

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL - UFRGS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Christian Lehen

LEVANTAMENTO DOS ATRIBUTOS VALORIZADOS PELOS
CLIENTES DA AGÊNCIA LAGES-SC

PORTO ALEGRE

2007

Christian Lehen

**LEVANTAMENTO DOS ATRIBUTOS VALORIZADOS PELOS
CLIENTES DA AGÊNCIA LAGES-SC**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração.

Orientador: Professor Luiz Carlos Ritter Lund

Tutora: Professora Mellina Terres

PORTO ALEGRE

2007

Cristian Lehen

**LEVANTAMENTO DOS ATRIBUTOS VALORIZADOS PELOS
CLIENTES DA AGÊNCIA LAGES-SC**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração.

Conceito final:

Aprovado em dede.....

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. – Instituição

Prof. Dr. – Instituição

Prof. Dr. – Instituição

Orientador – Prof. Luiz Carlos Ritter Lund – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Tutora – Prof. Mellina Terres – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

RESUMO

Com o acirramento da concorrência entre os maiores bancos do Brasil, faz-se necessário descobrir quais são os critérios que realmente fazem com que os consumidores de produtos bancários repitam sua compra e sintam-se satisfeitos. A realização da pesquisa se desenvolveu em três etapas, a saber: revisão bibliográfica para embasar a pesquisa e estabelecer o conhecimento sobre o assunto, entrevistas com questionário padrão com a finalidade de quantificar a partir das repostas dos consumidores quais são os critérios que estes mais valorizam no atendimento de um banco para definir a qualidade do serviço prestado, através de pesquisa quantitativa do tipo *survey* desenvolvida posteriormente utilizando-se, principalmente, escalas do tipo *Likert*. Entre os resultados, alguns indicam que os consumidores vêem a velocidade de atendimento, a confiança na instituição, e o comprometimento do atendente como sendo muito importantes para a manutenção destes clientes dentro da instituição. Ao final do trabalho são apresentadas discussões sobre os resultados alcançados e também suas limitações e sugestões para a realização de trabalhos futuros.

Palavras-chave: Prestação de Serviços, Consumo, Satisfação, Critérios Valorizados.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 -	Participação dos Serviços no PIB - Brasil e EUA.....	11
Quadro 1 -	Classificação dos Critérios Competitivos.....	15
Quadro 2 -	Critérios de Qualidade dos Serviços.....	19
Quadro 3 -	Pesquisa de Satisfação dos Clientes.....	24
Quadro 4 -	Identificação dos Clientes com a Empresa.....	25
Gráfico 1 -	Importância da Velocidade de Atendimento.....	25
Tabela 1 -	Escala Likert de Satisfação dos clientes ao atendimento do BB em relação à concorrência.....	26
Gráfico 2 -	Frequência na Utilização do Site.....	27
Gráfico 3 -	Frequência na Utilização do Atendimento Presencial.....	27
Gráfico 4 -	Frequência na Utilização do Caixa Automático.....	28
Gráfico 5 -	Satisfação com Atendimento Presencial.....	28
Gráfico 6 -	Satisfação com Agilidade do Atendimento Presencial.....	29
Gráfico 7 -	Satisfação com Produtos Bancários.....	29
Gráfico 8 -	Importância do Conhecimento no Atendimento.....	30
Gráfico 9 -	Importância do Uso de Tecnologia no Atendimento.....	30
Gráfico 10 -	Importância da Apresentação no Atendimento.....	31
Gráfico 11 -	Importância do Uso de Cortesia no Atendimento.....	31
Gráfico 12 -	Importância da Localização Geográfica da Agência Bancária.....	32
Gráfico 13 -	Importância da Taxa de Juros.....	32
Gráfico 14 -	Importância do Comprometimento com o Cliente.....	33
Gráfico 15 -	Importância da Confiança dos Produtos Bancários.....	33

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	6
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	6
1.2	JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO.....	7
1.3	QUESTÃO DE PESQUISA.....	8
1.4	OBJETIVOS.....	8
1.4.1	Objetivo Principal.....	8
1.4.2	Objetivos Específicos.....	8
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	9
2.1	CENÁRIO ECONÔMICO E O SETOR BANCÁRIO.....	9
2.1.1	O Mercado de Créditos e as Pessoas Jurídicas.....	10
2.1.2	Setor de Serviços.....	10
2.1.3	Marketing de Relacionamento.....	12
2.1.4	Satisfação de Clientes.....	15
3	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	22
3.1	DESENHO DA PESQUISA.....	22
3.2	ETAPA EXPLORATÓRIA.....	22
3.2.1	Caracterização da Agência Lages.....	22
3.3	ETAPA QUANTITATIVA.....	23
3.3.1	Procedimentos da Amostragem e Coleta de Dados.....	23
3.3.2	Instrumento de Coleta de Dados.....	24
3.3.3	Coleta e Preparação dos Dados.....	24
3.3.3.1	Questionários Respondidos.....	24
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	25
5	CONCLUSÃO.....	34
5.1	LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....	35
	REFERÊNCIAS.....	36
	ANEXO A – PESQUISA DE SATISFAÇÃO.....	37
	ANEXO B – DADOS SECUNDÁRIOS COLETADOS.....	40

1 INTRODUÇÃO

Na última década, com as mudanças no panorama econômico brasileiro e mundial, especialmente relativas aos avanços nas telecomunicações, logística de distribuição e Tecnologias da Informação (TI's) os produtos e serviços produzidos pelas empresas equiparam-se muito em termos de qualidade. A concorrência está mais acirrada e as empresas são obrigadas a pensar em novas estratégias para reterem seus clientes. As organizações precisam se tornar mais ágeis, enxutas e competitivas para sobreviverem num mercado de elevada concorrência. O ambiente organizacional é hoje caracterizado pela ocorrência de mudanças rápidas e descontínuas no macro ambiente das empresas. A criação de vantagens competitivas não traz resultados satisfatórios, se não puderem ser devidamente comunicadas e sentidas pelo mercado.

Os consumidores são diferentes e cada vez mais, procuram produtos ou serviços que melhor se adaptem às suas necessidades e desejos individuais. Razões diversas podem fazer dois consumidores terem preferência pelo mesmo produto ou serviço. Perceber a homogeneidade das preferências facilita a atuação da empresa, o entendimento e a conquista do cliente.

Para o setor de serviços, a realidade de uma competição acirrada é cada vez mais marcante, em particular no mercado bancário, em que as pessoas físicas e as empresas compõem o universo de clientes e cada um dos clientes possui diversas necessidades, que chegam aos bancos em forma de solicitação de crédito, de abertura de conta corrente, de aplicações financeiras, seguros e outras, demandando uma ou mais respostas específicas que são ofertadas na forma de produtos e serviços bancários. (JORNADA DE CRÉDITO MPE, 2006).

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Lêem-se diariamente nos jornais que o mercado bancário no Brasil vem aperfeiçoando-se bastante nos últimos anos, muitas vezes lançando produtos e serviços inovadores, até para padrões internacionais.

Nos últimos anos, percebemos uma acirrada competição entre os grandes *players* deste mercado, os chamados grandes bancos múltiplos, com movimentos de expansão de suas bases de clientes, expansão do crédito e movimentos de fusões e incorporações entre as instituições

privadas, concentrando ainda mais o setor. Porém, o que parece mais evidente para quem é cliente destas instituições é que seus produtos e serviços tornaram-se *commodities*. Dentro deste contexto, os bancos tentam cada vez mais criar empecilhos de saída ao seu cliente utilizando-se de diversas ferramentas, sem perceber que isto gera ao mesmo, um sentimento de insatisfação com o setor e com a instituição que o atende. Ao invés de criar barreiras de saídas, poderiam reforçar a entrada, ou seja, tentar descobrir o que realmente atrai o cliente e o faz preferir um banco em detrimento dos outros.

Segundo KOTLER (1998, p. 397) as empresas podem avaliar quanto perdem de lucro quando os clientes retiram-se desnecessariamente, multiplicando quanto geram de receita atualmente pelo tempo de sua vida, caso ele seja um cliente vitalício ou fiel.

A pretensão desta pesquisa é identificar, dentro de uma carteira de atendimento de pessoa jurídica com 100 clientes, da agência de Lages, Santa Catarina, quais são os atributos valorizados pelos clientes que justificam a manutenção do banco como principal instituição financeira do cliente, conforme SLACK (1993, *apud* GIANESI; CORRÊA, 1994) propõe, a saber: identificar os critérios valorizados pelos clientes como “ganhadores de pedidos”, critérios que fazem do banco sua principal instituição; os “critérios qualificadores”, que precisam estar no mínimo na média do mercado ou pouco acima; e, finalmente, os “critérios pouco relevantes”, serviços prestados ou produtos que simplesmente não são considerados pelos clientes como de utilidade. Para KOTLER (1998.), os clientes compram da empresa que lhes oferece maior “valor” em sua oferta agregada, sendo este valor a diferença entre o custo que o cliente terá para adquirir o produto ou serviço (físico, monetário, tempo, dentre outros) e o valor total percebido por este ao adquirir o produto ou serviço.

1.2 IMPORTÂNCIA

Os gerentes de relacionamento desconhecem os fatores, muitas vezes subjetivos, impulsionadores da afinidade à instituição financeira. Desta forma, o presente trabalho pode auxiliar futuros desenvolvimentos de treinamentos e capacitação da força de trabalho, assim como permitir desenvolver estratégias de retenção via CRM (*Customer Relationship Management*) e TI (Tecnologia da Informação).

1.3 QUESTÃO DE PESQUISA

- Quais os atributos valorizados pelos clientes na agência do Banco do Brasil (BB) agência Lages?
- Qual a importância destes atributos para determinar a escolha do consumidor?
- Como meus clientes avaliam os serviços prestados pelo BB?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo Principal

Analisar as percepções dos clientes do Banco do Brasil da agência de Lages quanto ao atendimento.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Investigar os atributos valorizados pelos clientes do Banco do Brasil agência Lages.
- Examinar a relação entre satisfação dos clientes de uma carteira de Pessoa Jurídica (PJ) localizada em Lages e os critérios de qualidade da prestação de serviço;
- Investigar as possíveis melhorias nos atributos levantados pelos clientes do Banco do Brasil, agência Lages.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CENÁRIO ECONÔMICO E O SETOR BANCÁRIO

Em 2006 e 2007, observa-se uma substancial redução das taxas de juros na economia. A taxa de juros básica – Selic – terminou 2006 em seu nível nominal mais baixo: 13,25% a.a. Atualmente encontra-se em 12,00% a.a. Ao mesmo tempo, a inflação medida por preços ao consumidor diminuiu, ficando abaixo do centro da meta. Contribuiu para um menor patamar inflacionário a elevada taxa de juros real da economia, a menor pressão dos preços administrados e a valorização cambial, esta última consequência de contas externas robustas, com superávit em conta corrente e de capital. O cenário de taxas de juros mais baixas significa redução da taxa de captação que, acopladas ao menor nível dos *spreads* bancários, representou uma redução das taxas de empréstimos no setor. Tanto o investimento quanto o consumo aumentam mais que o PIB. Contribuiu para o aumento da demanda interna o alto crescimento do crédito bancário. (BACEN, 2007).

O volume de crédito com recursos livres aumentou 23,6% no ano de 2006. Como resultado, o crédito total do sistema financeiro atingiu, em dezembro, 34,3% do PIB, vindo de um patamar de 31,2% em dezembro de 2005. Para a pessoa física, destacaram-se, em 2006, o financiamento de veículos e o aumento no crédito pessoal. Para este último, a forte evolução do crédito consignado foi importante. Para a pessoa jurídica, destacaram-se as operações de capital de giro, de aquisição de bens e repasses externos. Por último, ressalta-se a aceleração do crescimento do crédito ao setor imobiliário, ainda decorrente de mudanças legais ocorridas em anos anteriores. (Id., Ibid.)

