

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
ESPECIALIZAÇÃO EM NEGÓCIOS FINANCEIROS

Juarez José Radulski

A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DO BANCO DO BRASIL  
COM A AGÊNCIA TUPY – JOINVILLE – SC

Porto Alegre – RS

2007

Juarez José Radulski

A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DO BANCO DO BRASIL  
COM A AGÊNCIA TUPY – JOINVILLE – SC

Monografia do Curso de Especialização em  
Gestão de Negócios Financeiros apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação de Administração da  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientador: Professor Carlos Alberto Vargas Rossi

Porto Alegre – RS

2007

Juarez José Radulski

A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DO BANCO DO BRASIL  
COM A AGÊNCIA TUPY – JOINVILLE – SC

Conceito final:

Aprovado em ...../...../.....

BANCA EXAMINADORA

---

Prof.(<sup>a</sup>)

UFRGS – RS

---

Prof.(<sup>a</sup>)

UFRGS – RS

---

Prof.(<sup>a</sup>)

UFRGS - RS

Dedico este trabalho às mulheres da minha vida.

A Marina, pela oportunidade de viver o amor.

A Letícia e Mariana, frutos desse amor.

## AGRADECIMENTOS

Ao Banco do Brasil S.A., empresa onde trabalho e que me proporcionou a oportunidade de realizar esse curso.

A UFRGS, pela maneira como organizou e conduziu os trabalhos durante o desenvolvimento do curso.

Aos meus colegas de trabalho Eduardo e Walkyria, que me deram dicas importantes para a realização deste trabalho.

Ao meu orientador, Professor Paulo Abdala, pelo apoio e preocupação com o meu aprendizado.

## RESUMO

Este trabalho apresenta os resultados obtidos com a pesquisa realizada com clientes pessoa física da agência Tupy do Banco do Brasil e tem a finalidade de verificar o seu grau de satisfação com os serviços oferecidos. O estudo apresenta idéias de diversos autores mostrando que a fidelização de clientes é a base que dá sustentabilidade às organizações, analisando o marketing de relacionamento como a chave do sucesso para a conquista e principalmente para a retenção e fidelização de clientes. Apresenta conceitos considerados fundamentais pelos autores estudados para desenvolver relacionamentos de longo prazo com base no marketing de relacionamento, visando a valorização do cliente. Com a análise da pesquisa conclui-se que a tecnologia é forte aliada para possibilitar ao Banco aumentar sua capacidade de atendimento com velocidade, qualidade e segurança e que o relacionamento de longo prazo é benéfico para a organização e para o cliente, melhorando seu nível de satisfação, objetivando torná-los muito satisfeitos.

**Palavras-chave:** Marketing de Relacionamento, marketing bancário, satisfação de clientes, fidelização.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Sexo.....	36
Gráfico 2 - Faixa Etária .....	37
Gráfico 3 - Grau de Instrução .....	37
Gráfico 4 - Tempo de conta no BB .....	37
Gráfico 5 - Renda Mensal em Salários Mínimos .....	38
Gráfico 6 - Recebem Salário no BB .....	38
Gráfico 7 - Frequência de utilização dos Terminais de Auto-Atendimento .....	39
Gráfico 8 - Grau de Satisfação com o uso dos Terminais de Auto-Atendimento .	39
Gráfico 9 - Frequência de utilização do canal internet .....	40
Gráfico 10 - Grau de satisfação com uso da internet .....	40
Gráfico 11 - Frequência de utilização da CABB .....	41
Gráfico 12 - Grau de Satisfação com a CABB .....	42
Gráfico 13 - Frequência de utilização do atendimento telefônico da agência .....	43
Gráfico 14 - Grau de satisfação com o atendimento telefônico da agência .....	43
Gráfico 15 - Frequência de utilização de atendimento pessoal na agência .....	44
Gráfico 16 - Grau de satisfação com o atendimento pessoal na agência .....	44
Gráfico 17 - Motivos de satisfação .....	45
Gráfico 18 - Motivos de insatisfação .....	46
Gráfico 19 - Canal utilizado para fazer reclamações .....	46
Gráfico 20 - Nível de satisfação geral com a agência Tupy (SC) .....	47

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Pontos de Atendimento no País por região .....	31
Figura 2 – Foto da agência Tupy (SC) .....	32

## **LISTA DE QUADROS E TABELAS**

Quadro 1 – Fases do Marketing Bancário .....	27
Quadro 2 – Os 4 Ps do Marketing .....	27

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

PAB – Posto de Atendimento Bancário

SAA – Sala de Auto Atendimento

TAA – Terminal de Auto Atendimento

CABB – Central de Atendimento Banco do Brasil

PROCON – Órgão de Proteção do Consumidor

BACEN – Banco Central do Brasil

BB Responde – Canal para sugestões e reclamações do Banco do Brasil

PIB – Produto Interno Bruto

BB – Banco do Brasil

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	11
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	15
2.1	ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING .....	15
2.2	A SATISFAÇÃO DE CLIENTES .....	18
2.3	MARKETING DE RELACIONAMENTO .....	21
2.4	O MARKETING NO SETOR BANCÁRIO .....	25
<b>3</b>	<b>HISTÓRIA DO BANCO DO BRASIL</b> .....	29
3.1	MISSÃO .....	31
3.2	A AGÊNCIA TUPY .....	32
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	33
4.1	PESQUISA DE MARKETING .....	33
4.2	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	33
4.3	AMOSTRAGEM E COLETA DE DADOS .....	34
4.4	ANÁLISE DE DADOS .....	34
<b>5</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA</b> .....	36
5.1	PERFIL DA AMOSTRA GERAL .....	36
5.2	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	38
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	48
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	52
	<b>ANEXO A – INSTRUMENTO DE PESQUISA</b> .....	53
	<b>ANEXO B – FOTOS DO SAGUÃO DE ATENDIMENTO DA AGÊNCIA</b> .....	56
	<b>ANEXO C – FOTOS DA SAA DA AGÊNCIA</b> .....	57
	<b>ANEXO D – FOTOS DA EMPRESA TUPY FUNDIÇÕES LTDA ...</b>	58

## 1. INTRODUÇÃO

O mundo tem passado por inúmeras transformações, consequência dos avanços tecnológicos que reduziram significativamente o tempo e a distância. Novos produtos são lançados a todo instante e tornam-se disponíveis em menor espaço de tempo. Os meios de comunicação alcançam os lugares mais longínquos e os concorrentes estão em toda parte.

Devido às mudanças ocorridas é comum observar-se alterações nos hábitos e costumes, que de acordo com as inovações colocadas à disposição do mercado, mudam conceitos, modos de pensar ou agir, exigindo das empresas novas formas de relacionamento com os seus públicos-alvos.

Levando em consideração que no sistema bancário a disputa pela manutenção de clientes é acirrada e, que o comportamento dos clientes, frente a essas mudanças, é fator decisivo na sustentabilidade das instituições, pergunta-se então: como os clientes estão percebendo essas mudanças? O que esperam? O que os atrai e o que os deixa insatisfeitos?

O desafio vai além de conquistar novos clientes. Traz questionamentos de como manter os atuais, buscando sua fidelização, através de um atendimento de qualidade e oferta de produtos e serviços que superem suas expectativas.

A agência TUPY (SC), do Banco do Brasil, situada na Rua Albano Schmidt, 3365, Boa Vista, Joinville, Santa Catarina, está localizada em frente a empresa Tupy Fundições Ltda., que deu origem ao nome da agência, passou por um processo de mudanças significativo causando reflexos na vida dos funcionários daquela empresa. Operando como PAB (Posto de Atendimento Bancário), vinculado a agência Cidade das Flores (SC), atendia parte dos funcionários daquela empresa, porém com a conquista de aproximadamente 3.500 novos clientes, também funcionários da empresa, tornou-se necessária mudança de atuação no atendimento à essa clientela.

Com essas mudanças o PAB-Tupy deixou de existir dando lugar a agência Tupy (SC), voltada quase que exclusivamente ao atendimento de pessoas físicas, foi inaugurada em 26/07/2004 e conta hoje com 11 funcionários efetivos, 1 estagiário e 1 adolescente trabalhador.

Na SAA (Sala de Auto Atendimento) estão disponibilizados 6 TAAs (Terminais de Auto Atendimento e no interior da empresa outros 6 TAAs, estes distribuídos em três áreas específicas e, têm a finalidade de proporcionar comodidade, conforto e agilidade no processamento de transações de auto atendimento realizadas pelos clientes.

Atualmente a agência possui 8.375 contas de pessoas físicas em sua base de clientes, das quais 4.887 são contas especiais, que demandam considerável consumo de estrutura de atendimento.

Com o cenário que se apresenta, dada a relação quantidade de funcionários x quantidade de clientes, o desafio é preservar a base de clientes prestando-lhes atendimento de qualidade e apresentando soluções em produtos e serviços que visem a satisfação desse público.

Nesse quadro, definiu-se como tema principal deste trabalho, o estudo da satisfação dos clientes da agência, buscando conhecer suas necessidades e desejos, com o objetivo de proporcionar um atendimento de qualidade, alcançando como consequência a sua fidelização.

Isto posto, é de suma importância conhecer o comportamento, os desejos e necessidades desse público consumidor, com o objetivo de prestar sempre o melhor, seja no atendimento pessoal ou através dos diversos canais alternativos de atendimento, como: TAA, Internet e CABB.

Segundo Samara e Morsch (2006, p. 213), “no ambiente competitivo contemporâneo, o processo de satisfação é especialmente importante para os sábios profissionais de marketing que compreendem que, na era do relacionamento, o sucesso não está em vender, mas sim em moldar um relacionamento duradouro com o consumidor de modo que ele continue a comprar seus produtos no futuro e não ceda aos apelos da concorrência”.

Se a empresa não conseguir entregar ao cliente o que ele espera receber, por certo, o mesmo estará recorrendo à concorrência e/ou a mercados alternativos, buscando sua satisfação, e, ainda, poderá fazer propaganda negativa boca-a-boca contra a empresa.

É de fundamental importância conhecer os aspectos que provocam tais efeitos e buscar soluções para evitar ou ao menos reduzir as evasões verificadas no mercado bancário.

Levando em consideração que o consumidor bancário tornou-se mais exigente e encontra amparo no Código de Defesa do Consumidor e a proteção de órgãos como Procon e Bacen, torna-se importante conhecer através de dados estatísticos e de pesquisa junto à clientela, que situações provocam ou podem provocar insatisfações aos clientes.

O Banco do Brasil vem desenvolvendo, ao longo do tempo, diversas ações buscando a Excelência no Atendimento e o objetivo principal é buscar a satisfação de seus clientes, evitando desgastes no relacionamento cliente/banco, reduzir a quantidade de reclamações no BB Responde, Procon e Bacen.

Entretanto, um atendimento de qualidade deve ser percebido como tal, deve ser entendido pelo cliente como uma experiência agradável.

A melhoria no atendimento poderá tornar a relação cliente/banco mais sólida e duradoura e, considerando que a concorrência bancária é acirrada e os produtos e serviços são semelhantes entre as instituições financeiras, um atendimento de qualidade pode ser uma vantagem competitiva bastante interessante.

Em virtude dessa situação, objetiva-se a partir do estudo proposto buscar respostas sobre as seguintes questões de pesquisa: O que caracteriza um atendimento de qualidade que gere satisfação aos clientes de uma agência bancária? Quais aspectos ligados ao atendimento são os mais valorizados pelos clientes? Quais situações causam ou podem causar satisfação ou insatisfação? Que ações podem ser desenvolvidas para melhorar o atendimento prestado pela agência?

O objetivo principal que orientou o desenvolvimento desta pesquisa foi: avaliar a satisfação dos clientes com o atendimento recebido na agência Tupy (SC). Para tanto, foram considerados os seguintes objetivos específicos: identificar diferentes aspectos relacionados ao atendimento que afetam a satisfação dos clientes bancários; identificar os principais pontos fortes e fracos no atendimento oferecido aos clientes da agência.

Foi utilizado o método de pesquisa *Survey* por meio da coleta de informações sobre as percepções dos clientes quanto ao atendimento oferecido pela agência.

A pesquisa aplicada foi do tipo descritiva por meio da aplicação de questionários, com o objetivo de mapear as percepções dos clientes selecionados de forma aleatória estratificada nos níveis de relacionamento preferencial e exclusivo, por apresentar-se como o método mais adequado ao estudo proposto.

O presente trabalho está estruturado em seis capítulos: a introdução, onde apresenta-se o problema, o objetivo geral, os objetivos específicos e a justificativa.

O capítulo 2, denominado Fundamentação Teórica, aborda conceitos variados de diversos autores, como Kotler, Samara e Morsch, Las Casas e outros, sobre Marketing, Administração de Marketing, Marketing de Relacionamento, o Marketing no Setor Bancário e a Satisfação de Clientes, buscando mostrar como os novos conceitos de Marketing podem tornar-se estratégias para a satisfação e fidelização de clientes; no capítulo 3, é apresentada a história do Banco do Brasil, seus pontos de atendimento no país, sua missão e a agência Tupy (SC), foco central deste trabalho; já no capítulo 4, descrevem-se os procedimentos metodológicos que nortearam a pesquisa; no capítulo seguinte, de número 5, são apresentados os resultados dos dados da pesquisa e sua análise, com algumas considerações; finalmente o capítulo 6, as considerações finais e sugestões que, espera-se, possam auxiliar no aumento da satisfação e conseqüente fidelização de clientes para a agência; em seguida como anexos,

encontra-se o questionário utilizado na pesquisa e alguns elementos ilustrativos.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

A economia mundial vem sofrendo uma transformação radical nas últimas décadas, sendo o resultado de grandes forças, como avanços tecnológicos, globalização e desregulamentação. Essas grandes forças têm criado novos comportamentos e desafios.

