

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
BIBLIOTECA DA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Ana Paula Patrício Ramos

ANALISE DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DO BANCO
DO BRASIL, NA AGÊNCIA FRAIBURGO (SC)

FRAIBURGO, SC
2007

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
BIBLIOTECA DA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Ana Paula Patrício Ramos

ANALISE DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DO BANCO
DO BRASIL, NA AGÊNCIA FRAIBURGO (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 Gestão de Negócios Financeiros.

Orientador: Prof. Walter Meucci Nique

FRAIBURGO, SC
2007

Ana Paula Patrício Ramos

**ANALISE DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DO BANCO
DO BRASIL, NA AGÊNCIA FRAIBURGO (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 Gestão de Negócios Financeiros.

Orientador: Prof. Walter Meucci Nique

Conceito final: B

Aprovado em 05/10/2007

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Norberto Hoppen

Prof. Dr. Ricardo L. P. Bueno

Orientador – Prof. Dr. Walter Meucci Nique

AGRADECIMENTOS

Ninguém chega ao fim de uma jornada sem ajuda. Dessa forma, não poderia deixar de registrar meus agradecimentos.

A Deus, que com seu amor incondicional preencheu-me como ser humano, compreendeu os meus anseios e me deu a necessária coragem para atingir com eficiência os meus objetivos e acerto em minhas decisões.

Aos meus pais, Moises e Auzilia, que me deram à vida e me ensinaram a vivê-la com dignidade.

Ao meu esposo Josias e minha filha Nathália, que me incentivaram, apoiaram e compreenderam a minha ausência.

Aos colegas acadêmicos e professores, que me acompanharam nesta jornada, vivenciando alegrias, desencontros, risos e desânimos, com a certeza de que alcançaríamos no final o sucesso almejado.

Ao Banco do Brasil, empresa onde trabalho e co-patrocinadora deste MBA.

Enfim, a todos que de uma forma ou de outra, me ajudaram, incentivaram, colaboraram em prol do meu sucesso, muitíssimo obrigado.

RESUMO

O presente estudo apresenta como tema o nível de satisfação dos clientes e usuários da agência do Banco do Brasil S.A, na cidade de Fraiburgo. A satisfação dos clientes é assunto que tem merecido destaque no meio acadêmico, pelo crescente interesse e desenvolvimento de pesquisas. Para as empresas, pesquisar a satisfação dos clientes significa buscar informações acerca das percepções dos clientes em relação à empresa e com isso promover, com maior segurança, ajustes nos seus processos e acordo com as exigências do mercado, sendo este o principal objetivo deste trabalho. A metodologia utilizada para o presente trabalho foi o método de pesquisa Survey com entrevistas estruturada aos clientes e usuários, para um melhor entendimento sobre o assunto. Os resultados mostram que o atendimento pessoal continua sendo o foco, pois os clientes estão sempre à procura de realização de expectativas, orientação sobre os produtos oferecidos, bem como a um atendimento eficiente, com atenção e cortesia aliado ao conhecimento dos funcionários quanto à realização de seu trabalho.

ABSTRACT

The present study presents as theme the level of the customers' satisfaction and users of the agency of Brasil S.A'S Bank, in the city of Fraiburgo. The customers' satisfaction is subject that has been deserving prominence in the academic middle, for the crescent it interests and development of researches. For the companies, to research the customers' satisfaction means to look for information concerning the customers' perceptions in relation to the company and with that to promote, with larger safety, adjustments in their processes and agreement with the demands of the market, being this the main objective of these work. The methodology used for the present work was the research method Survey with interviews structured the customers and users, for a better understanding on the subject. The results show that the personal service continues being the focus, because the customers are always in search of accomplishment of expectations, orientation on the offered products, as well as to an efficient service, with attention and courtesy formed an alliance with the employees' knowledge as for the accomplishment of his/her work.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Localizacao / estacionamento	41
Gráfico 02 – Instalações	42
Gráfico 03 – Agilidade / rapidez	44
Gráfico 04 – Cortesia / presteza	45
Gráfico 05 – Eficiência	46
Gráfico 06 – Apresentação	48
Gráfico 07 – Clareza / objetividade	49
Gráfico 08 – Prazo	50
Gráfico 09 – Capacidade dos funcionários	51
Gráfico 10 – Atualizações / inovações	52

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE	11
1.2 TEMA	13
1.3 JUSTIFICATIVA	13
1.4 OBJETIVOS	14
1.4.1 Objetivo Geral	14
1.4.2 Objetivos Específicos	14
2 REVISÃO DA LITERATURA	15
2.1 CONCEITOS DE QUALIDADE	15
2.2 SERVIÇOS	18
2.2.1 Classificação e características dos serviços	19
2.2.2 Qualidade de serviços	20
2.2.3 Como se mede qualidade em serviços	23
2.2.4 Serviço ao cliente.....	27
2.2.5 Serviços bancários	29
2.2.6 Satisfação do cliente	30
2.2.7 Satisfação do consumidor no setor de serviços.....	31
2.3 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO	33
2.3.1 Finalidades em segmentar o mercado	34
2.3.2 Principais modalidades para a segmentação de mercados	34
2.3.3 Segmentação do mercado de varejo	36
2.3.4 Vantagens de segmentar mercados	37
3 METODOLOGIA	39
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	39
3.2 APLICAÇÃO DE INSTRUMENTO DE PESQUISA	39
3.3 ORGANIZAÇÃO, UNIVERSO E AMOSTRA	39
3.4 ANÁLISE DOS DADOS	39

4 DESENVOLVIMENTO E ANÁLISES	40
4.1 QUANTO AO AMBIENTE.....	41
4.1.1 Localização / estacionamento.....	41
4.1.2 Instalações.....	42
4.2 QUANTO AO ATENDIMENTO.....	43
4.2.1 Agilidade / Rapidez.....	43
4.2.2 Cortesia / Presteza.....	44
4.2.3 Eficiência.....	45
4.3 QUANTO AOS SERVIÇOS.....	47
4.3.1 Apresentação.....	47
4.3.2 Clareza / Objetividade	48
4.3.3. Prazo	50
4.4 QUANTO A COMPETÊNCIA.....	51
4.4.1 Capacidade dos funcionários	51
4.4.2 Atualizações / inovações	52
5 CONCLUSÃO	53
6 BIBLIOGRAFIA	56
Anexos	57

1 INTRODUÇÃO

O mercado financeiro brasileiro e mundial sofre grandes e rápidas transformações comportamentais, culturais e tecnológicas, e estas mudanças contribuem significativamente para o acirramento da concorrência e impelem o setor bancário a rever seus processos de negócios e o relacionamento com os clientes em busca da competitividade, de forma inteiramente nova.

As organizações que buscam a longevidade neste mercado altamente competitivo que se apresenta, devem estar preparadas para uma verdadeira revolução no campo de serviços, devem estar comprometidas e buscar a excelência pois o mercado se apresenta como promissor.

A chamada economia digital transformou o mercado financeiro num cenário trepidante, no qual se pergunta que papel afinal estará reservado aos bancos, quando o próprio Business bancário, tal como existe hoje, está sendo posto a prova. De um lado, assiste-se o ingresso de novos componentes deste mercado como correios, lotéricas e a disseminação de captura das transações entre o comércio em geral. Por outro lado, as transformações na sociedade geraram consumidores mais informados, exigentes e menos fiéis as marcas dos bancos tradicionais.

Além disso, os produtos e serviços bancários são basicamente os mesmos, devido a semelhança entre os produtos e serviços disponíveis, seja o preço, a qualidade, os benefícios ou qualquer outro atributo, o que irá diferenciar é a qualidade do atendimento oferecido e as ações que valorizam os relacionamentos.

As empresas que realmente almejam estar a frente do mercado precisam manter o seu foco no cliente como diferencial. Para tanto, deverão ter profundo conhecimento de seus clientes, levando em consideração suas diferentes necessidades.

Quando a qualidade do atendimento é trabalhada, inicia-se um processo de se tornar diferente, de fazer pelo cliente algo que os outros não fazem. De se antecipar aos seus desejos, de se comprometer com o seu sucesso e a sua satisfação. Estabelecendo-se, então uma parceria que tem mão dupla. De um lado o banco, esforçando-se em atender o cliente da melhor maneira possível, empenhando-se em mostrar que é diferente, único e importante.

Do outro lado, o cliente que, recebendo um atendimento eficaz, sente-se reconhecido, valorizado e retribuí com aquilo que pode: a preferência. O mundo globalizado nos traz hoje um cliente bem informado e tecnologicamente mais atualizado. Para enfrentar a grande concorrência no setor bancário e para se manter atualizado neste mercado é necessário essencialmente fazer com que seus clientes estejam cada vez mais satisfeitos.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE

O *Banco do Brasil* é uma empresa de economia mista, atuou como autoridade monetária até a década de 80, possui atualmente mais de 19 milhões de clientes, destes mais de 1 milhão são de clientes pessoa jurídica.

O *Banco do Brasil S.A* foi fundado em 12 de outubro de 1808. Quando o Brasil passou a sede da coroa, com a vinda do rei D. João para o Rio de Janeiro, o país ganhou um aliado para construir seu futuro. D. João trouxe a imprensa, abriu portos e criou o *Banco do Brasil*.

O banco foi instituído intencionalmente como organização comercial autônoma, contando com a captação de recursos privados para dar início às atividades. Suas ações, entretanto, foram dificilmente subscritas, vendo-se o governo na contingência de cumular os acionistas de favores para que, ao final de um ano, pudesse arrecadar a parcela mínima de capital necessário à sua instalação.

As notas emitidas pelo banco circulavam no Rio de Janeiro e as suas emissões cobriam os déficits orçamentários provocados pela manutenção de uma corte numerosa e pela política externa expansionista de D. João VI.

Uma das principais transformações na história recente do banco deu-se em 1986 quando o governo decidiu extinguir a conta movimento mantida pelo Banco Central, mecanismo que assegurava ao *Banco do Brasil* suprimento automático de recursos para as operações permitidas aos demais intermediários financeiros.

Em contrapartida, o banco foi autorizado a atuar em todos os segmentos de mercado franquados às demais instituições financeiras. Em 15 de maio de 1986, o Banco constituiu a BB DTVM (distribuidora de títulos e valores mobiliários S.A). Inicia-se, assim, a transformação do banco em conglomerado financeiro.

