



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



**FATORES DA SATISFAÇÃO COM O ATENDIMENTO
BANCÁRIO DISPENSADO AOS CLIENTES ESPECIAIS DO
BANCO DO BRASIL EM CAMPO GRANDE - MS**

AGENOR MATTIELLO

Porto Alegre / 2001



UFRGS

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



PPGA

**FATORES DA SATISFAÇÃO COM O ATENDIMENTO
BANCÁRIO DISPENSADO AOS CLIENTES ESPECIAIS DO
BANCO DO BRASIL EM CAMPO GRANDE - MS**

AGENOR MATTIELLO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Porto Alegre, RS

Maior/2001



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



**FATORES DA SATISFAÇÃO COM O ATENDIMENTO
BANCÁRIO DISPENSADO AOS CLIENTES ESPECIAIS DO
BANCO DO BRASIL EM CAMPO GRANDE - MS**

AGENOR MATTIELLO

Dissertação apresentada à Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas .

Orientador: Prof. Dr. Carlos Alberto Vargas Rossi.

UFRGS

Escola de Administração
BIBLIOTECA

R. Washington Luiz, 855

Fone: (51) 316-3840 - Fax: (51) 316-3991
CEP 90010-460 - Porto Alegre - RS - Brasil

Porto Alegre, RS

Maior/2001

BANCA EXAMINADORA

Professor Dr. Carlos Alberto Vargas Rossi, orientador

Professor Dr. Luiz Antonio Slongo

Professor Dr. Walter Meucci Nique

Professor Dr. Cláudio Hoffmann Sampaio

AGRADECIMENTOS

Ao concluir mais uma etapa de nossa escalada em busca de maior amplitude e conhecimentos, agradeço e reconheço a compreensão, o apoio e estímulos recebidos, sem os quais este trabalho não teria concretude.

Agradeço a Deus, ser supremo, que me proporcionou energia, orientação e sabedoria suficientes para concretizar mais este sonho.

Agradeço e dedico este trabalho a minha esposa Vera e filhos Rodrigo e Fabiano, que souberam compreender os constantes afastamentos e isolamentos, incentivando-me na busca de dados, informações e conhecimentos para finalizar esta dissertação

Agradeço aos meus pais Albino e Adelina Mattiello e demais familiares que compreenderam os afastamentos e me apoiaram na concretização de mais este trabalho.

Agradecimento especial ao meu orientador Professor Doutor Carlos Alberto Vargas Rossi, do PPGA-UFRGS, pela confiança, incentivo, orientação e aprimoramentos recomendados.

Agradeço aos professores doutores Luiz Antônio Slongo e Walter Meuci Nique, pelas sugestões e incentivos.

Agradeço aos colegas do Banco do Brasil em Mato Grosso do Sul, especialmente aos colegas da Superintendência Estadual e das agências Avenida Bandeirantes, Rua 13 de Maio e Shopping Center, que não mediram esforços para que pudéssemos concretizar nossos trabalhos.

Agradeço aos professores do programa de pós-graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, pela colaboração e ensinamentos passados e aos funcionários da Universidade para o Desenvolvimento do Estado e da Região do Pantanal (UNIDERP), pelo apoio e acompanhamento.

Agradeço, ainda, a todos quantos me compreenderam, me apoiaram e deram sua parcela de contribuição para que os estudos, dados, pesquisas e informações culminassem com essa dissertação.

RESUMO

Com a estabilização da economia, as organizações financeiras nacionais, perderam abruptamente os ganhos inflacionários que ocultavam gestões, às vezes temerárias, e ineficiências que solapavam os patrimônios até então tidos como confiáveis e robustos. Para tanto, elas tiveram de reduzir, bruscamente, suas despesas e seus quadros de funcionários, deixando seus clientes à mercê de filas, ou relegados ao eficiente, porém frio atendimento informatizado.

A incessante busca da melhoria nos serviços bancários no Brasil tem se mostrado como um dos caminhos mais viáveis para a obtenção de vantagem competitiva duradoura, em um ambiente de constantes mutações e elevada competitividade, agora intensificada com a consistente chegada dos bancos internacionais ao País.

As acentuadas mudanças tecnológicas e a volatilidade dos diferenciais mercadológicos têm promovido uma frenética busca em conhecer melhor o perfil, o comportamento, as necessidades e aspirações dos clientes, para disponibilizar produtos e serviços customizados e estabelecer uma relação duradoura com os clientes rentáveis.

Levantamentos efetuados pelo Banco Central revelam que os bancos privados mostraram menor produtividade dos recursos humanos, porém possuíam melhor racionalidade nos gastos administrativos e maior grau de prestação de serviços. Como, cada vez mais, a competitividade se dará pela prestação de serviços, os bancos estatais encontram-se em desvantagem competitiva.

Agrega-se ao fato, o caráter compulsório para que os bancos estatais realizem toda sorte de recolhimentos, pagamentos ou financiamentos governamentais, fazendo com que suas agências fiquem superlotadas, enquanto seus concorrentes privados podem garimpar e cativar os clientes que mais lhe interessam.

Com o advento da estabilização econômica, que minimizou o lucro dos bancos e a ilusão de rentabilidade por parte dos clientes, o setor financeiro tornou-se mais vulnerável a questionamentos e suscetível à insatisfação de seus clientes, antes dissipada pelos ilusórios ganhos.

Quando um cliente avalia sua satisfação com um serviço bancário, não dissocia dela os diversos componentes. É a impressão global que domina. O cliente tende a deter-se no elo mais fraco do atendimento e generalizar seus defeitos a todo o serviço.

A satisfação dos clientes e a qualidade do atendimento e serviços nunca podem ser considerados definitivos, e sim um processo dinâmico e inacabado.

Esta dissertação prospectou e analisou os fatores da satisfação com o atendimento bancário dispensado aos clientes especiais do Banco do Brasil de Campo Grande, MS, e disponibilizará para a empresa pesquisada a íntegra das informações sobre os fatores da satisfação com o atendimento bancário, materializando elementos de importância crucial para que essa Instituição possa otimizar a vantagem competitiva com o mercado.

Palavras-chave: Satisfação de clientes; atendimento bancário; serviços bancários; clientes especiais.

ABSTRACT

With economical stability, the nation's financial organizations abruptly lost the inflationary gains that had concealed administrations, sometimes audacious, and the inefficiencies that corroded the patrimony which up to now had been held as dependable and strong. For this reason they had to abruptly reduce their expenses and their personnel, abandoning their clients to long lines, or to efficient, however impersonal, automated teller machines.

The incessant pursuit for improved banking services in Brazil has proven to be one of the most viable for attaining durable, competitive advantage in an atmosphere of constant alterations and elevated competition, which has intensified with the consistent arrival of international banks in the country.

The emphatic technological changes and the volatility of differential commerce has promoted a frenetic search to know better the profile, behavior, necessities and aspirations of the clients, in order to make products and customized service available and to establish a long lasting relationship with the profitable clients.

Surveys effected by the Brazilian federal bank (Banco Central) indicate that the private banks show less productivity in human resources, however, have better rationality in administrative expenses and a higher level of service rendered. As more and more competitiveness is related to services rendered, the state banks find themselves at a competitive disadvantage.

Associated to this fact is the compulsory feature in which the state banks perform all sorts of services such as receiving accounts, making payments, and governmental financing, which results in agencies that are crowded, while their private competitors are able to look for and captivate the clients in which they have the most interest.

With the advent of economical stability, which minimized the bank profits and the illusion of gain by the clients, the financial sector has become more vulnerable to questioning and susceptible to the unsatisfaction of its clients, which was before dissipated by the illusionary profits.

When a client evaluates his satisfaction of a bank service, he does not disassociate diverse components. It is the global impression that dominates. The clients tend to dwell on the weakest link in the attendance and generalize its defects over all the bank services.

The clients' satisfaction and the quality of attendance and services can never be considered as definite, but a dynamic and unfinished process.

This dissertation prospected and analyzed the factors of satisfaction with the bank attendance dispensed on the noteworthy clients of the Bank of Brazil in Campo Grande, (MS), and will make this information available, in full, to the enterprise that was surveyed, materializing elements of crucial importance for this institution to optimize the competitive advantage in its market.

Key Words

- Client satisfaction
- Bank attendance
- Bank services
- Noteworthy clients

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

. FIGURAS

FIG. 2.1 - O paradigma da desconfirmação.....	41
FIG. 4.1 – Rapidez e dinamismo dos funcionários no atendimento.....	81
FIG. 4.2 – Competência dos funcionários.....	83
Fig. 4.3 – Gentileza e cortesia dos funcionários.....	84
FIG. 4.4 – Solução dos problemas dos clientes.....	85
FIG. 4.5 - Conhecimentos dos produtos do Banco do Brasil S.A.....	86
Fig. 4.6 – Capacitação e treinamentos.....	87
FIG. 4.7 – Maneira de atendimento aos clientes.....	89
FIG. 4.8 - Rapidez e solução no atendimento telefônico.....	90
FIG. 4.9 – Informações e rapidez no atendimento do caixas executivos.....	91
FIG. 4.10 - Motivação demonstrada pelos funcionários.....	92
FIG. 4.11 – Médias do bloco de questões de Recursos Humanos.....	94
FIG. 4.12 – Qualidade dos produtos e serviços do banco.....	96
FIG. 4.13 – Taxa de juros praticados.....	97
FIG. 4.14 – Os produtos do Banco do Brasil S.A. são melhores que dos concorrentes.....	98
FIG. 4.15 – Médias obtidas no bloco das questões de produtos e serviços.....	99
FIG. 4.16 – O estacionamento do Banco do Brasil S.A. atende as necessidades.....	101
FIG. 4.17 - Segurança interna das agências.....	102
FIG. 4.18 – Ambiente físico das salas de auto atendimento.....	104

FIG. 4.19 - Médias do bloco das questões relativas aos recursos materiais.....	104
FIG. 4.20 - Aplicativos do Banco do Brasil S.A. via internet.....	105
FIG. 4.21 - Segurança nos aplicativos e transações do auto-atendimento.	107
FIG. 4.22 - Quantidade de equipamentos disponíveis no auto-atendimento.....	108
FIG. 4.23 - Médias obtidas nos questionamentos da área tecnológica.....	109
FIG. 4.24 - Tarifas de acordo com os serviços prestados.....	111
FIG. 4.25 - Segurança e credibilidade do Banco do Brasil S.A. na manutenção de clientes.....	112
FIG. 4.26 - O Banco do Brasil como agente de desenvolvimento do Estado.....	113
FIG. 4.27- Satisfação geral com o atendimento do Banco do Brasil S.A. em Campo Grande, MS.....	115

QUADROS

Quadro 2.1. Visões verticais e horizontais de satisfação.....	44
Quadro 4.1- Fatores da satisfação com o atendimento bancário, dispensado aos clientes especiais do Banco do Brasil S.A., em Campo Grande, MS.....	80

TABELAS

TABELA 4.1 - Rapidez e dinamismo dos funcionários no atendimento.....	81
TABELA 4.2 - Competência dos funcionários.....	83
TABELA 4.3 - Gentileza e cortesia dos funcionários.....	84
TABELA 4.4 - Solução dos problemas dos clientes.....	85
TABELA 4.5 - Os funcionários conhecem os produtos do Banco.....	86
TABELA 4.6 - Capacitação e treinamentos.....	87
TABELA 4.7 - Maneira de atendimento aos clientes.....	88
TABELA 4.8 - Rapidez e solução no atendimento telefônico.....	90
TABELA 4.9 - Informação e rapidez no atendimento dos Caixas Executivos.....	91
TABELA 4.10 - Motivação demonstrada pelos funcionários.....	92
TABELA 4.11 - Produtos e serviços.....	95
TABELA 4.12 - Qualidade dos produtos e serviços do Banco do Brasil S. A.....	95
TABELA 4.13 - Taxa de juros praticada pelo Banco do Brasil S. A.....	97
TABELA 4.14 - Os produtos do Banco do Brasil S.A. são melhores que dos concorrentes.....	98
TABELA 4.15 - Recursos materiais.....	100
TABELA 4.16 - O estacionamento das agências atende as necessidades.....	100
TABELA 4.17 - Segurança interna.....	102
TABELA 4.18 - Ambiente físico do auto-atendimento.....	103
TABELA 4.19 - Bloco de questões sobre recursos tecnológicos.....	105
TABELA 4.20 - Aplicativos do Banco do Brasil S.A. via Internet.....	105
TABELA 4.21 - Segurança nos aplicativos e transações do auto-atendimento.....	107
TABELA 4.22 - Quantidade de equipamentos no auto-atendimento.....	108
TABELA 4.23 - Bloco das questões de análise da instituição Banco do Brasil.....	110
TABELA 4.24 - Tarifas sobre serviços.....	110
TABELA 4.25 - Segurança e credibilidade do Banco do Brasil S.A.....	112
TABELA 4.26 - Agente de desenvolvimento do Estado.....	113
TABELA 4.27 - Satisfação com o atendimento.....	114

SUMÁRIO

RESUMO	VII
ABSTRACT	IX
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	X
CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO	1
1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA	16
1.2 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	17
1.3 JUSTIFICATIVAS PARA O ESTUDO	18
1.4 OBJETIVOS	20
1.4.1 Geral	20
1.4.2 Específicos	20
CAPÍTULO II - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	7
2.1 SATISFAÇÃO DO CLIENTE	23
2.2 CONCEITOS DE SATISFAÇÃO	24
2.3 A DIMENSÃO DA SATISFAÇÃO	25
2.4 A MEDIDA DA SATISFAÇÃO	26

2.5 DIVERSIDADE DE DEFINIÇÕES DE SATISFAÇÃO.....	38
2.5.1 A não satisfação.....	40
2.5.2 O paradigma da desconfirmação.....	40
2.5.3 Distinções verticais e horizontais.....	42
2.5.4 Satisfação comparada a conceitos relativos.....	46
2.5.5 Compras constantes, consumo, ou padronização dos clientes.....	48
2.5.6 Uma nota sobre o não processamento da insatisfação.....	49
2.6 A ABORDAGEM DO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR.....	51
2.6.1 A desconfirmação definida.....	54
2.6.2 Desconfirmação objetiva <i>versus</i> subjetiva.....	56
2.6.3 O papel da confirmação.....	61
2.6.4 Dificuldades de medição.....	62
2.7 O MÉTODO BRASILEIRO DE PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES ..	67
CAPÍTULO III - METODOLOGIA.....	56
3.1 PESQUISA QUALITATIVA.....	71
3.2 PESQUISA QUANTITATIVA.....	71
3.3 COLETA DE DADOS.....	72
3.4 ESCALA PARA MENSURAÇÃO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE.....	72
3.5 TRATAMENTO DOS DADOS.....	73
CAPÍTULO IV - RESULTADOS.....	60
4.1 DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS.....	76
4.1.1 Recursos humanos.....	77
4.1.2 Produtos e serviços.....	77
4.1.3 Recursos materiais.....	78
4.1.4 Recursos tecnológicos.....	78
4.1.5 Análise institucional.....	65
CAPÍTULO V - CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	101
ANEXO.....	103
ANEXO 1 - Modelo de questionário da pesquisa aplicado aos clientes do Banco do Brasil S. A., em Campo Grande, MS.....	104
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	107
GLOSSÁRIO.....	111

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

Os altos índices inflacionários e a conseqüente ciranda financeira, que permeou a sociedade brasileira por longo período, criaram um forte e arraigado hábito de uso intenso do sistema bancário para uma significativa parcela de serviços.

Agregam-se ao fato, a questionável idoneidade, conhecimentos específicos e segurança de outros organismos que poderiam prestar os mesmos serviços atribuídos como exclusivos do sistema bancário.

Em conseqüência disso, o universo de clientes bancários tem-se avolumado consideravelmente sem que os bancos tenham incrementado seus quadros de funcionários de forma compatível com a demanda, o que provoca constantes filas e acentuada demora no atendimento dos clientes.

Sabidamente, as instituições financeiras segmentam seus clientes, atribuindo atenções diferenciadas para aqueles considerados clientes especiais, valorizando seu potencial econômico-financeiro, sua representatividade e idoneidade socioeconômica.

O valor cobrado por serviços diferenciados deverá ser compatível com a empresa, com o produto que oferece e com o segmento de clientes que pretende atingir. Caso o custo do diferencial mercadológico seja superior aos benefícios que o produto oferece, ou que o cliente espera, provocará, inevitavelmente, a evasão desses clientes.

1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA

Cerca de 90% da população economicamente ativa, por ter baixa renda, não teria como atender aos valores exigidos pelos bancos, para abertura e manutenção de suas contas de depósitos. Muitos possuem contas correntes apenas para o recebimento de salários, pensões, aposentadorias e serviços de débitos de água, luz, condomínio, telefone e outros (Suma Econômica, 1993).

Conseqüentemente, a parcela mais rentável do mercado bancário passa a ser a de, clientes especiais, dos quais se pode tarifar serviços, vender produtos e serviços e customizar o atendimento.

Entende-se como cliente bancário, todo aquele que possui conta corrente e consome produtos e serviços de determinada instituição bancária. Essa conta corrente pode estar ativa, isto é, estar sendo movimentada, no mínimo, uma vez por semestre, ou inativa, considerada assim àquela que não está sendo movimentada pelo menos uma vez por semestre, sendo passível de cobrança de tarifa para manutenção desta conta nos sistemas de processamento dos bancos.

Como cliente especial, entende-se como aquele que além da conta corrente também possui cheque especial sendo que este pode ser subdividido em três categorias:

- a) cheque-ouro executivo - destinado aos clientes que possuem alto poder aquisitivo e análise de créditos superiores a R\$ 20 mil,
- b) cheque-ouro - destina-se aos clientes que possuem médio poder aquisitivo e análise de crédito de R\$ 1.000,00 até R\$ 20.000,00;
- c) cheque *classic* - destina-se aos clientes de poder de compra modesto, com análise de crédito de R\$ 200,00 até R\$ 999,00.

Considerando que o Banco do Brasil S.A. detém a expressiva quantia de um milhão, oitocentos e noventa e um mil e cento e doze clientes detentores de cheque-ouro, e portanto, com expressivo poder de compra, optou-se por esse segmento que hoje representa a parcela mais rentável para o Banco.

As organizações financeiras nacionais, com a estabilização da economia, perderam abruptamente os ganhos inflacionários que ocultavam gestões, às vezes temerárias, e ineficiências que solapavam os patrimônios até então tidos como confiáveis e robustos. Para tanto, elas tiveram de reduzir, bruscamente, suas despesas, seus quadros de funcionários por meio de processos de *downsizing*,

deixando seus clientes à mercê de filas, atendimentos demorados ou relegados ao eficiente, porém frio atendimento informatizado, deduzindo ser o melhor e menos traumático caminho.

Nesse ínterim, entre a redução dos ganhos inflacionários, a necessidade de redução do quadro de funcionários, a ascensão da automação bancária e a consistente chegada dos bancos internacionais., Pesquisou-se entre os clientes especiais, quais os **fatores da satisfação com o atendimento bancário, dispensado aos clientes especiais do Banco do Brasil S.A., em Campo Grande, MS?**

Salienta-se que a Superintendência Estadual do Banco do Brasil em Mato Grosso do Sul, entidade que representa a direção da empresa pesquisada e define as orientações estratégicas para todas as dependências do Estado, lançou, em maio de 1997, a meta de transformar o atendimento do Banco do Brasil no Estado como o melhor atendimento do País, objetivo este reassumido em maio de 2000, pelos funcionários que compõem a gerência média da empresa no Estado.

1.2 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

A presente pesquisa coletou dados entre os clientes especiais das agências da Avenida Treze de Maio, classificada como de grande porte e que mantém 1.453 clientes com cheque-ouro; do *Shopping Center*, classificada como de médio porte e que detém 814 clientes de cheque-ouro, e da filial da Avenida Bandeirantes, classificada como de pequeno porte, com 425 clientes, totalizando 2.692 clientes detentores de cheque-ouro.

Quanto aos limites temporais, a pesquisa foi concretizada em três momentos distintos, para coletar informações e percepções dos administradores do Banco, dos clientes especiais, pinçados aleatoriamente, e de todos os clientes detentores de cheque-ouro das três agências envolvidas, demandando, para isso, os meses de maio, junho e julho de 2000.

Em termos de espaço geográfico, atuou-se nas agências do Banco retromencionadas, nos escritórios e residências dos clientes indicados, e encaminhadas pesquisas nos endereços dos demais clientes, todos residentes em Campo Grande, Mato Grosso do Sul.

1.3 JUSTIFICATIVAS PARA O ESTUDO

A incessante busca da melhoria nos serviços bancários no Brasil tem se mostrado como um dos caminhos mais viáveis para a obtenção de vantagem competitiva duradoura, em um ambiente de constantes mutações e elevada competitividade.

Efetuada uma leitura de contexto, relativa às conjunturas econômico-financeiras, constata-se que a elevada concorrência e a alta competitividade emergentes no país ocorrem em função da chegada cada vez mais intensa dos bancos internacionais, hoje representados pelo HSBC, SANTANDER, ABN-AMRO BANK, e outras instituições financeiras inglesas, americanas, espanholas e portuguesas. As acentuadas mudanças tecnológicas e a volatilidade dos diferenciais mercadológicos têm promovido uma frenética busca em conhecer melhor o perfil, o comportamento, as necessidades e aspirações dos clientes, para disponibilizar produtos e serviços customizados e obter a fidelização dos clientes rentáveis.

O Banco do Brasil alocou 1.531 gerentes de atendimento especiais, hoje denominados de Gerentes de Negócios, lotados em 1.019 dependências, para atender os 116 mil maiores clientes. Estes, apesar de representarem apenas 2% do total de clientes dessas agências, responderam por 47% da rentabilidade apresentada pelas agências implantadas no sistema gerencial de vendas em 1993. Em consequência, desde 1993, o segmento pessoas físicas foi confirmado entre as prioridades do desse Banco.

Em julho de 2000, o Banco do Brasil possuía 11,6 milhões de clientes em todo o país, sendo que 1.891.112 clientes possuíam cheque-ouro; no Estado, 220 mil clientes, e destes, 34.894 tinham cheque-ouro, que são objeto de estudo desta pesquisa.

Levantamentos efetuados pelo Banco Central revelam que os bancos privados mostraram menor produtividade dos recursos humanos, porém possuíam melhor racionalidade nos gastos administrativos e maior grau de prestação de serviços. Como, cada vez mais, a competitividade se dará pela prestação de serviços, os bancos estatais encontram-se em desvantagem competitiva.

Além desses dados, agrega-se o fato de que os bancos estatais necessitam, por imposição legal, realizar todas as operações governamentais, tais como pagamento de benefícios do Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS),

Programa de Integração Social (PIS), Imposto de Renda (IR) e recolhimento da extensa gama de tributos, sem receber a remuneração compatível com os trabalhos e custos, fazendo com que suas agências fiquem superlotadas. Por outro lado, os concorrentes privados, que também possuem tais atribuições, porém não recebem a mesma fiscalização que os bancos estatais, ficam com as agências vazias, podendo escolher ou cativar os clientes que mais lhe interessam.

Com o advento do “Plano Real”, que diminuiu o lucro inflacionário dos bancos e a ilusão de rentabilidade por parte dos clientes, o setor financeiro tornou-se mais vulnerável a questionamentos e suscetível à insatisfação de seus clientes, antes dissipada pelos ilusórios ganhos.

Prospectar, analisar e disponibilizar informações sobre os desejos e necessidades dos clientes especiais do Banco do Brasil de Campo Grande, MS, constituem um elemento de importância crucial para que essa Instituição possa obter vantagem competitiva com o mercado, assegurando-lhe o título de melhor atendimento bancário do País. Essa meta, proposta pelo Banco aos seus funcionários em meados de 1997, no acordo de procedimentos e trabalhos, foi reassumida em maio de 2000, pela gerência média do Banco do Brasil no Estado, composta de 126 Gerentes de Expediente.

Verificando os fatores geradores da satisfação com o atendimento bancário dispensado aos clientes especiais, realizou-se a mensuração dos impactos que os produtos e serviços da empresa exercem sobre a clientela e procurou conhecer o grau de influência que os recursos humanos, tecnológicos e materiais exercem neste seleto segmento. A partir dessas constatações, sugerem-se mudanças e aperfeiçoamentos nos sistemas existentes, buscando estreitar os vínculos econômico, negocial e financeiro existentes entre o banco e seus clientes.

Dessa forma, o estudo justifica-se plenamente, pois, apesar de existirem muitos trabalhos sobre o setor bancário, poucos se ocuparam do tema satisfação de clientes. De acordo com as pesquisas efetuadas com Superintendência Estadual do Banco do Brasil no Estado e com as principais bibliotecas da capital Sul-Mato-Grossense, constatou-se a inexistência de abordagens específicas sobre os fatores geradores da satisfação com o atendimento bancário dispensado aos clientes especiais do Banco do Brasil em Campo Grande, MS.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Geral

Identificar os fatores da satisfação com o atendimento bancário, dispensado aos clientes especiais do Banco do Brasil, em Campo Grande, Mato Grosso do Sul.

1.4.2 Específicos

- . Verificar em que grau os fatores de satisfação estão sendo atendidos.
- . Verificar o grau de importância que os produtos e serviços disponibilizados pelo Banco exercem na satisfação dos clientes especiais.
- . Constatar as influências que os recursos humanos, materiais e tecnológicos exercem sobre a satisfação dos clientes especiais.
- . Analisar, ainda, como os clientes especiais percebem a imagem institucional do Banco do Brasil.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Segundo Peters (1999): "Hoje o **atendimento diferenciado** está se tornando condição para a sobrevivência em nossos mercados fragmentados, em rápida mudança, conscientes da qualidade e cada vez mais competitivos".

A área bancária integra o sistema financeiro do país e a indústria de serviços financeiros faz parte do setor terciário da economia. O conceito de marketing de serviços tem evoluído, à medida que o setor terciário da economia vem obtendo mais destaque, sendo que nos países desenvolvidos já é responsável pela maior parte do - Produto Interno Bruto (PIB).

No Brasil, a participação relativa de serviços, na população ocupada, passou de 19,6%, em 1940, para 54,5% em 1990 (Urdan, 1993). Em 1985, o setor terciário já respondida por 53% do PIB (Alcantara, 1990), conforme estudo da Faculdade Cândido Mendes do Rio de Janeiro. Lobos (1993) afirma que o mais importante é destacar o espantoso crescimento (50%) do setor de serviços nos últimos dez anos.

Para ingressar nesta área, é imprescindível buscar alguns conhecimentos elementares desse setor que tanto cresceu na última década, e que apresenta características específicas tais como:

- a) intangibilidade - Os serviços são *performances* e não objetos que possam ser contados, medidos ou testados, implicando em necessidade

- de desenvolver evidências tangíveis, como habilidades negociais, profundos conhecimentos de produtos e serviços, linguagem acessível e pertinente, boa apresentação equipamentos, instalações modernos e adequados. Existem atributos só comprováveis após a compra ou durante o consumo de um serviço, o que sugere ser a compra do serviço baseada mais em expectativas do que na concretude dos fatos;
- b) inseparabilidade - Entre produção e consumo que, muitas vezes, são simultâneos e ocorrem no mesmo local, determinando um contato entre o fornecedor do serviço e o cliente; os serviços são vendidos e, depois, produzidos e consumidos simultaneamente, gerando com isso, a participação do cliente na produção do serviço, o que afeta a performance e a qualidade do mesmo;
 - c) heterogeneidade - Os desempenhos são variáveis e não são estocáveis, o que dificulta, sobremaneira, manter a qualidade com um padrão constante de serviços em todos os produtos e departamentos; por exemplo de um banco, mesmo que as tarefas sejam rotineiras. O desempenho depende também do nível de demanda: em períodos de pico, é impossível dar o mesmo tempo ou dedicação que nos momentos de baixa demanda ou de vale, como são conhecidos no meio bancário. O serviço é realizado em vários locais e momentos, por diferentes pessoas com distintas habilidades e que, também, mudam de humor e comportamento, resultando em qualidades de muita variância;
 - d) Perecibilidade - Os serviços não são estocáveis, exigindo a adequação entre a oferta e a demanda que, no caso da indústria bancária, apresenta flutuações dentro de cada mês. O tempo ocioso, se não for aproveitado para a prestação de serviços, jamais será recuperado. Por causa dos elevados custos fixos da estrutura bancária, existe uma pressão para estimular a demanda e evitar os tempos ociosos.

A seguir, serão apresentadas incursões teóricas sobre os temas a serem abordados quando das entrevistas e pesquisas com os clientes especiais do Banco do Brasil. Também serão relatados os pontos principais que devem nortear a pesquisa, entremeando o substrato teórico com alguns comentários importantes sobre aspectos do Banco, que se relacionam, de forma pertinente, aos tópicos estudados.

2.1 SATISFAÇÃO DO CLIENTE

O surgimento das pesquisas sobre a satisfação dos consumidores, aconteceu em meados dos anos 1970, como consequência dos trabalhos seminais de Ralph Day e de Keith Hunt (*apud* Evrard, 1994), situando-se dentro de uma perspectiva de diagnóstico sobre o funcionamento dos mercados a fim de ajudar na decisão de matérias políticas federais de regulamentação no âmbito do consumo, no contexto do desenvolvimento dos movimentos de defesa do consumidor – consumerismo. As empresas estavam, então, mais preocupadas com o comportamento do comprador do que com o que se passava após a compra. Suas abordagens com a satisfação eram mais reativas do que ativas, isto é, as empresas preocupavam-se mais com a parte imersa do *iceberg*, ou seja, com a resposta às reclamações dos clientes.

No decorrer dos anos de 1980, mesmo que a preocupação “macro” estivesse presente, a ênfase foi dada às perspectivas micro, ou seja, o lugar da satisfação no conjunto do processo de consumo dos produtos e serviços, sendo que as empresas tomaram consciência da importância da satisfação dos consumidores como variável chave dos comportamentos posteriores (recompra, propaganda boca-a-boca favorável).