Clientes se tornaram mais exigentes e buscam cada vez mais qualidade e serviços superiores, além de alguma customização. Eles percebem que a maioria dos produtos são similares e por isso se mostram menos fiéis a marcas. Eles também podem obter informações sobre produtos com mais facilidade, por meio da internet e de outras fontes, o que permite comprar com mais racionalidade. Por consequência, estão mais sensíveis em relação ao preço em sua busca por valor (Kotler, 2000).

Nesse contexto, é preciso que os profissionais de marketing estejam atentos pois as rápidas mudanças podem, facilmente, tornar obsoletas as principais empresas vencedoras de ontem.

A essência do marketing é o processo de troca, no qual uma ou mais partes oferecem algo de valor para a outra, com o objetivo de satisfazer necessidades e desejos.

E o que é marketing? Segundo Kotler (1998, p. 27), “Marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros.” Há que se dizer que não se trata de função isolada dentro da empresa, mas sim de uma consciência coletiva, onde o objetivo é satisfazer os clientes de uma forma lucrativa, criando importantes relacionamentos de valor com seus clientes, interligando-se com os demais departamentos da empresa, inclusive até com outras organizações.

Ainda segundo Kotler e Armstrong (1999, p. 3), “Muita gente pensa em marketing como vendas e propaganda”. “São apenas duas funções entre muitas, e em geral não as mais importantes”. O marketing deve ser entendido no sentido de dizer, vender e também satisfazer as necessidades do cliente.

Os autores Samara e Morsch (2006, p. 6) mencionam: “Philip Kotler (2000) diz que o conceito de marketing afirma que a chave para atingir os objetivos da organização consiste em determinar as necessidades e desejos dos mercados-alvo e satisfazê-los mais eficaz e eficientemente do que os concorrentes”.

A American Marketing Association (AMA) define marketing como “o processo de planejamento e execução de concepção, precificação, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”.

Marketing é, portanto, uma filosofia de negócio que tem como princípio atender às necessidades e aos desejos dos clientes.

Ciência recente, natural de meados do século XX, do modo como conhecemos hoje, o marketing (mercadologia, em português) é uma das áreas do conhecimento humano que mais tem evoluído nas últimas décadas. A evolução de seu conceito pode ser relatada em cinco orientações distintas, conforme apresentado por Samara e Morsch (2006):

- a orientação do produto: nessa fase as empresas, de acordo com suas capacidades, direcionavam todo o seu esforço produtivo no desenvolvimento de produtos na quantidade necessária para atender à demanda crescente que marcou o período da revolução industrial. Tudo que era produzido era consumido e a atenção dos fabricantes era apenas com a qualidade de seus produtos;
- a orientação de vendas: após a crise econômica de 1929, houve recessão e desemprego. Com isso os produtos ficavam encalhados nas prateleiras e a ordem era empurrar o produto, oferecendo descontos e parcelamentos com o objetivo de seduzir o consumidor e vender mais. Nesse período a publicidade ganhou espaço.
- a orientação de marketing: surgiu nos anos 1950 como consequência da expansão da economia americana. O consumidor tinha mais dinheiro no bolso e passou a exigir produtos específicos. Nesta fase as organizações começam a prestar mais atenção aos anseios do mercado, crescendo a importância do produto e da satisfação do cliente.
- a orientação de marketing societal; Nesta fase, que surgiu em meados da década de 1970 e início dos anos 1980, as empresas se conscientizaram de sua responsabilidade social. Já não bastava que o produto atendesse apenas as necessidades dos clientes, mas que, além disso, não degradasse o meio ambiente, não impactasse de forma negativa a comunidade e contribuísse para o bem-estar geral da sociedade.
- a orientação do marketing de relacionamento: numa época em que a competitividade é acirrada e o consumidor encontra grande variedade de ofertas, essa nova fase do marketing busca, mais do que nunca, o entendimento do comportamento do consumidor, enfatizando ações de conquista e manutenção do consumidor. O foco, neste caso, é no longo prazo.

Atualmente, o ato de administrar o Marketing de um negócio, exige cada vez mais conhecimentos das pessoas que se dedicam a compreender os hábitos e as atitudes de seus clientes. Os profissionais da área, buscam através dessa compreensão, poder cumprir de forma competente suas atividades funcionais e realizar com eficiência o propósito organizacional.

Em tempos de economia globalizada as nações em desenvolvimento examinam os princípios de marketing, com a intenção de observarem seus sistemas internos de distribuição, como estes podem ser melhorados e concorrer de forma mais eficiente nos mercados mundiais.

Podem-se analisar as constantes mudanças no processo de administrar o Marketing, pelo avanço da tecnologia. As necessidades criaram uma forma de comunicação que diminuíram espaços, atravessaram fronteiras, uniram as pessoas de forma ágil e eficiente. Os computadores, telefones celulares e os meios de locomoção de alta velocidade encurtaram caminhos e abriram novos horizontes para as empresas colocarem seus produtos e serviços.

Estão abertos os mercados. As empresas podem decidir de quem e quando comprar, formar parcerias para diminuir custos, buscar alternativas para melhorar seus produtos, trocar informações, ou seja, tudo o que for necessário para obter os melhores resultados em produtos ou serviços, almejando atingir seus clientes gerando resultados positivos.

O marketing tem como objetivo facilitar as trocas entre as pessoas e as organizações. Portanto, troca é o conceito central do marketing. E o marketing acontece quando as pessoas ou organizações decidem satisfazer suas necessidades e desejos através das trocas.

Porém, desenvolver os processos de troca exige certa dose de trabalho e a aplicação de habilidades, pois as pessoas tornam-se bastante exigentes quando compram.

O marketing consiste, portanto, em ações com a finalidade de obter uma resposta desejada de um público-alvo sobre algum produto ou serviço. Quando uma das partes da troca em potencial considera como seu objetivo conseguir as respostas da outra parte, entende-se como uma situação de administrar o marketing. Assim:

A administração de marketing é definida como a análise, planejamento, implementação e controle dos programas destinados a criar, desenvolver e manter trocas de benefício com os compradores-alvo a fim de atingir objetivos organizacionais. Portanto, a administração de marketing envolve uma demanda administrada, que por sua vez envolve relacionamentos administrados com o cliente. (Kotler e Armstrong, 1999, p. 8).

Com base nesta exposição, pode-se concluir que o processo de planejar e executar o marketing extrapola as atividades de determinar preços ou promoção. É necessário

compreender o comportamento do consumidor e descobrir o que ele necessita ou deseja de modo a satisfazê-lo.

## 2.2 A SATISFAÇÃO DE CLIENTES

Sem clientes não há negócios, Kotler (2000). Vale salientar que todos os *stakeholders* são importantes e devem ser considerados como clientes. Não somente objetivando o lucro da empresa, mas uma parceria lucrativa para todos os envolvidos. Isso é o que sustentará a empresa.

Há que se ressaltar que os concorrentes também oferecem vantagens semelhantes. Kotler (2000) diz que as empresas estão enfatizando a retenção em vez de simplesmente conquistar novos clientes. Mas eles já não são leais como antes, possuem múltiplas escolhas no mercado, ao mesmo tempo em que os produtos e serviços de empresas concorrentes estão atingindo uma paridade crescente.

É a excelência no atendimento que garante a satisfação e diminui a rotatividade de clientes, o que não significa dizer que um cliente satisfeito é um cliente leal.

Nem sempre um cliente satisfeito, é um cliente leal, aliás, diga-se de passagem, um cliente nunca está totalmente satisfeito. Apenas quando um cliente está encantado, ou seja, muitíssimo satisfeito, pode-se dizer que ele tem uma certa afinidade com a marca do produto ou serviço (Cobra 2003, p. 29).

Para Samara e Morsh (2006) o consumidor é comparado a um *iceberg*, pois apenas uma parte do seu ser está visível, é apenas uma ponta que está à vista, a maior parte, mais poderosa e relevante, está submersa. A comparação com o *iceberg* ajuda a compreender que o consumidor é movido por influências submersas que justificam seu comportamento.

A satisfação de clientes não está apenas no atendimento atento, comprometido, consciente. Eles consideram diversos aspectos como: aparência do atendente, tempo de espera, ambiente, qualidade do produto, etc. Portanto, conforme afirmam Samara e Morsch (2006, p. XV), “a satisfação do consumidor só é possível quando o conhecemos profundamente e quando administramos os elementos mercadológicos com base em dados e fatos”.

Existem várias ferramentas para medir a satisfação dos clientes, desde as mais primárias até as mais sofisticadas. Segundo Kotler e Armstrong (1999, p. 393), para medir os níveis de satisfação pode-se usar os métodos colocados abaixo:

- a) Sistemas de reclamações e sugestões: que facilitam ao cliente a apresentação de queixas e sugestões. Desta forma as empresas não só podem agir mais rapidamente na solução de seus problemas, mas também permite que estejam abertas para receber idéias aproveitáveis para aperfeiçoamento de seus produtos e serviços;
- b) Pesquisas sobre a satisfação de clientes: as empresas realizam constantes pesquisas, através de questionários ou ligações telefônicas, fazendo uma amostragem a fim de apurar as opiniões sobre vários aspectos do desempenho da empresa;
- c) Compra-fantasma: através da contratação de pessoas para se fazerem passar por compradores e apresentar opiniões sobre os aspectos observados durante este processo, relatando a experiência de compra;
- d) Análise do cliente perdido: contatar clientes que deixaram de comprar ou mudaram de fornecedor e averiguar os motivos. O aumento na quantidade de clientes que param de comprar indica que a empresa não está satisfazendo seus clientes;

O cliente decidirá por permanecer fiel ou não pela soma de muitos pequenos encontros com a empresa. Portanto, a maneira como os empregados se comportam na presença do cliente – a maneira como agem, o que dizem, o que deixam de dizer, toda a sua aparência – influencia o fato de os clientes voltarem a comprar da empresa.

Os clientes se irritam, sobretudo, quando são mal atendidos. Suas observações, ou mesmo reclamações, devem ser ouvidas sem contestações. O pior atendimento é aquele realizado na defensiva, procurando justificar erros ou tentar passar para o cliente a responsabilidade pelo inadequado desempenho do produto ou serviço. (Cobra 2003, p. 30).

Todo o esforço mercadológico gira em torno da satisfação do consumidor. A 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 (Kotler, 2000).

Prestar atendimento de qualidade, satisfazendo necessidades e expectativas dos clientes, é estar no caminho para a real vantagem competitiva.

Samara e Morsch (2006, p. 215) afirmam que a chave da retenção de clientes resulta da satisfação deles. Porque um cliente satisfeito:

- a) permanece fiel;
- b) compra novos produtos que a empresa lançar ou aperfeiçoar;
- c) fala favoravelmente, com os outros, sobre a empresa e seus produtos;
- d) presta menos atenção a marcas e propaganda concorrentes e é menos sensível a preços;
- e) oferece idéias à empresa, sobre produtos ou serviços;
- f) custa menos para ser atendido do que clientes novos, pois as transações são rotinizadas.

“Em média, uma empresa toma conhecimento de apenas 4% de seus clientes insatisfeitos. Os outros 96% simplesmente se retiram em silêncio e dentre estes, 91% nunca mais voltam”<sup>1</sup>. Isso representa uma série de perdas financeiras para as empresas quando estas não sabem tratar estes clientes e um tremendo ganho para aquelas que sabem fazer isso.

Toda reclamação deve ser entendida como uma oportunidade de diferenciar a empresa das outras. Entretanto, só ouvir não é suficiente: a empresa deve responder às reclamações com ações rápidas e positivas. Quando um cliente reclama e se resolve rapidamente, na verdade ele se torna um cliente mais leal do que seria se não tivesse acontecido o problema. É o Paradoxo da Recuperação, que ocorre quando há uma recuperação do serviço prestado e o cliente fica mais satisfeito do que aquele cliente que recebeu o serviço corretamente já na primeira vez.

Na visão de Cobra (2003, p. 32) existem sete pecados da qualidade do serviço ao cliente. Deslizes que representam uma ameaça ao negócio de qualquer empresa. São eles:

- a) Apatia: a apatia do funcionário, sobretudo os da linha de frente de atendimento, como vendedores, pessoal da entrega, instalação, etc, pode ser mortal para o relacionamento com o cliente;
- b) Dispensa: a dispensa ocorre quando o funcionário não procura entender o cliente no que ele quer ou necessita, com frases do tipo: “não temos”, “ainda não chegou”, sem procurar entender seus problemas e suas necessidades;
- c) Condescendência: tratar o cliente como se ele fosse uma criança e não soubesse o que quer;

---

<sup>1</sup> Fonte: Curso de Excelência Profissional do Banco do Brasil

- d) Automatismo: o automatismo no atendimento significa um comportamento indiferente e até certo ponto robotizado, sem nenhum tratamento personalizado ou individualizado;
- e) Passeio: jogar o cliente de um departamento para outro, ou de uma pessoa para outra, sem que ninguém se preocupe em entender o seu problema ou buscar uma solução. As frases mais comuns são: “isso não é aqui, pergunta lá no outro setor”, “não é comigo”, etc.;
- f) Frieza: a frieza é uma forma de indiferença, que pode deixar o cliente magoado ou mesmo com raiva. O cliente que se sente desprezado, ou mesmo como um estorvo, desaparece, e, o que é pior, passa a falar mal da empresa;
- g) Livro de Regras: essa é uma das desculpas mais freqüentes para um mau atendimento. As normas da empresa são colocadas como desculpa e acima dos interesses de satisfação do cliente.