O momento de maior dificuldade financeira enfrentada pelo banco foi no ano de 1996 quando fechou com um prejuízo de mais de R\$ 7,6 milhões, tendo que fazer um chamado de capital no valor de R\$ 8 bilhões. No ano seguinte, adotadas medidas rigorosas, para conter despesas e ampliar receitas, e ajustada a estrutura administrativa e operacional, o banco voltou a apresentar lucro, R\$ 573,8 milhões.

Demonstrou, 1997 sua capacidade de se adaptar as exigências do mercado, oferecendo novas opções de crédito a grupos segmentados de clientes e produtos modelados de acordo com a nova realidade econômica. Lidera na área de mercado de capitais e conquista espaços cada vez maiores nas áreas de varejo e seguridade.

O *Banco do Brasil* está presente em 2.884 municípios com a maior rede própria de atendimento bancário do país. São 13.220 pontos, crescimento de 7,2% em relação a 2002.

A rede de agências do *Banco do Brasil* é segmentada de acordo com os pilares negociais definidos pela empresa. Assim, das 3.241 agências, 72 estão ligas ao pilar atacado, 38 ao pilar governo e as demais ao pilar varejo. Complementando a rede de agências, o *Banco do Brasil* possui, ainda 9.979 pontos de atendimento.

1.2 TEMA

O Banco do Brasil, desde o ano 2000 vem implementando a nova metodologia de atendimento, diferenciado por grupo e carteira de clientes.

Nas carteiras Pessoas Físicas, divididos em três categorias: “Pessoa Física”, “Preferencial” e “Exclusivos”. Nas carteiras Pessoas Jurídicas divididos nas agências em três categorias: “Microempresas”, “Pequenas Empresas” e “Médias Empresas”.

Acompanhando as tendências de mercado, o Banco do Brasil procurou focar sua estratégia de marketing no cliente. Neste contexto, nasce o objetivo de estudar a qualidade de serviço do Banco do Brasil, especificamente na Agência Fraiburgo SC.

1.3 JUSTIFICATIVA

O tema abordado neste trabalho é relevante no atual contexto acadêmico e empresarial. A satisfação dos clientes é assunto que tem merecido destaque no meio acadêmico, pelo crescente interesse e desenvolvimento de pesquisas. Para empresas, pesquisar a satisfação dos clientes significa buscar informações acerca das percepções dos clientes em relação à empresa e com isso promover, com maior segurança, ajustes nos seus processos de acordo com as exigências de mercado.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo Geral

Avaliar o Nível de satisfação dos clientes da Agência Fraiburgo, em relação as percepções e expectativas a respeito do atendimento e serviços bancários.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Analisar se o banco disponibiliza de um local agradável, acessível e seguro aos seus clientes.
- Identificar se os clientes recebem atendimento com rapidez, cortesia e eficiência.
- Verificar se os serviços são prestados com clareza, objetividade e dentro dos prazos acordados.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 CONCEITOS DE QUALIDADE

A qualidade é um conceito ambíguo, definida de diversas formas e usada de formas diferentes, com uma variedade de significados, tais como:

- Qualidade é a satisfação completa do cliente ou consumidor.
- Qualidade é conseguir a satisfação completa de todas as pessoas envolvidas com a organização.
- Qualidade é fazer certo desde a primeira vez.
- Qualidade é se fazer o melhor.
- Qualidade é fazer um produto ou prestar um serviço que seja adequado ao uso pretendido.
- Qualidade é encantar o cliente.
- Qualidade é encontrar e realizar os anseios e desejos do cliente.

O conceito mais aceito hoje, segundo Paladini (2006), é o de “adequação ao uso”. O mais importante não é necessariamente a definição que se dá a Qualidade, mas como ela é interpretada ou vista pelas pessoas.

Partindo desta exposição vê-se que, definir Qualidade é uma tarefa que depende muito de diversas variáveis, estas deverão ser encontradas pelo empresário que pretende ficar no mercado por muito tempo. A Qualidade pode determinar o futuro da empresa ou organização, se ela viverá ou morrerá.

Procurou-se sistematizar o conceito e identificar cinco enfoques principais para se definir qualidade:

- Enfoque transcendental: Qualidade é sinônimo de “excelência inata”, algo que, quando é visto, é imediatamente reconhecido; não é mensurável, sabe-se que existe. Entretanto desta forma não pode ser

precisamente definida, pois é uma propriedade simples e não analisável que aprende a reconhecer através da experiência.

- Enfoque baseado no produto/serviço: Qualidade é uma variável precisa e mensurável, sendo uma característica inerente dos produtos/serviços. Neste conceito está implícita a idéia que qualidade melhor só pode ser obtida com custos maiores.
- Enfoque baseado no usuário: A Qualidade está associada à visão subjetiva do consumidor, baseada em suas preferências pessoais.
- Enfoque baseado na fabricação/produção: Qualidade é a conformidade com as especificações. Neste conceito, quanto melhor a qualidade, menor o custo.
- Enfoque baseado no valor: Aqui, Qualidade é definida em termos de custos e preços, relacionando esses dois aspectos em seu resultado para o consumidor.

Nesse sentido Garvin (1992), complementa de forma a se obter uma visão mais estruturada e sistêmica, conceituando quatro dimensões de qualidade, que são:

- Desempenho: refere-se às características operacionais básicas de um produto/serviço, combinando elementos das abordagens com base no produto/serviço e no usuário. O desempenho é influenciado pelo trabalho a ser executado e pela semântica (a descrição do desempenho de um produto/serviço inclui termos freqüentemente associados à qualidade, ao lado de termos que não conseguem dar idéia dessa associação);
- Confiabilidade; reflete a probabilidade de mau funcionamento de um produto ou de ele falhar num determinado período. Sua importância é

relativa e crescente à medida que a interrupção do uso do produto traga perdas relevantes para os consumidores;

- Atendimento; corresponde a rapidez, cortesia e facilidade de reparo. Os consumidores manifestam preocupação, não apenas com a possibilidade de um produto estragar, ou de um serviço feito de forma errada, mas também com o tempo que serão obrigados a esperar até que as condições normais sejam restabelecidas. A pontualidade no atendimento e a freqüência às chamadas, seu relacionamento com o pessoal de atendimento e a freqüência com que as chamadas para serviços ou reparos deixam de resolver os problemas. Na sua avaliação, existem critérios objetivos e subjetivos. Para empresas prestadoras de serviço, esta é uma dimensão fundamental, podendo ser um poderoso recurso de vendas. Existe um íntimo grau de correlação entre atendimento e satisfação, estando o atendimento de reclamações correlacionado fortemente com a disposição de consumidores de comprar um produto, ou adquirir um serviço novamente das empresas que lhes tenham criado problemas;
- Qualidade percebida: resulta de medidas indiretas utilizadas pelo consumidor para comparação entre marcas/empresas. A qualidade percebida mais a estética estão relacionadas com a abordagem da qualidade baseada no usuário, portanto com alta dose de subjetividade. A qualidade percebida é inferida geralmente a partir de aspectos tangíveis e intangíveis do produto/serviço, em que as imagens, a propaganda e os nomes de marcas, podem ser críticas. A reputação é indicada como um dos principais fatores que contribuem para a qualidade percebida, e sua força decorre da analogia não declarada de que a qualidade dos produtos/serviços feitos por uma empresa, hoje, é parecida com a qualidade dos produtos/serviços que ela fazia em épocas passadas.

Com base nessas dimensões propostas, pode-se afirmar que a qualidade é um conceito multidimensional, e, no seu entendimento, os clientes

podem fornecer valiosas informações sobre o desempenho de uma organização. Assim, aspectos múltiplos devem ser considerados no exame das ações necessárias para o atendimento pleno dos requisitos dos consumidores.

A existência de definições múltiplas como as descritas acima são importantes e as empresas precisam cultivar estas diferentes perspectivas.

É necessário mudar o enfoque da qualidade na medida em que o produto/serviço vai de seu projeto para o mercado. Isto significa que primeiro é necessário identificar as características de qualidade através de pesquisa de mercado (enfoque baseado no usuário); estas características têm que ser traduzidas em atributos do produto/serviço (enfoque baseado no produto/serviço); e, o processo de manufatura deve assegurar estas especificações (enfoque baseado na fabricação) (PALADINI, 2006).

Sob esta visão, pode-se esclarecer as questões conceituais e suas implicações ligadas ao termo qualidade, fornecendo-se subsídio para avaliarem-se as abordagens dos principais autores relativas ao gerenciamento da qualidade.

2.2 SERVIÇOS

Os serviços são percebidos de forma subjetiva, já que tem como características a intangibilidade.

Kloter (1998, p. 412) define serviço como um ato ou desempenho essencialmente intangível que uma parte pode oferecer a outra, e que não resulte na posse de nenhum bem. Sua execução pode ou não estar ligada a um produto físico.

Las Casas (2001, p. 15) define serviços como a parte que deve ser vivenciada, é uma experiência vivida, é o desempenho.

2.2.1 Classificação e características dos serviços

Kotler (1998) classifica os serviços de duas formas:

- serviços baseados em equipamentos – variam caso sejam automatizados ou monitorados por operadores especializados ou não-especializados;
- Serviços baseados em pessoas – também variam conforme sejam proporcionados por mão-de-obra especializada, ou não e, por profissionais.

Quando se trata de serviços é preciso compreender as particularidades desses para melhor aplicar as ferramentas de marketing.

As características principais de serviços de conforme Kotler (1998) são:

- Intangibilidade – o serviço não pode ser visto, tocado no sentido real da palavra, pode ser criado, produzido (prestado), consumido (utilizado), negociado, mas não é palpável;
- Inseparabilidade – o serviço não tem separação entre a produção e o consumo, faz dos relacionamentos um fenômeno especial do marketing de serviços;
- Variabilidade – os serviços fazem com que os seus resultados sejam diferenciados, dependendo de quem os executa e de onde são prestados, o que dificulta o gerenciamento da qualidade;

- Perecibilidade – os serviços são perecíveis, não podem ser estocados para venda ou uso futuros. Precisam ser produzidos quando demandados.

As empresas de serviços podem tomar várias medidas para garantir o controle de qualidade, como investir em seleção e treinamento de pessoal e monitorar a satisfação do cliente através de sistema de sugestão e reclamação com relação aos serviços que prestam, de modo a corrigir rapidamente as deficiências detectadas, antes que causem maiores problemas nos relacionamentos com clientes, ou que prejudiquem sua imagem.

Deve-se providenciar para que o maior número possível de empregados seja alocado no atendimento aos consumidores nos momentos de “pico”, para que as oportunidades de manutenção e conquista de clientes sejam aproveitadas e não ocorram momentos de frustração e desapontamento que poderão vir a configurar-se na perda de clientes.

