

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

**PERCEPÇÃO DO CLIENTE EXCLUSIVO SOBRE O
ATENDIMENTO NA AGÊNCIA TRÊS VENDAS (RS)**

Patrícia Maria de Campos

**Porto Alegre
2009**

Patrícia Maria de Campos

**PERCEPÇÃO DO CLIENTE EXCLUSIVO SOBRE O
ATENDIMENTO NA AGÊNCIA TRÊS VENDAS (RS)**

Trabalho de Conclusão do 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 obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios Financeiros

Orientador: Prof. Ivan Antônio Pinheiro

**Porto Alegre
2009**

Patrícia Maria de Campos

**PERCEPÇÃO DO CLIENTE EXCLUSIVO SOBRE O
ATENDIMENTO NA AGÊNCIA TRÊS VENDAS (RS)**

Conceito final:

Aprovado em..... de de

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. - UFRGS

Prof. Dr. - UFRGS

Prof. Dr.- UFRGS

Orientador Prof. Ivan Antônio Pinheiro

A pequena Marina que em tão pouco tempo de vida me dá força, para
viver e superar os desafios.

Ao meu marido, Marco, pelo apoio em todos os momentos difíceis e,
ainda, por tudo que me ensina diariamente, principalmente, a viver.

Finalmente, agradeço a todos que, de alguma maneira, contribuíram para
a realização desse trabalho

RESUMO

Com o objetivo de avaliar a percepção do cliente exclusivo, referente ao atendimento que está sendo oferecido pela Agência Três Vendas, do Banco do Brasil, na cidade de Pelotas (RS), foi realizado, primeiramente, um levantamento bibliográfico e documental que viabilizaria o estudo de caso. Para tanto, foi feita uma pesquisa qualitativa, composta por perguntas abertas, com uma amostra de 30 clientes, escolhidos aleatoriamente, que discutiram sobre questões quanto a sua percepção relativa ao atendimento da referida agência. Assim, foi possível averiguar se há discernimento entre os serviços a eles oferecidos, se reconhecem a diferenciação em relação aos serviços comuns ofertados a todos os usuários da Agência e ao que está sendo oferecido a eles, enquanto clientes exclusivos. Portanto, o foco deste estudo limitou-se a apresentar a importância do setor de serviços oferecidos aos clientes exclusivos dessa agência, abordando se há percepção diante do atendimento personalizado, visando determinar a sua satisfação que de certo modo comprova a fidelização do cliente; num mercado competitivo, onde o cliente bancário compara as vantagens oferecidas pela concorrência dos demais bancos, busca-se a qualidade no atendimento, presteza e solução às suas necessidades. Foi, também, realizada pesquisa em torno de conceitos teóricos a respeito dos serviços bancários, melhoria e busca da excelência no atendimento, uso de marketing e aceitação da modernização, da tecnologia que hoje é um processo irreversível e os bancos vêm se atualizando dia a dia, visando melhorar o atendimento e satisfazer sua clientela. Ao verificar se há percepção dos clientes diante das vantagens de ser um exclusivo, constatou-se, que os clientes se manifestam satisfeitos com o atendimento preferencial e buscam o atendimento personalizado; embora note-se resistência ao uso de facilitadores como Internet, telefone, até porque alguns citaram como precário o atendimento telefônico da agência, ainda muito utilizado pela clientela alvo. O estudo verificou que há percepção do cliente exclusivo quanto ao atendimento diferenciado e que o mesmo dá importância aos serviços prestados na condição de cliente exclusivo, reconhecendo as vantagens disso e, com base nesses dados, poderá ser feita a melhoria na qualidade do atendimento a essa clientela

Palavras-chave: clientes exclusivos; percepção; serviços bancários; Marketing.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA	10
1.1.1 Objetivo Geral	10
1.1.2 Objetivos Específicos.....	10
1.2 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO	11
1.3 SUMÁRIO DO MÉTODO	12
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	14
2.1 MARKETING	14
2.1.1 Marketing de serviços bancários.....	16
2.2 O CLIENTE.....	18
2.2.1 Fidelização de clientes.....	19
2.2.2 Importância da pesquisa de satisfação de clientes.....	26
2.2.3 Satisfação de clientes: conceitos e características	27
2.2.4 O cliente exclusivo	28
3 METODOLOGIA.....	31
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	33
4.1 Descrição da empresa.....	33
4.2 Coleta de dados.....	34
CONSIDERAÇÕES FINAIS	39
REFERÊNCIAS.....	41
APÊNDICE.....	43

1 INTRODUÇÃO

A melhoria dos serviços bancários tem sido uma constante busca das organizações financeiras brasileiras, tanto nos bancos privados como nos públicos, ou seja, ambos os setores buscam aprimorar seus serviços com a finalidade de garantir a clientela. Para tanto, é imprescindível o gerenciamento de negócios para com os clientes, proporcionando obter vantagens competitivas e duradouras, com a finalidade de garantir melhores resultados para o banco.

A competitividade do sistema financeiro brasileiro foi alterada nos últimos anos pela abertura do mercado. Essa abertura propiciou mais opções aos clientes que esperam sair satisfeitos de uma transação comercial e esperam, também, que a empresa esteja empenhada em satisfazê-los. Mas ter um cliente satisfeito não garante sua fidelidade. Como as expectativas dos clientes aumentam com o tempo, eles tendem a não mais se satisfazer se a empresa não conseguir acompanhar as mudanças de suas necessidades e desejos, o que demanda tempo e investimento.

A satisfação pode ser obtida em uma única transação, mas a fidelidade só se conquista em longo prazo. Nada garante que um cliente satisfeito recusará as ofertas da concorrência. Já um cliente fiel pensará duas vezes antes de mudar de agência ou banco.

É saudável e importante a competitividade determinada pela concorrência entre as instituições bancárias, ou mesmo entre as agências de uma mesma organização, visando o foco em determinada clientela, conforme a vocação regional ou mesmo local. Hoje, o grande desafio consiste em gerar resultados, manter-se competitivo e primar pela excelência no atendimento ao cliente, que são caminhos determinantes para o mercado bancário.

Para realizar o encarteiramento dos clientes é necessário selecionar um grupo de clientes, mediante critérios previamente estipulados. No caso da Agência Três Vendas do Banco do Brasil, localizada na zona sul do Estado do Rio Grande do Sul, no extremo sul do país, há forte direcionamento na busca da valorização de clientes potenciais como grandes agropecuáristas da região, clientes com renda superior a R\$2.000,00 e aplicadores, priorizando seu atendimento pelo

encarteiramento, exclusivo.

A competitividade que existe, hoje, no mercado, impõe que toda empresa que almeja o sucesso avalie, em primeiro lugar, a percepção do cliente ao atendimento que está sendo oferecido, pesquisando a sua visão, verificando se há discernimento entre os serviços a ele oferecidos, se faz a diferenciação em relação aos serviços comuns e ao que está sendo ofertado a ele enquanto cliente. Cabe, ainda, verificar, a importância que os produtos e serviços disponibilizados pela instituição exercem na satisfação dos clientes. Outro referencial relevante é a constatação da influência exercida pelos recursos humanos, materiais e tecnológicos para que os clientes exclusivos tenham as suas necessidades atendidas.

Mas, até que ponto o cliente alvo, que passa a ser considerado e tratado como exclusivo, na agência, percebe a diferenciação no seu atendimento comparado ao cliente comum? Este é o foco deste trabalho porque se faz necessário avaliar a percepção do cliente exclusivo diante do serviço que o setor de atendimento exclusivo da Agência Três Vendas lhe oferece.

A Agência Três Vendas, assim como as demais agências do Banco do Brasil, busca a fidelização do seu cliente e, por esse motivo, criou a segmentação dentro das agências. Esta segmentação é um dos determinantes para o fortalecimento de uma instituição financeira, que, sabidamente, depende do atendimento personalizado prestado às pessoas físicas e jurídicas, já que, atualmente, o mercado está cada vez mais competitivo e dinâmico.

No entendimento de Araújo (2009, não paginado)

Mercados não são homogêneos porque refletem as diferenças existentes na população. As diferenças mais evidentes como renda, faixa etária e sexo, por exemplo, dão uma idéia de suas possibilidades de variação.

Mesmo em condições sócio-econômicas bastante homogêneas observa-se diferenças nos padrões de comportamento com base em características de natureza psicológica e comportamental.

[...]

Segmentar o mercado então é uma maneira de identificar e dividir o mercado em subgrupos distintos, caracterizados por necessidades, desejos e gostos particulares relativamente homogêneos, de modo a permitir uma abordagem mais adequada e uma maior adequação de produtos, serviços, comunicação etc. a esses grupos de pessoas.

A segmentação de mercado pressupõe uma estratégia dirigida a ganhar uma parcela de vendas significativa dentro de um subgrupo em uma categoria, ao invés de se buscar uma participação mais limitada de compras por usuários de todas as categorias.

Sabe-se que é preciso conhecer o cliente, identificar suas necessidades e oferecer produtos compatíveis com as suas prioridades. O Banco do Brasil tem se preocupado em identificar os segmentos de interesse, adaptando a oferta de produtos e serviços para cada um dos segmentos de mercado.

A necessidade de refinamento da segmentação originou um modelo de relacionamento que contempla um aprofundamento da gestão com o relacionamento com o cliente. A definição dos grupos de pessoas físicas e jurídicas, com comportamento bancário diferenciado, visa garantir maior efetividade na oferta de produtos e serviços.

A segmentação exclusiva tem por princípio focalizar o interesse no cliente exclusivo a fim de mantê-lo satisfeito, atendido de modo peculiar, particular, buscando a sua satisfação positiva com o atendimento recebido, o que determinaria a sua contrapartida de manter-se fiel a agência, por sentir-se valorizado, privilegiado por ser um cliente especial.