A satisfação torna-se, assim, um dos temas principais do estudo do comportamento do consumidor, tanto no âmbito da pesquisa teórica como no das teorias empresariais.

Entretanto, esses dois campos têm, freqüentemente, perspectivas diferentes. Os pesquisadores estão interessados sobre a conceitualização e na compreensão dos processos de formação da satisfação, enquanto que as empresas se preocupam, principalmente, com a medida dos níveis de satisfação.

Horovitz (1993) alerta que, quando um cliente avalia a sua satisfação com os serviços bancários, não dissocia dela os diversos componentes. É a impressão global que domina. Ademais, o cliente tende a deter-se no elo mais fraco do atendimento e generalizar seus defeitos a todo o serviço.

As empresas de manufatura buscam há muito tempo sua certificação da qualidade, tanto isso é verdadeiro que das 80 mil empresas certificadas com a ISO, menos de 2% são de serviços, conforme Alan Robinson, professor da Universidade

de Massachusetts (RAE, 1997). Tal fato evidencia a absoluta necessidade que o setor de serviços tem de buscar rapidamente melhores desempenhos, padronizando-os e certificando-os.

A satisfação dos clientes e a qualidade do atendimento e serviços nunca podem ser consideradas como definitivas, e sim um processo dinâmico e inacabado. A partir do momento que se disponibiliza a melhor tecnologia, o melhor *modus operandi* do atendimento, torna-se o processo de atendimento público da empresa, e portanto, passível de imitações e inovações que tornarão este mesmo processo, até então excelente, em algo possível de cópia pela concorrência.

Porter (1989b) alerta para as armadilhas da diferenciação, evidenciando que “O fato de uma empresa ser singular em alguma coisa não significa necessariamente que ela é diferenciada. A singularidade não resulta em diferenciação, a menos que reduza o custo do comprador e eleve o seu desempenho”.

Também evoca que a

Diferenciação excessiva pode tornar a empresa vulnerável uma vez que ela está disponibilizando um produto ou serviço acima das necessidades de seus clientes, e seus concorrentes podem então disponibilizar um serviço mais adequado às reais necessidades e obviamente cobrar menos pelo serviço compatível com os desejos do cliente.

Porter (op. cit.) também salienta que

... preço-prêmio decorrente da diferenciação é uma função do valor da diferenciação e de sua sustentabilidade. Um concorrente diferenciado será abandonado pelos compradores caso o preço atinja cifras demasiadamente altas. Se uma empresa não mantiver seus custos mais ou menos iguais aos da concorrência, o preço-prêmio pode ultrapassar os níveis sustentáveis, mesmo que a diferenciação seja mantida.

2.2 CONCEITOS DE SATISFAÇÃO

O conceito de satisfação recebeu, no andamento das pesquisas, numerosas definições que podem ser classificadas em duas categorias principais: a primeira, caracteriza a satisfação como sendo o resultado de um processo e, a segunda, integra na definição toda ou parte deste processo. De maneira geral, pode-se definir satisfação como “Um estado psicológico resultante do processo de compra e de consumo” (Yi, 1990)

Outra definição amplamente citada no campo da pesquisa sobre o comportamento do consumidor, foi proposta por: Uma outra definição amplamente aceita é atribuída a Hunt (*apud* Evrard, 1994): *The evolution rendered that the experience was at least as good as it was supposed to be*. Essas definições incluem três elementos característicos do conceito de satisfação: estado psicológico, posterior à compra (experiência) e relativo.

A natureza do estado psicológico opõe-se àqueles que enfatizam o cognitivo ou o afetivo. A definição de Hunt (*apud* Evrard, 1994) sugere já uma síntese entre estes dois pontos de vista extremos: trata-se de um julgamento avaliativo e integrante de elementos afetivos; trata-se da avaliação de uma emoção, e não a emoção por si mesma.

A natureza da experiência, referida pelo julgamento de satisfação, é o conjunto da experiência de consumo. Em certos casos, os estudos sobre a satisfação foram centrados sobre as partes deste processo, tais como o próprio ato de compra ou o consumo ou o uso do produto ou serviço. Em todos os casos, trata-se de um julgamento posterior à compra.

A natureza do caráter relativo da satisfação traduz o fato de que a avaliação é um processo comparativo entre a experiência subjetiva vivida pelo consumidor e uma base de referência inicial, isto é, anterior à compra.

2.3 A DIMENSÃO DA SATISFAÇÃO

A satisfação é freqüentemente conceitualizada como um *continuun unidimensional*, opondo dois pólos: positivo – muito satisfeito, ou negativo – muito insatisfeito.

Entretanto, foi igualmente proposto considerar a satisfação e a insatisfação como duas estruturas distintas, influenciadas por aspectos diferentes da interação entre os estímulos e o indivíduo. Swan e Combs (1976) mostraram, em um estudo-piloto sobre vestuário, que alguns atributos do produto não contribuem mais do que evitar a insatisfação, sendo conhecidos como "mantenedores", e que outros determinam a satisfação, sendo portanto conhecidos como "satisfadores". Essa dicotomia corresponde a uma classificação dos atributos segundo o que eles caracterizam a performance instrumental do produto, ou suas dimensões simbólicas: no caso do vestuário, a solidez era o fator de insatisfação; ficavam descontentes se

a roupa rasgava-se, mas não ficavam satisfeitos se ela não rasgasse; então, a estética não contribuía mais do que acrescentar julgamentos positivos.

Mais recentemente, Oliver (1997) propôs uma classificação de cinco categorias, para a variação semântica da palavra “satisfação”, fundamentadas sobre uma tipologia das reações afetivas. Ele apresenta a satisfação como modalidades alternativas que podem ocorrer, segundo as características do consumidor, do produto, ou situação de consumo. Estas cinco categorias são :

- a) contentamento – corresponde à ausência de insatisfação, e se produz em situação de fraca implicação;
- b) prazer – resultante de uma reação, principalmente afetiva, à aquisição do produto;
- c) alívio – produzido quando se evita, ou elimina, um estado negativo; essa categoria pertence, como a procedente, à classe mais geral das “satisfações de reforço”;
- d) novidade – correspondente aos produtos ou situações onde o consumidor procura deliberadamente ser confrontado a uma experiência nova;
- e) surpresa - pertencente, como na categoria anterior, à classe do não esperado, mas se distingue desta última pelo fato de que ela se produz sem que o consumidor a espere ou a pesquise.

2.4 A MEDIDA DA SATISFAÇÃO

A satisfação, sendo definida como um estado psicológico, não pode ser observada diretamente. Vários modelos de medida foram utilizados, o que, como indicou-se anteriormente, torna difícil a comparação dos resultados da pesquisa.

A evolução da pesquisa, no decorrer dos anos de 1980, conduziu a uma dicotomia do motivo fundamentado no crescimento de critérios.

As medidas objetivas são utilizadas para os estudos sobre a insatisfação e suas manifestações: o comportamento de reclamação dos consumidores, que se torna um domínio de pesquisa em si mesmo, relativamente autônomo em relação à satisfação, da qual ele representa o aspecto “patológico”: Quanto à fidelidade à marca, trata-se de uma consequência da satisfação, influenciada por ela, mas também por outros fatores .

As pesquisas sobre satisfação são, essencialmente, fundamentadas sobre as medidas subjetivas, obtidas no decorrer das entrevistas. Trata-se, principalmente, de escalas de notação, simples ou múltiplas, que estabelecem problemas gerais de confiabilidade e validade comuns a esse tipo de método, conforme Boss, Evrard, Levy Manceau,(1994). Assinala-se, também, o recurso aos formatos de conjuntos abertos, produzindo o objeto de pós-codificação, tais como a técnica do **incidente crítico**, que consiste em pedir à pessoa interrogada para que ela se lembre dos elementos que chamam a sua atenção, positivos ou negativos, que sobrevêm no decorrer de sua experiência de compra e de consumo. Essa técnica pode demonstrar-se útil no caso em que os fenômenos minoritários ameaçam ser encobertos no centro de uma onda dominante de notas de satisfação elevada.

A questão do tempo, a demora entre a experiência e a medida, é muito pouco abordada na pesquisa teórica; então, ela se torna objeto de busca dos praticantes, em particular para os bens duráveis. Pode-se pensar que as classificações dos bens, segundo o ritmo de consumo, poderiam verificar-se pertinente e que estão fundamentadas em dois critérios: o caráter instantâneo ou não do consumo e, no segundo caso, a utilização contínua ou intermitente do bem ou serviço.

A satisfação do ponto de vista do cliente, em uma única palavra, é fundamental. Segundo Fornell (1992), é fundamental para o bem-estar individual do consumidor, para os lucros da empresa mantidos pela compra e padronização dos clientes, e para a estabilidade das estruturas políticas e econômicas. Todas essas entidades beneficiam-se da provisão e da receita dos resultados da vida satisfatória, principalmente no mercado. Alguns dos motivos se seguem.

. A perspectiva do cliente

A satisfação pode ser comparada a uma busca individual, um objetivo a ser atingido pelo consumo de produtos e pela padronização dos clientes. Poucos discordariam da premissa que o cliente quer ser satisfeito. Por quê? Três são as prováveis respostas: a primeira, a satisfação por si própria é um estado final desejável para o consumo e a padronização de clientes; a segunda, é uma experiência agradável e prazerosa, pois torna óbvia a necessidade de tomar

medidas adicionais de compensação ou sofrer as conseqüências de uma má decisão, e, a terceira, reafirma a habilidade do cliente de tomar decisões.

Neste último sentido, uma compra satisfatória é um êxito; sinaliza que a pessoa conseguiu “masterizar”, dominar a complexidade do mercado. Claro que nem todas as compras são êxitos, mas são instâncias que oferecem estabilidade e serenidade à vida das pessoas.

Ainda, a satisfação é um dos “resultados da vida” que oferece um meio de entender o ambiente em que se vive. No desejo humano de fazer as coisas terem sentido real, os consumidores podem ser vistos usando suas habilidades mais desenvolvidas de processamento para atualizar informações e descobrir novidades, adquirindo conhecimento.

Uma maneira de fazer isso é basear-se, apoiar-se na ocorrência e não ocorrência de eventos (*data* = informação) e procurar as razões para as suas causas. A satisfação (ou sua falta) é um evento tal que parece ser quase inevitável como conseqüência da compra e do consumo. Apesar de alguns resultados de compra serem de pequena importância, aqueles que são processados pela satisfação que criam trazem um melhor entendimento para os mecanismos do mercado.

. A perspectiva da empresa

As empresas existem no mundo capitalista para obter lucro. Se o produto da empresa fosse visto pelo consumidor como do tipo para ser comprado somente uma vez, geralmente itens de novidade, se o nível de performance não fosse regulado, e se somente canais limitados de comunicação com os consumidores fossem utilizados, então a satisfação do consumidor não seria um objetivo importante para a empresa puramente orientada para o lucro.

Pouquíssimos produtores, entretanto, encontram tais condições. A maioria descobre que a compra repetida é essencial para a formação de uma corrente sólida de lucratividade. Mesmo para os produtos que demoram mais tempo para serem trocados, como os eletrodomésticos, ou automóveis, a satisfação é importante pela propaganda boca-a-boca e pelas atividades de numerosas organizações de defesa do consumidor, tais como o Sindicato dos Consumidores, que coleta análises de satisfação de tempo em tempo. Apesar de não abundantes, informações empíricas

sobre a influência da satisfação, qualidade e outras medidas estão disponíveis há algum tempo, substanciando a asserção antes já tomada de que a satisfação do consumidor é uma das chaves para a lucratividade.

. A perspectiva da indústria

Indústrias inteiras, incluindo, claro, as empresas que formam indústrias individuais têm sido escrutinadas por seus efeitos maléficos ou benignos sobre os consumidores.

Geralmente, o governo tem-se baseado em prejuízos documentados para determinar a extensão da satisfação do cliente. Muitas leis, incluindo o ato de inspeção agrícola de carne, o ato da comida, dos remédios e dos cosméticos, o ato de fabricação de inflamáveis, o ato do justo empacotamento e rotulagem, e o ato de proteção à criança, entre outros, são o resultado deste processo.

Claramente, uma conseqüência do descontentamento em relação a uma indústria é o regulamento e seus custos de atendimento. Ademais, a taxação é outra conseqüência, como com o aumento das taxas sobre os cigarros para compensar os gastos com os tratamentos de saúde relacionados com o hábito de fumar. Recentemente, um programa para monitorar a satisfação industrial foi implementado na Suécia, Alemanha, Taiwan e nos Estados Unidos. Outros países também devem seguir essa indicação, fazendo com que a satisfação dentro de indústrias inteiras seja um fenômeno mensurável para a implantação de uma política regulamentadora.

. A perspectiva da sociedade

Pesquisas sobre a qualidade de vida sugerem intensamente que membros satisfeitos de uma sociedade têm melhores resultados na vida, podendo resultar em ajustes de saúde, sociais e mentais, ou financeiros. Apesar de ser difícil distinguir a direção do efeito entre resultados favoráveis e qualidade real de vida, a satisfação continua como um objetivo de muito valor para os governos e para os indivíduos da sociedade. O Barômetro Nacional Sueco para a Satisfação do Consumidor, apesar de limitado ao domínio de produtos e serviços, é um passo em direção à monitoria da satisfação de uma maior variedade de elementos imprescindíveis na vida de uma pessoa.

. Atendimento individualizado

A customização dos serviços evidencia que a empresa reconhece que o cliente é uma entidade única, com necessidade e desejos muito particulares, sendo que quanto maior for sua satisfação, maiores serão as possibilidades de fidelização deste cliente.

Os clientes não querem ser tratados como estatísticas, com insensibilidade, frieza e mau humor. A dificuldade maior é que os bancários desenvolvem tarefas repetitivas, freqüentemente estressantes, às vezes estão sobrecarregados de trabalho, recebem treinamentos insuficientes em função de sua sobrecarga laborativa, utilizam sistemas operacionais limitados, no que tange à permanência em *on line*, sofrem pressões internas e externas para um atendimento mais rápido e dinâmico, e ainda lidam com problemas complexos dos clientes e cifras que provavelmente nunca terão.

Diante dessas situações levantadas pelos clientes entrevistados na pesquisa qualitativa, pretende-se questionar os demais clientes se o atendimento está promovendo satisfação e se a sobrecarga de trabalhos tem interferido no humor e capacidade de atendimento dos funcionários da empresa.

. Rapidez de atendimento

Os clientes entrevistados na fase qualitativa revelam que o Banco do Brasil adotou algumas medidas saneadoras, como a fila única, o gerente de fila, que detecta a necessidade do cliente encaminhando-o ao setor competente, ao auto-atendimento ou promovendo o pré-atendimento, que consiste em prestar esclarecimentos e instruir o preenchimento de documentos e disponibilizou ainda poltronas e televisão para tornar a espera menos angustiante.

Tecnicamente, constata-se que quando uma agência encontra uma maneira de agilizar e dinamizar as filas, os clientes de outros bancos, que ainda não encontraram ou não disponibilizaram tais medidas, migram de um banco para outro, promovendo novo congestionamento.

Os demais clientes foram questionados se as medidas saneadoras implementadas permanecem satisfatórias, ou se estas medidas já apresentam sinais de fadiga e superação.

. Eficiência na solução de problemas

A condição de humanos leva-se a ter uma certa paciência com eventuais falhas, desde que sejam pequenas e resolvidas prontamente. Admite-se a imperfeição dos seres humanos, as falhas que podem ocorrer no relacionamento homem-homem, ou homem-máquina, até porque esta foi criada por um ser inacabado, porém não se admite que os problemas não sejam resolvidos rápido e eficientemente.

Segundo os clientes ouvidos na primeira fase da pesquisa, o Banco do Brasil desenvolveu um sistema automatizado para ouvir seus clientes, possibilitando receber reclamações/sugestões por meio do Banco do Brasil. Responde, que tem como orientação dar retorno para o cliente em 72 horas. Está-se verificando se o mecanismo de oitiva dos clientes permanece satisfatório ou demonstra fragilidade e aponta para a necessidade de novos mecanismos.

. Cortesia e cordialidade dos funcionários

A cultura de uma empresa ou de um povo são transmitidas pelas pessoas por meio de seu comportamento, e atitudes, que podem afetar a percepção do cliente a respeito do serviço que está recebendo. Qualquer interação entre empregado e consumidor faz parte do produto. Para o atendimento ao público, necessário se faz que sejam disponibilizados funcionários com o perfil adequado nas relações interpessoais, comprometido e competente naquilo que se propõe a fazer.

Segundo Horovitz (1993), contrariando uma idéia muito difundida, o atendimento não depende só de características pessoais natas; o atendimento é uma técnica que se aprende e se aperfeiçoa constantemente.

A cortesia, o comprometimento e a competência dos funcionários do Banco do Brasil estará satisfatória o suficiente para manter os clientes?

. Conhecimento dos funcionários sobre os produtos e serviços do banco e capacidade de orientar os clientes

Segundo Horovitz (1993), é preciso ser capaz de vender a qualidade de um serviço aos funcionários antes de vendê-las aos clientes. Um empregado cético é incapaz de convencer um correntista.

O Banco do Brasil informou, por intermédio de seu Departamento de Formação Profissional, que, no ano de 1999, disponibilizou 88 mil vagas de treinamentos técnicos e comportamentais para seus funcionários, o que corresponde a 1,3 vaga por funcionário. Dentro desses treinamentos, destaca-se o convênio celebrado com as melhores universidades do País, entre elas Fundação Getúlio Vargas, Universidade de São Paulo e Universidade Federal do Rio Grande do Sul, com a finalidade de concretizar seu próprio MBA, destinado aos altos executivos da empresa.

Os clientes, de modo geral, desejam que os profissionais de vendas e atendimento possam ir além de uma simples interação entre comprador e vendedor e possam promover uma gama de alternativas, conhecendo produtos, serviços e mercado concorrencial o suficiente para indicar os melhores produtos e serviços para acolher suas economias.

Está-se averiguando se os funcionários do Banco do Brasil estão devido e suficientemente preparados para prestar informações econômico-financeiras para seus clientes, ou se necessitam de uma reciclagem em treinamentos técnicos e comportamentais.

. Atendimento homogêneo em qualquer setor ou agência

Segundo os clientes antes entrevistados, os funcionários ligados aos bancos têm distintos graus de capacidade técnica e comportamentais, apresentando personalidades heterogêneas e atitudes próprias em relação ao trabalho que desenvolvem, o que provoca uma inconsistência ou variância na qualidade das relações e serviços prestados.

Alguns autores da área comportamentalista contrapõem-se aos tratamentos iguais para pessoas desiguais. Apregoam que os seres humanos merecem tratamentos distintos, como sua identidade pessoal, obviamente que sempre tratando-os com cortesia, diplomacia e competência.

Conforme Horovitz (1993), quanto mais a qualidade de um serviço repousa no comportamento dos funcionários, o risco de não-uniformidade aumenta. A grande vantagem de um caixa-eletrônico, por exemplo, é não ter alterações de humor.

A efervescência em que o mercado bancário mergulhou nos últimos anos, com freqüentes fusões, incorporações ou vendas de bancos nacionais para os

estrangeiros e as privatizações, tem promovido verdadeiro *frenesi* entre banqueiros, sindicalistas e bancários. Em vista disso, tais fatos necessitam ser considerados, mesmo que as causas não justifiquem as conseqüências.

. Serviços automatizados e cartões magnéticos

As primeiras caixas automáticas (*automatic teller machines-ATMs*) foram introduzidas, na Inglaterra, em 1967 e, nos Estados Unidos, em 1969.

No Brasil, havia, em 1988, apenas um terço das agências bancárias informatizadas. Em 1994, os bancos nacionais investiram US\$ 4,1 bilhões em **automação (contra US\$ 2 bilhões em 1992 e US\$ 3 bilhões em 1993)**. Com isso, o número de equipamentos de auto-atendimento, em 1998, chegou a 139.045 contra 135.825 guichês de caixa (FEBRABAN, 1995).

O Banco do Brasil calculou que o saque eletrônico custava 0,02 dólar, enquanto uma operação em guichê, 0,99 dólar. Com base nesses valores e no movimento médio dos terminais, o investimento nos novos equipamentos foi pago no terceiro mês de uso (BANCO DO BRASIL, 1994).

Horovitz (1993) alerta que, com a automação, quanto mais o cliente é levado a intervir, menos personalizado é o serviço e maior o risco de perda de uma parte da clientela. As empresas podem educar a clientela para que façam alguns serviços sem ajuda, desonerando a intervenção do pessoal. Necessário se faz compreender as prioridades da clientela o suficiente para definir quais aspectos do serviço requerem um atendimento humano e o que pode ser automatizado.

Em Mato Grosso do Sul, foram investidos, nos últimos vinte e quatro meses, a significativa quantia de 8 milhões de reais, para modernizar e aumentar a capacidade de atendimento informatizado aos seus clientes.

Nesta pesquisa com os clientes especiais do Banco do Brasil, mensurou-se o grau de satisfação com o auto-atendimento.

. Canais de comunicação

Os canais de comunicação são fundamentais e imprescindíveis para a preservação, manutenção e conquista de novos clientes.

Horovitz (1993) afirma que na média são feitos dez contatos para reclamar e apenas um para elogiar. Cita que só 4% dos clientes descontentes reclamam. De

55% a 70% dos insatisfeitos procurarão novamente o serviço, se receberem uma resposta rápida. A taxa passa a 95%, caso se responda rápido e bem.

Nesta pesquisa, pretende-se verificar se a comunicação entre empresa e cliente é satisfatória, quer no atendimento pessoal, telefônico ou eletrônico.

Horovitz (1993) adverte que cada segmento de clientes demanda um nível de excelência diferente, correspondendo a certo valor que está disposto a pagar, em função de seus desejos e necessidades. De acordo com ele, a tentação de satisfazer um pouco a todo o tipo de cliente tornou-se mais seguro de fracassar.

Gary Roderick, (apud Oliver, Winer 1987) vice-presidente e diretor de informações e planejamento de marketing do *Society for Savings Bank*, afirmou que há uma alta correlação positiva entre a quantidade de informações de marketing e o sucesso no marketing de nicho. Segundo esse mesmo autor, o aumento do número de informações sobre a clientela permite atrair os clientes de forma mais personalizada. Uma alternativa é dar prioridade à parcela de correntistas que responde pela maior parte dos negócios, sem negligenciar os demais segmentos que devem, igualmente, receber um tratamento respeitoso.

Entre estes, provavelmente, existirão alguns com alto potencial de crescimento, por exemplo, os universitários. Esse segmento renderá lucros a longo prazo, podendo desenvolver uma relação de fidelidade ao banco que neles confiou.

No segmento de clientes especiais a serem pesquisados, o Banco informa que a maioria possui familiares em idade escolar, o que impele o Banco para uma aproximação cada vez maior com o meio universitário, disponibilizando inclusive cartões magnéticos específicos para universitários, destinados aos filhos de seus clientes especiais.

Levitt (1990), em um de seus clássicos, afirmou que "...uma indústria começa com o cliente e suas necessidades.", já destacando que partir das necessidades dos clientes era fundamental para a adoção do conceito de *marketing*.

De acordo com Carcione (1990), "... o decisivo é a organização inteira colocar o cliente em primeiro lugar e o exemplo deve começar pela direção". Segundo a autora, a venda não significa somente fazer o consumidor utilizar-se de produtos ou serviços.

Os bancos devem, isto sim, melhorar a forma de os clientes administrarem seu dinheiro, fornecendo-lhes informações que os previnam de prejuízos financeiros. Conforme Carcione (op. cit.), essas atividades podem não dar retorno a curto prazo,

mas solidificarão o relacionamento do banco com o cliente. Assim, “um cliente satisfeito é fiel e recomenda a instituição para seus amigos e parentes”. (Carcione, 1990).

Chorafas (1987) lembra que a segmentação é vital para a lucratividade e a garantia da excelência no atendimento, pois não seria possível querer atender a todos os consumidores. Para o autor, é preciso descobrir nichos de mercado atraentes, onde se tem perícia e bom posicionamento, o que deve ser enfatizado. Ele exemplifica relatando um caso em que 2% dos clientes de um banco respondiam por 50% dos lucros.

Deve-se lembrar o conceito de “produto potencial”, de Levitt (1990), tentando até mesmo descobrir quais são as necessidades latentes dos clientes, das quais eles podem nem estar conscientes .

Somente quando a organização fizer das necessidades e desejos dos clientes o padrão de seu desempenho, os clientes verão suas expectativas constantemente superadas e, aí sim, desenvolverão um sentimento de fidelidade (Whiteley, 1992).

Walton (*apud* Evrard, 1994), fundador da Wal Mart, diz que “Os clientes podem demitir todos de uma empresa, do alto executivo para baixo, simplesmente gastando seu dinheiro em outro lugar “.

Denton (1990) apregoa que satisfação dos clientes ocorre quando uma companhia enfoca seus esforços em serviços com qualidade. A satisfação dos clientes produz recompensas reais para a companhia em termos de lealdade dos clientes e na imagem da empresa.

A insatisfação dos clientes produz melindres reais e isso é um fato que raramente as empresas podem dar-se o luxo de ignorar. Os clientes voltam a uma empresa muitas vezes porque conhecem sua qualidade, sabem que podem confiar nas pessoas que ali trabalham e que obtêm produtos e serviços consistentes.

A equação da satisfação do cliente é a percepção do cliente no desempenho da empresa, sobre suas expectativas.

A percepção do cliente será a realidade sentida por uma pessoa , e este sentimento é único; logo, mutável de pessoa para pessoa, o que se leva a concluir que a satisfação das necessidades de um cliente é uma relação entre o que ele vê e o que ele espera ver.

Portanto, a satisfação é o nível de sentimento de uma pessoa, resultante da

comparação entre o desempenho de um produto e suas expectativas.

Assim, o nível de satisfação é uma função da diferença entre o desempenho percebido e suas expectativas. Um consumidor pode experimentar um dos três níveis amplos de satisfação. Se o desempenho ficar longe das expectativas, ele estará insatisfeito; se o desempenho atender as suas expectativas, estará satisfeito, e, se o desempenho exceder as expectativas, o consumidor estará altamente satisfeito, gratificado ou encantado.

Como os compradores formam suas expectativas ? As expectativas são formadas por experiências de compra, recomendações de amigos e informações e promessas de vendedores e concorrentes. Se as empresas criarem expectativas de compra muito altas, provavelmente o comprador ficará desapontado, por não atingi-las totalmente. Por outro lado, se a empresa cria expectativas muito baixas, não conseguirá atrair clientes suficientes.

Algumas empresas mais bem sucedidas de hoje estão aumentando as expectativas dos consumidores e melhorando suas condições de atendimento, buscando a satisfação total do consumidor (STC).

As empresas que buscam a satisfação total estão agregando vantagem competitiva, uma vez que os consumidores apenas satisfeitos acham muito fácil mudar de fornecedor quando lhe aparecerem melhores ofertas. Em uma categoria de bens de consumo, 44% das pessoas que estavam satisfeitas mudaram de marca na primeira oportunidade. Aquelas que declaram estar altamente satisfeitas, estavam menos dispostas a mudar de marca. Um outro estudo mostrou que 75% dos compradores de determinado automóvel estavam altamente satisfeitos e todos eles estavam dispostos a comprar um novo automóvel da mesma marca.

O fato incontestável é que a alta satisfação ou encanto, gera uma afinidade emocional com a marca, não apenas uma preferência racional, despertando, com isso, uma grande lealdade dos consumidores.

O grande desafio é criar uma cultura empresarial, de modo que todos os dirigentes e funcionários estejam dispostos a encantar o cliente.

Também é verdade que à medida que uma empresa aumenta sua participação no mercado, a satisfação do consumidor pode reduzir. Isso ocorre porque mais consumidores com demandas heterogêneas são obrigados a comprar um produto relativamente homogêneo (FORNELL, 1992). No Banco do Brasil, os 116 mil maiores clientes representam apenas 2% do total de clientes, porém eles

respondem por 47% dos resultados, motivo pelo qual optou-se em fazer essa pesquisa de dissertação com clientes especiais do banco, que sabidamente representam aqueles que possuem maior capacidade econômico-financeira.

. Recursos humanos

As organizações de sucesso estão substituindo o seu capital financeiro para o capital humano, uma vez que as pessoas são a principal fonte de vantagem competitiva das empresas.

A nova organização difere da antiga em termos de metas e premissas básicas. Na era industrial, quando o recurso estratégico era o capital, a meta da empresa só poderia ser o lucro.

Na era de informação, porém, o recurso estratégico é a informação, o conhecimento e a criatividade. Há apenas uma maneira de uma empresa ter acesso a essas valiosas qualidades, qual seja, por meio das pessoas nas quais estes recursos residem.

Uma premissa básica das empresas de vanguarda e da sociedade da informação é que o capital humano será seu mais importante recurso e passará a constituir o diferencial competitivo de maior impacto.

. Recursos tecnológicos

As mudanças estão acontecendo nos mais variados campos da atividade, cada vez mais rapidamente, em função da própria evolução do conhecimento e do encurtamento progressivo do tempo entre a idéia e sua implantação, possibilitada pelos próprios avanços tecnológicos.

O encurtamento progressivo das distâncias do globo, alicerçado pela evolução das comunicações, torna exponenciais as taxas de velocidade das mudanças, sendo geradas em todo o planeta e rapidamente disseminadas

A tecnologia da informação (TI) continuará a transformar intensamente as empresas em todas as suas dimensões, em ritmos cada vez mais acelerados, gerando mudanças ainda mais significativas do que aquelas que testemunhadas até então. O uso da tecnologia da informação será de natureza estratégica central dos negócios, que usam eficazmente a tecnologia existente, possibilitando ações que antes eram absolutamente inviáveis.

O acelerado processo de informatização da sociedade, disponibilizando terminais de auto-atendimento para processamento de depósitos, pagamentos, saques, empréstimos, sugestões, pedidos e até seguros de vida, e da presença cada vez maior dos computadores em nossas vidas, torna nossa sociedade muito mecanizada.

