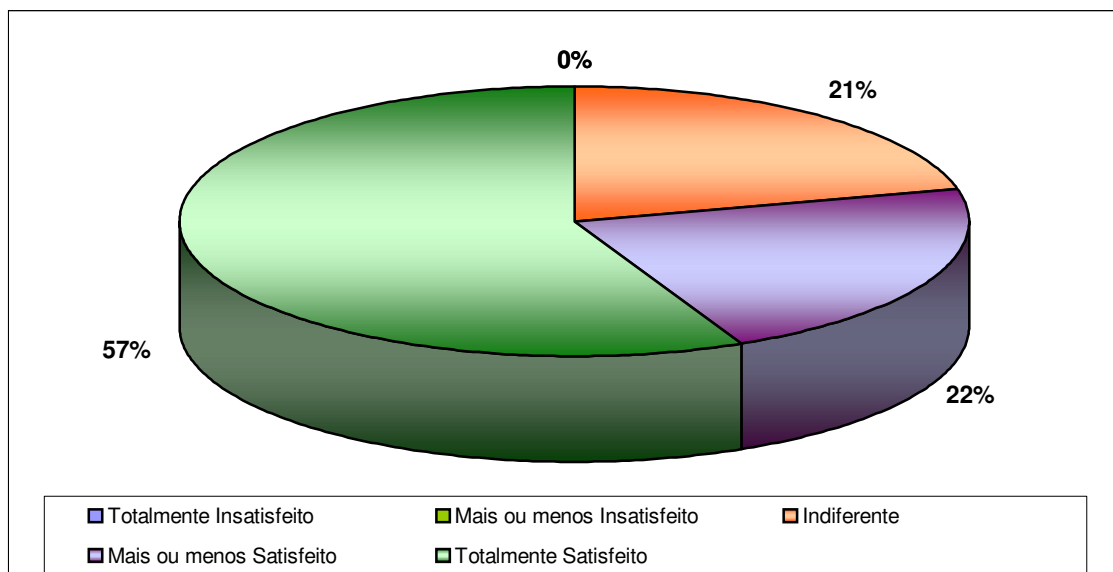


Gráfico 9 – Níveis de satisfação quanto à sensação de exclusividade percebida pelo cliente no espaço “Estilo”



Mencionado com alguma freqüência pelos entrevistados na fase preliminar (entrevistas), os quais mencionaram que consideravam importante ter exclusividade no atendimento e que, ao serem atendidos nos espaços “Estilo”, sentiam-se exclusivos, foi possível constatar percepção semelhante dos participantes da pesquisa que responderam ao questionário: 57% declararam-se “totalmente satisfeitos” com a exclusividade do atendimento, 21% “mais ou menos satisfeitos” e 21% assinalaram a alternativa “indiferente”. Tais resultados demonstram que o atributo “exclusividade” é percebido pela maior parte dos pesquisados, o que sugere que a instituição tem conseguido transmitir ao cliente Alta Renda essa percepção.

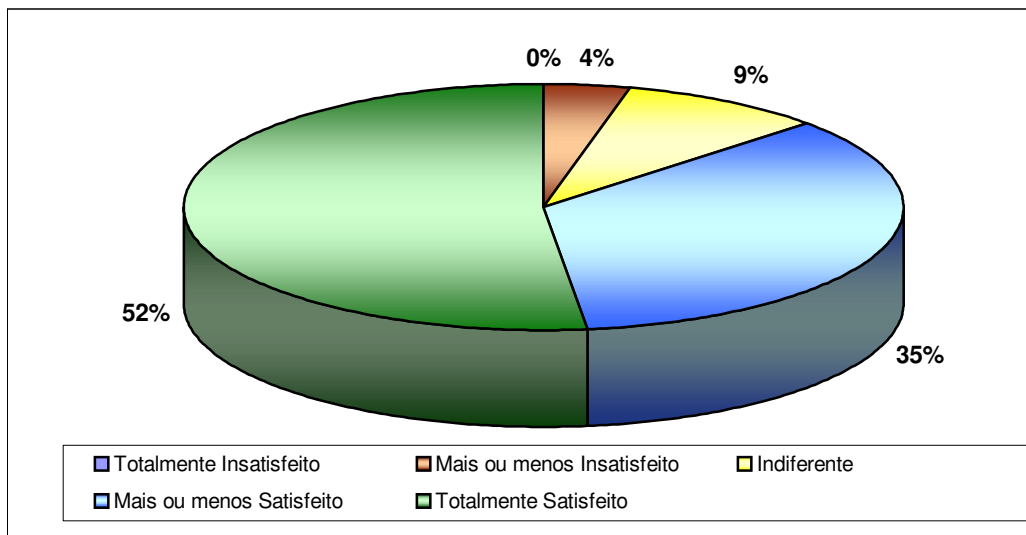


Gráfico 10 – Níveis de satisfação quanto ao acesso à agência

A facilidade de acesso à agência e aos seus serviços é um item de grande importância. Para 52% dos participantes o acesso disponível em sua agência é totalmente satisfatório; 35% declararam-se “mais ou menos satisfeitos”; 9% assinalaram “indiferente” e 4% afirmaram sentir-se “mais ou menos insatisfeitos” com as possibilidades de acesso, o que sugere a necessidade de se reavaliar este aspecto, passível, portanto, de ser melhorado.