Desde 2008, a carteira exclusiva sofreu modificações, onde antes eram encarteirados apenas clientes com renda superior a R\$ 4000,00, e com valor aplicado superior a R\$100.000,00 hoje, são classificados e encarteirados por possuírem renda igual ou maior que R\$ 6 mil ou investimentos iguais ou maiores que R\$ 100 mil e menores que R\$ 1 milhão; clientes com renda igual ou maior que R\$ 2 mil e menor que R\$ 6 mil ou investimentos iguais ou maiores que R\$ 20 mil e menores que R\$ 100 mil, esses de maneira automática e os Gerentes de Módulos (antigos gerentes de contas) podem, ainda, incluir clientes fora dos padrões desde que seja de interesse do banco.

Com isso, o número de clientes praticamente triplicou e, na prática, o número de pessoal designado para esse atendimento, que deveria ser diferenciado, continua o mesmo. Teoricamente, seria viável a disponibilização de mais um gerente de módulo e dois escriturários.

O atendimento exclusivo deve ser um atendimento mais personalizado, diferente do atendimento tradicional, mais massificado. Hoje, parte dos clientes exclusivos fazem pagamentos e depósitos com o gerente de módulo e assistente de negócios do setor, sem enfrentar filas. Deixam suas contas e depósitos para serem processados sem enfrentar fila e retirar o comprovante no dia seguinte. Há mais autonomia e liberdade para fazer operações bancárias por telefone com os funcionários do setor. O local de atendimento desses clientes é afastado do

atendimento massificado.

Existem, ainda, vários outros benefícios proporcionados pela pesquisa de satisfação de clientes, como: percepção mais positiva dos clientes quanto à empresa; informações precisas e atualizadas quanto às necessidades; relações de lealdade, baseadas em ações corretivas. Outro fator relevante é a confiança desenvolvida em função de maior aproximação entre bancário e cliente.

Pretende-se, assim, com esse estudo, verificar a percepção, a importância dos serviços prestados aos clientes exclusivo da agência Três Vendas, abordando a fidelização, conceitos e características da satisfação e, finalmente, as vantagens de ser um cliente exclusivo.

É missão do Banco do Brasil, de acordo com Herrera (2007, não paginado) “Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e contribuir para o desenvolvimento do País.”

“Com 24,6 milhões de clientes correntistas, 15,1 mil pontos de atendimentos em 3,1 mil cidades e 22 países, o Banco do Brasil é hoje a maior instituição financeira do País, atendendo a todos os segmentos do mercado financeiro.” Esse crescimento é “resultado dos investimentos em tecnologia, do treinamento de 82,5 mil funcionários, da estratégia de segmentação dos mercados, do atendimento especializado e da busca constante por eficiência”. Essas ações fazem do “Banco do Brasil uma organização ágil, moderna e competitiva, com capacidade de atender as mais diversas demandas de negócios do País” (BANCO DO BRASIL, não paginado).

1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.1.1 Objetivo Geral

Identificar a satisfação dos clientes exclusivos do Banco do Brasil, Agência Três Vendas – Pelotas-RS

1.1.2 Objetivos Específicos

- Buscar o fortalecimento e construção de relacionamentos, compartilhando os objetivos da empresa e fortalecendo estas relações com os clientes exclusivos.

- Analisar os procedimentos bancários e a oferta de serviços aos clientes exclusivos, buscando identificar acertos e desacertos para corrigi-los.
- Identificar a qualidade do atendimento exclusivo diante o aumento massivo de correntistas assim considerados.
- Apurar se o cliente exclusivo tem condições de percepção, de identificar que recebe um tratamento diferenciado dos demais massificados.

1.2 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO

A competitividade cada vez mais crescente, aliada à concorrência com bancos estrangeiros e particulares e, até mesmo entre agências bancárias da mesma instituição, faz com que o Banco do Brasil que é visto como banco público (hoje é economia mista 51% público e 49% privado) preocupe-se com a satisfação de seus clientes. Assim, uma organização bancária tem que ser capaz de pressentir a necessidade de mudanças e estar preparado para enfrentá-las, adotando uma postura realizadora a fim de planejar suas ações e estratégias, com o intuito de melhorar o atendimento aos clientes exclusivos. Por razões como essas, é fundamental a preocupação da Agência Três Vendas em manter os seus clientes plenamente satisfeitos, ao mesmo tempo em que procura fidelizar os novos, fazendo-se necessária essa pesquisa para identificar a satisfação/percepção do cliente ao atendimento diferenciado que lhe é oferecido.

Portanto, esse estudo justifica-se pela necessidade que se tem de estudar e questionar como os clientes exclusivos estão sendo atendidos; se o atendimento as suas exigências e necessidades têm sido positivas, visando, fundamentalmente, verificar a percepção ou não desses clientes especiais. Assim a Agência poderá priorizar ações com o objetivo de atender melhor o cliente foco da pesquisa, objetivando, futuramente, ações de melhoria no processo de fidelização de clientes da carteira.

Num momento em que os bancos procuram atrair clientes, seja através da conquista de novos ou da retenção dos que já possui, é perfeitamente justificável a

realização de uma pesquisa de com o intuito de conhecer os clientes exclusivos da Agência Três Vendas do Banco do Brasil S.A.

1.3 SUMÁRIO DO MÉTODO

Para a pesquisa bibliográfica, utilizaram-se várias fontes, tais como livros especializados, artigos técnicos e periódicos nacionais e internacionais, viabilizando, assim, a partir daí, a presente pesquisa buscou investigar, por meio de uma pesquisa qualitativa, o grau de satisfação dos clientes exclusivos do Banco do Brasil – Agência Três Vendas – Pelotas-RS.

Gil (1999) aponta que o questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas pré-elaboradas, sistemática e sequencialmente dispostas em itens que constituem o tema da pesquisa, que devem ser respondidas por escrito.

Foram entrevistados 30 funcionários da referida agência, com o objetivo de avaliar o grau de satisfação e motivação do cliente exclusivo, utilizando-se questões estruturadas, com respostas abertas, adaptadas para esse estudo a fim de se adequarem ao tema proposto (ver apêndice).

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está dividido em cinco capítulos, tendo sido utilizada uma seqüência estruturada no estudo teórico, tendo como sustentação o estudo de renomados teóricos.

Assim, o primeiro capítulo apresenta uma descrição da empresa, missão e objetivos.

O segundo capítulo aborda, por meio de uma revisão bibliográfica, a conceituação de Fidelização de clientes, buscando fundamentar, teoricamente, o objeto deste estudo: Importância da Pesquisa de Satisfação de Clientes.

O terceiro capítulo inclui a metodologia onde, em uma primeira etapa, realizou-se um levantamento bibliográfico para, então, proceder a pesquisa e a

análise dos dados, cujo objetivo é verificar o grau de satisfação dos clientes do Banco do Brasil – Agência Três Vendas, na cidade de Pelotas-RS.

O quarto capítulo, Análise dos dados, faz uma descrição sucinta da empresa e apresenta a coleta dos dados, destacando os resultados, oportunidade em que é feito um diagnóstico da situação encontrada.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 MARKETING

Marketing pode ser definido como um conjunto de estratégias e ações visando promover o lançamento, desenvolvimento e sustentação de um produto ou serviço no mercado consumidor. Existem muitas traduções na literatura referentes à palavra marketing, como Mercadologia (RICHERS, 1986) ou Mercância (GRACIOSO, 1971).

Para Kotler e Keller (2006, 56), “Marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”.

Marketing é a entrega de satisfação para o cliente em forma de benefício (KOTLER; ARMSTRONG, 1999). É uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado. (AMA - American Marketing Association - Nova definição de 2005).

Marketing são as atividades sistemáticas de uma organização humana voltadas à busca e realização de trocas para com o seu meio ambiente, visando benefícios específicos (RICHERS, 1986).

A importância do marketing está no relacionamento com o cliente que deve estar cada vez mais próximo para que se possa identificar as suas necessidades e adequar produtos e serviços a essas necessidades. Da mesma forma, para uma satisfatória colocação no mercado, é relevante que a empresa estude e analise os fundamentos de marketing, para que possa, adequadamente, racionalizar custos e realizar bons investimentos.

Segundo Kotler (2000), os fundamentos básicos de marketing são:

- Necessidades, desejos e demandas:

Necessidade pode ser entendida como a carência de bens necessários; privação de alguma satisfação básica; desejos são privações por alguma satisfação específica; demandas são aspirações por produtos específicos, quando há disposição para adquiri-los.

- Produtos

Conforme Falconi (1992), produto é aquele que atende, de forma confiável, acessível, segura e no tempo certo às necessidades do cliente, podendo ser oferecido para satisfazer uma necessidade ou desejo.

- Valor, custo e satisfação:

Referem-se à expectativa do consumidor em relação à possibilidade que tem o produto de satisfazer as suas necessidades.

- Mercados:

O mercado é constituído por todos os consumidores potenciais, que compartilham de um desejo compatível com as suas prioridades, e estão dispostos a realizar uma troca que satisfaça esse desejo.

- Marketing e praticantes de marketing:

É a atividade humana que ocorre em relação a mercados e aos praticantes de marketing, com a finalidade de criar trocas que satisfaçam as necessidades individuais e da organização.

Marketing é uma expressão aceita mundialmente que tem, como meta, valorizar as demandas de bens e serviços, desde sua produção, passando pela venda, troca ou distribuição, visando, principalmente, a satisfação do cliente. Assim, é fundamental a compreensão de que o termo Marketing vai além das pretensões promocionais, onde as instituições devem atrair os clientes numa visão eminentemente dinâmica, visando à liderança dos seus produtos no mercado.