Conseqüência desses pecados no serviço de atendimento é o risco que a empresa corre de perder clientes, pois sem um bom relacionamento não há clientes satisfeitos e a empresa não sobrevive.

### 2.3 MARKETING DE RELACIONAMENTO

O relacionamento entre a empresa e o consumidor raramente termina após a venda do produto ou serviço. Na grande maioria das vezes, o relacionamento na verdade intensifica-se subsequentemente após a venda. Este é certamente o caso do setor financeiro de serviços onde se verifica uma corrente contínua de transações entre quem vende e quem compra (Levitt, 1990).

O marketing de relacionamento pode ser entendido como a tarefa de criar forte lealdade dos consumidores em relação a uma determinada marca.

De acordo com Kotler (1998, p. 30), “marketing de relacionamento é a prática da construção de relações satisfatórias a longo prazo com partes-chaves – consumidores, fornecedores e distribuidores – para reter sua preferência e negócios a longo prazo”.

Conforme Cobra (2003), o marketing de relacionamento se distingue por cinco níveis: básico, reativo, responsável, pró-ativo e de parceria. No primeiro nível, busca-se atender as necessidades primárias demandadas pelos clientes, ou seja, simplesmente vendendo o produto. O nível reativo, é o esforço realizado pela empresa para oferecer o mesmo ou mais que seus concorrentes. Nesse nível, o vendedor vende o produto e ainda sugere que o cliente

pode telefonar se tiver alguma dúvida. No nível responsável, o vendedor contata o cliente logo após a venda para saber se o produto está à altura de suas expectativas. Além disso, encoraja o cliente a fazer sugestões sobre o produto e a apresentar possíveis decepções. Já o nível pró-ativo, procura antecipar-se à concorrência e, no nível de parceria busca-se um relacionamento de cumplicidade com os clientes, de maneira a agradá-los sempre. Para isso, é necessário que os clientes tenham um alto valor percebido, em relação ao produto ou serviço.

O marketing de relacionamento, portanto:

É o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria. Isso envolve a compreensão, a concentração e a administração de uma contínua colaboração entre fornecedores e clientes selecionados para a criação e o compartilhamento de valores mútuos por meio de interdependência e alinhamento organizacional (Gordon 2001, p. 31).

Na abordagem desta questão, Cobra (1992, p. 26) destaca a idéia de que “as necessidades dos clientes não são estáticas, o que obriga as empresas a repensarem continuamente sua forma de trabalhar o marketing”.

Ainda segundo Cobra (2003, p. 401), “a nova e complexa sociedade de consumo, está colocando uma enorme gama de ofertas para novos consumidores, principalmente os de baixa renda, em busca de produtos e serviços que estejam ao seu alcance”. Surge também uma nova classe média, mais esclarecida, porém com menos tempo e recursos, mas que deve ser assediada para buscar fidelidade à marca ou produto. Por sua vez, as empresas devem buscar uma ampla base de relacionamento com seus consumidores, formando, inclusive, parcerias com toda a cadeia envolvida, clientes, fornecedores, empregados e em alguns casos com a concorrência para a sobrevivência neste mercado.

Para Kotler e Armstrong (1999, p. 391), “novas filosofias devem ser criadas para as condições atuais de mercado, pois para serem vencedoras, bem sucedidas ou simplesmente sobreviverem, as empresas devem oferecer mais valor a seus clientes, adotando filosofias de criar clientes e não somente criar produtos”.

No relacionamento com o cliente a empresa deve se utilizar das informações existentes e aproveitar cada contato com o mesmo no sentido de entender e buscar satisfazer necessidades percebidas. Tranjan (1999, p. 181), afirma que “é preciso saber escutar, entender os problemas e gerenciar o nível das expectativas dos clientes que, em alguns casos, pode ser inflado por processos de vendas em que se promete acima das possibilidades da solução que se propõe”.

Mckenna reforça a idéia de que, no mercado atual, tudo começa com o consumidor:

O posicionamento começa com o consumidor. Os consumidores pensam sobre os produtos e as empresas comparando-os com outros produtos e empresas. O que realmente importa é como os possíveis clientes e os já existentes vêem uma empresa em relação às concorrentes. Os consumidores definem uma hierarquia de valores, desejos e necessidades com base em dados empíricos, opiniões, referências obtidas através de propaganda boa em boca, e experiências anteriores com produtos e serviços. Usam essas informações para tomar decisões (1992, p.45).

Atualmente, as organizações devem levar em consideração que a qualidade do produto apenas, ou o serviço em si, não são suficientes para manter os clientes fiéis. Por esse motivo, “os esforços de marketing devem estar direcionados para a conquista da lealdade do cliente”. Las Casas, (2001, p. 101).

Gordon (2001, p. 48) afirma que o marketing de relacionamento “influencia as ações de todo o pessoal, além de afetar a tecnologia e o processo dentro da empresa, contribuindo para que a empresa atenda às expectativas dos clientes por meio da conquista contínua do valor que estes clientes esperam”.

É conveniente dizer que os concorrentes também oferecem vantagens semelhantes. Kotler (2000) diz que as empresas estão enfatizando a retenção de clientes em vez de simplesmente conquistar novos clientes. Porém, eles já não são leais como antes, pois possuem múltiplas escolhas no mercado, ao mesmo tempo em que os produtos e serviços de empresas concorrentes estão agindo numa paridade crescente.

Desse modo, o marketing de relacionamento constitui-se numa abordagem importante para que os profissionais desta área assumam a posição de condutores estratégicos da empresa, rompendo limites e criando novos valores para a empresa, para os clientes e para os acionistas. O propósito fundamental desse processo é cativar o cliente interativamente, desencadeando benefícios novos e significativos para ele, agindo de forma interativa nas diversas etapas da criação de valor.

Mas há que se deixar evidente que esse processo só é perfeito se houver a percepção de “lucro” para ambas as partes. Significa dizer que nessa relação devem existir benefícios de parte a parte, evidenciando-se, assim, a relação “ganha-ganha”. Se isso não ocorrer, o relacionamento não pode durar.

Theodore Levitt (1990), relata que se o cliente percebe a venda como um favor que prestou ao vendedor, este debita na conta do vendedor, e o vendedor por sua vez fica lhe devendo. Nessa situação, o vendedor fica numa posição de ter de reconstruir seu relacionamento a partir de uma posição de desvantagem.

Assim sendo, um cliente fiel representa possibilidades de ganho para a empresa, já um cliente insatisfeito representa um possível consumidor de produtos de outras empresas.

Há que se considerar que, na época atual, pelo fato de disporem de uma grande variedade de informações e de opções, os clientes tendem a agir com certa instabilidade, sendo necessário um esforço de marketing maior, no sentido de conquistar sua fidelidade.

Nesse contexto podemos afirmar que as empresas devem buscar desenvolver capacidades que permitam aos clientes obter os valores que procuram individualmente. Assim, de um lado, o cliente obtém o “lucro” desejado e, de outro a organização também obtém o seu “lucro”, pois de acordo com Kotler e Armstrong (1999, p. 397) “os custos para atrair novos clientes são muito mais elevados do que manter os atuais”. Além disso, oferecer-lhes altos níveis de satisfação e valor resultam em uma forte lealdade, e pode ser entendida como uma boa forma de defesa frente à concorrência.

A empresa deve despender esforço contínuo com o objetivo de manter o valor que o cliente individual deseja. E nesse sentido, planejar ações de forma a construir uma cadeia de relacionamentos dentro da organização, para criar o valor desejado pelos clientes, assim como entre a organização e seus principais participantes, incluindo fornecedores, canais de distribuição, intermediários e acionistas.

No tocante ao relacionamento com o cliente, Kotler (2000) sugere que não se deve presumir que os consumidores atuais estão garantidos; de vez em quando, é preciso fazer algo de especial para eles; encorajar seu *feedback*.

Podemos dizer que as empresas devem estar voltadas para o mercado, pois este nos dá informações sobre o quê e como as empresas devem fazer. Quando produtos são lançados no mercado existe a possibilidade de diálogo do produto com seus consumidores, esta situação, por sua vez cria uma reação e as empresas, atentas a esse fato, podem mudar seus produtos pela resposta do mercado.

Atualmente, as empresas não devem se ver apenas como vendedoras de produtos, mas como criadoras de clientes lucrativos. Com base nas informações de seus clientes, o processo de fidelização de seus clientes torna-se mais fácil, lembrando que a empresa deve preparar-se em todos os seus níveis, desde o atendente da linha de frente até o mais alto escalão da diretoria, para um direcionamento correto no relacionamento com os clientes. É importante entender esse dimensionamento, pois:

Mesmo que dois produtos tenham características e preços idênticos os consumidores podem considerá-los diferentes. Pode ser que a empresa fabricante de

um deles seja conhecida por sua qualidade. Ou talvez possua uma tecnologia melhor. (Mckenna, 1992, p. 61)

A empresa não pode desprezar nenhuma fatia de mercado, porém “os clientes em potenciais devem ser tratados de forma diferenciada pelas empresas. Designar a melhor equipe de vendas para este relacionamento pode trazer muitas vantagens, permitindo aos clientes o acesso às tecnologias da empresa”. Gordon (2001, p. 46).

A concentração de esforços em determinado segmento pode satisfazer melhor as necessidades dos seus clientes, necessidades estas que são ditadas pelos próprios clientes.

A criação de relações sólidas e duradouras é uma tarefa árdua, de difícil manutenção. Porém, a empresa que conseguir se utilizar das informações do mercado com habilidade, por certo terá uma vantagem competitiva bastante interessante. Assim, “o marketing de relacionamento é uma tarefa que vem de encontro ao desenvolvimento de liderança, cria fidelidade e rápida aceitação de novos produtos e serviços nos mercados mesmo em setores limitados”. Mckenna (1992, p. 64).

Dessa forma, percebemos que o marketing de relacionamento tem imposto alterações na forma de atuação dos profissionais de Marketing, tornando o papel destes profissionais muito mais abrangente do que antes, porque atuam com todos os aspectos da empresa. Gordon (2001, p. 39) ressalta que “os profissionais de Marketing passam a administrar demandas e lucratividade dos produtos, desta forma auxiliando os clientes na administração de seus negócios”.

Com base nessa afirmação, podemos observar que as empresas devem buscar maior aproximação com seus clientes, objetivando desenvolver um bom relacionamento o que pressupõe aceitar um desafio com muitas exigências, pois o marketing precisa acompanhar as tendências de um mercado dinâmico e competitivo.

## 2.4 O MARKETING NO SETOR BANCÁRIO

O setor de serviços vem apresentando desenvolvimento gradativo e hoje representa parcela expressiva da economia. De acordo com Las Casas (2006), nos países desenvolvidos como os Estados Unidos e o Reino Unido, o setor representa 72% do PIB, e no Canadá, 67%. Comparativamente, a participação destes países é bem maior que no Brasil, onde os serviços representam algo em torno de 52%.

O setor bancário, está inserido neste setor pois tem como característica a prestação de serviços, e como tal tem importância fundamental, tendo em vista sua participação na

economia nacional. Porém, apenas recentemente os bancos começaram a considerar seus clientes como foco de sua atenção na definição de seus produtos e serviços.

Conforme relata Kotler (1998), as agências bancárias não tinham interesse por marketing e eram criadas em estilo pomposo, planejadas para impressionar o público. Essas características tinham a finalidade de demonstrar o grau de importância dessas instituições ao cliente que, ao procurar o banco, justificava sua necessidade de empréstimo, parecendo estar pedindo um favor.

O setor bancário permaneceu imutável e conservador por muito tempo. Com a chegada da globalização, o banco deixou de ser a casa-forte que guardava economias e suas funções ganharam nova dimensão. Participante de toda uma nova estrutura nas relações empresariais, é atualmente parte importante na realização de grandes metas governamentais.

A partir das novas regulamentações e fusões que criaram megabancos, o cliente passou a ser considerado alvo de conquista e surgiu então o interesse pelas pesquisas de marketing a fim de descobrir o que os clientes queriam.

Kotler (1998) apresentam os cinco estágios do lento aprendizado do marketing bancário pelos quais passaram as instituições, descritos resumidamente a seguir:

No início os bancos entendiam que era suficiente oferecer brindes e fazer sorteios para conseguir captações em poupança e abrir novas contas correntes.

Depois perceberam que atrair os clientes era fácil, porém, difícil era convertê-los em clientes leais. Redesenharam então suas agências e treinaram seus funcionários para prestarem bom atendimento. Contudo, essas mudanças foram generalizadas e logo deixaram de ser um diferencial e o cliente já não considerava mais na hora de escolher uma agência.

Assim, o passo seguinte foi buscar inovação em produtos e segmentar seus mercados, criando produtos específicos para cada público-alvo, o que também era facilmente copiado pela concorrência. Surgiu, então, a necessidade de inovar continuamente para poder ficar na frente dos concorrentes.

Na fase seguinte surgiu o posicionamento de mercado, que nada mais é do que distinguir-se dos demais em algum segmento e mostrar este diferencial ao cliente público-alvo, para que ele se identifique. Afinal, nenhum banco pode ser o melhor em tudo e oferecer todos os produtos e serviços a todos os tipos de clientes. Se todos sorriem, anunciam e inovam, tornou-se necessário analisar possibilidades e oportunidades visando definir com quem, com o que e como trabalhar.

Na 5ª fase ressalta-se a necessidade de planejamento e controle, inclusive dos resultados, para obter o conhecimento que oriente a mensuração do seu potencial de mercado.