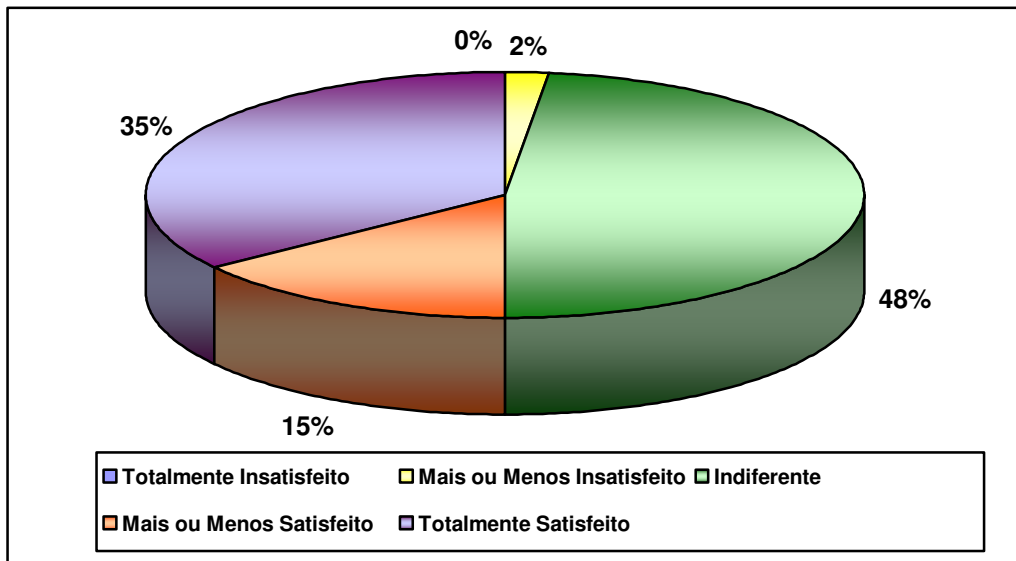


Gráfico 11- Níveis de satisfação quanto ao atendimento via internet

O alto percentual de clientes que se declararam “indiferentes” quanto ao uso da internet (48%) e “mais ou menos satisfeitos” pode ser devido às dificuldades que os mesmos eventualmente possam ter em utilizar-se dessa ferramenta. Por outro lado, um percentual significativo (35%) assinala estar “totalmente satisfeito” com esses serviços e apenas 2% afirmaram alguma insatisfação com este tipo de atendimento.

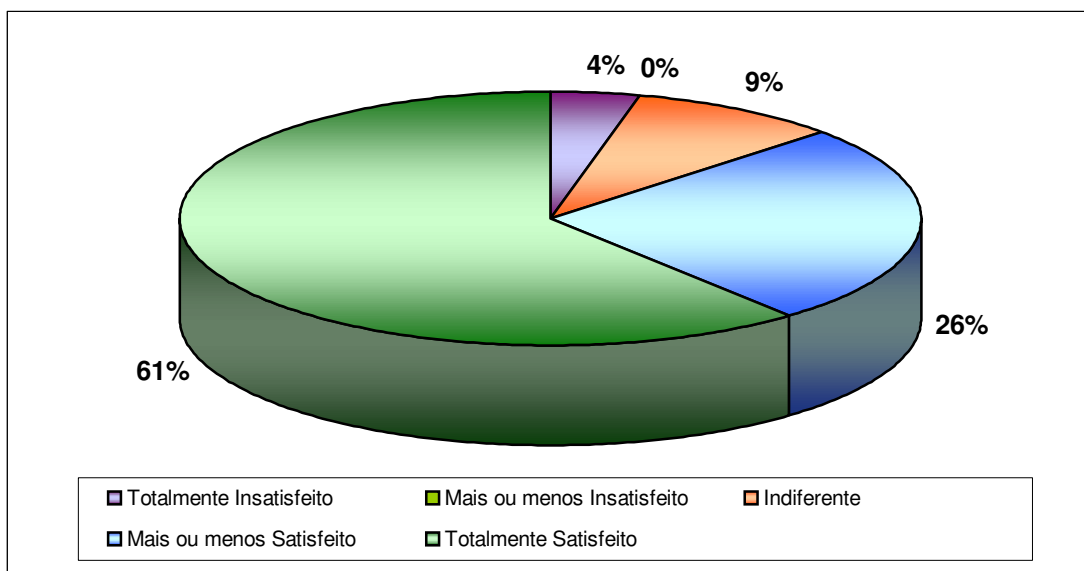


Gráfico 12- Níveis de satisfação quanto à segurança no cartão bancário

Com relação ao item “segurança no cartão bancário”, os resultados obtidos mostraram que, embora exista um alto percentual de clientes “totalmente satisfeitos”

(61%) e “mais ou menos satisfeitos” (26%), 4% dos clientes se declararam insatisfeitos com esse produto e 9% que se dizem indiferentes. Tais dados permitem supor que este aspecto deve ser objeto de análises pela instituição, a fim de tranqüilizar o cliente quanto ao seu uso.