A tendência será buscar rapidamente um equilíbrio entre a disponibilização de máquinas e a presença do ser humano, quer nos relacionamentos com o mercado, com os clientes, quer nas relações internas das organizações.

Os recursos tecnológicos são altamente necessários e benéficos, proporcionando agilidade, dinamismo, reduzindo quase que totalmente a possibilidade de erros, porém não podemos transformar a máquina em panacéia (Suma Econômica, 1995).

2.5 DIVERSIDADE DE DEFINIÇÕES DE SATISFAÇÃO

Enquanto muitos concordariam com a premissa que a satisfação com o consumo beneficia os consumidores, as empresas, as indústrias e os governos, poucos concordam com o significado deste conceito de satisfação. Sem um senso de resolução sobre esta polêmica, pouca razão existiria com a presente discussão. Portanto, seria de grande valia se algum consenso existisse numa definição anterior o que significa uma promessa de satisfação.

De acordo com os etimologistas, satisfação deriva do Latim *satis* (suficiente) e *facere* (fazer). Assim, produtos e serviços satisfatórios têm a capacidade de prover o que está sendo procurado ao ponto de ser suficiente. Duas palavras relacionadas são *saciação*, que de qualquer maneira significa suficiente ao ponto de excesso, e *saciedade*, que pode significar um excesso ou muito mais do que suficiente, como se fosse dizer que muito é necessariamente indesejável. Estes termos ilustram o ponto que satisfação, implica suprir abundantemente (*filling*) e satisfazer (*fulfilling*), talvez até o limiar de efeitos indesejáveis.

Interpretações mais recentes no domínio do consumidor, entretanto, permitem uma maior variedade de respostas favoráveis (e desfavoráveis) que mera satisfação. A satisfação implica um nível conhecido de saciação, como as necessidades básicas de água e comida. Entretanto, observadores do comportamento humano entendem que cada um desses níveis de necessidade pode

ser, e freqüentemente è, excedido em muitas maneiras. Assim, os pesquisadores deixaram de lado o conceito literal de satisfação e agora buscam este significado pelas experiências dos consumidores, descrevendo-o.

Como uma revisão da literatura sugere, delinear uma definição geral aceita por todos não é fácil como poderia parecer de princípio. Para ilustrar, são apresentadas algumas das definições que foram propostas por Day e Hunt (1977):

Uma avaliação interpretou que a experiência de consumo não é tão boa quanto se supunha no início.

O estado sumário psicológico resultante de quando a emoção presente desconfirmou expectativas está associado aos sentimentos primordiais do cliente a respeito da experiência de consumo.

A resposta do cliente à avaliação da discrepância percebida entre expectativas primordiais (ou alguma outra norma de performance) e a verdadeira performance do produto percebida após o consumo

Percebe-se que essas não são definições do dicionário. Ao contrário, são conhecidas como definições do processo, isto é, são definidos conceitos chave e os mecanismos pelos quais estes conceitos interagem. Ao contrário de um verbete de dicionário, cada uma dessas definições reconhece a satisfação como sendo o estado final do processo psicológico. Como tal, a satisfação só se apresenta como resultado ao final do processamento das atividades do consumidor e não necessariamente quando os resultados dos produtos e serviços são observados.

Isso permite julgamentos rápidos da satisfação obtida por produtos de consumo imediato, como uma barra de chocolate, assim como julgamentos da satisfação resultante de produtos com um período maior de consumo, como boas férias, a satisfação de ter e poder dirigir um bom carro, satisfação com a educação dada por uma instituição de ensino, uma distinção crítica para os provedores de serviço.

É ainda possível para os clientes dar julgamentos temporários, como quando se pergunta a um aluno universitário quão satisfeito ele está após o segundo ano de um programa de quatro anos. Nesse caso, o aluno irá julgar a satisfação com base no que ele vivenciou. O mesmo processo psicológico que irá determinar mais tarde a satisfação depois da graduação gera agora este julgamento temporário.

Na verdade, pode-se argumentar que o consumidor atual deseja mais "satisfação" da própria satisfação, sugerindo que os níveis atuais de satisfação do consumidor podem ser não satisfatórios num nível mais alto de abstração. Essa

dualidade de significado é um dos muitos aspectos intrigantes da satisfação, tornando difícil uma definição. Portanto, será traçada uma analogia na forma de uma paráfrase: *Todos sabem o que é (satisfação), até alguém pedir para dar uma definição. Então parece que ninguém sabe do que se trata.*

Uma “boa” definição de satisfação teria de generalizar a satisfação com elementos individuais do produto e do serviço prestado, com os resultados finais de satisfação, e satisfação com satisfação. As definições anteriores são um começo valioso, pois coletam conhecimento dos processos psicológicos usados pelos clientes nos julgamentos de satisfação. Elas falham, entretanto, ao especificar o que é julgamento sumário do cliente, descrito variadamente como uma *avaliação, um estado sumário, e uma resposta para a avaliação*. É como se este julgamento final desafiasse uma definição.

2.5.1 A não satisfação

Nota-se que não houve necessidade de oferecer uma definição separada de não satisfação. Somente é necessário que se troque a palavra *desagradável* pela *agradável* na definição de (*não*) satisfação oferecida aqui. Assim, o desagrado causado pelo não preenchimento pode ser (e tipicamente é) nada satisfatório. Mais interessante, contudo, é que o não preenchimento pode ser insatisfatório se for desagradável, como no caso de “muito de uma coisa boa”.

De modo interessante, a insatisfação pode também ser um objetivo de algumas organizações de marketing. Por exemplo, os governantes podem querer tirar do mercado produtos ou comportamentos considerados “prejudiciais” utilizando-se da insatisfação com o uso dos mesmos. Ademais, é bem sabido entre os “marqueteiros” de produtos de “estilo” (que mudam comportamentos) que um dos primeiros propósitos dos novos produtos é gerar insatisfação em relação ao estilo anterior – uma estratégia comum das companhias de automóveis quando lançam novos modelos. Na verdade, a divisão de pesquisa de consumidor da GM um dia teve sua missão chamada de “criação organizada de insatisfação”.

2.5.2 O paradigma da desconfirmação

Este modelo descreve a formação da satisfação como um processo comparativo, incluindo quatro constructos principais (Figura 2.1).

As expectativas são formadas pelo consumidor previamente à compra e ao consumo do produto ou serviço em questão. Poder-se-á falar, também, de *performance* esperada; tratar de expectativas específicas a uma experiência de consumo particular, ou, mais geralmente, de um padrão de referência ao qual a experiência vai ser confrontada.

A comparação entre a *performance* e as expectativas vai dar origem à **desconfirmação**, que pode ser **positiva** – as *performances* são superiores às expectativas; **neutra** - a igualdade entre as *performances* e expectativas, e **negativa** - as *performances* são inferiores ao padrão de referência dos consumidores.



FIG. 2.1 - O paradigma da desconfirmação.
Fonte: Evrard (1991)

A desconfirmação vai gerar a avaliação global da experiência de consumo, isto é a satisfação.

A satisfação do cliente deverá aumentar com o grau para o qual um produto ou serviço proporciona benefícios líquidos que o consumidor avalia, ou seja, qualidade percebida. Expectativas servem para ancorar avaliações globais da satisfação na vizinhança das expectativas (Oliver, 1997).

Segundo Oliver (op. cit.), uma compra satisfatória é uma realização. Isso assinala para si mesmo ou para outros que alguém dominou a complexidade de mercado, e satisfação é uma das muitas realizações que proporciona um modo de compreender o meio. Satisfação é um estado final de consumo, um esforço, uma experiência agradável.

Oliver (1997) também encontrou dificuldades pessoais para definir o

conceito de satisfação, oferecendo a seguinte definição, como sendo uma evidência teórico-empírica: “Satisfação é uma resposta, ou reação para satisfazer o consumidor. Ela proporciona julgamento e caracterização do produto ou serviço”.

Para Johnson e Fornell (1991): “Satisfação do cliente é a avaliação do cliente a respeito de sua experiência global com um produto ou serviço atual”. Essa definição é coerente com os pontos de vista existentes na psicologia econômica, em que satisfação é freqüentemente equiparada com utilidade de consumo pós-compra (Meeks et al., 1984), porque descreve as experiências de consumo total do cliente, a satisfação prevê lealdade do cliente e uma subsequente rentabilidade da firma.

2.5.3 Distinções verticais e horizontais

Somadas às várias satisfações que os consumidores podem experimentar durante o uso do produto ou a execução do serviço, bem como dos resultados finais de consumo e com a própria satisfação, outras distinções conceituais deveriam ser notadas em níveis diferenciados como *horizontais* e *verticais*. Neste contexto, *vertical* implica um nível de abstração em microdimensões (indivíduos) e em macrodimensões (agregados), enquanto que uma análise *horizontal* examina o processo pelo qual os antecedentes ou os determinantes causam a satisfação e os efeitos subseqüentes da satisfação nos pensamentos e ações dos outros consumidores.

Na microdimensão, o foco está centrado no estado de satisfação individual do cliente baseado numa simples observação ou transação, por vezes chamada de *satisfação de transação específica ou satisfação de encontro*. Num nível superior de abstração, uma pessoa pode estar interessada na satisfação *acumulada* do consumidor após muitas ocorrências da mesma experiência. Ir ao restaurante favorito pode ser um exemplo deste fenômeno. Por vezes, refere-se à satisfação acumulada como sendo de *longo período* ou *sumária*. Ainda num nível superior de abstração, muda-se o interesse para as experiências agregadas dos clientes de uma empresa para o efeito geral dessas experiências para a firma, como notado anteriormente.

Anderson, Fornell e Lehmann (1994) referiram-se a ela como *satisfação microeconômica* e sugeriram como deveria ser relacionada à lucratividade da empresa. Continuando num nível superior de agregação, alguém pode querer

investigar as experiências agregadas por consumidores num determinado setor ou numa dada indústria. Anderson, Fornell e Lehmann (op. cit.), por exemplo, examinou as diferenças em satisfação e retenção em três setores: produtos, serviços e vendas no varejo. Ele achou diferenças não só nos níveis de satisfação, mas também nos efeitos relativos das medições agregadas das causas de satisfação em cada nível. Por último, no mais alto nível de abstração, esses autores referem-se às experiências acumuladas e agregadas dos consumidores num dado sistema social (sociedade ou cultura) como sendo a quarta razão para o estudo da satisfação. Ela diz respeito ao bem-estar e à subsistência de uma cultura e está relacionada com os níveis de saúde, produtividade e de alienação do consumo no sistema social.

Com certeza, os esforços para satisfazer individualmente cada cliente terão efeito cumulativo nos resultados da empresa. Além disso, o estudo da satisfação como uma indústria agregada ou como fenômeno social está fora do presente foco. Muitos trabalhos sobre este tópico estão disponíveis, e jornais como o *Social Indicators Research* são publicados com este nível de agregação em mente.

No nível horizontal de análise, o interesse está focado na seqüência comportamental levando a um resultado de satisfação. Na prática, este é o processo de satisfação como ele se mostra para um consumidor (como indivíduo), para uma empresa ou para o governo. Ao estudar a satisfação desta perspectiva, aparece uma necessidade peculiar de distinguir satisfação de conceitos aparentemente idênticos. Essa necessidade deriva do uso ubíquo de uma variedade de termos como representantes da satisfação. Apesar de que haverá ocasiões em que estes representantes serão suficientes, estes conceitos não são de satisfação e não operam da mesma maneira no psicológico do cliente.

Exemplos incluem o desempenho dos produtos e serviços, sua manifestação de excelência mais conhecida como *qualidade*, e também o complicado conceito de *valor*, que contém uma consideração implícita de preço.

Outros conceitos relacionados com o psicológico incluem atitude, dissonância e arrependimento. Conceitos como o de felicidade, bons sentimentos e humor são mais fáceis de serem encontrados na literatura sobre emoções.

Em outros tipos de literatura, a ausência de reclamações, lealdade, e compras constantes são usados como se fossem um só conceito e significando o mesmo que satisfação.

Como se pode ver no Quadro 2.1, a confusão estende-se às

macrodimensões da satisfação da empresa e da sociedade, onde algumas conseqüências notadas anteriormente são mostradas. Aqui não há um julgamento individual de satisfação da variedade de produtos de uma empresa ou do que é oferecido pela sociedade. Ao contrário, as manifestações de satisfação agregada, como as taxas de compras constantes e os arquivos de dados sobre saúde mental, podem ser mais operacionais.

Quadro 2.1. Visões verticais e horizontais de satisfação.

Ponto de vista	Antecedentes	Conceito principal	Conseqüências
Individual: uma transação	Encontro do serviço ou da performance	Satisfação de transação específica	Aprovação Reclamação Propaganda boca-a-boca
Individual: tempo acumulado	Histórico acumulado de desempenho	Satisfação sumária	Atitude Lealdade Troca por outra empresa
Clientes da Empresa Agregados	Reputação Qualidade do produto Promoção	Satisfação na média Taxas de retorno para compra Escalonamento competitivo	Lucro Ações
Setor comercial ou industrial	Qualidade na média Poder de monopólio	Sentimento do consumidor	Regulação Taxação
Sociedade	Variedade de produto ou serviço Qualidade na média	Bem-estar psicológico	Tranqüilidade Produtividade Progresso social Alienação Consumo

Fonte: Anderson, Fornell e Lehmann - A behavioral perspective on the consumer

Isto não quer dizer que os indivíduos que formam o agregado não tecem julgamentos de satisfação. Ao contrário, os gerentes de empresas e os oficiais do governo geralmente observam os comportamentos individuais por meio das estatísticas agregadas, providas pelas pesquisas de mercado das empresas, das organizações de consumidores e dos relatórios governamentais.

A Satisfação do Consumidor Comparada à Satisfação em Outros Domínios como pôde-se notar na discussão da satisfação na dimensão vertical, episódios individuais de satisfação podem acumular-se em estados sumários ou a longo prazo. Este fenômeno provê a base de sustentação para relacionar a satisfação em todos os seus domínios.

Por exemplo, o processo de satisfação é o mesmo para um filme, para uma máquina de lavar louças, para uma casa de repouso, para uma escola, para o seu

emprego, casamento e saúde?

As facetas usadas para inferir a satisfação em cada uma destas áreas serão marcadamente diferentes, mas os mecanismos psicológicos variam? Uma resposta definitiva aguarda testes empíricos, mas o entendimento deste autor dos descobrimentos por meio de pesquisa sobre estes domínios aponta para a conclusão de que os processos que levam à resposta à satisfação são essencialmente idênticos. Eles diferem somente no grau de integração ou *mistura* em um episódio.

Como mostrado, muitas experiências humanas são categorizadas em cinco aproximações do *contato do consumidor*. Cada um é ainda dividido em experiências *simples* e *complexas*. As experiências simples são aquelas que têm poucas facetas ou dimensões, tais como o consumo de um refrigerante. Situações complexas têm muitas facetas, como uma estada no hospital, requerendo mecanismos de integração distintos. Deixando de lado se o consumo foi simples ou complexo, as reações dos consumidores podem ser baseadas num encontro simples e único, em encontros contínuos ou em qualquer frequência de contato entre estes dois extremos.

Encontros únicos ficam no isolamento. Neste caso, o julgamento da satisfação é baseado neste evento. Ocasões repetitivas de uma natureza não obrigatória podem ser julgadas individualmente ou por um período mais longo de tempo, como quando uma pessoa vai a um determinado cinema somente quando um filme desejado está em cartaz. Neste exemplo, alguns clientes podem avaliar cada experiência relativa a filmes separadamente, porque os elementos idiossincráticos (o próprio filme, a multidão) podem estar mais salientes que as mais invariantes características do cinema (a locação, concessões, assentos). Outros consumidores, contudo, julgarão o cinema como uma experiência integrada, como quando eles vão ao cinema porque é o seu preferido, independente da natureza do filme.

Num nível superior de mistura ocasional, experiências regulares e repetitivas serão avaliadas. A série semanal de TV predileta de um indivíduo é um exemplo familiar. Comumente, as pessoas irão vê-lo como um grupo integrado, não como episódios separados. Apesar de não deixar de ser verdade que cada episódio pode ser avaliado separadamente, as pessoas geralmente gostam ou não de uma série de TV pelo todo e não somente pelo seu conteúdo semanal. A satisfação com o

trabalho é outro domínio de natureza repetitiva freqüentemente pesquisado, apesar de algumas pessoas a classificarem na categoria a seguir.

No próximo estágio de integração estão os episódios com lapsos ocasionais. A satisfação com sua residência é um exemplo; os lapsos ocorrem sempre que a pessoa está longe de casa. Aqui, eventos individuais, como um vazamento do teto, são geralmente insignificantes ou ligeiramente ligados à natureza do consumo desta categoria, que trata o problema como um todo e não por partes.

2.5.4 Satisfação comparada a conceitos relativos

O objetivo desta comparação é desatar a confusão de termos que cerca a palavra satisfação, colocando-a como conceito central dentro das inúmeras respostas dadas pelos consumidores a respeito dos eventos de consumo. As diferenças entre os conceitos estão no glossário, que define os termos usados no lugar de satisfação, como já foi mencionado. Isso pode ajudar a eliminar de antemão algumas dúvidas sobre o que seja e o que não seja satisfação. Ademais, os possíveis cenários de compra que se seguem vão posicionar cada termo de acordo com as definições e as respostas.

O consumidor, sem a mínima experiência, ao ter interesse em comprar um produto, pela primeira vez, poderá ler anúncios de propaganda e guias para adquirir alguma informação. Tal informação, a respeito dos benefícios que a compra deste produto vai trazer e alguns problemas, em geral enche o consumidor de *expectativas* sobre o desempenho do produto. Mais ainda, ele pode ter necessidades específicas as quais o produto deve preencher, satisfazer.

Por causa do grande número de alternativas cabíveis disponíveis, este consumidor deve escolher uma delas – uma chance potencialmente difícil porque as alternativas freqüentemente têm características mutuamente exclusivas, porém desejáveis. Assim, escolher uma alternativa requer que o consumidor esqueça as características únicas dos outros produtos. Isso cria dois problemas: primeiro, o consumidor pode se *arrepender* antecipadamente se a alternativa escolhida não obtiver o resultado esperado, e segundo, até que o consumidor tenha consumido, usado, ou suficientemente, testado o produto, existirá uma apreensão ou tensão para saber se a escolha feita foi a melhor, mais conhecida por *dissonância*.

Os estados de dissonância são mais prováveis para os produtos que exigem um grande investimento financeiro (compra de uma casa) ou significado pessoal

(escolha de uma faculdade ou decidir se vai cursar faculdade) ou que requer um longo período de “pré-posseção” ou períodos de uso (artigos feitos especialmente para o cliente, férias planejadas).

Uma vez que o produto é usado e seu desempenho evidente, o consumidor fica numa posição de comparar o desempenho real com suas expectativas, necessidades, ou outros padrões, resultando numa *discrepância entre expectativa e desempenho*. Por exemplo, o cliente pode estar esperando que o carro faça 13,5 quilômetros com um litro de combustível e descobre que, na melhor das circunstâncias, a eficiência é de 10,5 quilômetros por litro. A discrepância é negativa de 3 quilômetros por litro. Esse tipo de comparação resulta num julgamento sumário de expectativa considerando o produto acima das expectativas, de acordo com elas, ou abaixo delas, levando o nome de *desconfirmação*. Ademais, o consumidor pode fazer um julgamento da *qualidade* percebida – como o produto se compara aos padrões de qualidade de sua classe – e um julgamento de *valor* – a qualidade recebida relativamente ao custo do produto.

Os consumidores muitas vezes perguntam-se por que motivo os resultados do consumo ocorreram de tal maneira. Quando os consumidores criam razões ou responsabilidade para os resultados das compras, tem-se um processo chamado de *atribuição*, como quando se pergunta “a que atribuo este resultado?”

Baseados nestes julgamentos de atribuição, os consumidores podem experimentar alguns tipos de emoções – *sentimentos* humanos específicos oriundos de, por exemplo, culpa e gratidão. Exemplos de emoções resultantes das atribuições podem ser: raiva, dirigida à empresa por ter fabricado um produto defeituoso; culpa, um sentimento de auto-incriminação por ter decidido erradamente, ou *encanto*, com a escolha de um produto excepcionalmente bom.

Sem referência explícita a expectativas ou padrões de excelência, o consumidor pode apenas observar o desempenho e fazer uma *avaliação* do produto ou do serviço baseando-se somente nas dimensões funcionais, isso é, ele faz o que deveria fazer, e isto é bom ou ruim? Essa avaliação pode ser da natureza de um sucesso ou fracasso ou dos níveis do sucesso. Esta avaliação *primária* provavelmente resultará num sentimento primário mais básico, menos complexo, tais como sentir prazer ou não ao final de uma compra.

O resultado geral de todas essas possíveis respostas após a compra é a *SATISFAÇÃO* – o grau de prazer e preenchimento oferecido pelo produto.

Insatisfação seria o resultado se o nível de preenchimento estivesse abaixo do esperado. Note que a satisfação é um julgamento sumário de todos esses processos, ou no mínimo daqueles usados por determinados consumidores. Não é simplesmente processar a performance, ou a desconfirmação, ou até mesmo estados emocionais como felicidade. De maneira mais específica, ela contém componentes de julgamento e de sentimentos.

2.5.5 Compras constantes, consumo, ou padronização dos clientes

Ao ter comprado um produto previamente, o consumidor desenvolveu uma *atitude*. Aqui, atitude é um sentimento justo e estável de gostar ou não do produto baseado numa experiência anterior (satisfação anterior, por exemplo). Também é possível que uma atitude possa se desenvolver baseada em informação anterior sem implicar uma experiência, como quando as pessoas se decidem a favor ou contra algumas marcas baseadas na imagem que elas têm no mercado. Essa atitude agora forma a base para a expectativa do consumidor em relação ao próximo produto a ser comprado. Também é provável que ela esteja intimamente ligada à intenção do consumidor de recomprar o produto ou padronizar os clientes do serviço no futuro. Ademais, a atitude do cliente pode estar ligada à percepção geral de qualidade do bem ou do serviço.

Neste ponto, o consumidor pode até não perceber uma pequena queda no desempenho do produto. Na verdade, os consumidores até toleram muitas quedas de desempenho, particularmente se elas forem atribuídas a fatores externos, como o destino ou a chance ao acaso.

Esse consumidor poderia ser descrito como tendo uma lealdade para com uma marca e espera-se que ele continue comprando desta marca no futuro. Este tipo de cliente mantém lealdade apesar das falhas repetidas no desempenho, mas só até um certo ponto.

A lealdade às falhas de desempenho representam uma resposta extrema. O consumidor médio pode suportar somente algumas poucas falhas até parar de usar a marca. A primeira das falhas de desempenho seria um manifesto de desconfirmação negativa – uma queda de desempenho quando comparada às expectativas. Inicialmente pode haver *desapontamento* e então insatisfação.

O nível de insatisfação teria ação na atitude primeira, diminuir a intenção de

continuar a comprar. Finalmente, a compra cessaria e o cliente procuraria uma outra marca.

2.5.6 Uma nota sobre o não processamento da insatisfação

Nos cenários anteriores, assume-se que o consumidor têm certos tipos de pensamentos e sentimentos que respondem aos produtos e serviços. Será que existe uma subclasse de consumidores que não presta atenção ao desempenho do bem ou do serviço a não ser que este lhe cause algum mal? Uma introspeção no papel do leitor traz à mente categorias de produtos e experiências específicas. Por exemplo, necessidades básicas, como água e gás natural, e até mesmo o serviço postal, se encaixariam nesta situação para muitos consumidores.

Ao invés de se concentrar na porcentagem de consumidores que não avaliam o consumo, seria melhor entender por que motivo e quando eles não o fazem. Especificamente, pode-se considerar a possibilidade de que alguns consumidores não estão envolvidos com o produto ou serviço e por isso não o avaliam. Aqui pouco envolvimento denota uma falta de interesse em decidir sobre o uso e suas conseqüências, enquanto que envolvimento passivo denota uma falta de interesse em processar as conseqüências. A pré-decisão de processar até pode ter sido alta, mas é à última situação de falta de envolvimento com o processamento passivo que terá ênfase aqui.

Isso não significa que consumidores não envolvidos não terão satisfação; ao contrário, sua satisfação (ou insatisfação) será latente ou passiva. Por exemplo, satisfação com a oferta de energia elétrica não é normalmente processada, além de sua óbvia disponibilidade. Quedas de energia são importantes para chamar a atenção dos consumidores. Os consumidores que não processam ("Eu nunca penso neste produto") fazem julgamentos sobre os níveis de satisfação que podem ser comparados aos outros segmentos de consumidores com maiores graus de interesse pelo produto.

Apesar de os modelos comparativos de satisfação datarem de muitos anos, Porter (1992), pode ser considerado o primeiro a fazer aplicações empíricas no campo da satisfação no emprego. Em sua lógica de trabalho o padrão de comparação era a percepção do trabalhador de quanto de uma faceta de trabalho, por exemplo, o pagamento "deveria" haver. Ela era comparada à percepção do

trabalhador de quanto da faceta de trabalho “há agora”. Uma perspectiva similar foi proposta por Locke (*apud* Porter, 1992), que disse que a (in)satisfação com o trabalho é “uma função da relação percebida entre o que uma pessoa quer do trabalho da outra e o que a pessoa percebe como sendo uma oferta ou vinculação”.

De maneira interessante, essas perspectivas não criaram muito interesse na literatura, e o número de estudos testando a diferença do “deveria haver x o que há agora” permanece pequeno em comparação com o paradigma dominante na satisfação de trabalho, a pesquisa de identificação das facetas de trabalho. Esta última tradição é caracterizada por tentativas de definir os aspectos e as dimensões da vida do empregado no local de trabalho. Tipicamente, as teorias de necessidade, tais como a de Maslow (1954), são usadas para prover uma base conceitual para a lista de facetas do trabalho. Neste sentido, o ponto principal na pesquisa de satisfação no trabalho não é muito diferente da tradição que prevalece na satisfação do consumidor, que é identificar critérios potenciais baseados na atribuição que satisfaçam ou não o consumidor.

Apesar deste primeiro trabalho empírico na literatura da satisfação no trabalho, a noção de que os indivíduos fazem julgamentos de desempenho baseados num padrão não é exclusiva a nenhum campo e nenhuma disciplina pode reclamá-la. Geralmente, esse conceito está contido no termo *teoria da discrepância*, e as aplicações aparecem em literaturas diversas, menos nas que tratam sobre emprego. Por exemplo, a teoria da discrepância pode ser achada em modelos de satisfação em relação aos meios de propaganda, onde o julgamento de desempenho e seu referencial de comparação são tratados como *gratificações recebidas* e *gratificações procuradas*. Na literatura sobre a qualidade de vida, esses conceitos são descritos como *o que uma pessoa tem (na vida) versus o que uma pessoa quer, merece, ou espera para o futuro*. Em relação às dimensões específicas da satisfação na vida, (in)satisfação com a casa, por exemplo, foi descoberto que ela é baseada no “déficit” entre o número de quartos que uma família tem e o número considerado ideal para uma família de tal tamanho.

Um aspecto infeliz do termo *discrepância* nos vários campos onde ela aparece (e do termo *desconfirmação*, como é mais conhecido no comportamento do consumidor) é que ele carrega uma conotação negativa na mentalidade das pessoas. Expressões como *forma discrepante* e *desconfirmação das expectativas* geralmente implicam uma comparação negativa, ou seja, o que foi recebido é menos

do que o normal, ordinário ou esperado. Este é um tema importante na satisfação do consumidor, uma vez que as discrepâncias negativas apareceriam somente para operar na tendência à insatisfação.

Enquanto prevenir a insatisfação é um objetivo válido e necessário, os gerentes deveriam estar mais interessados no que isto pode fazer para encorajar a satisfação. Mais importante é a questão do que o “marqueteiro” pode fazer para ganhar uma vantagem competitiva ao prover mais *satisfação* do que *competição*.

2.6 A ABORDAGEM DO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

O primeiro trabalho sobre comportamento na satisfação do consumidor data do início dos anos de 1970.

Os pesquisadores (Johnson e Fornell 1991) argumentavam que, de fato, o esforço de compra gera conhecimento e uma certa confiança naquele conhecimento. Sob essas condições, se o desempenho de um produto não bater com as expectativas de um consumidor criar-se-á um desconforto psicológico (dissonância), uma vez que este resultado pouco influenciará na decisão do consumidor à luz do esforço despendido. Assim, pensou-se que os consumidores reinterpretariam o desempenho para que este fosse consistente com as suas expectativas como uma estratégia de redução da dissonância. De modo interessante esta mesma estratégia foi usada em situações nas quais o produto excedeu as expectativas do cliente.

Esta ênfase nas expectativas – e a noção intuitiva de que os consumidores desacreditariam os desempenhos ruins quando as expectativas fossem altas e, mais impressionante, desacreditariam um bom desempenho quando as expectativas fossem baixas – fez surgir uma busca por interpretações alternativas das maneiras como os consumidores avaliam os resultados de compra. Era especialmente promissor na época a lógica híbrida de trabalho conhecida como teoria da assimilação – contraste.

Esta perspectiva foi emprestada da literatura sobre o efeito da similaridade entre o comunicador e o receptor como uma influência na mudança de atitude. A teoria da assimilação – contraste apregoa que os indivíduos têm potencial para duas respostas opostas, dependendo do grau em que o comunicador da mensagem é considerado similar ou diferente do observador. Especificamente, as similaridades

percebidas entre comunicador e receptor deveriam resultar no fenômeno da assimilação enquanto que as diferenças percebidas deveriam resultar um contraste.

Pesquisas dando apoio ao *efeito da assimilação* chegaram à conclusão de que os comunicadores que dividiam algo em comum com os membros de uma audiência eram, freqüentemente, considerados similares ou exatamente “como eu”. Essa similaridade percebida facilitava a efetividade do comunicador, uma vez que a audiência assimilava os pontos de vista do comunicador como os seus próprios. Assim, a lógica de trabalho da assimilação, como a teoria da dissonância, enfatiza a relutância de uma função dos indivíduos em conhecer as discrepâncias de uma posição anteriormente defendida. Ela apóia-se na habilidade individual de explicar e solucionar (racionalizar) as discrepâncias aparentes.