Percebe-se que no passado focava-se a rentabilidade de uma transação ou o fechamento de uma venda. Atualmente, porém, a rentabilidade é vista a longo prazo, na manutenção do cliente, pois clientes que permanecem fiéis, geram resultados que dão sustentabilidade à empresa.

No quadro a seguir são apresentados os cinco estágios do Marketing Bancário:

**Quadro 1: Fases do Marketing Bancário**

Fases do Marketing Bancário	
1ª Fase	Marketing é propaganda, publicidade e promoção de vendas
2ª Fase	Marketing é simpatia e um ambiente agradável
3ª Fase	Marketing é segmentação e inovação
4ª Fase	Marketing é posicionamento de mercado
5ª Fase	Marketing é análise, planejamento, implementação e controle

Fonte: KOTLER e ARMSTRONGstrong (1998) Adaptado

Ao buscar o desenvolvimento do relacionamento com seus clientes visando rentabilizá-los no longo prazo, Cobra (2000, p. 152) afirma que “o grau de envolvimento que a instituição tem com a tarefa de conquistar e manter seus clientes é que vai determinar como aplicar os conceitos de marketing nos serviços financeiros”. Uma ferramenta que pode ser utilizada pelas instituições financeiras para atingir seu público-alvo e atender as necessidades de seus clientes, são os 4 Ps do Marketing, mostrados no quadro a seguir:

**Quadro 2: Os 4 Ps do Marketing**

Os 4 Ps do Marketing	
Produto	Para o cliente, é algo que atende a necessidade de preservação de seu capital financeiro.
Ponto de Distribuição	Uma instituição financeira precisa estar onde seus clientes estão, ou melhor, deve ir até eles.
Promoção	Adequar produtos e serviços aos diversos momentos das relações com a clientela, oferecendo vantagens exclusivas e atraentes.
Preço	Preço, taxa ou tarifa é o valor atribuído a um produto ou serviço financeiro prestado a um cliente.

Fonte: Cobra (2000). Adaptado.

Com relação aos 4 Ps do Marketing, Gordon (1998) aponta algumas mudanças advindas do Marketing de Relacionamento:

- a) Produto: quando devidamente implementado, o Marketing de Relacionamento resulta em produtos que são cooperativamente projetados, desenvolvidos, testados, fornecidos, instalados e aprimorados. Produtos e serviços são consequência de um processo de colaboração que cria os valores que os clientes querem, para cada componente do produto e de seus serviços associados;
- b) Ponto de Distribuição: o Marketing de Relacionamento considera a distribuição a partir da perspectiva do cliente, que decide onde e como comprar o que a empresa oferta;
- c) Promoção: com o Marketing de Relacionamento o cliente tem a oportunidade de decidir como ele deseja se comunicar com a empresa e de que maneira isso se dará;
- d) Preço: com o Marketing de Relacionamento o preço deverá refletir as escolhas feitas pelo cliente e o valor criado a partir destas escolhas.

Segundo Las Casas (2006, p. 90), o desenvolvimento de serviços com qualidade passa por uma seqüência de procedimentos, como pesquisa, estabelecimento de uma cultura, desenvolvimento de treinamento, criação de um clima organizacional com o marketing interno, comunicação do plano e o estabelecimento de mecanismos de controle.

Para Kotler (1998, p. 119), “as empresas visionárias de Marketing criam, comunicam e transmitem valor a seu mercado alvo”, melhorando seu conhecimento do cliente, tornando seus produtos e serviços flexíveis, usando mais tecnologia e automação de vendas, como por exemplo, créditos pré-aprovados para contratação de empréstimos nos caixas eletrônicos dos bancos, criando páginas de internet, estando disponíveis 24 horas por dia por telefone, ou centrais de atendimento para sugestões ou reclamações.

Muitas instituições já sabem identificar seus clientes mais lucrativos, criando valor diferenciado para eles, com o intuito de retê-los e superar suas expectativas, diminuindo o risco de perda para a concorrência.

### **3. HISTÓRIA DO BANCO DO BRASIL**

O Banco do Brasil, tal qual como conhecemos hoje, tem uma história de quase 200 anos, que em muitos momentos acompanhou a história do nosso país.

O início da história do Banco acontece no ano de 1808, quando o Brasil passou a ser sede da Coroa Portuguesa. Através de um alvará do príncipe regente D. João VI, foi criado o Banco do Brasil, em 12 de outubro de 1808.

Houve o lançamento de 1.200 ações de um conto de réis cada uma com o objetivo de compor o capital inicial da instituição e destinava-se à subscrição por grandes comerciantes e pessoas abastadas.

A subscrição dessas ações transcorreu de forma lenta e somente nove anos depois, em 1917, é que se completou o capital de 1.200 ações. Essa foi a primeira e mais longa das operações desse tipo no mercado de capitais brasileiro.

Em 1921 D. João VI retorna com a Corte para Portugal, levando os recursos depositados no Banco, que já encontrava-se em crise devido à forte vinculação com os interesses da Coroa.

Exaurido pelos saques da Corte Portuguesa em seu retorno a Lisboa, o Banco estava falido e foi liquidado em 1833. No mesmo ano há a tentativa de restabelecer o Banco do Brasil, porém, ocorre a falta de concorrência à subscrição pública de parte do capital estipulado.

Em 1838 é fundado o Banco Comercial do Rio de Janeiro. Em 1851 se dá o ressurgimento do Banco do Brasil e em 1853 o BB se fusionaria com o Banco Comercial do Rio de Janeiro. Essa fusão propiciou um aumento de capital para 30.000 contos de réis e o lançamento público de ações, dessa vez, foi um sucesso.

O novo Banco do Brasil iniciou suas atividades sem a intervenção do governo na condução de suas operações comerciais. No mesmo ano, em 1854, a Diretoria do Banco resolveu que se abrissem concursos para a nomeação de novos empregados.

No final de década de 1880, o BB começou a destacar-se como instituição de fomento econômico ao oferecer as primeiras linhas de crédito em 1888, destinadas para a agricultura, reflexo do impacto da libertação da mão-de-obra escrava.

Com a Proclamação da República em 1889, foi autorizado por decreto o funcionamento de uma nova instituição financeira emissora de moeda, o Banco Nacional do Brasil.

Em 1893 é aprovada pelos acionistas a união do Banco do Brasil com o Banco da República dos Estados Unidos do Brasil, criando o Banco da República do Brasil.

Em 1905, após entendimentos com os acionistas privados e autorização do Congresso Nacional, o governo passou a ter o controle administrativo da instituição e a deter 50% do seu capital. A instituição voltou a denominar-se Banco do Brasil.

Com esses acontecimentos inicia-se a terceira e atual fase jurídica do Banco do Brasil. Desde 1906 as ações ordinárias da empresa são transacionadas na Bolsa de Valores.

Mais tarde, em 1960 a sede do Banco é transferida do Rio de Janeiro para Brasília no dia da inauguração da capital do Brasil, em 21 de abril de 1960.

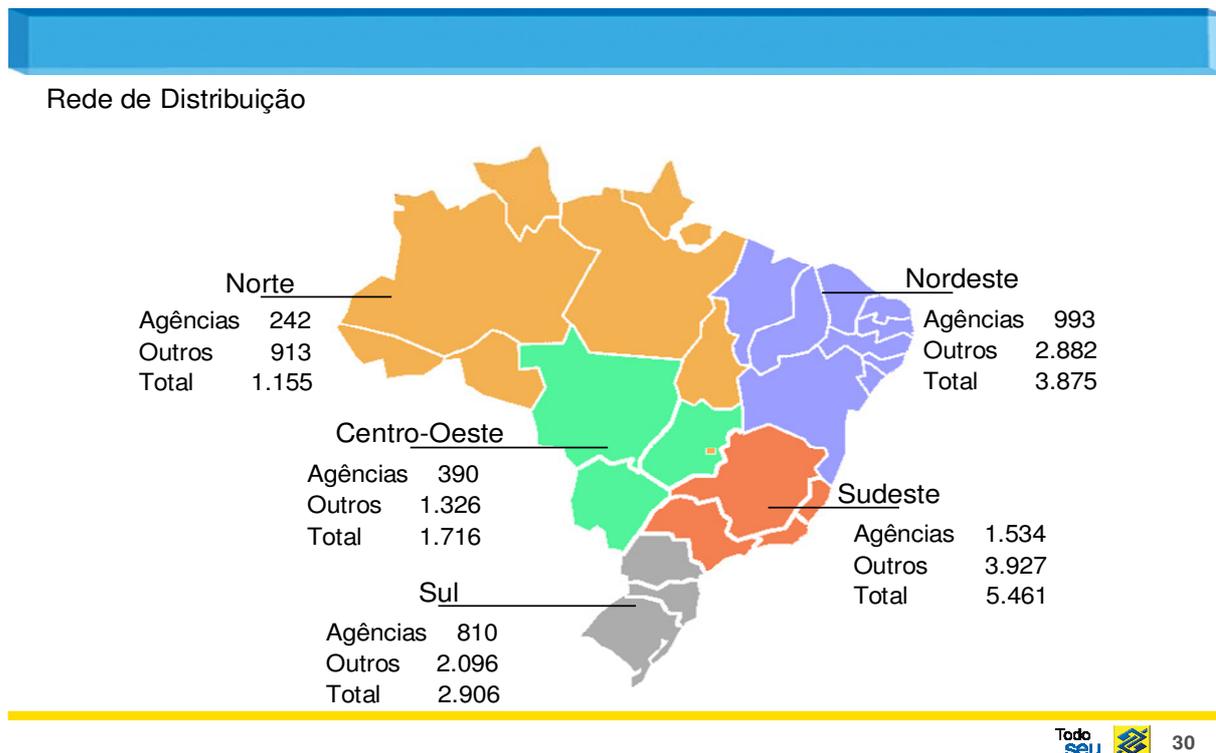
Em 1986 o Banco do Brasil foi autorizado a atuar em todos os segmentos de mercado franqueados às demais instituições financeiras, consequência da extinção da Conta Movimento pelo Governo Federal, mecanismo que assegurava ao BB suprimento automático de recursos para as operações permitidas aos demais intermediários financeiros.

Em 2004 o BB atinge a marca de 20 milhões de clientes pessoa física e apura lucro de R\$ 3,024 bilhões e, em 2005, mesmo com o acirramento da concorrência e redução dos *spreads* o BB consegue manter a liderança em crédito, cumprindo o desafio de reverter a tendência de elevação dos seus custos, apresentando melhoria de eficiência e produtividade. No relacionamento com os clientes, o Banco manteve o aperfeiçoamento da segmentação e da oferta de produtos, serviços e transações personalizados, desde a agência até o *mobile banking*.

Em 2006, o BB completou 100 anos de listagem na Bolsa de Valores e fazendo parte do Novo Mercado cristaliza-se o compromisso do Banco do Brasil com a transparência dos seus atos de gestão e com o tratamento igualitário de seus acionistas.

O Banco do Brasil é hoje a maior instituição financeira do país, atendendo a todos os segmentos do mercado financeiro. Conta com 24,6 milhões de clientes correntistas, 15,1 mil pontos de atendimento em 3,1 mil cidades, compreendendo agências, Postos de Atendimento Bancário - PAB e Terminais de Auto Atendimento - TAA, distribuídos em 3,1 mil cidades, além de estar presente em 22 países.

**Figura 1 – Pontos de Atendimento no País por região**



Fonte: [www.bb.com.br](http://www.bb.com.br)

Com quase 200 anos de história, o primeiro banco do país coleciona muitos títulos como: o primeiro a entrar para a bolsa de valores, o primeiro a lançar cartão de múltiplas funções, etc. Hoje é líder em ativos totais, rede própria de atendimento, depósitos totais, carteira de crédito, entre outros.

O BB tem em seu quadro cerca de 82,5 mil funcionários, que se sentem orgulhosos de fazer parte da empresa, por haver o comprometimento com o desenvolvimento do país e ser uma instituição financeira voltada para o mercado, com capacidade de atender as mais diversas demandas de negócios do país.

### 3.1 MISSÃO

“Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e contribuir para o desenvolvimento do País.” ([www.bb.com.br](http://www.bb.com.br))

### 3.2 A AGÊNCIA TUPY

A agência Tupy foi inaugurada em 26 de julho de 2004. Antes de se tornar agência era Posto de Atendimento Bancário – PAB vinculado a agência Cidade das Flores e tinha como objetivo atender os funcionários da empresa Tupy Fundições Ltda., que, inclusive deu origem ao nome da agência.

A demanda apresentada pelos funcionários da empresa, passou a exigir uma estrutura mais adequada, que pudesse prestar melhor atendimento aos aproximadamente 7.000 empregados.

A agência conta hoje com 11 funcionários, 1 estagiário e 1 adolescente trabalhador. Com a nova estrutura passou a atender também outros públicos e atualmente possui 8.528 clientes correntistas, sendo 8.375 contas de pessoas físicas e 153 contas de pessoas jurídicas. A agência não tem PAB vinculado, mas mantém 6 Terminais de Auto Atendimento – TAA, localizados no interior da empresa com o objetivo de oferecer conforto e comodidade a seus funcionários.

Está localizada na Rua Albano Schmidt, 3365, bairro Boa Vista, Joinville, Santa Catarina, em frente a empresa Tupy Fundições Ltda.