Já a concorrência entre os bancos pela liderança do seu segmento de atuação tem sido intensificada nos últimos anos pela queda da taxa de juros, redução dos *spreads* e pelas medidas tomadas pelo governo para ampliar a concorrência bancária (criação da conta salário, portabilidade de crédito, cadastro positivo em instituições financeiras, etc.). Juntas, as 3 principais instituições bancárias nacionais (Itaú, Banco do Brasil e Bradesco) possuem mais de 50% da carteira de empréstimos do SFN e cada ponto percentual de mercado adquirido da concorrência representa milhões de lucro a mais no balanço. Em função disto, cada banco tem aperfeiçoado suas estratégias de fidelização, rentabilização e retenção de clientes já conquistados, utilizando-se de ferramentas como CRM, *Data Base Marketing*, etc.

2.1.1 O Mercado de Crédito e as Pessoas Jurídicas

O mercado de crédito destinado a pessoas jurídicas tem crescido com menos intensidade do que o crédito para pessoas físicas (20,1 % e 28,3 % respectivamente em 2006). (Id., Ibid.)

Dados de 2006 mostram que o crescimento da carteira de crédito do Banco do Brasil foi superior ao Sistema Financeiro Nacional (22,4% e 14,9% respectivamente) o que dá ao banco do Brasil meio ponto percentual de participação no mercado. (Id., Ibid.)

A maioria dos grandes bancos que atuam no mercado brasileiro utiliza estratégias de relacionamento para maximizar a rentabilidade de seus clientes pessoa jurídica. Este fato pode ser observado na adoção de modelos de segmentação e estratégias diferenciadas aos diversos segmentos foco.

Para as micros e pequenas empresas observa-se um número maior de soluções automatizadas e massificadas para ganhos de escala e eficiência, assim como pacotes de produtos e estratégias de “*cross-selling*” após a atração de novos clientes. Cabe destacar o papel cada vez mais importante da tecnologia nas estratégias de relacionamento e capacitação dos gerentes responsáveis pelo atendimento. (JORNADA DE CRÉDITO MPE, 2006, p 7).

2.1.2 Setor de serviços

Em todos os países desenvolvidos, o setor de serviços ocupa a posição de destaque na economia. Os principais indicadores utilizados para evidenciar este fato têm sido os percentuais de participação do setor de serviços na ocupação de mão de obra e na geração de Produto Interno Bruto. (GIANESI; CORRÊA, 1996, p.18).

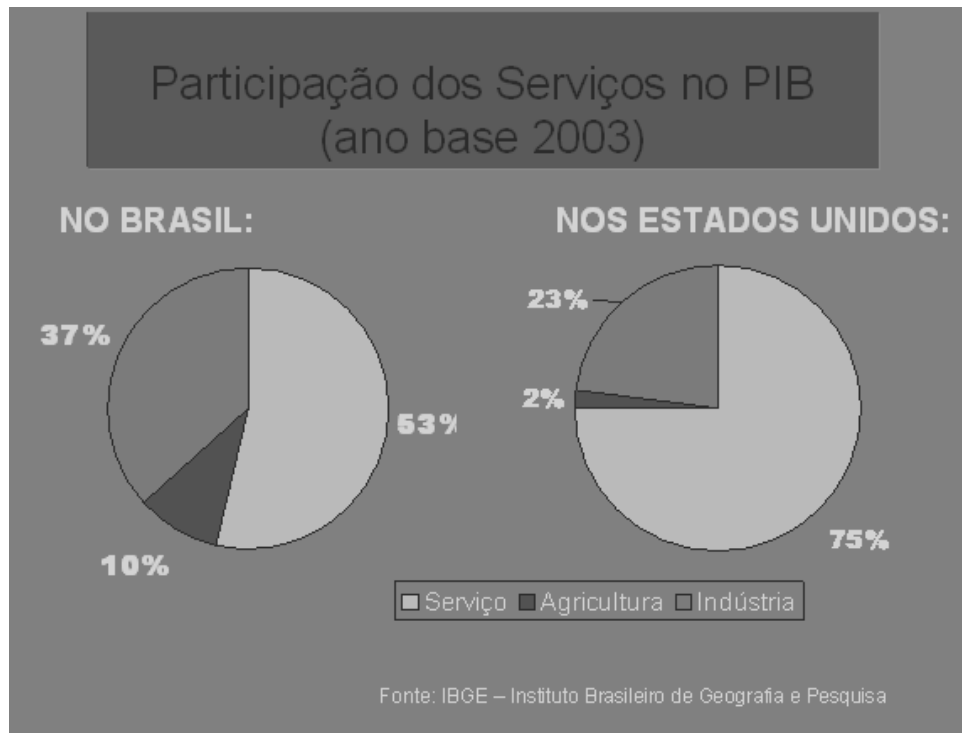


Figura 1– Participação dos Serviços no PIB - Brasil e EUA

Ainda segundo GIANESI e CORRÊA (Ibid., p.32), as principais características dos serviços são:

- **Intangibilidade:** Os serviços são experiências que o cliente vivencia, e em função disto, percebem maior risco na compra de serviços do que produtos, baseando-se fortemente em referências de terceiros e na reputação da empresa prestadora de serviço;
- **Necessidade da presença do cliente para que aconteça:** O cliente é que, de alguma forma, dispara o processo e é de alguma forma, “tratado” pelo sistema de prestação de serviço. Devido à sua presença no processo, há limites referentes ao tempo que estão dispostos a esperar pela prestação de um serviço. Esta característica tem conseqüências importantes para os critérios através dos quais o cliente avalia o serviço.
- **Fato de que os serviços geralmente são produzidos e consumidos simultaneamente:** A principal conclusão desta característica é a de que os serviços não podem ser estocados. Assim sendo é mais difícil utilizar a capacidade produtiva, eficientemente, em sistemas de prestação de serviço. A simultaneidade entre produção e consumo afeta também a gestão da qualidade, pois elimina a oportunidade da intervenção do controle de qualidade enquanto inspeção final.

Outras formas devem ser encontradas para garantir a qualidade dos resultados das operações, como o controle e a garantia da qualidade dos processos.

Para KOTLER (2002, p. 11), além dos tradicionais 4 *p's* do marketing: Praça, Produto, Preço e Promoção, para empresas de serviço ainda existem os *P's* Evidências Físicas (*Physical Evidence*), Processo e Pessoas como integrantes do *marketing mix*.

Sobre evidência física, a indicação mais imediata é frequentemente a do edifício e do mobiliário da empresa. Ninguém espera que uma empresa de advocacia, que se concentra nas grandes corporações, tenha seu escritório localizado em um centro comercial, seja mobiliado com cadeiras de plástico e tenha números antigos da revista *people* espalhados pela sua sala de espera. A mensagem que o cliente em potencial receberia não seria alinhada com sua necessidade de encontrar ajuda, por exemplo, para mediar uma grande fusão de empresas. (Id., Ibid., p. 13).

Processo é a forma como a empresa presta o seu serviço e podem ser simples como cortar cabelo ou bem diversificado como realizar um empréstimo em banco.

As pessoas são importantes, principalmente no caso de marketing de serviços, uma vez que estes são intangíveis e os clientes irão procurar indicações concretas para avaliar o serviço.

As empresas que prestam serviço precisam desenvolver a combinação correta destes 7 *P's* para atender ao cliente alvo. Terão de fazer pesquisas de marketing para conhecer os *insights* necessários a correta combinação destes *P's*. Não obstante, o verdadeiro desafio em um ambiente competitivo é que, tão logo a empresa encontre a combinação correta, ela tenha que ser modificada pelas novas exigências do mercado (Id. Ibid., p. 14). Para elevar a qualidade dos serviços a um nível superior é preciso levar em consideração que sua prestação deve superar as expectativas dos clientes.

2.1.3 Marketing de relacionamento

A empresa que opte por atuar no mercado de maneira diferenciada, atendendo distintamente cada um dos diversos tipos de clientes, realiza a segmentação de mercado, seleciona em quais segmentos quer atuar e traça estratégias específicas para cada segmento. (JORNADA DE CRÉDITO MPE, 2006).

Contudo, o esforço não pode cessar, é preciso manter os clientes conquistados, pois é mais fácil e mais barato manter um cliente que conquistar um novo. Além disso, será mais difícil reconquistá-lo em caso de perdê-lo para a concorrência.

A empresa precisa satisfazê-lo em suas necessidades, com o produto e serviço mais adequado, e com o tratamento que lhe seja mais conveniente. Proporcionar isto de forma contínua poderá conquistar sua mente, seu coração e sua fidelidade.

É preciso estabelecer um bom relacionamento com o cliente para que ele não seja apenas um cliente satisfeito, mas, um cliente que se identifica com a empresa e seus produtos, que vibra com eles, que os divulga sempre que possível e que os defende quando são criticados.

Relacionamento é um processo contínuo em que a empresa identifica valores do ponto de vista dos diversos segmentos de clientes e cria produtos e serviços orientados por estes valores, que resultam em benefícios para o cliente, a satisfação de suas necessidades e desejos, e para a empresa, seus lucros e imagem, durante uma vida toda de parceria.

Um relacionamento pode ser estabelecido antes mesmo de qualquer venda, a partir dos primeiros contatos em busca de informações, avaliações etc. Quando alguém costuma freqüentar uma loja ou comprar produtos de uma empresa, já estabeleceu um tipo de relacionamento, por mais básico que seja.

Naturalmente, as pessoas envolvidas no atendimento direto ao cliente, são as peças fundamentais para o sucesso da estratégia de relacionamento, devendo segui-la, adotando sempre atitudes e procedimentos coerentes com ela.

Para ocorrer a fidelização do cliente, todos na empresa precisam estar envolvidos e comprometidos com esta estratégia, e agir sempre de acordo com ela, tendo-a como base para todas as decisões, orientações de serviço, desenvolvimento de produtos, linhas de comunicação adotadas, entre outras. Tratar bem o cliente, chamando-o pelo nome e ouvindo pacientemente suas queixas e reclamações, perguntando-lhe, após uma transação, se ele ficou satisfeito são exemplos de atitude que fidelizam o cliente. (Id., Ibid., p.10-11)

Segundo Ronald Swift (2001, p. 11) é possível:

- Saber quem são seus clientes e quem são seus melhores clientes;
- Estimular as compras deles ou saber o que não vão comprar;
- Saber a hora e como compram;

- Conhecer as preferências e torná-los clientes leais;
- Definir as características que definem o cliente lucrativo;
- Modelar canais que são melhores para atender as necessidades dos clientes;
- Predizer o que eles podem ou irão comprar no futuro;
- Reter os melhores clientes por muitos anos.

Na verdade as empresas sempre fizeram marketing de relacionamento. O fato do comerciante do início do século marcar no “caderninho” a despesa de sua compra, chamar o cliente pelo nome, lembrar seu aniversário e mandar um cartão, sempre foram considerados atos que fidelizam e cativam. Os clientes sempre têm uma expectativa em relação ao que seria considerado mínimo de qualidade no seu atendimento. Para obtenção de um empréstimo bancário para uma empresa, caso a empresa tenha conhecimento de que dispõe de um bom cadastro nos órgãos de proteção ao crédito, tenha um faturamento compatível com a sua necessidade de crédito, o mínimo a se esperar é que o crédito seja aprovado.