O *efeito de contraste* é bem o oposto. Foi descrito como uma tendência de “exagerar a discrepância entre as atitudes próprias do indivíduo e as representadas pelas opiniões expressadas por outras pessoas com visões opostas”. Assim, quando exposto a um comunicador ou uma mensagem considerada diferente, de acordo com a teoria do contraste, os indivíduos irão exagerar a discrepância, fazendo-a maior do que é na realidade. Na verdade, não se percebe o comunicador como moderadamente a favor, mas sim radicalmente a favor. Não há necessidade de dizer que o receptor não será atraído pela mensagem, podendo até ser empurrado mais para dentro da região contrária, um fenômeno conhecido como *reactance*.

Com efeito, se o contraste fosse aplicado num contexto de consumo, então um desempenho ruim seria pior que um desempenho simplesmente fraco e um desempenho bom seria melhor do que uma avaliação de bom poderia sugerir. Os pesquisadores da satisfação foram pegos, não inesperadamente, por esta interpretação à medida que ela complementou bem a teoria da assimilação e proveu um teste sem ambigüidades para saber qual das duas interpretações teóricas dominaria as decisões de satisfação.

Esta controvérsia entre a assimilação e o contraste foi instigada por vários estudos recentes que apareceram para sustentar ou a teoria da assimilação ou a do contraste. Um estudo de Anderson, Fornell e Lehmann (1994) é particularmente instrutivo a esse respeito, pois testou a assimilação contra o contraste e até proveu uma razão para a operação de ambas em diferentes situações. Especificamente, Anderson, Fornell e Lehmann (op. cit.) disseram que a assimilação vai prevalecer quando o desempenho for similar, próximo ao esperado, a ponto de o consumidor

vê-lo como familiar. Tal fenômeno foi descrito enquanto ocorrendo na *região da aceitação*. Entretanto, quando o desempenho se desvia muito das expectativas e o consumidor não o vê mais como familiar, prevalecem as previsões de contraste. Nesta *região de rejeição*, o produto poderia ser melhor que bom ou pior que ruim. Usando propagandas de canetas esferográficas para criar níveis de expectativa diferenciados, Anderson, Fornell e Lehmann (op. cit.) proveram resultados tais discutidos largamente para um efeito de assimilação.

Um defeito de todos os estudos recentes, o de Day e Hunt (1977) inclusive, é que somente duas variáveis de um universo de três foram investigadas. A maioria dos estudos mensurou as expectativas, geralmente por meio de informação sobre o produto. Por vezes, o nível do desempenho também era manipulado, apesar de não ser incomum que os pesquisadores mantivessem o desempenho constante para todo o estudo. O que todas as pesquisas omitiram, no entanto, foi o terceiro conceito de interesse – a *discrepância entre expectativa e desempenho*; não houve nenhuma tentativa de medir diretamente esta diferença. Assim, a discrepância foi inferida pelo pesquisador do modo como percebida pelo estudo e não pôde ser investigada como um conceito independente. Não foi surpresa, então, observar tão freqüentemente um efeito de assimilação em relação às expectativas.

Essa confusão sobre como as discrepâncias afetam os julgamentos de satisfação foi trazida à tona por dois desenvolvimentos. O primeiro foi oferecido por Weaver e Brickman (*apud* Oliver e De Sarbo, 1988) no campo da psicologia social. Eles estavam entre os primeiros a notar a observação feita no parágrafo anterior, que as primeiras pesquisas omitiam a medição da discrepância como uma variável chave independente. Mais ainda, eles proveram a razão porque motivo essa omissão prevalecia. Os pesquisadores acreditavam que a discrepância percebida poderia ser derivada dos seguintes argumentos:

- a) um resultado fraco, dadas às altas expectativas, resultam discrepância negativa e desapontamento;
- b) um bom resultado, dadas às baixas expectativas, resulta discrepância positiva e felicidade.

Weaver e Brickman (*apud* Oliver e De Sarbo, 1988) fizeram muita campanha pela operação do efeito separado da discrepância distintamente das expectativas e dos resultados, e argumentaram que este efeito necessitava investigação. Num experimento com um jogo ingênuo com cartas, onde a discrepância foi

objetivamente manipulada independentemente das expectativas e do desempenho, estes autores puderam mostrar o efeito exclusivo deste efeito, chamando então para a questão os argumentos "a" e "b".

O segundo desenvolvimento apareceu na pesquisa da satisfação do consumidor e envolveu a medição direta da discrepância. Ao invés de simplesmente assumir que os consumidores vêem as discrepâncias como queridas pelas manipulações dos pesquisadores, esta nova fase da pesquisa pediu aos consumidores que fizessem uma escala falando dos seus sentimentos de discrepância quanto à sua direção e força. Duas das formas mais comuns dessa escala estão explicadas a seguir.

Tais escalas são genéricas e têm numerosas aplicações. Por exemplo, toda a experiência de consumo pode ser julgada se foi melhor ou pior que o esperado, assim como também podem ser julgados os atributos individuais. Em viagens aéreas, por exemplo, toda a viagem pode ser avaliada, como pode também cada minuto da viagem, da velocidade do balconista, da área de espera, da comida servida até a aterrissagem etc.

2.6.1 A desconfirmação definida

As escalas anteriores representam a resposta do consumidor à *desconfirmação*, mais especificamente a dos padrões pré-desempenho. Uma vez que os trabalhos anteriores sobre a satisfação do consumidor trabalharam com expectativas prévias como padrão, o brocardo *desconfirmação das expectativas ou da expectativa* passou a ser aplicado a este conceito. Muitos padrões que os consumidores trazem para a experiência de consumo podem ser desconfirmados, então um brocardo alternativo para descrever a discrepância entre os padrões poderia ser simplesmente *desconfirmação*.

Percebe-se que as escalas de desconfirmação são bipolares. Essa convenção permite que a desconfirmação tenha valor positivo como também negativo.

Da mesma maneira que o desempenho de um produto pode ser pior que o esperado, também pode ser melhor do que o esperado. A expressão *desconfirmação* sem um amplificador da valência é ambígua em relação à direção, então *desconfirmação negativa* vai se referir à discrepância negativa que ocorre

quando o desempenho está abaixo do esperado, e *desconfirmação positiva* quando houver discrepância positiva, ou seja, quando o desempenho está acima do esperado. Quando o desempenho está em conformidade com os padrões ou expectativas diz-se que houve *desconfirmação zero*, ou simplesmente que há uma confirmação entre o desempenho e as expectativas.

Num artigo mais antigo sobre este assunto, os autores Anderson, Fornell e Lehmann (1994) propuseram condições que podem dar atenção aos três estados de *desconfirmação*: negativa, positiva e zero em termos de expectativas de valência e de ocorrência de resultados. Percebe-se que a *desconfirmação* na verdade tem três componentes: um evento, a sua probabilidade de ocorrência e o quanto este evento é ou não desejável.

Uma vez que a interpretação comum da *desconfirmação* é tipicamente negativa, uma discussão sobre o estado de *desconfirmação* negativa proverá um bom ponto de partida. Sob a interpretação comum da *desconfirmação* negativa o desempenho cai abaixo das expectativas num senso absoluto. Para ilustrar, um estudante pode estar esperando uma média B num curso. Receber um C ou menos seria uma *desconfirmação* negativa para ele. Este é um exemplo da forma mais comum de *desconfirmação*, a que compara o nível do desempenho recebido com o que era esperado com quase certeza.

Num caso mais complexo, entretanto, o desempenho caindo abaixo das expectativas devem ser qualificados com a probabilidade de ocorrência deste evento e a valência do nível de desempenho.

Assim, uma atuação pobre de um grande astro do cinema ou um filme chato de um diretor vencedor do Oscar ilustram o primeiro caso. De maneira similar, um terremoto de 6,5 pontos na escala Richter, numa locação residencial de baixo risco, com nenhuma atividade sísmica anterior ilustra o segundo. São casos extremos, mas que explicam o que deveriam.

A *desconfirmação* positiva, na qual o desempenho excede as expectativas, está sujeita à mesma interpretação. Como no caso negativo, ilustra-se a situação com o aluno que espera um B e agora recebe um A. Percebe-se que a *desconfirmação* positiva também é exibida quando eventos altamente prováveis e não desejáveis não ocorrem ou quando eventos desejados mas pouco prováveis ocorrem. Passar uma temporada de gripes pegando no máximo um resfriado é exemplo da primeira, enquanto que ganhar a loteria ilustra a segunda.

Por último, a confirmação é obtida quando eventos muito prováveis ocorrem e os pouco prováveis não, na mesma frequência esperada, prevista, independentemente da valência do evento.

Como observado anteriormente, os eventos desejáveis ou não são igualmente confirmáveis se ocorrem como o esperado. Assim, receber presentes dos membros da família no aniversário e encarar temperaturas baixas num frio rigoroso são confirmações, apesar de suas valências opostas.

Conforme a medição da desconfirmação vai sendo praticada, é comum que se assumam a valência do evento e que se permita ao consumidor elaborar a probabilidade anterior de um evento em resposta a uma escala de melhor/pior que. Apesar de ser possível medir valências e probabilidades e combiná-las, como foi feito pelos autores Day e Hunt (1977) em um outro estudo, os resultados não foram superiores aos da escala de melhor/pior que. Se mais informação se faz necessária para interpretar completamente o significado de desconfirmação num contexto particular, a mais complicada abordagem de valência pode mostrar-se útil.

2.6.2 Desconfirmação objetiva *versus* subjetiva

A medição de melhor/pior que é geralmente obtida como uma pontuação numa pesquisa ou uma resposta verbal para uma entrevista pessoal ou por telefone. Percebe-se que esta é uma medida subjetiva em que nenhuma comparação numérica foi feita em relação ao nível de expectativa. Pode-se questionar, entretanto, se os consumidores realmente fazem comparações numéricas, por exemplo, subtrair uma pontuação de expectativas de uma pontuação de desempenho na avaliação de um produto ou serviço. Apesar de não haver evidência direta disto, intuição e testemunho anedótico sugeririam que muitos o fazem e muitos não o fazem, pelo menos para alguns produtos e serviços. Por exemplo, o trabalho de um comediante é gerar gargalhadas na audiência, mas não se espera que os membros da audiência contenham suas risadas ou graduem sua intensidade. Após a atuação, todavia, a maioria consegue dizer se o comediante foi mais ou menos engraçado do que o esperado.

Alternadamente, o leitor pode refletir em lembranças de alguma vez ter recebido troco de mais ou de menos numa transação comercial. Como a pessoa saberia disso se o troco correto não fosse uma expectativa e as comparações da

quantia recebida não fossem feitas?

Uma primeira resposta é que o nível numérico de expectativa, o nível numérico do desempenho e o cálculo do consumidor (e até sua precisão) não estão disponíveis para o pesquisador. Na verdade, muitos atributos dos produtos e serviços nunca estão sujeitos à avaliação numérica. Como, por exemplo, o consumidor quantificar numericamente o grau de conforto do assento do carro, ou a qualidade do estofamento? Se o consumidor não consegue quantificar ou fazer uma escala sobre expectativas e desempenho, então a desconfirmação só existe no campo subjetivo.

Uma segunda resposta para esta pergunta é que *somente o consumidor pode correlacionar a quantia apropriada da valência à diferença calculada por ele*. Esta valência, portanto, determina *quanto* houve de diferença para melhor ou pior. O consumidor então faz uma escala melhor/ pior que da quantidade recebida de desconfirmação positiva ou negativa.

Agora, supondo-se que o consumidor omita um passo numérico em duas diferentes maneiras. Primeiro, se o consumidor não for atencioso e falhar ao tentar manter os cálculos da milhagem, um passo que exige registros constantes da distância percorrida e da quantidade de gasolina usada? Pode mesmo assim o consumidor responder à questão da desconfirmação *subjetiva*?

Com certeza, desde que seja sentida uma percepção de melhor que/ mesma coisa/ pior que. Este "sentido" apareceu em muitos estudos (para ser discutido) e pode existir para o consumo sem ter dimensões objetivas de desempenho. Considera-se o trabalho artístico para o prazer estético; insegurança na ausência de reclamação no sentido de segurança recebida e contribuições para a caridade para o sentido da satisfação altruística pessoal.

Na verdade, numa investigação anterior, Day e Hunt (1977) estudaram as desconfirmações subjetivas de indivíduos recebendo uma gripe inoculada para o tratamento da gripe suína de 1976, uma epidemia que não ocorreu. Muitos destes indivíduos expressaram desconfirmação positiva como resultado de receber esta proteção que, na verdade, não os protegeria contra outros tipos de gripe.

Mesmo assim, outros indivíduos reportaram desconfirmação negativa por ter tomado uma injeção já que eles não pegaram a gripe suína. Onde se originaram tais percepções artificiais? Elas foram sentidas só de aparência e da maneira errada.

Para ilustrar a primeira razão, considere, ao invés da quilometragem, um

atributo mais subjetivo – o conforto do carro. Considere ainda que ambos os julgamentos, de expectativas e de desempenho, sejam obtidos numa escala de 1 a 7 sobre conforto/desconforto.

Já que o conforto, ao contrário da milhagem, não pode ser qualificado pelo consumidor, há obviamente menos precisão aqui, e por isso não se sabe o que os pontos do meio da escala representam verdadeiramente. Os pesquisadores se referem a essa escala como sendo ordinária porque os intervalos entre os números não podem ser considerados constantes. Assim, qualquer diferença calculada com o uso desta escala mostra a imprecisão nos números da expectativa e do desempenho.

Uma segunda razão para que se diga que uma diferença não reflete uma pontuação criada pelo consumidor é que este pode implicitamente levar uma mais em consideração do que a outra. Por exemplo, as expectativas só podem ser vagamente lembradas dado o intervalo entre a compra e o uso. Este exemplo de disponibilidade é uma das muitas estratégias de fazer o consumidor se decidir. Pesagens desiguais também poderiam surgir por causa da diferença na maneira de fazer os julgamentos das pessoas que assimilam e dos consumidores que contrastam pensando mais para eles o desempenho.

Finalmente, como percebido, a principal diferença na pontuação não contém a valência do consumidor em relação à discrepância. Tomando como exemplo da milhagem, a diferença positiva das 5 milhas por galão pode ser considerada “um pouco” melhor para uns e “muito, muito” melhor para outros. A diferença subjetiva na pontuação claramente faz menção à essa diferenciação.

Há alguma evidência da superioridade da desconfirmação subjetiva em relação à calculada ao *predizer a satisfação*? Sim. Muitos estudos examinaram os dois tipos de desconfirmação. Os resultados de todos os estudos foram similares, com a grande maioria das evidências sugerindo que a versão subjetiva da desconfirmação correlata mais com as escalas de satisfação do que as diferenças na pontuação. Mais ainda, quando analisados numa ordem de causa e efeito, a seguinte configuração de conceitos foi considerada a melhor para complementar os dados:

Desconfirmação objetiva – desconfirmação subjetiva – satisfação

Essa seqüência de eventos forma a base para o modelo de desconfirmação da expectativa da satisfação do consumidor aqui apresentada. Como mostrado, a seqüência retrata uma diferença calculada entre expectativa e desempenho como armazenamento da interpretação subjetiva do consumidor desta diferença. A interpretação subjetiva torna-se a antecedente mais imediata da satisfação. Se nenhuma pontuação objetiva está disponível, então um julgamento subjetivo é “sentido”. Expectativas e desempenho estão implicitamente incorporados ao julgamento de desconfirmação nesta seqüência.

A discussão anterior de desconfirmação não considerou o efeito da assimilação observado em muitos estudos. O fenômeno da assimilação não foi esquecido, apenas posto de lado. A seguinte discussão considera seu papel na resposta à satisfação. Ao fazer isso, torna-se necessário reconciliar as diferenças, se houver, entre o papel da assimilação e do contraste na satisfação e o papel da expectativa e da desconfirmação.

Retoma-se à discussão em que os teóricos mais antigos diziam que os efeitos da assimilação e do contraste eram mutuamente exclusivos. Isto é, ou os consumidores eram orientados exclusivamente para a assimilação ou o eram para o contraste, ou assimilavam o desempenho para próximo das expectativas ou contrastavam o desempenho para mais distante. Essa consideração fez com que as duas estratégias se correlacionassem negativamente, implicando que a presença de uma faria a ausência da outra. Para testar essa noção, é necessário medir o uso dessas estratégias pelo consumidor.

Alternadamente, o contraste é um exagero da discrepância. O desempenho melhor do que o esperado é considerado excepcionalmente bom, enquanto que o desempenho pior que o esperado é considerado excepcionalmente ruim. Uma vez que essa discrepância já foi definida como desconfirmação, pareceria que os julgamentos de contraste seriam definidos pela desconfirmação. Assim, a desconfirmação, positiva ou negativa, pareceria estar provendo um excelente representante para o contraste.

Já que as medições de expectativas e desconfirmação estão disponíveis, é possível testar sua dependência/independência. Eles contêm uma consideração implícita de correlação negativa entre expectativa e desconfirmação. Isto é resultado

da natureza dos próprios argumentos, que dizem que níveis altos de expectativa sempre produzirão uma desconfirmação negativa e níveis muito baixos sempre produzirão desconfirmação positiva. Nestes extremos, deduz-se que desempenho não pode exceder nem ficar abaixo dos respectivos níveis de expectativas.

De uma amostra de estudantes que avaliaram um novo modelo de carro *antes de* inspecioná-lo e *dirigi-lo*, expectativas previstas e reais foram obtidas, segundo Day e Hunt (1977). Depois da inspeção e do *test-drive* foram medidos os pontos da desconfirmação subjetiva e uma avaliação sumária e geral representando a satisfação.

A relação negativa é conhecida como o efeito teto/chão. Quanto maiores as expectativas de alguém, maior a probabilidade de desconfirmação negativa, pela grande inabilidade do desempenho de combinar com os níveis extremos de expectativa (teto). De maneira similar, quanto menores as expectativas, maior a probabilidade de desconfirmação positiva, uma vez que o desempenho tem menos probabilidade de atingir o chão.

Quanto à relação positiva, esta possibilidade ainda não foi considerada. Aqui, altas expectativas encorajam a desconfirmação positiva, e expectativas baixas encorajam a desconfirmação negativa. Uma possível explicação para isso é o comum *efeito halo*, pelo qual os consumidores trazem visões gerais positivas ou negativas para a tarefa dos julgamentos. Assim, os consumidores com expectativas altas só verão resultados positivos, melhores que o esperado, e consumidores com expectativas baixas só verão resultados negativos.

Sob a condição de relação zero, o nível de expectativa diz pouco sobre a positividade ou negatividade da desconfirmação. Altas (ou baixas) expectativas têm a mesma probabilidade de gerar desconfirmação positiva ou negativa. Isso permite que o desempenho exceda mesmo as mais altas expectativas ("além de meus maiores sonhos") e cai muito abaixo das mais baixas expectativas ("pior do que eu jamais poderia ter imaginado!"). Assim, as condições são independentes e requerem estratégias separadas.

O que isto significa para a estratégia ?

Esses dados retornam à questão crítica de como as empresas podem *maximizar a satisfação*. É que o gerenciamento deve instigar expectativas altas e então oferecer um produto que possa exceder as mais altas expectativas do consumidor. Isso pode soar paradoxal porque se uma empresa cria grande

expectação, como pode oferecer um produto que exceda estes objetivos? A resposta é que esta é uma questão gerencial, envolvendo estratégias gerenciais. A gerência deve decidir o grau de expectativa que irá produzir, lembrando sempre que deverá exceder este nível para os consumidores.

Isso ilustra o problema com a promessa de desempenho "ideal" por uma empresa. O nível ideal de satisfação simplesmente não poder ser excedido. E o que ocorre se altas expectativas não puderem ser excedidas?

O máximo que esta empresa pode esperar atingir está representado no quadro de altas expectativas e desconfirmação zero (confirmação). De acordo com os dados reportados aqui, essas avaliações de satisfação serão as mesmas que aquelas de quando o consumidor manteve baixas expectativas e descobriu que elas se excederam.

2.6.3 O papel da confirmação

O que faz a confirmação das expectativas? Nada. Nada além do que o efeito do grau de expectativa que já existe. Se o cliente espera experimentar um jantar agradável e recebe exatamente isso, ele irá reportar que a experiência foi prazerosa. De modo similar, se um cliente espera ficar insatisfeito com a resposta de uma companhia a uma reclamação legítima porque a política da companhia é previamente conhecida por não dar respostas, o cliente ficará insatisfeito ao descobrir mais tarde que a companhia ignorou sua reclamação, exatamente como esperado. Infelizmente alguns livros dizem que ir ao encontro com as expectativas é gerar satisfação.

Mesmo que se presuma que essas expectativas não são negativas, esta ainda não é a melhor proposição. Na melhor das hipóteses, esta estratégia pode afastar a insatisfação. O competidor que se posicionar para exceder as expectativas do cliente dominará a empresa que quer somente "ir de encontro com as expectativas do cliente".

Há outro aspecto da confirmação que requer consideração. Esta zona, que também é chamada de *latitude de aceitação* nos escritos sobre assimilação e contraste, cerca uma gama de desempenho que é aceitável pelo consumidor porque ela preenche completamente suas necessidades.

A implicação deste fenômeno para a empresa é que as expectativas

excedentes podem ser mais difíceis na mesma proporção que a região de aceitação é grande. Se os consumidores querem dar à empresa o benefício da dúvida para as pequenas decepções com o desempenho, eles também podem ser indiferentes em relação à variação das expectativas excedentes do desempenho.

Para que as expectativas dominem uma decisão de satisfação, o processamento das expectativas deve ser mais saliente para o consumidor do que é o processamento do desempenho ou da comparação entre expectativas e desempenho. Já foi dito que não é necessário que o consumidor tenha medidas objetivas do desempenho para que ocorra um julgamento de desconfirmação.

Se o cenário da dominação da expectativa será usado, deve-se assumir também que um julgamento subjetivo de desempenho que daria espaço para uma percepção forte e saliente da desconfirmação não é e não pode ser feito. Três razões podem explicar por que os consumidores não ligam para o desempenho e, ainda, para a desconfirmação: primeiro, eles não sabem julgar o desempenho; segundo, eles podem não fazer isso como uma coisa prática, e terceiro, eles podem não querer julgar o desempenho como uma tática de defesa do ego.

2.6.4 Dificuldades de medição

Quando os consumidores não são aptos para julgar o desempenho? Três respostas são:

- a) sempre que não se puder observar um desempenho objetivo,
- b) sempre que o desempenho for um conceito ambíguo;
- c) sempre que a medição estiver envolvida tão tecnicamente que o consumidor nem saberia dos procedimentos.

Os dois primeiros casos poderiam ser representados pelas comidas saudáveis e o trabalho artístico, enquanto que o terceiro poderia pertencer a um grande número de itens de alta tecnologia incluindo computadores, aplicação da química, como nos tratamentos da água e os desinfetantes, e os processos ordinários fotográficos. Afinal, o desinfetante líder no mercado realmente mata os germes?

O caso do desinteresse do consumidor em testar o desempenho também é um fenômeno instigante. Alguns produtos têm dimensões de desempenho que são mesuráveis, mas os procedimentos reais de medição podem perturbar demais, ser

lentos e pesados, ou inconvenientes. Por exemplo, uma lâmpada de vida longa: se o fabricante promete uma vida média de 1.500 horas para a lâmpada e ela queima, quantas horas deixou de funcionar? E já que os consumidores não mantêm relatórios do tempo de duração da lâmpada acesa e também não monitoram suas lâmpadas, é pouco provável que a vida útil de uma lâmpada seja conhecida.

Finalmente, pode-se chegar à possibilidade de que falta vontade por parte dos consumidores de medir o desempenho porque eles temem que o resultado seja confuso ou perturbador, ou que reflita sua pouca habilidade para tomar decisões, ou que contradiga uma conclusão previamente tirada. Isso é conhecido como uma *propensão à confirmação*, e atravessa várias decisões, especialmente aquelas envolvendo o ego. Um exemplo poderia ser um investimento seguro em que se espera um retorno num tempo específico. Muitos investidores são conhecidos por não testar o desempenho neste ínterim por medo de que as previsões se provem o contrário. Assim, por esta e pelas duas razões anteriores, as expectativas podem rotineiramente dominar a decisão da satisfação.

A razão para isso é que o efeito alto (e forte) da expectativa envolveu o bem mais fraco efeito da desconfirmação e manteve o grau de satisfação, apesar de em um nível mais baixo. Esse consumidor está ainda satisfeito, mesmo com um desempenho mais fraco que o esperado, mas está menos satisfeito do que estaria se o desempenho fosse de encontro às expectativas (ex.: a posição 7 está abaixo da 4). Na verdade, há um nome descritivo para este estado natural, onde um desempenho pior que o esperado permanece satisfatório, mas menos que o previsto ou desejado. Um termo comumente usado é *desapontamento*. Como exemplo, a última vez que um artista se apresentou num filme, concerto etc., e a atuação não foi no nível padrão ou a última vez que o cachorro sujou o carpete. A reação foi possivelmente de desapontamento, mas a satisfação geral (e mais baixa) é sentida de qualquer maneira.

Considerando agora o caso no qual expectativas baixas mas fortes se combinam com uma desconfirmação positiva, porém fraca. Este é um exemplo de insatisfação no caso de um produto com desempenho melhor que o esperado, e que pede pela indagação: Por que o consumidor não está satisfeito com um produto que excede suas expectativas? A resposta, novamente, é que a baixa expectativa primária foi excessivamente dominante e preveniu que a desconfirmação positiva movesse o consumidor para cima, atravessando a neutralidade em direção à região

da satisfação. Este é o lamento do produtor de baixa imagem tentando melhorar seu produto.

A indústria automobilística americana durante os anos de 1980 é, provavelmente, um exemplo desta última situação. A *Consumer Reports*, uma edição anual sobre veículos, já tinha notado a qualidade cada vez maior dos carros americanos comparada a dos veículos fabricados pelos estrangeiros por um tempo antes de os consumidores começarem a confiar nos carros feitos no Estados Unidos.

As expectativas favoráveis perante à desconfirmação negativa resultam insatisfação, uma vez que a influência da desconfirmação negativa puxa o julgamento de satisfação do consumidor por meio da neutralidade até a região da insatisfação. Alguém pode querer atribuir isto a uma “traição” ou a um “choque”, como se o consumidor tivesse sido pego numa “armadilha” dos anúncios exagerados de alguns produtos.

De maneira similar, uma forte desconfirmação positiva com expectativa desfavorável é agora suficiente para reverter os sentimentos negativos anteriores, causando a satisfação.

Esta situação ilustra o que as companhias com má imagem devem fazer para que os consumidores “peguem no tranco”. Expressões de surpresa, incluindo admiração, pertenceriam aqui, como “eu simplesmente não tinha idéia de como este produto é bom!”.

Quando se pode esperar que a desconfirmação domine o efeito da expectativa (assimilação)? Uma das respostas das pesquisas realizadas foi o envolvimento, segundo Day e Hunt (1977). Os consumidores mais envolvidos foram os que reportaram os maiores graus de desconfirmação (positiva) e de satisfação. E pelo menos um estudo diz que o envolvimento melhora o efeito de ambas as desconfirmações, a ponto da desconfirmação negativa ter um efeito mais prejudicial na satisfação quando há grande envolvimento. Geralmente, qualquer conceito que afete a saliência do desempenho para o consumidor deveria aumentar o grau em que a desconfirmação afeta a satisfação, mais do que a expectativa.

Uma segunda explicação está relacionada com o grau em que o desempenho claramente refuta as expectativas. Os indivíduos que distinguem as discrepâncias das expectativas, e querem aceitá-las independentemente do prejuízo em potencial para o seu ego, deveriam demonstrar as influências da

desconfirmação.

Por exemplo, um estudo (Day e Hunt, op. cit.) dos examinadores polígrafos mostrou que os conceitos primários de culpabilidade e inocência não tinham impacto num julgamento de culpa ou inocência, se as indicações claramente apontassem para um dos dois resultados. Leituras ambíguas, em contraste, fez com que as expectativas dominassem o julgamento dos polígrafos. Infelizmente, não ficou aparente se a desconfirmação exagerou na intensidade da culpa ou na conclusão pela inocência, como seria de se esperar sob os efeitos do contraste.

Uma terceira possibilidade resulta da investigação dos reclamantes e não reclamantes, lembrando sua insatisfação ao comprar um carpete no mínimo seis meses antes. Neste estudo, Day e Hunt (op. cit.) descobriram que enquanto a satisfação do reclamante respondia à expectativa e desconfirmação, a satisfação do não reclamante só era influenciada pela desconfirmação. Os autores argumentavam que o grande período antes da lembrança fizeram com que as expectativas dos não reclamantes decaíssem.

Os reclamantes, talvez porque estivessem mais envolvidos, mantiveram suas expectativas vivas na memória. Assim, uma memória fraca pode fazer com que a satisfação seja dominada somente pela desconfirmação. Percebe-se a partir da discussão anterior que não é necessário saber os níveis precisos de expectativa para formar um julgamento melhor que/pior que o esperado.

Assim, relembanças fracas das expectativas, envolvimento com o serviço ou produto, e uma disposição para aceitar evidências não ambíguas de desconfirmação podem aumentar o efeito da desconfirmação para prever a satisfação.

. Evidências para o modelo de desconfirmação das expectativas

Várias revisões documentaram a aceitação maior deste modelo para descrever as avaliações pós-compra. Talvez a mais compreensiva seja a de Yi (1990) "a expectativa ou qualquer outro padrão de comparação e a confirmação/desconfirmação são realmente variáveis-chave na avaliação do desempenho do produto".

