

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Nelson Eduardo Caldas Silva**

**ATENDIMENTO DE EXCELÊNCIA DO “BANCO GAMA”: A  
INFLUÊNCIA DO GAT NA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DA  
AGÊNCIA DE BAGÉ RS**

**Porto Alegre**

**2010**

Nelson Eduardo Caldas Silva

**ATENDIMENTO DE EXCELÊNCIA DO “BANCO GAMA”: A  
INFLUÊNCIA DO GAT NA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DA AGÊNCIA  
DE BAGÉ RS**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração Universidade Federal do Rio Grande do sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Luiz Antônio Slongo

Tutor orientador: Rodrigo Segabinazzi

**Porto Alegre**

**2010**

Nelson Eduardo Caldas Silva

**ATENDIMENTO DE EXCELÊNCIA DO “BANCO GAMA”: A  
INFLUÊNCIA DO GAT NA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DA AGÊNCIA  
DE BAGÉ RS**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Aprovado em 10 de dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. : Wagner Ladeira

---

Prof. : Antonio Domingos Padula

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho a minha esposa, filha e mãe que sempre me apoiaram em todas as minhas atitudes.

Também dedico à memória de minha avó, que me ensinou a ser uma pessoa de caráter, do bem, e acima de tudo honesta. Que me demonstrou ao longo de minha vida, que se quisermos conseguir algo, basta correr atrás e acreditar, que se for de nosso merecimento Deus nos abençoará.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por ter me dado saúde, uma família maravilhosa, e muita força de vontade para seguir atrás dos meus objetivos.

Um agradecimento muito especial a minha filha e minha esposa que sempre estiveram ao meu lado, me incentivando nos momentos que mais precisei, compreendendo todas as dificuldades ao longo desta jornada. Sem falar que minha esposa também enfrentou as mesmas dificuldades, afinal além de um casal, somos colegas.

Aos meus familiares que sempre me incentivaram.

A minha colega Ivana que me auxiliou, e muito, principalmente na etapa de coleta dos dados da pesquisa, sem ela as dificuldades seriam muito maiores.

A todos os colegas do “Banco Gama”, que contribuíram de alguma forma comigo

Ao meu tutor Rodrigo Segabinazzi, que me apoiou e me incentivou desde o início deste trabalho, demonstrando extrema dedicação e eficiência ao longo de todo esse ano.

E principalmente a UFRGS, que me propiciou a possibilidade de cursar administração na faculdade que sempre sonhei, e até então por questões pessoais e profissionais não havia sido possível, sem falar que sempre morei longe de Porto Alegre/RS. Este ano, 2010, o sonho acabou se tornando realidade, mesmo estando a quase 400Km de distância da Universidade. Muito obrigado UFRGS!.

*Epígrafe*

“A satisfação está no esforço e não apenas na realização final”.

Mahatma Gandhi

## RESUMO

Devido ao acirramento da concorrência, ao aumento do nível de exigência dos clientes, à fiscalização de órgãos reguladores e buscar um diferencial competitivo, o “Banco Gama” criou seu projeto de atendimento de excelência. Este projeto, como o próprio nome diz, tem seu foco principal na excelência do atendimento e utiliza uma ferramenta chamada de GAT (Gerenciador do atendimento), que faz a ligação da entrada do cliente na agência, até receber seu atendimento no ambiente negocial (mesas). Como a agência de Bagé já foi beneficiada pela implantação do projeto e utiliza o GAT no seu atendimento negocial, surgiu o seguinte problema de pesquisa: Será que a utilização do GAT auxilia o projeto de atendimento de excelência implantado pelo “Banco Gama” na agência de Bagé RS, interferindo na satisfação dos clientes? Para tentar responder a esta questão, e também analisar o grau de satisfação do GAT, do atendimento negocial na agência de Bagé, e outras questões que abordam satisfação do cliente no atendimento, foi feita uma pesquisa de satisfação, quantitativa, com uma amostra de uma população previamente determinada, no caso todas as pessoas que costumam utilizar o atendimento negocial na agência de Bagé do “Banco Gama”, a fim de obter dados puramente estatísticos que auxiliassem na análise das questões abordadas. Buscou-se fundamentar o estudo através de um referencial teórico, que abordasse serviços, marketing de serviços, serviços bancários, satisfação de clientes, qualidade no atendimento e pesquisa de satisfação de marketing. Procuraram-se autores de livros, artigos, e também de instituições renomadas, para passar mais credibilidade ao estudo. O presente estudo demonstrou dados coletados na amostra, onde foram feitas análises em relação ao GAT e satisfação do atendimento, de modo generalizado, de forma individualizada, e segmentada, através de perfis de clientes previamente estabelecidos. Também foram feitas relações entre a ferramenta GAT e a satisfação do atendimento e, através dos resultados demonstrados no trabalho foi possível fazer várias observações e conclusões a respeito do assunto abordado no estudo, que certamente auxiliará em estudos futuros, e a instituição que visa ser reconhecida não só pela sua marca, mas também pelo atendimento que presta a seus clientes.

**Palavras-chave:** Atendimento. Excelência. Gerenciador de atendimento (GAT). Satisfação.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|                  |  |           |
|------------------|--|-----------|
| <b>Figura 1</b>  | <b>Tríade do encontro de serviços.....</b>   | <b>21</b> |
| <b>Figura 2</b>  | <b>Modelo dos antecedentes e conseqüências da satisfação dos<br/>consumidores.....</b>               | <b>25</b> |
| <b>Figura 3</b>  | <b>Qualidade percebida pelo cliente.....</b>   | <b>28</b> |
| <b>Figura 4</b>  | <b>Fases da prestação de serviços com qualidade, tendo por base o<br/>método PGP.....</b>            | <b>29</b> |
| <b>Figura 5</b>  | <b>Conclusão da estratégia.....</b>  | <b>30</b> |
| <b>Gráfico 1</b> | <b>Sexo dos respondentes.....</b>  | <b>34</b> |
| <b>Gráfico 2</b> | <b>Faixa etária dos respondentes.....</b>  | <b>35</b> |
| <b>Gráfico 3</b> | <b>Renda dos respondentes.....</b>   | <b>36</b> |
| <b>Gráfico 4</b> | <b>Escolaridade dos respondentes.....</b>  | <b>37</b> |
| <b>Gráfico 5</b> | <b>Detalhamento da composição do perfil renda relacionado aos demais<br/>Perfis.....</b>             | <b>64</b> |
| <b>Gráfico 6</b> | <b>Comparação da satisfação do GAT com satisfação do atendimento<br/>analisada por questão .....</b> | <b>66</b> |



## LISTA DE TABELAS

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Tabela 1 - Escala para medir grau de satisfação dos clientes sobre o GAT.....</b>  | <b>38</b> |
| <b>Tabela 2 - Resultado geral do grau de satisfação dos clientes em relação ao GAT</b>  | <b>38</b> |
| <b>Tabela 3 - Satisfação dos clientes em relação ao sistema de senhas do “Banco Gama”.....</b>  | <b>39</b> |
| <b>Tabela 4 - Satisfação dos clientes ao verem na sua senha o andar (pisos), o número da mesa onde será chamado, e em alguns casos o nome de seu gerente de relacionamento.....</b> | <b>41</b> |
| <b>Tabela 5 - Satisfação dos clientes em relação ao tempo de espera do atendimento do “Banco Gama”.....</b>   | <b>43</b> |
| <b>Tabela 6 - Satisfação dos clientes em relação ao acesso ao atendimento negocial do “Banco Gama”.....</b>   | <b>43</b> |
| <b>Tabela 7 - Satisfação dos clientes em relação ao sistema de recados telefônico do “Banco Gama” na agência de Bagé.....</b>   | <b>45</b> |
| <b>Tabela 8 - Escala para medir o grau de satisfação dos clientes sobre o atendimento negocial nas questões 6, 8, 9, 10 e segunda parte da 14....</b>                               | <b>47</b> |
| <b>Tabela 9 - Escala para medir o grau de satisfação dos clientes sobre a disponibilidade do seu gerente de relacionamento no atendimento negocial (questão 7).....</b>             | <b>47</b> |
| <b>Tabela 10 - Escala para medir o grau de importância do preço ou atendimento na escolha de um produto ou serviço bancário (questões 11 e 12).....</b>                             | <b>47</b> |
| <b>Tabela 11 - Resultado geral do grau de satisfação dos clientes em relação ao atendimento negocial (mesas).....</b>   | <b>47</b> |
| <b>Tabela 12 - Grau de satisfação dos clientes em relação à agilidade recebida no atendimento negocial da agência de Bagé.....</b>  | <b>49</b> |
| <b>Tabela 13 - Grau de satisfação dos clientes em relação a ser atendidos por seu gerente de relacionamento no atendimento negocial da agência de Bagé.....</b>                     | <b>51</b> |

|                  |   |           |
|------------------|---|-----------|
| <b>Tabela 14</b> | <b>Grau de satisfação dos clientes em relação a ter suas solicitações atendidas no atendimento negocial da agência de Bagé.....</b> | <b>53</b> |
| <b>Tabela 15</b> | <b>Grau de satisfação dos clientes em relação ao tratamento recebido no atendimento negocial da agência de Bagé.....</b>            | <b>54</b> |
| <b>Tabela 16</b> | <b>Grau de satisfação dos clientes em relação à qualificação dos atendentes no ambiente negocial da agência de Bagé.....</b>        | <b>56</b> |
| <b>Tabela 17</b> | <b>Grau de satisfação dos clientes sobre o preço e atendimento na hora de escolher um produto ou serviço bancário.....</b>          | <b>59</b> |
| <b>Tabela 18</b> | <b>Grau de satisfação dos clientes com os canais alternativos de atendimento, como TAA, (0800) e internet.....</b>                  | <b>60</b> |
| <b>Tabela 19</b> | <b>Reclamações formais sobre atendimento negocial feitas pelos clientes..</b>   | <b>62</b> |

## SUMÁRIO

|              |  |           |
|--------------|--|-----------|
| <b>1</b>     | <b>INTRODUÇÃO.....</b>   | <b>12</b> |
| <b>2</b>     | <b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>  | <b>15</b> |
| 2.1          | CONTEXTUALIZAÇÃO.....  | 15        |
| <b>2.1.1</b> | <b>Atendimento de excelência do “Banco Gama”.....</b>  | <b>15</b> |
| <b>2.1.2</b> | <b>Projeto de atendimento de excelência na agência de Bagé RS.....</b>   | <b>16</b> |
| 2.2          | SERVIÇOS.....  | 17        |
| 2.3          | MARKETING DE SERVIÇOS.....   | 19        |
| 2.4          | ENCONTRO DE SERVIÇOS.....  | 21        |
| 2.5          | SERVIÇOS BANCÁRIOS.....  | 22        |
| 2.6          | SATISFAÇÃO DO CLIENTE.....   | 24        |
| <b>2.6.1</b> | <b>Satisfação do cliente bancário.....</b>   | <b>26</b> |
| <b>2.6.2</b> | <b>Qualidade no atendimento.....</b>   | <b>27</b> |
| <b>3</b>     | <b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>  | <b>32</b> |
| <b>4</b>     | <b>ANÁLISE DE RESULTADOS.....</b>  | <b>34</b> |
| 4.1          | PERFIL DO CLIENTE.....   | 34        |
| 4.2          | ANÁLISE DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES EM RELAÇÃO AO GAT.....  | 37        |
| <b>4.2.1</b> | <b>Análise da satisfação dos clientes em relação ao GAT, em função dos perfis dos respondentes.....</b>                  | <b>39</b> |
| 4.3          | ANÁLISE DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES EM RELAÇÃO AO ATENDIMENTO NEGOCIAL (MESAS).....                                       | 46        |
| <b>4.3.1</b> | <b>Análise de satisfação dos clientes em relação ao atendimento comercial em função dos perfis dos respondentes.....</b> | <b>48</b> |
| 4.4          | ANÁLISE DOS RESULTADOS COMPARANDO GAT E SATISFAÇÃO DO ATENDIMENTO NEGOCIAL.....  | 63        |
| <b>5</b>     | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>   | <b>68</b> |
|              | <b>REFERÊNCIAS .....</b>   | <b>72</b> |
|              | <b>ANEXO A.....</b>  | <b>75</b> |
|              | <b>ANEXO B.....</b>  | <b>76</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

A competição entre os Bancos de Varejo está cada vez mais acirrada em todo o Brasil. Para cada lado que olhamos encontramos uma agência bancária. Somente na cidade de Bagé/RS, com pouco mais de 110.000 habitantes (IBGE, 2009), existem 10 agências bancárias. São elevados os investimentos dos bancos em propagandas de diversas mídias para atrair novos clientes, pois usada convenientemente, ela pode criar ou aumentar as percepções de qualidade e confiabilidade de um produto, incentivando com isso a lealdade dos clientes e a repetição das compras (CHURCHILL JR e PETER, 2000). Há também a semelhança entre os produtos e serviços bancários, onde as taxas, tarifas e benefícios oferecidos acabam sendo ditados pelo mercado, e um dos fatores mais importantes, no processo de escolha de um cliente por seu banco, acaba sendo o melhor atendimento. Afinal, atualmente os clientes “são mais inteligentes, mais conscientes em relação ao preço, mais exigentes, perdoam menos e são abordados por mais concorrentes com ofertas iguais e melhores” (KOTLER, 2000, p.68). Por esses motivos o “Banco Gama”, uma instituição de economia mista, que completou 200 anos em 2008, reconhecida pela sua marca, está mais voltada para melhor atender e satisfazer seus clientes.

No ano de 2009 o “Banco Gama” lançou seu projeto de atendimento de excelência, motivado pela melhoria no atendimento, principalmente pelo nível de exigência dos clientes, o acirramento da concorrência, a legislação e a ação de órgãos reguladores como PROCON, BACEN, MP, etc. O objetivo deste projeto do “Banco Gama” é “revisar e adequar processos e procedimentos na rede varejo, com foco na satisfação dos clientes, na melhoria e adequação do atendimento à legislação que versa sobre a prestação dos serviços em estabelecimentos bancários”. (DIRETORIA DE LOGÍSTICA do “Banco Gama”, 2009). O projeto de atendimento de excelência do “Banco Gama” está sendo implantado em diversas agências da rede de varejo em todo o país, e que em primeira previsão contemplaria todas as agências do banco até 2013, mas como o foco da instituição em 2010 é a excelência no atendimento, e o projeto já estar contemplando mais de 2.500 agências em todo o país (dados “Banco Gama” 09/07/2010), sendo que quase 2000 foram atendidas somente este ano, a meta é atender 100% das agências até o final de 2010. Este projeto prevê 17 Ações implementáveis/aplicáveis. São elas: 1- Aplicação do Modelo de Relacionamento e Revisão da composição das equipes; 2- Revisão do ponto de corte dos serviços centralizáveis no CSO – Centro de Suporte Operacional; 3- Gerenciador do

Atendimento – GAT; 4- Pré Atendimento/ Informações; 5- Triagem de clientes na SAA (Sala de Auto-atendimento); 6- GAT - Atendimento Negocial; 7- GAT – Atendimento de Caixa; 8- GAT - Monitoração do Atendimento, relatórios, estatísticas; 9- Caixa Rápido; 10- Atendimento Preferencial; 11- Revisão da jornada de trabalho/intervalos de descanso; 12- GAT Atendimento Telefônico; 13- Gerente de Segmento no atendimento; 14- Tempos e movimentos; 15- Leiaute; 16- Canais Alternativos; 17- Correspondente bancário – COBAN.

A implantação leva cinco dias para acontecer, conforme roteiro estabelecido pelo “Banco Gama”. A agência de Bagé RS já passou pelo processo de implantação do Projeto de Atendimento de Excelência, e já estão em funcionamento muitas das 17 ações supracitadas, principalmente o GAT. Segundo Kotler (2000), a satisfação é função de desempenho e expectativas percebidos pelo cliente, e diante dos assuntos expostos formula-se o seguinte problema de pesquisa: **Será que a utilização do GAT (Gerenciador de Atendimento) auxilia o projeto de atendimento de excelência implantado pelo “Banco Gama” na agência de Bagé RS, interferindo na satisfação dos clientes?**

Para responder a esta questão foram explorados, através de pesquisa de satisfação do cliente, que é, segundo Kotler (2000), uma das ferramentas utilizadas para acompanhar e medir a satisfação desses, assuntos relacionados ao tema, principalmente após a implantação do GAT na agência de Bagé RS. Foram analisados pontos como tempo de espera, qualidade, eficiência no atendimento, disponibilidade dos gerentes de contas, retorno nas ligações, entre outros assuntos relacionados à satisfação do atendimento e específicas do GAT.

**Objetivo Geral:**

Verificar se o GAT (Gerenciador de Atendimento) influencia na satisfação dos clientes atendidos no ambiente negocial da agência de Bagé do “Banco Gama”.

**Objetivos Específicos:**

- Verificar se os clientes estão satisfeitos com a eficiência do atendimento na agência de Bagé RS;
- Analisar se os clientes da agência de Bagé do “Banco Gama” que utilizam o atendimento negocial (mesas), também utilizam os canais alternativos de atendimento como TAA (Terminal de Auto-atendimento), internet, Central de atendimento do “Banco Gama” (0800), e verificar o grau de satisfação dos clientes nestes canais, comparando com a satisfação no atendimento negocial da agência.;

- Identificar se os clientes da agência de Bagé RS do “Banco Gama” costumam registrar ocorrências formalmente, referente às reclamações consequentes de insatisfação do atendimento, após a implantação do novo modelo de relacionamento.

**Justificativa:**

Com a concorrência cada vez mais acirrada, quando os assédios aos clientes dos concorrentes acontecem diariamente, com o aumento das exigências dos clientes e também o aumento das fiscalizações de órgãos reguladores, o “Banco Gama” criou seu projeto de atendimento de excelência, onde um dos principais itens é uma ferramenta chamada de GAT – Gerenciador de Atendimento. Como o GAT é novidade, e sua implantação necessitou de mudanças na estruturação da dependência, inclusive no *layout* da agência, sem falar que esta ferramenta relaciona-se diretamente com os clientes, recepcionando-os e direcionando-os para os funcionários da agência de Bagé RS do “Banco Gama”, mais adequado para realizar o atendimento, verificou-se a possibilidade de analisar o grau de satisfação gerado nos clientes após as referidas mudanças. O presente estudo visa contribuir com a instituição, verificando se o GAT está interferindo na satisfação dos clientes atendidos no ambiente comercial da agência de Bagé RS, auxiliando ou não o projeto de atendimento de excelência implantado na agência, bem como contribuir com a literatura de marketing, principalmente a teóricos que vislumbram a pesquisa de satisfação e o atendimento de excelência como um diferencial competitivo para as organizações.

Este trabalho foi desenvolvido seguindo um roteiro estruturado em capítulos, mais referências e anexos. O trabalho foi composto da seguinte forma: 1- Introdução; 2- Referencial Teórico; 3- Procedimentos Metodológicos; 4- Análise de Resultados; 5- Considerações Finais, Referência e Anexos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

#### 2.1.1 Atendimento de excelência do “Banco Gama”

Visando a um diferencial competitivo, face aos alinhamentos dos produtos e serviços, taxas e tarifas, o mercado bancário busca novas formas de atrair novos clientes, além de fidelizar e rentabilizar os seus próprios clientes, os quais sofrem o assédio constante da concorrência e buscam mais conveniência, eficiência, agilidade e segurança no relacionamento. Barros (2006) afirma que em um cenário competitivo de mercado, os fornecedores, principalmente os de serviços, devem ir além das expectativas do cliente, devem buscar o encantamento.

Entende-se por encantamento a relação entre desempenho, expectativa e satisfação, onde segundo Kotler (2000, p.58) “... Se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se o desempenho alcançar as expectativas, o cliente ficará satisfeito. Se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado”.

Diante destes desafios, e buscando ser um banco referencial em atendimento, o “Banco Gama” começou a buscar soluções diferenciadas para satisfazer seus clientes, que vão desde a modernização e expansão de sua rede de agências, além de incentivos ao uso de canais alternativos de atendimento como os TAA, central de atendimento telefônico (0800) e internet, até o estabelecimento de padrões de atendimento através de seu regulamento interno. Baseado em uma pesquisa realizada pelo Instituto A. C. Nielsen em 2005, o “Banco Gama” identificou que:

O cliente bancário é menos fiel, mais exigente e bem informado. Ele quer comodidade, conveniência e facilidades. Não gosta de filas, deseja estar em ambientes agradáveis e com distração na espera. Valoriza mais o bom atendimento e a qualidade dos produtos e serviços do que o preço e a propaganda<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> “Banco Gama”. Atendimento de Excelência. 2006, p. 2. Acessado em 28/06/2010. Acesso Restrito.

Em 2006 o “Banco Gama” desenvolveu o GAT – Gerenciador de Atendimento. O GAT é um sistema que utiliza um software que faz a interligação com um terminal dispensador de senhas e outro de chamada de clientes, oferecendo à agência e ao funcionário a possibilidade de conhecer e se capacitar em apenas um sistema para atendimento completo do cliente, além de identificar oportunidades negociais, organizar o fluxo de clientes e desenvolver a gestão de informação que favorece a priorização e melhoria de processos de trabalho. O GAT é uma das 17 ações implementáveis/aplicáveis previstas pelo projeto de atendimento de excelência do “Banco Gama”, que prevê também: a aplicação do modelo de relacionamento e revisão da composição das equipes, a revisão do ponto de corte dos serviços centralizáveis no CSO – Centro de Suporte Operacional, o pré atendimento/ informações, a triagem de clientes na SAA (Sala de Auto-atendimento), o atendimento negocial (mesas), o atendimento de caixa, o monitoramento do atendimento, relatórios, estatísticas, o caixa rápido, o atendimento preferencial, a revisão da jornada de trabalho/intervalos de descanso, o atendimento telefônico, o gerente de segmento no atendimento, os tempos e movimentos, o leiaute, os canais alternativos e o correspondente bancário

O “Banco Gama” reforça que o projeto de atendimento de excelência possibilita entre outros:

Que todos os funcionários acompanhem o fluxo de clientes e gestão de espera por meio de sistema corporativo (GAT); que o cliente aguarde sentado enquanto espera, proporcionando sensação de conforto e de atenção por parte da empresa; que a utilização de senhas no atendimento garanta aos clientes a tranquilidade de saber a quem e onde se dirigir; a sinalização necessária para melhor direcionar o cliente; gestão das ligações recebidas, garantindo maior tempestividade nos retornos<sup>2</sup>:

### **2.1.2 – Projeto de Atendimento de Excelência na Agência de Bagé RS**

A agência de Bagé foi beneficiada pelo respectivo projeto, e já possui muitas de suas 17 ações implementáveis/aplicáveis em plena atividade, principalmente o GAT, a segmentação organizacional e o monitoramento dos atendimentos, além do novo modelo de relacionamento da rede varejo desenvolvido pela instituição. Este novo modelo de relacionamento disponibilizou uma revisão dos segmentos de Pessoas Físicas e Pessoas Jurídicas, utilizando novos parâmetros e

---

<sup>2</sup> “Banco Gama”. Atendimento de Excelência. 2010. Agência de notícias. Acessado em 09/07/2010. Acesso restrito.



novas nomenclaturas. Na agência Bagé também foi realizado um redimensionamento das carteiras, com redução da quantidade de clientes em cada uma delas, possibilitando a reorganização do atendimento com a adequação do número de funcionários às necessidades das agências.