2.1.1 Marketing de serviços bancários

Abdalla Neto (2009, não paginado) define Serviços em Marketing como:

[...] o conjunto de esforços e ações que otimizam uma venda com o objetivo de encantar o cliente, diferenciando a empresa da concorrência. Assim, com a mudança constante do cenário econômico, torna-se necessário criar novas formas de serviços para conquistar o cliente e, principalmente, surpreendê-lo.

Proporcionar um serviço de qualidade ao cliente bancário é fundamental, pois, hoje, pode-se afirmar que a excelência no atendimento, a busca pelo aperfeiçoamento, é um dos mais importantes diferenciais competitivos e fator determinante para o crescimento de uma empresa.

Diferentemente do Marketing de Produtos, que diz respeito aos bens de consumo não duráveis, ou seja, são produtos tangíveis, que podem ser examinados, colocados em estoque etc., o Marketing de Serviços refere-se aos bens duráveis, intangíveis, ou seja, não podem ser tocados, armazenados nem mesmo transportados. O primeiro inclui alimentação, vestuário, móveis etc., enquanto o segundo compreende serviços como uma consulta médica, uma aula de ginástica, uma aplicação financeira etc.

Lima Filho (2001, não paginado) define Marketing de Serviços “como as atividades operacionais” cuja meta é “investigar, obter e servir a demanda por assistência profissional” e tem como objetivo:

Investigar a oportunidade de mercado para planejar, organizar e oferecer assistência de serviços de qualidade, a preços razoáveis que possibilitem satisfação dos clientes e remuneração adequada aos profissionais. Toda a oferta de serviços devem sempre partir do exame da demanda e sua compatibilização com os recursos do profissional que vai prestar os mesmos. O marketing, sem influir nos aspectos técnicos e científicos da área indica como atingir o mercado e esquematar a oferta de serviços.

Silva (2007, p. 8-9) aponta três características da qualidade dos serviços prestados pelos bancos:

- O atendimento, cuja particularidade está na agilidade e nas “respostas rápidas às solicitações e necessidades dos clientes”;

- Comunicação e informatização: a satisfação dos clientes é obtida por meio de respostas “ágeis e seguras” ao atender suas exigências, necessidades e problemas;
- Operações: neste caso a qualidade está na disponibilidade de produtos e serviços adequados às necessidades dos clientes, apresentando nível mínimo de erro, baixo índice de burocratização e funcionários qualificados, capazes de atender as solicitações dos clientes, resolvendo problemas e esclarecendo dúvidas.

Pode-se dizer que o Marketing de Serviços está focado, principalmente, para o tratamento adequado ao cliente, na interpretação e leitura adequadas de suas necessidades, levando-se em conta os fatores que influenciam seu comportamento.

É importante observar que a vida agitada, a falta de tempo e a necessidade que as pessoas têm de acompanhar esse ritmo alucinante da vida moderna exige que os serviços prestados pelas empresas, instituições etc. sejam convenientes e possam suprir as necessidades dos clientes. Logo, a empresa deve conhecer o seu público a fim de atender as suas necessidades de maneira adequada.

Ao escolher um serviço, o consumidor, na opinião de Abdalla Neto (2009) percorre as seguintes etapas antes de escolher um serviço:

- identificação dos seus desejos, ou necessidades (ou seja, o que o consumidor acha que precisa);
- busca e análise de informações;
- decisão de compra e pós-venda.

Lobos (1993, 16) ensina que a qualidade em serviços está em “Antecipar, Atender e Exceder continuamente os Requisitos e as Expectativas dos Clientes”. O sentimento do cliente em relação aos serviços é de

O que o Cliente detém em relação ao Serviço são perspectivas favoráveis, embora saiba que estas podem não corresponder ao que ele espera, isto é, não é algo que se possa prever. Essas expectativas sofrem influências, seja da opinião de amigos, seja da propaganda e, até mesmo, de experiências anteriores com algum serviço.

Para Lobos (1993) três fatores importantes estão incluídos na esperança que o indivíduo deposita na qualidade do serviço que lhe é oferecido: desempenho, atendimento e custo. No que se refere a uma agência bancária, que oferece serviços intangíveis, a prioridade está no desempenho da agência como um todo, desde a

facilidade de acesso, o que inclui estacionamento fácil, adequada locomoção de portadores de necessidades especiais (cadeirantes, por exemplo) etc.; atendimento rápido e cordial de todos os funcionários; e o custo dos serviços, tarifas e juros praticados pelo banco.

Os fatores apontados por Lobos dependem, em grande parte, da atuação dos colaboradores internos que deverão ser treinados para enfrentar as mais diversas situações e possuírem habilidade suficiente para solucionar problemas, de modo que o cliente sinta-se satisfeito e atendido em suas necessidades. Inclusive, poderá ser dado ao funcionário o poder de decisão, embora possam errar algumas vezes, mas o mais importante é conquistar a confiança do cliente. Lobos (ANO? PÁGINA?) define esse poder como “o processo pelo qual os empregados assumem relativa autonomia para tomar decisões na frente do Cliente, no intuito de satisfazê-lo naquilo que for humanamente possível”.

2.2 O CLIENTE

Meira & Oliveira (2004, p. 17) definem os clientes como aqueles

[...] indivíduos e famílias que compram ou adquirem produtos e serviços para consumo pessoal. Os consumidores variam em idade, renda, escolaridade, gosto. Eles absorvem uma grande variedade de bens e serviços. A maneira como eles fazem suas escolhas dentre esses produtos envolve um fascinante complexo de fatores pessoais, culturais e sociais.

Segundo Kotler (2000, p. 43) identificar o mercado, escolher “mercados-alvo” e elaborar programas de marketing é tarefa fácil; difícil é entender, precisamente, quais são as necessidades dos consumidores. Alguns sabem, exatamente, quais são as suas necessidades, outros “não conseguem articular essas necessidades. Ou empregam palavras que exigem alguma interpretação”.

Maslow (2000), renomado psicólogo americano, defendia a ideia de que o ser humano, para sentir-se realizado, carece ter algumas necessidades essenciais atendidas que seriam a motivação para uma vida feliz e a vivência de momentos de plenitude. Para tanto, o autor elaborou uma pirâmide, onde dispôs, hierarquicamente, as necessidades humanas, conforme mostra a Figura 1:



FIGURA 1: Pirâmide de Maslow

FONTE: www.ogerente.com.br/img_artigos/carreira/carr

Maslow (*apud* NOGUEIRA, 2008) deixa claro que, em sua pirâmide, a hierarquia de necessidades do ser humano devem ser satisfeitas em uma escala que vai do nível mais baixo até atingir o nível mais alto, obedecendo a uma hierarquia de necessidades para, então, atingir a sua auto-realização.

Para enfrentar o desafio que é fidelizar clientes, seja atraindo novos ou mantendo os já existentes, Kotler (2000, p. 68) alerta que “Os clientes de hoje são mais difíceis de agradar. São mais inteligentes, mais conscientes em relação aos preços, mais exigentes, perdoam menos e são abordados por mais concorrentes com ofertas iguais ou melhores”.

2.2.1 Fidelização de clientes

Toda empresa que quiser prosperar e conquistar o mercado deve conhecer, ouvir e interagir com o cliente, pois é ele quem vai gerar lucro e rentabilidade para a organização. É fator determinante para o sucesso da empresa, conhecer o perfil e as necessidades do comprador.

Segundo Naver & Slaer (1986, p. 484) e Kholi & Jaworslk (1990), a empresa deve prover suas áreas de todas as informações sobre os seus consumidores, suas

necessidades, desejos e preferências. Com isso a empresa passa a conhecer quem são os clientes atuais e quais poderão ser os clientes potenciais, onde estão, quais as suas necessidades atuais e futuras e como eles percebem as suas necessidades atuais e quais serão as do futuro. As informações sobre os consumidores serão disseminadas por toda a empresa, que será receptiva e responderá a essas necessidades.

Vive-se, hoje, um período onde as relações tendem a se tornar frias através de contatos automatizados pelo crescimento do atendimento virtual e autoatendimento nas próprias agências e postos de serviços. Diversas ações foram adotadas, na última década, para adequar-se às necessidades dos clientes e do mundo moderno que exige soluções específicas para cada grupamento, além do estabelecimento de novos padrões de atendimento diante do salto tecnológico. De certa forma, a automatização sugere um novo comportamento das instituições bancárias para aumentar a satisfação do cliente diante da competitividade gerada pelo mercado. Todos oferecem seus serviços, e cada um precisa encontrar uma maneira de manter satisfeito o seu cliente para que ele não migre para o concorrente.

Aliado ao avanço tecnológico, os bancos oficiais ainda têm que lidar com a falsa imagem de ser um banco “público”; na verdade o Banco do Brasil S.A. é uma sociedade de economia mista, mas por ser vinculado ao governo federal ainda é visto como público; o fato de seus trabalhadores serem concursados, com estabilidade no emprego, faz acreditar que relaxam na qualidade do atendimento, deixando clientes insatisfeitos; outro ponto é a garantia de que os órgãos governamentais, compulsoriamente, se encarregariam de manter seus recursos nos bancos estatais, com conseqüente utilização do banco para pagamentos, recolhimentos, financiamentos, tendo como conseqüência suas agências lotadas, o que não significa, necessariamente, satisfação com o serviço prestado e, sim, a obrigatoriedade de utilizar o banco oficial.