De maneira similar, TSE (1987) concluiu: "os estudos com foco nos antecedentes da satisfação produziram um grande suporte para o paradigma da

desconfirmação das expectativas entre uma grande variedade de produtos”, e Levitt (1990) diz “o paradigma que dominou a pesquisa sobre a satisfação do consumidor desde seu surgimento como campo legítimo de inquirição na década de setenta é o modelo da desconfirmação das expectativas”. Apesar de nenhuma dessas revisões questionar a habilidade do modelo de prever a satisfação, cada um nota que vários elementos do modelo ainda necessitam de testes e refinamento.

Por exemplo, os textos de Levitt (1990) e Yi (1990) comparam o modelo a outros também relacionados com a satisfação do consumidor e questionam qual atingiria resultados superiores sob diferentes circunstâncias. Tse (op. cit.) aponta para a necessidade de se estudar o processo da satisfação por meio de todo o intervalo de consumo comprar para vender e notam que a desconfirmação é um de vários estágios. Por último, Yi (1990) observa que a desconfirmação não diz respeito ao efeito direto do desempenho, tratando-o somente como uma de suas variáveis.

Este mesmo autor também ressalva que interação das expectativas, da desconfirmação e do desempenho é complexa e precisa ser estudada no contexto de condições moderadas para cada uma dessas variáveis.

Essas observações são legítimas e importantes sobre as limitações do modelo.

Finalmente, deve-se admitir que existem questões para as quais os **pesquisadores** Day e Hunt (op. cit.) e Anderson, Fornell e Lehmann (1994) não têm respostas; essas respostas esperam por mais pesquisa. A interação dos antecedentes da satisfação é um exemplo destas questões. Espera-se que os leitores assumam uma responsabilidade de pesquisar futuramente nesta área. Por agora, é discutida uma resposta parcial para uma das preocupações de Yi (1990), a do papel do desempenho no processo de desconfirmação.

. As influências do desempenho no modelo de desconfirmação

Como se pôde notar, o papel do desempenho no modelo de desconfirmação é composto pelo fato de que ele faça parte na determinação do próprio conceito de desconfirmação. O papel real do desempenho neste processo foi considerado equivocado quando um estudo anterior de Churchill e Surprenant (1982) concluiu que o desempenho e a desconfirmação operavam dependendo do contexto do produto. Eles sugeriram que um bem durável só tenha efeitos de desempenho

enquanto que bens não duráveis mostram as influências mais tradicionais da desconfirmação das expectativas.

Usando ou a avaliação do desempenho ou da qualidade como representante do desempenho, os efeitos diretos operando lado a lado com a desconfirmação foram descobertos para os produtos e serviços das categorias automobilística, instrução de curso e aparelhagem médica. Num estudo de satisfação com resultados negociáveis numa situação de uma indústria, o efeito do desempenho totalmente mediou e até absorveu a resposta da desconfirmação. Por último, outros perceberam que o desempenho pode ter influência dupla.

Especificamente, o desempenho pode operar por meio da desconfirmação, como no caso da indústria, e ter um efeito direto e independente na satisfação. Dois estudos, um com um grande número de usuários de telefone e o outro com uma amostra variada de cidadãos a respeito de muitas categorias de produtos, mostraram esses efeitos combinados.

A relação entre expectativa e desempenho é exógena e idiossincrática para o bem ou serviço que está sendo investigado. Poderia ser positiva, como no estudo da negociação em que os empresários tinham uma espécie de controle volitivo sobre seu desempenho; poderia ser nula quando o desempenho está totalmente fora do controle do consumidor, como nos jogos de azar; e poderia ser negativa se, por exemplo, expectativas muito altas fazem com que o consumidor veja um desempenho moderadamente bom como pobre.

As outras relações são como já foram descritas anteriormente. As expectativas e a desconfirmação se combinam para formar o nível de desconfirmação objetiva. A desconfirmação objetiva dá a base para a interpretação subjetiva desta diferença entre expectativa e desempenho; e a desconfirmação subjetiva é antecedente direto da satisfação. Como foi posicionado acima desta cadeia de eventos, a ligação direta entre a satisfação e as expectativas representa o efeito da assimilação. Finalmente, a ligação entre o desempenho fraco e a satisfação representa o efeito direto do desempenho não mediado pela desconfirmação.

2.7 O MÉTODO BRASILEIRO DE PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES

Os professores do Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA/UFRGS), Rossi e Slongo (1997),

em artigo publicado pela Revista de Administração Contemporânea (RAC), fornecem alguns caminhos para analisar a satisfação de seus clientes.

Os autores propõem um método brasileiro de pesquisa de satisfação de clientes, e está alicerçado nas experiências em pesquisas de marketing, literatura especializada e no *benchmarking* realizado em 1994 com empresas pioneiras neste tipo de pesquisas, tais como Xerox, IBM, Citibank e Rhodia.

De acordo com Rossi e Slongo (1997), "A pesquisa de satisfação de clientes é um sistema de administração de informações, que continuamente capta a voz do cliente". Dizem ainda que

Há também vários outros benefícios proporcionados pela pesquisa de satisfação de clientes: percepção mais positiva dos clientes quanto à empresa; informações precisas e atualizadas quanto às necessidades dos clientes; relações de lealdade com os clientes, baseadas em ações corretivas; e confiança desenvolvida em função da maior aproximação com o cliente.

Os suportes teórico-empíricos demonstram que quando as pessoas estão absolutamente satisfeitas com o produto ou serviço disponibilizados, não se importam em pagar um pouco além dos preços de mercado, uma vez que se tem consciência que os produtos e ou serviços possuem um preço-prêmio embutido no preço final. Também constata-se que existem fortes relações de ordem direta, entre os níveis de satisfação do cliente e o retorno econômico que estes podem proporcionar.

Rossi e Slongo (1997) defendem ainda que:

As informações sobre os níveis de satisfação dos clientes constituem uma das maiores prioridades de gestão nas empresas comprometidas com qualidade de seus produtos e serviços e, por conseguinte, com os resultados alcançados junto a seus clientes. Intimamente ligada aos processos de qualidade, que fortalecem a competitividade das empresas, a pesquisa sobre a satisfação de clientes insere-se entre os pré-requisitos que sustentam ações eficazes de marketing. O reconhecimento de patamares diferenciados alcançados pelas empresas em qualidade passa, inexoravelmente, pelo atingimento de níveis igualmente superiores nas relações com os clientes.

No Brasil, o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) foi instituído em 1992, seguindo os critérios do Prêmio Malcolm Baldrige. O PNQ está a cargo da

Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade.

No Brasil, nas últimas quatro décadas, o setor de serviços elevou sua participação na ocupação de mão-de-obra de 24%, em 1950, para 50%, em 1989, enquanto sua importância no Produto Interno Bruto (PIB) saltou para cerca de 60% em 1989 (Gianesi & Corrêa, 1994).

Matos (1994) alerta que, até o início dos anos de 1980, os lucros dos bancos eram decorrentes, basicamente, da permanência, isto é, do prazo entre a arrecadação e o repasse de tributos e encargos sociais, bem como do volume de depósitos à vista. Segundo esse autor, houve uma gradual redução dos prazos de permanência dos recursos.

Com isso, os bancos passaram a visar a uma remuneração (tarifa) baseada no custo dos serviços.

É um raciocínio simplista supor que o sucesso dos bancos devia-se, exclusivamente, aos ganhos inflacionários. Convém ressaltar que, sem desmerecer a relevância das receitas de *floating*, a principal fonte de resultado, no nível operacional, continua sendo o *spread* entre o custo de captação e a receita de aplicação de recursos e o volume de operações realizadas (FGV, 1995).

CAPÍTULO III

METODOLOGIA

A pesquisa realizada nas agências do Banco do Brasil, em Campo Grande, MS, foi dividida em três blocos. Na primeira fase, realizou-se a pesquisa qualitativa, com os gerentes das agências envolvidas; na segunda, foram entrevistados os clientes especiais, buscados, aleatoriamente, pelo sistema de processamento de dados das respectivas agências, e, na terceira fase, foram pesquisados todos os clientes detentores de cheque-ouro das agências localizadas na Rua 13 de Maio, Avenida Bandeirantes e *Shopping Center* Campo Grande, por meio de pesquisa quantitativa.

As entrevistas qualitativas com os gerentes das agências tiveram como objetivo buscar a percepção que o banco tem do seu atendimento bancário, e levantar com os administradores da empresa quais os fatores que poderiam estar gerando satisfação ou insatisfação com o atendimento bancário dispensado aos clientes especiais.

Com os clientes especiais, buscados aleatoriamente pelo sistema de processamento de dados do Banco, 22 foram entrevistados, pessoalmente, sobre os fatores que estariam gerando satisfação ou insatisfação no seu atendimento bancário. A partir dos dados obtidos com esses clientes, formulou-se o questionário

da pesquisa quantitativa, enviado a 2.692 clientes detentores de cheque-ouro, das respectivas agências.

3.1 PESQUISA QUALITATIVA

Rossi e Slongo (1997) apregoam que:

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

A pesquisa **qualitativa** utiliza métodos muito amplos e versáteis, pois proporcionam contato direto com os clientes, possibilitando a busca de dados em fontes secundárias, resgate de experiências e observações informais.

Considerando a natureza deste trabalho, realizado com os clientes especiais, empregou-se, inicialmente, esse tipo de pesquisa, buscando evidenciar as variáveis mais significativas e que expressassem com maior fidelidade os fatores que influem na satisfação dos clientes, na ótica dos executivos do Banco e dos clientes, buscados, aleatoriamente, no sistema de processamento de dados do banco.

3.2 PESQUISA QUANTITATIVA

Segundo Gil (1991), as **pesquisas quantitativas** têm como objetivo primordial descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

Dentre as pesquisas descritivas/quantitativas, salientam-se aquelas que têm por objetivo estudar as características de determinado grupo e propõem-se a estudar o nível de atendimento de órgãos públicos ou de uma comunidade. Possuem também o objetivo de levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população.

Na pesquisa *ex-post-facto*, tem-se um experimento que se realiza depois dos fatos. Não se trata rigorosamente de um experimento, posto que o pesquisador não tem controle sobre as variáveis.

Roesch (1996) argumenta que se o propósito do projeto implica em medir relações entre variáveis, em avaliar resultados de algum sistema ou projeto,

recomenda-se utilizar, preferentemente, o enfoque da **pesquisa quantitativa**.

Diante dos ensinamentos expostos, optou-se pela **pesquisa qualitativa** num primeiro momento, seguindo-se de **pesquisa quantitativa**, por atender, adequadamente, às características do Projeto de Pesquisa.

Na primeira etapa, como citado, selecionaram-se alguns clientes especiais para a pesquisa denominada de **qualitativa**, com a participação dos gerentes gerais de cada uma das agências envolvidas, buscando deles as informações e variáveis consideradas importantes, para verificar quais os fatores de satisfação com o atendimento bancário dispensado aos clientes especiais do Banco do Brasil, em Campo Grande, MS

3.3 COLETA DE DADOS

Como se optou pelos métodos qualitativo, num primeiro momento, e posteriormente, quantitativo, foram efetuadas as entrevistas com os administradores das três agências envolvidas, e com 22 clientes especiais, apontados aleatoriamente. Após as entrevistas, e a partir delas, elaborou-se o questionário de pesquisa, que foi aplicado em camadas distintas de clientes (*cross section*) e após a efetiva concretização do fato, ou seja, do efetivo atendimento (*ex.: post facto*) via mala-direta, foram encaminhados 2.692 questionários de múltipla escolha, com 46 questões fechadas, aos clientes especiais, das três agências do Banco objeto de estudo, conforme demonstradas no Anexo 1.

Salienta-se que a empresa pesquisada disponibilizou, por meio dos seus Departamentos de Varejo e Tecnologia, as etiquetas com os respectivos endereços dos clientes-alvo da pesquisa.

De acordo com a boa técnica de pesquisa quantitativa, adotaram-se as técnicas de : notificação, pesquisa e posterior acompanhamento.

3.4 ESCALA PARA MENSURAÇÃO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Considerando as várias alternativas estudadas para a mensuração da satisfação dos clientes, optou-se pela escala intervalar de cinco postos, tipo *likert*, a qual oferece um ponto de quebra bem distinto entre a satisfação e insatisfação, com dois postos extremos: um, caracterizando o estado de totalmente satisfeito (graduação 5) e, outro, um estado de total insatisfação (graduação 1). Segundo Marr& Crosby (1993) com base nesta escala, podem-se obter resultados avaliados

sob dois aspectos: primeiro, os clientes satisfeitos serão todos aqueles que responderam acima do ponto de quebra três; segundo, os clientes insatisfeitos serão aqueles que responderam os questionários abaixo do ponto de quebra três.

Os diferentes pontos da escala correspondem a diferentes graus de intensidade de satisfação ou insatisfação.

3.5 TRATAMENTO DOS DADOS

Para analisar e interpretar os resultados das pesquisas de satisfação de clientes, utilizou-se a análise descritiva, baseada em valores absolutos e percentuais

Tais análises foram conduzidas, processadas e interpretadas, pelo pesquisador, com o auxílio do aplicativo *Satisfaction Package Special Swess* (SPSS).

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os principais resultados das pesquisas. A primeira pesquisa foi a **qualitativa**, realizada em dois momentos: o primeiro, com os gerentes gerais das três agências envolvidas, e num segundo momento, com 22 clientes especiais, pinçados aleatoriamente da base de dados do Banco, apresentados de forma sucinta.

Os administradores do Banco relataram nas entrevistas que acreditam na significativa melhora na qualidade de atendimento da empresa. Entretanto, com a contratação dos novos funcionários, ocorrida em fevereiro e março de 2000, e a conseqüente dispensa dos contratados por tempo determinado, o Banco perdeu um pouco da sua agilidade, uma vez que os novos funcionários, mesmo que comprometidos, ainda não conhecem com profundidade os clientes, produtos e serviços da empresa, o que torna o atendimento mais demorado e às vezes ineficiente, pelo desconhecimento dos detalhes dos produtos bancários.

Quanto aos produtos e serviços, os administradores percebem que o Banco do Brasil está acima da média dos bancos, gerando, portanto, satisfação com esse item. No que tange a recursos tecnológicos e materiais, acreditam que o Banco está acima da média nacional, tendo crescido e melhorado substancialmente.

Nas análises institucionais, os gerentes entrevistados percebem que o Banco do Brasil está incomodando os bancos de varejo; está disputando mercado com os bancos privados e melhorando, ano após ano, nas análises de riscos de investimentos, efetuadas por organismos internacionais.

Também são relatadas as principais informações obtidas dos clientes especiais do Banco, em entrevistas qualitativas, efetuadas nas residências ou em seus escritórios.

Inicialmente, houve a apresentação do tipo de trabalho a ser desenvolvido como pesquisador vinculado à Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e à Universidade para o Desenvolvimento do Estado e da Região do Pantanal (UNIDERP). Em seguida, os clientes foram questionados com a seguinte indagação:

Com base em sua experiência, conhecimento e contato que mantém com o sistema bancário, indique os **fatores que lhe proporcionam satisfação ou insatisfação com o atendimento bancário.**

Para facilitar a compreensão, as respostas foram divididas em cinco segmentos: recursos humanos, produtos e serviços, recursos materiais, recursos tecnológicos e análise institucional.

No segmento dos recursos humanos, os clientes entrevistados manifestaram que os fatores que lhe proporcionavam satisfação ou insatisfação estavam ligados à rapidez, dinamismo e competência dos funcionários, além de gentileza e cortesia, segurança nas informações, conhecimento dos produtos, serviços e normas, solução dos problemas, capacidade, treinamento, atendimento pessoal e telefônico, acesso aos gerentes e motivação dos funcionários. Fatores esses que foram transformados em questionamentos e aplicados em pesquisa quantitativa para 2.692 clientes especiais do Banco do Brasil S.A., em Campo Grande, MS.

No segmento de produtos e serviços, os clientes declararam que os fatores que interferem em sua satisfação estão ligados à qualidade dos produtos e serviços, às taxas de juros cobradas, à aceitação e ao conceito dos produtos do Banco, bem como se os produtos atendem as suas necessidades, se são melhores que os dos concorrentes e, finalmente, se os produtos e serviços são vendidos de acordo com suas necessidades.

Quanto aos recursos materiais, os entrevistados manifestaram que os fatores que mais lhes afetam a satisfação estão ligados à localização das agências, estacionamento, apresentação visual dos prédios, espaço físico, acomodações,

segurança interna e *lay-out* das salas de auto-atendimento.

No quesito de recursos tecnológicos, os clientes manifestaram-se quanto aos aplicativos que o Banco disponibiliza na Internet, permanência dos aplicativos no ar, segurança nas transações eletrônicas, quantidade e localização dos equipamentos de auto-atendimento.

Segundo os clientes ouvidos nas entrevistas qualitativas, interferem na sua satisfação com o atendimento bancário, as questões ligadas a facilidades na abertura de contas, retorno de pendências, facilidades na obtenção de empréstimos, tarifas compatíveis com a qualidade dos produtos e serviços, facilitadores de atendimento, segurança, credibilidade, atendimento e ações que o Banco desenvolve como agente de desenvolvimento e banco oficial do Estado.

Após concretizar a pesquisa qualitativa, elaborou-se a **quantitativa**, por meio de um questionário enviado, via correio, a todos os clientes especiais das agências previamente selecionadas, num total de 2.692 malas-diretas. Buscando-se um elevado índice de amostras, adotou-se o mecanismo de oferecer duas diárias em hotel cinco estrelas, para aqueles que respondessem a pesquisa até determinada data, e de envelopes ilustrados, para despertar o desejo em abrir a correspondência e responder ao questionário.

Além dos documentos enviados pelo correio, onde sabidamente o retorno é muito baixo, cujo índice de retorno foi de 5,6 % (cinco vírgula seis por cento), foram capacitados três estudantes universitários para aplicar a pesquisa diretamente com os clientes, entrevistando-os em seus locais de trabalho. Os casos foram tabulados e interpretados separadamente, mensurando-se, assim, índices da satisfação ou insatisfação distintos daqueles obtidos na pesquisa por mala-direta.

4.1 DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS

Considerando que foram verificados com os clientes especiais, os fatores de satisfação com o atendimento bancário, definiram-se algumas variáveis secundárias para auxiliar e atingir o objetivo.

Após serem concretizadas as entrevistas, constatou-se quais os fatores que geram satisfação ou insatisfação nesse segmento de clientes. A partir dessas observações, elaborou-se o questionário da **pesquisa quantitativa**, comentado em blocos.

4.1.1 Recursos humanos

Foram estudadas as variáveis e interferências que os recursos humanos disponibilizados pelo Banco exercem sobre a satisfação dos clientes com o atendimento bancário. Entende-se como Recursos Humanos, o conjunto de funcionários, estagiários e prestadores de serviços, e suas ações dentro da empresa pesquisada.

A seguir são elencadas as variáveis sugeridas pelos clientes especiais entrevistados e que serão alvo de confirmação na pesquisa quantitativa:

- a) rapidez e dinamismo no atendimento;
- b) competência dos funcionários;
- c) gentileza e cortesia dos funcionários;
- d) segurança no que fazem;
- e) as tarefas são realizadas de acordo com as normas;
- f) os funcionários resolvem os problemas dos clientes;
- g) conhecimento dos produtos do banco;
- h) conhecimento do mercado/concorrência;
- i) os funcionários demonstram capacitação/treinamento geral;
- j) os clientes são atendidos todos da mesma maneira;
- k) rapidez e solução de problemas no atendimento telefônico;
- l) os caixas são bem informados e rápidos no atendimento;
- m) facilidade de acesso ao gerente/administração da agência;
- n) o atendimento pessoal é sensível e humano;
- o) os funcionários concentram-se no atendimento;
- p) existe motivação no atendimento.

4.1.2 Produtos e serviços

O Banco do Brasil possui uma gama expressiva de produtos e serviços, totalizando mais de duzentos, diluídos nas áreas de empréstimos e comercializações agrícolas, comerciais, pecuárias, industriais e pessoais. Destaca-se, também, como incentivador e regulador dos empréstimos e operações de comércio exterior.

Possui produtos e serviços na área de aplicações, captações, seguridade, cartões de crédito, previdência privada, turismo, cultura, entre outros. Enfim, está-se

diante de uma empresa com atuação em muitos campos da economia brasileira e mundial, quer por meio do próprio Banco, quer por empresas coligadas.

Como o universo de produtos e serviços do Banco do Brasil tornou-se amazônico, pretende-se efetuar pesquisas nas áreas específicas de serviços utilizados pelos clientes especiais, abstraindo-se empréstimos de natureza comercial e agropecuária, orientando-se pelos indicadores que os clientes expuseram como importantes na entrevista qualitativa, os quais passarão por confirmação na fase da pesquisa quantitativa:

- a) qualidade dos produtos/serviços do Banco;
- b) quanto a taxas de juros do Banco;
- c) aceitação e conceito dos produtos do Banco do Brasil;
- d) os produtos do Banco do Brasil atendem as necessidades;
- e) os produtos do Banco do Brasil são melhores que dos concorrentes;
- f) a venda dos produtos está de acordo com o desejo do cliente.

4.1.3 Recursos materiais

Entende-se por recursos materiais os ambientes físicos da empresa pesquisada, bem como acomodações, condições ambientais internas e externas, representadas por localização, estacionamento, conforto e espaço físico das agências e salas de auto-atendimento.

Nas entrevistas qualitativas, foi detectado que os clientes têm sua satisfação afetada com os requisitos aplicados e testados na fase quantitativa da pesquisa:

- a) a localização das agências é satisfatória;
- b) estacionamento atende suas necessidades;
- c) apresentação visual da agência;
- d) ambiente interno, espaço físico, ar-condicionado;
- e) acomodações e disposição do mobiliário;
- f) segurança interna das agências;
- g) ambiente físico das salas de auto-atendimento;
- h) segurança nas salas de auto-atendimento.

4.1.4 Recursos tecnológicos

Visando a delimitar nosso estudo no campo de recursos tecnológicos, aos

terminais de auto-atendimento, aos terminais de caixa, rede interna de computadores, Internet, *home banking* e seus respectivos aplicativos, conforme variáveis sugeridas pelos clientes entrevistados, passou-se a confirmá-las na pesquisa quantitativa, sob os seguintes questionamentos:

- a) os aplicativos do Banco do Brasil, via Internet, atendem as suas necessidades;
- b) os aplicativos, via Internet, são de fácil interpretação/manuseio;
- c) permanência de aplicativos *on-line* (no ar) no auto-atendimento;
- d) segurança dos aplicativos/transações do auto-atendimento;
- e) quantidade de equipamentos no auto-atendimento;
- f) localização das salas e quiosques para auto-atendimento.

4.1.5 Análise institucional

Nas entrevistas qualitativas realizadas com os administradores do Banco do Brasil e com os clientes especiais, constatou-se que expressiva parcela das variáveis, que interferem na satisfação dos clientes, estava relacionada com as prerrogativas institucionais, levadas para confirmação na pesquisa quantitativa. A seguir são relacionadas as variáveis apontadas pelos clientes, como as que causam maior impacto da sua satisfação:

- a) facilidades na abertura e movimentação de conta corrente;
- b) quando você encaminha problemas, o Banco do Brasil lhe dá retorno;
- c) facilidades na obtenção de empréstimos para pessoa física;
- d) as tarifas estão de acordo com a qualidade dos serviços;
- e) facilitadores de atendimento, como malote, envelopes de depósitos;
- f) facilita empréstimos aos pequenos empresários;
- g) a segurança e credibilidade do Banco do Brasil mantém clientes;
- h) tratamento que o Banco dá às reclamações;
- i) cliente é prioridade absoluta para o Banco;
- j) Banco como agente de desenvolvimento do Estado;
- k) você está satisfeito com o atendimento do Banco do Brasil em Campo Grande.

A pesquisa quantitativa foi realizada por meio do envio de mala-direta para 2.692 clientes especiais do Banco do Brasil em Campo Grande, MS, distribuídos da

seguinte forma : para os clientes da agência da Avenida 13 de Maio, foram enviados 1.453 questionários; para os clientes da agência *Shopping Center*, 814 questionários, e para os clientes da agência Avenida Bandeirantes, 425 questionários, cujos dados serão interpretados de forma segmentada, por bloco.

O primeiro bloco da pesquisa questiona qual o impacto que os recursos humanos exercem sobre os fatores da satisfação, com o atendimento bancário dispensado aos clientes especiais do Banco do Brasil em Campo Grande. A área de recursos humanos foi colocada em primeiro plano, uma vez que os clientes entrevistados, na fase qualitativa, indicaram que esse segmento seria o que maior impacto poderia causar nos fatores da satisfação com o atendimento bancário.

Reproduz-se o primeiro bloco da pesquisa, concernente aos Recursos Humanos, e que passam a ser interpretados (Quadro 4.1).

Quadro 4.1 - Fatores da satisfação com o atendimento bancário, dispensado aos clientes especiais do Banco do Brasil S.A., em Campo Grande, MS.

Perguntas	1 Muito insatisfeito ↔ 5 Muito satisfeito					
	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
Recursos humanos						
1. Os funcionários são rápidos e dinâmicos no atendimento	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
2. Os funcionários são competentes	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
3. Os funcionários são gentis e corteses	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
4. Os funcionários demonstram segurança no que fazem	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
5. Os funcionários realizam tarefas de acordo com as normas	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
6. Os funcionários resolvem os problemas dos clientes	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
7. Os funcionários têm conhecimento dos produtos do Banco	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
8. Os funcionários conhecem o mercado/concorrência	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
9. Os funcionários demonstram capacitação/treinamento geral	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
10. Os funcionários atendem a todos os clientes da mesma maneira	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
11. Rapidez e solução de problemas no atendimento telefônico	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
12. Os caixas são bem informados e rápidos no atendimento	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
13. Facilidade de acesso ao gerente / administração da agência	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
14. O atendimento pessoal é sensível e humano	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
15. Os funcionários concentram-se no seu atendimento	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
16. Os funcionários demonstram motivação	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()

Nas respostas dos questionários sobre o segmento de recursos humanos, nos chama a atenção o quesito sobre rapidez e dinamismo dos funcionários do atendimento do Banco do Brasil, uma vez que 16,4% dos entrevistados dizem estar muito insatisfeitos e, 14,5%, declaram estar insatisfeitos, totalizando 30,9 % de insatisfação dos entrevistados.

Porém, 25,5% dos entrevistados declaram estar em dúvida quanto à rapidez e dinamismo dos funcionários do Banco do Brasil, o que totaliza 56,4% dos entrevistados entre a insatisfação e a neutralidade representada pela grau três da pesquisa. A satisfação quanto à rapidez e dinamismo dos funcionários do BB está representada nos 21,8% dos entrevistados que declaram estar satisfeitos e 18,2% que afirmam estar muito satisfeitos com estes quesitos, totalizando 40% de satisfação, conforme Tabela 4.1 e Figura 4.1.

TABELA 4.1 – Rapidez e dinamismo dos funcionários no atendimento.

Variável	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
1	24	16,4	16,4
2	22	14,5	30,9
3	38	25,5	56,4
4	33	21,8	78,2
5	27	18,2	96,4
9	6	3,6	100

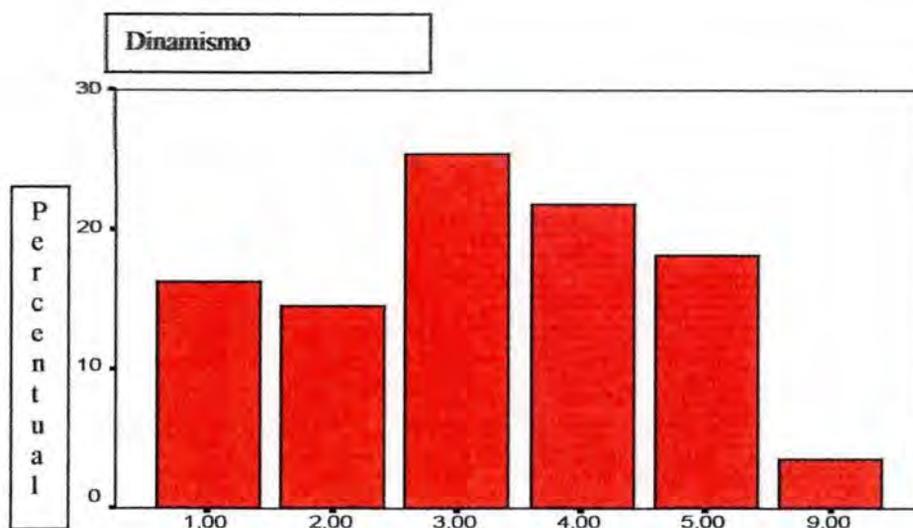


FIG. 4.1 – Rapidez e dinamismo dos funcionários no atendimento

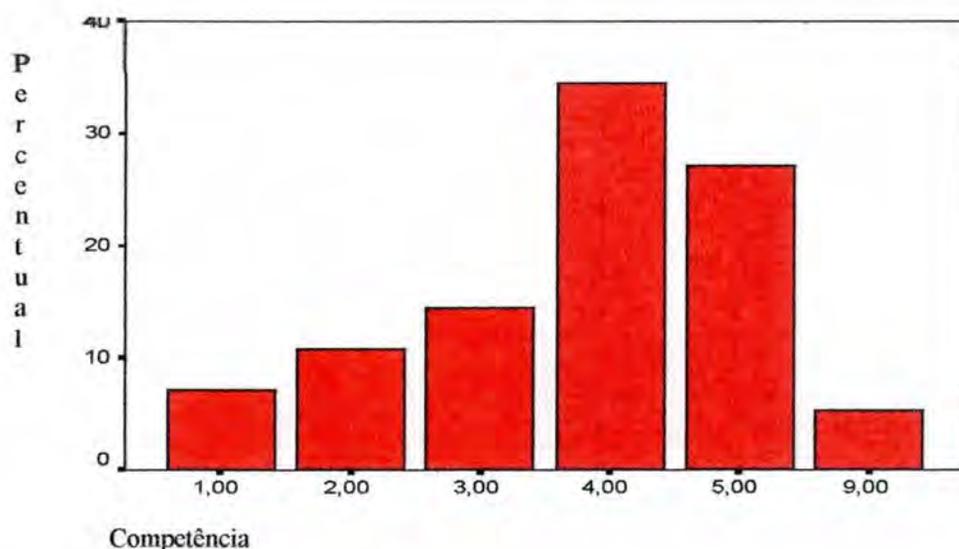
No item em que foram questionados se os funcionários do Banco do Brasil são competentes, constou-se que apenas 7,3% dos entrevistados estavam muito insatisfeitos com a competência dos funcionários, enquanto 10,9% declaram estar insatisfeitos com a competência demonstrada, o que totaliza um índice de insatisfação de apenas 18,2%. Na área de indefinição entre a insatisfação e satisfação, observou-se que 14,5% dos entrevistados dizem estar em dúvida quanto à competência dos funcionários do Banco do Brasil.