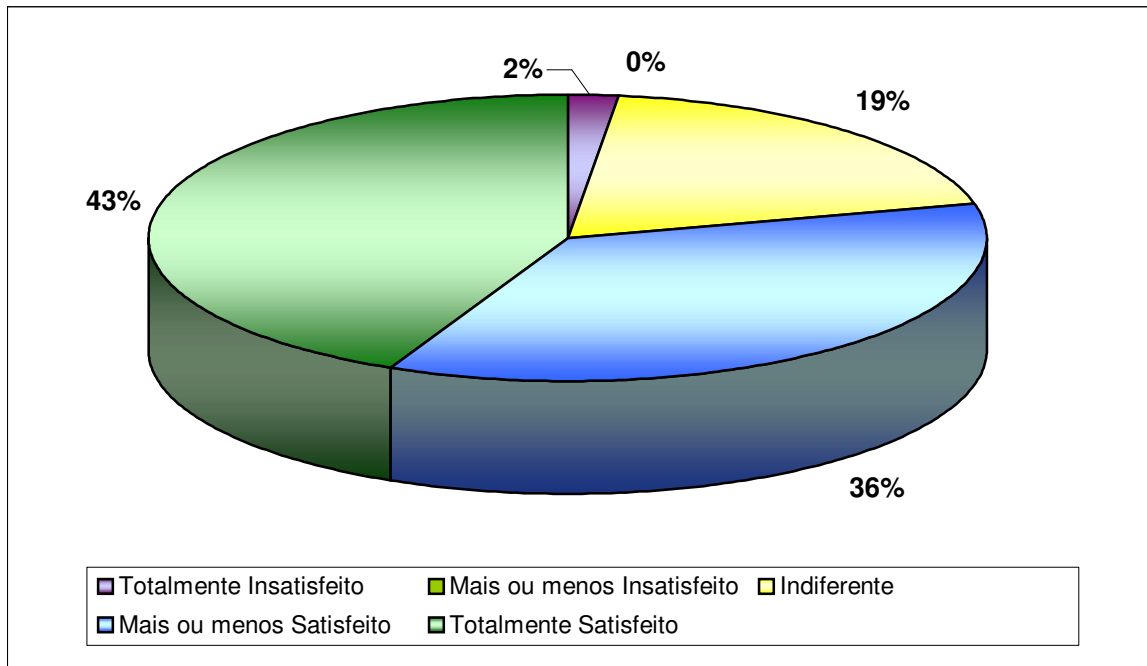


Gráfico 13- Níveis de satisfação quanto aos produtos/serviços voltados ao cliente “Estilo”

A partir da criação da classe “Cliente Estilo”, o banco passou a desenvolver produtos específicos para esses clientes. Com esta questão, buscou-se verificar o grau de satisfação dos clientes com esses produtos específicos para o segmento “Estilo”. Os resultados mostraram que 19% dos clientes consideram-se “indiferentes”, pressupondo-se que esses clientes não conhecem, ainda, esses produtos e, portanto, sinalizando para a necessidade de maior divulgação sobre eles. Quanto aos 2% que se declaram “totalmente insatisfeitos”, constata-se, aí, a necessidade de novas pesquisas que permitam identificar exatamente o motivo dessa insatisfação.