**Figura 2 – Foto da Agência Tupy (SC)**



## 4. METODOLOGIA

### 4.1 PESQUISA DE MARKETING

O processo de pesquisa de marketing, de acordo com Kotler (2000, p. 127 e seg.), compreende cinco diferentes etapas, a saber:

Etapa 1: Definição do problema e dos objetivos da pesquisa;

Etapa 2: Desenvolvimento do plano de pesquisa;

Etapa 3: Coleta de Informações;

Etapa 4: Análise das informações; e

Etapa 5: Apresentação das conclusões

Para Samara e Morsch (2006, p. 11), “as mais diversas formas de pesquisa têm sido utilizadas para desvendar as motivações conscientes e inconscientes dos consumidores. A pesquisa de marketing é uma ferramenta útil para orientar os profissionais de marketing e fornecer pistas esclarecedoras sobre o *iceberg humano*.”

A pesquisa feita para este trabalho é definida por Mattar (2000), como conclusiva descritiva, por possuir objetivos bem definidos e ser estruturada e dirigida para a avaliação de alternativas para o problema em questão.

Os métodos da pesquisa descritiva compreendem: “Entrevistas pessoais, entrevistas por telefone, questionários pelo correio ou questionários pessoais e observações. O pesquisador precisa saber exatamente o que pretende com a pesquisa, ou seja, quem ou o que deseja medir, quando e onde o fará, como fará e por que deverá fazê-lo.” (Mattar 2000, p. 23).

### 4.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para a fundamentação da pesquisa foram efetuados levantamentos em fontes primárias, mediante a aplicação de questionário estruturado, formado por 14 questões enunciadas como fechadas, de forma organizada e sistematizada, com vistas a identificar a opinião do público-alvo sobre o atendimento oferecido pela agência.

Kotler (2000, p. 132) considera que “um questionário consiste em um conjunto de perguntas que serão feitas aos entrevistados. Por causa de sua flexibilidade, o questionário é, de longe, o instrumento mais usado para coleta de dados primários.”

Na preparação do questionário foram observados os questionamentos aplicados pelo Centro de Estudos e Pesquisas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, em

pesquisa de satisfação realizada para a Sureg-Joinville em março/2005 e adaptado para o propósito estabelecido neste trabalho.

Na sua elaboração foram tomados cuidados com o seu formato, sua linguagem e sua seqüência. Foram utilizadas perguntas fechadas porque especificam previamente todas as respostas possíveis e geram respostas fáceis de serem interpretadas e tabuladas.

#### 4.3 AMOSTRAGEM E COLETA DE DADOS

A seleção dos elementos da amostra foi feita aleatoriamente com a disponibilização de 400 questionários distribuídos no diversos setores da empresa Tupy Fundições Ltda., onde seus funcionários, clientes da agência, puderam manifestar suas opiniões voluntariamente. Além disso, foram disponibilizados outros 100 questionários na própria agência, onde igualmente os clientes expressaram suas opiniões.

A idéia básica da utilização de amostragem em um processo de pesquisa de marketing é de que: “a coleta de dados relativos a alguns elementos da população e sua análise pode proporcionar relevantes informações sobre toda a população.” (Mattar 2000, p. 133),

Quanto ao tamanho da amostra Kotler (1998), relata que amostras maiores podem fornecer resultados mais confiáveis do que amostras menores. Entretanto, não é necessário amostrar toda a população-alvo para a obtenção de resultados confiáveis. “Frequentemente, amostras com menos de 1% da população podem fornecer boa credibilidade, desde que se adote um procedimento de amostragem confiável”. (Kotler 1998, p. 122).

Responderam à pesquisa 271 clientes, de acordo com o critério acima exposto, dos quais 232 foram coletados no interior da empresa Tupy Fundições Ltda., e 39 foram coletados no ambiente da agência. Os respondentes manifestaram suas opiniões entre os dias 14 e 23 de agosto de 2007.

#### 4.4 A ANÁLISE DE DADOS

Após coletados os dados, os questionários foram examinados e apresentaram-se como compreensíveis e confiáveis.

A partir das respostas sobre a frequência de utilização dos serviços oferecidos pelo Banco, configura-se a amostra dos índices de satisfação, quando os clientes que se utilizam do serviço citado, opinam sobre o mesmo.

A perspectiva esperada é de que a análise dos dados obtidos contribua para ações que possibilitem melhorias na prestação dos serviços oferecidos, objetivando tornar clientes que se declaram insatisfeitos em muito satisfeitos.

## 5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

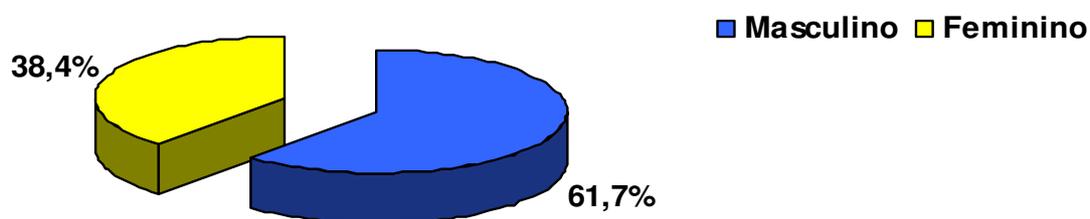
### 5.1 PERFIL DA AMOSTRA GERAL

A amostra desta pesquisa é composta por 271 clientes, correntistas da agência Tupy. O perfil da amostra pesquisada apresenta em sua maioria público masculino, característica dos trabalhadores da fábrica de fundição. A maior parte dos respondentes tem entre 21 e 40 anos de idade; grau de instrução situado no nível de ensino fundamental; tempo de conta no BB entre 1 e 10 anos; recebem salário no Banco e ganham de 3 a 5 salários mínimos.

Muito embora a agência Tupy (SC) seja jovem, tendo sido inaugurada em 26/07/2004, há clientes com mais tempo de conta no Banco porque foram transferidos de outras agências, principalmente da Cidade das Flores (SC), que mantinha o então PAB Tupy antes da criação da agência.

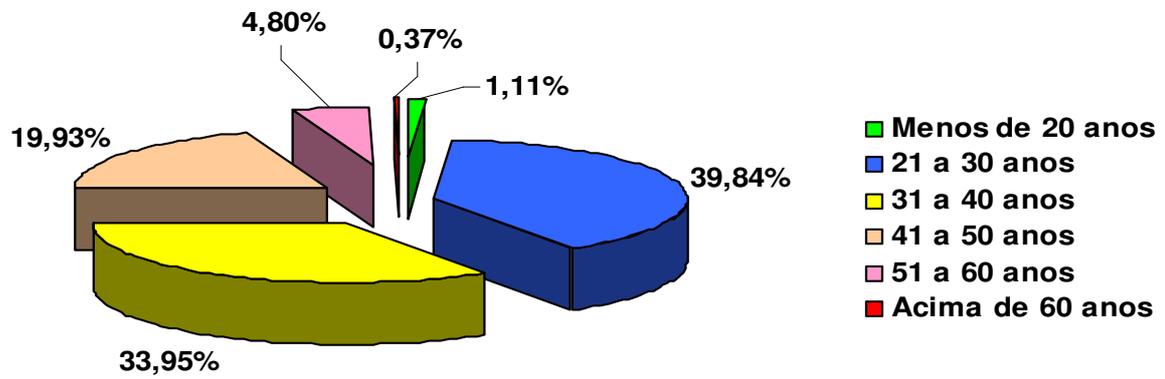
O perfil da amostra pode ser verificado através dos gráficos a seguir:

Gráfico 1 – Sexo



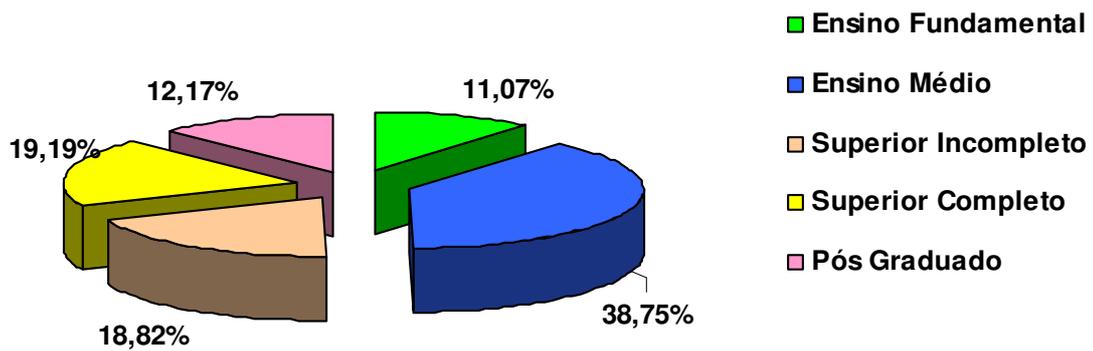
Fonte: Coleta de dados

Gráfico 2 – Faixa Etária



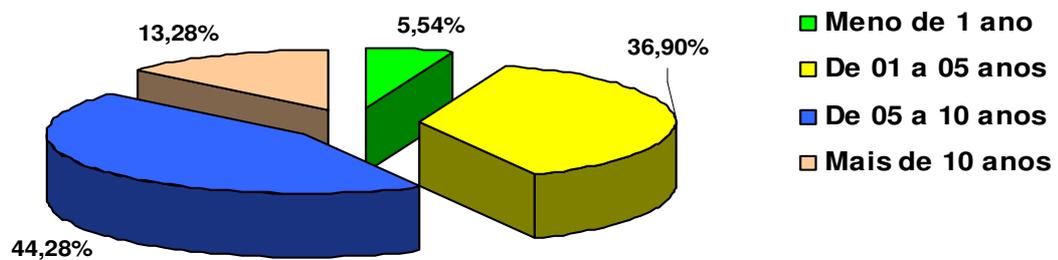
Fonte: Coleta de dados

Gráfico 3 – Grau de Instrução



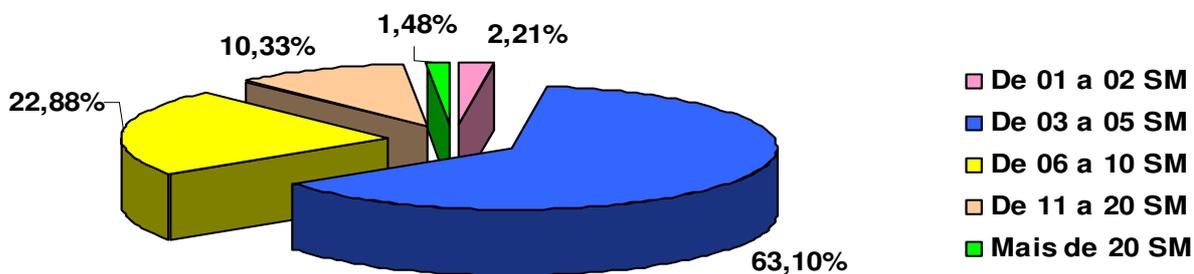
Fonte: Coleta de dados

Gráfico 4 – Tempo de conta no BB



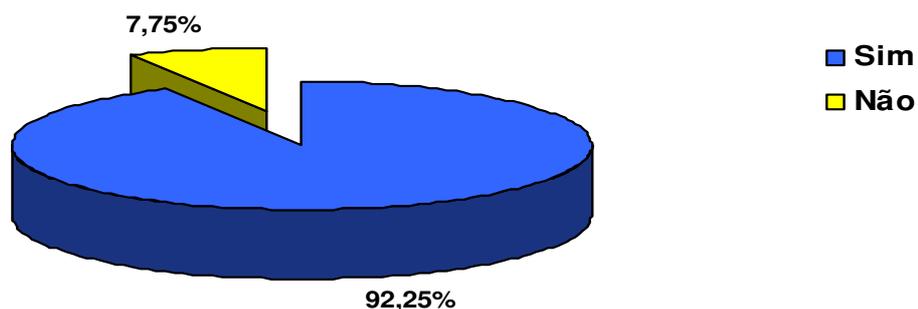
Fonte: Coleta de dados

**Gráfico 5 – Renda Mensal em Salários Mínimos**



Fonte: Coleta de dados

**Gráfico 6 – Recebem Salário no BB**



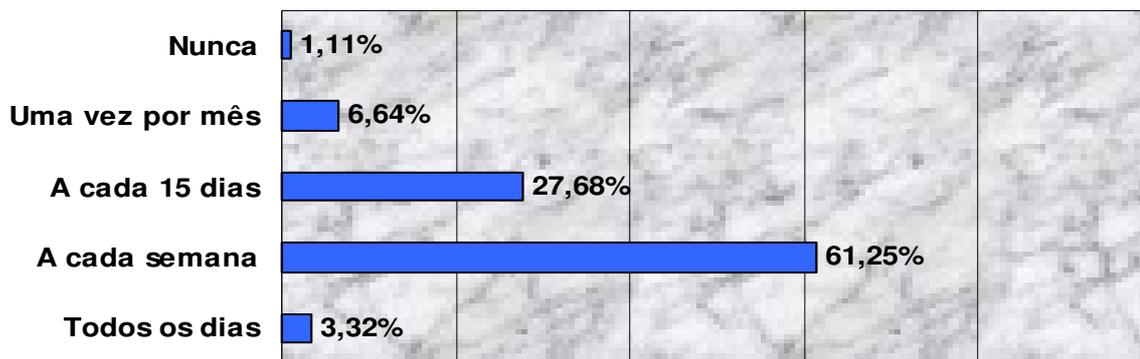
Fonte: Coleta de dados

## 5.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir deste ponto, passa-se a apresentar os resultados obtidos na pesquisa, quanto à utilização dos serviços, relacionados com o grau de satisfação dos clientes que se utilizam deles.