Portanto, quando se trata de serviços, o grande diferencial está no atendimento. Para isso devemos ter uma visão sistêmica do atendimento quanto a tudo que interfere na resposta da empresa a uma necessidade ou desejo do cliente.

É preciso lembrar que para que a prestação de serviço ocorra com perfeição os funcionários precisam estar bem treinados para atender o cliente com respeito, dignidade, cortesia e simpatia.

2.2.2 Qualidade de serviços

As empresas visam cada vez mais a qualidade nos serviços prestados, para obter a garantia de sucesso futuro. Porém Horovitz (apud Martins, 1996, p. 24) alerta que, quando um cliente avalia a qualidade de serviço, não dissocia dela os diversos componentes. É a impressão global que domina. A qualidade

é total, ou não existe. Contudo, o cliente tende a deter-se no elo mais fraco da qualidade e a generalizar seus defeitos a todo o serviço.

Ainda segundo Horovitz (apud Martins, 1996, p. 28), a qualidade de serviço e as satisfações do cliente nunca podem ser considerados como algo alcançado em definitivo. Ao contrário é um processo sem fim. Um dos meios mais eficazes para avaliar a qualidade do serviço prestado é colocar-se no lugar do cliente.

Martins (1996) a qualidade do atendimento influi diretamente nas futuras expectativas não é só daquele cliente que já viveu a experiência de contato com o serviço da empresa, mas também daqueles que esta influencia, com a divulgação boca a boca dessa experiência. Ou seja, a intenção de compra é influenciada pela satisfação.

Parasuraman Berry e Zeithaml apud Martins (1996) diferencia a qualidade de serviço de satisfação. Para eles, a primeira envolve uma avaliação global ou atitude ligada à superioridade ou excelência do serviço. Já satisfação é relacionada a uma determinada transação. Segundo estes autores os níveis mais altos de percepção de qualidade de serviço causam aumento de satisfação dos clientes.

Segundo Campos (apud Martins, 1996, p. 24), a qualidade de um produto ou serviço está diretamente ligada à satisfação total do consumidor e consiste dos seguintes fatores: qualidade ampla, custo e atendimento.

O grande desafio da qualidade de serviços é atender, e quando possível “encantar” o cliente, superando suas expectativas. Isto exige apoio da administração e envolvimento de todos os membros da organização, devendo haver planejamento, coordenação e principalmente comprometimento de todos.

Para Berg (2000) cada atitude de cada funcionário deve estar baseada em um único fundamento: o bem-estar do cliente, indiferente de lidar

diretamente, ou não com ele. É preciso integração de diversos departamentos envolvidos nesse mesmo propósito.

Esta dimensão se refere ao comprometimento do prestador de serviços com a solução a contento dos problemas de seus clientes, com suas necessidades e com a prestação de serviços de qualidade.

Conforme Martins (1996, p. 36), na visão de Gross e Rosensteins os bancos têm um sério desafio: conciliar as necessidades de melhoria dos serviços e manutenção da competitividade com a redução de despesas e aumento da receita. Assim, a qualidade torna-se um fator crítico.

Lovelock (apud Martins, 1996), afirma que vários bancos utilizam TAA's com distintos graus de sucesso. Os bancos bem sucedidos são os que investem na educação dos clientes para o uso dos equipamentos, possuem máquinas fáceis de usar, têm boa manutenção, instalam telefones para esclarecimento de dúvidas e possuem vários equipamentos 24 horas.

Poderemos considerar que a relação entre a automação bancária e a qualidade de serviços será boa caso haja benefícios evidentes para o cliente, haja simplificação das operações tanto para os correntistas como para o bancário, para que o bancário não fique apenas como um operador de máquinas e possa realizar negócios.

Segundo dados da FEBRABAN (2002), a qualidade nos serviços deve ser entendida a partir de um conceito de eficácia (fazer a coisa certa), rompendo com o atual paradigma de eficiência (fazer certo a coisa), em que a rigidez burocrática cede lugar às necessidades do mercado. O atendimento deve ser preventivo e não mais esperar que seja solicitado.

2.2.3 Como se mede qualidade em serviços

Medir qualidade, ou seja, o desempenho efetivo dos processos, comparando-o com desempenho pré-estabelecido como desejável, é fundamental para se conhecer, antecipadamente, o resultado final. Com a medição, é possível identificar desvios potenciais ou já existentes, de modo a permitir a correção tempestiva de rumos (Kotler, 1998).

Para que se perceba como é possível realizar “medições” no campo da qualidade em serviços, de forma semelhante ao que se faz quando se trata da produção de bens tangíveis, é necessário, primeiro, que se compreenda como o assunto pode ter aspectos, digamos, “palpáveis”.

Lobos (1993) relaciona três fatores como determinantes da qualidade em serviços, do ponto de vista do cliente: desempenho, atendimento e custo.

O fator desempenho tem a ver com a razão de ser do serviço em si. Ou seja, se alguém faz um depósito em sua conta corrente num banco, espera que o dinheiro esteja lá quando quiser fazer um saque ou emitir um cheque. Agora, se para fazer o depósito, teve que ficar horas numa fila, num ambiente barulhento e mal iluminado, sem ar condicionado, com caixas mal humorados e descorteses, isso tem a ver com o fator atendimento.

No caso dos bancos, Kotler (1998) denomina de “qualidade operacional” e “qualidade estratégica” o que lobos (1993) chama de desempenho e atendimento, respectivamente.

Conforme Kotler (1998) qualidade operacional “é o aspecto da qualidade considerado como básico na atividade bancária e descreve a situação normal de um banco. É este o tipo de qualidade normalmente percebida pelo cliente e através da qual ele faz a sua avaliação” e qualidade estratégica “é o aspecto da qualidade responsável pela diferença entre os bancos. Este tipo de qualidade influencia decisivamente a qualidade operacional (...)”.

Um bom desempenho suporta um mau atendimento. Já um bom atendimento não suporta um mau desempenho; “entre um hospital cuja recepcionista o recebe calorosamente e outro que lhe traz um médico competente e mal-humorado, você prefere este último” (Horowitz, 1993).

Contudo, pequenas falhas no desempenho podem ser relevadas em função da excelência no atendimento. Por exemplo, se num hotel o atendimento estiver sendo excelente, provavelmente se relevará o fato de o café não estar, em determinado dia, exatamente na temperatura desejada. Mas, se o atendimento foi ruim, qualquer problema terá suas dimensões ampliadas.

Ainda segundo Lobos (1993), o fator desempenho é composto por sete dimensões de qualidade, ou seja:

- Validade: supõe-se que o serviço seja aquilo que prometeu ser, e efetivamente é.
- Disponibilidade: é a condição de o serviço estar disponível quando o cliente precisa dele.
- Precisão: é a mais técnica das dimensões. Exatidão no cumprimento de horários, nos parâmetros (serviços cirúrgicos, por exemplo), no fornecimento de troco.
- Rapidez: característica de o serviço ser cumprido dentro da expectativa do cliente quanto a prazo, de acordo com suas experiências.
- Respeito às normas: cumprimento das leis e respeito à ética.
- Solução de problemas: é a eficácia, ou seja, a efetiva resolução do problema apresentado pelo cliente.
- Confiabilidade: é o cliente não duvidar de que o que foi prometido será cumprido. É, talvez, a dimensão mais importante de serviços.

Um mau desempenho não é “salvo” por um bom atendimento. Contudo, o fator atendimento pode diferenciar e recuperar o serviço e é subdividido nas dimensões a seguir relacionadas:

- Aparência ou tangibilidade do serviço (embalagem do serviço) que é composta por:

ambiente físico:

- Fatores ambientais: de projeto, nível de higiene, de ruídos, de iluminação natural, temperatura, odores.
- Fatores de projeto: layout de serviços, iluminação artificial, móveis, equipamentos, cores, arquitetura.
- Fatores sociais: clientes, funcionários.

comunicações:

- Gerenciadas: publicidade, cartões de visita, etc.
- E as demais: “folders”, propaganda “boca a boca”, que é a mais forte das comunicações, representando 60% delas.

disposição para servir:

- É a vontade de servir que os atendentes demonstram claramente – “espírito de serviço” “prazer em servir”. É uma atitude que dificilmente pode ser aprendida. Muito provavelmente, as pessoas já nascem com essa característica. O que se pode fazer é criar condições para que aqueles que a possuem possam desenvolvê-la.

segurança:

- O serviço deve ser intrinsecamente seguro.

toque humano/personalização:

- Grau de personalização, empatia. As pessoas gostam de ser distinguidas individualmente, ser chamadas pelo nome, com afeto. Com o alto grau de automação que vem ocorrendo no próprio setor de serviços, esse aspecto vem sendo negligenciado pelas organizações. Mas é preciso ter cuidado com a sinceridade, as pseudo personalizações pouco ou nenhum efeito produzem, isso quando não causam efeito contrário ao desejado. Por exemplo, as correspondências padrão que começam com o primeiro nome do cliente, nas quais fica evidente que foram emitidas em série, por computador. São poucos os adeptos do slogan “me engana que eu gosto”.

Quando lobos (1993) trata do fator custo, também o chama de preço. Considera que, em se tratando de serviços, os custos não são transparentes ou matematicamente demonstráveis como nas organizações manufatureiras. Outras variáveis afetam a percepção dos clientes como a sua própria experiência com aquele tipo de serviço, sem falar nos prestadores que rebaixam os preços sem preocupação com a qualidade, apenas para sobreviverem no mercado.

Diante dessas dificuldades, lobos (1993) sugere que, ao se determinar um preço, seja ponderado o seguinte:

- *Que o preço seja acessível:* proporciona margem razoável de lucro ao prestador e garante ao tomador do serviço a segurança de poder pagar.
- *Que o preço seja competitivo:* dá ao cliente a certeza de que não teria, com outro fornecedor, preço diferente em condições iguais.
- *Que o preço seja justo:* oferece ao cliente a percepção de que o negócio é bom para ambos os lados.

- o custo de oportunidade: há a convicção de que o negócio foi feito no momento correto e com os recursos certos, considerando as outras alternativas possíveis.

Ainda existem certos dogmas afirmando que não é possível medir qualidade em serviços. Alega-se que os serviços não podem ser padronizados e, conseqüentemente, não podem ser controlados. Outro impedimento seria o individualismo dos prestadores de serviços, que gastam energia atacando problemas errados.

Lobos (1993) classifica essa argumentação como tentativa de “esconder a ineficiência dos serviços atrás da presunção (ou preconceito?) De que eles não podem ser medidos. (...) Qualquer dia correremos o risco de alguém se ver obrigado a medir nossa própria eficiência”.