A partir deste ponto consideram-se outros aspectos do atendimento: filas para ser atendido; telefones interrompendo o atendimento; demora na confecção dos contratos e liberação do dinheiro e outros. Agora você pode com pequenos atos cativar este cliente. Pode se disponibilizar a visitar o estabelecimento com os contratos em mãos para sua assinatura.

A grande diferença entre o passado e o futuro em se tratando de CRM é que hoje com o advento da tecnologia da informação, existem diversas ferramentas que auxiliam a execução da estratégia de CRM. Nos grandes bancos, por exemplo, ao atender a um cliente abre-se uma tela informando quais os produtos que o cliente tem, quais são suas propensões de consumo, tempo de relacionamento com o banco e inúmeras outras informações que permitem que o atendimento seja completo e pro ativo, oferecendo produtos mais adequados ao seu perfil. Cada vez mais as empresas investem em recursos de tecnologia como *Data Mining*, para alimentar seus CRM com bilhões de dados minerados de seus *Data Whare House*.

Na agência de Lages, assim como em outras do Banco do Brasil, quem teria a responsabilidade primeira de utilizar o CRM oferecido pelo banco na obtenção de negócios e de clientes, seriam os gerentes de relacionamento, observando, contudo que os aplicativos oferecidos pelo banco são para utilização de todos os funcionários. Porém o que favorece os gerentes de relacionamento é seu maior preparo e conhecimento para operar os aplicativos e ofertar as soluções da empresa aos clientes. O banco disponibiliza diversas listagens de clientes para contato e oferecimento de produtos com base em sua propensão de consumo. As

modelagens estatísticas que embasam esta propensão de consumo não são de acesso das agências o que prejudica o trabalho de fidelização.

2.1.4 Setor de serviços

Segundo Simon Glynn e Ewan Jones (2003, p. 134), afirmam que existe relação direta entre a satisfação do cliente e sua propensão a repetir o consumo de produtos de uma mesma marca ou empresa. O que as empresas precisam fazer é compreender os aspectos particulares de seu atendimento que levam o cliente a repetir a compra e, de maneira seletiva, investir nestes itens. O Objetivo deve ser vincular a satisfação do cliente a um crescimento sustentado dos lucros. Nos países desenvolvidos, o setor de serviços ocupa a posição de destaque na economia. Os principais indicadores utilizados para evidenciar este fato têm sido os percentuais de participação do setor de serviços na ocupação de mão de obra e na geração de Produto Interno Bruto. (GIANESI; CORRÊA, 1996, p. 18).

Portanto, o objetivo deste trabalho é identificar, dentro de uma carteira de atendimento pessoa jurídica com 100 clientes, da Agência do Banco do Brasil de Lages, quais são, para os clientes, os critérios que justifiquem a manutenção do banco como sua principal instituição financeira, conforme SLACK (*apud* GIANESI; CORRÊA, *Ibid.*) propõe a saber: identificar os critérios valorizados pelos clientes como "ganhadores de pedidos", critérios que fazem do banco sua principal instituição; os "critérios qualificadores", critérios que necessitam estar na média do mercado ou pouco acima; e, finalmente, os "critérios pouco relevantes", serviços prestados ou produtos que simplesmente não são considerados pelos clientes como de utilidade.

CRITÉRIOS GANHADORES DE PEDIDOS	
1	Proporciona vantagem crucial junto aos clientes - é o principal impulso da competitividade.
2	Proporciona importante vantagem junto aos clientes - é sempre considerado
3	Proporciona vantagem útil junto à maioria dos clientes - é normalmente considerado.

CRITÉRIOS QUALIFICADORES	
4	Precisa estar pelo menos marginalmente acima da média do setor.
5	Precisa estar em torno da média do setor.
6	Precisa estar a pouca distância da média do setor.
CRITÉRIOS POUCO RELEVANTES	
7	Normalmente não é considerado pelos clientes, mas pode se tornar mais importante no futuro.
8	Muito raramente é considerado pelos clientes.
9	Nunca é considerado pelos clientes e provavelmente nunca o será.

Quadro 1 - Classificação dos Critérios Competitivos

Fonte: GIANESI e CORREA (1996, p.114)

Segundo KOTLER (1996), satisfação é “*o nível de sentimento de uma pessoa, resultante da comparação do desempenho de um produto em relação a suas expectativas*”. Assim, um cliente pode experimentar um de três níveis amplos de satisfação. Se o desempenho ficar longe das expectativas, ele estará insatisfeito. Se o desempenho atender as expectativas, estará satisfeito e se exceder às expectativas o cliente estará muito satisfeito. A satisfação do cliente pode ser considerada um sentimento ou uma atitude dele em comparação com o “antes” e o “depois” do consumo. Um consumidor satisfeito estará mais propenso a repetir a compra do produto e promoverá positivamente essa mensagem aos outros. Por outro lado, um consumidor insatisfeito provavelmente mudará de marca ou fornecedor assim que for possível. Além disso, clientes insatisfeitos espalharão para os outros a experiência negativa com determinada empresa, produto ou serviço, e isso, pode afetar os resultados de uma empresa em tempos de concorrência acirrada.

Na definição de HOWARD e SHETH (*apud* JOHNSTON, 1995), satisfação é “*o estado cognitivo de o consumidor sentir-se adequadamente ou inadequadamente recompensado pelos sacrifícios realizados numa situação de compra*”.

Porém recentemente, a atenção tem sido focada na natureza e não na causa da satisfação. Então, surgem várias definições em que são levadas em conta a emoção e a motivação, como na teoria de MASLOW (1994, *apud* KOTLER, 1998, p. 173), a qual “*as*

necessidades humanas são organizadas em uma hierarquia, partindo das mais urgentes (necessidades fisiológicas) às menos urgentes (necessidade de auto-realização)”.

GIANESI e CORRÊA (1996), dizem que a satisfação do cliente em relação ao serviço é proporcional ao resultado alcançado. Quanto mais satisfeito com o serviço estiver o consumidor, maior é a possibilidade de adquirir novamente aquele serviço. O consumidor percebe certo risco na compra de serviços devido à impossibilidade ou dificuldade de avaliá-los antes da compra, assim, havendo satisfação com a experimentação de um serviço, reduz-se o risco percebido pelo consumidor, favorecendo a repetição da compra do mesmo fornecedor e também a recomendação do serviço a outros consumidores.

Ainda, de acordo com GIANESI e CORRÊA (Ibid.), infelizmente, constata-se que raramente os consumidores demonstram voluntariamente ao fornecedor de serviço sua insatisfação. Este fato decorre de três fatores principais:

- Os funcionarios não costumam favorecer reclamação, assumindo uma postura defensiva;
- Os consumidores geralmente não acreditam que a reclamação possa gerar algum resultado;
- Quando o consumidor participa do processo do serviço, sente-se co-responsavel por sua própria insatisfação.

Um índice de retenção de clientes em declínio normalmente indica uma redução no índice de satisfação dos clientes.

Quando se pergunta a esses clientes por que abandonaram a empresa, respondem que estavam satisfeitos, mas que encontraram um outro fornecedor que os satisfaz ainda mais. Empresas inteligentes têm como objetivo não só satisfazer seus clientes, mas deixá-los maravilhados. É preciso superar as expectativas do cliente, e não somente atendê-las. (KOTLER, 1999)

Para LOVELOCK e WRIGHT (2001, p. 116), *“a satisfação do cliente fornece muitos benefícios para uma empresa e níveis mais altos de satisfação do cliente resultam em maior fidelidade. É mais lucrativo manter bons clientes do que atrair e desenvolver novos”*. Clientes satisfeitos disseminam informações positivas, tornam-se um anúncio ambulante e falante para a empresa, reduzindo o custo para atrair novos clientes e alguns benefícios que a satisfação do cliente podem trazer:

- Reduz os custos de falhas;
- Cria vantagem sustentável isolando os clientes da concorrência;
- Encoraja cliente, tornando-a constante e fiel;
- Amplia e promove o “boca a boca” positivo;
- Reduz custos de atração para novos clientes.

Para KOTLER (1996), uma empresa vitoriosa é a que constantemente excede às expectativas dos clientes. Atender suas expectativas apenas os satisfaz; superar suas expectativas os encanta. O foco é surpreender o cliente, prestando um serviço acima do esperado e, assim, obter um cliente mais satisfeito em detrimento do apenas satisfeito. Um cliente apenas satisfeito é um cliente que pode mudar de comportamento, quando encontra oportunidades melhores, enquanto que os altamente satisfeitos estão menos dispostos a mudanças. O fato é que a alta satisfação ou encanto gera uma afinidade emocional com a marca, não apenas uma preferência racional, e isso desperta grande lealdade (afinidade) nos clientes.

Ainda segundo GIANESI e CORRÊA (1996, p. 92), os critérios observados pelos clientes para avaliar a qualidade dos serviços são:

- **Consistência:** Significa conformidade com experiência anterior, ausência de variabilidade na prestação do serviço;
- **Competência:** Referece a habilidade e ao conhecimento do prestador de serviço em fazer o atendimento;
- **Velocidade de atendimento:** Tempo que leva para atender o cliente. Possui 2 dimensões, a real e a percebida. A dimensão real é o tempo físico que o cliente chega em uma loja e espera 20 segundos a ser atendido, já na dimensão Percebida, os 2 balconistas os quais optam por deixar o cliente esperando, e decidem terminar sua conversa, para o cliente, a espera de 20 segundos torna-se uma espera percebida muito maior;
- **Atendimento e Atmosfera:** Refere-se a quão agradável é a experiência que o cliente tem durante o processo de prestação de serviço;
- **Flexibilidade:** Habilidade de mudar e adaptar rapidamente ao processo devido as mudanças nas necessidades do cliente (mudança de volume, local, data, serviço, dentre outros);

- **Credibilidade e Segurança:** Habilidade de transmitir segurança ao cliente;
- **Acessibilidade:** Habilidade de facilitar o contato do cliente com o fornecedor do serviço;
- **Custo:** O quanto o cliente terá que pagar pelo serviço, nota-se que o cliente muitas vezes não tem referências sobre a prestação do serviço, e tende a associar o preço do serviço como referencial de qualidade;
- **Tangibilidade:** A qualidade das instalações físicas, dos equipamentos, dos funcionários e dos materiais de comunicação, implica diretamente nos demais critérios já citados.

CRITÉRIO	OBJETIVO OU PERCEPTIVO	POSSIBILIDADE DE QUANTIFICAR	ABORDAGEM	EXEMPLOS DE MEDIDAS
Consistência	Objetiva	Baixa	Mista	Variabilidade de tempos de espera no atendimento, de aparência.
Competência	Objetiva	Baixa	Mista	Qualificação e experiência do staff
Tangíveis	Objetiva	Media	Mista	Dimensões, aparência.
Velocidade de Atendimento	Objetiva	Alta	Medição direta e Likert	Minutos, horas, dias etc.
Atendimento Atmosfera	Perceptiva	Baixa	Likert	Cortesia, prestatividade, responsividade, elegância, sofisticação.

CRITÉRIO	OBJETIVO OU PERCEPTIVO	POSSIBILIDADE DE QUANTIFICAR	ABORDAGEM	EXEMPLOS DE MEDIDAS
Flexibilidade	Objetiva	Baixa	Mista	Versatilidade, personalização, adaptabilidade.
Credibilidade Segurança	Perceptiva	Baixa	Likert	Risco percebido.
Acesso	Objetiva	Alta	Medição direta	Distância clientes-sistema, horas de operação, taxas de sucesso na tentativa de contato remoto.
Preço/Custo	Objetiva	Alta	Medição direta	Custo por serviço, preço.