Levantamentos do Banco Central dão conta de que os bancos privados têm menor produtividade dos recursos humanos, porém, possuem maior racionalidade nos gastos administrativos e maior grau de prestação de serviços. Os bancos privados podem garimpar e cativar os clientes que mais lhes interessam, enquanto os bancos oficiais precisam, também, ter finalidade social, além da financeira.

Hoje, há uma mudança de mentalidade, isto é, todos buscam vantagens e melhor atendimento e, mais do que nunca, é preciso proporcionar ao cliente a exclusividade e a excelência no serviço prestado, qualificando e oportunizando aos funcionários o crescimento e aprimoramento profissional como forma de garantir a satisfação do cliente e assegurar, para o banco, o cliente especial.

É preciso dispor de informações sobre as necessidades dos clientes especiais, estreitando vínculos econômicos, de negócios e financeiros entre o banco e seus clientes, lembrando que, mesmo disponibilizando tecnologia, padrão de melhor atendimento, tudo é passível de cópia pela concorrência, o que faz com que a satisfação e a qualidade do atendimento e serviços jamais possam ser consideradas definitivas, merecendo, sempre, a atenção no sentido de buscar e manter a satisfação do cliente.

Sabe-se a importância e o grau de influência dos recursos humanos, tecnológicos e materiais, no sentido de prestar serviços que atendam às necessidades do cliente bancário que não quer ser tratado com incompetência, insensibilidade, mau-humor, descaso. Por sua vez, os bancários sofrem pressões, os sistemas operacionais têm limites, além de outros problemas como falta de motivação, despreparo e treinamento ineficaz para suas funções. Na questão de atendimento a clientes especiais, tornou-se condição de sobrevivência no mercado a busca pela excelência no atendimento e a qualidade dos serviços.

De acordo com Moutella (2003, não paginado), o objetivo da fidelização é reter os clientes, evitando que migrem para a concorrência, e aumentar o valor dos negócios que eles proporcionam. As empresas desejam clientes fiéis para obter vantagens financeiras. Ainda, segundo a autora :

Antes de tudo, toda a empresa deve estar preparada para garantir os produtos, os serviços e o atendimento em todos os canais de comunicação. Isso é fidelização estratégica: o esforço de habilitar toda a empresa para reter seus clientes ao longo do tempo. Os programas de fidelidade são ações de fidelização tática, visando incrementar o valor dos negócios proporcionados por cada cliente, direcionando os esforços para os segmentos mais importantes da carteira de clientes.

A fidelização deve ser um compromisso de toda a empresa. Promover o relacionamento com seus clientes deve fazer parte de sua cultura e de sua missão. Reter e fidelizar clientes deve ser encarado como fator de sobrevivência.

Vale ressaltar que o cliente está a cada dia mais bem informado e mais exigente. Ao disponibilizar a melhor tecnologia, mais ofertas de mercado que os

concorrentes e o melhor atendimento, o cliente irá sentir-se valorizado. A agência necessita conhecer o perfil e os desejos mais simples de seu cliente, precisa dar informações corretas e precisas, deve ter presteza e agilidade no atendimento, itens fundamentais para a conquista e manutenção do seu cliente que, diante da qualidade dos serviços, do relacionamento e da atenção especial que lhe é oferecida, poderá ter a percepção do atendimento exclusivo, como deseja o banco.

Ao abordar a satisfação do cliente como tema, um estudo feito por Bevilacqua (2004) ressalta que o mesmo encontrou dimensões relevantes no meio acadêmico e empresarial. No segmento acadêmico, percebe-se o crescimento no número de publicações, enquanto no empresarial registra-se um interesse considerável pela conquista de prêmios de qualidade, onde os maiores pesos, invariavelmente, recaem sobre a satisfação do consumidor. Contudo, o que se percebe, é justamente o esquecimento das proposições que confirmam uma precisão maior nos resultados. Ou seja, embora o tema esteja sendo abordado amplamente, percebem-se polêmicas acerca dos meios de mensurar a qualidade nos serviços e na satisfação dos clientes.

A automação, por meio da informática, proporciona enorme agilidade aos serviços bancários, determinando presteza e eficiência. Contudo, ao mesmo tempo, a modernização provoca o distanciamento dos clientes com o banco, uma vez que eles próprios operam suas contas bancárias, pagam suas contas, emitem seus extratos e talões de cheque, através de máquinas automatizadas ou, ainda, de suas próprias casas, onde acessam os serviços do banco pela Internet ou mesmo pelo celular.

É sabido que toda concorrência adequou-se à nova maneira de atuar no mercado e nem se cogita a possibilidade de retroceder na área da informatização. Ao contrário, busca-se, igualmente, a interação do banco com o cliente por meio de mensagens em sua página, que pode ser personalizada pelo próprio cliente, que por sua vez tem acesso a nomes e telefones de gerentes encarregados de sua conta, garantia de segurança, privacidade, etc. Mas, até que ponto as máquinas são suficientemente eficientes para manter o cliente satisfeito e valorizado ao ponto de manter-se fiel e não migrar para a concorrência que, igualmente, oferece os mesmos serviços.

As empresas apostam nesta rentável maneira de relacionar-se com os clientes. O método de comunicação eletrônica transparece no sentimento dos

clientes que não estão avisados de que se trata de um fenômeno, e que necessitam adequar-se a essas exigências do mercado. Porém, a realidade é um pouco diferente. A prioridade nesta prática metodológica ultrapassa qualquer argumento modernista, sobre a diminuição dos custos operacionais por parte dos fornecedores. É indiscutível que os atributos custo/rentabilidade sejam os líderes para o incentivo disponibilizando nesse meio de relacionamento. Por exemplo: cada operação de uma caixa, numa instituição financeira, custa, em média, R\$ 2,00, enquanto operações similares, por meio eletrônico, não passam dos R\$ 0,25. Isto representa uma redução dos custos superior aos 70% o que motiva qualquer fornecedor.

O Brasil conta, atualmente, com aproximadamente 3.000.000 de clientes que operam negócios financeiros eletronicamente, sem precisar de agentes ou perder tempo deslocando-se até as instituições. Operações do tipo prospecção, investimentos, compras, movimentações de fundos ou controles de conta corrente já são considerados como negócios “on-line” no cotidiano desses clientes.

Se não fosse pela operação virtual, hoje em dia esses milhões de clientes enfrentariam intermináveis filas ou estariam pendurados a um telefone. Mesmo o atendimento persistindo em alguns segmentos, a média de tempo de espera em filas ainda está além dos 25 min., tendo como média mundial aceitável de apenas sete minutos.

Em resumo, todas as instituições, praticamente, tendem a incentivar os métodos que estimulem os clientes a utilizar com mais intensidade os serviços de autoatendimento ou comunicação via Internet. O atendimento pessoal estará personalizado a clientes em condições especiais ou em negócios “private”, com interesse mútuo. As empresas almejam a educação de seus clientes e da sociedade, para entender, aceitar e confiar nesse novo sistema.

Outro fator que não está sendo considerado nesta fase de mudanças dos meios de comunicação é como será o comportamento frente aos frios relacionamentos que provêm do meio virtual. As emoções, tratamento que é tão valorizado no atendimento cara-a-cara, agora deve ser substituído, dando lugar ao clique dos mouses, ouvindo as vozes sintetizadas na conversa com os atendentes.

Finalmente, essa busca pelo modernismo nas relações de negócios será sempre um desejo da sociedade consumidora. A complexibilidade dessa questão está em saber como esse relacionamento virtual “on-line”, suprirá essa enorme carência da sociedade: a tão almejada harmonia, empatia, entre as relações

empresa/cliente.

Nesse momento, surge o interesse em manter e tratar o cliente como exclusivo, com atendimento personalizado, conforme seus interesses e buscando a satisfação do mesmo. Na agência Três Vendas do Banco do Brasil, busca-se adequação à realidade e às tendências do mercado dando valor à conquista e à manutenção do cliente.

Nota-se que uma das principais falhas notadas pelos consumidores é o despreparo dos atendentes, talvez decorrente de baixos salários e da falta de treinamento para a função que exercem, razão pela qual mostram-se desinteressados, desmotivados, tendo, assim, um relacionamento indevido com o cliente, que é a razão de ser de uma empresa. Para tanto, busca-se preparar seus funcionários com algumas normas que são fundamentais para quem atua diretamente com o cliente e está representando a empresa na hora do atendimento pessoal e direto. Sabe-se que o profissional precisa conhecer o perfil de seus clientes, a classe social, a escolaridade, seus desejos mais simples. De posse desses dados, o próximo passo é dar informações corretas e precisas. Alguns atendentes, não querendo deixar o cliente sem resposta, erram dando informações incorretas. Nesse caso, é essencial obter informações precisas entre os colegas e, através de um treinamento específico, garantir não só a eficiência no atendimento, mas o reconhecimento do cliente por ter sido ao menos respeitado.

Outro item a ser observado é que o funcionário que presta serviços aos clientes exclusivos deve ser muito bem orientado, deve ser objetivo e rápido, sem confundir rapidez com velocidade no atendimento. Quando se quer dizer atendimento veloz entenda-se atendimento eficaz e objetivo que satisfaça o cliente em suas necessidades e desejos. Prestar um atendimento ágil e eficaz e não apenas livrar-se do cliente a nossa frente.

Um atendimento parece ser quase perfeito quando as informações estão corretas, o atendente é cortês, educado e agiu no tempo adequado, no entanto, se faltou entusiasmo, alegria, humor, pode ter ficado comprometida a satisfação do cliente. Observa-se que o mínimo de formalidade é muito importante em qualquer situação de atendimento, mas estabelecer com o cliente uma relação alegre, descontraída sempre acompanhada de um sorriso com respeito e formalidade, determina satisfação ao cliente e sua provável “fidelização”. Por isso, é preciso superar as expectativas não só através de um atendimento cordial de quem deseja a

conquista e a satisfação do cliente, pois, nos dias atuais, todas as empresas comerciais e de prestação de serviços buscam esta condição, buscam a segmentação do cliente.