2.2.4 Serviço ao cliente

O tema “serviço ao cliente” é uma preocupação recente do campo da administração mas já evoluiu consideravelmente e foi ajustado às diferentes realidades vividas nos últimos anos. Os primeiros conceitos acerca do tema definiram serviço ao cliente como resultado final de um sistema de distribuição de uma empresa. Naquela época, quando o mercado não era tão competitivo, as empresas limitavam-se a oferecer serviços nesta área, restringindo-se a assistência técnica ao produto, instalação, manutenção, etc. Com o passar do tempo, o conceito foi ampliando-se e passou a englobar também outros aspectos como vendas, satisfação das necessidades do cliente, redução do custo e otimização do tempo.

Las Casas (1989) definiram que serviço ao cliente é “um conjunto de atividades que compõem a interface entre uma empresa e seus clientes e que facilitam a venda ou a utilização de produtos/serviços”. Numa definição mais moderna, este conceito foi ajustado às novas práticas e definido como “um

processo que fornece valor adicionado para a *supply chain* ao menor custo total”.

Serviços ao cliente também foram definidos como ferramentas que auxiliam as empresas a satisfazer os consumidores (Kotler, 1998); um conjunto de tarefas que envolvem interações com clientes; e um processo que ocupa lugar entre o comprador e o vendedor, levando a uma vantagem competitiva da organização, entre outras definições.

A partir desses conceitos, pode-se destacar as principais características dos serviços ao cliente: a interação direta com o cliente, a criação de valor, a diferenciação da oferta e a satisfação do cliente. Para desenvolver uma boa proposta de valor, é necessário que todas as atividades da empresa estejam interligadas e mantenham uma comunicação harmoniosa. Da mesma forma, um bom mix de serviços ao cliente exige que várias áreas, funções e colaboradores estejam comprometidos.

Além disso, os serviços devem estar sincronizados com as necessidades específicas do cliente. É preciso, entretanto, que estas aspirações do cliente sejam identificadas, que as reais condições do fornecedor em atender a tais aspirações sejam avaliadas, bem como sejam avaliadas as condições da concorrência em reagir a ofertas ampliadas. Para se desenvolver os serviços ao cliente na empresa é necessário obter-se as informações corretas e oportunas. Por isso a necessidade da pesquisa junto aos clientes.

Kotler (1993) propõe tratar serviços ao cliente como uma forma de orientação da empresa que busca seu diferencial na satisfação dos clientes através da prestação desses serviços. Para Oliveira (2006), serviços ao cliente constituem um conjunto de atividades executadas nas relações de um fornecedor com seus clientes, com objetivo de satisfazer estes últimos, criando em suas mentes uma percepção de que é fácil, vantajoso e/ou seguro manter negócios com o primeiro. O autor conclui que os serviços ao cliente fornecem uma vantagem especial quando em situações de competição avançada, o que é de fundamental importância para a realização deste trabalho.

Outros autores também destacam o papel dos serviços ao cliente para o melhor desempenho competitivo das organizações. Segundo eles a adoção dos serviços ao cliente como uma estratégia de marketing poderia resultar em um importante diferencial de mercado.

Serviço ao cliente não é, *per se*, estratégia e nem consiste em vantagem competitiva. Serviço ao cliente serve como base para a empresa melhorar a sua performance e oferecer competências superiores às da concorrência, desenvolvendo vantagens competitivas em consequência disso.

2.2.5 Serviços bancários

As características dos serviços, segundo Kotler (1993), são: a intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade. Estes aspectos evidenciam a extrema conveniência de um acompanhamento permanente e adequado dos fatores de relevância na satisfação de clientes, com a imediata implementação das melhorias indicadas em pesquisas realizadas no setor.

Para Las Casas (1989, p.214), devido ao aspecto da intangibilidade, a reputação da empresa e a sua imagem no mercado são aspectos relevantes. A imagem da empresa é o resultado de uma série de detalhes que variam desde a apresentação e aparência do vendedor até o layout e a organização do escritório. Uma relação de clientes bem atendidos e satisfeitos ajuda a transmitir credibilidade maior.

O caráter intangível do setor de serviços dificulta testes e medidas antes deste ser ofertado, e cada oferta de serviço é única se comparada a anterior. Enquanto os demais produtos satisfazem as necessidades dos consumidores através de suas características físicas e tangíveis, a produção de serviços exige mais dos recursos humanos da empresas e dos próprios consumidores (Kotler, 1998). Esta definição aplica-se perfeitamente ao setor bancário.

2.2.6 Satisfação do cliente

Segundo Kempenich (1997), a pesquisa de satisfação de clientes é um sistema de administração de informação que continuamente capta a voz dos clientes, através da avaliação da performance da empresa a partir do ponto de vista dos clientes. Através da pesquisa de satisfação de clientes, a empresa tem a oportunidade de medir a sua qualidade externa ou performance com relação aos seus serviços e produtos, possibilitando o contínuo aprimoramento dos mesmos.

As pesquisas de mensuração da satisfação permitem que as empresas saibam quais as questões que necessitam de aperfeiçoamento e que são realmente importantes para os clientes. A partir dos resultados obtidos com essa mensuração, as empresas podem contar com um excelente instrumento para orientação de suas estratégias.

Assim, as informações sobre os níveis de satisfação dos clientes constitui-se em uma das maiores prioridades de gestão nas empresas comprometidas com a qualidade de seus produtos e serviços e, por conseguinte, com os resultados alcançados junto a seus clientes. É importante que as empresas apurem o nível de satisfação dos clientes através de medidas diretas, realizando pesquisas regularmente, com o intuito de analisar as opiniões relacionadas aos vários aspectos do seu desempenho, bem como da concorrência.

Segundo Karsaklian (2000), o estudo da satisfação é importante para o direcionamento estratégico da empresa, pois é após o uso que o consumidor avalia a sua satisfação com a aquisição do produto ou serviço. A satisfação difere de valor por ser um sentimento do cliente com relação a uma performance real. É o julgamento formado durante ou depois do uso ou consumo de um produto ou serviço de um determinado fornecedor, sendo portanto reação ou sentimento, e não expectativa.

A satisfação do cliente é o resultado entre o confronto da performance da empresa, ou seja, o que se recebe, com a expectativa do consumidor sobre o que ele esperava receber. Para Parker (2001), a satisfação é uma avaliação pós-consumo em que a alternativa escolhida deve, no mínimo, alcançar ou exceder as expectativas. A satisfação pode ser uma avaliação feita pelo consumidor a partir de uma ampla experiência com o produto ou serviço até o momento. Para Kempenich (1997), a satisfação do consumidor possui duas dimensões essenciais: a satisfação referente à transação específica e à satisfação acumulada.

2.2.7 Satisfação do consumidor no setor de serviços

As empresas que prestam serviços dependem muito mais de atividades de manutenção de contato de clientes, pela intangibilidade do que é ofertado, tornando essas atividades fundamentais para a qualidade do serviço. Assim, é preciso estar muito atento para os pontos de interação com o cliente.

Segundo Parker e Mathews (2001), a palavra satisfação apareceu, primeiramente, em inglês, durante o século XIII. A palavra deriva do latim *satis* (suficiente) e *factio* (facere – fazer). Atualmente é grande a sua utilização para representar adequação ou suficiência.

Segundo Parker e Mathews (apud Karsaklian, 2000), satisfação pode ser percebida como processo e satisfação e consequência. Como processo, a definição seria a avaliação do consumidor entre sua expectativa e sua percepção, e a satisfação como consequência emoção e motivação.

A teoria de Maslow (apud Karsaklian, 2000, p. 30) leva em consideração a emoção e a motivação ao afirmar que as necessidades humanas são organizadas em uma hierarquia, partindo das mais urgentes (necessidades fisiológicas) às menos urgentes (necessidades de auto-realização).

A satisfação do cliente pode ser considerada um sentimento ou atitude dele em comparação com o antes ou depois do consumo. Sabemos que um cliente satisfeito repetirá a compra e começará a ser fidelizado a empresa ou a marca, já o cliente insatisfeito poderá mudar de empresa ou marca, conforme sua necessidade.

Podemos definir a satisfação do cliente como um estado no qual suas necessidades, desejos e expectativas são atendidos ou excedidos, resultante na sua lealdade à Empresa.

Os clientes desejam que os produtos ou serviços adquiridos atendam as suas necessidades e espera ser valorizado e tratado com respeito. Podemos ressaltar que os clientes apresentam diversos níveis de exigência e satisfazerlos nem sempre está no âmbito do negócio. Muitas vezes é preciso “encantar” o cliente.

Segundo Kotler (2001) os consumidores de hoje enfrentam uma vasta variedade de escolha de produtos e serviços, preços e fornecedores. Estes consumidores fazem escolhas: formam a experiência de valor e agem sobre ela, avaliando se a oferta atendeu esta expectativa.

Como afirma Maister (apud Martins 1996), a experiência de aguardar afeta significativamente nossas percepções globais da qualidade do serviço oferecido. Ele acrescenta que a maior fonte de ansiedade em aguardar é não saber o tempo de espera. A tolerância pela demora depende, ainda, da qualidade de serviço percebida.

O grande desafio das empresas que trabalham com prestação de serviços é encantar seus clientes. Um fator que possibilita a melhoria na satisfação é a habilidade de ouvir, precisa-se saber ouvir o cliente, prestar atenção ao que ele diz. Para Davidson (apud Martins 1996) no setor de serviços, o segredo do sucesso é a conscientização de que as pessoas de contato com o cliente são fundamentais para a organização.

Segundo Horovitz (apud Martins, 1996) o atendimento é uma técnica que se aprende, cada atendimento ao cliente é chamado de “hora da verdade”, pois é o momento em que todas as informações que o consumidor recebeu acerca da empresa são confirmadas ou negadas.

Kotler (2001) afirma que uma empresa vitoriosa é a que constantemente excede às expectativas dos clientes. Atender suas expectativas os satisfaz, superar suas expectativas os encanta. O foco é surpreender o cliente, prestando um serviço acima do esperado e, assim, obter um cliente muito satisfeito em detrimento de um cliente apenas satisfeito.

Uma vez que o cliente fica apenas satisfeito, poderá mudar de comportamento ao encontrar oportunidades melhores, enquanto que os altamente satisfeitos estão menos dispostos a mudanças. E podemos dizer que os clientes insatisfeitos espalharão para outros a experiência negativa com determinada empresa, produto ou serviço.