Quadro 2 - Critérios de Qualidade dos Serviços

Já para KOTLER (2002, p. 55), a qualidade do serviço é dada por 5 dimensões ou critérios:

- **Confiabilidade:** Habilidade de executar o serviços prometido de maneira confiável e precisa;
- **Capacidade de Resposta:** Disposição para auxiliar os cliente e proporcionar atendimento imediato;
- **Segurança:** Atitude inteligente e cortês, inspirando confiança e segurança;
- **Empatia:** Atitude interessada e personalizada em relação aos clientes;
- **Elementos Tangíveis:** Aparência das instalações e dos equipamentos físicos, dos funcionarios e dos amteriais impressos.

Independente da metodologia utilizada seja a de KOTLER (Ibid.), GIANESI e CORRÊA (1996), ou mesmo outras, o fato é o de que existem critérios que fazem com que os clientes retornem ao consumo com a empresa.

Logo, uma empresa que, por meio de pesquisa da importância relativa destes critérios sobre o consumo dos seus clientes, consiga dimensionar quantitativamente os mesmos e as formas de gerir sua concorrência, certamente terá uma vantagem competitiva em relação as outras. Se a pesquisa, hipoteticamente, constata que mediante um gesto simples, como levantar-se da mesa, contorná-la, esticando o braço para cumprimentar o cliente, o faz sentir-se melhor atendido que na concorrência, mesmo esperando mais tempo na fila, poderia-se convencionar ou normatizar tal conduta como padrão na empresa.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 LEVANTAMENTO DE REQUISITOS

Para Fauze Najib Mattar (2005, p. 200), a utilização de dados secundários já coletados e existentes em sistemas de banco de dados facilita em muito as pesquisas de marketing por permitir uma série de cruzamentos de dados pertinentes ao problema em questão possibilitando vantagens em aperfeiçoamento de custo financeiro, e de tempo investido.

A presente pesquisa utilizou dados secundários coletados junto aos sistemas do Banco do Brasil que foram úteis ao fornecimento de informações que ajudaram a resolver o problema em questão. Quanto à comunicação da pesquisa, foi utilizado um instrumento estruturado não disfarçado pelo método de entrevista pessoal junto à população da amostra.

A pesquisa foi quantitativa, descritiva, realizada pelo método *Survey*, sendo a amostra não probabilística, retirada da população por conveniência e intencional.

3.2 ETAPA EXPLORATÓRIA

Em um primeiro momento foram coletados dados secundários junto aos sistemas do Banco do Brasil que criaram condições de tirar conclusões. Os dados secundários que foram coletados representam basicamente o setor a que o respondente se insere, indústria, comércio, setor público ou serviços e a quantidade de produtos que o respondente tem junto ao banco (ANEXO B). Foram então cruzados dados das respostas obtidas com o real nível de relacionamento dos respondentes com o banco.

3.2.1 Caracterização da agência Lages

A agência do Banco do Brasil em Lages possui uma equipe de 38 funcionários para prestar seu atendimento aos clientes. O Banco do Brasil classifica suas agências em 5 níveis de acordo com o tamanho das praças onde se localizam e seu potencial de geração de negócios. Lages é uma agência nível 1, ou seja, a maior das agências de varejo possível dentro da estrutura de atendimento do Banco do Brasil. Atende cerca de 20 mil clientes pessoa física e 1 mil em pessoa jurídica. Destes, temos 2 mil clientes em carteiras de pessoa física atendidos por 4 gerentes de relacionamento e 350 em carteiras de pessoa jurídica atendidos por 3 gerentes de relacionamento. Já o restante dos clientes também possui gerente de

atendimento, mas como seus negócios e relacionamento com o banco ainda não estão gerando a fidelização e rentabilidade necessária, a quantidade de clientes por gerente de atendimento é bem maior. Temos apenas 2 gerentes de atendimento para o restante dos clientes.

Em função da estrutura extremamente enxuta de atendimento quando se considera que a agência possui 3 postos de atendimento com funcionários fora da agência na função de caixa e ainda 8 caixas dentro da própria agência, função esta que atendem clientes mas começamos a perceber porque o Banco do Brasil vem tentando na última década incentivar o uso de canais alternativos, principalmente os eletrônicos, como opção de contato dos clientes com a empresa. Se todos os clientes resolvessem vir à agência simplesmente não haveria estrutura para atender a todos. Praticamente todas as operações financeiras básicas e recentemente até as mais complexas como obter empréstimos podem hoje ser feitas por canais automatizados. Basta ter um cadastro no banco para receber produtos ofertados ativamente canais automatizados, desaparecendo assim a necessidade do cliente comparecer à agência para fazer negócios.

A Agência localiza-se no centro da cidade com comércio e setor de serviços fortemente localizados ao seu redor. A exemplo de outros bancos, terceirizou o seu estacionamento e não mais oferece esta comodidade para quem quer comparecer à agência. Por também localizar-se ao lado do terminal de passageiros urbano municipal, ressurte-se do principal desafio a que são submetidas que as empresas prestadoras de serviço: picos de demanda, principalmente em horários de chegada dos ônibus dos bairros.

3.3 ETAPA QUANTITATIVA

3.3.1 Procedimentos de amostragem e coleta de dados

Foram entregues pesquisas a 89 empresas, compostas por um *mix* entre as 3 carteiras de pessoas jurídicas de Lages atendidas cada uma por um gerente de relacionamento. Assim sendo (tentou-se) reduzir o viés de termos uma resposta à coleta de dados se referindo ao atendimento de apenas uma pessoa.

Foram feitas perguntas utilizando-se a escala de *Likert* preferentemente, haja vista a possibilidade de apurar dentro de um espectro qual a intensidade com que o respondente se identifica com este critério.

3.3.2 Instrumento de coleta de dados

A criação do instrumento de coleta de dados pretendeu inquirir os respondentes sobre determinados critérios que sinalizam a relação entre a qualidade do serviço prestado e a satisfação do cliente, mediante a aplicação de cinco questionários de pré-teste.

3.3.3 Coleta e Preparação dos Dados

3.3.3.1 Questionários Respondidos:

RESPONDENTES	CONSUMO DE PRODUTOS POR CLIENTE	SETOR
09	13,11	Industria
02	10	Público
22	9,95	Comercio
16	8,5	Serviços

Quadro 3 - Pesquisa de Satisfação dos Clientes

A primeira análise que se pode fazer é a de que o consumo médio de produtos das empresas que responderam o questionário é maior do que a do total da amostra, mostrando seu grau de relacionamento maior com o banco e também para os que não responderam a pesquisa, confirmam a revisão de literatura que informa que os consumidores de serviço raramente mostram sua insatisfação.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na primeira e segunda pergunta, as quais tinham a intenção aberta de sentir se os clientes realmente se identificam com a empresa Banco do Brasil S.A., observamos com 83% e 77% de aprovação, respectivamente, que os entrevistados vêem a empresa de forma positiva.

QUESTÕES	SIM	NÃO	TOTAL
1.Você usaria camiseta com a logomarca do BB?	41	8	49
2.Você defenderia o BB em uma conversa com amigos?	38	11	49

Quadro 4 - Identificação dos Clientes com a Empresa

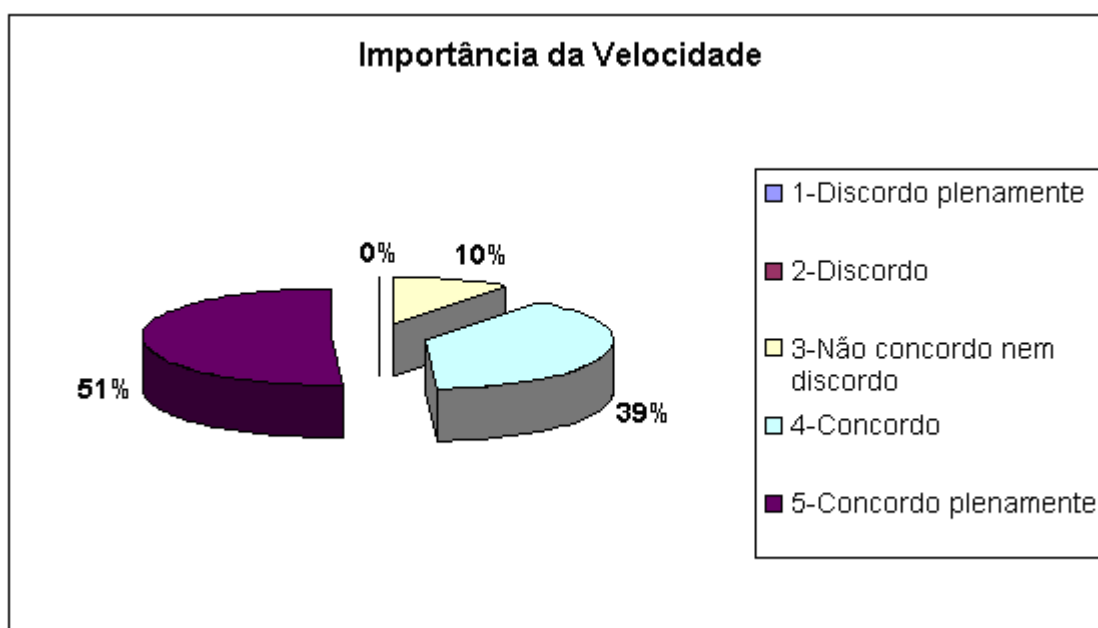


Gráfico 1 - Importância da Velocidade de Atendimento

Na perguntas sobre os critérios levados em consideração pelos respondentes como importantes para sua satisfação, a velocidade de atendimento foi considerada importante por 90% dos respondentes, o que mostra porque o atendimento em agência gera tanta insatisfação, pois é sensivelmente mais lento do que o eletrônico. No cruzamento dos dados das entrevistas com os dados secundários, percebe-se nitidamente que a indústria é o setor que mais dá valor a velocidade de atendimento e justamente por isto é o setor que mais utiliza formas eletrônicas de envolvimento com o banco.

Para mensurar o grau de satisfação dos clientes à cerca dos serviços prestados pelo Banco do Brasil, em relação à concorrência, foi utilizada a escala utilizada a escala *Likert* de 5 pontos, a qual expressa o grau de concordância/satisfação ou discordância/insatisfação conforme a proximidade com o nível 1 e com o nível 5, na qual se lê: Totalmente Insatisfeito (1); Insatisfeito (2); Indiferente (3); Satisfeito (4); Totalmente Satisfeito (5).

Sendo a seguinte questão apresentada aos clientes: *Comparando-se o Banco do Brasil com a concorrência assinale abaixo:*

INSATISFAÇÃO	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	SATISFAÇÃO
Lento	4,08%	22,45%	36,73%	26,53%	10,20%	Rápido
Arriscado	0,00%	0,00%	4,08%	20,41%	75,51%	Seguro
Rígido	22,45%	42,86%	30,61%	4,08%	0,00%	Flexível
Rápido	0,00%	0,00%	2,04%	81,63%	16,33%	Cortês
Pouco Conhecimento	0,00%	2,04%	51,02%	40,82%	6,12%	Muito Conhecimento
Mal apresentado	0,00%	0,00%	0,00%	87,76%	12,24%	Bem Apresentado
INSATISFAÇÃO	4,43%	11,22%	20,76%	43,53%	20,06%	SATISFAÇÃO

Tabela 1 – Escala Likert de Satisfação dos clientes ao atendimento do BB em relação à concorrência

De maneira geral os clientes que responderam ao questionário consideram o atendimento da agência Lages como cortês, com bom conhecimento e confiança, os funcionários bem apresentados, porém com atendimento não muito rápido e pouco flexível.