O cliente sente-se surpreendido com um atendimento positivo, quando suas expectativas são superadas nos pequenos detalhes. O esforço superior despendido para atender um cliente diferenciará do trivial. Para isso, treinar atendentes usando ideias inovadoras pode ser um bom começo para a obtenção de ótimos resultados. Há estudos dando conta de que as empresas que se dispõem a usar essas práticas simples e importantes dicas de atendimento semearão bons frutos na conquista de clientes encantados e fiéis.

Também é preciso ouvir o cliente e esta não é uma tarefa muito fácil. Para isso, é preciso criar um canal de comunicação que avalie e monitore, constantemente, os anseios e os desejos do cliente na escolha de produtos e serviços adequados as suas necessidades. Conhecer, ouvir e interagir com o cliente é dever de toda organização que quer prosperar, pois o cliente gera receitas e lucros. Sem cliente não existem negócios e não há geração de riquezas. Portanto conhecer bem o perfil e as necessidades do cliente é vital para a permanência e crescimento da empresa no mercado.

Existem algumas maneiras usadas para ouvir o cliente como: as Centrais de Atendimento (CAS), Serviço de Atendimento ao Cliente (SACs), que utilizam esses meios como canal de relacionamento, para captar sugestões, opiniões, verificar a reação dos consumidores diante de novos produtos ou o desempenho de serviços em fase de lançamento, quanto à estabilidade e performance de sua aplicação no mercado.

Porém, nem toda comunicação é utilizada na busca de opinião do cliente que, muitas vezes, pode desconhecer os diferentes métodos que são usados como: Mesa Redonda com o cliente, Linha Direta com o Gerente. Essas são algumas estratégias eficazes que, aplicadas corretamente, asseguram ao cliente confiança e precisão nas respostas; são meios para desenvolver uma relação habitual de “FEEDBACK”, de retorno e comunicação do Banco com o cliente exclusivo. Assim sendo, é relevante avaliar se o cliente exclusivo sabe da existência de todos esses serviços a ele destinados, tão somente com a finalidade de deixá-lo satisfeito; e, mais, constatar se os produtos e serviços oferecidos levam-no a valorizar o banco, ao promover essas ações. Se o cliente não for devidamente alertado, talvez ele

continue a usar filas, não deixe serviços que podem ser realizados pelos atendentes, entre outros procedimentos oferecidos pelo Banco. É possível que se sinta insatisfeito por desconhecer o que o torna exclusivo. Pergunta-se: O que é ser cliente exclusivo, no que consiste, qual a diferenciação com o cliente normal?

De acordo com Peters (1998, p. 25) “o atendimento diferenciado está se tornando condição, para a sobrevivência em nossos mercados fragmentados, em rápida mudança, conscientes da qualidade e cada vez mais competitivos.”

2.2.2 Importância da pesquisa de satisfação de clientes

O ritmo acelerado com que os concorrentes reagem às inovações do mercado, a crescente exigência de qualidade dos serviços bancários, as exigências por parte dos clientes, tem levado as instituições bancárias a se preocuparem mais com a qualidade na prestação de serviços.

A Pesquisa de Satisfação de Clientes tem como objetivo melhorar o relacionamento entre a empresa e o cliente, oferecendo serviços inovadores, ágeis e com desempenho acessível ao usuário, fortalecendo, assim, a marca e imagem da empresa no mercado. O resultado dessas ações será a lucratividade e a possibilidade de identificar os pontos fortes e aqueles que poderão ser melhorados na visão do cliente em relação à concorrência.

Zeithaml (1998) e Bitner (1990), citados por Rodrigues (2000), salientam que, para alguns autores, a qualidade de serviços influencia o comportamento de escolha do consumidor em nível individual. Como tal, constitui uma ferramenta estratégica que implica na participação de uma empresa em nível global. Vários autores referem-se à importância da qualidade nos serviços bancários como forma, inclusive, de manter um cliente fiel e assegurar sua satisfação.

O foco na satisfação do cliente encontra-se em Kotler (2000), quando identifica como uma função de desempenho e expectativas percebidas, a satisfação do cliente. Para ele, a satisfação consiste na sensação do prazer ou desapontamento oriundo do resultado percebido de um serviço em relação às expectativas formuladas pelo cliente.

Considerando a crescente competitividade, uma organização bancária tem que ser capaz de perceber mudanças e se preparar para enfrentá-las, adotando uma postura ativa, no sentido de planejar ações capazes de fidelizar clientes. O caminho que a organização precisa perseguir é o de não medir esforços para conquistar o seu espaço no mercado. Precisa reinventar-se, ir à luta e perseverar sempre. Rever, primeiramente, seus objetivos, sua conduta, seu gerenciamento, suas táticas e comportamento e implementar estratégias que irão conduzir a organização para a consecução dos objetivos previamente definidos, ou seja, buscando identificar as necessidades dos clientes e, conseqüentemente, contribuindo para a realização de seus sonhos de consumo. Atitudes como essas são necessárias, entre tantas outras, para que uma empresa mantenha-se atuante para que possa crescer e conquistar mercados, a fim de garantir a sua sobrevivência num cenário de extrema competitividade.

2.2.3 Satisfação de clientes: conceitos e características

Meira & Oliveira (2004, p. 17) definem os clientes como aqueles

[...] indivíduos e famílias que compram ou adquirem produtos e serviços para consumo pessoal. Os consumidores variam em idade, renda, escolaridade, gosto. Eles absorvem uma grande variedade de bens e serviços. A maneira como eles fazem suas escolhas dentre esses produtos envolve um fascinante complexo de fatores pessoais, culturais e sociais.

O posicionamento de uma empresa bancária, em um mercado competitivo como o que se tem hoje, tem início com o cliente, já que os produtos e/ou serviços de uma organização são avaliados e comparados com outros produtos e/ou serviços de empresas concorrentes. Alie-se a isso, a fidelidade do cliente uma vez que, atualmente, os consumidores têm opções, tanto para adquirir produtos como para buscar serviços que os satisfaçam.

Kotler (1996, p. 50) ensina que “satisfação é o nível de um sentimento de uma pessoa resultante da comparação do desempenho (ou resultado) de um produto em relação as suas expectativas”. Um cliente satisfeito tem as suas necessidades atendidas, satisfatoriamente, ou seja, o produto ou serviço oferecido corresponde aos seus desejos.

A satisfação está diretamente relacionada com uma avaliação feita pelo consumidor quando este constata que a “alternativa escolhida é consistente com as crenças anteriores com respeito àquela alternativa”, conforme entendimento de Engel et. al. (1995, p. 493).

Para Mowen (1995, p. 511) a satisfação do consumidor pode ser definida como “a atitude geral referente a um produto ou serviço depois de sua aquisição e uso. É a avaliação pós-compra resultante de uma seleção de compra específica”.

2.2.4 O cliente exclusivo

Segundo Kotler (2000, p. 43) identificar o mercado, escolher “mercados-alvo” e elaborar programas que beneficiem os clientes preferenciais é tarefa fácil; difícil é entender, precisamente, quais são as necessidades desses consumidores. Alguns sabem, exatamente, quais são as suas necessidades, outros “não conseguem articular essas necessidades. Ou empregam palavras que exigem alguma interpretação”.

Desse modo, tendo em vista a crescente competitividade, a empresa tem que ser capaz de perceber mudanças e se preparar para enfrentá-las, adotando uma postura ativa no sentido de planejar ações capazes de fidelizar clientes. O caminho que a organização precisa perseguir é o de não medir esforços para conquistar o seu espaço no mercado. Tem de reinventar-se, ir à luta e perseverar sempre. Rever, primeiramente, seus objetivos, sua conduta, seu gerenciamento, suas e implementar estratégias que irão conduzir a organização para a consecução dos objetivos previamente definidos, ou seja, buscando identificar as necessidades dos clientes e, conseqüentemente, contribuindo para a sua satisfação e fidelização. Atitudes como essas são necessárias, entre tantas outras, para que uma empresa bancária mantenha-se atuante para que possa crescer e conquistar mercados, a fim de garantir a sua sobrevivência num cenário de extrema competitividade.

Percebe-se que, hoje, as grandes empresas não mais se contentam em atender as necessidades dos clientes, elas vão além, oferecendo serviços que, há algumas décadas não eram sequer imaginados. É o caso dos terminais de auto-atendimento, da Internet, entre outras tantas inovações. Logo, é preciso rever as

visões antigas do marketing, buscando procedimentos mais eficientes, a fim de fortalecer a imagem da agência bancária, neste caso, junto ao cliente.

Meira & Oliveira (2004, p. 65) analisam as atitudes do consumidor, concluindo ser possível diagnosticar e avaliar as necessidades dos clientes, quando afirmam que:

Identificar segmentos de mercado receptivos, avaliar atividades de marketing atuais e potenciais, além de predizer futuros comportamentos são algumas das principais maneiras nas quais atitudes podem ajudar as tomadas de decisões em marketing.

O desafio para as empresas está em fidelizar clientes, seja atraindo novos ou mantendo os já existentes. Kotler (2000, p. 68) alerta que “Os clientes de hoje são mais difíceis de agradar. São mais inteligentes, mais conscientes em relação aos preços, mais exigentes, perdoam menos e são abordados por mais concorrentes com ofertas iguais ou melhores”.