2.3 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

Na revisão da literatura sobre o assunto, verifica-se que a maioria das contribuições ao estudo de segmentação mantêm suas bases nos escritos de Smith (1956). Segundo ele, a segmentação consiste em se ver um mercado heterogêneo, com determinada quantidade de mercados homogêneos menores, em resposta a diversas preferências de produtos entre importantes segmentos de mercados. Ela se baseia no desdobramento do lado da demanda e representa ajuste racional e mais preciso do produto e do esforço de marketing às exigências do consumidor ou usuário.

A primeira vista, a segmentação de mercado não é tarefa difícil; por muito tempo, foi entendida como um conceito que consistia apenas em dividir o mercado em segmentos. Depois, os teóricos e executivos perceberam que a segmentação de mercado constitui poderosa arma estratégica, cujas

implicações decorrem da escolha de segmentos bem definidos para o delineamento de estratégias competitivas. Primeiro, segmenta-se o mercado; em seguida, escolhe-se o alvo com que se quer trabalhar, diferenciando-se produtos e serviços de modo a atender necessidades e desejos do público-alvo e, posteriormente, posiciona-se o produto como forma de expressar as diferenças existentes. Como se pode perceber, a segmentação, no conjunto, é a base de toda a estratégia de marketing.

2.3.1 Finalidades em segmentar o mercado

O objetivo básico da segmentação é concentrar esforços de marketing em determinados alvos, que a empresa entende como favoráveis para serem explorados comercialmente, em decorrência de sua capacidade de satisfazer a demanda dos focos, de maneira mais adequada. Cada segmento deverá ser constituído por grupos de consumidores que apresentem o mínimo de diferenças entre si, do ponto de vista das características adotadas, e o máximo de diferenças em relação aos demais segmentos.

Por meio da segmentação de mercado, pode-se conhecer melhor as necessidades e desejos dos consumidores. Tal conhecimento se aprofunda, à medida que novas variáveis de segmentação são combinadas entre si, proporcionando conhecimento mais individual do consumidor.

2.3.2 Principais modalidades para a segmentação de mercados

Na segmentação de mercado, o administrador de marketing deve levar em conta o comportamento do consumidor. Isso porque os compradores são pessoas com necessidades e desejos diversos, e o mesmo produto não pode mais atrair todo o mundo.

Deve-se, portanto, conhecer o comportamento, as atividades, as motivações, os benefícios e as vantagens que os diferentes grupos de consumidores, relativamente homogêneos, estão procurando.

Para conhecer os consumidores, o administrador precisa reuni-los em grupos, os mais homogêneos possíveis. Para tanto, ele pode fazer uso das variáveis de segmentação, as quais procuram revelar certas características geográficas, sócio-econômicas, de personalidade e comportamentais. Essas variáveis podem ser decompostas em diversas outras, que por sua vez podem ser empregadas individualmente ou inter-relacionadas com as demais.

O elenco de variáveis que se apresenta como critérios para segmentar mercado é muito amplo. Existem milhares de maneiras para segmentar determinado mercado, principalmente se a empresa pretende combinar várias de suas formas.

Os segmentos geralmente são identificados a partir de duas correntes. Na primeira, através das características dos consumidores, independentemente do produto. Utilizam-se as variáveis geográficas, demográficas e psicográficas. Na segunda, a identificação é feita por meio das respostas do consumidor diante do produto, como benefícios procurados, ocasiões de uso e lealdade à marca.

As modalidades constituídas pelas variáveis geográficas, demográficas e sócio-econômicas são usuais e mais comuns, pelo fato de terem características conciliáveis e complementares entre si, cujos dados não estão a depender de pesquisas de campo e podem ser, facilmente, encontrados a partir de fontes secundárias.

O mesmo não ocorre com as variáveis de segmentação por padrões de consumo, por benefícios procurados, por estilo de vida e por tipos de personalidades, as quais, geralmente, dependem de pesquisa de campo para se conhecer aspectos específicos das pessoas e de seus comportamentos.

2.3.3 Segmentação do mercado de varejo

Segundo Berg (2000), a segmentação permite que haja um atendimento mais personalizado. Ao dividir os clientes em categorias, o banco tem condições de estabelecer que tipo de produtos ou serviços pode oferecer aquela parcela de clientes e assim, atender aos seus interesses.

De acordo com Kotler (2000), quando o banco segmenta seus clientes, está implementando uma estratégia que visa melhorar o atendimento para atrair mais correntistas. A partir dessa atitude consegue criar produtos diretamente ligados aos diversos segmentos.

As instituições financeiras em todo o mundo estão passando por grandes transformações: desregulamentação do setor; avanço tecnológico, fusões e aquisições e, no Brasil, privatização, aumento de competidores estrangeiros e queda na participação do setor no PIB de 31% em 1993 para 5,4% em 2000.

Neste contexto, as instituições financeiras estão trabalhando duro para aumentar sua participação no mercado, bem como reter e fidelizar os clientes conquistados.

Em um banco como o Banco do Brasil S.A, que possui mais de 24 milhões de clientes, o processo de segmentação torna-se crucial na identificação de quem é quem para a empresa.

O Banco do Brasil S.A adotou dois módulos de segmentação: comportamental e de relacionamento.

A segmentação comportamental foi desenvolvida como objetivo de fazer o banco ver o cliente por inteiro e definir estratégias para sua abordagem. As variáveis consideradas para identificar segmentos buscaram definir o perfil de

movimentação financeiro do cliente (consumo de produtos, utilização de canais, rentabilidade do cliente e dados cadastrais), selecionando segmentos com comportamento de consumos distintos.

A segmentação por relacionamento agrupa os clientes a partir do potencial de negócios indicado pelos níveis de renda/faturamento e pelas características psicográficas, num esforço estratégico para transformá-los em clientes fiéis. O cliente fiel na visão do banco, não é apenas o cliente satisfeito, mas sim o cliente que se identifica com a empresa e com seus produtos.

2.3.4 As vantagens de segmentar mercados

Segundo Richers (1991, p.17), com a segmentação de mercado, a empresa procura obter uma série de vantagens sinérgicas. Essas vantagens incluem:

- Domínio de tecnologia capaz de produzir bens preferidos por certas classes de compradores;
- Maior proximidade ao consumidor final;
- Possibilidade de oferecer bens e serviços a preços altamente competitivos;
- Disponibilidade de pontos de venda adequados a seus produtos ou serviços;
- Existência de veículos de publicidade que se dirijam direta e exclusivamente aos segmentos visados, etc.

A alocação de recursos de forma adequada, não citada de forma específica por Richers, é um dos pontos chaves da segmentação de mercado, diminuindo, com isso, os riscos associados ao desempenho das atividades empresarias.

Esse conjunto de vantagens propicia à empresa melhores condições para localizar e avaliar as oportunidades de marketing, assim como para auxiliar o administrador de marketing na avaliação das forças e vulnerabilidade da concorrência, e com isso tomar decisões que possam minimizar os pontos fracos da empresa e otimizar seus pontos fortes.

3 METODOLOGIA

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O presente estudo caracteriza-se pela abordagem qualitativa e quantitativa da pesquisa, com o propósito de verificar a satisfação dos clientes da agência do Banco do Brasil de Fraiburgo, com relação ao atendimento a eles prestados. Será utilizado o método de procedimento da pesquisa descritiva, destacando-se os estudos exploratórios e descritivos, apoiados pelos recursos da estatística descritiva.

3.2 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

Os dados primários serão coletados junto aos clientes da agência Fraiburgo do Banco do Brasil através de questionários.

3.3 ORGANIZAÇÃO, UNIVERSO E AMOSTRA

Este estudo será realizado no Banco do Brasil S.A, mais precisamente na agência Fraiburgo (SC). O universo é constituído pelos clientes Pessoa Física, clientes Pessoa Jurídica e usuários da agência, de onde será extraída a amostra de clientes.

3.4 ANALISE DOS DADOS

Os dados primários serão tratados de acordo com suas características, ou seja: os dados quantitativos serão tabulados e submetidos aos tratamentos da estatística descritiva. Por sua vez, os dados de natureza qualitativa serão submetidos à análise de conteúdo.

4 DESENVOLVIMENTO E ANALISES

Os resultados apresentados a seguir, foram planejados de acordo com os objetivos específicos:

- ✓ - Analisar se o banco disponibiliza de um local agradável, acessível e seguro aos seus clientes.
- ✓ - Identificar se os clientes recebem atendimento com rapidez, cortesia e eficiência.
- ✓ - Verificar se os serviços são prestados com clareza, objetividade e dentro dos prazos acordados.

Avaliar o nível de satisfação do cliente é saber qual é o sentimento resultante da comparação de um produto ou serviço em relação à sua expectativa. É saber se as suas necessidades estão sendo atendidas melhor do que a concorrência poderia fazê-lo.

4.1 QUANTO AO AMBIENTE

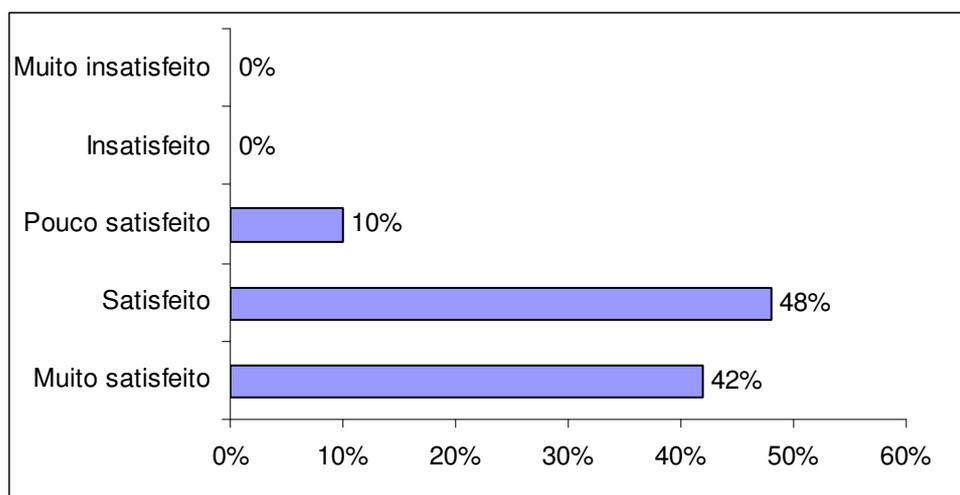
Esta dimensão agrupou itens relacionados aos aspectos tangíveis e visíveis do serviço, como o ambiente físico das agências, proporcionando conforto e espaço adequado, lugar privativo para conversa, serviços agregados como estacionamento.