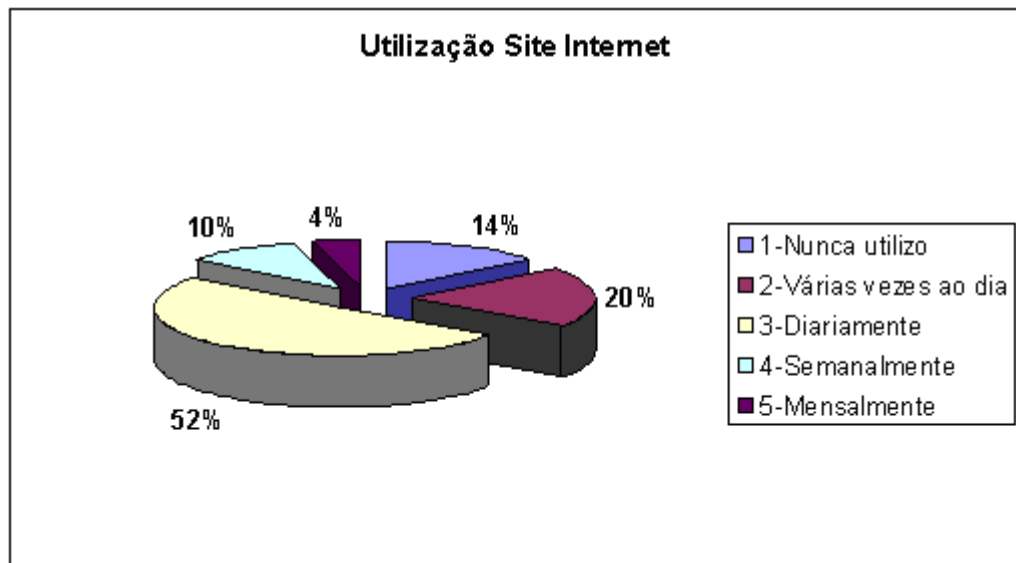


Gráfico 2 - Frequência na Utilização do Site

Nas perguntas referindo-se ao processo de comunicação dos respondentes com o BB, percebe-se que a forma eletrônica é a forma de maior utilização mesmo apesar da baixíssima utilização da central telefônica. Se ampliarmos o universo de utilização para uma vez por mês de contato com o banco, as formas eletrônicas superam 80 % de participação nas formas de contato com o banco.

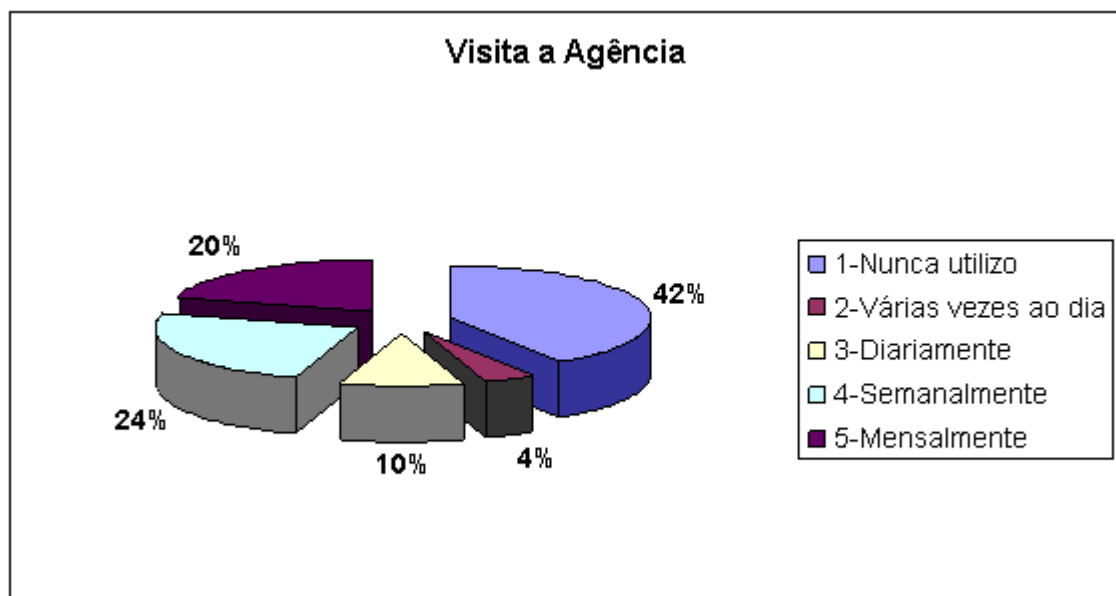


Gráfico 3 - Frequência na Utilização do Atendimento Presencial

As transações efetuadas nestes contatos efetivamente representam formas de soluções para o atendimento das necessidades das empresas sendo que entre 60 % a 71% dos

respondentes utilizam o contato para efetuar pagamentos e transferências além de tirar saldos e extratos.

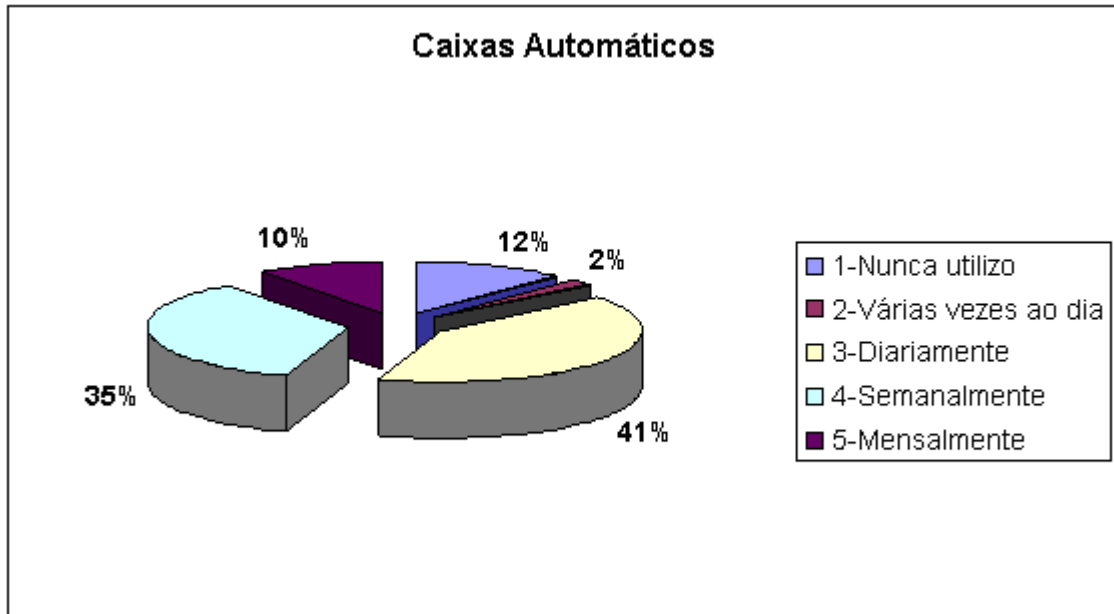


Gráfico 4 - Frequência na Utilização do Caixa Automático

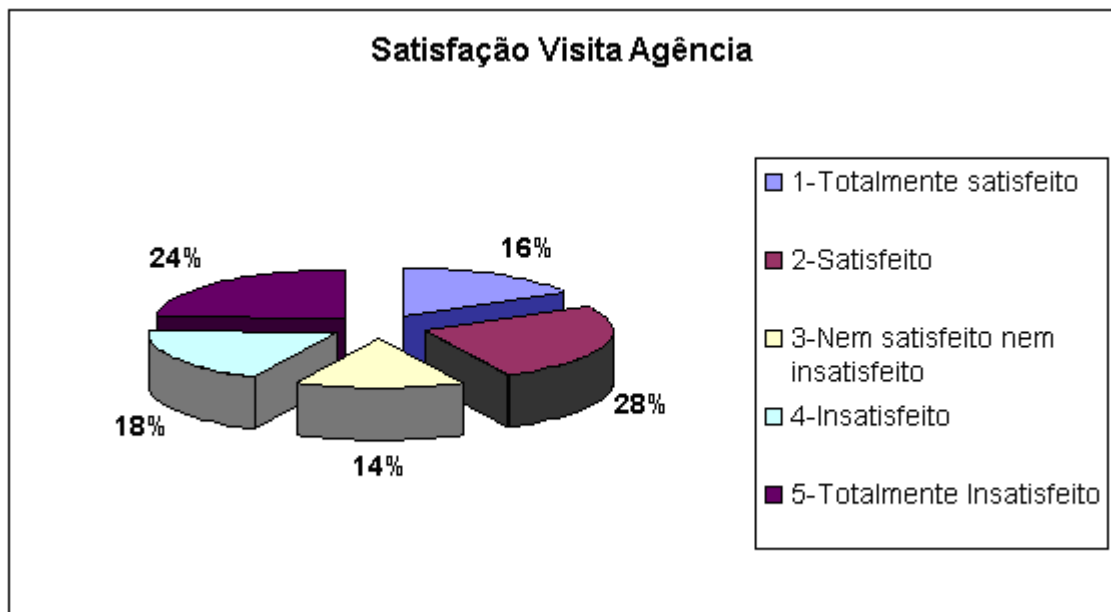


Gráfico 5 – Satisfação com Atendimento Presencial

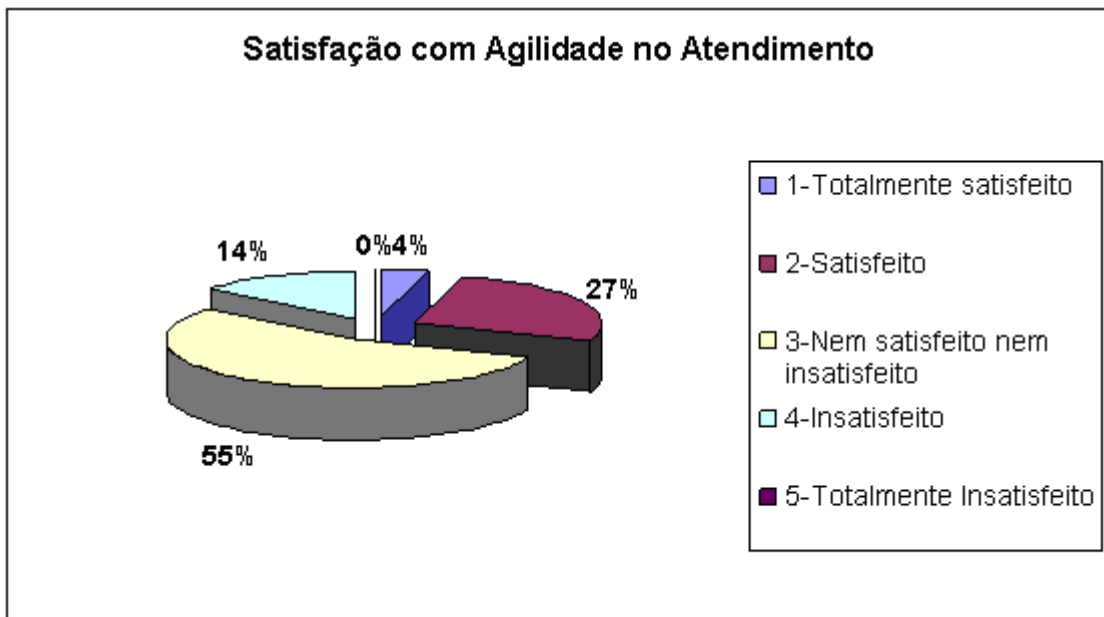


Gráfico 6 – Satisfação com Agilidade do Atendimento Presencial

Nas perguntas que se referem à satisfação com o atendimento, observamos que existe apertada vantagem na satisfação do atendimento na agência e na expressiva indiferença quanto à agilidade no atendimento, podendo indicar receio dos clientes em responder adequadamente as perguntas.