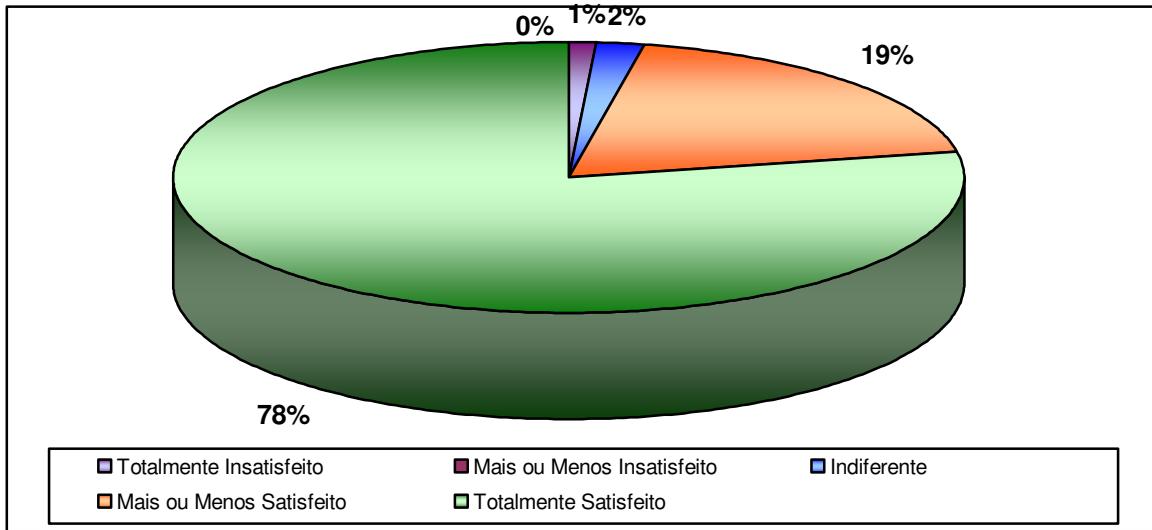


Gráfico 14- Níveis de satisfação quanto ao conhecimento de suas necessidades pelo seu gerente de relacionamento

Questionados quanto ao seu nível de satisfação com o conhecimento que o gerente de relacionamento possui acerca das necessidades de cada um dos clientes, a maior parte os participantes declarou estar “totalmente satisfeitos” (78%) e “mais ou menos satisfeitos” (19%). Todavia, 1% mencionou total insatisfação neste item, o que sinaliza para a necessidade de constante atualização e aprimoramento do gerente, em especial no que se refere à carteira de clientes e as particularidades de cada um.

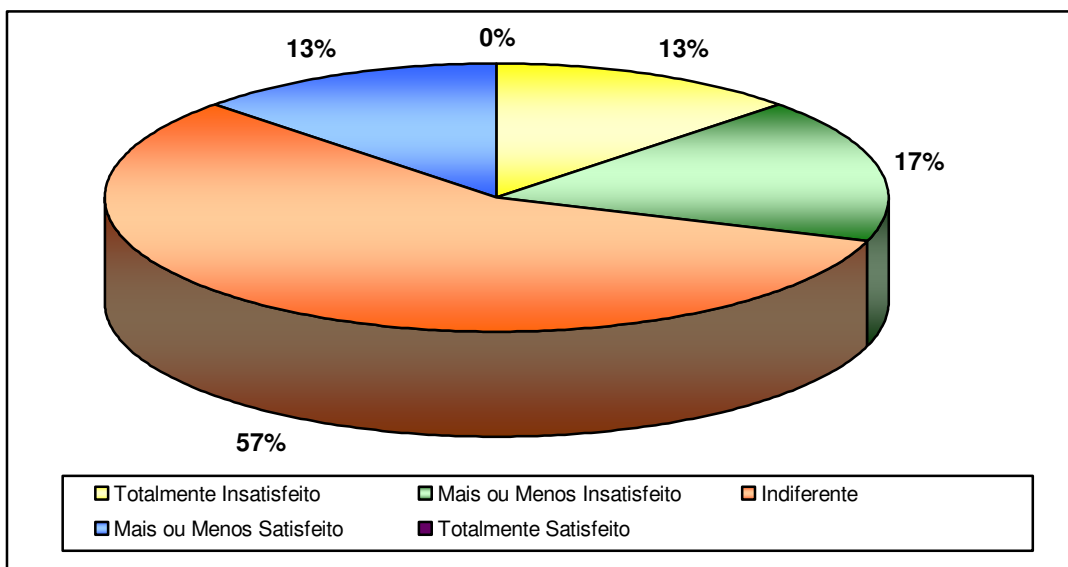


Gráfico 15 - Níveis de satisfação quanto aos conhecimentos do gerente sobre o mercado financeiro

Nessa questão, a grande maioria dos participantes (57%) declarou-se “indiferente” quanto aos níveis de conhecimento que seu gerente possui sobre mercado financeiro, o que sugere certo desconhecimento sobre o grau de conhecimento que o gerente, de fato, possui; por outro lado, um percentual de 13% afirmou sentir-se “totalmente insatisfeito” com relação a este aspecto, apresentando uma situação que requer da gerência ações mais diretas no que diz respeito aos esclarecimentos transmitidos ao cliente sobre o assunto.

## 5 DISCUSSÃO

Tendo em vista a complexidade existente nas relações estabelecidas entre cliente e organizações de modo geral, no mercado atual a atenção ao cliente constitui-se em uma necessidade vital para as empresas que desejam se manter no mercado competitivo da atualidade.

De acordo com Almeida (1998, p. 51), “cliente satisfeito é aquele que teve suas necessidades atendidas” e, portanto, as empresas devem estar permanentemente alertas para qualquer sinal de insatisfação manifestada pelos clientes, buscando sempre se antecipar aos problemas antes que a concorrência o faça.