Nesse mesmo quesito, comprova-se que 34,5% dos pesquisados estavam satisfeitos com a competência dos funcionários do Banco do Brasil, enquanto 27,3% informaram que estavam muito satisfeitos com a competência dos funcionários, o que totaliza 61,8% de satisfação contra apenas 18,2% de insatisfação, e 5,5% de desconhecimento da competência dos empregados do Banco do Brasil, em Campo Grande, MS (Tabela 4.2 e Figura 4.2).

TABELA 4.2 - Competência dos funcionários.

Variável	Freqüência	Percentual	Percentual acumulado
1	1	7,3	7,3
2	16	10,9	18,2
3	22	14,5	32,7
4	52	34,5	67,3
5	41	27,3	94,5
9	38	5,5	100

FIG. 4.2 – Competência dos funcionários.



No item cortesia, os entrevistados foram indagados se a gentileza e cortesia dos funcionários do Banco do Brasil, proporcionavam-lhes insatisfação ou satisfação. Constatou-se que apenas 16,4% dos pesquisados declaram-se insatisfeitos com a gentileza e cortesia que lhes é dispensada pelos funcionários do BB em Campo Grande, enquanto 23,6% dos clientes pesquisados estavam em dúvida se esses quesitos interferem na sua insatisfação.

Por outro lado, constatou-se que 20% dos clientes entrevistados declararam-se satisfeitos e, 29,1%, muito satisfeitos com a gentileza e cortesia que recebem dos funcionários do BB, o que totaliza um índice de 49,1% de satisfação contra 16,4% de insatisfação, conforme demonstram a Tabela 4.3 e Figura 4.3.

TABELA 4.3 Gentileza e cortesia dos funcionários.

Variável	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
1	11	7,3	7,3
2	13	9,1	16,4
3	34	23,6	40
4	30	20	60
5	46	29,1	89,1
9	16	10,9	100

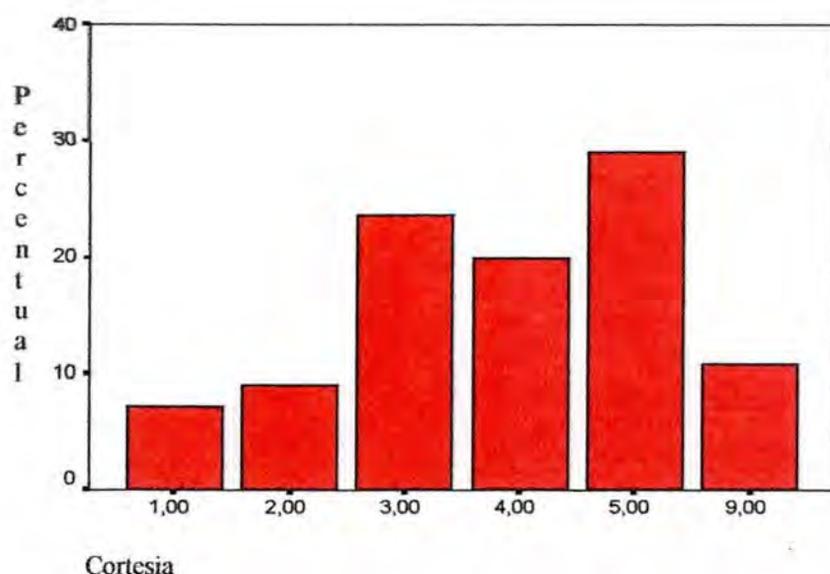


Fig. 4.3 – Gentileza e cortesia dos funcionários.

Quando perguntamos se a solução dos problemas do cliente, buscada pelos funcionários do Banco proporcionavam insatisfação ou satisfação, 25,5% dos entrevistados afirmaram que estão insatisfeitos com a solução dos problemas, enquanto 21,8% dos clientes têm dúvida, se este fator proporciona-lhe satisfação ou insatisfação, o que totaliza 47,3% de clientes insatisfeitos ou em dúvida.

Em contrapartida, 32,7% dos clientes entrevistados declararam estar satisfeitos com as soluções apresentadas e 18,2% afirmaram estar muito satisfeitos com a busca de soluções, totalizando 50,9% de satisfação contra 25,5% de insatisfação (Tabela 4.4 e Figura 4.4).

TABELA 4.4 - Solução dos problemas dos clientes

Variáveis	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
1	23	14,5	14,5
2	17	10,9	25,5
3	34	21,8	47,3
4	49	32,7	80
5	27	18,2	98,2

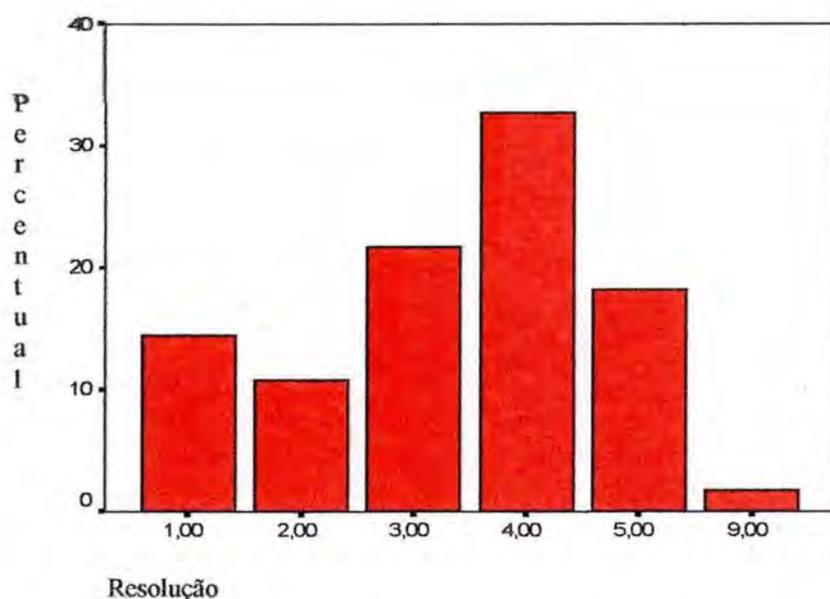


FIG. 4.4 – Solução dos problemas dos clientes.

No que tange a conhecimento dos produtos do Banco, perguntou-se aos entrevistados se os funcionários do Banco do Brasil demonstram deter conhecimento dos produtos do banco, sendo que as respostas sinalizam que 23,6 % dos clientes estavam insatisfeitos com os conhecimentos que os funcionários demonstravam ter sobre os produtos do banco, enquanto 25,5% dos entrevistados têm dúvida se os funcionários conhecem os produtos da empresa, o que totaliza 50,9% dos clientes entre a dúvida do conhecimento e a insatisfação sobre o grau de conhecimento dos produtos do Banco.

Como contraponto, percebe-se que 18,2% dos clientes estavam satisfeitos com o grau de conhecimento dos produtos do Banco e 25,5%, estavam muito satisfeitos com o conhecimento sobre os produtos, demonstrados pelos funcionários de Campo Grande, o que totaliza 43,7% de satisfação, conforme evidenciado na Tabela 4.5 e Figura 4.5.

TABELA 4.5 - Os funcionários conhecem os produtos do Banco

Variáveis	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
1	14	9,1	9,1
2	22	14,5	23,6
3	41	27,3	50,9
4	27	18,2	69,1
5	38	25,5	94,5
9	8	5,5	100

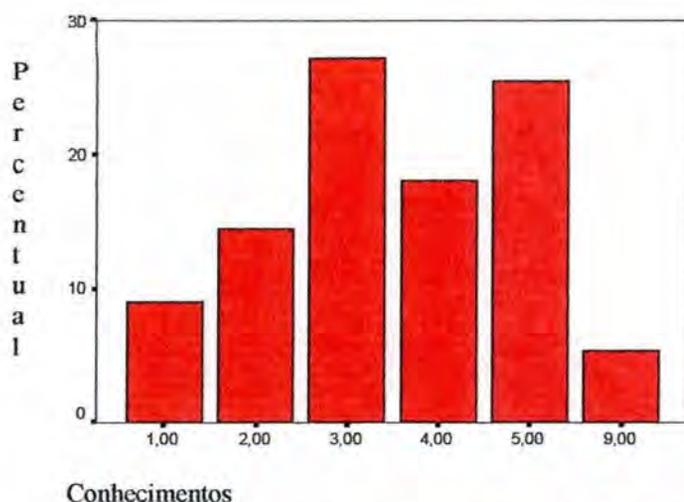


FIG. 4.5 - Conhecimentos dos produtos do Banco do Brasil S.A.

No quesito de capacitação e treinamentos (Tabela 4.6 e Figura 4.6), foi perguntado aos entrevistados se capacitação e treinamento geral dos funcionários proporcionavam-lhe insatisfação ou satisfação. Constatou-se que 20% dos entrevistados afirmaram estar insatisfeitos com a demonstração de capacitação e treinamentos, enquanto 36,4 dos pesquisados estavam em dúvida se esses quesitos proporcionavam-lhe satisfação.

TABELA 4.6 - Capacitação e treinamentos.

Variáveis	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
1	23	14,5	14,5
2	8	5,5	20
3	55	36,4	56,4
4	40	27,3	83,6
5	19	12,7	96,4
9	5	3,6	100

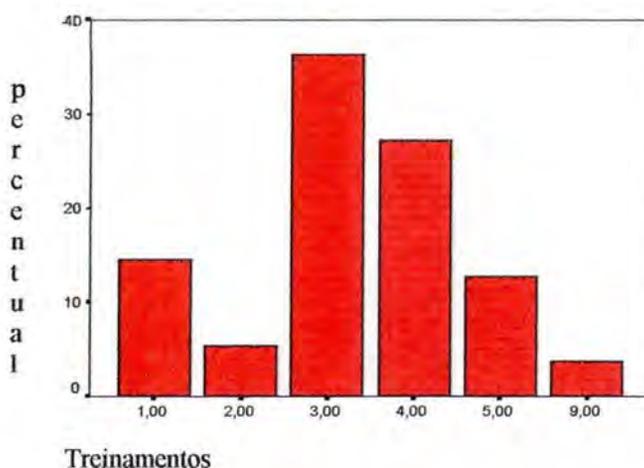


Fig. 4.6 – Capacitação e treinamentos.

Em contrapartida, 27,3% dos entrevistados declararam estar satisfeitos com a capacitação e treinamentos demonstrados, e 12,7% dos clientes afirmavam estar muito satisfeitos, o que totaliza 40% de satisfação com a capacitação e treinamento dos funcionários, contra 56,4% de clientes insatisfeitos ou em dúvida quanto à satisfação que esses itens podem lhe proporcionar.

Pesquisou-se, neste item, se todos os clientes estão sendo atendidos da mesma maneira e se tal forma de atendimento pode estar proporcionando insatisfação ou satisfação com o atendimento bancário dispensado aos clientes do Banco do Brasil em Campo Grande (Tabela 4.7 e Figura 4.7).

Constatou-se que 21,8 % dos entrevistados estavam muito insatisfeitos com

a maneira que estão sendo atendidos, enquanto 18,2% dos clientes declararam estar insatisfeitos com a maneira do atendimento, o que totaliza 40% de insatisfação, agregada a mais 20% dos clientes que afirmaram ter dúvida se a maneira de atendimento causava-lhe insatisfação ou não. Considerando-se os clientes muito insatisfeitos, insatisfeitos e em dúvida quanto a sua satisfação, Ter-se-á o expressivo percentual de 60% dos clientes manifestando sua desconformidade com a maneira como estão sendo atendidos pelos funcionários do Banco.

Manifestaram satisfação com a maneira que estão sendo atendidos, 16,4% dos clientes e muita satisfação foi constatada em 16,4 % dos entrevistados, totalizando 32,8 % dos clientes satisfeitos com a padronização da maneira com que estão sendo atendidos pelos funcionários do Banco do Brasil, em Campo Grande.

TABELA 4.7 – Maneira de atendimento aos clientes.

Variáveis	Freqüência	Percentual	Percentual acumulado
1	33	21,8	21,8
2	28	18,2	40
3	30	20	60
4	24	16,4	76,4
5	24	16,4	92,7
9	11	7,3	100

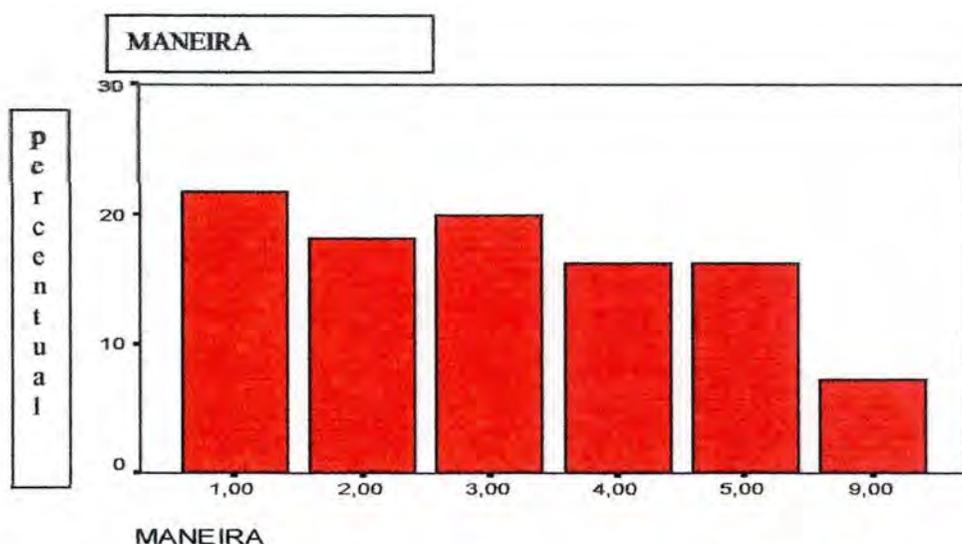


FIG. 4.7 – Maneira de atendimento aos clientes

Também foi perguntado aos clientes do Banco do Brasil se a rapidez e solução dos problemas no atendimento telefônico estavam causando-lhe insatisfação ou satisfação. Constatou-se que 23,6% dos entrevistados declararam estar muito insatisfeitos com a rapidez e solução dos problemas no atendimento telefônico, enquanto 16,4% dos entrevistados afirmaram estar insatisfeitos com esse quesito, o que totaliza uma parcela de 40% de clientes insatisfeitos com a rapidez e solução dos problemas no atendimento telefônico, dispensado aos clientes do Banco em Campo Grande .

Os entrevistados manifestaram dúvida quanto à rapidez e solução de problemas no atendimento telefônico num percentual de 25,5%. Ao serem totalizadas as áreas de dúvidas e de insatisfação, constatou-se que 65,5% dos clientes estavam insatisfeitos ou em dúvida se a rapidez e solução dos problemas no atendimento telefônico, proporcionavam-lhes satisfação.

Enquanto 16,4% dos pesquisados afirmavam estar satisfeitos com a rapidez e solução de problemas, e 14,5%, declaram estar muito satisfeitos, constatou-se que 30,9 % dos entrevistados estão entre os satisfeitos e muito satisfeitos com a rapidez e solução dos problemas no atendimento telefônico, conforme comprovados na Tabela 4.8 e Figura 4.8.

TABELA 4.8 – Rapidez e solução no atendimento telefônico

Variáveis	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
1	36	23,6	23,6
2	25	16,4	40
3	38	25,5	65,5
4	24	16,4	81,8
5	21	14,5	96,4
9	6	3,6	100

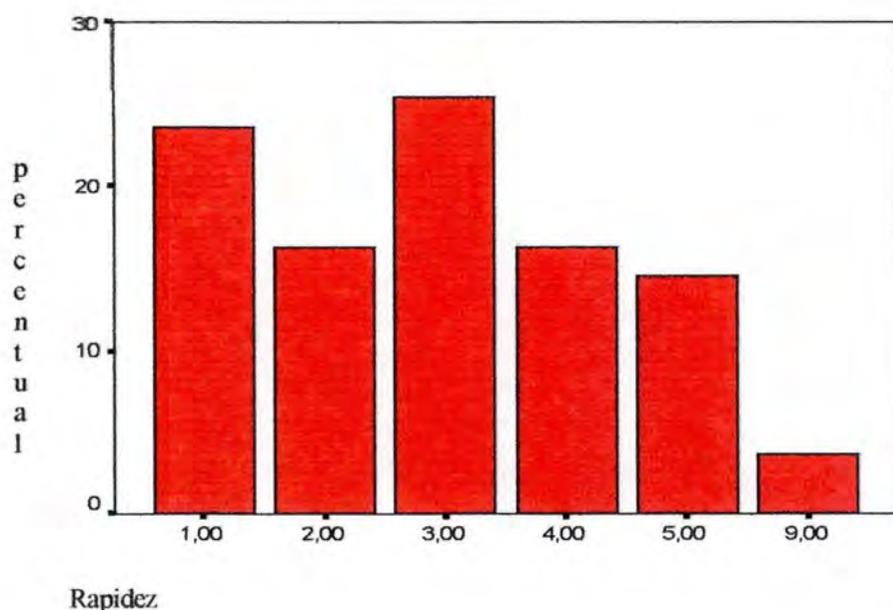


FIG. 4.8 - Rapidez e solução no atendimento telefônico.

Perguntou-se para os entrevistados se o grau de informação e rapidez no atendimento prestado pelos caixas executivos, proporcionavam-lhes insatisfação ou satisfação. Observou-se que 20% dos clientes declararam-se muito insatisfeitos, e 12,7%, insatisfeitos. A totalização dos índices de insatisfação com o grau de informação e rapidez dos caixas do Banco do Brasil atinge 32,7%, enquanto que 27,3% dos pesquisados declararam-se em dúvida, quanto a esse quesito.

Se somadas as áreas de insatisfação e de dúvidas, concluiu-se que 60% dos clientes estão entre muito insatisfeitos e duvidosos quanto à existência de

informações adequadas e rapidez no atendimento bancário dispensado pelos caixas executivos do Banco do Brasil em Campo Grande .

Os entrevistados manifestaram satisfação com o grau de informações e rapidez dos caixas, em 14,5%, enquanto 21,8% dos pesquisados manifestaram-se muito satisfeitos com o mesmo quesito. Se totalizarmos a área de satisfação, obter-se-á um índice de 36,4%, conforme evidenciados na Tabela 4.9 e Figura 4.9.

TABELA 4.9 – Informação e rapidez no atendimento dos Caixas Executivos.

Variáveis	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
1	30	20	20
2	19	12,7	32,7
3	41	27,3	60
4	22	14,5	74,5
5	33	21,8	96,4
9	5	3,6	100

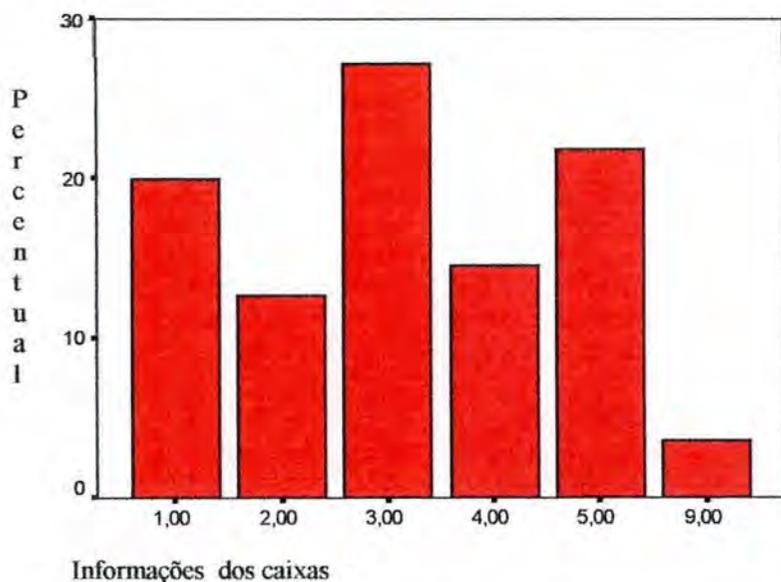


FIG. 4.9 – Informações e rapidez no atendimento do caixas executivos.

Neste item, foi perguntado para os clientes se os funcionários do Banco demonstravam motivação, sendo que 18,2% declararam estar muito insatisfeitos com a demonstração de motivação dos funcionários, enquanto que 21,8% dos clientes afirmaram que estavam insatisfeitos com a demonstração de motivação, o

que totaliza 40 % de insatisfação.

Um índice de 27,3 % dos clientes, informou ter dúvida se a demonstração de motivação dos funcionários causava-lhes insatisfação ou satisfação. Se tomarmos as áreas de insatisfação e dúvidas entre a insatisfação e satisfação, tais índices saltam para expressivos 67,3%.

Por outro lado, 14,5% dos entrevistados afirmaram que estavam satisfeitos com a demonstração de motivação dos funcionários do banco, enquanto que 18,2% dos clientes informavam que estavam muito satisfeitos com esse quesito. Se se totalizar os índices de satisfação obtêm-se 32,7% de satisfação, contra 40% de insatisfação, conforme evidenciados na Tabela 4.10 e Figura 4.10.

TABELA 4.10 - Motivação demonstrada pelos funcionários.

Variáveis	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
1	27	18,2	18,2
2	33	21,8	40
3	41	27,3	67,3
4	22	14,5	81,8
5	27	18,2	100

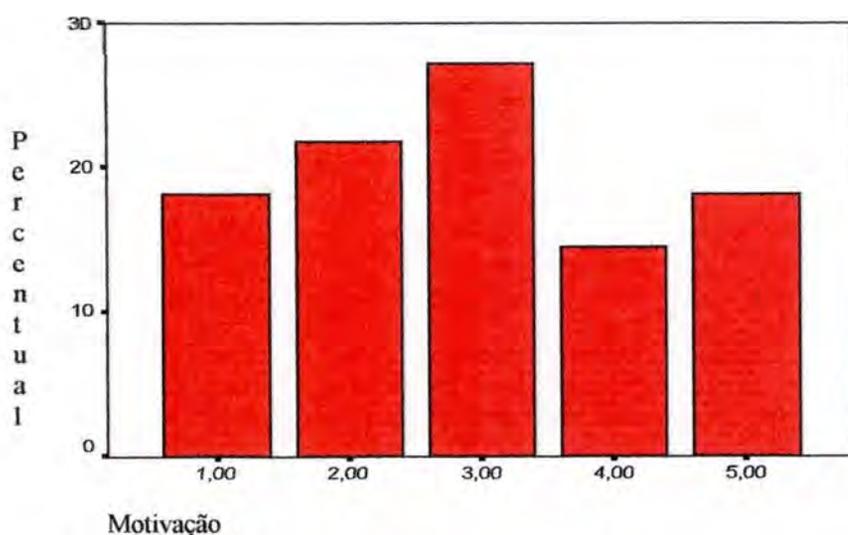


FIG. 4.10 - Motivação demonstrada pelos funcionários

Em análise global sobre o bloco das questões relativas aos recursos humanos, contata-se que algumas questões despontam como fatores geradores de

satisfação em grau acentuado, especialmente nos itens que avaliaram se os funcionários demonstravam segurança naquilo que faziam, onde a média estatística atingiu 4,05 na escala de 1 a 5, sendo que 1 indicava muita insatisfação e 5, muita satisfação.

No item que questionava se os funcionários realizavam as tarefas de acordo com as normas, os índices demonstraram que a média atingiu 4,4 pontos numa escala de 1 a 5, demonstrando que os funcionários cumprem as normas da empresa, o que causa expressivo índice de satisfação nos clientes.

No item, se os funcionários têm conhecimento dos produtos do banco, constata-se que a média atingiu 4,45 pontos numa escala de 1 a 5, evidenciando que os funcionários, segundo os clientes, possuem expressivo conhecimento dos produtos do Banco.

No quesito, se os funcionários conhecem o mercado e a concorrência, a média atingiu 4,75 pontos numa escala de 1 a 5, provando de forma eloqüente, segundo os clientes, que os funcionários do Banco conhecem o mercado e a concorrência, constituindo o segmento que gerou maior conformidade nas pesquisas realizadas.

Nas pesquisas que se buscou comprovação sobre o tema se os funcionários atendem a todos os clientes da mesma maneira, constatou-se que a média atingiu 4,1 na escala de 1 a 5.

Nos questionamentos sobre rapidez e solução de problemas no atendimento telefônico, a média atingiu 4,3 pontos numa escala de 1 a 5, onde 1 denota muita insatisfação e o 5, muita satisfação.

Por outro lado, as pesquisas revelavam que os demais itens do bloco dos questionamentos sobre recursos humanos ficaram com média abaixo de 4, que neste caso, representa a linha divisória entre a satisfação e a não satisfação (Figura 4.11).

Desta forma, os quesitos que obtiveram notas superiores a 4 estariam proporcionando satisfação com o atendimento bancário, enquanto que os questionamentos que obtiveram médias abaixo de 4 pontos denotam que existem dúvidas ou insatisfação com o atendimento bancário dispensado para com os clientes especiais do Banco do Brasil em Campo Grande.

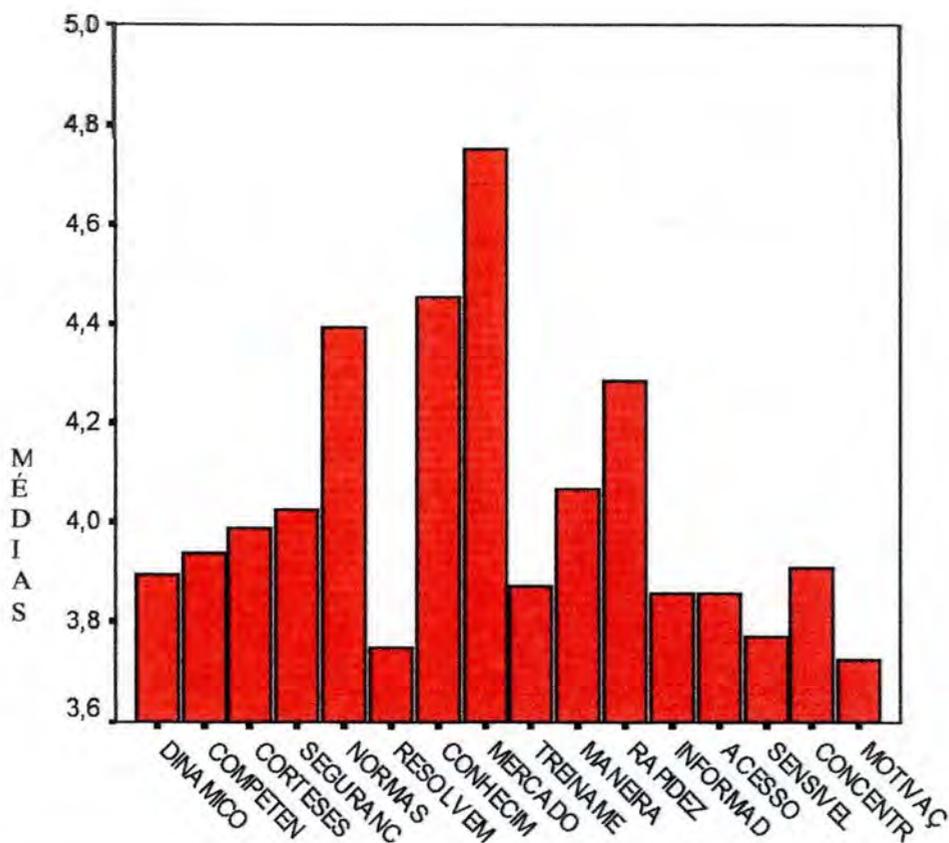


FIG. 4.11 – Médias do bloco de questões de Recursos Humanos.

Alguns pontos chamam a atenção, no qual a média obtida ficou aquém dos 3,8 pontos numa escala de 1 a 5.

Na pesquisa em que se buscou comprovação sobre o fato de os funcionários resolverem os problemas dos clientes, constatou-se que a média atingiu 3,70 pontos numa escala de 1 a 5, evidenciando que a resolução dos problemas não estava gerando satisfação para os clientes

Nos quesitos, se o atendimento pessoal é sensível e humano, constatou-se que a média ficou aquém de 3,75 pontos numa escala de 1 a 5, evidenciando que a forma de atendimento não está proporcionando satisfação para os clientes.

Quando perguntados se os funcionários demonstravam motivação, os clientes sinalizaram que este campo dos recursos humanos necessita de ajustes, uma vez que a média ficou aquém dos 3,68 pontos numa escala de 1 a 5, onde a

escala de 1 a 2 indica insatisfação e a graduação de 4 a 5 indica satisfação. Dessa forma, somente as médias acima de 4, indicavam que houve satisfação com o atendimento bancário, conforme demonstrado na Figura 4.11.

Quando perguntados sobre a qualidade dos produtos e serviços do Banco, constatou-se que 3,6% estão muito insatisfeitos, enquanto 10,9% declararam-se insatisfeitos, o que totaliza 14,5% de insatisfação. Neste mesmo quesito, comprovou-se que 18,2% dos clientes estão em dúvida, se a qualidade dos produtos e serviços do Banco, causavam-lhe insatisfação ou satisfação. Se englobada a área de insatisfação com a área de dúvidas, obtêm-se 32,7%.