Grönroos (1995) esclarece que toda empresa possui um mercado interno, composto por empregados que devem receber a primeira atenção e, se isso não for feito adequadamente, o sucesso das operações realizadas pela organização, em seus mercados externos finais, será colocado em risco, afetando, principalmente, os clientes preferenciais.

As empresas devem trabalhar de forma a se comunicar abertamente, honestamente e de maneira agradável com seus clientes. Como forma de atrair, reter e cultivar clientes.

Entende-se, então, que a chave para construir relacionamentos duradouros é a criação do valor de satisfação, já que clientes satisfeitos compram mais, são menos sensíveis ao preço, falam bem da empresa e permanecem fiéis por mais tempo. Eles têm expectativas de qualidade, portanto, para alcançar o sucesso, entre outras coisas é importante atender as exigências de qualidade dos clientes. Para criar valor e satisfação para o cliente e retê-lo, as empresas precisam buscar uma vantagem competitiva e promovê-la por meio de canais de comunicação embasadas em um planejamento estratégico em que foram considerados os concorrentes, cliente e o mercado. Devendo ser a relação com o cliente, o foco principal de toda e qualquer ação, uma vez que, neste ambiente de mercado altamente competitivo, a satisfação do cliente para um produto, serviço, marca ou empresa é fator que

possibilita a fidelização do mesmo e, desta forma, torna-se bastante difícil para outra empresa interferir nesta relação de fidelidade.

3 METODOLOGIA

Para a execução deste trabalho foi realizada, em uma primeira etapa, uma pesquisa exploratória, através de um levantamento bibliográfico para, através da utilização de fontes, tais como, livros especializados, artigos técnicos, periódicos e Internet, viabilizar o plano de estudo.

Posteriormente, optou-se pela pesquisa qualitativa que tem, como principal instrumento, o pesquisador e, como fonte, o ambiente natural, que permite a coleta de dados. No caso deste estudo, a pesquisa foi exploratória e descritiva, pois, primeiramente, foram obtidas informações preliminares acerca da empresa, objeto de interesse da pesquisadora; para, em seguida, proceder a descrição, já que os dados coletados junto aos sujeitos selecionados foram essencialmente descritivos.

A pesquisa, realizada na Agência Três Vendas do Banco do Brasil, Pelotas, teve como sujeitos clientes pessoa física e agropecuaristas das carteiras exclusivas da agência que responderam um questionário com questões abertas, o que configura uma pesquisa qualitativa.

A pesquisa qualitativa tem, como principal instrumento, o pesquisador e, como fonte, o ambiente natural, que permite a coleta de dados. No caso deste estudo, a pesquisa foi exploratória e descritiva, pois, primeiramente, foram obtidas informações preliminares acerca da empresa, objeto de interesse da pesquisadora; para, em seguida, proceder a descrição, já que os dados coletados foram essencialmente descritivos.

Segundo Parasuraman (1991), um questionário é tão somente um conjunto de questões, feito para gerar os dados necessários para se atingir os objetivos do projeto. Além disso, é um dos procedimentos mais utilizados para obter informações. É uma técnica de custo razoável, apresenta as mesmas questões para todas as pessoas, garante o anonimato e pode conter questões para atender a finalidades específicas de uma pesquisa. Aplicada criteriosamente, esta técnica apresenta elevada confiabilidade.

Rossi e Slongo (1997, 102) alertam que:

Em uma pesquisa de satisfação de clientes a geração dos indicadores da satisfação reveste-se de extrema importância, uma vez que é deles que resulta a validade deste tipo de pesquisa. Na prática isso significa dizer que o cliente precisará expressar estados de satisfação (e/ou insatisfação) em relação a elementos por ele valorizados nas suas relações com a empresa ofertante; de nada adiantará medir estados de satisfação e/ou insatisfação em relação a elementos para os quais os clientes se mostram indiferentes.

Considerando este tipo de trabalho, a pesquisa qualitativa evidencia as variáveis mais importantes para a satisfação dos clientes. A pesquisa foi realizada com 30 clientes, por telefone, oportunidade em que foram feitas as perguntas do questionário (Ver apêndice B). Foram escolhidos, aleatoriamente, entre os cadastrados pelo sistema de processamento de dados. A pesquisa teve como objetivo buscar a percepção sobre os fatores que estariam gerando satisfação ou insatisfação no seu atendimento bancário.

A realização de uma pesquisa que envolve a satisfação dos clientes, conduzirá a agência à preocupação constante com a qualidade de seus produtos e serviços, já que, apesar de toda organização possuir uma definição diferente para a qualidade, o que conta, realmente, é a definição do cliente.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os principais resultados da pesquisa qualitativa realizada pela pesquisadora.

Malhotra (2001, p. 394) alerta que a preparação dos dados tem início com a verificação do preenchimento de todos os questionários, para, então, proceder-se uma análise mais detalhada para identificação das respostas.

“Cada organização tem uma definição diferente para a qualidade, mas é a definição do cliente a que realmente interessa.” (FORNELL, 1991 12). Os clientes precisam experimentar um produto ou serviço para saber quão satisfeitos estão. Proporcionar satisfação aos clientes traz, como retorno, a lucratividade do negócio. É tão importante a pesquisa de satisfação de clientes que ela tem proliferado nos últimos vinte anos.

4.1 Descrição da empresa

O estudo de caso foi realizado na Agência Três Vendas, do Banco do Brasil, instalada na cidade de Pelotas, Região Sul do Rio Grande do Sul.

Conforme Herrera (2006, não paginado) o Banco do Brasil tem como missão “ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a empresa e contribuir para o desenvolvimento do país”.

Segundo dados recentes do próprio Banco, a empresa possui 15.884 redes de atendimento distribuídas em 3.369 municípios. Possui, ainda, 41.712 salas de autoatendimento e redes de agências em 22 países.

A agência, inaugurada em outubro de 1987, localiza-se dentro do parque da Associação Rural da cidade de Pelotas.

Possui apenas um andar térreo, subdividido em oito setores principais: Autoatendimento, com seis caixas eletrônicos; Atendimento para Pessoa Física,

Atendimento para cliente exclusivo, Atendimento Pessoa Jurídica, Atendimento para clientes exclusivos, gerência, Bateria de Caixas; e Suporte. Externamente, conta com uma área para estacionamento.

A agência possui um quadro de dezesseis funcionários: Gerente de Agência; Gerente de Módulo Pessoa Física (antigo gerente de contas PF); Gerente de Módulo Pessoa Jurídica (antigo Gerente de Conta PJ); Gerente de Módulo Atendimento (antigo gerente de Expediente); Assistente de Unidade A (antigos assistentes de Negócios; Caixa Executivo; Posto Efetivo. Conta, ainda, com um Adolescente Trabalhador, um Estagiário, uma telefonista, uma auxiliar de limpeza e três vigilantes. Possui, aproximadamente, 10.000 clientes entre pessoa física e jurídica, sendo 1.126 pertencentes à carteira de clientes exclusivos.

4.2 Coleta de dados

Foram entrevistados trinta clientes, cujas idades variam de 30 a 91 anos. Dos trinta clientes, apenas seis são mulheres, portanto, vinte e quatro pertencem ao sexo masculino.

A coleta de dados iniciou, quando a Agência Três Vendas do Banco do Brasil – Pelotas, percebeu a necessidade de saber se os clientes segmentados como exclusivos, percebiam diferenciação no atendimento recebido em relação ao atendimento massificado. Tendo como base a coleta de dados, por meio de um questionário com perguntas abertas, descritas no Apêndice B, a pesquisadora, que também é funcionária da Agência, constatou e diagnosticou a opinião dos sujeitos entrevistados, como segue:

Questionados quanto à opção por ser cliente do Banco do Brasil, os entrevistados concordaram quanto ao fato de ser um Banco tradicional, não possuir capital estrangeiro e ter sido o primeiro a oferecer crédito aos agropecuaristas.

Os clientes agropecuaristas, na sua maioria, optam pelo Banco e mantêm-se fieis pelo fato de o banco oferecer e facilitar suas necessidades de agronegócios e a agência localizar-se dentro do Parque da Associação Rural

Fatores como rapidez, eficiência e eficácia na resolução das necessidades dos clientes quanto à prestação de serviços foram considerados importantes e

positivos, principalmente, pelo bom atendimento dos funcionários.

Os clientes ressaltaram o fato de tratar sempre com as mesmas pessoas o que para, eles, cria um vínculo de segurança e até mesmo amizade.

Conforme declaração do cliente 3, agropecuarista, é mais confiável o contato direto com o funcionário. Os clientes pessoa física ressaltam utilizar os TAAs e, algumas vezes, Internet.

Todos, sem exceção, acham o atendimento prestado no setor de boa qualidade, apenas reclamando do atendimento telefônico pela dificuldade de conseguirem ser atendido por telefone no setor, portanto, a principal reclamação é quanto ao atendimento telefônico do setor. Falar com o gerente ou com algum funcionário por telefone também foi apontado como um fato negativo. Os canais de acesso ao serviço bancário mais utilizado ainda é o tradicional, onde o cliente mantém contato direto com o funcionário. No entanto, a maior parte dos clientes das duas carteiras exclusivas da agência utiliza os TAAs e a Internet para fazer suas transações.

Os clientes que utilizam o atendimento convencional (funcionário/cliente) são aqueles que fazem mais movimentações e operações financeiras em sua conta corrente. Utilizam os serviços bancários com a finalidade de buscar consultoria para aplicações ou financiamento para suas necessidades, ou driblar a fila ou até mesmo só “bater um papo” e tomar um café com seu “amigo gerente”. Esses clientes já têm como rotina ir ao banco para solucionar seus problemas/necessidades financeiras ou até mesmo pessoais, pois, para muitos desses clientes o atendente é mais um “psicólogo/amigo” para o qual ele pede conselhos do que propriamente um funcionário que lhe presta atendimento.