Hoje, tendo em vista o acirramento da concorrência e visando a fidelização de clientes bancários, em especial aqueles considerados de alta rentabilidade, que representam um significativo volume do faturamento daquelas instituições, têm sido criados mecanismos para satisfazer o cliente em todas as suas necessidades e expectativas. Conta-se, hoje, com clientes exigentes, que tornam o processo de fidelizá-lo objeto de permanente atenção por parte da administração e gerência. Para atender a este “novo” cliente, as empresas e, em particular, as instituições bancárias têm buscado estratégias que lhes permitam não apenas conquistar novos clientes, mas, principalmente, manter aqueles considerados lucrativos.

Pautando-se em tais premissas, com a realização da presente pesquisa buscou-se identificar os pontos mais frágeis do relacionamento cliente “Estilo” e gerências das agências bancárias pesquisadas.

Alguns aspectos identificados a partir dos resultados obtidos com a pesquisa merecem maior destaque. Tratando-se de clientes cujo perfil requer um atendimento diferenciado, seus níveis de exigência quanto aos serviços/produtos fornecidos pelo banco também são mais altos.

Assim, ao se questionar os clientes quanto à sua opinião sobre o atributo “exclusividade”, buscando identificar se as suas expectativas quanto a este aspecto vêm sendo atendidas pelo banco, constatou-se que este atributo é, de fato, bastante valorizado pela maior parte dos clientes entrevistados. Esse resultado reforçou a necessidade de se manter em funcionamento tais espaços exclusivos, como forma de satisfazer o cliente “Estilo” e sua necessidade de sentir-se valorizado a partir do

atendimento diferenciado. Esta pesquisa não se aprofundou em definir de forma clara o que é considerado como “exclusividade”, porém na etapa preliminar de entrevistas percebeu-se que alguns clientes valorizavam muito este atributo, mencionado por 79% deles, que disseram estarem satisfeitos com a exclusividade no atendimento prestado pelo banco naqueles espaços.

O que se percebe é que o Banco do Brasil parece estar em sintonia com tais expectativas. Com a criação do espaço “Estilo”, as agências do Banco do Brasil oferecem atendimento personalizado e exclusivo aos clientes “Estilo”, a quem são disponibilizados profissionais especializados para atendê-los, prestando um atendimento de alta qualidade, além de competente assessoria financeira e patrimonial.

Os resultados, do ponto de vista do banco, mostram-se bastante favoráveis, de tal forma que foi recentemente aprovado um plano de expansão da base de clientes “Estilo” em percentuais próximos a 160%. Para oferecer suporte ao crescimento de clientes “Estilo”, o banco inaugura até o final do corrente ano mais de 40 agências de atendimento exclusivo e 89 espaços “Estilo” serão instalados em diversas agências de varejo, totalizando 317 pontos de atendimento “Estilo” no país (FEBRABAN, 2007). Confirma-se, assim, a rentabilidade de investir na manutenção e fidelização de clientes de alta renda.

Um outro aspecto destacou-se de forma significativa nesta pesquisa. Quando se questionou a opinião dos participantes quanto ao atendimento via internet a eles prestado, um alto percentual (48%) manifestou-se como “indiferente” a estes serviços. A esse respeito, é necessário mencionar que o domínio do uso das ferramentas e equipamentos de informática ainda não é comum, o que justificaria a “indiferença” manifestada por estes clientes quanto ao atendimento informatizado. Tal pressuposto é corroborado por Schwingel (2001, p. 15) que, em seus estudos, também encontrou situação semelhante, afirmando que “há certa resistência por parte de uma camada da população em utilizá-las, seja por falta de conhecimento, seja por falta de segurança”.

Complementando esse raciocínio, Pires e Marchetti (2003, p.61) assinalam que relativamente “à interação equipamento-cliente podem ser citadas algumas características, como o grau de utilização concentrado em determinadas camadas sociais, a resistência ao uso pelos clientes mais idosos e outros”.

Ainda com relação aos serviços automatizados - nesse caso, a segurança

percebida pelos clientes em suas transações com o cartão bancário - um considerável percentual dos clientes participantes da presente pesquisa (26%) afirmaram sentir-se “mais ou menos satisfeitos”, 4% “insatisfeitos” e 9% “indiferentes” quanto a este aspecto. No entanto, conforme Barroso e Morelli (1990), a informatização do sistema financeiro trouxe benefícios tanto aos bancos quanto aos clientes. Os primeiros, porque passaram a vender mais produtos e serviços a baixos custos; e os clientes, porque passaram a usufruir de mais benefícios, a exemplo da facilidade de acesso aos serviços, redução da necessidade de deslocar-se até as agências bancárias, comodidade para efetuar pagamentos, recebimentos e acesso às informações sobre movimentações financeiras, além de aumento de sua segurança pessoal e das transações realizadas.