A agência de Bagé também foi beneficiada com a campanha lançada pelo “Banco Gama” em março deste ano, intitulada “Ouvir é uma boa idéia”. A campanha envolveu os funcionários possibilitando a todos refletir sobre a atitude de cada um e, assim, buscar soluções para a excelência no atendimento a partir dos instrumentos oferecidos. D.A., Diretor de Distribuição do “Banco Gama” explica que (REVISTA do “Banco Gama”, ed. 61, p.25):

Temos que pensar em deixar os clientes extremamente satisfeitos com o atendimento do “Banco Gama”. Mas esse objetivo só será alcançado se tivermos atitude, cortesia, simpatia e simplicidade no atendimento. Segundo pesquisas recentes sobre decisão de compra do consumidor, apenas 10% consideraram o produto e 90% levam em conta o serviço recebido. Ou seja, atender bem é investimento.

## 2.2 SERVIÇOS

Segundo Kotler (2000, p.448), “serviços é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada”. Um serviço executado não necessariamente precisa estar ligado a algum produto concreto. Já a norma ISO 8402:94, terminologia, define serviços como sendo “o resultado gerado por atividades na interface fornecedor cliente, e por atividades internas do fornecedor para atender às necessidades do cliente” (REIS, 1998, p.107). De acordo com a Churchill Jr. e Peter (2000, p.290), “serviços são produtos, como empréstimos bancários ou seguros residenciais, que são intangíveis, ou pelo menos intangíveis em sua maior parte”.

Do que não restam dúvidas é a importância que os serviços têm sobre uma economia, ou sobre a atividade de uma empresa. Giansi e Correa (1994, p. 13) comentam que “o setor de serviços vem ganhando importância cada vez maior em muitos países que, outrora, tiveram sua economia fortemente baseada na atividade industrial”. Em todos os países desenvolvidos, o setor de serviços ocupa posição de destaque na economia, e no Brasil as estatísticas não se mostram diferentes da tendência apresentada nestes países, comentam Giansi e Correa (1994), podendo

ser confirmado por Churchill Jr e Peter (2000, p. 290), através de dados obtidos pelo IPEA, IBGE e BACEN, que o setor de serviços corresponde a mais da metade da produção e dos empregos brasileiros, correspondendo a 55%, contra outros 16% da Indústria de Transformação, 15% do Comércio, 7% da Construção Civil e 7% de outras atividades.

Kotler (2000) defende que o serviço pode ser uma parte minoritária da oferta total, e que cinco categorias de ofertas distintas podem ser identificadas:

1. Bem Tangível: a oferta consiste principalmente em um bem tangível;
2. Bem tangível associado a serviços: a oferta consiste em um bem tangível associado a um ou mais serviços;
3. Híbrida: a oferta consiste tanto em bens quanto de serviços;
4. Serviço principal associado a bens ou serviços secundários: a oferta consiste em um serviço principal com serviços adicionais ou bens de apoio;
5. Serviço puro: a oferta consiste principalmente em um serviço.

Topanotti (2007) comenta que atualmente é muito difícil uma organização oferecer um produto desatrelado de qualquer serviço, considerado por alguns autores como “produto puro”. “Ainda que uma empresa tenha seus negócios baseado na produção de bens tangíveis, são os serviços agregados a estes bens que diferenciam um fornecedor de outro” (TOPANOTTI, 2007, p.16).

Segundo Kotler (2000) e Churchill Jr e Peter (2000), os serviços possuem características. Kotler (2000) define as características dos serviços como intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade. Já Churchill Jr. e Peter (2000) complementam a relação de Kotler agregando a relação com os clientes e o esforço do cliente. Abaixo Churchill Jr. e Peter (2000) definem cada uma destas características:

- a) Intangibilidade: o cliente possui apenas lembranças ou resultados;
- b) Inseparabilidade: serviços geralmente não podem ser separados da pessoa que os fornece;
- c) Variabilidade: cada serviço pode ser único, com uma possível variação de qualidade;
- d) Perecibilidade: serviços só podem ser usados no momento que são oferecidos;
- e) Relação com os clientes: geralmente envolvem uma relação contínua com os clientes;
- f) Esforço do cliente: o cliente pode estar a par da produção dos serviços.

Outro ponto importante quando se trata de serviços é a sua classificação. Segundo Churchill Jr e Peter (2000), uma das maneiras mais úteis é pelo meio de entrega, que geralmente

são por pessoas ou por equipamentos. Esse tipo de classificação definirá onde deverá ser dada mais atenção, principalmente por profissional de marketing, para atender às necessidades do cliente, se é na tecnologia e equipamentos, ou se é na capacitação das pessoas ou prestadores de serviços envolvidos no processo.

### 2.3 MARKETING DE SERVIÇOS

O marketing de serviços é muito parecido com o marketing de produtos tangíveis ou bens, pois a ideia principal é sempre agregar valor ao cliente. Churchill Jr. e Peter (2000) comentam que bens e serviços, do ponto de vista do marketing, não são drasticamente diferentes, pois ambos são produtos destinados a oferecer valor aos clientes em uma troca e ambos devem ser ofertados em locais apropriados por preços aceitáveis. Cabe aos profissionais de marketing coletar informações sobre o que os consumidores potenciais valorizam, e depois criar um composto de marketing destinado a criar valor para determinado grupo de clientes (CHURCHILL JR. e PETER, 2000). Kotler (2000) diz que as interações de serviços são afetadas por uma série de elementos e cita um cliente visitando um banco para tomar um empréstimo bancário (KOTLER, 2000, p.455):

O cliente vê pessoas esperando por serviços. O cliente também vê um ambiente físico, que consiste em um edifício, o interior desse edifício, equipamentos e móveis. O cliente vê os funcionários do banco e fala com o responsável pelo empréstimo. Tudo isso é visível ao cliente. Invisíveis são os processos de produção e o sistema organizacional que acontecem nos bastidores do banco e que sustentam os negócios visíveis. Assim, o resultado do serviço e a possibilidade de as pessoas permanecerem fiéis são influenciados por uma série de fatores.

Gronroos (apud KOTLER, 2000, p. 456) argumentou que:

O marketing de serviços exige não só apenas o marketing externo, mas também o interno e o interativo. marketing externo pode ser entendido como o processo normal de preparo, determinação de preço, distribuição e promoção de um serviço aos clientes. Já o marketing interno pode ser entendido como o processo de treinamento e motivação feito com os funcionários para que atendam bem aos clientes. [...] Marketing interativo pode ser entendido como a habilidade dos funcionários em servir ao cliente.

Kotler (2000) diz que as principais estratégias de marketing para empresas prestadoras de serviços é enfrentar três tarefas, sendo elas, aumentar a diferenciação, a qualidade nos serviços e a produtividade. O grande segredo é conseguir gerenciar essas três tarefas, daí a importância de estratégias de marketing. Algumas técnicas de diferenciação utilizadas pelas empresas são as ofertas, entrega e imagem. Kotler (2000) comenta que as ofertas podem conter características inovadoras. Ele explica também que “as expectativas do cliente são chamadas de pacote primário de serviços, e a esse pacote podem ser adicionadas características de serviços secundárias” (KOTLER, 2000, p. 457). A internet passou a ser utilizada como uma ferramenta de oferta adicionando características de serviços secundários para diversas empresas. Já o diferencial da entrega da empresa pode ser “contratar e treinar pessoas mais qualificadas para executar seus serviços”, ou então “desenvolver um ambiente físico mais atraente para executar os serviços”, ou ainda “optar por desenvolver um processo de entrega superior” (KOTLER, 2000, p. 458). O autor diz ainda que para imagem geralmente as empresas utilizam símbolos ou logotipos que facilitem sua diferenciação.

Outra estratégia do *mix* de marketing de serviços é a qualidade dos mesmos. A qualidade do serviço é imprescindível, pois ela está intimamente ligada a atender as expectativas do cliente, ou superá-las. Giansi e Correa (1994) consideram que a noção de qualidade em serviços é muito ampla, e que por um lado deve ser necessário conceituar qualidade de serviço de acordo com a opinião do cliente, mas também, por outro lado, este conceito deve ser suficientemente claro para os gerentes, facilitando a sua tomada de decisão, visando sempre melhorar a qualidade, mais especificamente, a qualidade percebida pelo cliente. Kotler (2000) relata que depois de receber o serviço, os clientes comparam o serviço recebido com o esperado. Se o primeiro ficar abaixo das expectativas do segundo, os clientes perderão o interesse pelo fornecedor. Agora se o serviço recebido atender as expectativas ou for além do esperado, os clientes tenderão a recorrer ao mesmo fornecedor. Podemos complementar com o conceito de qualidade especificado por Barros (1999, p. 9): “Qualidade é um conjunto de características de desempenho de um produto ou serviço que, em conformidade com as especificações, atende e, pode às vezes, superar as expectativas e anseios do consumidor”.

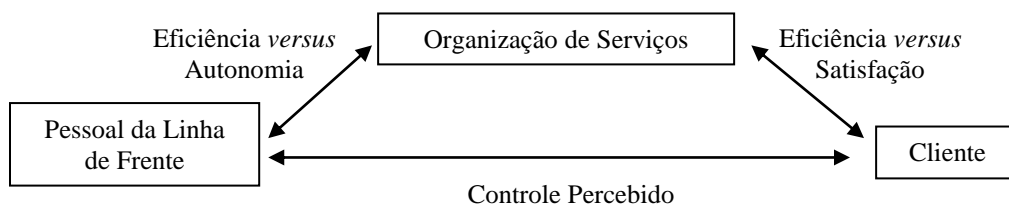
Outro ponto do *Mix* de Marketing de serviços é o gerenciamento da produtividade. Kotler (2000, p. 464) diz que “empresas prestadoras de serviços sofrem grande pressão para manter os

custos baixos e aumentar a produtividade”, e comenta que “existem sete abordagens que podem ser utilizadas na melhoria da produtividade dos serviços”:

- ter funcionários com maior qualificação;
- aumentar a quantidade de serviço, mas abrir mão de alguma qualidade;
- industrializar o serviço, adicionando equipamentos e padronizando a produção;
- reduzir ou eliminar a necessidade de um serviço desenvolvendo um “produto-solução”, como foi o caso da televisão, que substituiu o entretenimento fora de casa;
- desenvolver um serviço mais eficaz;
- apresentar aos clientes incentivos para substituírem o trabalho da empresa pelo seu trabalho;
- aproveitar o poder da tecnologia para oferecer aos clientes um melhor atendimento e tornar os funcionários mais produtivos.

## 2.4 ENCONTRO DE SERVIÇOS

Encontro de serviços é o que comumente chamamos de atendimento. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005, p.116) descrevem encontro de serviços como sendo “um triângulo formado pela interação dos interesses do cliente, da organização de serviços, e do pessoal da linha de frente”, formando o que o autor intitula de Tríade do encontro de serviços. Essa pode ser observada através da figura abaixo, onde é possível situar as relações entre as três partes envolvidas no encontro de serviços e, sugerem possíveis fontes de conflitos. As três partes só têm a ganhar nessa interação quando trabalham juntas na criação de um encontro de serviços benéfico, onde se tenta equilibrar a necessidade de controle dos três participantes, mas pode haver conflitos quando uma das partes tenta dominar a interação em benefício próprio.



**Figura 1 - Tríade do Encontro de Serviços**  
 Fonte: Adaptado de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000, p. 117)

Geralmente nos serviços existe o encontro entre o fornecedor e o cliente. É nesse encontro que o cliente costuma medir a qualidade. Normann (apud FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2005, p.115) diz que “essa interação, que na mente do cliente define a qualidade do serviço, é chamada de momento da verdade”.

## 2.5 SERVIÇOS BANCÁRIOS

Gianesi e Correa (1994, p. 45-46), classificam o atendimento bancário como um exemplo típico de loja de serviços:

Os clientes buscam não só boas aplicações para seus recursos, como também um atendimento rápido, cordial e personalizado; o processo está baseado tanto em pessoas (gerentes, caixas, atendentes) como em equipamentos (computadores, TAA, etc.); o grau de contato é alto quando o cliente comparece a agência, porém o serviço é principalmente realizado sobre seus recursos financeiros, sem sua presença; parte dos serviços incluso no pacote fornecido aos clientes é padronizado e requer pouca autonomia dos funcionários de linha de frente, contudo, algumas solicitações de clientes (como liberação de crédito, por exemplo) requerem julgamento associado a respostas rápidas, o que exige certo grau de autonomia dos funcionários.

Os serviços bancários possuem as mesmas características dos comuns como intangibilidade, perecibilidade, inseparabilidade, além da heterogeneidade. Reis (1998) cita exemplo destas características e alguns cuidados que se devem tomar:

- Intangibilidade: a venda de produtos e serviços bancários deve estar recheada de outros tipos de apelos ao consumidor, pois o fato de não possuir aspectos tangíveis dificulta a venda, por isso ele cita que, às vezes, não se pode descartar a própria condição de *status* social e/ou pessoal que o cliente acredita ter por ser correntista de um determinado banco e não de outro;
- Perecibilidade: o fato de não ser possível fazer estoques dos serviços para serem utilizados em períodos de maiores demandas faz com que eles tenham que ser produzidos simultaneamente ao seu consumo. “Se um caixa estiver grande parte do dia esperando a chegada de clientes, tal fato representará um custo não recuperável para o banco e, certamente, pesará nos custos fixos operacionais da agência” (REIS, 1998, p. 109);

- Inseparabilidade: a prestação da maioria dos serviços bancários torna obrigatória a presença do cliente. Devido à necessidade da presença do cliente para que o processo ocorra, o fator tempo que o cliente está disposto a esperar para que o mesmo seja prestado é item importante que influencia os critérios de avaliação do mesmo sobre os serviços do banco;
- Heterogeneidade: a dificuldade de padronização dos serviços, principalmente aqueles executados por uma mesma pessoa/vendedor, faz com que a heterogeneidade seja uma característica da maioria dos processos de prestação de serviços. Com isso é possível concluir que à medida que os processos de serviços passem de mãos humanas para o uso intensivo de máquinas, essa característica tende a perder o valor.

Reis (1998, p. 111-112) considera importante que “as pessoas que estão em contato com os clientes devem ter autoridade de decisão e responsabilidade definida, pois é impossível de prever em normas tudo o que se passará”. O autor também comenta que a “qualidade dos serviços bancários é um aspecto fundamental porque permite aos bancos”:

- ganhar “*market share*”;
- atingir lucratividade crescente;
- diminuir custos, aumentando a produtividade;
- assegurar uma imagem de respeito e segurança;
- satisfazer os clientes;
- motivar os funcionários;
- fortalecer a imagem da organização.

“Os serviços bancários devem ter e passar ao cliente uma imagem de competência, rapidez e ausência de problemas” (REIS, 1998, p. 114), além de que as pessoas envolvidas no processo devem atentar para não cometerem os sete pecados do serviço, assim definido pelo autor:

- 1) Apatia;
- 2) Má vontade;
- 3) Frieza (Hostilidade);
- 4) Condescendência (Desdém);
- 5) Automatismo;
- 6) Apego às excessivas regras;
- 7) Jogo de empurra.

## 2.6 SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Com a concorrência cada vez maior, a facilidade de informação e a semelhança nos produtos e serviços, as empresas mudaram seu foco, passaram a valorizar mais os seus clientes ao invés de priorizar seus produtos e serviços. Baseado nisso a busca da satisfação do cliente passou a ser algo perseguido pelas empresas, a fim de obter um diferencial competitivo.

Mas o que vem a ser satisfação do cliente? Mark M. Davis, Richard B. Chase, Nicholas J e Aquilano (2001, p.291) definiram que a “satisfação do cliente está relacionada com a comparação entre uma expectativa do cliente quanto ao desempenho de um serviço e a sua percepção daquele desempenho”. Kotler (2000, p. 58) diz que “satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador.”

Então, satisfação do cliente está diretamente relacionada com sua expectativa. Caso seja atendida o cliente sairá satisfeito, se a superar ele se encantará, mas, caso fique abaixo do esperado, o cliente ficará insatisfeito. Porém, como saber qual é a expectativa do cliente? Expectativa envolve necessidade, e o que pode ser necessário para um pode não ser para outro.

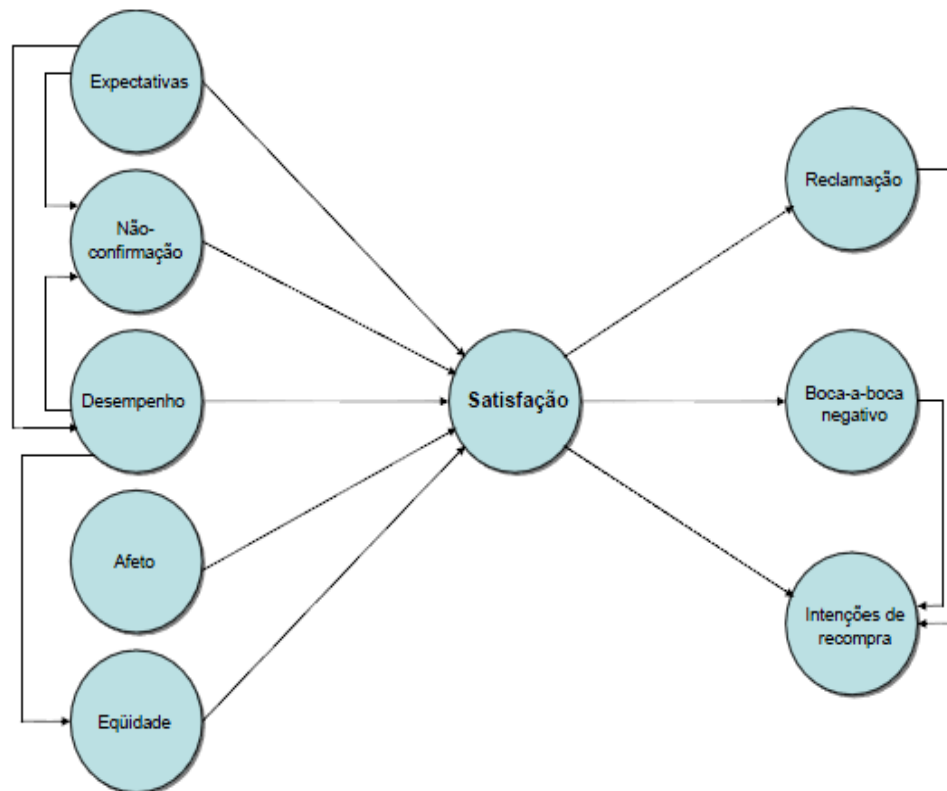
Maslow define, através de sua hierarquia das necessidades, que as pessoas possuem necessidades diferentes. Segundo Dantas (2007), Maslow acreditava que as necessidades deviam satisfazer-se seguindo uma sequencia fixa, que começava com as necessidades fisiológicas e terminava com as necessidades de autorrealização e que tinham que se satisfazer cumulativamente. Para Maslow (apud DANTAS, p.77)

... se a motivação atual de uma pessoa é a satisfação de uma necessidade superior, como a de estima, por exemplo, as necessidades inferiores, como as fisiológicas, as de segurança e as de participação, já deveriam ter sido satisfeitas. Entretanto, se uma necessidade inferior como a de segurança deixa subitamente de estar satisfeita, haverá uma mudança de comportamento, pois obter a estima já não será uma motivação.

Szymanski & Henard (apud DANTAS, 2007, p.88) afirmam que o foco das pesquisas sobre a satisfação dos clientes está na modelagem dos efeitos de fatores como as expectativas, a não-confirmação das expectativas, o desempenho, o afeto e a equidade sobre o nível de satisfação dos compradores. Segundo os autores, “a não confirmação das expectativas reforça que as expectativas também podem ser vistas como referências comparativas” (p. 88) Oliver & De



Sarbo (apud DANTAS, 2007, p.88) relatam que a não-confirmação positiva ou negativa pode ser percebida se “os consumidores ficam muito satisfeitos quando os resultados reais excedem suas expectativas (não-confirmação positiva), insatisfeitos quando as expectativas excedem os resultados (não-confirmação negativa) e apenas satisfeitos quando os resultados confirmam suas expectativas”, criando uma correlação positiva entre a não-confirmação e a satisfação.



**Figura 2 - Modelo dos antecedentes e conseqüências da satisfação dos consumidores.**

Fonte: Dantas (2007, p. 91)

Boulding et.al.(apud ROSSI e SLONGO, 1998 p. 105) baseava-se que “a satisfação do cliente possui dois conceitos essenciais: satisfação específica em uma transação e satisfação acumulada”. Johnson, Anderson e Fornell (apud ROSSI e SLONGO 1998 p. 105) tinham uma visão “de que a satisfação é cumulativa: é constructo abstrato que descreve a experiência total de consumo com um produto ou serviço”.