Em contrapartida, constatou-se que 29,1% dos clientes estão satisfeitos com a qualidade dos produtos e serviços do banco, agregados aos 30,9 % dos entrevistados que se declaram muito satisfeitos, tem-se a expressiva marca de 60% dos clientes afirmando que estão satisfeitos ou muito satisfeitos com a qualidade dos produtos e serviços do Banco do Brasil, contra 14,5% de insatisfação, conforme comprovado nas Tabelas 4.11 e 4.12 e Figura 4.12.

TABELA 4.11 - Produtos e serviços.

Produtos e serviços	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
17. Quanto à qualidade dos produtos/serviços do Banco	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
18. Quanto a taxas de juros do Banco	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
19. Quanto à aceitação e conceito dos produtos do BB	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
20. Os produtos do BB atendem as suas necessidades	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
21. Os produtos do BB são melhores que dos concorrentes	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
22. Os produtos são vendidos de acordo com o desejo do cliente.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()

TABELA 4.12 – Qualidade dos produtos e serviços do Banco do Brasil S. A.

Variáveis	Freqüência	Percentual	Percentual acumulado
1	5	3,6	3,6
2	16	10,9	14,5
3	27	18,2	32,7
4	44	29,1	61,8
5	47	30,9	92,7
9	11	7,3	100

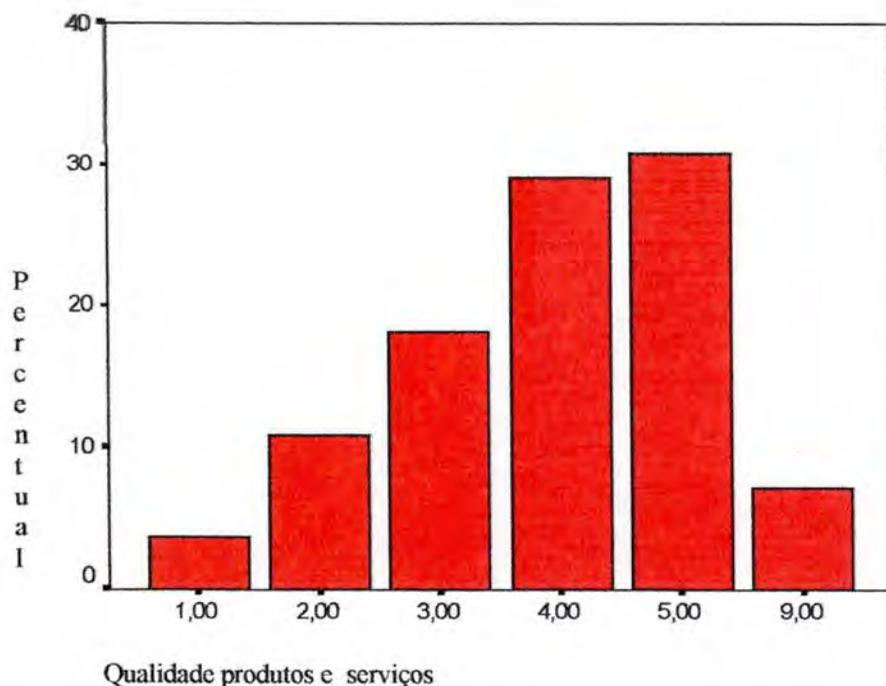


FIG. 4.12 – Qualidade dos produtos e serviços do banco.

Pesquisou-se com os clientes de Campo Grande, se a taxa de juros praticada pelo Banco gerava insatisfação ou satisfação. Constatou-se que 32,7% dos entrevistados manifestaram-se muito insatisfeitos, outros 20%, insatisfeitos, o que totaliza 52,7% de insatisfação, enquanto que 16,4% dos entrevistados ficaram indecisos se a taxa de juros praticada pelo Banco causavam-lhe satisfação ou insatisfação. Se se totalizar a área de insatisfação e indecisão obter-se-ão expressivos 69,1%.

Entretanto, 16,4% dos clientes pesquisados manifestaram-se satisfeitos com os juros praticados pelo BB, e 12,7%, muito satisfeitos, o que totaliza 29,1% de clientes satisfeitos e muito satisfeitos com as taxas de juros praticadas pelo Banco em Campo Grande, conforme demonstrado na Tabela 4.13 e Figura 4.13.

TABELA 4.13 - Taxa de juros praticada pelo Banco do Brasil S. A.

Variáveis	Freqüência	Percentual	Percentual acumulado
1	50	32,7	32,7
2	30	20	52,7
3	24	16,4	69,1
4	24	16,4	85,5
5	19	12,7	98,2
9	3	1,8	100

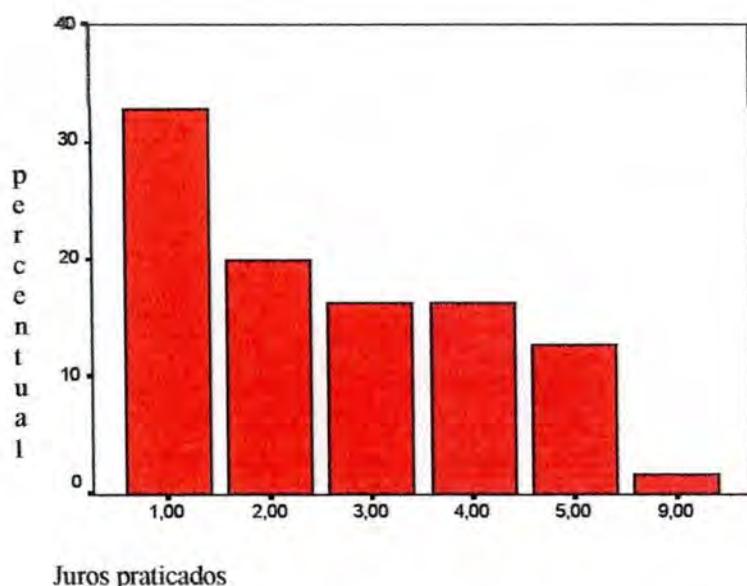


FIG. 4.13 – Taxa de juros praticados.

Os clientes foram questionados se os produtos do Banco do Brasil são melhores que dos concorrentes, sendo que para esta questão 10,9% dos entrevistados declararam-se muito insatisfeitos e 7,3%, insatisfeitos, enquanto que 27,3% dos clientes manifestaram-se indecisos entre a insatisfação e satisfação quanto à qualidade dos produtos do Banco.

Por outro lado, 21,8% dos clientes manifestaram-se satisfeitos com os produtos do Banco do Brasil em Campo Grande, e 16,4%, muito satisfeitos o que

totaliza 38,2% dos clientes satisfeitos com a qualidade dos produtos do BB, contra um percentual de 18,2% de satisfação, conforme demonstrados na Tabela 4.14 e Figura 4.14.

TABELA 4.14 – Os produtos do Banco do Brasil S.A. são melhores que dos concorrentes.

Variáveis	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
1	16	10,9	10,9
2	11	7,3	18,2
3	42	27,3	45,5
4	33	21,8	67,3
5	24	16,4	83,6
9	24	16,4	100

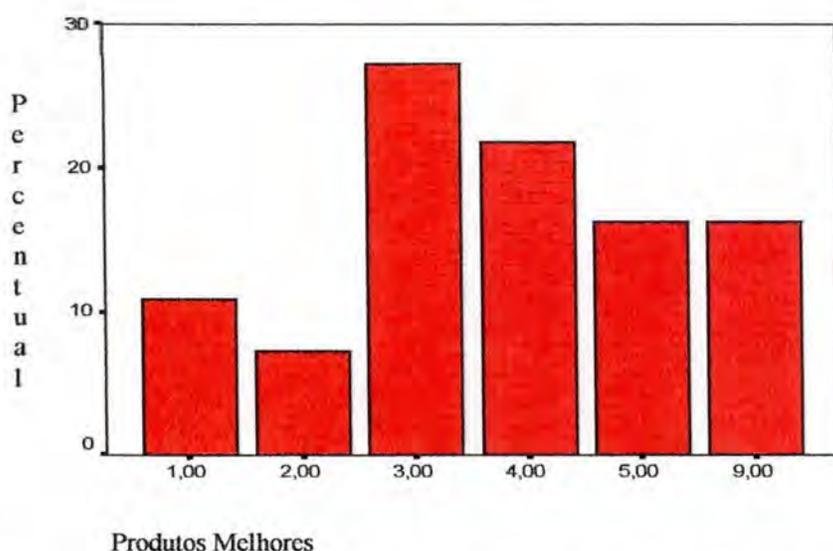


FIG. 4.14 – Os produtos do Banco do Brasil S.A. são melhores que dos concorrentes

Quanto à integralidade das questões sobre produtos e serviços do Banco do Brasil, constatou-se que os itens que buscam auferir a insatisfação ou satisfação dos clientes quanto à qualidade dos produtos e serviços oferecidos pelo Banco referente à taxa de juros praticada pela instituição, à aceitação e conceito dos produtos do Banco, e, ainda, se os produtos atendem às necessidades dos clientes, se são melhores que dos concorrentes, ou se os produtos são vendidos de acordo com o desejo do cliente, obtiveram índices de satisfação superiores a 4 pontos, numa escala de 1 a 5, sendo que o numeral 1 indica muita insatisfação e o 5, muita satisfação.

Neste bloco de produtos e serviços, percebe-se que a taxa de juros praticada pelo Banco do Brasil constitui absoluta exceção, uma vez que os questionários aplicados aos clientes especiais indicaram que a média ficou em apenas 2,6 pontos, numa escala que vai de 1 para muita insatisfação até 5, que denota muita satisfação, evidenciando acentuada insatisfação para a taxa de juros praticada pela instituição financeira (Figura 4.15).

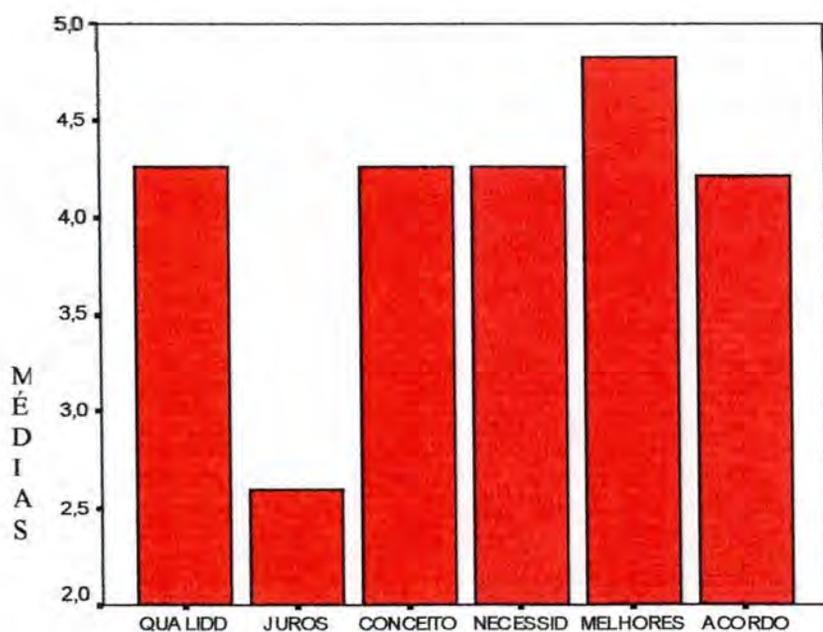


FIG. 4.15 – Médias obtidas no bloco das questões de produtos e serviços.

O bloco de questões que avaliou os recursos materiais que o Banco do Brasil coloca à disposição de seus clientes foi alicerçado nos aspectos tangíveis da localização física dos prédios, da existência de estacionamentos, nos ambientes internos das agências e salas de auto-atendimento e nas condições internas de segurança.

No quesito em que as condições do estacionamento foi avaliada, constatou-se que expressivos 20% dos clientes manifestaram-se muito insatisfeitos, e 5,5%, insatisfeitos, enquanto 16,4% dos entrevistados estavam indefinidos se o estacionamento proporcionava-lhes insatisfação ou satisfação.

Se totalizarmos os índices, conclui-se que 25,5% dos clientes estavam insatisfeitos, e se aos percentuais da insatisfação agrega-se o percentual de indefinição, chega-se a um índice de 41,8%, entre a insatisfação e a indefinição da satisfação para com os espaços de estacionamento de automóveis no Banco do Brasil.

Em contrapartida, 10,9 % dos entrevistados declararam-se satisfeitos com o estacionamento disponibilizado pelo Banco, e expressivos 41,8%, muito satisfeitos com os espaços de estacionamento disponíveis nas agências do Banco do Brasil, em Campo Grande. Se totalizados, os índices de satisfação com o estacionamento atingem 52,7%, conforme evidenciado nas Tabelas 4.15 e 4.16 e Figura 4.16.

Salienta-se que entre as agências pesquisadas, uma está localizada na área central da cidade, onde as vagas de estacionamento são escassas e pagas, e o Banco não dispõe de estacionamento próprio, fato que interferiu nos níveis de insatisfação da amostra.

TABELA 4.15 - Recursos materiais.

Recursos materiais						
23. Quanto à localização das agências	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
24. O estacionamento atende as suas necessidades	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
25. Apresentação visual da agência	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
26. Ambiente interno (espaço físico, ar-condicionado)	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
27. Acomodações e disposição do mobiliário	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
28. Segurança interna das agências	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
29. Ambiente físico das salas de auto-atendimento	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
30. Segurança nas salas de auto-atendimento	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()

TABELA 4.16 - O estacionamento das agências atende as necessidades.

Variáveis	Freqüência	Percentual	Percentual acumulado
1	30	20	20
2	8	5,5	25,5
3	25	16,4	41,8
4	16	10,9	52,7
5	63	41,8	94,5
9	8	5,5	100

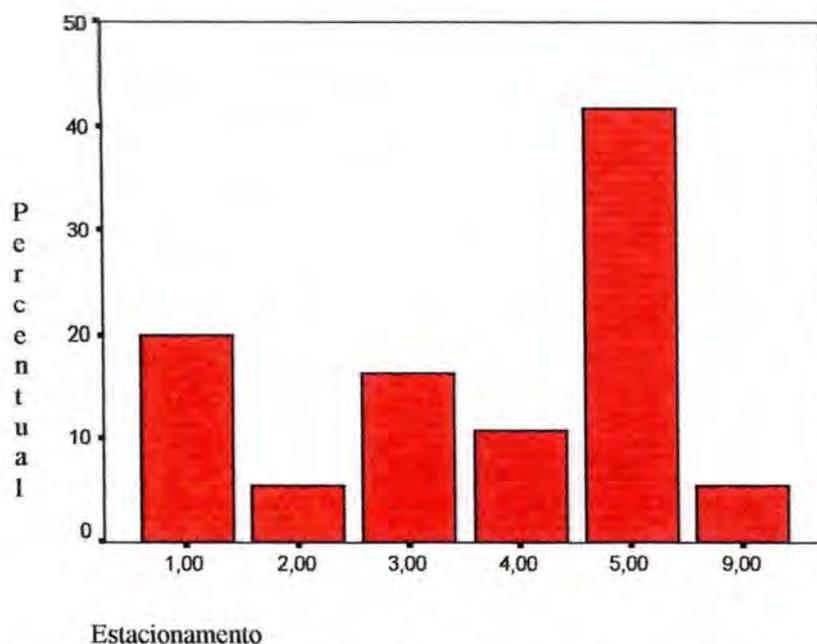


FIG. 4.16 – O estacionamento do Banco do Brasil S.A. atende as necessidades.

No quesito de segurança interna (Tabela 4.17 e Figura 4.17), se a segurança interna disponibilizada pelo BB proporcionava-lhe insatisfação ou satisfação, constatou-se que apenas 3,6 % dos clientes declararam estar muito insatisfeitos, enquanto 7,3%, insatisfeitos com a segurança interna do Banco.

Se totalizados os índices, constata-se que apenas 10,9% dos clientes do Banco estavam insatisfeitos com a segurança interna das agências. Para 16,4% dos clientes entrevistados, a segurança interna não lhes causa nem insatisfação nem satisfação. Quando totalizados os índices de insatisfação e de dúvida quanto à segurança interna, constatou-se que 27,3% estavam entre os insatisfeitos e desconhecedores se a segurança interna proporcionava-lhes satisfação.

Em contrapartida, percebeu-se que 34,5% dos entrevistados estavam satisfeitos com a segurança interna do Banco do Brasil, em Campo Grande, e 32,7%, muito satisfeitos com a segurança disponibilizada pela instituição. Se

totalizados os índices de satisfação, obtêm-se expressivos 67,2% dos clientes satisfeitos com a segurança interna do Banco do Brasil, em Campo Grande.

TABELA 4.17 - Segurança interna.

Variáveis	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
1	5	3,6	3,6
2	9	7,3	10,9
3	25	16,4	27,3
4	53	34,5	61,8
5	50	32,7	94,5
9	8	5,5	100

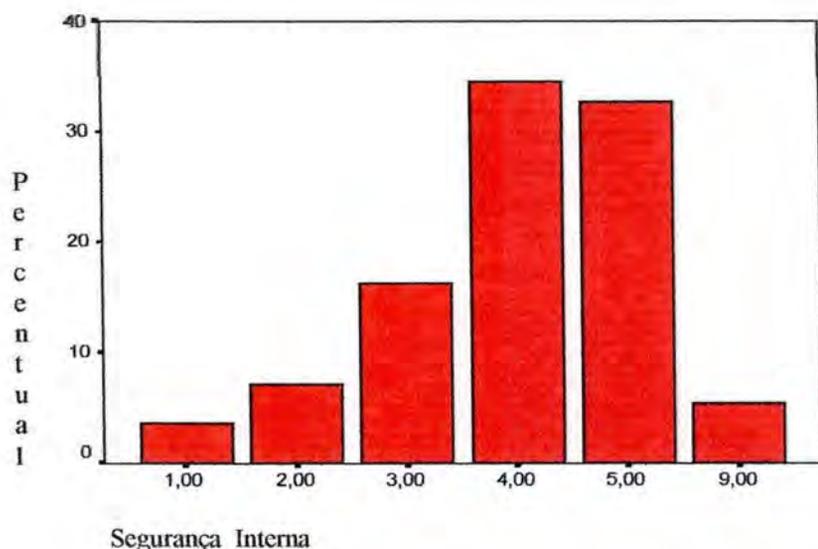


FIG. 4.17 - Segurança interna das agências

A questão relativa ao ambiente físico das salas de auto-atendimento revelavam que 10,9% dos clientes estavam muito insatisfeitos com as salas de auto-atendimento, enquanto outros 18,2%, insatisfeitos com o ambiente físico do auto-atendimento, o que totaliza 29,1 % de insatisfação.

Os clientes que não têm definido se o ambiente físico do auto-atendimento proporcionavam-lhes insatisfação ou satisfação somavam 29,1% dos entrevistados. Se totalizados os clientes insatisfeitos e ou indefinidos se o auto-atendimento lhe

proporciona insatisfação ou satisfação, obteve-se o expressivo percentual de 58,2% de clientes que estavam entre a insatisfação e a indefinição de satisfação.

O ambiente físico do auto-atendimento proporciona satisfação em 9,1% dos clientes, enquanto que 20% dos entrevistados declararam-se muito satisfeitos com o auto-atendimento.

A insatisfação dos clientes com o auto-atendimento está em torno de 29,1%, enquanto que a satisfação com o ambiente físico das salas de auto-atendimento também atinge 29,1% dos entrevistados. Curiosamente, 29,1% dos clientes declararam-se indefinidos se as salas de auto-atendimento proporcionavam-lhes satisfação ou insatisfação.

No bloco sobre os recursos materiais disponibilizados pelo Banco do Brasil, chama especial atenção o item que avalia o estacionamento, o qual atinge a média de 3,2 pontos numa escala de 1 a 5, sendo que o 1 representa muita insatisfação e o 5, muita satisfação.

No tópico em que se analisou o auto-atendimento, a média obtida ficou em 3,8 pontos, numa escala de 1 a 5, sendo que a satisfação estaria representada por médias iguais ou superiores a 4 pontos, nessa mesma escala de 1 a 5, sendo que 1 representa muita insatisfação e 5, muita satisfação (Tabela 4.18 e Figuras 4.18 e 4.19).

Para investigar se os recursos tecnológicos (Tabelas 4.19 e 4.20 e Figura 4.20) que o Banco do Brasil coloca à disposição de seus clientes estava proporcionando insatisfação ou satisfação, questionamos os entrevistados sobre os aplicativos que a instituição disponibiliza via Internet, a segurança desses aplicativos, e a quantidade e localização dos equipamentos de auto-atendimento.

TABELA 4.18 – Ambiente físico do auto-atendimento.

Variáveis	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
1	16	10,9	10,9
2	27	18,2	29,1
3	44	29,1	58,2
4	14	9,1	67,3
5	30	20	87,3
9	19	12,7	100

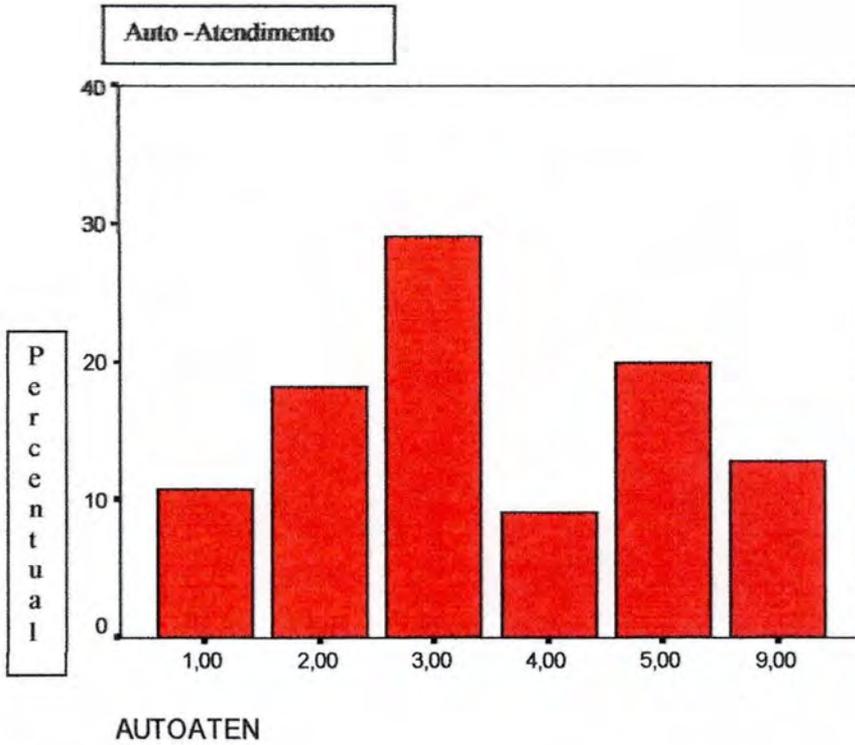


FIG. 4.18 – Ambiente físico das salas de auto atendimento.

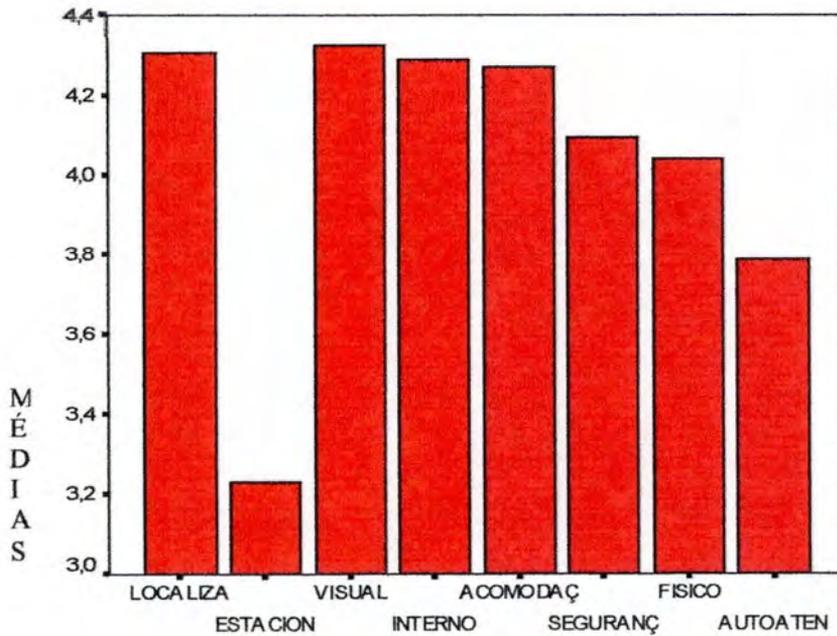


FIG. 4.19 - Médias do bloco das questões relativas aos recursos materiais.

TABELA 4.19 – Bloco de questões sobre recursos tecnológicos.

Recursos tecnológicos						
31. Os aplicativos do BB, via internet atendem suas necessidades	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
27 Os aplicativos via internet, são de fácil interpretação / manuseio	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
32. permanência aplicativos on line (no ar) no auto-atendimento	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
33. Segurança dos aplicativos/transações do auto atendimento	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
34. Quantidade de equipamentos no auto-atendimento	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
35. Localização das salas e Quiosques para auto-atendimento	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()

TABELA 4.20 - Aplicativos do Banco do Brasil S.A. via Internet.

Variáveis	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
1	8	5,5	5,5
2	3	1,8	7,3
3	14	9,1	16,4
4	35	23,6	40,0
5	35	23,6	63,6
9	55	36,4	100

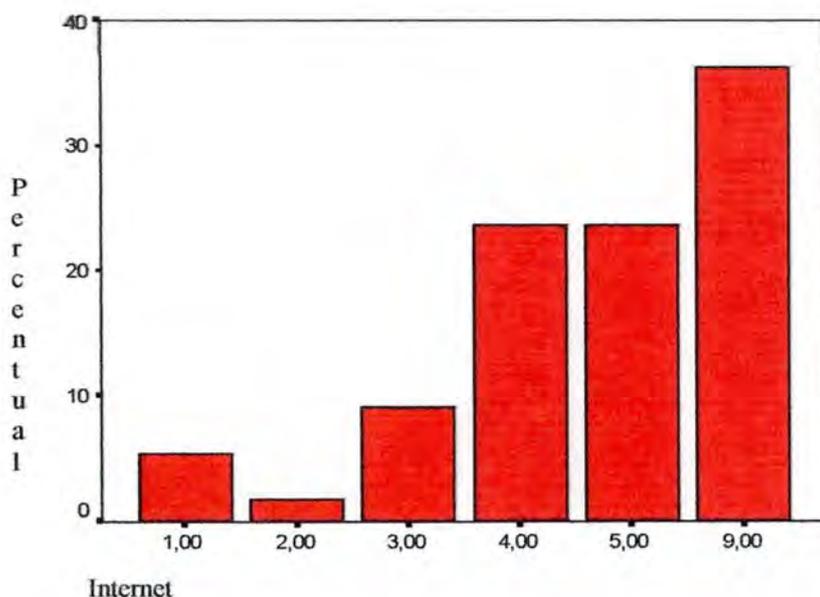


FIG. 4.20 - Aplicativos do Banco do Brasil S.A. via internet.

Quando questionados se os aplicativos do Banco, via Internet, atendiam às necessidades dos clientes, constatou-se que 5,5% dos entrevistados manifestaram-se muito insatisfeitos, enquanto 1,8%, insatisfeitos, o que totaliza apenas 7,3% de insatisfação.

Os clientes que têm dúvida se os aplicativos do Banco, disponibilizados via Internet, proporcionavam-lhes insatisfação ou satisfação, ficaram com um percentual de 9,1%, que se totalizado entre as áreas de insatisfação e de indefinição entre a insatisfação e satisfação, obtém-se índice igual a 16,4%.

Por outro lado, 23,6% dos entrevistados manifestaram-se satisfeitos com os aplicativos disponibilizados pelo BB na Internet, acrescidos de 23,6% de clientes que se declararam muito satisfeitos com os mesmos serviços. Quando totalizadas as áreas de satisfação, constatou-se que 47,2% dos entrevistados estavam satisfeitos com relação a esse quesito.

Chamou-se particularmente a atenção, o fato de expressivos 36,4% dos entrevistados, considerados clientes especiais pelo poder econômico ou pela deferência de serem reconhecidos como formadores de opinião, desconhecerem se os aplicativos do Banco, na Internet, causavam-lhes insatisfação ou satisfação. Questionou-se se o desconhecimento provém da ausência de equipamento para acesso a Internet ou pelo fato de desconhecerem os caminhos para acessar às facilidades que ela pode lhes propiciar, fatos estes não explorados nessa pesquisa, e que poderão ser fruto de outras futuras, quiçá possam pesquisar essas e outras questões quando do doutorado deste pesquisador.

Quando perguntados sobre a segurança dos aplicativos e das transações no auto-atendimento, os entrevistados declararam que 5,5% estavam muito insatisfeitos, enquanto 1,8% dos clientes declararam estar insatisfeitos. Se totalizados os índices, a área de insatisfação com esse tipo de serviços fica em apenas 7,3% dos entrevistados.

Um percentual de 12,7% dos pesquisados declararam-se indefinidos se a segurança dos aplicativos e nas transações, no auto-atendimento proporcionaram-lhes insatisfação ou satisfação. Se agregadas as áreas de insatisfação, representada pelas respostas de número 1 e 2, com a área de dúvidas sobre a insatisfação ou satisfação proporcionada pela segurança dos aplicativos e transações no auto-atendimento, representada pelas respostas acolhidas no número 3, tem-se um índice de 20%.

Em contrapartida, 27,3% dos entrevistados declararam-se satisfeitos com a segurança dos aplicativos e transações no auto-atendimento, enquanto que 30,9%, manifestaram-se muito satisfeitos com o mesmo questionamento. Se totalizados os índices de satisfação, obter-se-ão expressivos 58,2% de clientes satisfeitos com a segurança dos aplicativos e transações no auto-atendimento, contra 7,3% dos entrevistados, que se manifestaram insatisfeitos. (Tabela 4.21 e Figura 4.21).