No entanto, segundo Schwingel (2001, p. 53), pesquisas realizadas com o intuito de analisar as reações de clientes em suas experiências com tecnologia de auto-atendimento, apresentaram o seguinte cenário:

Os usuários de tecnologias de auto-atendimento são mais propensos a atribuir o resultado do atendimento à tecnologia [...]. . Somente um pequeno percentual de respondentes citou eles próprios como responsáveis pelo resultado [...] Assim, embora os respondentes tenham produzido o próprio serviço, poucos traduzem seu envolvimento em culpa (responsabilidade) quando as coisas saem errado. Estes achados ajudam a enfatizar a necessidade de os bancos prevenirem falhas de serviço e ensinar os clientes a desempenharem seus papéis, porque é improvável que eles compartilhem a culpa se o serviço falhar.

Tais dados sugerem que esse item deve ser alvo de análise mais aprofundada pela instituição, buscando verificar quais os aspectos das operações via cartão bancário que demandam maior cuidado por parte dos clientes e reforçar seus níveis de segurança, comunicando-lhes as ações desenvolvidas pela instituição a fim de minimizar a sensação de insegurança no uso do mesmo.

Cabe, portanto, à instituição dispensar a estes clientes uma atenção extra com o intuito de familiarizá-los com os equipamentos disponibilizados nas agências, bem como os instrumentos para movimentação de seu dinheiro, visto que isso contribuirá não apenas para agilizar o atendimento, mas, sobretudo, por fazer com o cliente se sinta mais à vontade em utilizá-los, reconhecendo-os como um atributo a mais para a excelência dos serviços prestados.

Por fim, destaca-se, aqui, os resultados obtidos relativamente aos níveis de satisfação dos clientes quanto aos conhecimentos do seu gerente sobre o mercado



financeiro, uma questão que, nesta pesquisa, mostrou, também, um alto índice de participantes “indiferentes” (57%), “mais ou menos insatisfeitos” (17%) e - mais preocupante - de “totalmente insatisfeitos” (13%).

O bom relacionamento com o cliente bancário exige da gerência um amplo conhecimento sobre o mercado atual e capacidade de gerenciar riscos e oportunidades, estando habilitado, assim, a orientar seu cliente no que diz respeito ao tipo de investimento mais indicado. O gerente de conta, hoje, passa a desempenhar um papel de consultor financeiro e, para exercer essa tarefa com eficácia, deve possuir um perfil e uma formação que o capacite a acompanhar a evolução dos serviços financeiros que o cliente precisa, orientando-o em suas decisões bancárias (BSB, 2007).

Nessa perspectiva, e para fazer frente à concorrência cada vez mais intensa, entende-se como essencial que a gerência esteja em plena sintonia com as necessidades de seu cliente e possua adequado domínio sobre todos os aspectos econômico-financeiros envolvidos nas transações de mercado. Para isso, o gerente deve estar apto não apenas a recomendar ao cliente a melhor forma de investir seus recursos de forma rentável, mas, sobretudo, de entender o mercado financeiro e seu comportamento, antecipando-se e criando oportunidades de investimentos e de rentabilidade ao cliente, o que irá contribuir efetivamente para sua retenção e fidelização.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A competitividade crescente vem determinando mudanças estruturais na forma como as instituições bancárias conduzem seus negócios. Considerando-se o paradigma de que o cliente é a razão de ser e de existir de qualquer empresa, e que as empresas somente serão bem sucedidas na medida em que seus clientes estejam satisfeitos com os produtos ou serviços fornecidos, a qualidade dos produtos e do atendimento ao cliente tornam-se ferramentas essenciais para a manutenção e evolução dos negócios (CHIAVENATO, 2000).

Nesse cenário, as principais tarefas da gerência bancária consistem em buscar constantemente rentabilizar os negócios dos clientes e solidificar relacionamentos de longo prazo, o que requer a concentração de esforços para fidelizá-los, ofertando-lhes vantagens competitivas que realmente atendam às suas necessidades e expectativas.

Os resultados obtidos nesse estudo mostraram que, se por um lado, a instituição bancária em foco implementou estratégias competitivas para conquistar e manter clientes de alta renda, por outro os níveis de satisfação/insatisfação destes com relação aos produtos e serviços exclusivos ofertados apontam para a necessidade de constantes reavaliações por parte das gerências, que devem buscar permanentemente pôr em prática ações de avaliação e monitoramento de qualidade e de satisfação de clientes a fim de retê-los e fidelizá-los. Análises periódicas com esta abordagem irão possibilitar o acompanhamento e a evolução dos níveis de satisfação dos clientes, fornecendo subsídios para ações estratégicas.

Como bem mencionam Boyet e Boyet (1999), o atendimento a clientes com excelência promove a competitividade da empresa, e alcançá-la só é possível a partir de uma ação organizacional alicerçada em fatores como estratégia, estrutura, pessoas, tecnologia e qualidade.

Tendo em vista os objetivos do estudo em identificar os níveis de satisfação do cliente alta renda em relação aos serviços e produtos fornecidos pelo segmento “Estilo” do Banco do Brasil, deve-se mencionar que o cliente com este perfil habitualmente é mais exigente, seja em termos de qualidade dos serviços prestados, estrutura física das agências ou mesmo com relação a conceitos subjetivos, como valorização da exclusividade do atendimento e de seu status pessoal. De modo

geral, os resultados mostraram que tais perspectivas vêm sendo atendidas, embora alguns percentuais encontrados demonstrem a necessidade de maior atenção, como mencionado anteriormente.