Grimaldi e Mancuso (1994) acreditam que só investir na melhoria da produção de bens e serviços não é suficiente, pois, é necessário também apostar no atendimento, conhecendo e satisfazendo o cliente. De acordo com os autores, “a satisfação total do cliente depende de vários pontos de contato do cliente com a empresa”. Na formação da imagem da empresa é considerado

todo e qualquer episódio que, de certa forma, transmita alguma impressão sobre ela. Para os autores, acertar em todos os pontos de contato com o cliente é a oportunidade de atendê-lo bem e de conservá-lo, garantindo a sua satisfação e moldando efetivamente a imagem da empresa, de forma a obter algumas vantagens, assim definidas pelos autores:

- \* Obtenção de vantagem competitiva em relação à concorrência;
- \* Garantia de sobrevivência e estabelecimento de condições favoráveis ao crescimento e desenvolvimento da empresa;
- \* Fidelidade dos clientes, uma vez que suas expectativas e necessidades se tornam alvos para os quais a sua empresa empenha esforços a vigor;
- \* Encantamento do cliente por inovações que atendam expectativas e necessidades até então desconhecidas por ele próprio;
- \* Maior lucratividade, vendas e mercado, redução dos custos da não-qualidade (GRIMALDI e MANCUSO,1994, p.1)

Segundo Mahfood (apud PORTALUPPI, J. et. al., 2006, p. 84), “deve-se tratar cada cliente conforme ele deseja ser tratado, e não conforme nós desejamos ser tratados. Pois o que manterá o cliente na empresa será o grau de satisfação em que ele se encontra, em relação ao atendimento”. Cobra (2000, p.68) comenta que “o que efetivamente tem valor para o cliente é o que importa”. “O cliente vive momentos diferentes a cada circunstância de sua vida e suas expectativas de desempenho de um produto (financeiro) variam no tempo e espaço” (p.68).

### **2.6.1 Satisfação do cliente bancário**

A satisfação de cliente bancário é basicamente a mesma satisfação de clientes que utilizam qualquer outro tipo de serviços ou produtos. Entretanto, alguns autores buscaram demonstrar em estudos direcionados para este tipo de público, algumas peculiaridades específicas desse tipo de cliente.

Madill et al. (apud ZACHARIAS, FIGUEIREDO e ALMEIDA, 2008, p.8), em estudo realizado, mostraram que “o desempenho do gerente na forma como conduz o relacionamento com o cliente é fortemente relacionado com a satisfação geral do cliente com o banco”. Souza Neto, Fonseca e Oliveira (apud ZACHARIAS, FIGUEIREDO e ALMEIDA, 2008, p.8) comentavam “que cortesia e bom atendimento interferem diretamente na relação cliente e banco”.

Para os autores “é curioso que um serviço tão fortemente associado a questões utilitárias de consumo, como segurança e vantagens financeiras, seja tão fortemente marcado por aspecto da interação social” (p.8).

Satisfação do cliente não quer dizer qualidade no atendimento, porém esta influencia de forma significativa quando mensura-se a satisfação do cliente. Um estudo conduzido por Lassar, Manolis e Winsor (apud ZACHARIAS, FIGUEIREDO e ALMEIDA, 2008, p.8) indica que:

Clientes de bancos não ignoram a qualidade de como o serviço foi prestado (qualidade funcional), mesmo quando perguntados especificamente para analisar se estão satisfeitos com o serviço que foi prestado (satisfação técnica), sugerindo que a dimensão funcional não é apenas importante, mas também influencia de forma significativa, as medidas de satisfação. Isso pode significar que clientes de empresas de serviços de alto contato provavelmente diferenciam fornecedores alternativos com base na qualidade funcional.

A acessibilidade também é considerada um fator importante na mensuração da satisfação do cliente. Na pesquisa de Lisvesque e McDougall (apud ZACHARIAS, FIGUEIREDO e ALMEIDA, 2008, p.8), foi constatado que acessibilidade e conveniência permitem aos clientes fazerem negócios com os bancos mais facilmente. Moutinho e Smith (apud ZACHARIAS, FIGUEIREDO e ALMEIDA, 2008, p.7) “relatam a existência de evidências na literatura sobre serviços financeiros que confirmam a hipótese de que o acesso e conveniência são dois critérios dominantes para a escolha da instituição e subsequente satisfação”.

Krishonan et. al. (apud ZACHARIAS, FIGUEIREDO e ALMEIDA, 2008, p.6) identificaram que a satisfação dos clientes de bancos é diretamente influenciada por quatro fatores que os autores chamaram de fatores-chaves. Esses fatores foram enumerados da seguinte forma: 1) a qualidade dos tipos de produtos e serviços oferecidos; 2) a qualidade dos relatórios financeiros e extratos de conta; 3) a qualidade do serviço oferecido nos sistemas telefônicos automatizados; 4) a qualidade do serviço oferecido por meio de contato direto nas agências.

## **2.6.2 Qualidade no atendimento**

Qualidade do serviço está diretamente ligada à qualidade no atendimento. Em algumas atividades, principalmente nos casos dos bancos, o atendimento é algo essencial, pois os produtos

e serviços são muitos semelhantes, inclusive em preços. A busca contínua para o atendimento de excelência é fundamental.

Parasuraman, Zeithaml e Berry (apud KOTLER, 2000, p.459-460) “formularam um modelo de qualidade dos serviços em que as exigências mais importantes para a entrega de serviços de alta qualidade são destacadas”, e este modelo identifica cinco lacunas que causam fracasso na entrega da alta qualidade de serviços:

- 1) Lacuna entre as expectativas do consumidor e a percepção da gerência: nem sempre a gerência entende corretamente o que o cliente quer;
- 2) Lacuna entre as percepções da gerência e as especificações da qualidade dos serviços: A gerência pode entender corretamente os desejos do cliente, mas não ser capaz de estabelecer um padrão específico de desempenho;
- 3) Lacuna entre as especificações da qualidade dos serviços e sua entrega: os funcionários podem ser mal treinados, incapazes ou desinteressados em relação ao padrão;
- 4) Lacuna entre a entrega dos serviços e as comunicações externas: as expectativas dos clientes são afetadas por declarações feitas por representantes da empresa e por informações de propaganda;
- 5) Lacuna entre o serviço percebido e o serviço esperado: essa lacuna ocorre quando um consumidor não percebe a qualidade do serviço.

Reis (1998) comenta que as fases da prestação de serviços com qualidades, tendo por base o método PGP (método de gestão à qualidade do processo de prestação de serviços baseado em Pessoas, Gestão e Processos), são: pesquisa de mercado e do cliente, formulação de estratégias, educação, treinamento e comunicação, aperfeiçoamento de processos e avaliação, medição e *feedback*, conforme pode ser observado na figura cinco. O autor também diz, ainda, que a percepção do valor agregado real para o cliente é calculado pela equação demonstrada na figura quatro.:

$$\text{Qualidade Percebida} = \text{Qualidade Recebida} / \text{Qualidade Esperada}$$

**Figura 3 – Qualidade percebida pelo cliente.**  
Fonte: Adaptado de Reis, 1998, p. 127



**Figura 4 - Fases da prestação de serviços com qualidade, tendo por base o método PGP**  
 Fonte: adaptado Reis, 1998, p. 125

Parasuraman, Zeithaml e Berry (apud KOTLER, 2000, p.460) identificaram cinco fatores que determinam a qualidade do serviço:

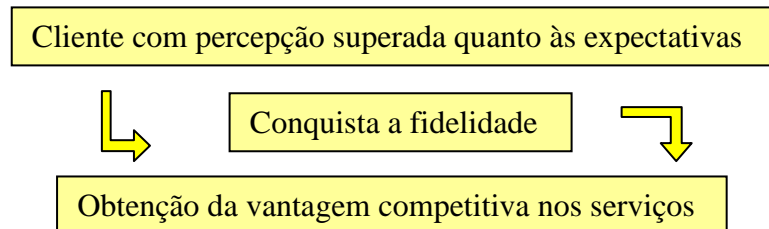
1. Confiabilidade: é a habilidade de desempenhar o serviço exatamente como prometido;
2. Capacidade de resposta: é a disposição de ajudar os clientes e de fornecer o serviço dentro do prazo estipulado;
3. Segurança: é o conhecimento e a cortesia dos funcionários e sua habilidade de transmitir confiança e segurança;
4. Empatia: é a atenção individualizada dispensada aos clientes;
5. Itens Tangíveis: é a aparência das instalações físicas, dos equipamentos, dos funcionários e do material de comunicação.

Gerson (1994, p.44) comenta que para um atendimento de excelência deve-se atentar para quatro itens importantes:

- 1) Credibilidade: sua reputação é realmente tudo que você tem no mundo dos negócios;
- 2) Acessibilidade: os clientes querem ter disponibilidade de acesso rápido e fácil ao seu sistema de serviços;
- 3) Confiabilidade: os clientes querem saber o que esperar de seus negócios;
- 4) Excelência: não aceite nada menos que isso. Os clientes acreditam que eles próprios sejam importantes e excelentes, e querem trabalhar com excelentes empresas e pessoas.

Barros (1999, p.37) cita que “superar as expectativas do cliente mantém vantagens competitivas sobre os concorrentes”. O autor também comenta que não se pode confundir excesso de qualidade com superação das expectativas, até porque o excesso de qualidade acaba

sendo um desperdício, algo não percebido pelo cliente e impactando no custo da empresa, enquanto a superação das expectativas é o *plus*, algo inusitado e não esperado, porém percebido pelo cliente, que acaba surpreendendo-o. Segundo o autor, a busca pela qualidade acaba gerando uma sequência que deveria ser estratégica para as empresas:



**Figura 5 - Conclusão da Estratégia**

Fonte: adaptado Barros (1999, p. 39)

Gerson (1994, p. 11) comenta que o atendimento deve ser visto pelas empresas tanto como uma ferramenta administrativa como uma ferramenta de marketing. Um Bom atendimento levará o cliente a comentar ou recomendar os serviços da empresas a outras pessoas. “Clientes felizes, ou que tiveram suas queixas resolvidas, contarão a três ou quatro pessoas sua experiência positiva”, porém “um cliente insatisfeito é capaz de contaminar negativamente até dez pessoas”. O custo para atrair novos clientes chega a ser cinco ou seis vezes maior do que manter um cliente existente, mas a lealdade destes clientes pode ter valor dez vezes maior do que o custo de uma única aquisição. O autor descreve ainda que existem sete passos para se obter um bom sistema de atendimento a clientes de sucesso:

- Total comprometimento da gerência
- Aprender a conhecer seus clientes;
- Desenvolver padrões de qualidade de desempenho de serviços;
- Contratar, treinar e remunerar uma boa equipe;
- Recompensar o cumprimento das tarefas;
- Ficar perto dos seus clientes;
- Trabalhar no sentido de melhoria contínua.

Neste capítulo do trabalho, foram apresentados vários elementos que motivam cada vez mais as empresas prestadoras de serviços a buscar continuamente a satisfação de seus clientes. Questões tratadas por autores conceituados no assunto que já serviram de objeto de estudos para inúmeros trabalhos. Trata-se de uma forma de se encontrar um diferencial competitivo, quando

muitas vezes acaba, sendo o que faz com que o cliente opte por tal escolha. A busca na qualidade do atendimento, na excelência do atendimento, tornou-se essencial, acabou sendo uma necessidade de mercado, conforme pode ser refletido através do comentário de Barros (2006, p.1)<sup>3</sup>:

Na questão do atendimento a clientes, em especial, a conquista de patamares em níveis de excelência tornou-se uma condição relacionada à sobrevivência de mercado, tanto quanto a importância da qualidade de produtos, eficiência de operação e saúde financeira das empresas”.

Barros (2006, p.1)<sup>3</sup> considera que a excelência não pode ser tratada como algo novo, pois Aristóteles, antigo pensador e filósofo grego (322 a.C.), deixou a seguinte mensagem para a humanidade: “... somos o que repetitivamente fazemos, portanto, a excelência não é um feito, mas um hábito”. “Atingir a excelência, e principalmente sustentá-la, é a identificação do estado da arte da gestão moderna”. (p.1).

Estes conceitos, comentários, e todo o embasamento teórico discutidos nesse capítulo serviram de fonte de estudo para a pesquisa de satisfação que foi feita, com o intuito de analisar o grau de satisfação dos clientes da agência de Bagé do “Banco Gama” em relação ao atendimento no ambiente negocial, e em relação à ferramenta GAT. Também foi feita análise comparativa entre a satisfação percebida pelos clientes que participaram das pesquisas, em ambos os assuntos, de forma geral, incluindo todos os participantes, e também de forma segmentada por perfil. O próximo capítulo apresentará como foi feita esta pesquisa detalhando o método e a abordagem utilizada. Além de identificar a população alvo, a amostra adotada, à aplicação da pesquisa, a coleta, a tabulação e a análise dos dados do objeto de estudo.

---

<sup>3</sup> -“Banco Gama”. Atendimento de Excelência Texto 1. 2006, p.1. Autor: Claudio D’Artagnan C. Barros. Acessado em 28/06/2010. Acesso restrito.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a realização do presente estudo, foi adotado o método *Survey*, que, segundo a definição de Pinsonneault e Kraemer (apud TOPANOTTI 2007, p.34), “é uma maneira de coletar dados ou informações sobre as opiniões ou ações de determinado grupo de pessoas, que representam uma determinada população alvo, através de um questionário” Hair, Babin, Money e Samouel (2005, p. 157) comentam que “as *Surveys* são usadas quando o projeto de pesquisa envolve a coleta de informações de uma grande amostra de indivíduos”.

Primeiramente foi feita uma pesquisa qualitativa exploratória, que segundo Malhotra (2006, p.153), é muito utilizada para “gerar hipóteses e identificar variáveis que devem ser incluídas na pesquisa”. Com o intuito de gerar indicadores para um futuro questionário, essa pesquisa exploratória foi feita com oito clientes da agência Bagé, utilizando o método de entrevista em profundidade, que, segundo definição de Malhotra (2006, p. 163), é “uma entrevista não estruturada, direta, pessoal em que um único respondente é testado por um entrevistador altamente treinado, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sentimentos subjacentes sobre um tópico”.

Após a conclusão do questionário, criado a partir dos indicadores subtraídos da pesquisa exploratória, o presente estudo utilizou uma pesquisa descritiva, que, segundo Mattar (2001), é utilizada para descobrir ou verificar a existência de relação entre variáveis. A pesquisa descritiva é aquela na qual “os problemas a serem investigados estão bem definidos e, em geral, procura-se obter resultados quantitativos sobre aspectos do comportamento humano ou sobre o perfil dos consumidores” (PROFESSORES da FGV-EAESP e CONVIDADOS, 2003, p. 371). Malhotra (2006) define que este tipo de pesquisa descritiva deve ser feita através de um questionário estruturado dado a uma amostra de uma população e destinado a obter informações específicas dos entrevistados, deve ser formal, apresentando questões em uma ordem predeterminada e que as perguntas exijam de seus respondentes escolhas dentro de conjuntos de respostas predeterminadas. Foi escolhido este tipo de pesquisa, definido por Malhorta (2006), para que possa ser possível quantificar o grau de interferência do sistema GAT do “Banco Gama”, relacionado à satisfação dos clientes atendidos na agência de Bagé RS.

A Coleta de dados desta pesquisa foi realizada através de questionário pré-testado (aplicado em 15 pessoas) antes de ser utilizado, sendo usada uma linguagem simples, direta e



imparcial (KOTLER, 2000), contendo perguntas fechadas do tipo dicotômicas, múltipla escolha, escala tipo Likert, escala de importância, aplicados a clientes atendidos na agência de Bagé RS do “Banco Gama”. A escolha dos clientes entrevistados se deu através de amostra probabilística aleatória simples, que, segundo Kotler (2000, p. 134) “todo o membro da população tem a mesma chance de ser escolhido”. A população-alvo foi todos os clientes que são atendidos no ambiente negocial do GAT da agência de Bagé RS, correntistas ou não, sendo desconsiderado o fato de ser pessoa jurídica ou pessoa física. Para o cálculo da população alvo foi feita uma média ponderada dos atendimentos feitos no ambiente negocial da agência de Bagé RS, pelo período de três meses (julho, agosto e setembro de 2010), com a utilização de relatórios de atendimento disponibilizados pelo “Banco Gama”, que indicam quantos clientes foram atendidos na agência. Foi estabelecida uma população alvo de 4.031 clientes. Para cálculo da amostra foi adotada a referência de Barbetta (2008), onde o número ideal de questionários que devem ser aplicados na unidade pesquisada pode ser calculado da seguinte forma:

$$n_0 = \frac{1}{E^2} \text{ e } n = \frac{N \times n_0}{N + n_0} \Rightarrow n_0 = \frac{1}{(0,05)^2} = 400 ; n = \frac{4031 \times 400}{4031 + 400} = 364 \text{ elementos}$$

Sendo N= tamanho da população (número de elementos); n= tamanho da amostra (número de elementos);  $n_0$ = uma primeira aproximação para o tamanho da amostra e E= erro amostral tolerável. Para o cálculo da amostra foram utilizados os seguintes dados: N= 4031; E= 5%, chegando ao resultado ideal de 364 elementos para a amostra,

A aplicação dos questionários se deu de forma direta através de entrevistas com os clientes atendidos na agência de Bagé RS, ou com alguns questionários enviados por e-mail, a fim de entrevistar as pessoas que não responderiam a entrevistas pessoais (KOTLER, 2000), sob a responsabilidade do próprio pesquisador.

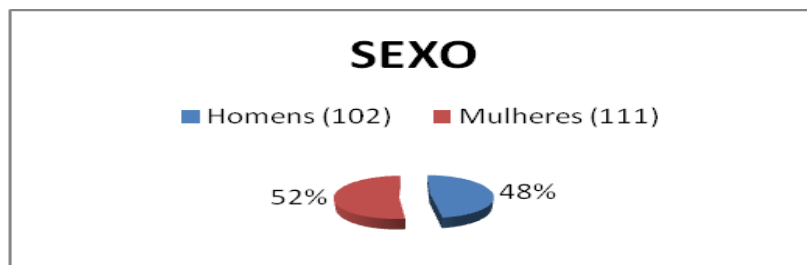
A análise se deu após a tabulação dos dados e montagem de distribuição de frequência pelo pesquisador, onde “médias e medidas de dispersão são computadas para cada uma das principais variáveis” (KOTLER, 2000, p. 136). O tratamento estatístico dos dados foi realizado através dos softwares *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS<sup>®</sup>) e *Windows Excel*<sup>®</sup>, utilizando as técnicas de análise univariada, bivariada e multivariada. O resultado desta análise será detalhado no próximo capítulo.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo foram analisados todos os dados coletados através dos 213 questionários aplicados aos clientes da agência de Bagé do “Banco Gama” atendidos no ambiente comercial durante o período de 13/09/2010 a 22/10/2010. Para a transcrição dos dados coletados nos questionários aplicados, foram utilizadas planilhas do software Excel<sup>®</sup>, que já calculavam imediatamente as médias, desvios padrões e respostas válidas para todas as perguntas sobre GAT e satisfação do atendimento. Como os questionários foram elaborados dividindo os assuntos em três partes, no caso, perfil do cliente, GAT e Satisfação do Atendimento, facilitou a mensuração de alguns resultados. Após a tabulação dos dados nestas planilhas, também foram feitas análises no software SPSS<sup>®</sup>, a fim de se obter análises que relacionassem várias variáveis ao mesmo tempo. Os resultados gerados neste estudo são totalmente estatísticos. Buscou-se relacionar as respostas dos clientes sobre o assunto GAT com as respostas do assunto satisfação do atendimento. Foram feitas análises em todos os perfis de clientes da amostra.

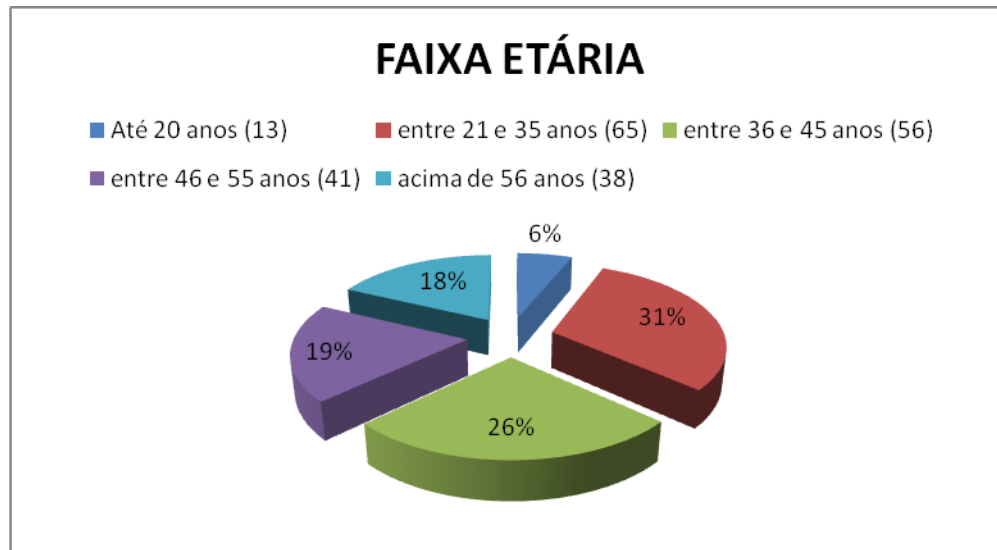
### 4.1 PERFIL DO CLIENTE.

Para verificar os perfis dos clientes da amostra, o questionário apresentou perguntas do tipo dicotômicas e múltipla escolha que abordavam os seguintes temas: sexo, faixa etária, renda mensal e grau de instrução. Nenhum dos entrevistados deixou de responder a alguma questão. Os gráficos abaixo detalham a frequência e percentuais dos 213 clientes que responderam aos questionários em cada composição do perfil.



**Gráfico 1 - Sexo dos respondentes**  
Fonte: Elaborado pelo autor (2010)

Das 213 pessoas que participaram da amostra respondendo aos questionários, pode se observar que a diferença entre os homens e mulheres é muito pequena. Isto permite verificar que tanto homens quanto mulheres utilizam o atendimento negocial da agência de Bagé do “Banco Gama” não existindo uma hegemonia de um em relação ao outro.