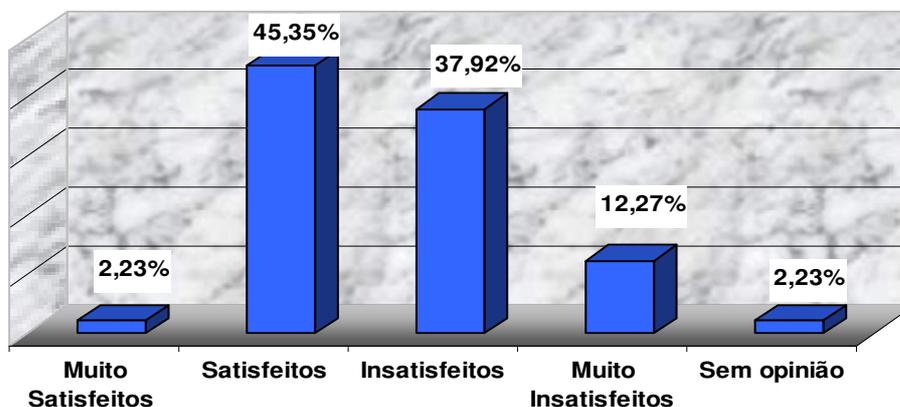
Os gráficos a seguir, apresentam o resultado relativo à frequência de utilização dos terminais de auto-atendimento e o grau de satisfação percebido pelos clientes que se utilizam desse canal de atendimento.

**Gráfico 7 – Frequência de utilização dos Terminais de Auto-Atendimento**



Fonte: Coleta de dados

**Gráfico 8 – Grau de Satisfação com o uso dos Terminais de Auto-Atendimento**



Fonte: Coleta de dados

O resultado obtido mostra que a maioria dos clientes utiliza os terminais eletrônicos, em média, uma vez por semana, demonstrando que os mesmos passaram a fazer parte do dia-a-dia das pessoas. O objetivo do Banco ao disponibilizar terminais de auto-atendimento a seus clientes é oferecer-lhes conforto e comodidade nas transações bancárias.

Contudo, quanto à satisfação demonstrada nota-se que existe praticamente um equilíbrio entre clientes satisfeitos e insatisfeitos, se analisarmos que a soma dos “muito satisfeitos” e “satisfeitos” resultam em 47,58%, enquanto que a soma dos clientes “insatisfeitos” e “muito insatisfeitos” resultam em 50,19%.

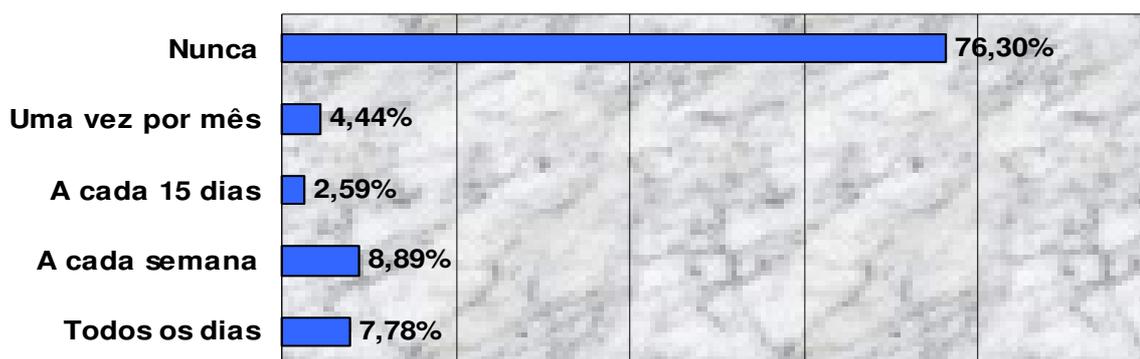
As insatisfações podem ter surgido por conta de inoperâncias de sistema, indisponibilidade de cédulas ou retenção de cédulas durante as transações de saques. Fatos como esses tornam-se mais frequentes em dias de pagamento de salários, onde ocorre

concentração de transações sobrecarregando o sistema e exigindo, ainda, reabastecimentos com maior frequência.

Há também, que se considerar que muitas pessoas não gostam de se auto atender, preferindo o atendimento pessoal, principalmente pessoas idosas.

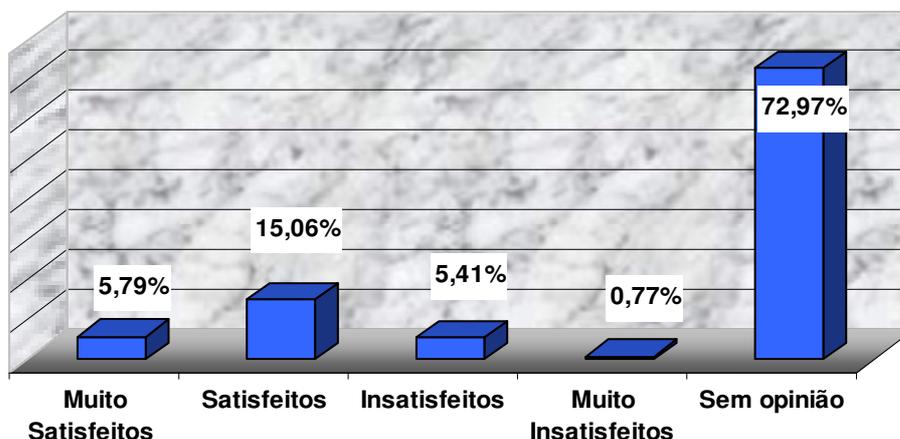
Na seqüência, apresentam-se os resultados com relação ao uso do canal internet:

**Gráfico 9 – Frequência de utilização do canal internet**



Fonte: Coleta de dados

**Gráfico 10 – Grau de satisfação com o uso da internet**



Fonte: Coleta de dados

Apesar de todos os avanços tecnológicos e dos pesados investimentos feitos pelo Banco nessa área, observa-se que pouco mais de 20% dos clientes se utilizam da internet para efetivarem suas transações.

Os clientes que usam a internet para a realização de transações, de maneira geral, mostram-se satisfeitos com o serviço. Entretanto, ainda há um longo caminho a ser percorrido pela agência no sentido de conseguir maior adesão a esse moderno e ágil canal de

atendimento que oferece segurança e tranquilidade ao cliente, que pode acessar o Banco em casa ou no trabalho.

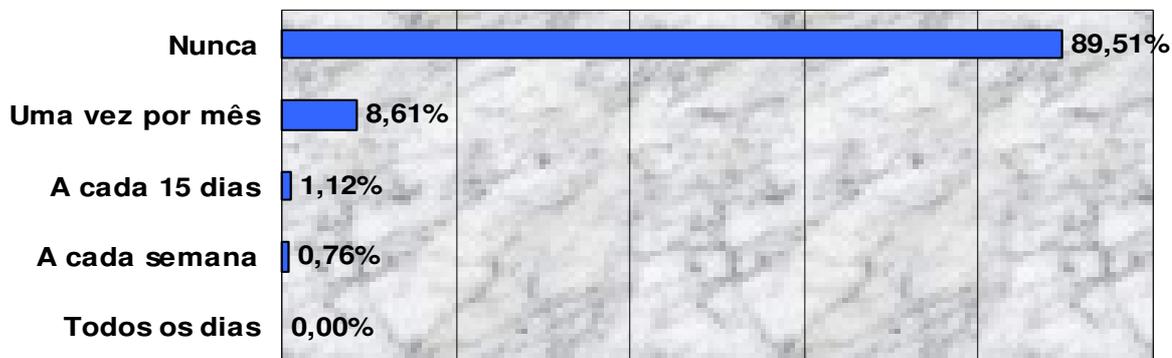
De maneira geral, o público pesquisado é composto por operários da fábrica e a amostra revela que a maioria recebe mensalmente de 3 a 5 salários mínimos e possivelmente não dispõem de acesso à internet fora do ambiente da fábrica. Outro fator, é que há uma certa insegurança dos clientes em utilizar esse serviço para o acesso à conta, representado pelo receio da ocorrência de fraudes por *hackers*.

Nesse sentido, o Banco vem desenvolvendo constantemente soluções de segurança que visam atribuir tranquilidade aos clientes, melhorando o seu grau de confiança quanto ao serviço.

Há, ainda, que se levar em consideração que no interior da empresa o Banco disponibiliza 6 terminais eletrônicos, que de acordo com a pesquisa esse canal tem a preferência dos clientes.

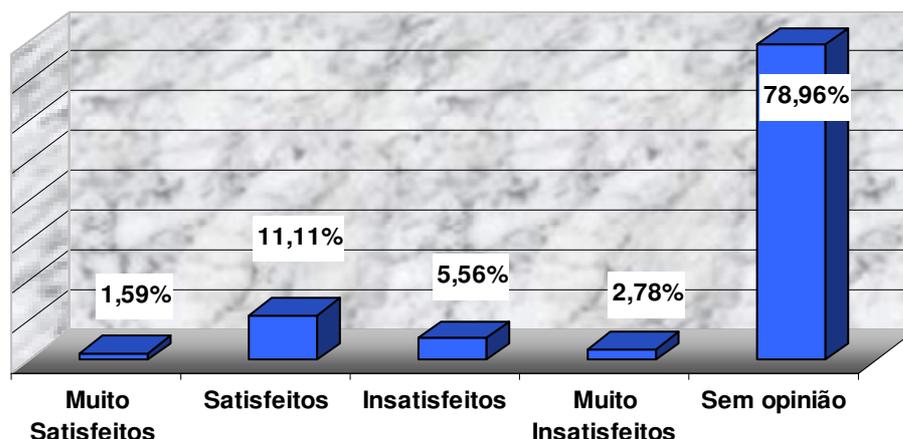
A seguir, são apresentados os gráficos 11 e 12 que trazem os resultados apurados com a utilização do atendimento telefônico na Central de Atendimento do Banco do Brasil – CABB:

**Gráfico 11 – Frequência de utilização da CABB**



Fonte: Coleta de dados

**Gráfico 12 – Grau de satisfação com a CABB**



Fonte: Coleta de dados

A maioria das transações efetuadas nos terminais eletrônicos e na agência, podem ser realizadas através da CABB, como por exemplo: transferências, pagamentos, aplicações e resgates, empréstimos, consulta de saldos e extratos, etc., com segurança, comodidade e rapidez.

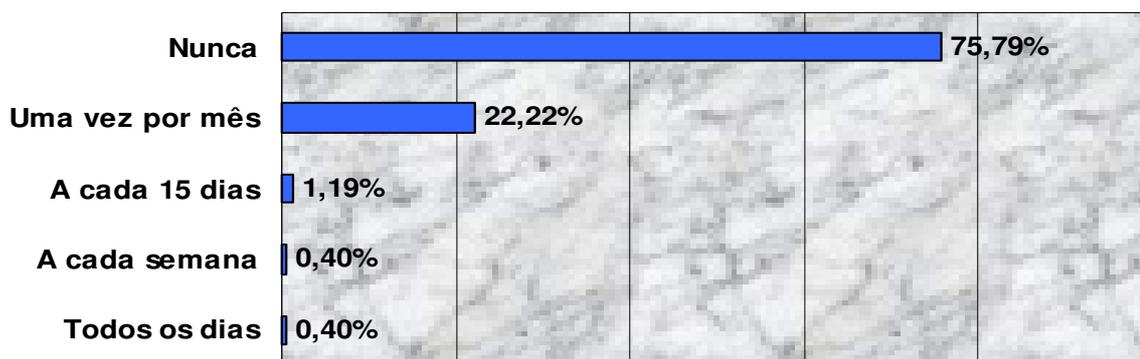
O que se percebe, porém, é que apenas 10,49% dos clientes utilizam esse canal de atendimento, evidenciando que há muito ainda a ser feito.

Vale ressaltar que a agência Tupy tem divulgado este serviço aos seus clientes e, por vezes, fez campanhas nesse sentido cadastrando inclusive, senha específica para acesso à CABB. É, também, prática constante o cadastramento da respectiva senha no momento da abertura de novas contas correntes, porém, observa-se que há uma certa resistência dos clientes quanto ao uso desse canal de atendimento.

A pesquisa mostra que o público que acessa a CABB, o faz com a frequência média de 1 vez por mês, revelando também, que esses clientes se declaram satisfeitos com o serviço ofertado.

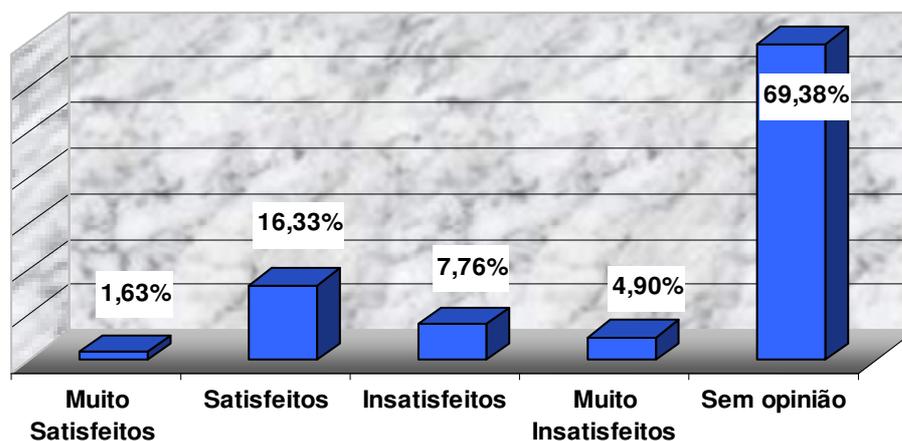
Na seqüência apresenta-se o resultado da frequência de utilização e o grau de satisfação com o atendimento telefônico da agência:

Gráfico 13 – Frequência de utilização do atendimento telefônico da agência



Fonte: Coleta de dados

Gráfico 14 – Grau de satisfação com o atendimento telefônico da agência



Fonte: Coleta de dados

O resultado mostra que a grande maioria dos clientes não se utiliza desta modalidade de atendimento, porém, a parcela que precisa do contato telefônico com o funcionário para resolver problemas ou obter informações, demonstra satisfação.