Com a realização da pesquisa, buscou-se, ainda, identificar eventuais falhas e/ou deficiências nesses serviços para que ações corretivas possam ser melhor subsidiadas a partir da interpretação dos níveis de satisfação dos clientes pesquisados em campo, visando, por fim, contribuir ainda que modestamente com a melhoria dos serviços de atendimento ao cliente “Estilo” das agências do Banco do Brasil.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Sérgio. **O cliente tem sempre razão**. Curitiba: Quantum, 1998.

ALVAREZ, Francisco Javier Sebastian Mendizabal. **A implantação do modelo de gerência de contas especiais no setor bancário no Brasil: um estudo exploratório**. Disponível em [www.usp.br/agen/bols/2004/rede1430.htm](http://www.usp.br/agen/bols/2004/rede1430.htm) Acesso em 25/abr/2007.

BARNES, J.G. **Segredos da gestão pelo relacionamento com os clientes**. Rio de Janeiro: Qualimark, 2002.

BARROSO Jr., R.; MORELLI, A. C. **O desafio tecnológico**. São Paulo: FEBRABAN, 1999.

BERRY, L.L. & PARASURAMAN, A. **Marketing services: competing through quality**. New York: Free Press, 1991.

BEVILACQUA, S. Estudo de satisfação de clientes, a validação do esquema CBF. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção. XXIV ENEGEP, **Anais...** Florianópolis, 2004.

BOYET, Joseph; BOYETT, Jimmie. **O Guia dos Gurus: os melhores conceitos e práticas de negócios**. 4 ed. São Paulo: Campus, 1999.

BSB Magazine. **O mercado financeiro do futuro**. Disponível em [http://www.b2bmagazine.com.br/web/interna.asp?id\\_canais=8&id\\_subcanais=30&id\\_noticia=9498&nome=&descricao=&foto=&colunista=1&pg=](http://www.b2bmagazine.com.br/web/interna.asp?id_canais=8&id_subcanais=30&id_noticia=9498&nome=&descricao=&foto=&colunista=1&pg=). Acesso em 26 de setembro de 2007.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC Controle da qualidade total**. Belo Horizonte: EDG, 1999.

CANTERO, Christye e WERNECK, Ticiania. Tudo para entender o cliente. **Consumidor Moderno**. n.º. 63. novembro de 2002.

CHIAVENATO, I. **Administração dos novos tempos**. São Paulo: Makron Books, 2000.

- COBRA, M. **Marketing de serviço financeiro**. São Paulo: Cobra, 2000.
- DIAS, T.R.F.V. Qualidade de serviços bancários on-line pelo telefone: contribuição para uma metodologia de avaliação. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, XXII ENANPAD. **Anais...** Foz do Iguaçu, Pr. 1998.
- FEBRABAN. Federação Brasileira de Bancos. **BB quer clientes de alta renda**. Disponível em [www.relatoriobancario.com.br/newsletter/index075.html](http://www.relatoriobancario.com.br/newsletter/index075.html). Acesso em 25 setembro de 2007.
- FORTUNA, E. **Mercado financeiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- HOROWITZ, Jacques. **Qualidade de serviços: a batalha pela conquista do cliente**. São Paulo: Nobel, 1993.
- JURAN, J.M. **Controle da qualidade: handbook**. São Paulo: Makron Books, 1991.
- KOTLER, Philip. **Administração e marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- \_\_\_\_\_. **Marketing para o século XXI**. São Paulo: Futura, 2001.
- LAS CASAS, A.L. **Marketing de serviços**. São Paulo: Atlas, 1991.
- LIMA, F.U. de; NETO, P.L. de O.; RIÇA, R. Pesquisas de serviços ao cliente para desenvolver melhorias no planejamento e gestão da qualidade. In: Encontro Nacional de Engenharia da Produção, XXIII ENEGEP. **Anais...Ouro Preto, MG, 2003**.
- LOBOS, Julio. **Encantando o cliente externo e interno**. São Paulo: Instituto da Qualidade, 1993.
- McKENNA, R. **Marketing de relacionamento: estratégias bem sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

OLIVER, Richard L. **Satisfaction: a behavioral perspectiva on the consumer.** New York: McGraw-Hill, 1997.

PALADINI, E.P. **Controle de qualidade: uma abordagem abrangente.** São Paulo: Atlas, 1994.

PARASURAMAN, A.; BERRY, L.; ZEITHAML, V. A conceptual model of service quality and its implication for research. **Journal of Marketing.** v. 49. Fall, 1985. p. 41-50.