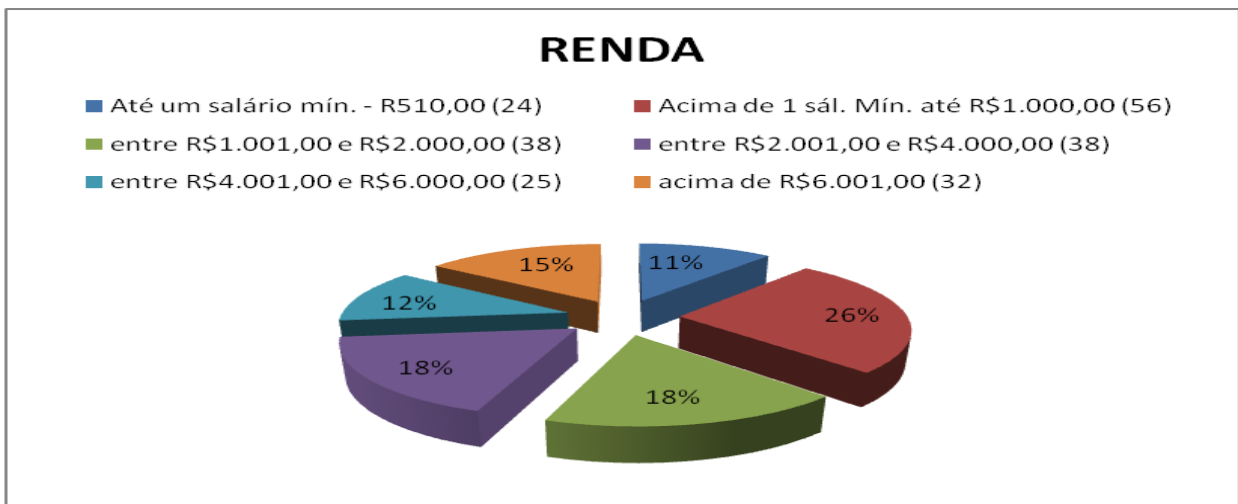
**Gráfico 2 - Faixa etária dos respondentes**

Fonte: Elaborado pelo autor (2010)

A faixa etária relacionada nos questionários ficou dividida em cinco faixas: até 20 anos, entre 21 e 35 anos, entre 36 e 35 anos, entre 46 e 55 anos e acima de 56 anos. A maior concentração dos respondentes em relação a sua idade ficou na faixa entre 26 e 35 anos, onde 65 pessoas ficaram enquadradas, correspondendo a 31% do total de 213, e na faixa entre 36 e 45 anos, onde 56 pessoas se enquadraram, correspondendo a 26% da amostra. Porém, a menor concentração de pessoas da amostra ficou enquadrada na faixa de até 20 anos, com apenas 13 respondentes, correspondendo a 6% da amostra, três vezes menor que a segunda menor quantidade de respondentes, segundo a sua faixa etária, que no caso foram as pessoas acima de 56 anos, que correspondeu a 18% da amostra, contendo 38 respondentes. Houve também 41 pessoas que responderam aos questionários e ficaram enquadradas na faixa etária entre 46 e 55 anos, correspondendo a 19% da amostra.

Perante os dados obtidos na pesquisa é possível verificar que as extremidades da faixa etária disponíveis na pesquisa, são as que menos utilizam o ambiente negocial da agência de Bagé, mas a menor idade ficou muito abaixo das demais. Porém, o pico de utilização deste tipo

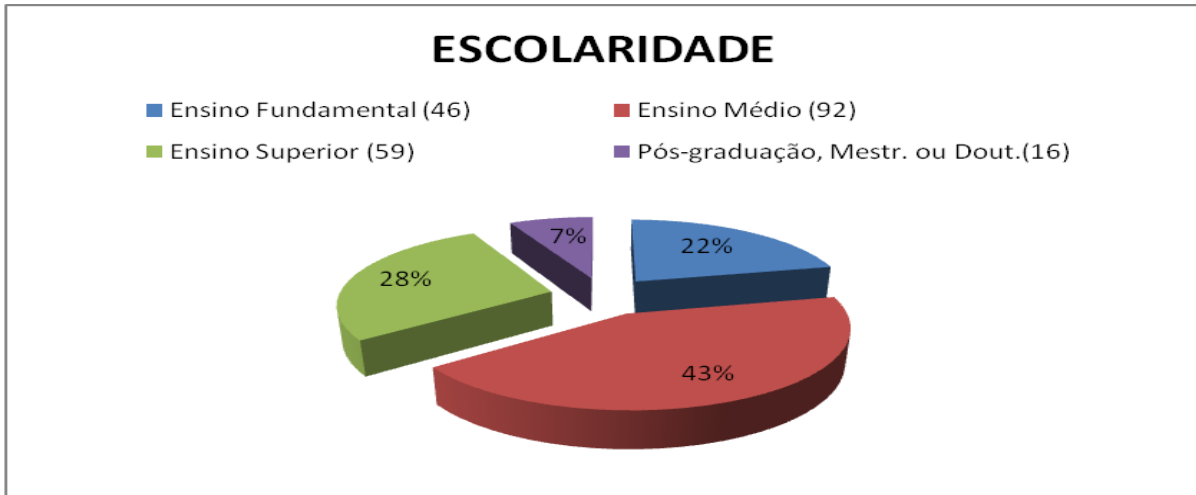
de atendimento fica na próxima faixa etária disponibilizada (entre 21 e 35 anos). O comentário de Cobra (2000, p.68), onde o autor diz que “O cliente vive momentos diferentes a cada circunstância de sua vida e suas expectativas de desempenho de um produto (financeiro) variam no tempo e espaço”, vem a validar os dados levantados na amostra, pois é possível perceber que o cliente, no momento em que possui uma maturidade bancária maior, procura mais o seu banco, mas esta procura está diretamente relacionada a sua expectativa a um determinado momento.



**Gráfico 3 - Renda dos respondentes**

Fonte: Elaborado pelo autor (2010)

A distribuição da renda que compôs os questionários, na parte do perfil do cliente, foi elaborada em seis faixas de forma proposital, pois o “Banco Gama” utiliza como um dos seus métodos de segmentação, no seu novo modelo de relacionamento, a renda. As pessoas que mais participaram da amostra, em relação a sua renda, ficaram concentradas na faixa intermediária das rendas que compuseram o questionário, no caso 56 participantes pertenciam à renda acima de 1 salário mínimo até R\$1.000,00 (26% da amostra), outros 76 participantes (36% da amostra) ficaram enquadrados nas faixas de R\$1.001,00 e R\$2.000,00, e também na de R\$2.001,00 a R\$4.000,00), sendo 38 respondentes para cada faixa. Já 25 pessoas ficaram na faixa de R\$4.001,00 e R\$6.000,00, e outros 32 na faixa acima de R\$6.001,00, que corresponderam a 12 % e 15% da amostra respectivamente; esta faixa de renda tem um atendimento diferenciado pelo “Banco Gama”. A menor composição da amostra, em relação a sua renda, ficou na faixa das pessoas que recebem até um salário mínimo, no caso até R\$510,00, onde apenas 24 pessoas do total de 213 se enquadraram, correspondendo somente a 11% do total.



**Gráfico 4 - Escolaridade dos respondentes**

Fonte: Elaborado pelo autor (2010)

O perfil da amostra em relação ao grau de instrução dos respondentes ficou concentrada no ensino médio e ensino superior, sendo que 92 respondentes disseram que possuem o ensino médio concluído (43% da amostra) e 59 disseram que já se formaram no ensino superior (28% da amostra). Outras 46 pessoas responderam que possuem ensino fundamental e 16 já são formadas em alguma pós-graduação, mestrado ou doutorado, o que corresponde a 22% e 7% respectivamente do total de 213 entrevistados.

#### 4.2 ANÁLISE DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES EM RELAÇÃO AO GAT

Para poder analisar a satisfação dos clientes em relação ao GAT, o questionário foi composto de cinco perguntas, onde os respondentes deveriam escolher como resposta apenas um dos números em cada pergunta, conforme escala descrita abaixo. Porém, na pergunta número 4, a pessoa deveria responder sim ou não, e somente se respondesse sim poderia responder na escala desta pergunta.

**Tabela 1 - Escala para medir grau de satisfação dos clientes sobre o GAT**

|                    |              |                                |            |                  |
|--------------------|--------------|--------------------------------|------------|------------------|
| Muito insatisfeito | Insatisfeito | Nem satisfeito ou insatisfeito | Satisfeito | Muito Satisfeito |
| 1                  | 2            | 3                              | 4          | 5                |

Fonte: Elaborado pelo autor (2010)

A tabela a seguir detalha os resultados obtidos na coleta dos dados da amostra, em relação ao resultado geral de todos os respondentes, sobre a etapa GAT do questionário, não sendo analisado neste momento perfil individualizado dos respondentes. A tabela contém dados como frequência, média, e desvio padrão (dp) relacionada a cada questão desta parte do questionário.

**Tabela 2 - Resultado geral do grau de satisfação dos clientes em relação ao GAT**

| QUESTÕES  | FREQUÊNCIA | MÉDIA      | Desvio Padrão |
|---|------------|------------|---------------|
| 1- Sistema de senhas do “Banco Gama.  | 213        | 3,5        | 0,89          |
| 2- Ao ver na sua senha, o andar (pisos), o nº das mesas onde você será atendido, e em alguns casos o nome de seu gerente de relacionamento. | 213        | 3,4        | 1,18          |
| 3- Tempo de espera do atendimento.  | 213        | 3,3        | 1,38          |
| 4- Sistema de recados telefônicos.  | 44         | 3,7        | 0,86          |
| 5- Acesso ao atendimento  | 213        | 3,6        | 0,85          |
| <b>SATISFAÇÃO GERAL</b>   | <b>213</b> | <b>3,5</b> | <b>1,10</b>   |

Fonte: Elaborado pelo autor (2010)

Ao analisar a tabela 2, pode-se verificar que a satisfação dos clientes em relação ao GAT, em cada uma das cinco situações, ficaram na casa de grau 3, com média geral de 3,5 e desvio padrão de 1,10, o que significa que os clientes não estão nem insatisfeitos ou satisfeitos com a ferramenta. Das médias apresentadas, a mais baixa foi na questão três, resultando em 3,3, quando os clientes foram perguntados sobre o tempo de espera no atendimento, comprovando a pesquisa realizada pelo Instituto A. C. Nielsen<sup>4</sup> e a afirmação de Giansi e Correa (1994), onde os clientes não gostam de filas e buscam cada vez mais um atendimento rápido. Esta pergunta também apresentou o maior desvio padrão desta relação, onde podemos verificar que houve bastante variação entre as respostas dos clientes da amostra.

Outra questão que chamou a atenção foi a número 4, sobre o sistema de recados telefônicos do “Banco Gama”. Por se tratar de algo muito novo, apenas 44 pessoas (20,66%) da

<sup>4</sup> Pesquisa encomendada no final de 2005 pelo “Banco Gama”. “Banco Gama”. Atendimento de Excelência. 2006, p. 2. Acessado em 28/06/2010. Acesso Restrito

amostra de 213 responderam que conheciam esta ferramenta, porém foi possível observar que dentre todas as outras perguntas relacionadas ao GAT esta apresentou melhor média (3,7), e um dos mais baixos desvios padrão desta série de perguntas, confirmando que houve pouca variação entre as respostas de todos os clientes que responderam a esta questão.

#### **4.2.1 Análise da satisfação dos clientes em relação ao GAT, em função dos perfis dos respondentes**

A seguir foi detalhado o grau de satisfação dos clientes que compuseram a amostra, analisando individualmente em relação ao seu perfil, cada uma das cinco questões sobre o GAT do questionário aplicado. Foram disponibilizadas cinco tabelas que comparam a satisfação do cliente de determinado perfil com a satisfação geral de todos os perfis para cada questão.

##### **Questão 1: Em relação ao sistema de senhas para o atendimento do “Banco Gama”.**

Esta questão tem o objetivo de verificar o grau de satisfação do cliente em relação ao sistema de retirada e chamada das senhas do “Banco Gama”. Este sistema chamado de GAT é composto por um terminal dispensador de senhas (TDS), um terminal de chamada de clientes (TCC) e um software de atendimento ao cliente. Este software permite que o número da senha seja chamado no TCC e também que o funcionário possa chamar o cliente pelo nome quando o mesmo não perceber o sinal sonoro e a indicação da chamada de sua senha no TCC. A tabela abaixo detalha os dados obtidos nas respostas em cada perfil da amostra.

**Tabela 3 - Satisfação dos clientes em relação ao sistema de senhas do “Banco Gama”.**

| <b>PERFIL DO CLIENTE</b> | <b>FREQUÊNCIA</b> | <b>MÉDIA</b> | <b>DESVIO PADRÃO</b> |
|--------------------------|-------------------|--------------|----------------------|
| Masculino                | 102               | 3,5          | 0,93                 |
| Feminino                 | 111               | 3,6          | 0,85                 |
| Até 20 anos              | 13                | 3,6          | 0,84                 |
| Entre 21 e 35 anos       | 65                | 3,5          | 0,93                 |

Continua

## Conclusão

**Tabela 3 - Satisfação dos clientes em relação ao sistema de senhas do “Banco Gama”.**

| <b>PERFIL DO CLIENTE</b>             | <b>FREQUÊNCIA</b> | <b>MÉDIA</b> | <b>DESVIO PADRÃO</b> |
|--------------------------------------|-------------------|--------------|----------------------|
| Entre 36 e 45 anos                   | 56                | 3,5          | 0,82                 |
| Entre 46 e 55 anos                   | 41                | 3,6          | 0,85                 |
| Acima de 56 anos                     | 38                | 3,5          | 0,94                 |
| Até um salário mínimo (R\$510,00)    | 24                | 3,6          | 0,86                 |
| Acima de R\$510,00 até R\$1.000,00   | 56                | 3,2          | 0,85                 |
| Entre R\$1.001,00 e R\$2.000,00      | 38                | 3,5          | 0,91                 |
| Entre R\$2.001,00 e R\$4.000,00      | 38                | 3,6          | 0,70                 |
| Entre R\$4.001,00 e R\$6.000,00      | 25                | 3,8          | 0,88                 |
| Acima de R\$6.001,00                 | 32                | 3,8          | 0,93                 |
| Ensino fundamental                   | 46                | 3,2          | 0,80                 |
| Ensino médio                         | 92                | 3,4          | 0,92                 |
| Ensino superior                      | 59                | 3,9          | 0,70                 |
| Pós-graduação, mestrado ou doutorado | 16                | 3,8          | 0,97                 |
| <b>SATISFAÇÃO GERAL</b>              | <b>213</b>        | <b>3,5</b>   | <b>0,89</b>          |

Fonte: Elaborado pelo autor (2010)

Ao analisar a satisfação dos clientes em relação ao sistema de senhas do “Banco Gama”, pode-se verificar a homogeneidade nas respostas de todas as pessoas que responderam aos questionários, independente de seus perfis. Isto pode ser percebido pelo baixo valor do desvio padrão, onde nenhum dos perfis ultrapassou a casa do número 1. O grau de satisfação de todos os respondentes em todos os perfis possíveis da amostra, segundo sua média, ficou na casa de número 3, significando que os respondentes não estão “nem insatisfeitos ou satisfeitos” com este sistema de senhas.

A média geral ficou em 3,5, com desvio padrão de 0,89. Pode-se observar que nas maiores rendas e nos maiores graus de instrução a média ficou mais alta que nas rendas e escolaridades mais baixas. A melhor avaliação ficou com o público que possui ensino superior, na qual seu grau de satisfação ficou com média de 3,9 e o menor desvio padrão 0,70. Já o pior grau de satisfação ficou com as pessoas que têm ensino fundamental, com média de 3,2 e desvio padrão de 0,80.



**Questão 2: Ao ver sua senha, o andar (pisos), o número das mesas onde você será chamado, e em alguns casos o nome de seu gerente de relacionamento.**

Esta questão foi elaborada para verificar o grau de satisfação dos clientes em relação ao sistema de direcionamento ao atendimento utilizado pelo “Banco Gama”. A tabela 4 detalha o grau de satisfação dos clientes que participaram da amostra.

**Tabela 4 - Satisfação dos clientes ao ver na sua senha, o andar (pisos), o número das mesas onde será chamado, e em alguns casos o nome de seu gerente de relacionamento.**

| <b>PERFIL DO CLIENTE</b>             | <b>FREQUÊNCIA</b> | <b>MÉDIA</b> | <b>DESVIO PADRÃO</b> |
|--------------------------------------|-------------------|--------------|----------------------|
| Masculino                            | 102               | 3,6          | 1,14                 |
| Feminino                             | 111               | 3,3          | 1,20                 |
| Até 20 anos                          | 13                | 3,7          | 0,91                 |
| Entre 21 e 35 anos                   | 65                | 3,4          | 1,26                 |
| Entre 36 e 45 anos                   | 56                | 3,2          | 1,25                 |
| Entre 46 e 55 anos                   | 41                | 3,6          | 1,08                 |
| Acima de 56 anos                     | 38                | 3,6          | 1,07                 |
| Até um salário mínimo (R\$510,00)    | 24                | 3,6          | 1,00                 |
| Acima de R\$510,00 até R\$1.000,00   | 56                | 2,8          | 1,03                 |
| Entre R\$1.001,00 e R\$2.000,00      | 38                | 3,1          | 1,34                 |
| Entre R\$2.001,00 e R\$4.000,00      | 38                | 3,6          | 1,02                 |
| Entre R\$4.001,00 e R\$6.000,00      | 25                | 4,2          | 0,81                 |
| Acima de R\$6.001,00                 | 32                | 3,9          | 1,06                 |
| Ensino fundamental                   | 46                | 3,0          | 1,06                 |
| Ensino médio                         | 92                | 3,2          | 1,21                 |
| Ensino superior                      | 59                | 3,9          | 1,00                 |
| Pós-graduação, mestrado ou doutorado | 16                | 3,9          | 1,14                 |
| <b>SATISFAÇÃO GERAL</b>              | <b>213</b>        | <b>3,4</b>   | <b>1,18</b>          |

Fonte: Elaborado pelo autor (2010)

Nesta questão, os clientes ficaram com a média da satisfação geral de 3,4, muito próxima à média da questão um, porém o desvio padrão foi maior. Com isso podemos concluir que os clientes não estão “nem insatisfeitos nem satisfeitos” com o direcionamento ao atendimento utilizado pelo “Banco Gama”. Mas, analisando a tabela 4, pode-se observar que houve maior diferença entre a menor média e a maior, que no caso foi 2,8 nos clientes com renda acima de R\$510,00 até R\$1.000,00 e 4,2 nos clientes com renda entre R\$4.001,00 e R\$6.000,00. As maiores discrepâncias nas médias do grau de satisfação dos clientes nesta questão ficaram no perfil renda, pois nos demais perfis ficaram todas as médias dentro da casa de número 3. Neste

caso, podemos afirmar que os clientes com renda acima R\$510,00 até R\$1.000,00, mesmo estando com média 2,8, muito próximo de 3, estão insatisfeitos com este tipo direcionamento, e os clientes com renda entre R\$4.001,00 e R\$6.000,00 estão satisfeitos com o tipo de direcionamento ao atendimento disponibilizado pelo “Banco Gama”, pois tiveram média 4,2 no grau de satisfação.

Mais uma vez é possível observar que os clientes com maior grau de instrução e maior renda estão mais satisfeitos que os clientes com renda mais baixa e escolaridade menor. Outra observação importante está relacionada aos perfis Feminino e Ensino Médio, que possuem uma das maiores frequências e maiores desvios padrão, porém ficaram com a média do grau de satisfação muito parecidos, 3,3 e 3,2 respectivamente.

**Questão 3: Em relação ao tempo de espera do atendimento do “Banco Gama”;**

**Questão 5: Em relação ao acesso ao atendimento do “Banco Gama”.**

Estas questões têm muita importância no presente estudo, pois o tempo de espera e a acessibilidade foram citados por vários autores como um dos fatores que influenciam na satisfação de clientes que recebem a prestação de serviços, principalmente serviços bancários. Foram criadas duas questões independentes no questionário aplicado, porque durante a pesquisa exploratória foi exposto pelos entrevistados a necessidade de criar indicadores para ambos os assuntos, pois os clientes comentaram tanto sobre o tempo de espera para ser atendido, quanto à facilidade ou dificuldade de acesso ao sistema de senhas e redirecionamento as mesas de atendimento negocial do “Banco Gama”.

Porém as duas questões serão tratadas na mesma análise, porque alguns autores citam tempo de espera e acesso como acessibilidade. Isto pode ser observado através do conceito de acessibilidade definido por Gerson (1994), no qual ele define como acessibilidade o fato de que “os clientes querem ter disponibilidade de acesso rápido e fácil ao seu sistema de serviços”. As tabelas 5 e 6 detalham os resultados de ambos indicadores em todos os perfis dos respondentes.