Os clientes que não são frequentadores assíduos da agência utilizam os TAAs, Internet ou central de atendimento telefônico do BB, por acharem mais rápido e simples, evitando filas e o contato com atendentes que, muitas vezes, no momento do atendimento, lhes oferecem produtos do BB e eles não gostam desse contato. Eles aparecem na agência apenas para atualização cadastral ou quando o assunto não pode ser resolvido pelos meios automatizados.

Inquiridos quanto à agilidade do atendimento na agência em estudo, os clientes que já faziam parte da carteira exclusiva da agência (não agropecuaristas) declararam que o atendimento é bom, embora, às vezes, esperem pelo atendimento

mais tempo do que antigamente e reclamam do atendimento telefônico já que, com certa frequência, encontram dificuldades em falar com o setor.

Os clientes agropecuaristas entrevistados aprovam o atendimento e levam em consideração o fato de poderem entrar na agência mesmo fora do horário bancário para negociar suas necessidades. Muitos deles possuem o celular do gerente de módulo e isso, segundo eles, facilita muito.

Os novos encarteirados estão achando o atendimento bom, pois, saíram do atendimento massificado para um atendimento mais personalizado, embora nem sempre suas necessidades sejam sanadas por seu gerente de módulo e sim pelo atendente ou mesmo pela outra gerente que se encontra no setor. Estão satisfeitos por seu tempo de espera no atendimento ter diminuído em relação ao atendimento recebido anteriormente.

A seguir, para melhor compreensão dos resultados obtidos, apresentam-se os dados demográficos dos clientes, sujeitos da pesquisa (Ver Apêndice A): Para tanto, realizou-se um levantamento dos dados mais significativos sobre os clientes exclusivos, o que permitirá à empresa levantar o perfil de cada um e, desse modo, prever as suas próximas ações.

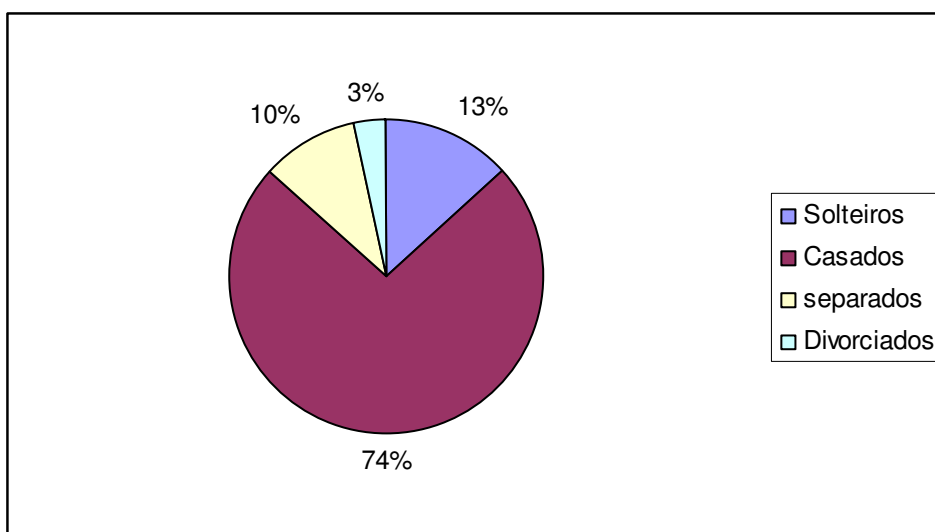


Gráfico 1 – Estado civil

Constatou-se que 74% dos clientes são casados, 10%, separados, 13%, solteiros e apenas 3%, divorciados. Os casados predominam justamente por serem aqueles que têm uma família sob sua responsabilidade e também possuem condições financeiras razoáveis ou até melhores do que os solteiros, separados e

divorciados. Os dois últimos não raro possuem duas famílias, por isso têm mais despesas.

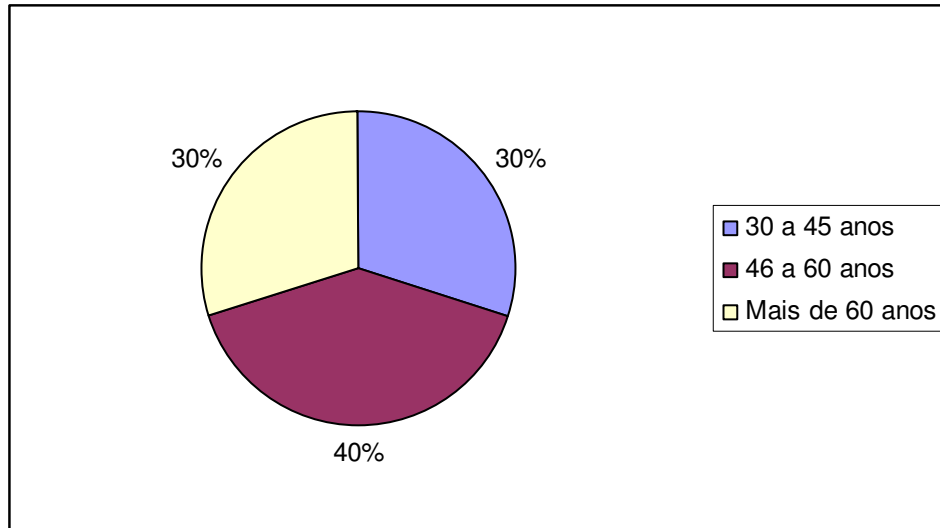


Gráfico 2 – Faixa etária

Há certo equilíbrio entre a faixa etária dos clientes entrevistados, já que, dos 30 clientes, com idades entre 30 e 45 anos representam 30%. O mesmo acontece com aqueles que estão na faixa dos 46 aos 60 anos. Os clientes com mais de 60 anos, de um universo de 30, representam 40%.

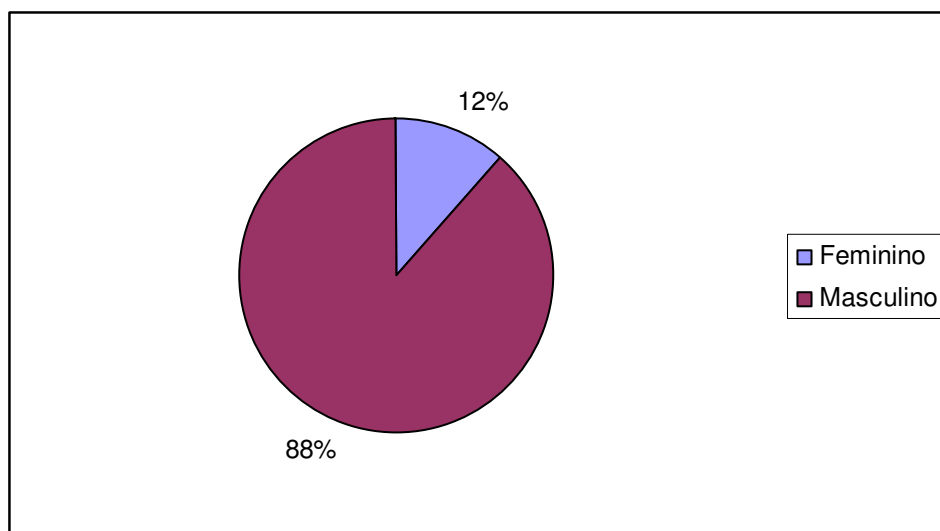


Gráfico 3 - Sexo

Neste caso, dos 30 clientes entrevistados, 88% são do sexo masculino, enquanto 12% pertencem ao sexo feminino. Embora a mulher, hoje, enfrente o

mercado de trabalho em igualdade com o homem, ainda é pequena a sua participação em transações bancárias como cliente exclusivo.

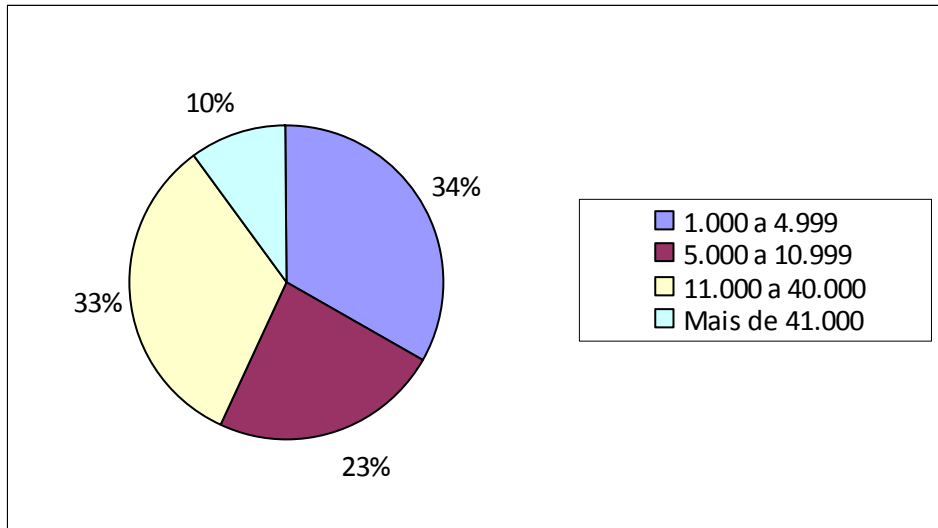


Gráfico 4 – Renda bruta

Como mostra o Gráfico 4, 34% dos entrevistados dispõem de uma renda bruta de R\$1.000,00 até R\$4.999,00, o que não é muito significativo para ser considerado um cliente exclusivo, embora essas pessoas movimentem mais as suas contas, como foi constatado durante a conversa. Com uma renda bruta de R\$5.000,00 a R\$10.999,00 encontram-se 23% dos entrevistados; na faixa que vai de R\$11.000,00 a R\$40.000,00 estão os clientes com os salários mais altos, pois de 30 inquiridos, apenas 10% estão nessa faixa salarial.