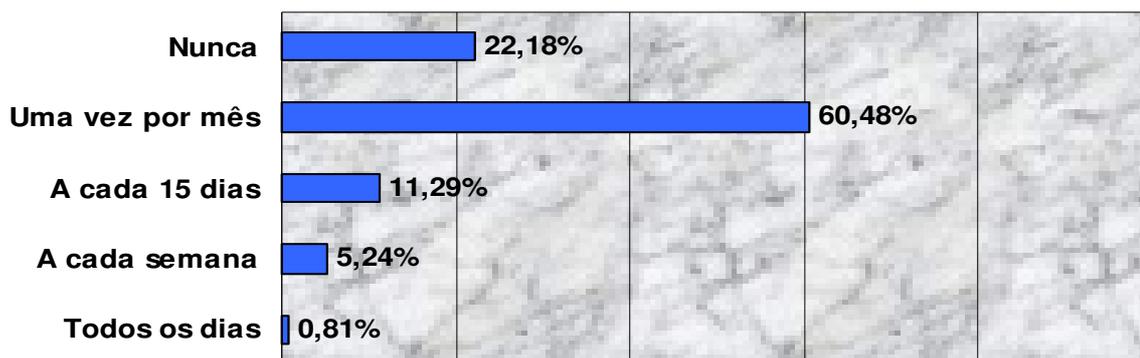
Existem situações em que é possível solucionar problemas simples ou obter informações através do telefone, evitando que o cliente precise dirigir-se à agência para tal. Contudo, algumas situações podem causar insatisfações, tanto para o cliente que está ao telefone pois pode haver demora no atendimento; quanto para o cliente que está presente na agência, que fica relegado a segundo plano. Para o funcionário, também é extremamente desagradável fazer o cliente que está sendo atendido em sua mesa esperar, enquanto atende outro ao telefone.

Atualmente, o atendimento telefônico nas agências está restrito ao horário de expediente externo, portanto, ocorre concentração de ligações nesse período que agrava-se,

ainda, porque a agência Tupy não dispõe de telefonista, sendo o atendimento telefônico feito pelos próprios funcionários.

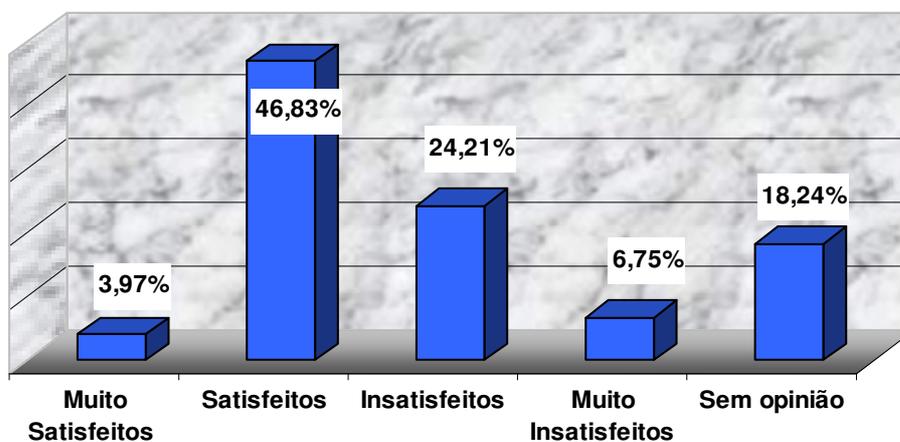
Em relação ao atendimento pessoal prestado na agência, o resultado está apresentado a seguir:

**Gráfico 15 – Frequência de utilização de atendimento pessoal na agência**



Fonte: Coleta de dados

**Gráfico 16 – Grau de satisfação com o atendimento pessoal na agência**



Fonte: Coleta de dados

O atendimento pessoal ainda é muito requisitado pelo público que busca solucionar problemas ou fazer negócios diretamente na agência. Note-se que 22,18% declaram que nunca necessitam de atendimento pessoal. Essa parcela de clientes raramente comparece na agência e, de regra, consegue se auto atender através dos canais alternativos, como internet, TAA e CABB. Os demais clientes buscam atendimento pessoal na agência mostrando que 60,48% dos entrevistados comparecem na agência pelo menos uma vez por mês.

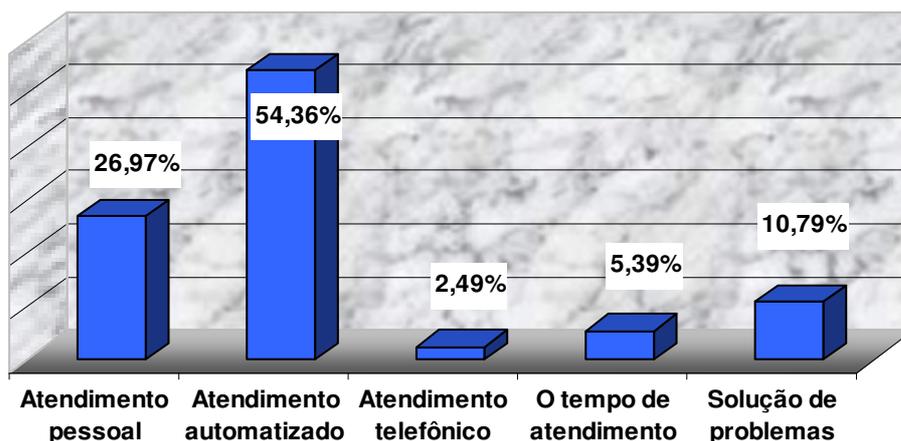
A pesquisa revela que 50,80% dos respondentes demonstram satisfação com o atendimento pessoal, porém 30,96% consideram-se insatisfeitos.

Parte da insatisfação percebida pode ser atribuída à grande demanda dos clientes, que exige grande consumo da estrutura da agência, dotada de um quadro funcional reduzido face ao público que se dispõe a atender. Esse fato está representado nos gráficos logo a seguir.

O atendimento pessoal é de suma importância para a criação de relacionamentos sólidos e duradouros entre a empresa e seus clientes. É o atendimento de qualidade, face a face que representa o “algo a mais”, e transforma clientes satisfeitos em muito satisfeitos, portanto, cada contato apresenta-se como oportunidade única para encantar o cliente.

Os gráficos a seguir mostram os resultados da satisfação e insatisfação em relação aos itens apresentados:

**Gráfico 17 – Motivos de satisfação**

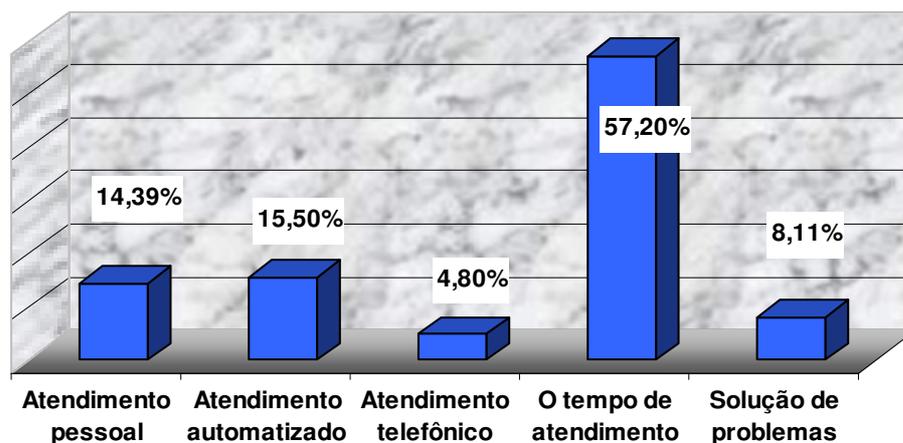


Fonte: Coleta de dados

A maior parcela dos entrevistados demonstra mais satisfação com o atendimento automatizado, colocando na segunda posição o atendimento pessoal como item que apresenta mais satisfação. Note-se que por atendimento automatizado estão compreendidos os canais de atendimento internet, a CABB e os terminais eletrônicos, demonstrando o reconhecimento dos clientes que se utilizam desses canais, quanto à disponibilidade em horários diferenciados, oferecendo maior conforto para a realização de transações.

Conveniente se faz relatar também o reconhecimento do público entrevistado quanto a satisfação percebida em relação ao atendimento pessoal, como fator importante na criação de valor para o cliente.

**Gráfico 18 – Motivos de insatisfação**



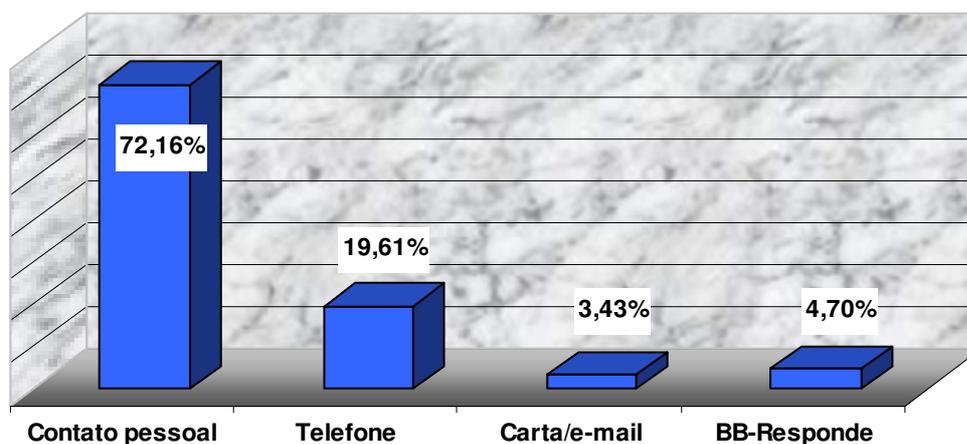
Fonte: Coleta de dados

Ao analisarmos o que causa mais insatisfação aos clientes, percebemos que o tempo que o cliente espera pelo atendimento aparece com maior frequência, sendo apontado por 57,20% dos entrevistados.

Evidencia-se o fato em consequência, principalmente, da estrutura de atendimento oferecida pelo Banco, representada pelo quadro de funcionários já mencionado anteriormente conjugado com a disponibilização dos demais canais alternativos de atendimento. Ocorre, porém, que o cliente tem o direito de escolher a maneira como quer ser atendido e, por vezes, prefere o atendimento pessoal prestado na agência em vez de outros meios. Isso provoca sobrecarga na plataforma de atendimento que resulta na espera mais prolongada para os clientes que optaram ou necessitam dessa forma de atendimento.

O seguinte questionamento foi quanto ao canal utilizado para fazer reclamações.

**Gráfico 19 – Canal utilizado para fazer reclamações**



Fonte: Coleta de dados

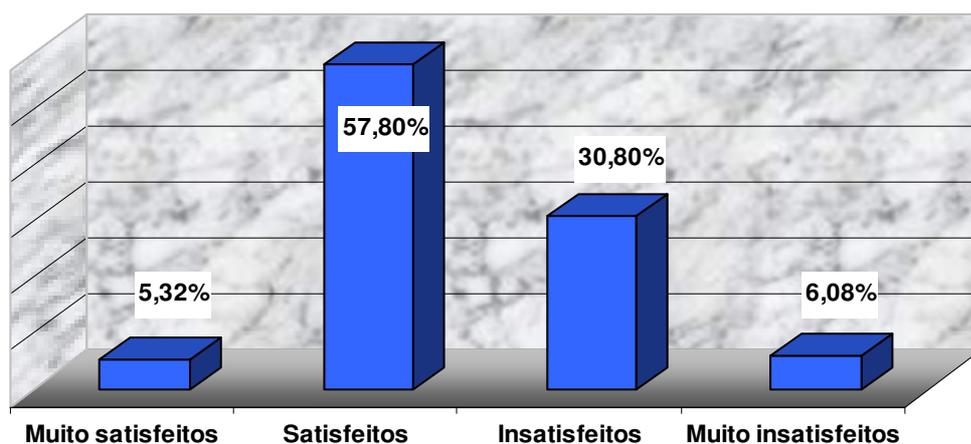
A pesquisa revela que 72,16% dos entrevistados preferem reclamar pessoalmente na agência, em detrimento de outros meios. Isso significa que a maioria das reclamações não ficam registradas nos sistemas do Banco, o que poderia servir de banco de dados com informações para o desenvolvimento de ações estratégicas com vistas à melhoria do atendimento ao cliente.

O cliente que reclama e é atendido com presteza e atenção à sua reclamação, tende a tornar-se mais fiel. Os clientes que não reclamam, por sua vez, podem facilmente voltar-se para a concorrência.

Importante é saber ouvir o cliente, conhecer suas preferências, suas necessidades e nunca deixá-lo sem resposta, sendo ético e prometendo somente aquilo que for possível cumprir.

Finalmente, apresenta-se o nível de satisfação geral com a agência:

**Gráfico 20 – Nível de satisfação geral com a agência Tupy (SC)**



Fonte: Coleta de dados

O resultado obtido demonstra que os esforços da agência têm conseguido satisfazer 63,12% de seus clientes, porém 36,88% declaram-se insatisfeitos com o atendimento prestado.

Essa situação retrata que ainda há muito a ser feito pois o objetivo de toda a empresa é tornar seus clientes muito satisfeitos, buscando sua fidelização.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme Kotler (1998) o Marketing tem como uma de suas funções, auxiliar na identificação das necessidades e desejos dos consumidores, buscando satisfazê-las de forma lucrativa, criando importantes relacionamentos de valor com seus clientes, a fim de torná-los fiéis.