Tabela 5 - Satisfação dos clientes em relação ao tempo de espera do atendimento do “Banco Gama”.

| PERFIL DO CLIENTE                    | FREQUÊNCIA | MÉDIA      | DESVIO PADRÃO |
|--------------------------------------|------------|------------|---------------|
| Masculino                            | 102        | 3,4        | 1,43          |
| Feminino                             | 111        | 3,2        | 1,33          |
| Até 20 anos                          | 13         | 3,2        | 1,10          |
| Entre 21 e 35 anos                   | 65         | 3,0        | 1,31          |
| Entre 36 e 45 anos                   | 56         | 2,9        | 1,44          |
| Entre 46 e 55 anos                   | 41         | 3,6        | 1,41          |
| Acima de 56 anos                     | 38         | 3,9        | 1,13          |
| Até um salário mínimo (R\$510,00)    | 24         | 3,1        | 0,86          |
| Acima de R\$510,00 até R\$1.000,00   | 56         | 2,6        | 1,29          |
| Entre R\$1.001,00 e R\$2.000,00      | 38         | 2,9        | 1,52          |
| Entre R\$2.001,00 e R\$4.000,00      | 38         | 3,2        | 1,17          |
| Entre R\$4.001,00 e R\$6.000,00      | 25         | 4,2        | 0,69          |
| Acima de R\$6.001,00                 | 32         | 4,4        | 0,78          |
| Ensino fundamental                   | 46         | 3,0        | 1,47          |
| Ensino médio                         | 92         | 2,9        | 1,37          |
| Ensino superior                      | 59         | 3,8        | 1,22          |
| Pós-graduação, mestrado ou doutorado | 16         | 4,0        | 0,79          |
| <b>SATISFAÇÃO GERAL</b>              | <b>213</b> | <b>3,3</b> | <b>1,38</b>   |

Fonte: Elaborado pelo autor (2010)

Tabela 6 - Satisfação dos clientes em relação ao acesso ao atendimento comercial do “Banco Gama”.

| PERFIL DO CLIENTE                    | FREQUÊNCIA | MÉDIA      | DESVIO PADRÃO |
|--------------------------------------|------------|------------|---------------|
| Masculino                            | 102        | 3,6        | 0,87          |
| Feminino                             | 111        | 3,6        | 0,83          |
| Até 20 anos                          | 13         | 3,5        | 0,93          |
| Entre 21 e 35 anos                   | 65         | 3,6        | 0,92          |
| Entre 36 e 45 anos                   | 56         | 3,6        | 0,79          |
| Entre 46 e 55 anos                   | 41         | 3,5        | 0,80          |
| Acima de 56 anos                     | 38         | 3,7        | 0,78          |
| Até um salário mínimo (R\$510,00)    | 24         | 3,6        | 1,03          |
| Acima de R\$510,00 até R\$1.000,00   | 56         | 3,3        | 0,81          |
| Entre R\$1.001,00 e R\$2.000,00      | 38         | 3,5        | 0,79          |
| Entre R\$2.001,00 e R\$4.000,00      | 38         | 3,7        | 0,68          |
| Entre R\$4.001,00 e R\$6.000,00      | 25         | 3,9        | 0,86          |
| Acima de R\$6.001,00                 | 32         | 3,9        | 0,89          |
| Ensino fundamental                   | 46         | 3,4        | 0,82          |
| Ensino médio                         | 92         | 3,5        | 0,90          |
| Ensino superior                      | 59         | 3,8        | 0,69          |
| Pós-graduação, mestrado ou doutorado | 16         | 4,1        | 0,78          |
| <b>SATISFAÇÃO GERAL</b>              | <b>213</b> | <b>3,6</b> | <b>0,85</b>   |

Fonte: Elaborado pelo autor (2010)

Analisando as tabelas, pode-se observar que a satisfação geral dos clientes está muito parecida nas duas questões, com 3,3 para tempo de espera e 3,6 para acesso ao atendimento. Na questão cinco sobre o acesso do atendimento do “Banco Gama”, não houve muita discrepância entre as médias de todos os perfis, e pode-se observar o baixo desvio padrão entre eles, o que mostra uma homogeneidade entre as respostas. A maior média nesta questão ficou para o perfil Pós-graduação, mestrado ou doutorado, com 4,1, público de menor frequência, e único perfil a chegar na casa número 4, que significa cliente satisfeito. Em relação ao acesso do atendimento do “Banco Gama”, pode-se concluir que os clientes não estão nem insatisfeitos nem satisfeitos.

Quando analisamos o tempo de espera do atendimento do “Banco Gama”, no caso a tabela 5, pode-se verificar bastante disparidade entre as respostas dos entrevistados. As médias oscilam relativamente entre todos os perfis. Outra observação importante é desvio padrão bastante elevado, principalmente se comparado com as demais perguntas do questionário.

Esta questão teve a menor média geral e maior desvio padrão entre todas as 15 questões respondidas pelos clientes. Mas também foi possível observar que os clientes com renda mais alta tendem a estar mais satisfeitos com o tempo de espera do que os clientes com renda mais baixa. O perfil renda entre R\$4.001,00 e R\$6.000,00 e acima de R\$6.001,00 tiveram média 4,2 e 4,4 com desvio padrão de 0,69 e 0,78 e frequência 25 e 32 respectivamente, confirmando a satisfação com este tópico. Já o perfil renda acima de R\$510,00 até R\$1.000,00, que possui 56 de frequência, quase a mesma quantidade de participantes que as duas maiores rendas dos perfis da amostra, teve a menor média de toda a pesquisa, representando o valor de 2,6, no caso insatisfação dos clientes deste perfil.

Após análise, pode-se verificar que o tempo de espera é uma das peças chave da pesquisa. Ela tanto pode servir como ferramenta de satisfação como de insatisfação dos clientes, confirmando o que foi dito por Moutinho e Smith (apud ZACHARIAS, FIGUEIREDO e ALMEIDA, 2008, p.7) que “relatam a existência de evidências na literatura sobre serviços financeiros que confirmam a hipótese de que o acesso e conveniência são dois critérios dominantes para a escolha da instituição e subsequente satisfação”. Pode-se observar que a principal variável desta questão é a renda, que também é utilizada pelo novo modelo de segmentação de atendimento do “Banco Gama”, onde são separados os atendimentos dos clientes com renda acima de R\$4.000,00 dos demais. Conforme dados analisados da pesquisa, observa-se

que os clientes com rendas maiores tendem a estar mais satisfeitos com o tempo de espera do “Banco Gama” do que os clientes de rendas menores.

#### Questão 4: Em relação os sistema de recados telefônicos do “Banco Gama”.

Esta questão perguntava às pessoas se elas conheciam o sistema de recados telefônicos do “Banco Gama”, e, caso respondessem sim, solicitava que dissessem o grau de satisfação desta ferramenta do GAT. Esta pergunta foi fragmentada em duas, pois se trata de uma ferramenta nova e ainda pouca divulgada pelo “Banco Gama”. Na tabela abaixo foi detalhado o grau de satisfação dos respondentes em relação aos perfis disponíveis e satisfação geral desta ferramenta.

**Tabela 7 - Grau de Satisfação dos clientes em relação ao sistema de recados telefônico do “Banco Gama”.**

| <b>PERFIL DO CLIENTE</b>             | <b>FREQUÊNCIA</b> | <b>MÉDIA</b> | <b>DESVIO PADRÃO</b> |
|--------------------------------------|-------------------|--------------|----------------------|
| Masculino                            | 24                | 3,8          | 0,85                 |
| Feminino                             | 20                | 3,6          | 0,86                 |
| Até 20 anos                          | 2                 | 4,0          | 1,00                 |
| Entre 21 e 35 anos                   | 13                | 3,5          | 0,63                 |
| Entre 36 e 45 anos                   | 15                | 3,4          | 0,80                 |
| Entre 46 e 55 anos                   | 8                 | 4,1          | 0,78                 |
| Acima de 56 anos                     | 6                 | 4,5          | 0,76                 |
| Até um salário mínimo (R\$510,00)    | 2                 | 4,5          | 0,50                 |
| Acima de R\$510,00 até R\$1.000,00   | 5                 | 4,2          | 0,98                 |
| Entre R\$1.001,00 e R\$2.000,00      | 7                 | 3,6          | 0,90                 |
| Entre R\$2.001,00 e R\$4.000,00      | 15                | 3,3          | 0,60                 |
| Entre R\$4.001,00 e R\$6.000,00      | 7                 | 3,4          | 0,73                 |
| Acima de R\$6.001,00                 | 8                 | 4,4          | 0,70                 |
| Ensino fundamental                   | 3                 | 4,0          | 1,41                 |
| Ensino médio                         | 18                | 3,8          | 0,79                 |
| Ensino superior                      | 19                | 3,6          | 0,82                 |
| Pós-graduação, mestrado ou doutorado | 4                 | 4,0          | 0,71                 |
| <b>SATISFAÇÃO GERAL</b>              | <b>44</b>         | <b>3,7</b>   | <b>0,86</b>          |

Fonte: Elaborado pelo autor (2010)

Analisando a tabela acima, onde se obteve a média de 3,7 do grau da satisfação geral dos clientes da agência de Bagé do “Banco Gama”, pode-se dizer que os clientes tendem a estar nem

satisfeitos nem insatisfeitos em relação ao sistema de recado telefônico. Entretanto esta média ficou mais próxima de 4 do que de 3, significado que falta pouco para os clientes tenderem a ficar satisfeitos com esta ferramenta. Apenas 44 pessoas responderam que conheciam o sistema de recado telefônico do “Banco Gama”, configurando apenas 20,66% da amostra de 213 respondentes demonstrando que o banco não está divulgando de forma adequada esta ferramenta aos seus clientes.

Não se pode considerar esta ferramenta como um serviço propriamente dito, pois este sistema só é utilizado quando solicitado pelo cliente, que tenta entrar em contato com algum funcionário do banco por telefone e não consegue. Talvez a estratégia do “Banco Gama” no momento não seja divulgar esta ferramenta aos clientes, caso contrário estaria cometendo um erro no seu mix de marketing de serviços, pois estaria pecando na divulgação/promoção do serviço e deixando de utilizar a ferramenta como um serviço secundário, superando assim a expectativa do cliente conforme comenta Kotler (2000), e também agregando valor para determinado grupo de clientes (CHURCHILL JR. e PETER, 2000).

#### 4.3 ANÁLISE DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES EM RELAÇÃO AO ATENDIMENTO NEGOCIAL (MESAS)

Para poder analisar a satisfação dos clientes em relação ao atendimento negocial, no caso o atendimento obtido nas mesas, o questionário foi composto, nesta parte, de cinco perguntas (questões 6 a 10) mais cinco perguntas consideradas como bônus (questões 7 a 15), pois auxiliarão a conclusão do trabalho. Os respondentes deveriam escolher como resposta apenas um dos números em cada pergunta conforme escalas descritas abaixo.

A pergunta número 7 é a única do questionário que apresentava o número zero na escala. Isto foi posto intencionalmente para poder medir se as pessoas gostam de ser atendidas por seu gerente de relacionamento, e de tê-lo disponível no atendimento. A predisposição do Gerente de relacionamento no atendimento é uma das propostas estabelecida pelo novo programa de relacionamento do “Banco Gama”. Nas perguntas bônus de número 11 e 12 os respondentes deveriam escolher uma resposta dentro da escala disponível, como as questões anteriores. Já nas

questões 13,14 e 15 as respostas não seriam respondidas diretamente na escala de importância. A questão 13 apresentava uma resposta dicotômica onde o respondente deveria escolher entre preço ou atendimento. As questões 14 e 15 foram fragmentadas, onde os respondentes deveriam escolher entre sim ou não e, somente se respondessem sim, responderiam na escala tipo likert para a questão 14, e escolheriam uma respostas dentre as quatro disponíveis para a questão 15.

**Tabela 8 - Escala para medir grau de satisfação dos clientes sobre o atendimento negocial, nas questões 6, 8, 9, 10, e segunda parte da 14.**

|                    |              |                                |            |                  |
|--------------------|--------------|--------------------------------|------------|------------------|
| Muito insatisfeito | Insatisfeito | Nem satisfeito ou insatisfeito | Satisfeito | Muito Satisfeito |
| 1                  | 2            | 3                              | 4          | 5                |

Fonte: Elaborado pelo autor (2010)

**Tabela 9 - Escala para medir grau de satisfação dos clientes sobre a disponibilidade do seu gerente de relacionamento no atendimento negocial (questão 7).**

|           |                   |           |                        |       |             |
|-----------|-------------------|-----------|------------------------|-------|-------------|
| Tanto faz | De fato não gosto | Não gosto | Nem gosto ou não gosto | Gosto | Gosto muito |
| 0         | 1                 | 2         | 3                      | 4     | 5           |

Fonte: Elaborado pelo autor (2010)

**Tabela 10 - Escala para medir grau de importância do preço ou atendimento na escolha de um produto ou serviço bancário (questões 11 e 12).**

|                       |                 |                                   |            |                  |
|-----------------------|-----------------|-----------------------------------|------------|------------------|
| Muito sem importância | Sem importância | Nem importante ou sem importância | Importante | Muito importante |
| 1                     | 2               | 3                                 | 4          | 5                |

Fonte: Elaborado pelo autor (2010)

A tabela a seguir detalha os resultados obtidos na coleta dos dados da amostra, em relação ao resultado geral de todos os respondentes, sobre a etapa satisfação do atendimento do questionário aplicado, não sendo analisado neste momento perfil individualizado dos respondentes. As questões bônus também não serão analisadas nesta tabela, pois também serão analisadas na etapa individual. A tabela contém dados como frequência, média, e desvio padrão (dp) relacionada a cada questão desta parte do questionário.

**Tabela 11 - Resultado geral do grau de satisfação dos clientes em relação ao atendimento negocial.**

| QUESTÕES                     | FREQUÊNCIA | MÉDIA | Desvio Padrão |
|------------------------------|------------|-------|---------------|
| 6- Agilidade no atendimento. | 213        | 3,8   | 1,00          |

Continua

## Conclusão

**Tabela 11 - Resultado geral do grau de satisfação dos clientes em relação ao atendimento negocial.**

| <b>QUESTÕES</b>                                      | <b>FREQUÊNCIA</b> | <b>MÉDIA</b> | <b>Desvio Padrão</b> |
|--|-------------------|--------------|----------------------|
| 7- Atendimento feito pelo gerente de relacionamento. | 178               | 4,5          | 0,76                 |
| 8- Solicitações atendidas.                           | 213               | 4,1          | 0,85                 |
| 9- Tratamento recebido                               | 213               | 4,6          | 0,59                 |
| 10- Qualificação dos atendentes                      | 213               | 4,0          | 1,10                 |
| <b>SATISFAÇÃO GERAL</b>                              | <b>213</b>        | <b>4,2</b>   | <b>0,94</b>          |

Fonte: Elaborado pelo autor (2010)

Ao analisar a tabela 11, verifica-se que a o resultado das médias do grau de satisfação dos clientes, em quase todos os tópicos relacionados à satisfação do atendimento, ficou na casa de grau 4, e somente na questão número 6 (agilidade no atendimento) ficou com média pouco abaixo de 4, no caso 3,8. Pode-se verificar que a média geral da satisfação dos clientes em relação ao atendimento é de 4,2, com desvio padrão de 0,94, onde podemos dizer que os clientes “Banco Gama” tendem a estar satisfeitos com o atendimento recebido na agência de Bagé.

A questão 7 apresenta algumas particularidades que serão esclarecidas e detalhadas quando for analisada de forma individualizada em cada perfil de clientes, no próximo item 4.3.1 da pesquisa. Porém, uma observação importante a se fazer é sobre a média 4,6, com 0,59 de desvio padrão, configurando a maior média e menor desvio padrão entre todas as questões aplicadas no questionário, quando analisada no macro (desconsiderando perfil de cliente individualizado). Isto indica que os clientes, de forma geral, tendem a estar satisfeitos com viés de muito satisfeitos, sobre o tratamento recebido pelos atendentes da agência de Bagé do “Banco Gama”, mostrando pouca oscilação entre as respostas dos 213 questionários, conforme demonstra o baixo desvio padrão.

### **4.3.1 Análise da satisfação dos clientes em relação ao atendimento negocial em função dos perfis dos respondentes.**

A seguir será detalhado o grau de satisfação dos clientes que compuseram a amostra, analisando individualmente em relação ao seu perfil cada uma das cinco questões sobre satisfação



do atendimento (questões 6 à 10), mais as cinco questões bônus (questões 7 a 15). Serão apresentadas oito tabelas que comparam a satisfação do cliente de determinado perfil com a satisfação geral de todos os perfis para cada questão.

**Questão 6: Em relação à agilidade no atendimento.**

Esta questão foi formulada com o intuito de medir o grau de satisfação dos clientes da agência de Bagé do “Banco Gama”, em relação à agilidade do atendimento recebido no atendimento negocial. A tabela a seguir mostra as médias, desvios padrões e frequência obtida em todos os perfis que compuseram os questionários, de forma individualizada e na forma agrupada, representado como satisfação geral.

**Tabela 12 - Grau de satisfação dos clientes em relação à agilidade recebida no atendimento negocial da agência de Bagé.**

| <b>PERFIL DO CLIENTE</b>             | <b>FREQUÊNCIA</b> | <b>MÉDIA</b> | <b>DESVIO PADRÃO</b> |
|--------------------------------------|-------------------|--------------|----------------------|
| Masculino                            | 102               | 3,8          | 1,05                 |
| Feminino                             | 111               | 3,7          | 0,94                 |
| Até 20 anos                          | 13                | 3,9          | 1,14                 |
| Entre 21 e 35 anos                   | 65                | 3,6          | 0,91                 |
| Entre 36 e 45 anos                   | 56                | 3,6          | 1,04                 |
| Entre 46 e 55 anos                   | 41                | 3,9          | 0,98                 |
| Acima de 56 anos                     | 38                | 4,1          | 0,91                 |
| Até um salário mínimo (R\$510,00)    | 24                | 3,9          | 1,05                 |
| Acima de R\$510,00 até R\$1.000,00   | 56                | 3,3          | 0,97                 |
| Entre R\$1.001,00 e R\$2.000,00      | 38                | 3,5          | 0,94                 |
| Entre R\$2.001,00 e R\$4.000,00      | 38                | 3,8          | 0,86                 |
| Entre R\$4.001,00 e R\$6.000,00      | 25                | 4,2          | 0,73                 |
| Acima de R\$6.001,00                 | 32                | 4,6          | 0,70                 |
| Ensino fundamental                   | 46                | 3,4          | 1,12                 |
| Ensino médio                         | 92                | 3,7          | 0,91                 |
| Ensino superior                      | 59                | 4,1          | 0,94                 |
| Pós-graduação, mestrado ou doutorado | 16                | 4,1          | 0,86                 |
| <b>SATISFAÇÃO GERAL</b>              | <b>213</b>        | <b>3,8</b>   | <b>1,00</b>          |

Fonte: Elaborado pelo autor (2010)

Analisando a Tabela 12, é possível verificar que o grau de satisfação medido pela amostra, de maneira geral é 3,8, e que em nenhum perfil dos clientes, de forma individualizada, obteve média menor que 3. Entretanto, obtivemos média superior a 4 em cinco perfis dos 17 disponibilizados na pesquisa, podendo ser verificado que existem perfis de clientes que tendem a estar satisfeito, e nenhum perfil insatisfeito, porém de maneira geral a amostra indica que os clientes, nesta questão, tendem a estar nem satisfeitos nem insatisfeitos, mas com forte tendência a ficarem satisfeitos.

Foi possível observar que as extremidades da pesquisa, neste item, ficaram nos perfis renda. A menor média obtida, no caso 3,3, ficou no perfil renda acima de R\$510,00 até R\$1.000,00, e média maior que correspondeu a 4,6, foi obtida no perfil renda acima de R\$6.001,00.

Outro perfil que chamou a atenção na análise foi o “ensino fundamental”, que também teve sua média relativamente baixa em relação aos demais, com valor de 3,4. Porém há indicações de que este resultado pode ter sido influenciado pelo fator renda acima de R\$510,00 até R\$1.000,00, que teve a média mais baixa da amostra, pois esta renda corresponde a 20 pessoas de um total de 46 (43,48%) que compõe o perfil ensino fundamental, ficando bem acima da segunda renda que compõe este perfil, que no caso corresponde à renda até R\$510,00, onde 11 pessoas (23,91%) se enquadraram e obtiveram média 3,9 no grau de satisfação.

#### **Questão 7: Quando você é atendido pelo seu gerente de relacionamento.**

Para poder mensurar o grau de satisfação dos clientes da agência de Bagé, relacionado a gostar de ser atendido diretamente por seu gerente de relacionamento, foi feita a seguinte pergunta: “Quando você é atendido pelo seu gerente de relacionamento, você...”, e o cliente deveria responder em uma escala tipo likert, que somente nesta questão, possuía seis pontos, conforme tabela 9. O número zero inserido na escala foi colocado intencionalmente, para que fosse possível mensurar a quantidade de respondentes que não demonstram interesse em serem atendidos pelo seu gerente de relacionamento, afinal o que eles querem é ser atendidos por alguém, independente do cargo. Com isso pode-se verificar também quantas pessoas gostam de

ser atendidas diretamente por seu gerente de relacionamento, permitindo-se fazer alguma analogia sobre o novo modelo de relacionamento adotado pelo “Banco Gama”, e em prática desde 19/07/2010 (dados “Banco Gama”, 2010) na agência de Bagé.

A tabela 13 detalha os resultados obtidos nessa questão, especificando os valores de médias, desvios padrão e frequência, em todos os perfis da amostra e também de modo geral. Cabe ressaltar que todas as pessoas responderam a essa questão. Porém, para efeito de análise, os que responderam o valor zero na escala, não serão considerados válidos na tabela, e a coluna frequência disponibilizará o número de pessoas que responderam qualquer outra resposta na escala. Para efeito de média e desvio padrão também foram desconsiderados as pessoas que responderam “tanto faz”.

**Tabela 13 - Grau de satisfação dos clientes em relação a ser atendido por seu gerente de relacionamento, no atendimento negocial da agência de Bagé.**

| <b>PERFIL DO CLIENTE</b>             | <b>FREQ.</b> | <b>MÉDIA</b> | <b>(Dp)</b> | <b>“Tanto Faz”</b> |
|--------------------------------------|--------------|--------------|-------------|--------------------|
| Masculino                            | 85           | 4,6          | 0,74        | 17                 |
| Feminino                             | 93           | 4,5          | 0,77        | 18                 |
| Até 20 anos                          | 13           | 4,5          | 0,75        | 0                  |
| Entre 21 e 35 anos                   | 50           | 4,3          | 0,88        | 15                 |
| Entre 36 e 45 anos                   | 45           | 4,6          | 0,67        | 11                 |
| Entre 46 e 55 anos                   | 39           | 4,6          | 0,67        | 2                  |
| Acima de 56 anos                     | 31           | 4,8          | 0,64        | 7                  |
| Até um salário mínimo (R\$510,00)    | 22           | 4,3          | 0,82        | 2                  |
| Acima de R\$510,00 até R\$1.000,00   | 34           | 4,3          | 0,93        | 22                 |
| Entre R\$1.001,00 e R\$2.000,00      | 35           | 4,4          | 0,76        | 35                 |
| Entre R\$2.001,00 e R\$4.000,00      | 30           | 4,6          | 0,66        | 8                  |
| Entre R\$4.001,00 e R\$6.000,00      | 25           | 4,7          | 0,68        | 0                  |
| Acima de R\$6.001,00                 | 32           | 4,9          | 0,38        | 0                  |
| Ensino fundamental                   | 31           | 4,3          | 0,86        | 15                 |
| Ensino médio                         | 75           | 4,5          | 0,80        | 17                 |
| Ensino superior                      | 57           | 4,7          | 0,64        | 2                  |
| Pós-graduação, mestrado ou doutorado | 15           | 4,8          | 0,86        | 1                  |
| <b>SATISFAÇÃO GERAL</b>              | <b>178</b>   | <b>4,5</b>   | <b>0,76</b> | <b>35</b>          |

Fonte: Elaborado pelo autor (2010)

O resultado demonstrado na tabela 13 indica que os clientes tendem a gostar de ser atendidos pelo seu gerente de relacionamento. Apenas 35 pessoas de 213 que responderam ao questionário disseram que tanto faz ser atendido pelo gerente de relacionamento, representando 16,43% da amostra. As outras 178 pessoas, que representam 83,57%, da amostra, disseram que levam em consideração o atendimento prestado pelo gerente de relacionamento, e a média do

grau de satisfação obtida nestas respostas foi de 4,5, com desvio padrão de 0,76. Este resultado indica que a maioria dos clientes da agência tende a gostar de ser atendidos pelos gerentes de relacionamento. O baixo desvio padrão indica que houve pouca oscilação entre as respostas, reforçando esta tendência demonstrada na tabela.