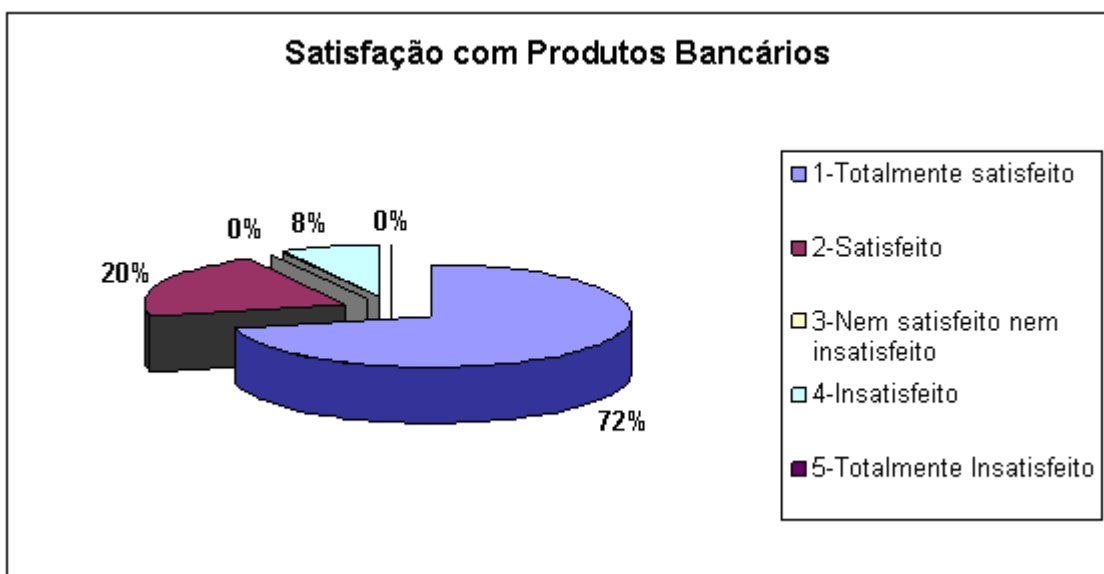


Gráfico 7 – Satisfação com Produtos Bancários

No entanto quando a satisfação deixa o campo do envolvimento com o funcionário do Banco (atendimento na agência e agilidade no atendimento) e passa para os produtos que o BB disponibiliza aos clientes esta satisfação sobe para 72%.

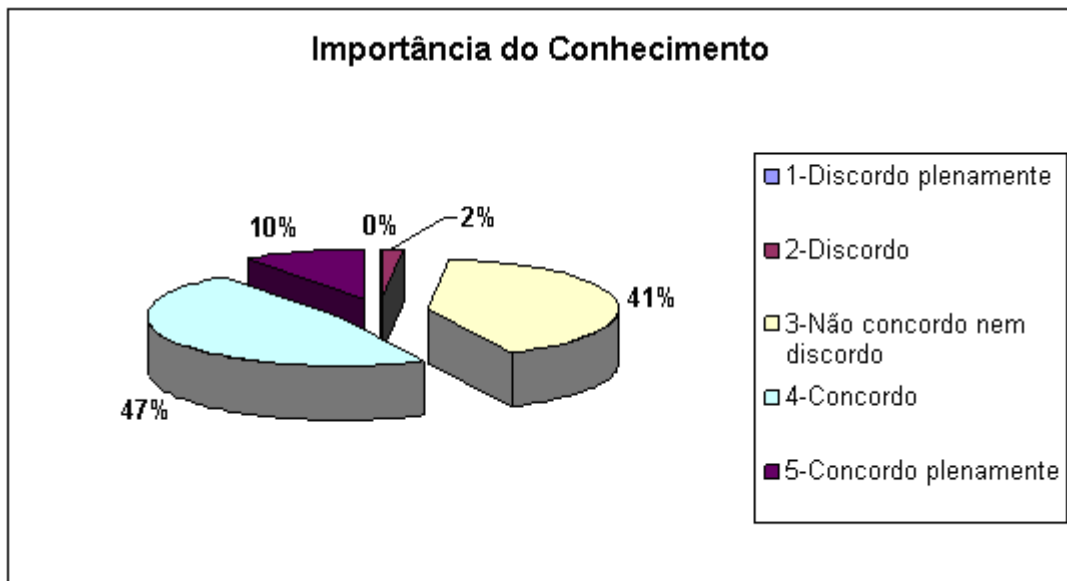


Gráfico 8 – Importância do Conhecimento no Atendimento

Para 57% dos respondentes é importante ter conhecimento no atendimento ao cliente, o que surpreendeu, pois não conseguimos detectar como a falta de conhecimento pode ser útil no atendimento.

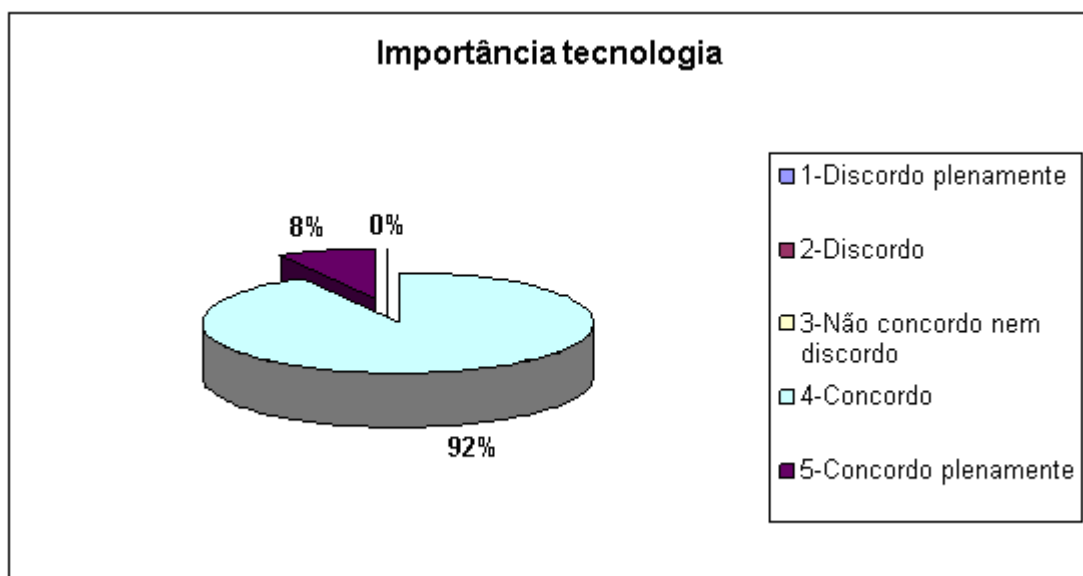


Gráfico 9 – Importância do Uso de Tecnologia no Atendimento

Relacionando esta constatação com outra na pergunta que diz que para quase 92% dos respondentes o BB tem tecnologias modernas à disposição dos clientes com o consumo de produtos por setor, entendemos porque a indústria é o setor que mais consome produtos do banco.

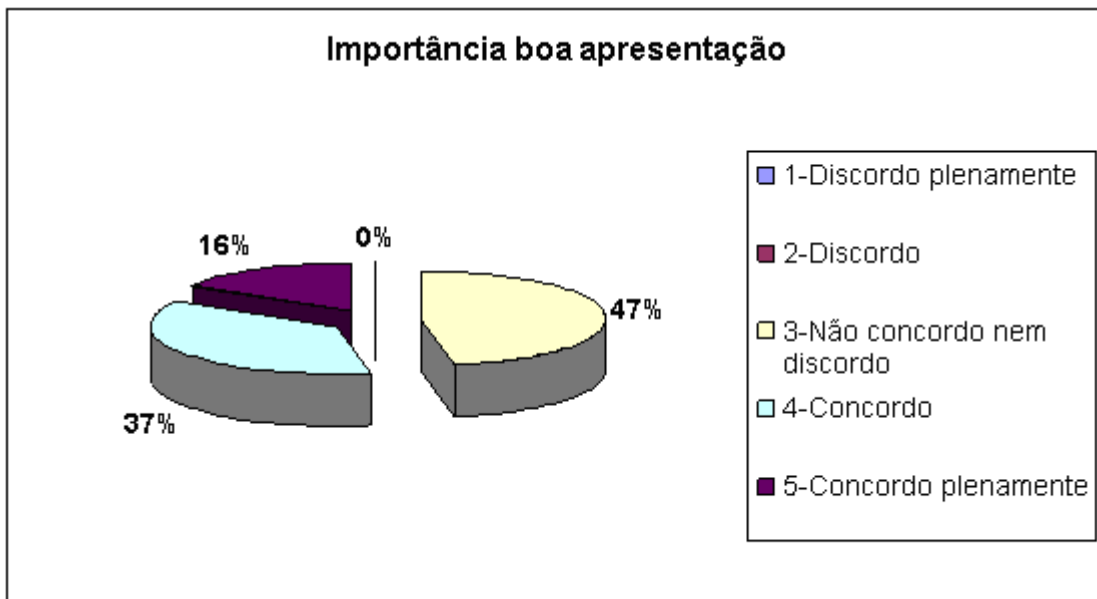


Gráfico 10 – Importância da Apresentação no Atendimento

No critério boa apresentação do atendente mais da metade dos pesquisados considera importante este item, contudo cabe ressaltar o elevado percentual dos respondentes para os quais este fator é indiferente. No cruzamento dos dados com os dados secundários, notamos que existe uma maior importância neste item para as empresas que não se relacionam com o banco visitando a agência, notadamente indústria e comércio, o que pode refletir o fato de que estas empresas sejam visitadas pelo banco com maior frequência do que as de serviço, que muitas vezes não tem sede própria.

Quanto à cortesia não há dúvidas que é um critério muito importante, pois 92% dos entrevistados o acham.