4.1.1 Localização / estacionamento

No item, localização e estacionamento, os clientes avaliam a facilidade de acesso e a disponibilidade e vagas no estacionamento da agência.

A agência do Banco do Brasil na cidade de Fraiburgo, dispõe de estacionamento próprio para seus funcionários, clientes e usuários, localizando-se no centro da cidade.

Gráfico 01 – Localização / Estacionamento



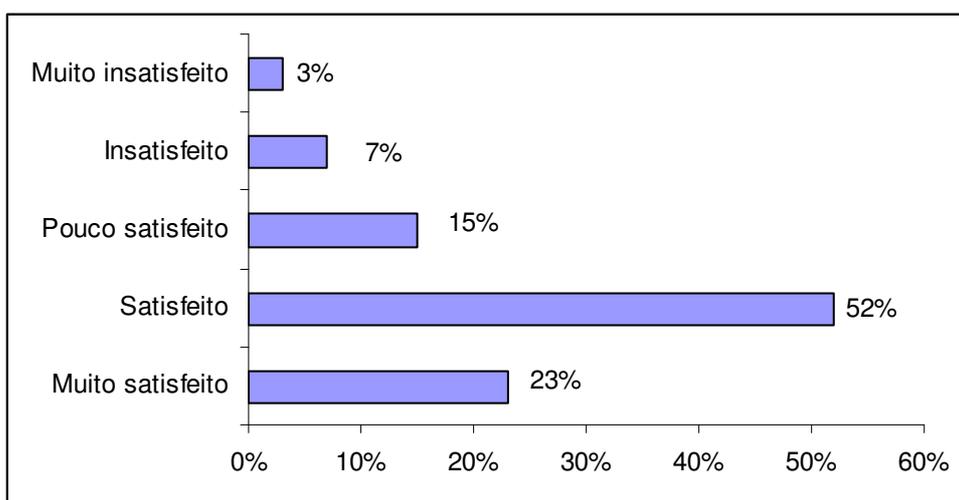
Segundo o gráfico, podemos observar que 42% dos clientes estão “muito satisfeitos”, quanto à localização e o estacionamento da agência, e que outros 48% dos clientes estão “satisfeitos”.

Pode-se dizer que a agência atende as expectativas dos clientes quanto aos itens localização e estacionamento, sem necessidade de mudanças.

4.1.2 Instalações

Neste item observa-se, como os clientes vêem as instalações da agência, se elas são funcionais ou não. Avaliou-se a limpeza, iluminação, cadeiras disponíveis, ar condicionado e demais aspectos que compõem o ambiente interno e externo da agência.

Gráfico 02 - Instalações



No gráfico observa-se que 75% dos clientes e usuários estão satisfeitos com as instalações, enquanto 10% estão insatisfeitos. Sabe-se que na cidade as demais agências bancárias da cidade, possuem cadeiras para aguardar atendimento do guichê de caixa, sendo este o principal fator de insatisfação quanto às instalações da agência.

4.2 QUANTO AO ATENDIMENTO

Se a qualidade dos serviços e dos bens de consumo oferecida ao mercado é hoje um imperativo, a qualidade e a velocidade de atendimento ao cliente não ficam atrás. Em ambientes de negócios caracterizados por competição acirrada, consumidores exigentes, velocidade nas mudanças dos ambientes internos e externos às organizações e escassez de recursos, as empresas buscam soluções que fornecerão alguma vantagem competitiva sustentável.

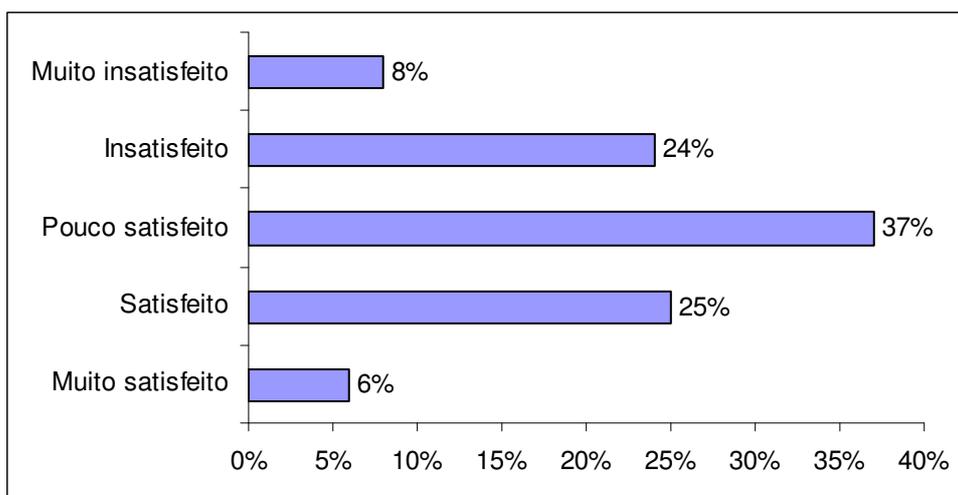
Assim, em um cenário, no qual, os índices de satisfação dos consumidores, que medem a qualidade percebida pelos clientes quanto aos produtos consumidos, estão caindo, e as estatísticas de reclamações aos serviços de proteção ao consumidor são assustadoramente altas, faz-se necessário cuidar da diferenciação e qualificação não só da oferta, mas também do atendimento, que deve agregar algum valor, fazer a diferença e motivar a recompra.

4.2.1 Agilidade/rapidez

A pesquisa demonstra que a experiência de aguardar afeta significativamente nossas percepções globais dos serviços oferecidos. A maior fonte de ansiedade em aguardar é não saber o tempo de espera. A tolerância pela demora depende ainda da qualidade de serviço percebida e o cliente geralmente não dissocia os diversos componentes deste atendimento. É a impressão global que domina.

E ainda, a melhoria da qualidade dos serviços permite pouca margem para a redução de custos. Em compensação, os benefícios do não-erro são enormes. Uma propaganda boca a boca de satisfação, torna-se uma fonte considerável para a instituição.

Gráfico 03 – Agilidade / Rapidez



Observa-se que 32% dos clientes e usuários da agência estão insatisfeitos com o tempo de espera na fila de caixa e dos demais serviços, enquanto que 37% demonstram estar pouco satisfeitos e 31% dos clientes consideram-se satisfeitos. É considerável o percentual de respondentes que estão descontentes com o atendimento pode-se dizer que 63% dos clientes esperam maior agilidade/rapidez no atendimento.

A demora na fila dos caixas e demais serviços em média é superior a 15 minutos e nos dias de “pico” é superior a 30 minutos de espera. As pesquisas internas revelaram que um cliente tolera esperar entre 6 e 7 minutos para ser atendido.

No dia-a-dia da atividade bancária, um bom desempenho no item agilidade/rapidez, não significa somente gerenciamento de fila, mas, sobretudo, agilidade em todas as intenções com os clientes. Resposta rápida é a chave da questão.

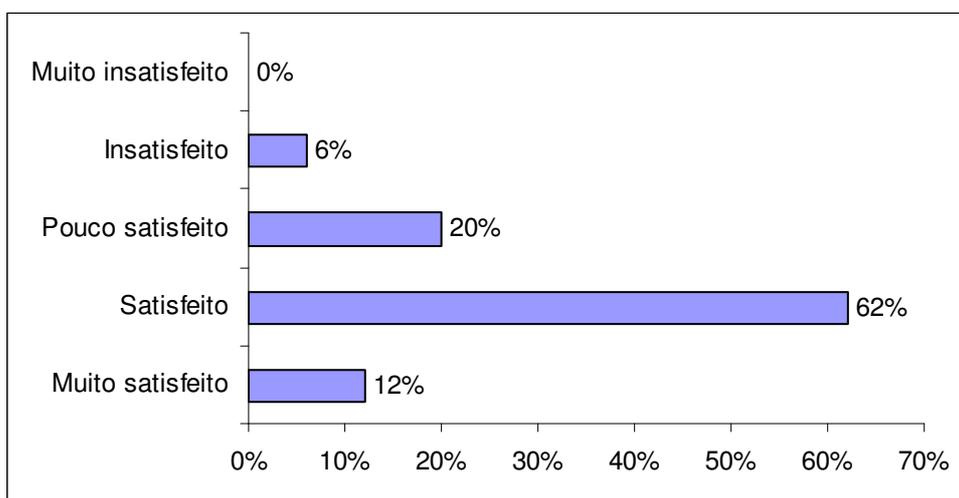
4.2.2 Cortesia/presteza

No referencial teórico, Marketing de Relacionamento a pesquisa indica que são as pessoas que transmitem, através de seu comportamento, o clima

ou a cultura da organização. A atitude do atendente pode afetar a percepção do cliente a respeito do serviço que está recebendo. A justificativa é que qualquer interação entre empregado e consumidor faz parte do produto.

Conforme mencionado no referencial teórico KOTLER (2001) a cortesia se traduz numa das melhores armas de marketing, e não custa absolutamente nada: os clientes adoram simpatia, entusiasmo, alegria e amizade. Um bom dia dito com alegria, a satisfação em servir, às vezes vale mais do que todo um composto promocional.

Gráfico 04 – Cortesia / Presteza



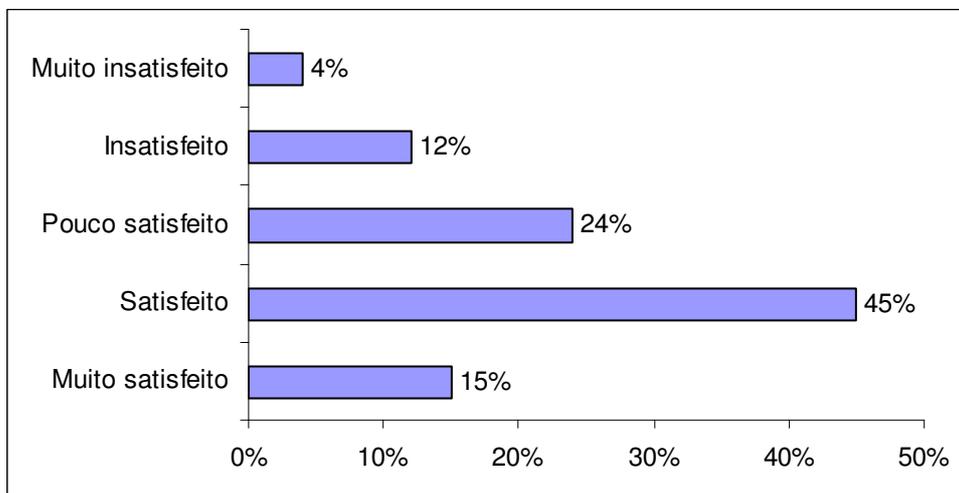
Neste item 84% dos respondentes estão satisfeitos com a cortesia e a presteza demonstrada pelos funcionários. Apenas 6% dos respondentes disseram estar insatisfeitos.