A média mais alta obtida na amostra com menor desvio padrão cabe observação. No perfil renda acima de R\$6.001,00, onde 32 pessoas se enquadraram, ninguém respondeu “tanto faz”, e todos os 32 participantes tenderam a valorizar o atendimento quando este é feito pelo Gerente de relacionamento, pois foi mensurada a média do perfil em 4,9 com 0,38 de desvio padrão..

Essa estratégia adotada pelo “Banco Gama” no seu novo modelo de relacionamento, onde um dos itens é deixar mais o gerente de relacionamento no atendimento negocial, na linha de frente, quando comparados com os dados demonstrados na tabela 13, indicam que os clientes tendem a aprovar. O estudo realizado por Madill et al. (apud ZACHARIAS, FIGUEIREDO e ALMEIDA, 2008, p.8), no qual mostraram que “o desempenho do gerente na forma como conduz o relacionamento com o cliente é fortemente relacionado com a satisfação geral do cliente com o banco”, vem ao encontro do resultado obtido na amostra.

Outro ponto importante a ser observado é a parte do encontro de serviços. Com o gerente de relacionamento na linha de frente, em função do seu conhecimento, tende a reduzir os possíveis conflitos que poderão ocorrer na tríade de encontro de serviços definida por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000). Teóricos comentam que geralmente o cliente costuma medir a qualidade de um serviço a partir do encontro dele com seu fornecedor, que neste caso é seu gerente de relacionamento. Normann (apud FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2005, p.115) diz que “essa interação, que na mente do cliente define a qualidade do serviço, é chamada de momento da verdade”. Desta forma podemos verificar que o gerente de relacionamento na linha de frente tende a auxiliar no grau de satisfação dos clientes.

#### **Questão 8: Em relação as suas solicitações no atendimento.**

A questão oito tem o objetivo principal de mensurar se os clientes costumam ter suas solicitações feitas no atendimento negocial atendidas ou não. Seu objetivo central é mensurar a

satisfação do cliente relacionado com a eficiência recebida pelo atendente no atendimento. Esta é a única questão que podemos dizer que será considerado também o produto ou serviço, ao invés somente do atendimento, foco principal do estudo. A tabela a seguir detalha os dados obtidos na pesquisa sobre esta questão, sendo analisadas as médias e desvios padrão de forma individualizada por perfil e de forma geral.

**Tabela 14 - Grau de satisfação dos clientes em relação a ter suas solicitações atendidas no atendimento negocial da agência de Bagé.**

| <b>PERFIL DO CLIENTE</b>             | <b>FREQUÊNCIA</b> | <b>MÉDIA</b> | <b>Desvio Padrão</b> |
|--------------------------------------|-------------------|--------------|----------------------|
| Masculino                            | 102               | 4,1          | 0,91                 |
| Feminino                             | 111               | 4,1          | 0,78                 |
| Até 20 anos                          | 13                | 4,2          | 0,70                 |
| Entre 21 e 35 anos                   | 65                | 3,9          | 0,81                 |
| Entre 36 e 45 anos                   | 56                | 4,1          | 0,85                 |
| Entre 46 e 55 anos                   | 41                | 4,3          | 0,91                 |
| Acima de 56 anos                     | 38                | 4,3          | 0,80                 |
| Até um salário mínimo (R\$510,00)    | 24                | 4,1          | 0,78                 |
| Acima de R\$510,00 até R\$1.000,00   | 56                | 3,7          | 0,82                 |
| Entre R\$1.001,00 e R\$2.000,00      | 38                | 3,9          | 0,76                 |
| Entre R\$2.001,00 e R\$4.000,00      | 38                | 4,2          | 0,70                 |
| Entre R\$4.001,00 e R\$6.000,00      | 25                | 4,2          | 0,69                 |
| Acima de R\$6.001,00                 | 32                | 4,9          | 0,53                 |
| Ensino fundamental                   | 46                | 3,9          | 0,80                 |
| Ensino médio                         | 92                | 3,9          | 0,84                 |
| Ensino superior                      | 59                | 4,4          | 0,81                 |
| Pós-graduação, mestrado ou doutorado | 16                | 4,8          | 0,39                 |
| <b>SATISFAÇÃO GERAL</b>              | <b>213</b>        | <b>4,1</b>   | <b>0,85</b>          |

Fonte: Elaborado pelo autor (2010)

Com relação às solicitações feitas pelos clientes, quando são atendidos diretamente nas mesas da agência de Bagé do “Banco Gama”, pode-se dizer que os clientes tendem a estar satisfeitos, pois a média geral entre todos os 213 respondentes foi de 4,1, com desvio padrão 0,85. Embora quando analisado de forma individual cada perfil, e dos dezessete disponíveis cinco apresentaram média abaixo da casa de grau de satisfação 4, o que significaria que os clientes estariam “nem satisfeitos ou insatisfeitos”, a menor média obtida foi de 3,7 apenas. Desta forma pode-se dizer que os clientes tendem a ficar mais facilmente satisfeitos do que insatisfeitos.

A tabela também mostra dados onde se pode verificar que existem perfis que tendem a estar “muito satisfeitos” com o atendimento de suas solicitações. Os perfis Renda acima de

R\$6.001,00 e Pós-graduação, mestrado ou doutorado obtiveram as médias de 4,9 e 4,8 respectivamente.

Nesta análise é possível verificar a importância de algumas características dos serviços definidas por autores como Kotler (2000) e Churchill Jr. e Peter (2000), como intangibilidade, inseparabilidade e variabilidade. Neste estudo levou-se muito em consideração a característica Inseparabilidade, onde Churchill Jr. e Peter (2000) definiram como: “serviços geralmente não podem ser separados das pessoas que os fornecem”. Esta característica acabou sendo fundamental na obtenção da média e desvio padrão desta questão.

**Questão 9: Em relação ao tratamento recebido no atendimento (educação cordialidade, respeito, atenção...).**

Visando quantificar o grau de satisfação dos clientes, em relação ao tratamento recebido no atendimento negocial, como cordialidade, educação, respeito, atenção, formulou-se a questão 9 do questionário aplicado. As médias no grau de satisfação e desvios padrões entre os respondentes obtidos nesta questão, em função de cada perfil de cliente e também de forma geral, foram detalhadas na tabela abaixo.

**Tabela 15 - Grau de satisfação dos clientes em relação ao tratamento recebido no atendimento negocial da agência de Bagé.**

| <b>PERFIL DO CLIENTE</b>           | <b>FREQUÊNCIA</b> | <b>MÉDIA</b> | <b>DESVIO PADRÃO</b> |
|------------------------------------|-------------------|--------------|----------------------|
| Masculino                          | 102               | 4,6          | 0,59                 |
| Feminino                           | 111               | 4,6          | 0,58                 |
| Até 20 anos                        | 13                | 4,7          | 0,61                 |
| Entre 21 e 35 anos                 | 65                | 4,5          | 0,64                 |
| Entre 36 e 45 anos                 | 56                | 4,7          | 0,54                 |
| Entre 46 e 55 anos                 | 41                | 4,6          | 0,62                 |
| Acima de 56 anos                   | 38                | 4,8          | 0,47                 |
| Até um salário mínimo (R\$510,00)  | 24                | 4,6          | 0,63                 |
| Acima de R\$510,00 até R\$1.000,00 | 56                | 4,4          | 0,64                 |
| Entre R\$1.001,00 e R\$2.000,00    | 38                | 4,6          | 0,59                 |
| Entre R\$2.001,00 e R\$4.000,00    | 38                | 4,7          | 0,50                 |
| Entre R\$4.001,00 e R\$6.000,00    | 25                | 4,8          | 0,51                 |
| Acima de R\$6.001,00               | 32                | 4,9          | 0,24                 |

Continua

## Conclusão

**Tabela 15 - Grau de satisfação dos clientes em relação ao tratamento recebido no atendimento negocial da agência de Bagé.**

| <b>PERFIL DO CLIENTE</b>             | <b>FREQUÊNCIA</b> | <b>MÉDIA</b> | <b>DESVIO PADRÃO</b> |
|--------------------------------------|-------------------|--------------|----------------------|
| Ensino fundamental                   | 46                | 4,4          | 0,70                 |
| Ensino médio                         | 92                | 4,6          | 0,61                 |
| Ensino superior                      | 59                | 4,8          | 0,39                 |
| Pós-graduação, mestrado ou doutorado | 16                | 4,8          | 0,39                 |
| <b>SATISFAÇÃO GERAL</b>              | <b>213</b>        | <b>4,6</b>   | <b>0,59</b>          |

Fonte: Elaborado pelo autor (2010)

A tabela 15 disponibiliza as melhores médias e desvios padrão de todo o estudo. A média geral obtida entre todos os 213 integrantes da amostra ficou em 4,6, com desvio padrão 0,59, onde se pode dizer que os clientes da agência de Bagé do “Banco Gama” tendem a estar satisfeitos com tratamento recebido nas mesas de atendimento. O desvio padrão 0,59 (geral), reforça a tendência da amostra, pois representa baixa oscilação entre as respostas de todos os participantes.

Nenhuma média analisada de forma individualizada, perfil por perfil, ficou abaixo da casa de Grau 4, o que significa que os clientes tendem a estar “Satisfeitos”. A menor média registrada, no caso 4,4, ocorreu nos perfis acima de R\$510,00 até R\$1.000,00 e Ensino fundamental. Já a maior média registrada na tabela foi de 4,9 no perfil Renda acima de R\$6.001,00, com o menor desvio padrão de todo o estudo, 0,24. Este desvio padrão foi o mais baixo devido às respostas dos 32 participantes enquadrados neste perfil, pois apenas duas pessoas responderam “nota 4”, e os outros 30 responderam “nota 5” nesta questão.

Os resultados obtidos nesta análise foram muito interessantes, pois quando os clientes estão satisfeitos com o tratamento recebido acabam interferindo de forma positiva na relação cliente/empresa, e é o que as empresas costumam buscar, segundo vários autores. Neto, Fonseca e Oliveira (apud ZACHARIAS, FIGUEIREDO e ALMEIDA, 2008, p.8) comentavam “que cortesia e bom atendimento interferem diretamente na relação cliente e banco”. Para os autores “é curioso que um serviço tão fortemente associado a questões utilitárias de consumo, como segurança e vantagens financeiras, seja tão fortemente marcado por aspecto da interação social” (p.8). Já para Grimaldi e Mancuso (1994) só investir na melhoria da produção de bens e serviços, não é suficiente, pois é necessário também apostar no atendimento conhecendo e satisfazendo o cliente. De acordo com os autores, “a satisfação total do cliente depende de vários pontos de

contato do cliente com a empresa”, e os clientes consideram todo e qualquer episódio que transmita alguma impressão dela, na hora de formatar a sua imagem da instituição. Segundo Mahfood (apud PORTALUPPI, J. et. al., 2006, p. 84), “deve-se tratar cada cliente conforme ele deseja ser tratado, e não conforme nós desejamos ser tratados. Pois o que manterá o cliente na empresa será o grau de satisfação em que ele se encontra, em relação ao atendimento”.

A pesquisa indica que as pessoas que fazem parte do atendimento na linha de frente da agência de Bagé do “Banco Gama” não devem estar cometendo os sete pecados dos serviços definidos por Reis (1998 p. 114): 1) apatia; 2) Má vontade; 3) Frieza (Hostilidade); 4) Condescendência (Desdém); 5) Automatismo; 6) Apego às excessivas regras; 7) Jogo de empurra, caso contrário o resultado da amostra poderia ser diferente. Também é possível verificar que os atendentes da agência de Bagé estão atentos a um dos cinco fatores que determinam a qualidade do serviço defendida por Parasuraman, Zeithaml e Berry (apud KOTLER, 2000, p.460), a empatia.

#### **Questão 10: Em relação à qualificação dos atendentes.**

A questão número 10 fecha a série de perguntas sobre satisfação dos clientes em relação ao atendimento. A tabela abaixo detalha as médias e desvios padrão obtidas em todos os perfis da amostra de forma individualizada, e também contendo o resultado geral relacionando todos os 213 participantes.

**Tabela 16 - Grau de satisfação dos clientes em relação a qualificação dos atendentes no ambiente negocial da agência de Bagé.**

| <b>PERFIL DO CLIENTE</b>          | <b>FREQUÊNCIA</b> | <b>MÉDIA</b> | <b>DESVIO PADRÃO</b> |
|-----------------------------------|-------------------|--------------|----------------------|
| Masculino                         | 102               | 4,1          | 0,96                 |
| Feminino                          | 111               | 3,8          | 1,20                 |
| Até 20 anos                       | 13                | 3,8          | 0,86                 |
| Entre 21 e 35 anos                | 65                | 3,8          | 1,02                 |
| Entre 36 e 45 anos                | 56                | 3,9          | 1,14                 |
| Entre 46 e 55 anos                | 41                | 4,0          | 1,23                 |
| Acima de 56 anos                  | 38                | 4,4          | 0,94                 |
| Até um salário mínimo (R\$510,00) | 24                | 3,9          | 1,11                 |

Continua



## Conclusão

**Tabela 16 - Grau de satisfação dos clientes em relação a qualificação dos atendentes no ambiente comercial da agência de Bagé.**

| <b>PERFIL DO CLIENTE</b>             | <b>FREQUÊNCIA</b> | <b>MÉDIA</b> | <b>DESVIO PADRÃO</b> |
|--------------------------------------|-------------------|--------------|----------------------|
| Acima de R\$510,00 até R\$1.000,00   | 56                | 3,3          | 1,13                 |
| Entre R\$1.001,00 e R\$2.000,00      | 38                | 3,8          | 1,11                 |
| Entre R\$2.001,00 e R\$4.000,00      | 38                | 4,2          | 0,97                 |
| Entre R\$4.001,00 e R\$6.000,00      | 25                | 4,4          | 0,64                 |
| Acima de R\$6.001,00                 | 32                | 4,8          | 0,46                 |
| Ensino fundamental                   | 46                | 3,7          | 1,20                 |
| Ensino médio                         | 92                | 3,8          | 1,07                 |
| Ensino superior                      | 59                | 4,4          | 0,99                 |
| Pós-graduação, mestrado ou doutorado | 16                | 4,6          | 0,48                 |
| <b>SATISFAÇÃO GERAL</b>              | <b>213</b>        | <b>4,0</b>   | <b>1,10</b>          |

Fonte: Elaborado pelo autor (2010)

Ao analisar a tabela 16, observa-se que a média geral entre todos os participantes da amostra foi de 4,0, onde podemos dizer que os clientes tendem a estar satisfeitos em relação à qualificação das pessoas que prestam atendimento direto nas mesas da agência de Bagé. Portanto, nem todos os perfis obtiveram média na escala de grau 4. Nove perfis dos dezessete da amostra ficaram com média abaixo desta casa da escala, onde a média mais baixa foi de 3,3 no perfil renda acima de R\$510,00 até R\$1.000,00. Já a segunda menor média obtida na pesquisa, nesta questão, foi de 3,8 em outros cinco perfis disponíveis. Dos clientes que se enquadram nos perfis que ficaram dentro da casa de grau 3, pode-se dizer que tendem a estar “nem satisfeitos nem insatisfeitos” com a qualificação dos atendentes do ambiente comercial da agência. Porém, não se deve deixar de levar em consideração os clientes considerados como alta renda, principalmente os com renda acima de R\$6.001,00, que segundo a amostra indica que estão muito próximos da casa de grau 5, com média obtida de 4,8, o que indica que estes clientes tendem a estar “satisfeitos” com viés de “muito satisfeitos” com este tópico.

A qualificação dos funcionários interage diretamente com a satisfação do cliente e com a qualidade dos serviços. Parasuraman, Zeithaml e Berry (apud KOTLER, 2000, p.460) identificaram cinco fatores que determinam a qualidade do serviço, sendo um deles a confiabilidade, que segundo os autores “é a habilidade de desempenhar o serviço exatamente como o prometido”. Gerson (1994) comenta que para um atendimento de excelência deve-se atentar para alguns itens como credibilidade e confiabilidade, que segundo o autor significa “sua

reputação é realmente tudo que você tem no mundo dos negócios”, e “os clientes querem saber o que esperar de seus negócios”, respectivamente.

Competência e confiabilidade são sinônimos de qualificação, e isto é observado pelo cliente, interferindo diretamente na sua percepção de serviço esperado e interferindo diretamente na sua satisfação, conforme comenta Kotler (2000). O autor diz que “satisfação do cliente está relacionada com a comparação entre uma expectativa do cliente quanto ao desempenho de um serviço e a sua percepção daquele desempenho. O estudo demonstra que a agência de Bagé do “Banco Gama” tende a estar no caminho certo, afinal obteve média geral de 4,0, configurando a tendência de seus clientes estarem satisfeitos em relação à qualificação dos atendentes. Porém, terá de buscar mais qualificação para tentar superar as expectativas de seus clientes, principalmente com os atendimentos das pessoas de renda menores, onde a média ficou abaixo da escala de grau 4.

**Questão 11: Em relação à importância do atendimento na hora de escolher comprar um produto ou serviço bancário, você considera?**

**Questão 12: Em relação à importância do preço na hora de escolher comprar um produto ou serviço bancário, você considera?**

**Questão 13: O que tem mais relevância para você na hora de escolher comprar um produto ou serviço bancário? Preço ou Atendimento.**

As questões 11, 12 e 13 foram elaboradas com a intenção de mensurar qual a importância do preço e do atendimento para os clientes atendidos no ambiente comercial da agência de Bagé do “Banco Gama”, na hora de escolher um produto ou serviço bancário, e também para saber o que eles levam mais em consideração, preço ou atendimento. Estas questões foram analisadas em um mesmo item, tendo em vista que o assunto é o mesmo nas três questões: Atendimento (A) e Preço (P). A tabela abaixo mostra a média e desvio padrão (dp) nas questões 11 e 12 em todos os perfis da amostra, e também de forma geral, englobando todos os 213 respondentes. A tabela também apresenta os números obtidos sobre a preferência dos respondentes sobre preço ou atendimento, quando foram perguntados na questão 13.

**Tabela 17 - Grau de importância dos clientes sobre preço e atendimento na hora de escolher um produto ou serviço bancário.**

| <b>PERFIL DO CLIENTE</b>             | <b>FREQ.</b> | <b>MÉD.<br/>q11</b> | <b>(dp)<br/>q11</b> | <b>MÉD.<br/>q12</b> | <b>(dp)<br/>q12</b> | <b>A</b>   | <b>P</b>   |
|--------------------------------------|--------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|------------|------------|
| Masculino                            | 102          | 4,4                 | 0,81                | 4,6                 | 0,63                | 50         | 52         |
| Feminino                             | 111          | 4,4                 | 0,78                | 4,4                 | 0,77                | 61         | 50         |
| Até 20 anos                          | 13           | 4,5                 | 0,63                | 4,5                 | 0,75                | 4          | 9          |
| Entre 21 e 35 anos                   | 65           | 4,2                 | 0,80                | 4,4                 | 0,76                | 31         | 34         |
| Entre 36 e 45 anos                   | 56           | 4,6                 | 0,71                | 4,5                 | 0,68                | 33         | 23         |
| Entre 46 e 55 anos                   | 41           | 4,5                 | 0,83                | 4,6                 | 0,58                | 23         | 18         |
| Acima de 56 anos                     | 38           | 4,5                 | 0,85                | 4,6                 | 0,75                | 20         | 18         |
| Até um salário mínimo (R\$510,00)    | 24           | 4,4                 | 0,75                | 4,7                 | 0,69                | 8          | 16         |
| Acima de R\$510,00 até R\$1.000,00   | 56           | 4,1                 | 0,98                | 4,5                 | 0,68                | 21         | 35         |
| Entre R\$1.001,00 e R\$2.000,00      | 38           | 4,3                 | 0,73                | 4,6                 | 0,64                | 18         | 20         |
| Entre R\$2.001,00 e R\$4.000,00      | 38           | 4,7                 | 0,57                | 4,5                 | 0,68                | 23         | 15         |
| Entre R\$4.001,00 e R\$6.000,00      | 25           | 4,6                 | 0,70                | 4,4                 | 0,75                | 17         | 8          |
| Acima de R\$6.001,00                 | 32           | 4,8                 | 0,56                | 4,3                 | 0,81                | 24         | 8          |
| Ensino fundamental                   | 46           | 4,2                 | 1,03                | 4,8                 | 0,51                | 11         | 35         |
| Ensino médio                         | 92           | 4,3                 | 0,76                | 4,4                 | 0,77                | 49         | 43         |
| Ensino superior                      | 59           | 4,7                 | 0,57                | 4,5                 | 0,62                | 42         | 17         |
| Pós-graduação, mestrado ou doutorado | 16           | 4,7                 | 0,58                | 4,4                 | 0,93                | 9          | 7          |
| <b>SATISFAÇÃO GERAL</b>              | <b>213</b>   | <b>4,4</b>          | <b>0,79</b>         | <b>4,5</b>          | <b>0,71</b>         | <b>111</b> | <b>102</b> |

Fonte: Elaborado pelo autor (2010)

Ao analisarmos a tabela 17, observa-se que tanto o atendimento quando o preço é levado em consideração pelos clientes participantes da amostra no momento de escolher por um produto ou serviço bancário. Tanto no nível de satisfação geral, quanto nos níveis individualizados de perfis, todas as médias ficaram na casa de grau 4, onde podemos dizer que os clientes atendidos no ambiente negocial da agência de Bagé do “Banco Gama” tendem a considerar importante tanto o atendimento quanto o preço no momento de escolher um produto ou serviço bancário.