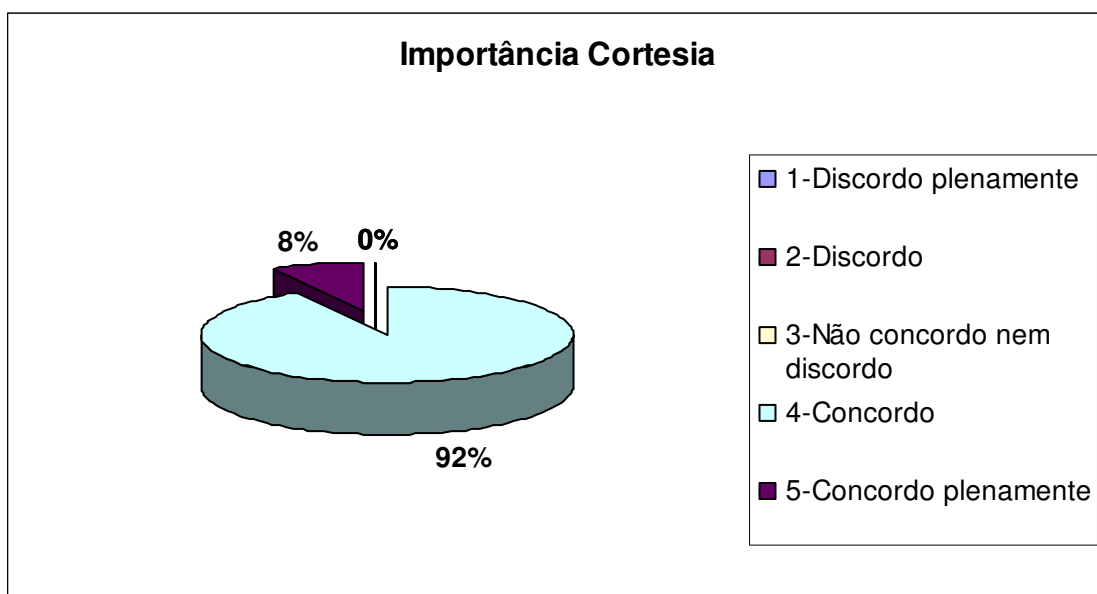


Gráfico 11 – Importância de Cortesia no Atendimento

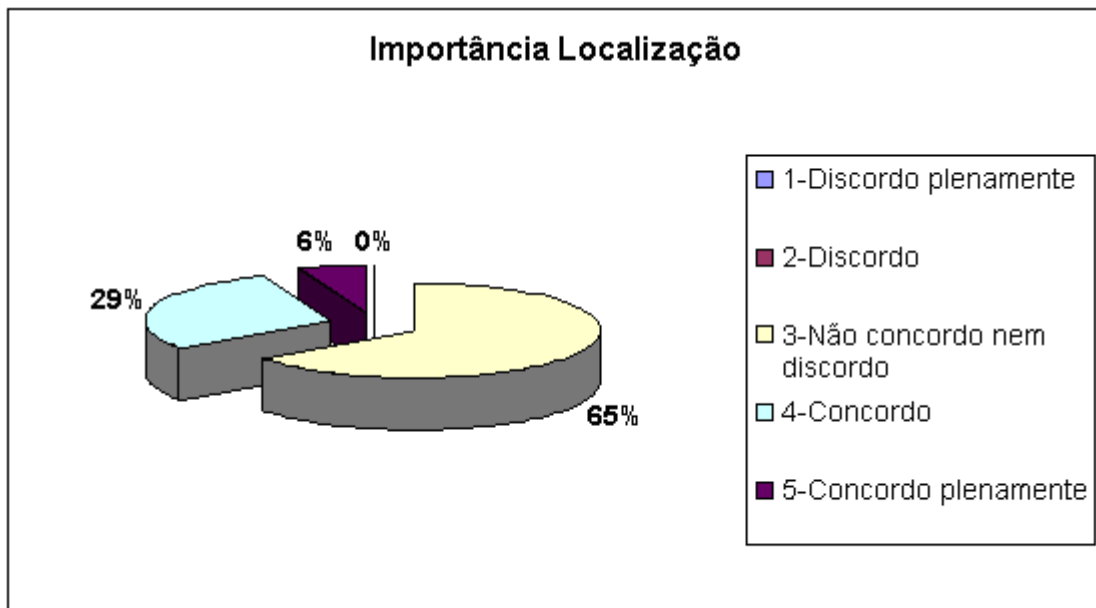


Gráfico 12 – Importância da Localização Geográfica da Agência Bancária

Para apenas 35% dos entrevistados, é importante a localização da agência. No cruzamento com os dados secundários percebemos que o comércio é sem sombra de dúvida o setor que mais demanda localização. Em segundo vem o setor de serviços e por último o industrial e o público, pois geralmente realizam suas transações via eletrônica não necessitando ir às agências.

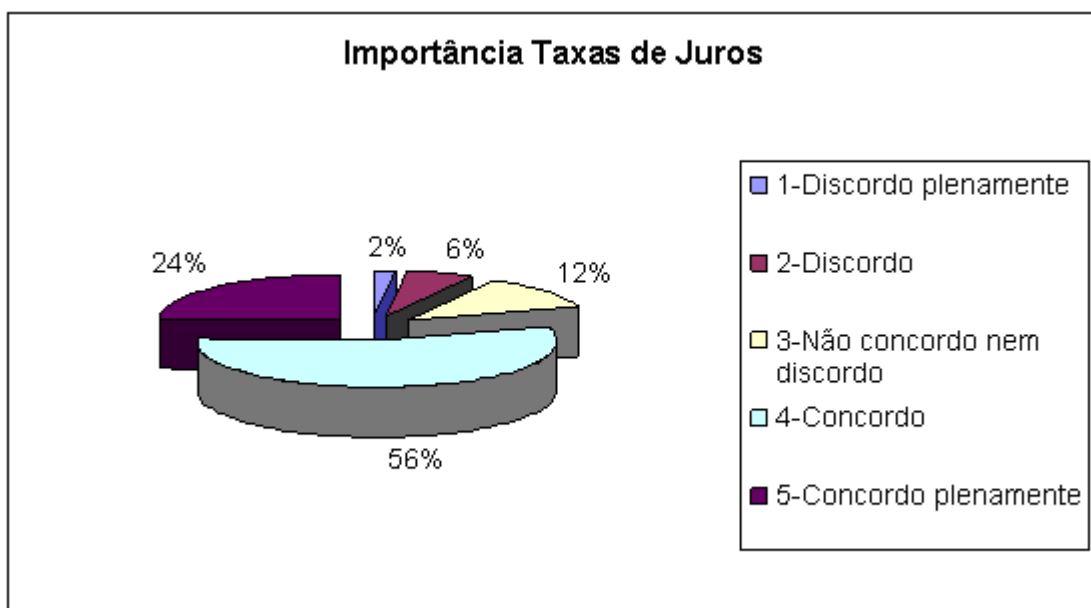


Gráfico 13 – Importância da Taxa de Juros

No item preço (taxa de juros), existe grande importância dada pelos respondentes somando-se 80% das respostas concordando, ou concordando plenamente com o item.

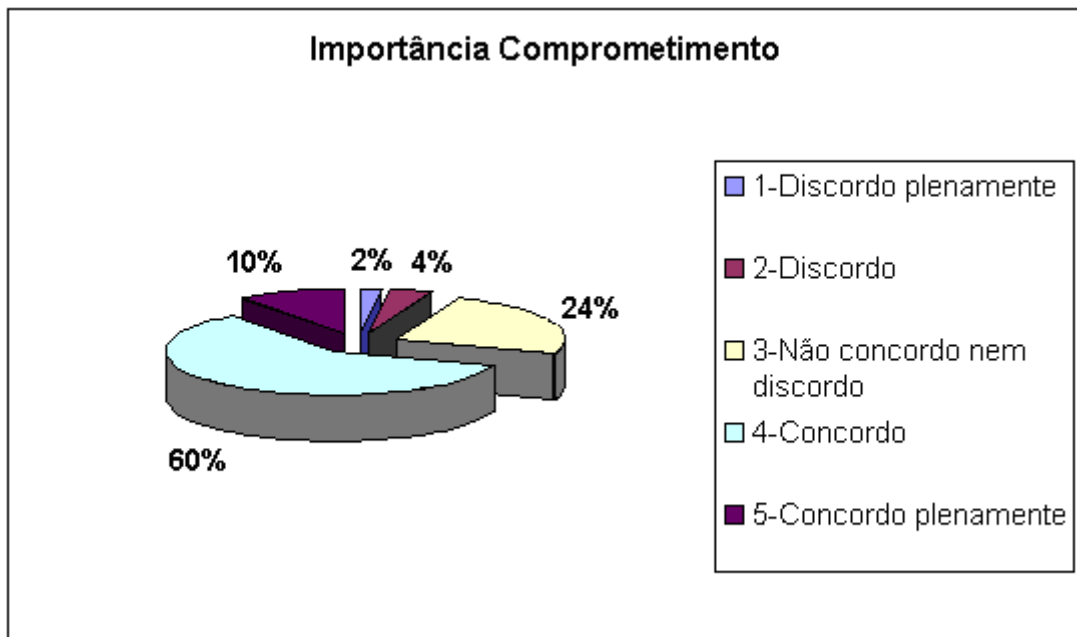


Gráfico 14 – Importância do Comprometimento com o Cliente

Para 70% dos entrevistados declaram a importância do comprometimento com o cliente. No cruzamento dos dados percebemos uma maior importância dada pelos setores de comércio e serviços neste quesito, possivelmente influenciada pelo fato de existir um maior relacionamento pessoal com o banco, então por consequência uma maior dependência da empresa do atendimento pessoal do banco.

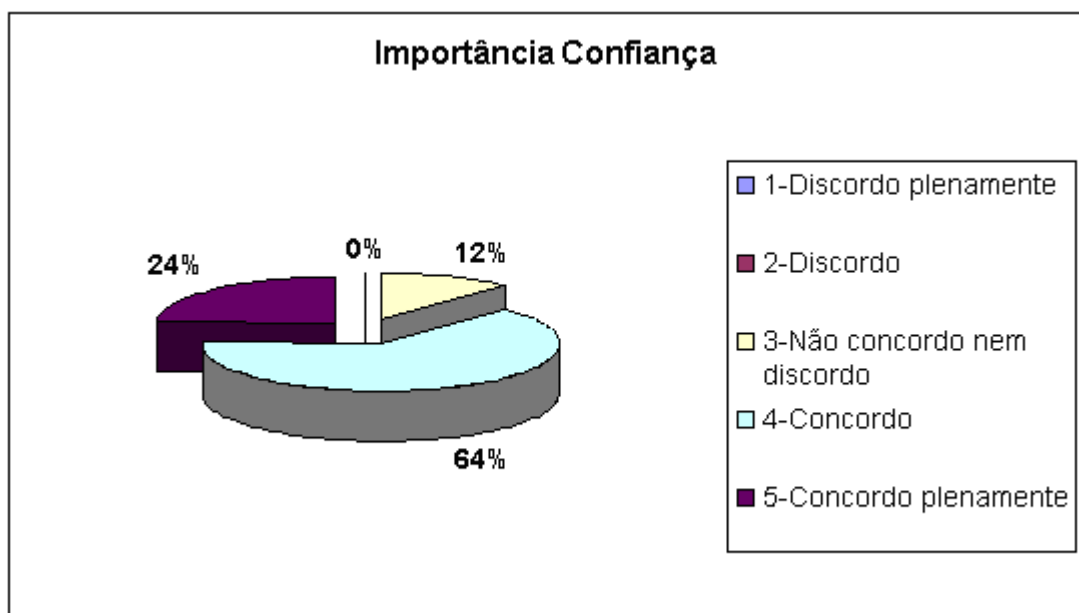


Gráfico 15 – Importância da Confiança dos produtos Bancários

Para 88% dos entrevistados é importante ter confiança nos serviços prestados pelo banco aos clientes.

5 CONCLUSÃO

Muitos gerentes de relacionamento desconhecem os fatores objetivos e subjetivos, impulsionadores da lealdade à instituição financeira. Medir a satisfação do cliente bancário pode auxiliar futuros desenvolvimentos de treinamentos e capacitação da força de trabalho, assim como permitir desenvolver estratégias de retenção via CRM (*Customer Relationship Management*) e TI (Tecnologia da Informação).

A partir da pesquisa em uma amostra de clientes da Pessoa Jurídica da Agência do Banco do Brasil de Lages, é possível analisar quais dos indicadores que sinalizam a qualidade do serviço prestado são verdadeiramente os “*Ganhadores de Pedido*” ou os “*Critérios Qualificadores*” de GIANESI e CORREA (1996, p. 112), a fim de auxiliar os administradores e gestores de carteiras a desenvolver estratégias competitivas para atingimento das metas e objetivos da organização.

Considerando os dados obtidos da amostra pesquisada pode-se inferir que:

- Há uma relação entre consumo de produtos e satisfação de clientes;
- Os clientes gostam de serem atendidos de forma rápida;
- Os clientes valorizam a cortesia no atendimento;
- A boa apresentação é um critério relativamente apreciado;
- O preço é um critério muito valorizado;
- Confiança e comprometimento são bem valorizados;
- Os clientes que mais comparecem na agência são os mais insatisfeitos;
- Os clientes que mais demandam confiança e comprometimento são os que mais comparecem nas agências.