4.2.3 Eficiência

A qualidade nos serviços deve ser entendida a partir de um conceito de eficácia (fazer a coisa certa), rompendo com o atual paradigma de eficiência (fazer certo a coisa), em que seja preventivo e não mais esperar que seja solucionado.

Segundo KOTLER (1998) os clientes definem sua satisfação dentro de sua necessidade, desejos e expectativas atendidas dos serviços.

Gráfico 05 - Eficiência



Neste item 60% dos respondentes disseram estar satisfeitos com a pronta solução de seus problemas. Observa-se que apenas 16% dos clientes estão insatisfeitos quanto à eficiência no atendimento e outros 24% demonstram estar pouco satisfeitos com a eficiência dos funcionários.

Os clientes parecem indicar o desejo de uma adequação e prontidão para o atendimento global dos serviços bancários, que lhe transmitirão confiabilidade e a conformidade do sistema de serviços como um todo.

4.3 QUANTO AOS SERVIÇOS

O motivo do sucesso em qualquer empresa é o grau de relacionamento da empresa com seus clientes, essa integração depende do bom atendimento da clientela, portanto, prestar serviços com qualidade significa estreitar com os clientes um importante elo chamado boa vontade. Cliente satisfeito sempre terá boa vontade para com seus fornecedores, mesmo quando existe um problema, que bem resolvido, funciona como um fidelizador de clientes. Fica claro que sem um bom atendimento o desenvolvimento e até a manutenção do relacionamento é quase impossível.

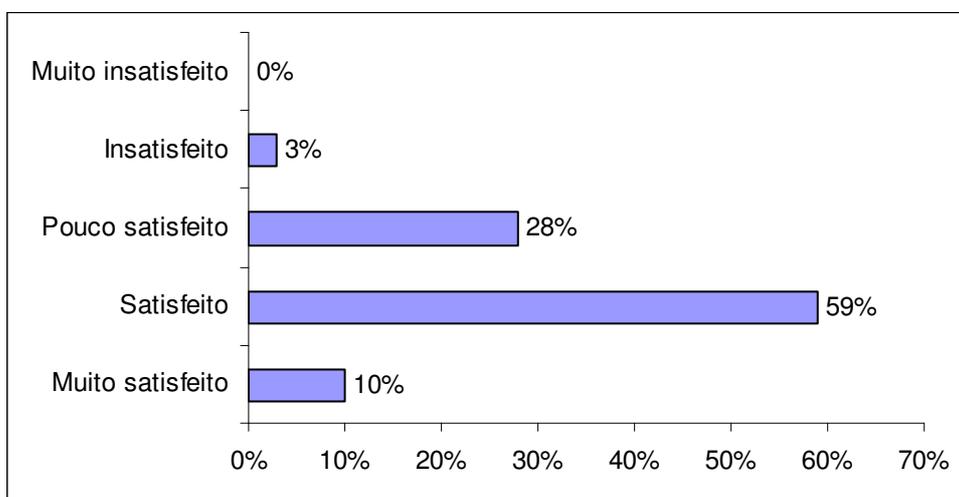
Assim, na busca de serviços voltados para o cliente cada organização deve primeiro conhecê-los, saber o que eles querem, o que consideram imprescindível em sua avaliação do serviço e como enxergam os serviços que lhe são prestados. Por isso, entender quem são eles é fundamental para a empresa, poder oferecer um serviço com qualidade que satisfaça aos clientes.

Em cada tipo de negócio se estabelece parâmetros de qualidade, embora o conceito seja muitas vezes subjetivo ou mesmo intuitivo. O que é qualidade para um cliente poderá não ser para outro.

4.3.1 Apresentação

A apresentação dos serviços bancários ao cliente, é de grande importância, visto que é neste momento onde os usuários tomam conhecimentos dos serviços a eles disponíveis, despertando assim a necessidade de sua utilização.

Gráfico 06 - Apresentação



Observa-se que 69% dos clientes disseram estar satisfeitos quanto à apresentação dos serviços prestados pela agência, 28% estão pouco satisfeitos e somente 3% estão insatisfeitos.

4.3.2 Clareza/objetividade

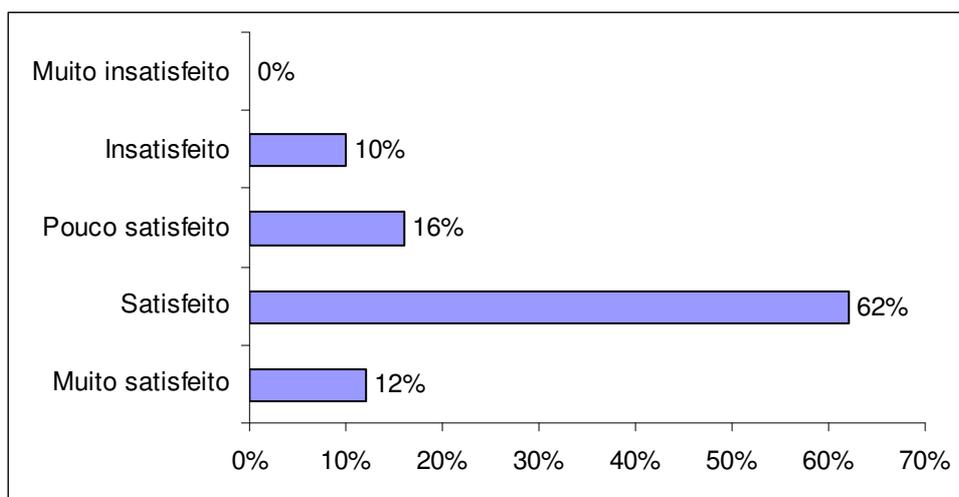
Conforme abordado no referencial teórico, o grande diferencial está no atendimento e no serviço prestado. Para isso devemos ter uma visão sistêmica do atendimento enquanto tudo que interfere na resposta da empresa a uma necessidade ou desejo do cliente.

A qualidade do atendimento influi diretamente nas futuras expectativas não daquele cliente que já viveu a experiência de contato com o serviço da empresa, mas também daquele que não viveu essa influência, com a divulgação boca a boca dessa experiência. E ainda, é preciso que as mensagens de comunicação da empresa com seus clientes estejam alinhadas com a qualidade do atendimento prestado, ou que o atendimento prestado não seja diferente do preconizado nessas mensagens.

A prática de pós-marketing inclui todos os esforços possíveis para aumentar, cada vez mais, a probabilidade de os atuais consumidores comprarem novamente o produto ou serviço da mesma empresa em ocasiões futuras de compras; aumentar a probabilidade de os clientes atuais comprarem outros produtos ou serviços da mesma empresa.

Possuir um sistema eficiente de informações se traduz em facilitar o acesso dos clientes às informações desejadas, através dos sistemas disponíveis e de suas interações com o ambiente de atendimento da agência, o que pressupõe a existência de equipes altamente treinadas e em condições de orientar sobre os produtos e serviços oferecidos.

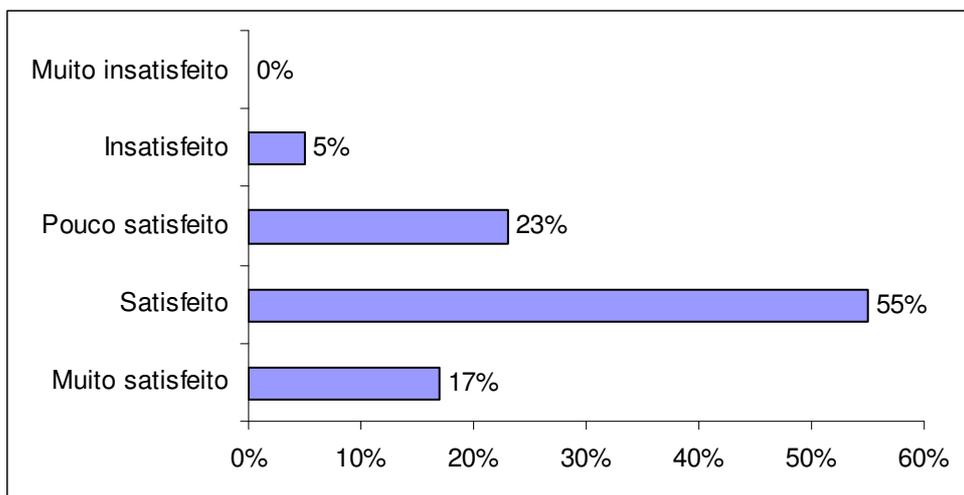
Gráfico 07 – Clareza / Objetividade



Neste item 74% dos respondentes estão satisfeitos quanto à clareza, objetividade e a transparência das propostas e serviços prestados pela dependência, somente 10% dizem-se insatisfeito.

4.3.3 Prazo

Gráfico 08 – Prazo



Os serviços e negócios são prestados nas datas/prazos combinados, por isso 72% dos respondentes demonstraram estar satisfeitos com os prazos acordados.

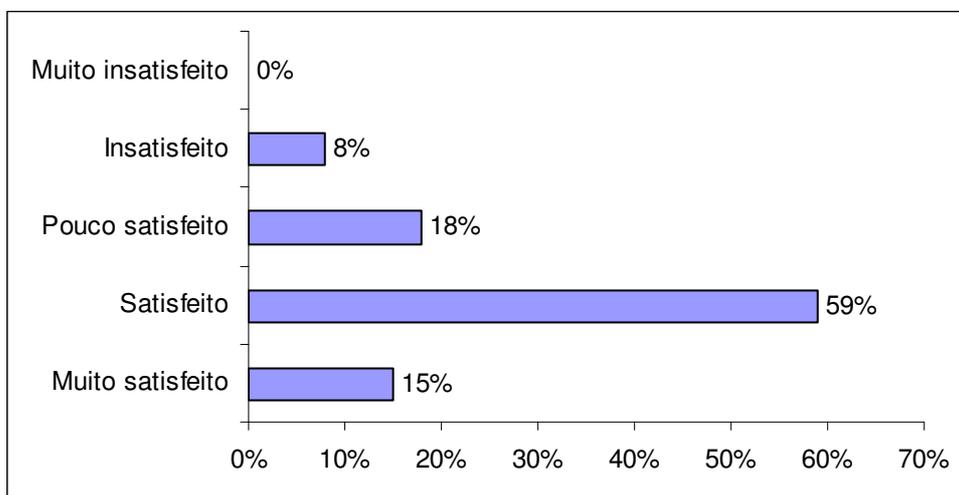
4.4 QUANTO A COMPETÊNCIA

A competência tem múltiplas e variadas definições, sendo que existe um ponto em comum em todas elas que é o entendimento de que a competência refere-se a uma capacidade real, que pode ser demonstrada e, conseqüentemente, está sempre relacionada a uma situação específica. É uma concepção baseada no pragmatismo e que visa, sobretudo, os resultados que podem ser obtidos em um trabalho concreto.