PIRES, P.J. & MARCHETTI, R.Z. O perfil dos usuários de caixas automáticos em agências bancárias na cidade de Curitiba. **Revista de Administração de Empresas.** vol.1. n.3. set./dez/2003. p. 57-76.

RAUEN, Fábio José. **Roteiros de investigação científica.** Tubarão, SC: Unisul, 2002.

ROCHA, V.A.G.A.; OLIVEIRA, P.A. da S. **Avaliando a qualidade de serviço: aplicação da Escala SERVQUAL numa grande instituição bancária.** In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. XXVII ENANPAD. **Anais...** Atibaia, SP. 2003.

SCHWINGEL, Charles Jorge. **Automação bancária e a satisfação do cliente do Banco do Brasil.** Porto Alegre. 2001. 135p. Dissertação (Mestrado em Administração) Programa de Pós-Graduação. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

ZETHAML, V.; PARASURAMAN, A. & BERRY, L. **Delivering quality service: balancing costumer perceptions and expectations.** New York: The Free Press, 1990.

## APÊNDICES

**APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO**

- 1) Em relação ao atendimento que lhe é prestado no espaço estilo do Banco do Brasil você se considera:
  - Totalmente Insatisfeito(a)
  - Mais ou menos Insatisfeito(a)
  - Indiferente
  - Mais ou menos satisfeito(a)
  - Totalmente satisfeito(a)
  
- 2) Quanto ao preparo dos funcionários que lhe atende no espaço estilo, você está:
  - Totalmente Insatisfeito(a)
  - Mais ou menos Insatisfeito(a)
  - Indiferente
  - Mais ou menos satisfeito(a)
  - Totalmente satisfeito(a)
  
- 3) Com relação à segurança no espaço estilo, você está
  - Totalmente Insatisfeito(a)
  - Mais ou menos Insatisfeito(a)
  - Indiferente
  - Mais ou menos satisfeito(a)
  - Totalmente satisfeito(a)
  
- 4) Como você se sente com relação à estrutura física do espaço estilo?
  - Totalmente Insatisfeito(a)
  - Mais ou menos Insatisfeito(a)
  - Indiferente
  - Mais ou menos satisfeito(a)
  - Totalmente satisfeito(a)
  
- 5) Quanto aos equipamentos à disposição dos clientes do espaço estilo, você está:
  - Totalmente Insatisfeito(a)
  - Mais ou menos Insatisfeito(a)
  - Indiferente
  - Mais ou menos satisfeito(a)
  - Totalmente satisfeito(a)



- 6) Em relação ao atendimento dado pela gerência no espaço estilo, você está:
- Totalmente Insatisfeito(a)
  - Mais ou menos Insatisfeito(a)
  - Indiferente
  - Mais ou menos satisfeito(a)
  - Totalmente satisfeito(a)
- 7) Com relação ao tempo gasto no atendimento do espaço estilo, você se considera:
- Totalmente Insatisfeito(a)
  - Mais ou menos Insatisfeito(a)
  - Indiferente
  - Mais ou menos satisfeito(a)
  - Totalmente satisfeito(a)
- 8) Quanto ao item exclusividade no espaço estilo, você está:
- Totalmente Insatisfeito(a)
  - Mais ou menos Insatisfeito(a)
  - Indiferente
  - Mais ou menos satisfeito(a)
  - Totalmente satisfeito(a)
- 9) Em relação ao acesso à agência você está.
- Totalmente Insatisfeito(a)
  - Mais ou menos Insatisfeito(a)
  - Indiferente
  - Mais ou menos satisfeito(a)
  - Totalmente satisfeito(a)
- 10) Como você considera o atendimento via internet?
- Totalmente Insatisfeito(a)
  - Mais ou menos Insatisfeito(a)
  - Indiferente
  - Mais ou menos satisfeito(a)
  - Totalmente satisfeito(a)

- 11) Em relação à segurança do seu cartão bancário, você está,
- Totalmente Insatisfeito(a)
  - Mais ou menos Insatisfeito(a)
  - Indiferente
  - Mais ou menos satisfeito(a)
  - Totalmente satisfeito(a)
- 12) Quanto à implantação de novos produtos ou serviços voltados ao cliente estilo, você está,
- Totalmente Insatisfeito(a)
  - Mais ou menos Insatisfeito(a)
  - Indiferente
  - Mais ou menos satisfeito(a)
  - Totalmente satisfeito(a)
- 13) Com relação ao conhecimento do seu gerente de relacionamento quanto aos produtos por você demandado, você está:
- Totalmente Insatisfeito(a)
  - Mais ou menos Insatisfeito(a)
  - Indiferente
  - Mais ou menos satisfeito(a)
  - Totalmente satisfeito(a)
- 14) Com relação ao conhecimento do mercado financeiro que seu gerente de relacionamento demonstra, você está:
- Totalmente Insatisfeito(a)
  - Mais ou menos Insatisfeito(a)
  - Indiferente
  - Mais ou menos satisfeito(a)
  - Totalmente satisfeito(a)