Como já se sabe, manter um cliente custa mais barato do que conquistar novos (Kotler e Armstrong, 1999), a agência precisa trabalhar focada na segmentação de clientes, buscando conhecer melhor seu público, mantendo seu banco de dados sempre atualizado, objetivando oferecer produtos e serviços melhores, com rapidez e de acordo com o que o cliente deseja.

Portanto, cada contato com o cliente deve ser entendido como uma oportunidade, para obter e atualizar dados cadastrais e ofertar produtos e serviços adequados ao seu perfil. Ao conhecer melhor o cliente, suas preferências, seu comportamento, torna-se mais fácil encantá-lo.

Ao se falar em satisfação de clientes, devemos considerar que vários aspectos são importantes, como o ambiente (limpeza, estado de conservação, conforto, espaço, etc.) até a venda ou prestação do serviço, inclusive o pós-venda.

Além disso, conforme relatado por Samara e Morsch (2006, p. 215), “a satisfação dos clientes não será possível se a equipe de colaboradores de uma empresa não trabalhar com motivação.” Esse assunto tem sido objeto de preocupação por muitos autores que se referem à função como “marketing interno”.

É notório que em nossos dias, os produtos e serviços bancários são bastante semelhantes e que os clientes estão mais bem informados, mais conscientes de seus direitos e menos propensos a se deixarem encantar por espaços luxuosos. Concorde-se com a afirmação de Cobra (2003), quando diz que é a excelência no atendimento é que vai garantir a satisfação e diminuir a rotatividade de clientes.

Pressupõe-se que para prestar um atendimento de excelência a empresa deve ser capaz de coletar e analisar informações, discutir soluções e chegar a uma proposta adequada para o cliente. Porém, pessoas não são números, há muitos aspectos subjetivos envolvidos, por isso é muito importante o treinamento dos funcionários que vão prestar atendimento ao público. É necessário saber conservar o bom humor, muitas vezes em situações delicadas; ouvir o cliente com atenção e nunca cometer os sete pecados da qualidade do serviço ao cliente, colocados por Cobra (2003): apatia, dispensa, condescendência, automatismo, passeio, frieza e jogo de regras. Às vezes percebe-se o pouco interesse do atendente (apatia), ou casos em que os

clientes são “empurrados” de um lado para outro e demoram chegar à pessoa que pode resolver o seu problema (passeio).

Quanto aos objetivos específicos: “identificar diferentes aspectos relacionados ao atendimento que afetam a satisfação dos clientes bancários; identificar os principais pontos fortes e fracos no atendimento oferecido aos clientes da agência”, pode-se afirmar que os clientes, de modo geral e não apenas os clientes bancários, buscam produtos e serviços de qualidade com preços competitivos no mercado; querem agilidade na solução de problemas, rapidez no atendimento e qualidade nos serviços.

O Banco do Brasil disponibiliza diversas opções de atendimento automatizado: internet, CABB, terminais de auto-atendimento, buscando oferecer agilidade e qualidade, agregando valor para seus clientes. Além disso, disponibiliza o BB Responde, canal que pode ser usado pelo cliente para fazer reclamações e fazer críticas e/ou sugestões. As reclamações devem ser entendidas pelo Banco como uma segunda chance de oferecer um bom atendimento a clientes insatisfeitos.

De acordo com o resultado obtido na pesquisa ficou claro que a maioria dos clientes se utiliza dos terminais eletrônicos de atendimento e do atendimento pessoal na agência e não se utilizam ou se utilizam pouco dos demais canais disponibilizados. Devido a concentração nessas modalidades de atendimento ocorrem problemas como os relatados em relação aos terminais de auto atendimento e ao elevado tempo de espera no atendimento pessoal. Mesmo assim, de maneira geral 63,12% dos clientes se declaram satisfeitos com atendimento prestado pela agência. Dentre os clientes insatisfeitos, os maiores motivos de insatisfação foram o tempo de atendimento e problemas relacionados ao uso dos terminais de auto atendimento.

Com base nas informações obtidas por meio da pesquisa bibliográfica, juntamente com a análise dos resultados das respostas dos clientes, propõe-se um plano para manutenção e fidelização dos clientes, com base no Marketing de Relacionamento:

- a) Buscar conhecer cada vez melhor o cliente, mantendo cadastros atuais e com informações consistentes, aproveitando para tal, cada contato com o cliente;
- b) Segmentar os clientes, personalizando o atendimento;
- c) Oferecer treinamento de atendimento pessoal aos funcionários;
- d) Manter telefonista ou funcionário habilitado para resolver problemas através do atendimento telefônico, evitando interrupções no atendimento pessoal;
- e) Oferecer treinamento aos clientes, através da realização de palestras no interior da fábrica, apresentando-lhes as vantagens do auto atendimento, inclusive quanto a utilização dos cartões de débito e de crédito para a realização de compras e

pagamentos, diminuindo a quantidade de saques nos TAA, atribuindo-lhes maior comodidade e segurança;

- f) Valorizar os clientes fiéis, oferecendo-lhes descontos progressivos de tarifas, comunicando-lhes essas vantagens;
- g) Realizar permanente atividade de “filtro”, evitando que o cliente espere desnecessariamente em filas, sugerindo o atendimento automatizado nos casos possíveis;
- h) Destacar funcionário para atendimentos simples e rápidos, como entrega de cartões, regularização de CPF, agilizando o atendimento e diminuindo o tamanho das filas;
- i) Conscientizar os funcionários da importância do seu desempenho na satisfação dos clientes, para que não façam promessas que não possam cumprir e não omitam informações aos clientes, evitando retrabalho e conseqüente insatisfação.

Ficou evidente na pesquisa que boa parcela dos entrevistados reconhece os esforços dos funcionários na prestação de um atendimento pessoal de qualidade, apesar do quadro funcional reduzido. Nesse sentido, é importante ressaltar a importância do fator humano, pois mesmo com o avanço da tecnologia nas mais variadas áreas, sempre há a necessidade do toque humano. A capacidade de criar, crescer e aprimorar qualquer sistema, produto ou serviço, está nas mãos das pessoas.

Acredita-se que com a tecnologia disponibilizada pelo Banco aliada à competência dos funcionários da agência e a possibilidade de capacitar os clientes treinando-os para a utilização dos equipamentos de maneira eficiente e adequada, será possível observar melhores índices de satisfação. Kotler (2000) relata vários casos de sucesso em que empresas oferecem treinamento aos seus clientes resultando na elevação do nível de satisfação.

Conquistar e reter clientes é a base das instituições financeiras no longo prazo. Combinando segmentação de clientes com a competência de seus funcionários, o resultado que se espera é a criação de relacionamentos mais sólidos e duradouros, e, como conseqüência a prestação de melhores serviços com redução de custos e por reflexo o aumento da lucratividade.

Devido ao dinamismo do mercado é preciso que as instituições estejam atentas aos movimentos da concorrência, mantendo o foco no cliente, pois ele é a razão do nosso negócio existir e a nossa função é servi-lo.

A proposta deste trabalho é somente o início de uma experiência em busca de melhorar e aprender e, portanto, deve ser continuada e aprimorada. Este trabalho não esgota

as possibilidades de melhoria, pois na prática e no dia-a-dia, percebe-se que ainda há muito a ser feito para que os clientes sintam-se realmente valorizados e “muito satisfeitos”.

## REFERÊNCIAS

- BANCO DO BRASIL. Disponível em “www.bb.com.br” **Retrato da Empresa**. Acesso em 22.08.2007, 19h30m.
- Banco do Brasil. **Curso de Excelência Profissional**. 2000.
- COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- COBRA, Marcos. **Marketing de Serviço Financeiro**. 1. ed. São Paulo: Cobra Editora, 2000.
- COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil**. 1. ed. São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 2003.
- GORDON, Ian H. **Marketing de Relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologia para conquistar e mantê-los para sempre**. 3. ed. São Paulo: Futura, 1998.
- GORDON, Ian H. **Marketing de Relacionamento**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1999.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Serviços**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- LEVITT, Theodore. **A Imaginação de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- MCKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento**. 18. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- MATTAR, Frauze N. **Pesquisa de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- SAMARA, Beatriz Santos; MORSCH, Marco Aurélio. **Comportamento do Consumidor: conceitos e casos**. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- ROSSI, Carlos Alberto Vargas et. al.. **Relatório de Pesquisa de Satisfação de Clientes**. UFRGS. Joinville: 2005.
- TRANJAN, Roberto Adami. **Não durma no Ponto**. Rio de Janeiro: Gente, 1999.

## ANEXO A – INSTRUMENTO DE PESQUISA

Você cliente do Banco do Brasil S.A. é convidado a manifestar sua opinião sobre o atendimento prestado na agência Tupy (SC).

Sua participação é muito importante e vale lembrar que os questionários são anônimos e as respostas serão tratadas de maneira conjunta.

O questionário abaixo tem a finalidade de coletar informações sobre o atendimento da agência e, como consequência, propor ações de melhoria.

1. Com que frequência você utiliza os terminais eletrônicos do auto-atendimento?  
 Nunca  
 Uma vez por mês  
 A cada 15 dias  
 A cada semana  
 Todos os dias
  
2. Qual o seu grau de satisfação quanto aos terminais da agência? (número de máquinas, funcionamento, abastecimento, horário de atendimento, facilidade de utilização)  
 Muito satisfeito  
 Satisfeito  
 Insatisfeito  
 Muito insatisfeito  
 Não tenho opinião
  
3. Com que frequência você acessa sua conta pela internet?  
 Nunca  
 Uma vez por mês  
 A cada 15 dias  
 A cada semana  
 Todos os dias
  
4. Qual o seu grau de satisfação quanto ao acesso pela internet? (Site no ar, segurança, facilidade de encontrar informações e/ou realizar transações)  
 Muito satisfeito  
 Satisfeito  
 Insatisfeito  
 Muito insatisfeito  
 Não tenho opinião
  
5. Você utiliza a Central de Atendimento do BB–CABB por telefone (4004-0001)?  
 Nunca  
 Uma vez por mês  
 A cada 15 dias  
 Uma vez por semana  
 Todos os dias

6. Qual o seu grau de satisfação quanto ao acesso a Central de Atendimento por telefone (4004-0001)?
- Muito satisfeito
  - Satisfeito
  - Insatisfeito
  - Muito insatisfeito
  - Não tenho opinião
7. Com que frequência você liga para sua agência para falar com algum funcionário?
- Nunca
  - Uma vez por mês
  - A cada 15 dias
  - Uma vez por semana
  - Todos os dias
8. Qual o seu grau de satisfação com o atendimento telefônico da sua agência ? (Tempo até a ligação ser atendida pelo funcionário, confiança de que o funcionário resolverá seu problema)
- Muito satisfeito
  - Satisfeito
  - Insatisfeito
  - Muito insatisfeito
  - Não tenho opinião
9. Com que frequência você vai à agência em busca de atendimento pessoal?
- Nunca
  - Uma vez por mês
  - A cada 15 dias
  - Um vez por semana
  - Todos os dias
10. Qual o seu grau de satisfação quanto ao atendimento pessoal na sua agência? (Interesse e respeito dos funcionários ao atendê-lo, capacidade e autonomia dos funcionários para resolver problemas)
- Muito satisfeito
  - Satisfeito
  - Insatisfeito
  - Muito insatisfeito
  - Não tenho opinião
11. Qual dos itens a seguir lhe causa mais **satisfação** na sua agência?
- Atendimento Pessoal
  - Atendimento Automatizado
  - Atendimento Telefônico
  - O tempo de atendimento
  - Solução de Problemas

12. Qual dos itens a seguir lhe causa mais **insatisfação** na sua agência?

- Atendimento Pessoal
- Atendimento Automatizado
- Atendimento Telefônico
- O tempo de atendimento
- Solução de Problemas

13. Qual canal você utiliza quando precisa fazer alguma reclamação?

- Contato pessoal com funcionário(s)
- Telefone
- Carta/e-mail
- BB-Responde

14. Qual seu nível de satisfação quanto a sua agência e o Banco do Brasil de maneira geral?"

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Insatisfeito
- Muito insatisfeito

### **SEU PERFIL**

**Sexo:**

- Masculino
- Feminino

**Faixa Etária:**

- Menos de 20 anos
- 21 a 30 anos
- 31 a 40 anos
- 41 a 50 anos
- 51 a 60 anos
- Acima de 60 anos

**Grau de instrução:**

- Ensino fundamental
- Ensino médio
- Superior incompleto
- Superior completo
- Pós-graduado

**Tempo de conta no BB:**

- Menos de 1 ano
- De 1 a 5 anos
- De 5 a 10 anos
- Mais de 10 anos

**Renda mensal em salários mínimos (SM):**

- De 01 a 02 SM
- De 03 a 05 SM
- De 06 a 10 SM
- De 11 a 20 SM
- Mais de 20 SM

**Recebe salário no BB:**

- Sim
- Não

## ANEXO B – FOTOS DO SAGUÃO DE ATENDIMENTO DA AGÊNCIA



Fonte: Autor – 04/09/2007 às 11h40m



Fonte: Autor – 04/09/2007 às 13h20m

## ANEXO C – FOTOS DA SAA DA AGÊNCIA



Fonte: Autor – 04/09/2007 às 11h45m



Fonte: Autor: 05/09/2007 às 08h40m

**ANEXO D – FOTOS DA EMPRESA TUPY FUNDIÇÕES LTDA.**



Fonte: Autor – 05/09/2007 às 08h55m



Fonte: Autor – 05/09/2007 às 09h00m