Assim o desenvolvimento das competências é uma estratégia para gerar vantagens competitivas.

4.4.1 Capacidade dos funcionários

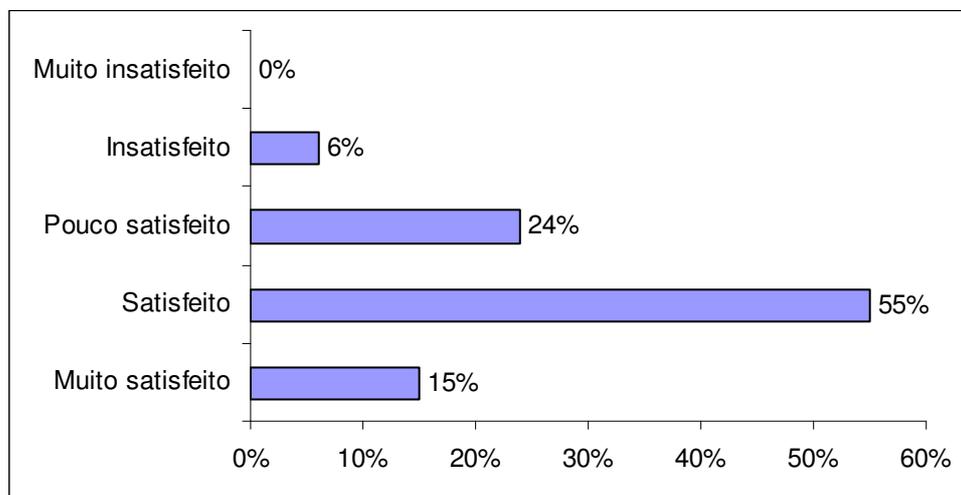
Gráfico 09 – Capacidade dos Funcionários



Observa-se que 74% dos respondentes estão satisfeitos quanto à capacidade do pessoal, 18% estão pouco satisfeitos e apenas 8% estão insatisfeitos, pode-se dizer que os funcionários demonstram ter conhecimentos dos produtos e serviços bancários.

4.4.2 Atualizações / inovações

Gráfico 10 – Atualizações / Inovações



Observa-se que 70% dos respondentes manifestaram-se satisfeitos, percebem que a agência através do Banco/Instituição tem procurado atualizar-se, inovar e aperfeiçoar os serviços prestados.

5 CONCLUSÃO

O propósito deste trabalho foi avaliar o nível de satisfação, dos clientes, em relação ao tratamento/atendimento dispensado pelos funcionários, bem como o atendimento de suas necessidades de determinados serviços oferecidos pelas agências.

Para enfrentar a competição cada vez mais acirrada, a melhor opção parece ser a melhoria contínua da qualidade dos produtos e serviços prestados. A justificativa como agregado ao produto pode visualizar a diferenciação perante a concorrência, tomando-se vantagem competitiva, assegurando a fidelidade da clientela e a perpetuação da instituição.

Cabe ressaltar que, para iniciar e manter um processo de melhoria da qualidade dos serviços é necessário o monitoramento constante das expectativas da clientela, em especial, a sua satisfação com relação à forma como a empresa vem desempenhando.

Uma empresa que desconhece a sua clientela corre o risco de não dar a devida atenção aos atributos apontados como importantes, ou ainda, investir recursos em dimensões que os clientes não priorizam. Consequentemente, os esforços da organização para a melhoria da qualidade, estariam em desacordo com a realidade.

Um consumidor satisfeito volta a comprar um produto, fornece informações favoráveis para outras pessoas, dá menos atenção à concorrência e compra outros produtos da empresa. Já um cliente insatisfeito responde de forma totalmente diferente.

Daí a importância do presente trabalho, saber como anda o nível de satisfação dos nossos clientes em relação aos nossos serviços é fundamental para que se tenha o diagnóstico de “como estamos” e condições de refletirmos “para onde vamos”. Através desse gerenciamento podemos identificar os itens valorizados por nossos clientes nesta área.

As características mais solicitadas pelos clientes são agilidade, clareza das informações, conhecimento de produtos e serviços, demonstração de interesse, solução dos problemas, cortesia, atenção, comodidade, ambientes organizados e disponibilidade de terminais de auto-atendimento.

Conforme verificamos na análise da pesquisa, os resultados obtidos, se consideramos de forma global, encontram-se dentro dos padrões da empresa. Porém se analisamos individualmente, os pontos agilidade/rapidez e atualizações, podemos dizer que estes itens merecem maior atenção. É preciso imprimir maior agilidade nas interações com os clientes e aprimorar o tempo de resposta, certamente isto contribuirá para melhoria do nível de satisfação dos clientes.

Os clientes altamente satisfeitos trazem diversos benefícios: são menos suscetíveis a preço, compram produtos adicionais, falam de modo favorável sobre a empresa e seus produtos para outras pessoas.

A valorização do contato humano é uma questão que merece ser abordada; relações diretas entre atendentes e clientes, eficiência dos funcionários, amabilidade dos mesmos, facilidade em conversar com o gerente (administradores), funcionários que decidem procurar conciliar interesse do banco e do cliente, atendimento rápido e muitos que preferem ser atendidos por pessoas ao invés de máquinas; são algumas citações sugerem a necessidade das instituições bancárias investirem acima de tudo em treinamento. O serviço normalmente depende mais do comportamento do funcionário do que de qualquer equipamento, variando com o estado interno de cada indivíduo, sendo por isso impossível controlar a produção do serviço apenas definindo padrões (heterogeneidade, uma das características do serviço).

Dessa forma, não é suficiente apenas investimento em automação. A proposta será a perfeita compatibilidade da tecnologia com o desenvolvimento de habilidades e atitudes dos funcionários da linha de frente das instituições bancárias, voltados e sintonizados com o cliente, pois o grau de consciência e discernimento do novo cliente é cada vez maior.

Resumindo, o que se apresenta é da existência de clientes cada vez mais críticos e exigentes, cientes de seus direitos como consumidores, que cada vez menos aceitarão baixos níveis de atendimento por simples acomodação.

Finalizando, destaca-se que os resultados apresentados neste trabalho configuram apenas como uma pequena amostra deste imenso quebra-cabeça que é o fenômeno chamado serviços, sua implicância com o cliente, seus desejos e suas satisfações.

6 BIBLIOGRAFIA

- BERG, E. *Eficácia Gerencial*, São Paulo, Cobra, 2000.
- KARSAKLIAN, E. *Comportamento do Consumidor*. São Paulo: Atlas, 2000.
- KEMPENICH, Mario. *Market biruta: Como (re)orientar as empresas, os negócios e a si próprio em tempos de rápidas e bruscas mudanças*. Salvador: Casa da Qualidade, 1997.
- KOTLER PHILIP. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 2. ed., São Paulo: Atlas, 1992.
- KLOTTER, PHILIP. *Princípios de Marketing*. RJ: Editora Prentice-Hall do Brasil Ltda. 1993.
- KOTLER Philip. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*, 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998
- KLOTTER, PHILIP. *Marketing para o Século XXI. Análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Futura, 2001.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi, *Técnicas de Vendas*. SP, Editora Atlas, 1989.
- LOBOS, Júlio. *Qualidade através das pessoas*. São Paulo: Instituto da Qualidade, 1991
- MARTINS, Gerson Menna Barreto. *Qualidade da prestação de Serviços Bancários na Visão de Clientes especiais Pessoas Física*. Porto Alegre, UFRGS. 1996
- OLIVEIRA, Otávio J. (Org.). *Gestão da qualidade: tópicos avançados*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- PALADINI, Edson Pacheco. *Gestão da qualidade: Teoria e prática*. 2 ed. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2006
- PARKER, C. MATHEWS, B. *Marketing Intelligence Planning*, V. 19 nr. 1, 2001
- RICHERS, Raimar e LIMA, Cecília Pimenta. - *Segmentação*. São Paulo: Nobel, 1991.
- SCHIFFMAN, L. G: KANUK, I. *Comportamento do Consumidor*. Rio de Janeiro: LTC S.A, 2000.
- SMITH, Wendell R. - *Product differentiation and marketing segmentation as alternative marketing strategies*. American Marketing Association. Journal of Marketing, vol. 21, pp. 3-8, julho, 1956.

ANEXO 1 – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS – QUESTIONÁRIO

QUESTIONÁRIO

Indique abaixo o grau de satisfação ou insatisfação com os vários requisitos do fornecimento de serviços do Banco do Brasil S.A., de nossa agência. Para isso coloque o número correspondente à sua opinião, conforme instruções abaixo:

- O n.º 5 significa que você está **muito satisfeito**.
- O n.º 4 significa que você está **satisfeito**.
- O n.º 3 significa que você está **pouco satisfeito**.
- O n.º 2 significa que você está **insatisfeito**.
- O n.º 1 significa que você está **muito insatisfeito**.

1. ATENDIMENTO

- () Agilidade/Rapidez: tempo de espera na fila de caixa e demais serviços
- () cortesia/presteza: demonstra educação e cordialidade/nos ajuda sempre
- () eficiência: consegue solucionar os meus problemas

2. SERVIÇOS

- () Apresentação: demonstra o serviço de maneira adequada
- () Clareza/Objetividade: as propostas são objetivas e transparentes
- () Prazo: O serviço (empréstimo/aplicação) é prestado nas datas combinadas

3. COMPETÊNCIA

- () Capacidade dos funcionários: demonstra conhecimento dos serviços

- () Adaptação: A dependência ajusta-se às situações para atender a clientela
- () Atualizações e Inovações: Inova e aperfeiçoa os serviços prestados

4. AMBIENTE (Físico-funcional)

- () Localização: acesso fácil
- () Instalações: são funcionais e causam boa impressão
- () Estacionamento: é próximo e há vagas disponíveis