Os valores demonstrados na tabela ficaram muito próximos, com média geral e desvio padrão (dp) 4,4 e 0,79 para atendimento, e 4,5 e 0,79 para preço. Embora 111 pessoas disseram que o atendimento tem maior relevância do que o preço no momento de escolher um produto ou serviço bancário, a média do grau de importância do atendimento ficou um pouco abaixo do que o grau de importância do preço, conforme dados descritos acima.

Outra observação que cabe ressaltar é que, segundo dados analisados na tabela, as pessoas que possuem renda e escolaridade maiores tendem a levar mais em consideração o atendimento

do que o preço na hora de escolher seus produtos ou serviços bancários. Já as pessoas que possuem renda e escolaridade menores tendem a optar pelo inverso, levando mais em conta o preço do que o atendimento quando comparados de forma simultânea.

**Questão 14: Você utiliza canais de atendimentos alternativos, como Terminal de Auto-atendimento (TAA), Central de atendimento telefônico (0800), Internet? Em relação a estes canais você está?**

Esta questão foi elaborada a fim de poder observar se as pessoas que costumam utilizar o atendimento negocial da agência de Bagé, também utilizam os canais de atendimentos alternativos disponibilizados pelo “Banco Gama”. E também para mensurar qual a o grau de satisfação das pessoas em relação a estes canais. A tabela a seguir mostra a quantidade de pessoas que responderam que costumam utilizar esses canais alternativos de atendimento, e as médias e desvios padrão destes respondentes, em todos os perfis da amostra, e também de forma generalizada, englobando todos os respondentes.

**Tabela 18 - Grau de satisfação dos clientes com os canais alternativos de atendimento, TAA, (0800), Internet.**

| <b>PERFIL DO CLIENTE</b>           | <b>FREQUÊNCIA</b> | <b>MÉDIA</b> | <b>Desvio Padrão</b> |
|------------------------------------|-------------------|--------------|----------------------|
| Masculino                          | 74                | 4,1          | 0,68                 |
| Feminino                           | 85                | 4,0          | 0,81                 |
| Até 20 anos                        | 11                | 4,2          | 0,72                 |
| Entre 21 e 35 anos                 | 49                | 3,9          | 0,76                 |
| Entre 36 e 45 anos                 | 49                | 4,0          | 0,78                 |
| Entre 46 e 55 anos                 | 31                | 4,0          | 0,69                 |
| Acima de 56 anos                   | 19                | 4,2          | 0,74                 |
| Até um salário mínimo (R\$510,00)  | 15                | 4,3          | 0,77                 |
| Acima de R\$510,00 até R\$1.000,00 | 40                | 3,6          | 0,73                 |
| Entre R\$1.001,00 e R\$2.000,00    | 32                | 3,9          | 0,72                 |
| Entre R\$2.001,00 e R\$4.000,00    | 35                | 4,1          | 0,71                 |
| Entre R\$4.001,00 e R\$6.000,00    | 17                | 4,4          | 0,60                 |
| Acima de R\$6.001,00               | 20                | 4,3          | 0,64                 |
| Ensino fundamental                 | 23                | 3,7          | 0,74                 |
| Ensino médio                       | 74                | 3,9          | 0,77                 |
| Ensino superior                    | 50                | 4,3          | 0,63                 |

Continua

## Conclusão

**Tabela 18 - Grau de satisfação dos clientes com os canais alternativos de atendimento, TAA, (0800), Internet.**

| <b>PERFIL DO CLIENTE</b>             | <b>FREQUÊNCIA</b> | <b>MÉDIA</b> | <b>Desvio Padrão</b> |
|--------------------------------------|-------------------|--------------|----------------------|
| Pós-graduação, mestrado ou doutorado | 12                | 4,3          | 0,83                 |
| <b>SATISFAÇÃO GERAL</b>              | <b>159</b>        | <b>4,0</b>   | <b>0,76</b>          |

Fonte: Elaborado pelo autor (2010)

Conforme dados expostos na tabela 18, é possível dizer que 159 pessoas de um total de 213, correspondendo a 74,65% da amostra, que utilizam o atendimento negocial na agência de Bagé do “Banco Gama” também costumam utilizar canais alternativos de atendimento, como TAA, Central de atendimento telefônico (0800) e internet. E que essas pessoas que disseram utilizar esses canais tendem a estar satisfeitas com esses serviços, pois na média geral obteve-se nota 4, com desvio padrão 0,76, mostrando pouca oscilação entre as respostas das pessoas. Os outros 25,35% da amostra, correspondendo a 54 pessoas, disseram que não costumam utilizar esse tipo de atendimento, e que preferem utilizar apenas o atendimento negocial da agência.

Entre todos os perfis disponíveis da amostra, cinco deles apresentaram média no grau de satisfação abaixo na casa de grau 4, onde a média mais baixa obtida foi de 3,6 para o perfil renda acima de R\$510,00 até R\$1.000,00. Esses cinco perfis, embora a média esteja mais próxima de 4 do que de 3, para efeito de análise, foi considerado que os respondentes tendem a estar “nem satisfeitos nem insatisfeitos” com os canais alternativos de atendimento disponibilizados pelo “Banco Gama”.

### **Questão 15: Você já reclamou alguma vez do atendimento do “Banco Gama” formalmente? Quando foi?**

Para que fosse possível mensurar a quantidade de pessoas que reclamaram formalmente do atendimento do “Banco Gama”, após a implantação do projeto de atendimento de excelência e o GAT na agência de Bagé, foi formulada a questão 15. Se a pessoa respondesse que já havia feito uma reclamação formal sobre o atendimento do “Banco Gama” ela precisaria dizer quando foi, para verificar se esta reclamação ocorreu antes ou após a implantação do projeto de

atendimento de excelência no “Banco Gama” em 2009, e do novo modelo de relacionamento disponibilizado a partir de 19/07/2010. A tabela 19 detalha os dados obtidos nos 213 questionários aplicados.

**Tabela 19 - Reclamações formais sobre atendimento comercial feitas pelos clientes.**

| <b>PERFIL DO CLIENTE</b>             | <b>FREQ.</b> | <b>Anos atrás</b> | <b>2009</b> | <b>Este ano</b> | <b>A 2 meses</b> |
|--------------------------------------|--------------|-------------------|-------------|-----------------|------------------|
| Masculino                            | 2            | 2                 | 0           | 0               | 0                |
| Feminino                             | 4            | 2                 | 2           | 0               | 0                |
| Até 20 anos                          | 0            | 0                 | 0           | 0               | 0                |
| Entre 21 e 35 anos                   | 1            | 1                 | 0           | 0               | 0                |
| Entre 36 e 45 anos                   | 2            | 1                 | 1           | 0               | 0                |
| Entre 46 e 55 anos                   | 2            | 1                 | 1           | 0               | 0                |
| Acima de 56 anos                     | 1            | 1                 | 0           | 0               | 0                |
| Até um salário mínimo (R\$510,00)    | 0            | 0                 | 0           | 0               | 0                |
| Acima de R\$510,00 até R\$1.000,00   | 1            | 1                 | 0           | 0               | 0                |
| Entre R\$1.001,00 e R\$2.000,00      | 0            | 0                 | 0           | 0               | 0                |
| Entre R\$2.001,00 e R\$4.000,00      | 0            | 0                 | 0           | 0               | 0                |
| Entre R\$4.001,00 e R\$6.000,00      | 2            | 1                 | 1           | 0               | 0                |
| Acima de R\$6.001,00                 | 3            | 2                 | 1           | 0               | 0                |
| Ensino fundamental                   | 0            | 0                 | 0           | 0               | 0                |
| Ensino médio                         | 2            | 2                 | 0           | 0               | 0                |
| Ensino superior                      | 2            | 2                 | 0           | 0               | 0                |
| Pós-graduação, mestrado ou doutorado | 2            | 0                 | 2           | 0               | 0                |
| <b>SATISFAÇÃO GERAL</b>              | <b>6</b>     | <b>4</b>          | <b>2</b>    | <b>0</b>        | <b>0</b>         |

Elaborado pelo autor (2010)

Após analisar a tabela 19, é possível verificar que apenas 6 pessoas de 213 que participaram da amostra já fizeram uma reclamação formalmente sobre o atendimento do “Banco Gama”, representando somente 2,28%. E, destas pessoas que disseram ter reclamado formalmente, quatro delas disseram que a reclamação foi há anos e outras duas disseram que foi em 2009.

Como a implantação do projeto de atendimento de excelência do “Banco Gama” ocorreu em meados de julho de 2009 na agência de Bagé, e este ano a partir de 19 de julho foi disponibilizado o novo modelo de relacionamento da instituição, mais uma ação implementável do projeto, pode-se dizer que o GAT, ferramenta fundamental nesse projeto, não influenciou nas reclamações que foram expostas na tabela 19. Observa-se que houve pouquíssimas pessoas que já reclamaram formalmente do atendimento, e nenhuma delas recentemente, indicando com isso a

forte tendência de que o projeto possa estar atendendo as expectativas dos clientes, ou ao menos não está ficando abaixo delas, o que geralmente leva ao cliente a fazer reclamações formais.

#### 4.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS COMPARANDO GAT E SATISFAÇÃO DO ATENDIMENTO NEGOCIAL

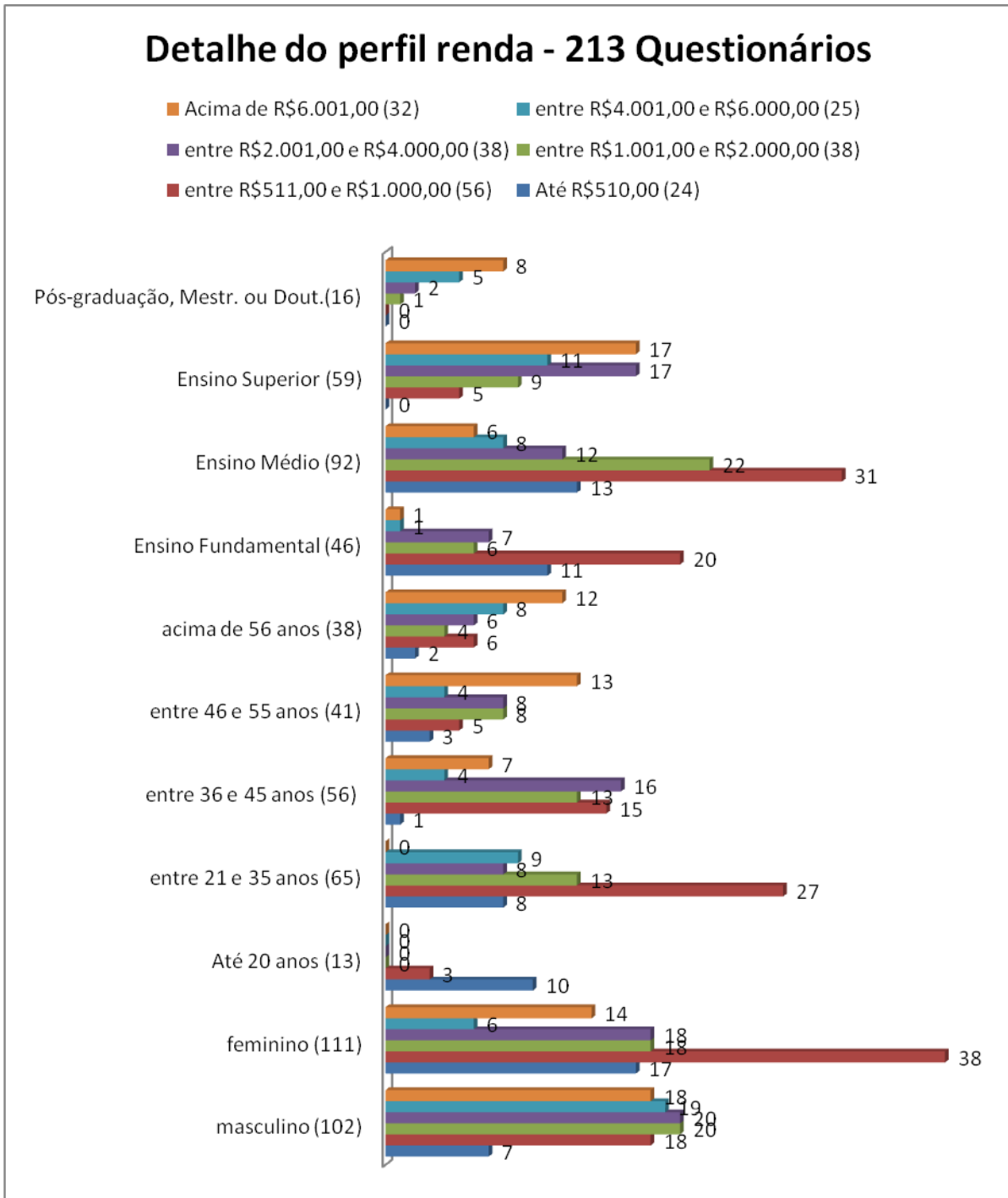
Após analisar todas as questões relacionadas ao GAT e satisfação do atendimento negocial, de forma individualizada e dentro de seus blocos, este tópico faz a relação entre os resultados obtidos nessas duas categorias. Para poder fazer uma análise mais crítica, foram detalhados os perfis renda em função dos demais perfis, chamando a atenção para o perfil escolaridade, pois foram tanto renda como escolaridade os dois que mais influenciaram na satisfação dos clientes em relação a todas perguntas apresentadas no questionário.

O gráfico 5 detalha toda a composição dos perfis renda, relacionando com os demais perfis da amostra, no caso sexo, faixa etária e escolaridade. Na análise foi considerada, o sistema de segmentação da renda, adotado no novo modelo de relacionamento do “Banco Gama”.

Foi utilizado como parâmetro de análise dos perfis renda a seguinte predisposição: baixa renda, renda intermediária e alta renda. A segmentação baixa renda é composta pelos perfis renda até R\$510,00 e renda acima de R\$510,00 até R\$1.000,00, a renda intermediária é composta pelos perfis renda entre R\$1.001,00 e R\$2.000,00 e renda R\$2.001,00 e R\$4.000,00, e a segmentação alta renda é composta pelos perfis renda entre R\$4.001,00 e R\$6.000,00 e renda acima de R\$6.001,00. Será dado destaque às comparações entre os segmentos baixa e alta renda, pois foi nos perfis que compõem estes segmentos que aconteceram as maiores disparidades em quase todas as questões abordadas na amostra. Os demais perfis foram relevantes no estudo, porém menos evidenciados.

O gráfico 5 mostra que a maior escolaridade do segmento baixa renda é composta por ensino médio (55,00%), seguido por Ensino Fundamental (38,75%), ensino superior (6,25%) e nenhuma pessoa com Pós-graduação, mestrado ou doutorado (0%). Este segmento também é composto por 68,75% de mulheres e sua concentração da faixa etária está no perfil idade 21 e 35 anos com 43,75%. Já o segmento alta renda possui sua escolaridade detalhada da seguinte forma:

3,51% possuem ensino fundamental, 24,56% ensino médio, 49,12% ensino superior e 22,81% Pós-graduação, mestrado ou doutorado. Este perfil também é composto por 64,91% de homens e a concentração na faixa etária se dá no perfil acima de 56 anos com 35,09%.



**Gráfico 5 - Detalhamento da composição do perfil renda relacionado aos demais perfis.**

Fonte: Elaborado pelo autor (2010)



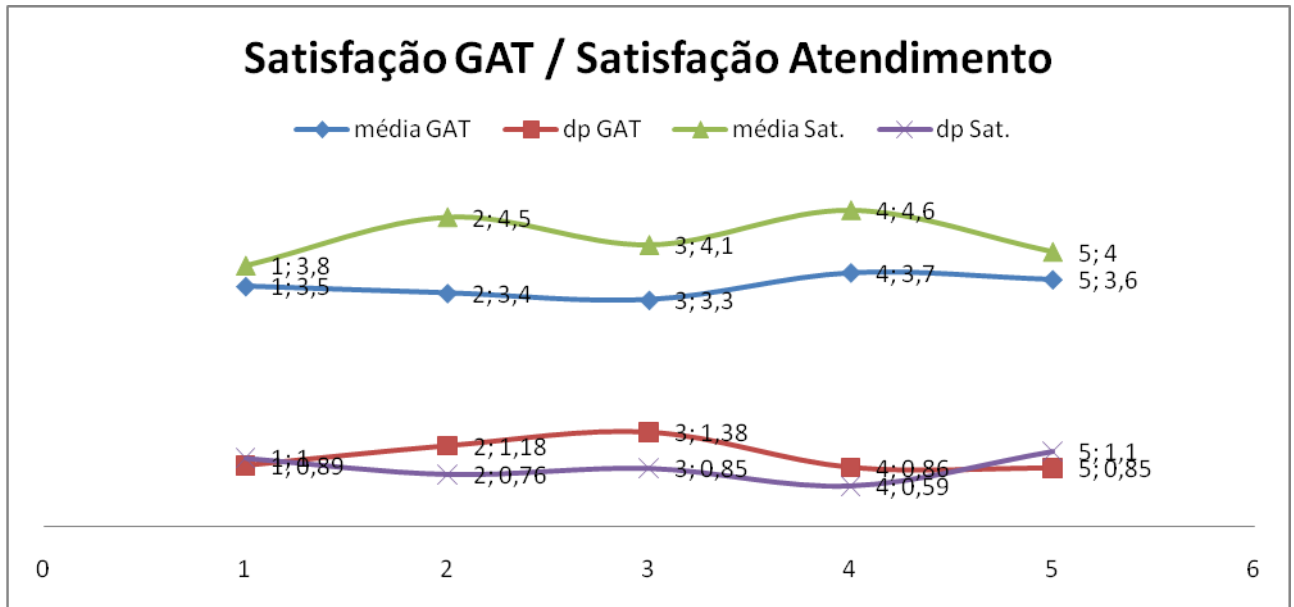
Analisando os dois segmentos, baixa e alta renda, é possível verificar a influência nos demais perfis. O segmento baixa renda influencia os perfis escolaridade ensino fundamental e boa parte do ensino médio. Já o segmento alta renda influencia os perfis escolaridade ensino superior e pós-graduação, mestrado ou doutorado. Esses dois segmentos refletem as extremidades do estudo. Cabe destacar que, quando perguntado acerca da preferência sobre preço ou atendimento (questão 13) na hora de escolher um produto ou serviço bancário, o segmento baixa renda optou por preço (63,75%) e o segmento alta renda por atendimento (71,93%).

Essa segmentação adotada pelo “Banco Gama” não é exposta diretamente para o cliente. O que o cliente sabe é que quando entra na agência de Bagé do “Banco Gama” ele tira uma senha no GAT, e esta senha o direciona para ser atendido em uma mesa ou um local, que para alguns indica o gerente de contas e para outros somente o andar. Para o cliente quem faz essa segmentação é o GAT. Muitas vezes os clientes questionam o porquê está sendo atendido em tal local, e não em outro, e nesse caso é esclarecido sobre a segmentação da instituição.

Após a análise individual da satisfação do GAT e satisfação do atendimento negocial, quando analisados os dados de maneira global, no caso os 213 questionários juntos, o GAT obteve a média 3,5 com desvio padrão de 1,10. Já a Satisfação no atendimento obteve média 4,2 e desvio padrão 0,94. Se analisarmos de forma geral esses dois blocos (GAT e satisfação do atendimento) pode-se dizer que os clientes tendem a estar “nem satisfeitos nem insatisfeitos” em relação ao GAT, e tendem a estar “Satisfeitos” em relação ao atendimento. Porém, quando analisamos os blocos individualizados por perfis, é possível observar que em ambas existem perfis que tendem a estar Satisfeitos e também “nem satisfeitos nem insatisfeitos”. Geralmente essas extremidades ocorrem nos segmentos baixa e alta renda como já foi citado.

Foi possível observar que a ferramenta GAT ainda está em fase de adaptação com os clientes da agência Bagé do “Banco Gama”. A questão 2 sobre o GAT demonstra isso, pois perguntava ao cliente: “Ao ver sua senha, o andar (pisos), o número das mesas onde você será chamado, e em alguns casos o nome de seu gerente de relacionamento, você está?” Referindo-se ao sistema de direcionamento e facilidade de localizar-se dentro da agência. A média geral obtida foi 3,4 (nem satisfeito nem insatisfeito), mas o perfil renda acima de R\$510,00 até R\$1.000,00 obteve média 2,8 (insatisfeito). A insatisfação desse perfil não se deve ao sistema de localização e redirecionamento dentro da agência, e sim ao fato de que esses clientes serão atendidos em um local de que não gostam, e não possuem um atendimento diferenciado semelhante ao oferecido ao

público do segmento alta renda, que é atendido em outro local com menos clientes, por isso a insatisfação.



**Gráfico 6: Comparação da satisfação do GAT com satisfação do atendimento, analisado por questão.**

Fonte: Elaborado pelo autor (2010)

Foi possível observar que a satisfação no atendimento apresentou médias de grau de satisfação superiores às médias da ferramenta GAT. Também é possível verificar que mesmo se os clientes estivessem muito satisfeitos com a ferramenta, e o atendimento não atingisse suas expectativas, eles sairiam insatisfeitos. Entretanto, pode-se dizer que o GAT interfere no grau de satisfação geral dos clientes atendidos na agência de Bagé do “Banco Gama”, afinal ele está relacionado ao atendimento, como a acessibilidade, já dito por autores que é um dos fatores que influenciam na satisfação dos clientes. O GAT tende a influenciar ao menos um dos conceitos essenciais de satisfação do cliente definidas por Boulding et al (apud ROSSI e SLONGO, 1998 p. 105): “a satisfação do cliente possui dois conceitos essenciais: satisfação específica em uma transação e satisfação acumulada”.

Embora o GAT tenha obtido média geral 3,5, o que significaria que os clientes não estão nem satisfeitos ou insatisfeitos com a ferramenta, é possível observar a interferência do GAT de forma satisfatória na satisfação dos clientes em alguns perfis, principalmente nos de alta renda e alta escolaridade. É possível observar que mesmo onde alguns perfis tenham demonstrado estar

insatisfeitos (baixa renda), no caso tempo de espera, por exemplo, outros perfis demonstraram estar satisfeitos (alta renda).