Pode-se concluir, com os dados coletados, que os Bancos, para obterem sucesso, em um mercado competitivo, precisam ter como foco prioritário a manutenção de um bom relacionamento com os usuários dos serviços bancários, considerando que são constantes as mudanças nos dados de seus clientes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho de conclusão teve como objetivo a realização de um levantamento bibliográfico no que se refere aos serviços bancários, especialmente, no que tange aos clientes exclusivos. Isto porque, também na condição de bancária atuante nessa agência, notava que, por mais que fosse ampliado o atendimento exclusivo, tinha dúvidas se havia percepção e reconhecimento por parte deles da distinção que lhes era concedida. Os clientes exclusivos, inicialmente, manifestaram desconfiança e evitavam responder ao questionário, sob alegações diversas, talvez temendo que a seguir a agência, com base nos dados, fosse passar a querer vender-lhes produtos ou serviços bancários tais como seguros, aplicações, etc.

Houve dificuldade para “arrancar” as respostas e somente mediante a certeza de que se tratava apenas de um estudo, diante desse convencimento, é que ocorreu a pesquisa que buscou descobrir a percepção do cliente exclusivo quanto ao atendimento bancário, diferenciado dos demais usuários e procurando compreender as suas necessidades e desejos, visando melhorar o desempenho da carteira de clientes exclusivos da Agência Três Vendas - Banco do Brasil - Pelotas.

Outro dado constatado é que a maioria das respostas se assemelhavam com algumas respostas iguais para todos, daí ter limitado a pesquisa em 30 clientes numa faixa de 1.000 exclusivos nessa carteira.

O resultado do estudo demonstra que ainda há focos de resistência dos clientes em aceitar ou conhecer os facilitadores de atendimentos, porque a tecnologia, para muitos clientes exclusivos, ainda é o grande “fantasma”, o que dificulta a agilidade dos serviços bancários. O cliente exclusivo prefere e está muito satisfeito com o atendimento pessoal recebido pelos funcionários do setor, reconhecendo que encontram agilidade e eficiência, no atendimento pessoal e personalizado, conforme foi comprovado pela pesquisa.

O principal problema constatado foi a dificuldade do cliente em manter contato telefônico com os funcionários do setor, quando ligam para agência, já que os próprios tem resistência em utilizar a central de atendimento telefônico do Banco para solicitação de informações ou realizar transações pertinentes a sua conta

corrente. Alguns clientes, porém, ressaltaram que possuem, inclusive, o celular dos funcionários o que para eles é um grande diferencial. Esses são alguns problemas encontrados e que, por certo, ainda irão perdurar, por algum tempo, dada a sofisticação das novas tecnologias, e a resistência de grande parte dos clientes em adaptar-se a elas. Muitos continuam a preferir o atendimento personalizado, através do contato pessoal, aos meios virtuais de atendimento ainda distante da maior parte dos clientes que poderia acessar diretamente suas contas bancárias.

Diante desse resultado, conclui-se que há percepção do atendimento exclusivo pelo cliente bancário da Agência Três Vendas do Banco do Brasil e está diretamente ligada à qualidade do atendimento que lhe é oferecido. Também o fato de sentir-se um cliente diferenciado proporciona satisfação e facilita a comunicação entre cliente/banco.

Porém, é primordial investir na melhoria do atendimento exclusivo, buscando o aperfeiçoamento ou mesmo a excelência nesse tipo de serviço, que poderá levar a uma satisfação cada vez maior do cliente e, mesmo não sendo uma garantia de fidelização, irá determinar a percepção de que ele é um cliente exclusivo, com prioridades e vantagens que lhe são oferecidas, unicamente por essa agência.

Por último, cabe ressaltar que, embora, hoje, o cliente exclusivo da Agência Três Vendas tenha percepção do atendimento diferenciado e demonstre satisfação seria recomendável um estudo mais aprofundado levando em consideração as reclamações já citadas pelos clientes, que foram semelhantes para todos, visando a melhoria do atendimento, já que a concorrência interna e externa das instituições financeiras é crescente.

REFERÊNCIAS

ABDALLA NETO, João. **Marketing de Serviços**. Disponível em:
<http://sebraesp.com.br> Acesso em 02/03/09.

ENGEL, James; BLACKWELL, Roger; MINIARD, Paul. **Consumer Behavior**. Hinsdale: The Dryden Press, 1995.

FALCONI, V. **Controle da Qualidade Total**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

FORNELL, Claes *et al.* The american customer satisfaction barometer: the swedishExperience. **Journal of Marketing**, v.56, p.6-21, Jan.1992.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed.: São Paulo, Atlas, 1999.

GRACIOSO, F. **Planejamento estratégico orientado para o mercado**. 2. ed. São Paulo: Harbra, 1991.

GRÖNROOS, C. **Marketing**: Gerenciamento e serviços - a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HERRERA, Wagner. **Negócio e missão**. Disponível em:
<http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/negocio-e-missao-1124/artigo/>
Acesso em 02/03/09.

KOHLI, Ajay K.; JAWORSLK, Bernard, J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications, **Journal of Marketing**, vol. 54, April 1990, p. 1-18.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing** - Análise, Planejamento, Implementação e Controle. 4. ed., São Paulo: Editora Atlas, 1996.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: Análise, Planejamento, Implementação e Controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento e controle. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LIMA FILHO, Alberto de. **Marketing de Serviços**. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br> Acesso em 03/03/09.

LOBOS, Júlio. **Encantando o Cliente Externo e Interno**. 9. Ed. revisada, São Paulo: J. Lobos, 1993.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços, Marketing e Gestão**. São Paulo: Editora Saraiva, 2001.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MEIRA, Paulo; OLIVEIRA, Renato. **Comportamento do cliente**: princípios teóricos e recentes pesquisas na área. Pelotas: EDUCAT, 2004.

MOUTELLA, Cristina. **Foco no cliente**: Estratégia de fidelização. Disponível em: http://www.gerenciadordevendas.com.br/gerenciador/empresa/servicos/artigos/artigo_011.htm Acesso em: 12/02/09.

MOWEN, John C. **Consumer Behavior**. 4. ed., Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall, 1995.

NAVER, John C.; SLATER, Stanley F. Effect of a Market Orientation on Business Profitability. **Journal of Marketing**, vol. 54, October 1990, p.20-35. (35).

PETERS, Tom. **Revista Management**, n.8, maio/jun.1998.

RICHERS, Raimar. **O que é Marketing**. São Paulo: Brasiliense, 1986.

ROSSI, C.A.; SLONGO, L.A. **Pesquisa de satisfação de clientes**. Rio de Janeiro: s.ed., 1997.

SILVA, Mariana Leite Maia. A qualidade dos serviços bancários no Brasil. **Revista de Administração – Unilasalle**, v. 2, n. 2. Abr/Mai/Jun, 2007.

APÊNDICE

Apêndice A

Perfil dos funcionários exclusivos da Agência Três Vendas – Pelotas - RS

	Idade	Tipo cliente	Sexo	Estado Civil	Renda
1	43	PF	F	S	R\$5.877,00
2	44	PF	M	D	R\$8.000,00
3	63	AG	M	C	R\$20.705,00
4	45	PF	M	C	R\$5.703,00
5	39	PF	M	C	R\$7.207,00
6	40	AG	M	C	R\$93.400,00
7	49	AG	M	C	R\$107.934,00
8	55	AG	M	C	R\$13.183,00
9	47	PF	F	C	R\$4.300,00
10	42	PF	M	C	R\$1.238,00
11	38	AG	M	C	R\$28.800,00
12	51	AG	M	C	R\$13.300,00
13	60	PF	M	C	R\$12.500,00
14	62	AG	F	D	R\$33.540,00
15	63	AG	M	D	R\$4.550,00
16	43	PF	M	S	R\$11.700,00
17	48	PF	M	C	R\$1.500,00
18	62	PF	M	C	R\$3.750,00
19	59	PF	M	C	R\$5.880,00
20	62	AG	F	C	R\$46.190,00
21	67	PF	M	C	R\$7.880,00
22	55	AG	M	C	R\$22.130,00
23	57	AG	F	C	R\$4.860,00
24	61	PF	M	C	R\$1.155,00
25	70	PF	M	D	R\$7.530,00
26	91	PF	M	C	R\$1.430,00
27	54	AG	M	D	R\$32.590,00
28	47	PF	M	S	R\$2.920,00
29	53	AG	F	C	R\$2.644,00
30	60	AG	M	C	R\$32.500,00

Legenda:

PF: Pessoa Física
 AG: Agropecuarista
 M: Masculino
 F: Feminino
 S: Solteiro
 C: Casado
 D: Divorciado

Apêndice B

ESBOÇO PARA ENTREVISTA

1. Que fatores determinam a sua opção de ser cliente do Banco do Brasil?
2. O que você considera importante na prestação do serviço bancário, quanto ao atendimento?
3. Quais os aspectos que lhe fez optar por ser cliente da agência Três Vendas?
4. Quais os canais de acesso do serviço bancário que você utiliza? Por quê?
5. Como você avalia a agência e seus funcionários quanto à agilidade no atendimento?