Fazendo alusão à literatura, podemos entender claramente onde está o mote das empresas prestadoras de serviço, o funcionário e seu processo de prestação de serviço. Como é difícil padronizar o atendimento de pessoas quanto a consistência, confiabilidade etc, o que as empresas tem feito é investir pesado em tecnologia para tirar o cliente deste contato tão arriscado e imprevisível que é o atendimento realizado pelo funcionário. Com efeito, ao descobrir que existe relação entre satisfação dos clientes e os critérios de qualidade de atendimento evidenciados nesta pesquisa, comprova ser acertada a estratégia tomada pelos

bancos ao incentivar o uso de canais eletrônicos para a comunicação com os clientes e reservando o atendimento pessoal para situações específicas e realizadas por gerentes de relacionamento, melhor preparados, e assim, reduzindo a probabilidade de um mal atendimento.

O que ficou também evidenciado na pesquisa é que os clientes que comparecem à agência, apesar de serem geridos em carteiras, são os menos rentáveis, restando a necessidade de os gerentes de relacionamento manterem constante contato sob diversos meios, visitas ou telefonemas, com os maiores clientes para ofertar soluções para suas demandas, visando sua fidelização e retenção.

Ao transferir para o cliente a responsabilidade pelo seu próprio auto atendimento, sente-se então que foi criada a necessidade de que os gerentes de relacionamento desloquem-se até os clientes para realizar negócios. Claro que para compensar este fato foram criadas soluções de TI como oferta ativa de produtos nos canais eletrônicos.

Pode-se dizer que após uma análise dos resultados, sugere-se que a agência de Lages dê importância aos seguintes critérios de atendimento, segundo propõem GIANESI e CORRÊA (Ibid.):

- Critérios ganhadores de pedido: Velocidade, cortesia, confiança, comprometimento, preço, tecnologia;
- Critérios qualificadores: Localização, Boa apresentação, conhecimento;
- Critérios pouco relevantes: Não foram comprovados na pesquisa

5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Os questionários de pré-teste poderiam ter instruções de resposta melhoradas, contudo demandaria mais páginas à pesquisa, sendo que, geralmente os entrevistados, não apreciam questionários extensos, e acabam por não os ler por inteiro. De modo que foram os mesmo aplicados no seu formato original, abstenho-se de perguntas sobre flexibilidade e sua importância, bem como sobre padronização dos serviços.

Também não foi realizada análise detalhada sobre os critérios pouco relevantes: o valor de um brinde ao cliente que adquire um produto bancário, pode ser objeto de futuras pesquisas, a fim de servir de base para implementação de CRM, visando maximização do lucro, a partir da fidelização do cliente.

REFERÊNCIAS

- BACEN. Banco Central do Brasil, 2007.
- GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração Estratégica de Serviços**. São Paulo: Atlas, 1994.
- GLYNN, Simon; JONES, Ewan. Satisfazer com Lucro. **HSM Management**. São Paulo: Savana, n.37, abr. 2003.
- JOHNSON, Michael D.; ANDERSON, Eugene W. & FORNELL, Claes. Rational and Adaptive Performance Expectations in a Customer Satisfaction Framework. **Journal of Consumer Research**, vol. 21, Mar 1995.
- JORNADA DE CRÉDITO MPE. Brasília: Unibb, 2006.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- KOTLER, Philip ; HAYES, Thomas ; BLOOM, Paul N. **Marketing de Serviços Profissionais**. São Paulo : Ed Manole, 2002.
- LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços, Marketing e Gestão**. São Paulo : Saraiva, 2001
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. v. 1 e 2. São Paulo: Atlas, 2005.
- SWIFT, Ronald. **CrM – O Revolucionário Marketing de Relacionamento com o Cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- VARGO, S. L. & LUSCH, R. F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. **Journal of Marketing**, vol.68, Jan. 2004.

ANEXO A - PESQUISA DE SATISFAÇÃO

Avalie o seu grau de concordância com as afirmações abaixo.

1. Você usaria camiseta com a logomarca do BB ?

() Sim () Não

2. Você defenderia o BB em uma conversa com amigos?

() nunca defenderia () às vezes defenderia
() freqüentemente defenderia () sempre defenderia

3. Quais os canais de comunicação que você utiliza para acessar seu banco/agência e qual a freqüência?

Site do banco

() nunca utilizo
() varias vezes ao dia
() diariamente
() semanalmente
() mensalmente

Visita pessoal a agencia

() nunca utilizo
() varias vezes ao dia
() diariamente
() semanalmente
() mensalmente

Central Telefônica

() nunca utilizo
() varias vezes ao dia
() diariamente
() semanalmente
() mensalmente

Caixas eletrônicos

() nunca utilizo
() varias vezes ao dia
() diariamente
() semanalmente
() mensalmente

4. Das transações abaixo relatadas, qual delas você já utilizou na internet?

() Extrato/saldo
() Pagamentos
() Transferências
() Aplicações/resgastes
() Não conheço nenhuma delas,

5. Quando você visita a agencia do Banco do Brasil Lages, você se sente:
Totalmente satisfeito (1) (2) (3) (4) (5) Totalmente insatisfeito

6. Com relação aos produtos bancários que lhe são oferecidos você está:
Totalmente satisfeito (1) (2) (3) (4) (5) Totalmente insatisfeito

7. Quanto a rapidez e agilidade no atendimento bancário da agencia Lages, você se sente:
Totalmente satisfeito (1) (2) (3) (4) (5) Totalmente insatisfeito

Avalie o seu grau de concordância/discordância com as afirmativas abaixo:

8. A velocidade de atendimento do meu banco é importante para mim.
Discordo plenamente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo Plenamente

9. A boa apresentação dos funcionários é importante para mim.
Discordo plenamente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo Plenamente

10. Valorizo a cortesia a mim dispensada durante o atendimento bancário.
Discordo plenamente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo Plenamente

11. A localização da agência bancária é muito importante para mim.
Discordo plenamente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo Plenamente

12. As taxas de juros do BB são justas em relação à concorrência.
Discordo plenamente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo Plenamente

13. A tecnologia que o BB oferece aos clientes é moderna.
Discordo plenamente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo Plenamente

14. Tenho confiança em relação aos serviços prestados pelo Banco do Brasil Agencia Lages
Discordo plenamente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo Plenamente

15. A equipe do Banco do Brasil agencia Lages é bastante comprometida com o cliente.
Discordo plenamente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo Plenamente

16. Os profissionais do BB possuem conhecimento profundo dos assuntos relativos as suas funções.
Discordo plenamente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo Plenamente

17. Comparando o Banco do Brasil com a concorrência assinale abaixo:

	1	2	3	4	5	
Lento						Rápido
Arriscado						Seguro
Rígido						Flexível
Ríspido						Cortês
Pouco Conhecimento						Muito conhecimento
Rígido						Flexível
Mal apresentado						Bem apresentado

ANEXO B – DADOS SECUNDÁRIOS

	RESPONDENTES	CONSUMO DE PRODUTOS	SETOR
1	Cooperplan	18	Industria
2	GTS do Brasil	24	Industria
3	Timber Sul exportações	9	Industria
4	Aeroar Ind Mecanica	8	Industria
5	Madeira Lajes	9	Industria
6	Felipe lorenzzi Godinho	12	Industria
7	Nova era Industrial	2	Industria
8	Edvale Ind com	8	Industria
9	Brazil Construções	20	Industria
10	Sigla Ind e Comercio	14	Industria
11	KTK Ind e Com	10	Industria
12	Lupa Industria e comercio	6	Industria
13	Trevo embalagens	9	Industria
14	CMC Ind Com de artefatos	6	Industria
15	Serralheria Brasil	7	Industria
16	Trevo Comercial importadora	3	Industria
17	Industrial mad lageana	1	Industria
18	Mad sol e mar	4	Industria
19	Madeira floresta	4	Industria
	Total	174	
	Produtos por cliente	9,15	

	RESPONDENTES	CONSUMO DE PRODUTOS	SETOR
1	SEMASA	8	Público
2	Prefeitura Lages	12	Público
3	Prefeitura Capão Alto	6	Público
4	Camara Municipal de Lages	7	Público
5	Lages Previ	3	Público
6	Prefeitura São Jose do Cerrito	4	Público
	Total	40	
	Produtos por cliente	6,66	
	RESPONDENTES	CONSUMO DE PRODUTOS	SETOR
1	Trateq Tratores	13	Comercio
2	Marin Agropecuaria	13	Comercio
3	Parizotto & Parizotto	9	Comercio
4	Irmaos Letti & Cia Ltd	9	Comercio
5	Bygerber Inf E equip	9	Comercio
6	Soli Antonio farias Fraga	11	Comercio
7	Nutriserra refeições	10	Comercio
8	Dental Gorges	9	Comercio
9	Distribuidora de carnes Bianchini	14	Comercio
10	Christiane Freitas Betiatto	6	Comercio
11	Floricultura Girassol	12	Comercio
12	HSi Automacao Comercial	14	Comercio
13	Broering & Duarte	13	Comercio
14	Ramos & Ramos	12	Comercio
15	Autolait Darkmann Com e Dist	9	Comercio

16	Izolete Henkmeier	6	Comercio
17	Hiper Restaurantes	8	Comercio
18	Tavares Implementos Rodovi	3	Comercio
19	R&A Com de roupas	12	Comercio
20	Cereais NAP	8	Comercio
21	Hidrau Serra	8	Comercio
22	Farmacia Coral	11	Comercio
23	DIAGMED	11	Comercio
24	Abdul Hafiz Mohamad	12	Comercio
25	Orlemaq	12	Comercio
26	Leila Calçados	7	Comercio
27	Sergio da silva ortopedia	12	Comercio
28	Isolda Pahl ME	11	Comercio
29	Carsten Medicamentos	10	Comercio
30	Auto Posto Luma	3	Comercio
31	Lanches Pauliney	6	Comercio
32	Farmacia extrato	5	Comercio
	Total	308	
	Produtos por cliente	9,62	
	RESPONDENTES	CONSUMO DE PRODUTOS	SETOR
1	Pilba laboratorio	9	Serviços
2	Visal Vigilancia Armada	9	Serviços
3	Cooperativa Trans Cargas	9	Serviços
4	Clini Rad Centro Radiol	12	Serviços
5	Luiz Cesar Pessoa Schneider	9	Serviços

6	Alceu rodrigues da Silva	10	Serviços
7	Fera formação em Seg	7	Serviços
8	Hotel Conexão	9	Serviços
9	Leonardo Pocai Pereira	6	Serviços
10	Amauri Toledo da Silva	10	Serviços
11	Alvino Egidio de Matos	7	Serviços
12	Hospital das clinicas	3	Serviços
13	Gaspar Clinicas	8	Serviços
14	UNIMED Lages	4	Serviços
15	Biohormocentro	11	Serviços
16	Wanderley Luiz Vieira	13	Serviços
17	Luiz Carlos Luckner	8	Serviços
18	Centro Formacao condutores	3	Serviços
19	Laboratório são lucas	10	Serviços
20	George de Bona	7	Serviços
21	Conservadora elevadores	7	Serviços
22	Jose vicente martins	6	Serviços
23	Amilton Pires ME	4	Serviços
24	Cardoso Santos	7	Serviços
25	Transp Turismo Manfredi	4	Serviços
26	Planalto Comunicações	4	Serviços
27	Jose bonifacio oliveira maia	5	Serviços
	Total	201	
	Produtos por cliente	7,44	