O GAT demonstrou surpresa na questão sobre o acesso ao atendimento, muito importante no estudo. A questão cinco do questionário foi elaborada, devido à necessidade demonstrada pelos clientes, durante a pesquisa exploratória, de se ter um indicador que medisse esse assunto, que acabou superando as expectativas esperadas. Todos os clientes reclamaram, durante a pesquisa exploratória, de ter que tirar senha antes de entrar no banco, numa fila única, independente de onde seria atendido. Esperava-se ao menos algumas médias abaixo de 3 na fase quantitativa desta questão, porém isto não aconteceu em nenhum perfil, e ainda nos perfis altas rendas a média chegou a 3,9, e no perfil escolaridade Pós-graduação, mestrado ou doutorado a média ultrapassou a casa de grau 4, obtendo média de 4,1, indicando satisfação sobre o acesso ao atendimento.

Pode-se dizer que a agência de Bagé do “Banco Gama” está prestando um bom atendimento a seus clientes no ambiente negocial, as médias obtidas em todos os perfis sobre a satisfação do cliente foram muito atrativas, pois não ocorreu em nenhum perfil da amostra um média do grau de satisfação abaixo da casa de grau 3, e ainda, em muitos perfis foi obtida média acima de 4, o que significa “satisfeito”. Com relação ao GAT, pode-se dizer que ainda está em fase de adaptação, que de maneira geral ainda tem bastante que evoluir, ou difundir as suas funções aos seus clientes. Entretanto, de maneira segmentada, a ferramenta pode trazer bônus e ônus em relação à satisfação do atendimento. Se o objetivo do “Banco Gama” é personalizar o atendimento dos clientes altas rendas, atraindo-os com atendimento diferenciado, o GAT está auxiliando diretamente na satisfação do cliente, está colhendo seu bônus, entretanto não está conseguindo satisfazer da mesma forma, em alguns tópicos, alguns perfis da amostra, principalmente os do segmento baixa renda, gerando seu ônus.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como foco principal a pesquisa de satisfação, buscando medir o grau de satisfação dos clientes em relação ao atendimento negocial (atendimento feito dentro da agência, nas mesas) da agência de Bagé do “Banco Gama”, e a satisfação com a ferramenta GAT (gerenciador de atendimento). Esta ferramenta que tem como principal função auxiliar o processo de atendimento dentro do ambiente negocial da agência.

Para embasar a pesquisa, buscou-se na teoria autores, professores, estudiosos, entre outros pesquisadores renomados, que abordassem assuntos como serviços (Kotler), marketing de serviços (Churchil Jr. e Peter), encontro de serviços (Fitzsimmons e Fitzsimmons), serviços bancários (Gianesi e Correa), satisfação do cliente (Barros, Rossi e Slongo), satisfação do cliente bancário (Reis) e qualidade do atendimento (Gerson), além de fazer uma contextualização da empresa onde foi aplicada a pesquisa e comentando sobre o projeto de atendimento de excelência da instituição, um dos motivos que incentivou o presente estudo. Para desenvolvimento do estudo foi utilizado o método *Survey*, onde foram coletados dados sobre os clientes, satisfação do GAT e satisfação do atendimento, através de questionários aplicados na agência de Bagé do “Banco Gama”, com o intuito de obter dados estatísticos, preservando sempre a identidade do cliente, a fim de permitir que ele, cliente, expressasse mais livremente o que realmente sentia em relação a cada questão, transmitindo maior credibilidade na respostas e, conseqüentemente, nas análises feitas.

O objetivo principal do trabalho foi verificar se o GAT influencia na satisfação dos clientes atendidos no ambiente negocial da agência de Bagé do “Banco Gama”. Para fazer esta verificação foi aplicado um questionário com cinco questões relacionadas diretamente ao GAT e outras dez questões relacionadas à satisfação do atendimento. Buscou-se mensurar o grau de satisfação dos clientes em relação ao GAT e em relação ao atendimento negocial, fazendo uma relação entre os resultados encontrados. Os objetivos foram alcançados, pois foi possível verificar que o GAT influencia na satisfação do atendimento dos clientes da agência de Bagé. Entretanto, em alguns perfis, a influência foi mais satisfatória do que em outros, sendo observado através dos dados estatísticos apresentados pelos softwares Excel<sup>®</sup> e SPSS<sup>®</sup>, em que as extremidades da

pesquisa ficaram nos segmentos baixa e alta renda, quando se pode dizer que a tendência é de que os clientes com renda mais alta possam estar mais satisfeitos que os clientes de renda mais baixa.

Se o objetivo do projeto de atendimento de excelência é satisfazer os clientes do segmento alta renda, pode-se dizer que o GAT está auxiliando no projeto, pois este perfil apresentou grau de satisfação em relação à ferramenta. Porém, se o projeto de atendimento de excelência é satisfazer de maneira igual todos os clientes da agência de Bagé, o GAT deve ser aperfeiçoado, pois o grau de satisfação do segmento baixa renda ficou aquém do segmento alta renda. Claro que não necessita de mudanças drásticas, afinal as médias apresentadas não demonstraram grau de insatisfação com a ferramenta, e sim um grau de indiferença, pois segundo as respostas os clientes não estão nem satisfeitos ou insatisfeitos com o GAT.

Pode-se dizer que o cliente da agência de Bagé do “Banco Gama” está satisfeito com o atendimento negocial recebido. As médias do grau de satisfação do atendimento ficaram basicamente na casa de grau 4, o que significa cliente satisfeito, sendo que nos perfis de renda e escolaridade mais altas, os resultados superaram os de perfis com renda e escolaridade mais baixas. Os objetivos específicos também foram atendidos. Um desses objetivos, cuja função era verificar se os clientes da agência de Bagé estavam satisfeitos com a eficiência do atendimento negocial, pode ser mensurado através da análise da tabela 14. Os dados analisados indicam que os clientes tendem a estar satisfeitos com relação à eficiência do atendimento.

Outro objetivo específico que também pôde ser atendido, foi saber se os clientes que utilizam o atendimento negocial da agência de Bagé do “Banco Gama” também costumam utilizar canais alternativos de atendimento, como TAA, Central telefônica (0800) e internet, e saber qual a satisfação em relação a esses canais alternativos comparando com a satisfação do atendimento negocial. A análise da tabela 18 indicou que nem todas as pessoas que utilizam o atendimento negocial utilizam canais alternativos de atendimento, cerca de 74,65% utilizam esses canais. Os dados demonstraram que as pessoas que utilizam os canais alternativos de atendimento estão satisfeitos com eles, porém a satisfação com o atendimento negocial é um pouco maior. A média do grau de satisfação geral, comparando os dois atendimentos, foi superior no atendimento negocial, obtendo média 4,2 contra 4,0 dos canais alternativos.

Por fim, o último objetivo específico também pôde ser atendido. A pesquisa permitiu identificar que não é muito comum fazer reclamações formais sobre atendimento. E das seis (2,82%) pessoas que disseram já ter feito alguma reclamação formal, de um total de 213,

afirmaram que isto aconteceu há anos, ou em 2009. Com isso pode-se dizer que, após a implementação do novo modelo de relacionamento do “Banco Gama”, a partir de 19/07/2010, que utiliza o GAT como ferramenta principal para difundir a segmentação da instituição, tende a auxiliar na redução das reclamações formais sobre o atendimento.

Um dos pontos de interesse da pesquisa foi de contribuir com a base teórica, pois tem sido algo muito estudado por autores e empresas que buscam conquistar seu diferencial competitivo em cima do atendimento de excelência, tendo em vista o acirramento cada vez maior da concorrência e a padronização dos produtos e preços oferecidos no mercado, principalmente o mercado bancário. Outro fator importante que motivou a execução do referido trabalho, foi o de contribuir com o “Banco Gama”, auxiliando na identificação de fatores, tanto positivos quanto negativos em relação à satisfação do atendimento, a fim de dar continuidade e aperfeiçoar o projeto de atendimento de excelência disponibilizado na agência de Bagé, servindo de exemplo para outras agências da instituição.

Sabe-se que a fidelização de um cliente, se dá em função de atender ou superar suas expectativas. Um atendimento com qualidade, ou a busca contínua de um atendimento primando para a excelência, não quer dizer que o cliente sairá satisfeito, mas certamente contribuirá na hora do cliente fazer esta avaliação. Os dados apresentados no presente estudo indicam que a agência de Bagé do Banco Gama está satisfazendo, de maneira geral, seus clientes no atendimento, e a ferramenta GAT, também está satisfazendo em alguns perfis da amostra, porém em escalas menores.

O presente estudo, auxiliado de seu referencial teórico, demonstra que o “Banco Gama” está no caminho certo, utilizando o atendimento de excelência com um diferencial competitivo para a instituição. Pode-se observar, através dos dados, que a agência de Bagé tende a satisfazer seus clientes em relação ao atendimento. Porém, sugere-se ao “Banco Gama” que atente para o público de menor renda, pois trata-se de quantidade expressiva de clientes, e eles não apresentaram o mesmo grau de satisfação do público de alta renda. Segundo Gerson (1994, p. 11), um bom atendimento levará o cliente a comentar ou recomendar os serviços da empresas a outras pessoas. “Clientes felizes, ou que tiveram suas queixas resolvidas, contarão a três ou quatro pessoas sua experiência positiva”, porém “um cliente insatisfeito é capaz de contaminar negativamente até dez pessoas”. Além disso, o custo para atrair novos clientes chega a ser cinco

ou seis vezes maior do que manter um cliente existente, mas lealdade destes clientes pode ter valor dez vezes maior do o custo de uma única aquisição (Gerson, 1994, p.11).

As limitações do trabalho se deram em função da dificuldade da aplicação dos questionários, tendo em vista que o público alvo da pesquisa eram clientes que costumam utilizar o atendimento negocial, não sendo considerado o atendimento nos caixas, e a dificuldade de se chegar a um cálculo formal da população, e conseqüentemente da amostra.

Para chegar à população de 4.031 clientes que utilizam o atendimento negocial em média por mês na agência de Bagé, foi calculada a média dos atendimentos feitos no ambiente negocial nos meses de julho, agosto e setembro de 2010 (dados disponibilizados pelo “Banco Gama”). De posse da população alvo, foi calculada a amostra ideal, no caso 364 questionários, seguindo o modelo de Barbetta (2008). Como o “Banco Gama” não disponibiliza quanto desses 4.031 atendimentos foram repetidos, e sabem-se que há clientes que são atendidos várias vezes no mesmo mês, esta população tenderia a diminuir consideravelmente. Não foi possível aplicar os 364 questionários, que corresponderiam à amostra ideal, devido à dificuldade de aplicação dos mesmos, pois a única exigência da administração da agência era não atrapalhar a rotina de trabalho da empresa. Mas como todos os questionários foram aplicados a pessoas diferentes, e a meta era ultrapassar a casa de 200 questionários, o que aconteceu, a possível perda de confiabilidade dos dados coletados, por ser feita uma amostra menor que a ideal, foram amenizadas.

Outra limitação são as recentes mudanças no novo modelo de relacionamento da instituição e a nova utilização do GAT, que visa a contribuir com o projeto de atendimento de excelência do “Banco Gama”. Por se tratar de algo novo, muitos clientes ainda não conhecem bem suas utilidades e seus objetivos, onde a tabela 7 pode demonstrar um pouco isso.

Como sugestão na busca de melhorar a satisfação dos clientes atendidos no ambiente negocial do “Banco Gama”, a fim de tornar-se referência em excelência no atendimento, sugere-se fazer uma pesquisa de campo que venha a abordar os pontos que mais desagradam aos clientes nesse tipo de atendimento. Através dessa futura pesquisa, poderão ser coletados dados que possam auxiliar na implantação de novas medidas, que possam a vir agregar valor ao cliente, em relação ao atendimento do “Banco Gama”, visando sempre superar suas expectativas, buscando encantá-los.

## REFERÊNCIAS

“BANCO GAMA”. **Atendimento de Excelência**. 2009. Acessado em 28/06/2010. Acesso Restrito.

“BANCO GAMA”. **Atendimento de Excelência**. 2010. Agência de notícias. Acessado em 09/07/2010. Acesso restrito.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. 7. Ed. Florianópolis: UFSC, 2008.

BARROS, Claudius D’artagnan C. **Excelência em serviços: uma questão de sobrevivência no mercado**. 2 Ed. Rio de Janeiro: Qualimark, 1999.

BARROS, Claudius D’artagnan C. de.. **Atendimento de Excelência**. “Banco Gama”, 2006. Acessado em 28/06/2010. Acesso Restrito.

CHURCHIL Jr. Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: Criando Valor para os clientes**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos. **Marketing de Serviço Financeiro**. 1.Ed. São Paulo: Cobra, 2000.

DANTAS, Edmundo B. **Gestão da informação sobre a satisfação de clientes e orientação para o mercado**. UnB, 2007. Dissertação (Tese Doutorado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE), Universidade de Brasília, 2007.

DAVIS, Mark M.; CHASE, Richard B.; AQUILANO, Nicholas J. **Fundamentos da Administração da Produção**. 3 Ed . São Paulo: Bookman, 2001.



DIRETORIA DE LOGÍSTICA (DILOG) DO “BANCO GAMA”. **Apresentação Atendimento de Excelência**. Brasília, 2009. Acessado 12/12/2009. Acesso restrito.

FGV-EAESP , Professores do Departamento de Mercadologia e Convidados. **Gestão de Marketing**. 1. Ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de Serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 4 Ed. São Paulo: Bookman, 2001.

GERSON, Richad F. **A excelência no atendimento a clientes: mantendo seus clientes por toda a vida**. 1 Ed. Rio de Janeiro: Qualimark, 1994.

GIANESI, Irineu G.N.; CORREA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. 1 Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

GRIMALDI, R.; MANCUSO, J H. **Fazendo um cliente feliz**. Projeto qualidade total, da Folha de São Paulo e Sebrae, 1994. Disponível em:

<http://www.pointservices.hpg.ig.com.br/clientefeliz.htm>. Acessado em: 18/08/2010.

HAIR, Joseph F. Jr.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de método de pesquisa em administração**. 1 Ed. São Paulo: Bookman, 2005.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Estimativas Populacionais. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>. Acessado em 08/01/2010.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10. Ed. São Paulo: Pearson, 2000.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 4 Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PORTALUPPI, J.; HEINZMANN, L. M.; TAGLIAPIETRA, O. M.; BORILLI, S. P. **Análise do atendimento e satisfação dos clientes:** Estudo de caso de uma empresa de insumos agrícolas. *Rev. Ciên. Empresariais da UNIPAR, Umuarama, v.7, n.1, jan./jun, 2006, p. 75-91.*

REIS, Luis Filipe Sousa Dias. **Gestão da excelência na atividade bancária.** 1 Ed. Rio de Janeiro: Qualimark, 1998.

REVISTA DO “BANCO GAMA”. Ano 11, nº 61. Abril 2010. Acesso restrito.

ROSSI, Carlos Alberto Vargas; SLONGO, Luiz Antônio. **Pesquisa de satisfação de clientes: o Estado-da-arte e Proposição de um método brasileiro.** *RAC, v. 2, nº 1, Jan./Abr. 1998. p. 101-125.*

SOUZA NETO, A. F.; FONSECA, F. R. B.; OLIVEIRA, P. A. S. **Dimensões do relacionamento e variáveis demográficas: uma investigação com base nas opiniões dos clientes de um grande banco brasileiro** In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., .. Brasília. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

TOPANOTTI, Lucione V. **A qualidade dos serviços prestados às empresas do pilar varejo em uma agência do Banco do Brasil.** UFRGS, 2007. Dissertação (Pós-graduação em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2007.

UNIVERSIDADE CORPORATIVA DO “BANCO GAMA”. **Conhecendo o cliente do mercado varejo:** Caderno de texto. Brasília: abril 2007. Acessado em 20/08/2010. Acesso Restrito.

ZACHARIAS, Maria L. Barcellos; FIGUEIREDO, Kleber F.; ALMEIDA, Victor M. Cunha. **Determinantes da satisfação dos clientes com serviços bancários.** *RAE-eletrônica, v. 7, n. 2, Art. 18, jul./dez. 2008.*

**ANEXO A – ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO PARA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE.**

- O que você acha do “Sistema” de senhas e direcionamento ao atendimento do BG Bagé (GAT)?
- O que você leva em consideração para um bom atendimento? Por quê?
- Quando você sai satisfeito do “Banco Gama” agência de Bagé após um atendimento? Por quê?
- O que é mais importante para você, o Produto/Serviço ou o atendimento? Por quê?
- Quando você escolheu o “BG”, você levou em consideração Preço, Marca, ou Atendimento? O que tem peso maior pra você? Por quê?.
- O que mais te deixa frustrado no atendimento do “BG” em Bagé? Por quê?
- Qual a sua avaliação do sistema de espera do “BG”, como acomodações (cadeiras), terminal de chamada, tempo de espera?
- O que você acha do atendimento pelo telefone da agência Bagé? Você já utilizou o novo sistema de recados da agência? O que achou?
- Você conhece, já utilizou os canais alternativos de atendimento do “BG”, como internet, TAA, “CABG” (0800)? Qual costuma usar?
- Qual o atendimento da agência do “BG” Bagé você utiliza com mais frequência? Caixa ou negocial? Com que frequência?
- Você conhece o “BG” atende? Alguma vez já utilizou o sistema para solicitar alguma informação, fazer um elogio ou reclamação?

## ANEXO B – QUESTIONÁRIO

Caro Cliente,

Esta pesquisa está sendo realizada para fins acadêmicos, com o objetivo de medir o grau de satisfação de você cliente, em relação ao atendimento do “Banco Gama” e algumas ações implementadas pelo Banco. Para isso não será considerado a sua classificação de cliente Pessoa Física (PF) ou Pessoa Jurídica (PJ), basta ser uma pessoa que costuma ser atendido no ambiente negocial do banco (mesas). Também não será analisado o atendimento nos caixas tradicionais (prioritário ou comum). **NÃO É NECESSÁRIO SE IDENTIFICAR** para responder essa pesquisa, pois será preservado o seu anonimato. Solicitamos que sejam respondidas as perguntas da maneira mais sincera possível, para que a pesquisa possa trabalhar com dados mais próximos da realidade encontrada.

A escala de medição utilizada na pesquisa vai do número 1 ao 5 conforme o exemplo: Quando você marcar o número 1 significa que você está muito insatisfeito, o número 2 insatisfeito, o número 3 nem satisfeito ou insatisfeito, o número 4 satisfeito e o número 5 você encontra-se muito satisfeito. Quando existir o número zero você se manifestou indiferente.

**IMPORTANTE:** marque apenas uma resposta por pergunta.

Agradecemos a sua colaboração!

### **PERFIL DO CLIENTE:**

**Sexo:** ( ) Masculino ( ) Feminino

#### **Qual a sua faixa etária?**

- ( ) Até 20 anos ( ) entre 21 e 35 anos ( ) entre 36 e 45 anos  
( ) entre 46 e 55 anos ( ) acima de 56 anos

#### **Qual sua renda mensal?**

- ( ) até 1 salário mínimo (R\$ 510,00) ( ) acima de 1 salário mínimo até R\$ 1.000,00  
( ) entre R\$ 1.001,00 e R\$2.000,00 ( ) entre R\$ 2.001,00 e R\$ 4.000,00  
( ) entre R\$ 4.001,000 e R\$ 6.000,00 ( ) acima de R\$ 6.000,00

**Qual seu maior grau de instrução concluído (Escolaridade)?**

- ( ) Ensino Fundamental – antigo 1º Grau    ( ) Ensino Médio – antigo 2º Grau  
 ( ) Ensino Superior    ( ) Pós-graduação, Mestrado ou Doutorado

**GAT – Gerenciador de atendimento (sistemas de senhas e chamadas do Banco)**

**1) Em relação ao sistema de senhas para o atendimento do “Banco Gama” você está?**

Muito Insatisfeito ( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 ) Muito Satisfeito

**2) Ao ver na sua senha, o andar (pisos), o número das mesas onde você será chamado, e em alguns casos o nome de seu gerente de relacionamento, você está?**

Muito Insatisfeito ( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 ) Muito Satisfeito

**3) Em relação ao tempo de espera do atendimento, você está?**

Muito Insatisfeito ( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 ) Muito Satisfeito

**4) Você conhece o sistema de Recados telefônicos do “BG”? ( ) Sim ( ) Não**

**Se você marcou sim, em relação a esse sistema você está?**

Muito Insatisfeito ( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 ) Muito Satisfeito

**5) Em relação ao acesso ao atendimento do “Banco Gama”, você está?**

Muito Insatisfeito ( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 ) Muito Satisfeito

**Satisfação do Atendimento**

**6) Em relação a agilidade no atendimento, você está?**

Muito Insatisfeito ( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 ) Muito Satisfeito

**7) Quando você é atendido por seu gerente de relacionamento, você ?**

Não gosto muito ( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 ) Gosto muito, ( 0 ) Tanto faz

**8) Em relação as suas solicitações no atendimento, você está?**

Muito Insatisfeito ( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 ) Muito Satisfeito

**9) Em relação ao tratamento recebido no atendimento (educação, cordialidade, respeito, atenção), você está?**

Muito Insatisfeito ( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 ) Muito Satisfeito

**10) Em relação a qualificação dos atendentes, você está?**

Muito Insatisfeito ( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 ) Muito Satisfeito

**11) Em relação a importância do atendimento na hora de você escolher comprar um produto ou serviço bancário, você considera?**

Nada importante ( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 ) Muito Importante

**12) Em relação a importância do preço na hora de você escolher comprar um produto ou serviço bancário, você considera?**

Nada importante ( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 ) Muito Importante

**13) O que tem mais relevância para você na hora de escolher comprar um produto ou serviço bancário?**

( ) Preço ( ) Atendimento

**14) Você utiliza canais de atendimento alternativos, como Terminais de Auto-Atendimento (TAA), Central de Atendimento Telefônico (0800) e Internet?**

( ) Sim ( ) Não

**Se você respondeu sim, em relação a esses canais, você está?**

Muito Insatisfeito ( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 ) Muito Satisfeito

**15) Você já reclamou alguma vez do atendimento do “BG” formalmente?**

( ) Sim ( ) Não

**Se você respondeu sim, quando foi?**

( ) Há anos atrás ( ) Ano passado – 2009 ( ) Esse Ano – 2010

( ) Nos últimos 2 meses

**MUITO OBRIGADO POR SUA PARTICIPAÇÃO!**