TABELA 4.21 - Segurança nos aplicativos e transações do auto-atendimento.

Variáveis	Freqüência	Percentual	Percentual acumulado
1	8	5,5	5,5
2	3	1,8	7,3
3	19	12,7	20
4	41	27,3	47,3
5	46	30,9	78,2
9	33	21,8	100

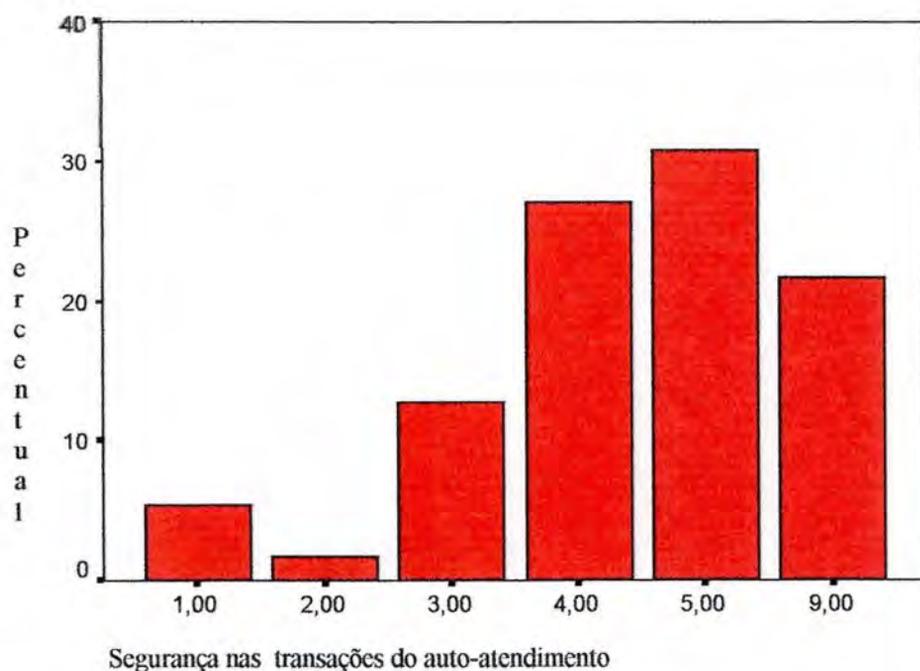


FIG. 4.21 – Segurança nos aplicativos e transações do auto-atendimento.

Nos questionamentos sobre a quantidade de equipamentos disponíveis no auto-atendimento (Tabela 4.22 e Figura 4.22), constatou-se que 7,3% dos entrevistados declararam estar muito insatisfeitos, enquanto 14,5% dos clientes manifestaram-se insatisfeitos. Se totalizada a área de insatisfação com este questionamento, obter-se-á um índice de 21,8 %.

TABELA 4.22 – Quantidade de equipamentos no auto-atendimento.

Variáveis	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
1	11	7,3	7,3
2	23	14,5	21,8
3	36	25,5	47,3
4	34	21,8	69,1
5	30	20	89,1
9	16	10,9	100

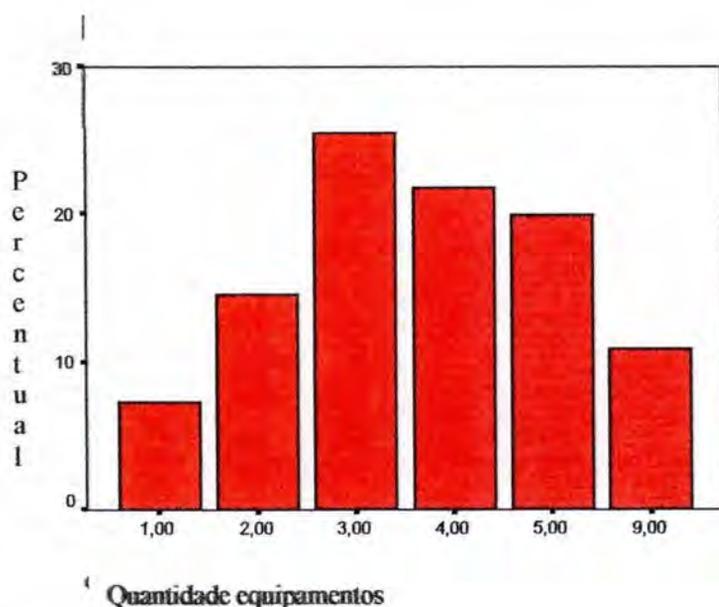


FIG. 4.22 – Quantidade de equipamentos disponíveis no auto-atendimento.

Os entrevistados que não têm definido se a quantidade de equipamentos no auto-atendimento do Banco do Brasil, em Campo Grande, proporciona-lhe insatisfação ou satisfação, atingiu o índice de 25,5%. Se agregada a área de

insatisfação com a área de indefinição, obter-se-á um índice de 47,3 % dos clientes.

Por outro lado, 21,8% dos entrevistados manifestaram satisfação com a quantidade de equipamentos no auto-atendimento e 20%, muito satisfeitos com o mesmo questionamento. Quando totalizados, o índices que revelaram a satisfação dos clientes com a quantidade de equipamentos no auto-atendimento do Banco do Brasil, em Campo Grande, atingiu 41,8%, contrapondo-se com os 21,8 % de insatisfação.

Ao analisar o conjunto de fatores que compõem o bloco das questões relativas aos recursos tecnológicos (Figura 4.23), constatou-se que os questionamentos, referentes à disponibilização e à interpretação dos aplicativos do Banco na Internet, apresentaram expressivos índices de desconhecimento, representado pelas respostas assinaladas no número 9 do questionário, fato que elevou a média para índices superiores a 5 pontos, chegando a 5,8 no item que questiona se os aplicativos, via Internet, atendem às necessidades, e 6 no item que questiona se os aplicativos da Internet são de fácil interpretação e manuseio.

Também chamou a atenção o questionamento sobre a quantidade de equipamentos disponíveis nas salas de auto-atendimento do Banco em Campo Grande, uma vez que a média obtida neste item ficou em 3,9 pontos, numa escala de 1 a 5, onde o intervalo de 1 a 2 estão representados os casos de insatisfação e, no intervalo de 4 a 5, os casos de satisfação; portanto, quando a média for inferior a 4 pontos, denota que a média ficou abaixo do nível de satisfação.

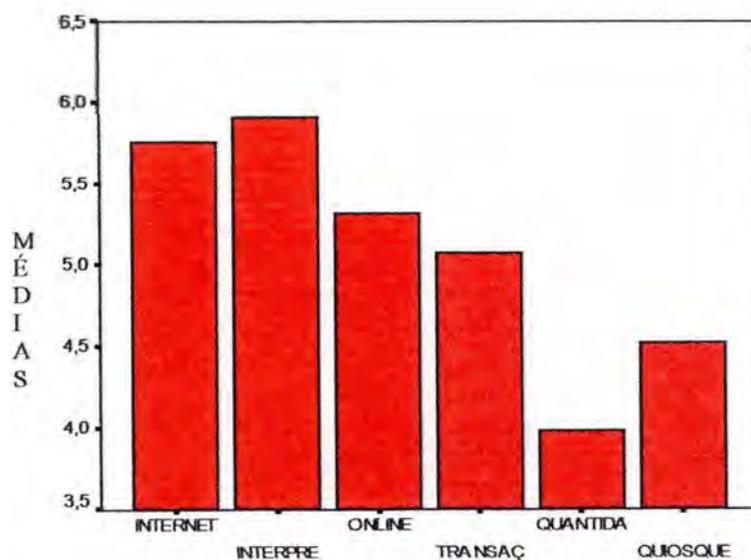


FIG. 4.23 - Médias obtidas nos questionamentos da área tecnológica.

Para concretizar uma análise da instituição Banco do Brasil (Tabelas 4.23 e 4.24 e Figura 4.24), os clientes foram questionados sobre as facilidades na abertura e movimentação das contas correntes, facilidades para a obtenção de empréstimos, tarifação dos serviços, segurança e credibilidade da instituição, além de o conhecimento e reconhecimento das ações que o Banco do Brasil desenvolve como agente de desenvolvimento do Estado.

Nos questionamentos específicos sobre as tarifas cobradas pelos serviços prestados, 25,5 % dos entrevistados manifestaram-se muito insatisfeitos, e 18,2%, Agregando-se os índices de muita insatisfação e insatisfação, obter-se-ão expressivos 43,6 % de clientes insatisfeitos.

Dos clientes entrevistados, 27,3% estavam em dúvida se as tarifas cobradas proporcionavam-lhe insatisfação ou satisfação. Se agregados os índices de insatisfação com os índices de dúvida sobre a satisfação, obter-se-ão expressivos 70,9 % dos clientes que estavam nas áreas de insatisfação e dúvida. não atingindo a área de satisfação.

TABELA 4.23 - Bloco das questões de análise da instituição Banco do Brasil.

Análise da Instituição Banco do Brasil						
36. Facilidades na abertura e movimentação de conta corrente	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
37. Quando você encaminha problemas, o BB lhe dá retorno	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
38. Facilidades na obtenção de empréstimos para pessoa física	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
39. As tarifas estão de acordo com a qualidade dos serviços	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
40. Facilitadores de atendimento (malote, envelope de depósitos)	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
Facilita empréstimos aos pequenos empresários	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
41. A segurança e credibilidade do BB mantém clientes	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
42. O tratamento que o Banco dá as suas reclamações	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
O cliente é prioridade absoluta para o Banco	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
43. O Banco como agente de desenvolvimento do Estado	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
46. Numa análise geral, você está satisfeito com o atendimento do Banco do Brasil em Campo Grande, MS.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()

TABELA 4.24 – Tarifas sobre serviços.

Variáveis	Freqüências	Percentual	Percentual acumulado
1	38	25,5	25,5
3	42	27,3	70,9
4	19	12,7	83,6
5	16	10,9	94,5
9	8	5,5	100

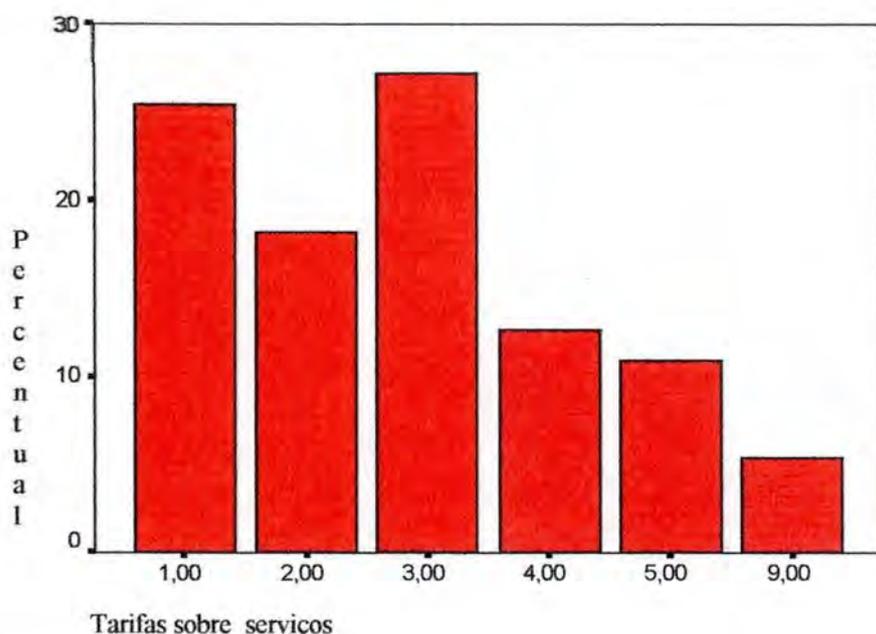


FIG. 4.24 – Tarifas de acordo com os serviços prestados.

Quando perguntados se a segurança e credibilidade do Banco do Brasil mantêm seus clientes (Tabela 4.25 e Figura 4.25), constatou-se que apenas 1,8 % dos entrevistados declararam muito insatisfeitos, e 3,6%, insatisfeitos, o que totaliza apenas 5,5% de clientes insatisfeitos com este item. Estavam em dúvida, se a segurança e credibilidade do Banco mantêm clientes, apenas 5,5% dos entrevistados.

Declararam estar satisfeitos com a segurança e credibilidade do BB, 27,3 % dos entrevistados, e expressivos 56,4% dos clientes declararam estar muito satisfeitos com a afirmação que a segurança e credibilidade do Banco do Brasil mantêm seus clientes. Se totalizados os índices de satisfação e muita satisfação, 83,7% dos clientes declararam que a segurança e credibilidade do Banco do Brasil mantêm os clientes em Campo Grande.

TABELA 4.25 - Segurança e credibilidade do Banco do Brasil S.A.

Variáveis	Freqüência	Percentual	Percentual acumulado
1	3	1,8	1,8
2	5	3,6	5,5
3	8	5,5	10,9
4	42	27,3	38,2
5	84	56,4	94,5
9	8	5,5	100

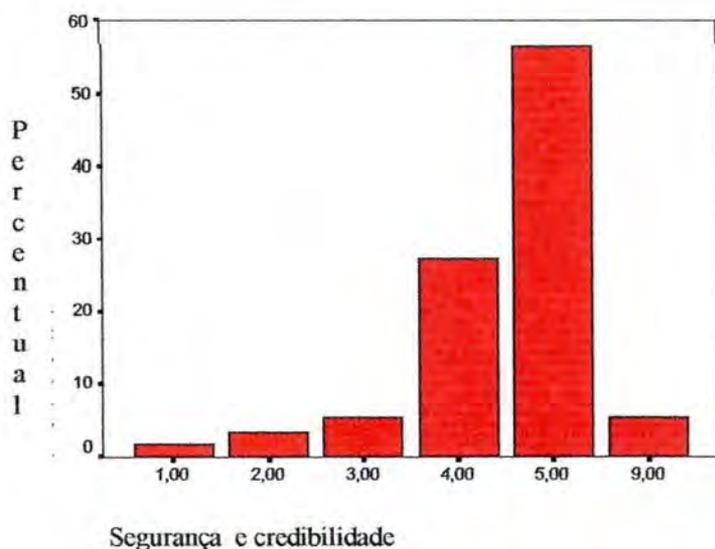


FIG. 4.25 – Segurança e credibilidade do Banco do Brasil S.A. na manutenção de clientes.

Ao serem questionados se a atuação do Banco do Brasil como agente de desenvolvimento do Estado proporcionavam-lhe insatisfação ou satisfação (Tabela 4.26 e Figura 4.26), constatou-se que 1,8 % dos entrevistados declararam estar muito insatisfeitos, sendo que 3,6%, insatisfeitos com o Banco, no papel de agente de desenvolvimento do Estado.

Dos clientes entrevistados, 12,7% estavam em dúvida se a atuação do

Banco como agente de desenvolvimento do Estado, proporciona-lhe insatisfação ou satisfação.

TABELA 4.26 – Agente de desenvolvimento do Estado.

Variáveis	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
1	3	1,8	1,8
2	5	3,6	5,5
3	19	12,7	18,2
4	33	23,6	41,8
5	45	29,1	70,9
9	45	29,1	100

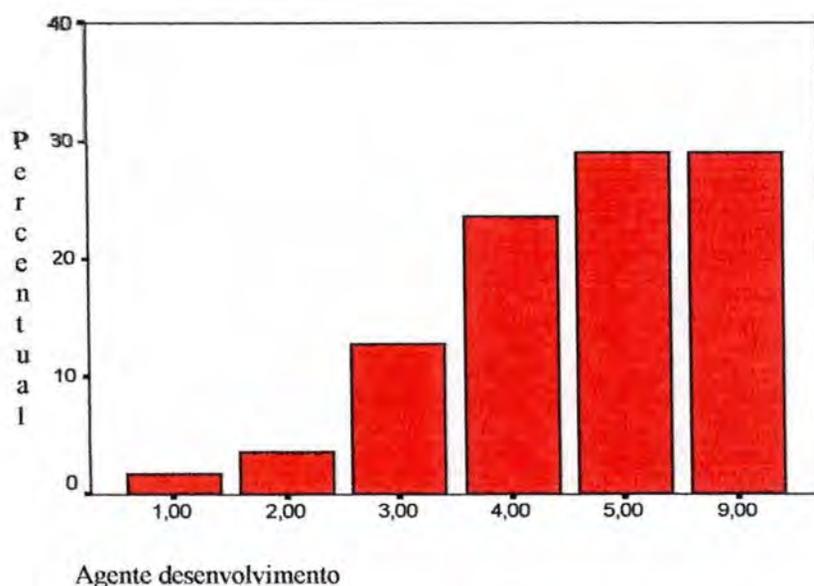


FIG. 4.26 – O Banco do Brasil como agente de desenvolvimento do Estado.

Em contrapartida, 23,6% dos entrevistados manifestaram satisfação com a atuação do Banco como agente de desenvolvimento do Estado e 29,1% dos clientes, muito satisfeitos com este papel atribuído ao Banco do Brasil. Se totalizada a área de satisfação e muita satisfação com as ações que a instituição financeira

desempenha no desenvolvimento do Estado de Mato Grosso do Sul, obter-se-ão 52,7% de clientes satisfeitos com este papel, contrapondo-se com apenas 5,5% de clientes insatisfeitos.

Chama especial atenção que 29,1% dos clientes entrevistados desconheciam a atuação do Banco do Brasil como agente de desenvolvimento do Estado.

Para finalizar essa pesquisa com os clientes entrevistados, perguntou-lhes se numa análise geral, eles estavam satisfeitos com o atendimento do Banco do Brasil, em Campo Grande (Tabela 4.27 e Figura 4.27), sendo que 5,5 % dos clientes declararam estar muito insatisfeitos, enquanto 9,1% insatisfeitos, o que totaliza 14,5% de clientes insatisfeitos com o atendimento do Banco do Brasil, em Campo Grande.

TABELA 4.27 - Satisfação com o atendimento.

Variáveis	Freqüência	Percentual	Percentual acumulado
1	8	5,5	5,5
2	14	9,1	14,5
3	24	16,4	30,9
4	74	49,1	80
5	30	20	100

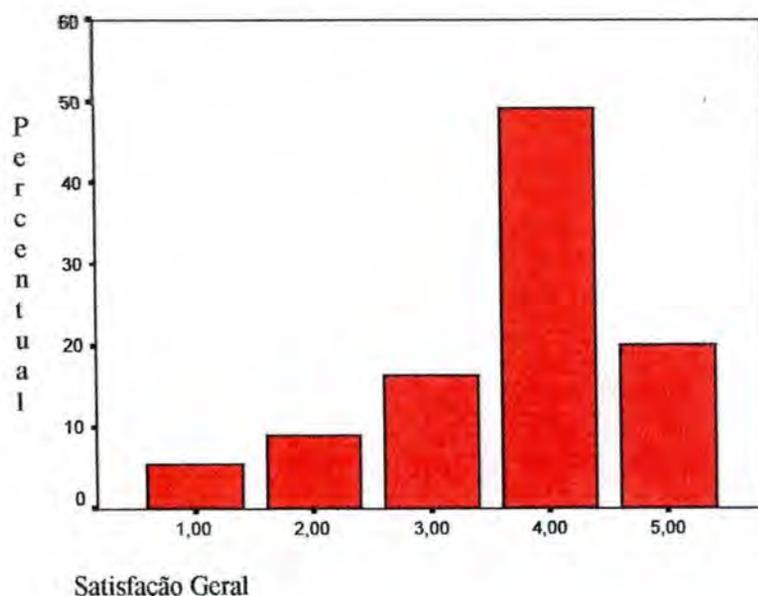


FIG. 4.27- Satisfação geral com o atendimento do Banco do Brasil S.A. em Campo Grande, MS

Em uma análise geral, o atendimento do Banco deixou 16,4% dos entrevistados em dúvida se o atendimento dispensado aos clientes estava gerando insatisfação ou satisfação. Se agregadas as áreas de muita insatisfação e insatisfação, obter-se-ão 30,9% dos entrevistados.

Como contraponto, constatou-se que 49,1% dos clientes declararam estar satisfeitos com o atendimento do Banco em Campo Grande, e 20%, muito satisfeitos. Se aglutinadas as áreas de satisfação e de muita satisfação, 69,1% dos clientes estavam satisfeitos com o atendimento que o Banco do Brasil dispensava-lhes, em Campo Grande, contrapondo-se a apenas 14,5% que se declararam insatisfeitos.

CAPÍTULO V

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa averiguou os fatores de satisfação com o atendimento bancário, dispensado aos clientes especiais do Banco do Brasil, em Campo Grande, MS, e proporcionou vantagens sinérgicas para todos os envolvidos.

Os clientes tiveram a oportunidade ímpar em manifestar suas necessidades, desejos e aspirações, livremente, isentos de quaisquer pressões ou constrangimentos, uma vez que os dados coletados foram utilizados, exclusivamente, com finalidade científica, mantidos sob a responsabilidade do pesquisador.

A empresa poderá colher frutos altamente benéficos desta pesquisa, uma vez que foi ouvido um segmento de clientes que representa 47% de seus resultados, além de poder, ainda, valer-se das sugestões apresentadas, as quais podem lhe proporcionar vantagem competitiva com seus concorrentes que agora passam a ser intercontinentais

Para o mestrando, os ganhos desta pesquisa foram bem mais prematuros, iniciados quando se começou a vasculhar as bibliotecas das universidades locais (Universidade Federal em Mato Grosso do Sul, Universidade Católica Dom Bosco e Universidade para o Desenvolvimento do Estado e da Região do Pantanal, e nas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, da Universidade de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas e da Biblioteca Central do Banco do Brasil, em Brasília, DF.

Constatou-se que tanto nos vídeos como nos treinamentos, a empresa passa uma mensagem que o cliente é o centro do universo bancário, o senhor das ações, admitindo, entretanto, algumas limitações, como o gigantismo da empresa à conseqüente falta de uniformidade das ações. Ainda tem a responsabilidade de ser

um banco social e promotor do desenvolvimento do País, por ser um organismo controlado majoritariamente pelo governo federal.

Além de ampliar significativamente os horizontes e conhecimentos sobre o tema, este pesquisador pôde interagir com a comunidade, buscando informações que se pretende transformar em dados, e destes, estimular ações para que o atendimento bancário de Campo Grande, MS, seja realmente um destaque nacional.

Atendimento este que proporcionará ganhos indiscutíveis para a empresa que terá uma vantagem competitiva diante de seus concorrentes, para os clientes que passarão a receber o atendimento que desejam e merecem e para este pesquisador que passou a conhecer, teoricamente, melhor os temas relativos a esta dissertação e conhecer, também, com maior profundidade, as necessidades e anseios da população no que concerne ao atendimento bancário.

Acredita-se que tais pesquisas e constatações possam despertar as empresas, quer bancárias, quer comerciais ou industriais para a premente necessidade de reverem os mecanismos de atendimento e satisfação de clientes, quer porque seus desejos não estavam sendo auscultados ou porque suas necessidades e desejos são dinâmicos e necessitam de constante acompanhamento e aprimoramento, para poder desfrutar, constantemente, de um atendimento de excelência.

Como o tema satisfação é muito amplo e eclético, nos restringimos a pesquisar a satisfação com o atendimento bancário, porém fica muito latente que a satisfação é extremamente subjetiva e dinâmica, tendo a necessidade de estudá-la freqüente e constantemente, para que possamos estar um pouco mais próximos da conquista da satisfação momentânea de nossos clientes, não declinando da premissa que o ser humano é, por natureza, um ser inacabado e, por conseqüência, um ser em constante busca de novas satisfações.

ANEXOS

ANEXO 1 - Modelo de questionário da pesquisa aplicado aos clientes do Banco do Brasil S. A., em Campo Grande, MS.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL - UFRGS
UNIVERSIDADE PARA O DESENVOLVIMENTO DO ESTADO E DA REGIÃO DO PANTANAL -
UNIDERP

SATISFAÇÃO COM O ATENDIMENTO BANCÁRIO DISPENSADO AOS CLIENTES ESPECIAIS DO BANCO DO BRASIL EM CAMPO GRANDE (MS)

Sou mestrando do curso de Pós-Graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, e estou realizando pesquisa que busca identificar os fatores da satisfação com o atendimento bancário dispensado aos clientes detentores de cheque-ouro do Banco do Brasil, em Campo Grande, MS.

Gostaríamos de contar com sua colaboração para responder o questionário em anexo, o qual se destina unicamente para pesquisa científica, garantindo-lhe absoluto sigilo quanto às informações aqui prestadas.

Com base em seus conhecimentos e experiências bancárias, gostaríamos que atribísse um grau para sua satisfação ou insatisfação para cada um dos itens relacionados.

Para tal avaliação, utilize a escala de importância de 1 a 5, sendo que o 1 indica o grau mínimo de importância (muito insatisfeito) e o 5 indica o grau máximo (muito satisfeito) ou assinale 9 para fatores que você desconhece.

Se você quer concorrer a duas diárias no NOVOTEL, responda esta pesquisa até 14.07.2000 e preencha as informações abaixo:

Nome :	
Endereço:	
Telefone comercial:	Telefone residencial:
Idade :	Renda mensal :
Estado civil:	Profissão :

Agenor Mattiello
 Mestrando

(continua)

ANEXO 1 - Fatores da satisfação com o atendimento bancário, dispensado aos clientes especiais do Banco do Brasil em Campo Grande, MS. (continuação)

Perguntas	1 Muito insatisfeito ↔ 5 Muito satisfeito					
Recursos humanos						
1. Os funcionários são rápidos e dinâmicos no atendimento	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
2. Os funcionários são competentes	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
3. Os funcionários são gentis e corteses	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
4. Os funcionários demonstram segurança no que fazem	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
5. Os funcionários realizam tarefas de acordo com as normas	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
6. Os funcionários resolvem os problemas dos clientes	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
7. Os funcionários têm conhecimento dos produtos do Banco	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
8. Os funcionários conhecem o mercado/concorrência	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
9. Os funcionários demonstram capacitação/treinamento geral	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
10. Os funcionários atendem a todos os clientes da mesma maneira	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
11. Rapidez e solução de problemas no atendimento telefônico	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
12. Os caixas são bem informados e rápidos no atendimento	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
13. Facilidade de acesso ao gerente / administração da agência	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
14. O atendimento pessoal é sensível e humano	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
15. Os funcionários concentram-se no seu atendimento	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
16. Os funcionários demonstram motivação	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
Produtos e serviços						
17. Quanto à qualidade dos produtos/serviços do Banco	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
18. Quanto a taxas de juros do Banco	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
19. Quanto à aceitação e conceito dos produtos do BB	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
20. Os produtos do BB atendem as suas necessidades	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
21. Os produtos do BB são melhores que dos concorrentes	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
22. Os produtos são vendidos de acordo com o desejo do cliente	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
Recursos materiais						
23. Quanto à localização das agências	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
24. O estacionamento atende suas necessidades	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
25. Apresentação visual da agência	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
26. Ambiente interno (espaço físico, ar-condicionado)	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
27. Acomodações e disposição do mobiliário	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
28. Segurança interna das agências	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
29. Ambiente físico das salas de auto-atendimento	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
30. Segurança nas salas de auto-atendimento	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
Recursos tecnológicos						
31. Os aplicativos do BB, via Internet, atendem as suas necessidades	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
32. Os aplicativos, via Internet, são de fácil interpretação/manuseio	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
33. Permanência de aplicativos on-line (no ar) no auto-atendimento	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
34. Segurança dos aplicativos/transações do auto-atendimento	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
35. Quantidade de equipamentos no auto-atendimento	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
36. Localização das salas e quiosques para auto-atendimento	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()

(continua)

ANEXO 1 - Fatores da satisfação com o atendimento bancário, dispensado aos clientes especiais do Banco do Brasil em Campo Grande, MS. (continuação)

Análise da instituição Banco do Brasil						
37. Facilidades na abertura e movimentação de conta corrente	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
38. Quando você encaminha problemas, o BB dá-lhe retorno	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
39. Facilidades na obtenção de empréstimos para pessoa física	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
40. As tarifas estão de acordo com a qualidade dos serviços	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
41. Facilitadores de atendimento (malote, envelope de depósitos)	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
42. Facilita empréstimos aos pequenos empresários	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
43. A segurança e credibilidade do BB mantém clientes	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
44. O tratamento que o Banco dá as suas reclamações	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
45. O cliente é prioridade absoluta para o Banco	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
46. O Banco como agente de desenvolvimento do Estado	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
47. Numa análise geral, você está satisfeito com o atendimento do Banco do Brasil em Campo Grande	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALCANTARA, Dercí. *Planejamento e controle da produção em indústria de serviços financeiros: o caso do Banco do Brasil*. Porto Alegre : UFRGS/PPGA, 1990. 258p. Dissertação Mestrado em Administração.
- ANDERSON, Eugene W. FORNELL, Claes & LEHMANN, Donald. Customer satisfaction; market share and profitability: findings from Sweeden. *Journal of Marketing*, v.58, n.3, p.53-66, July 1994.
- BANCO DO BRASIL. Atuais segmentos priorizados pelo "Rumos 94". *BB Mercado*. Brasília, p.3, 11 ago.1994.
- _____. Resultados do SGV demonstram sucesso do sistema. *BB Mercado*. Brasília, p.1, 10 maio 1994.
- BARBWICK, Judith M. *Perigo na zona de conforto*. São Paulo : Pioneira, 1996.
- BB Mercado - Boletim Interno do Banco do Brasil - Novos terminais de saque. p.2, 12 maio 1994. Brasília DF.
- BERRY, Leonard L. & PARASURAMAN, A. *Serviços de marketing: competindo através da qualidade*. São Paulo : Maltese-Norma, 1992. 238p.
- BOOKS William T. *Vendendo para nichos de mercado*. São Paulo : Atlas, 1993.
- BOSS, J.F., EVRARD, Y, LEVY J., MANCEAU D. Satisfaction des clients et qualité total: une recherche exploratoire sur les pratiques managériales, leurs déterminants et leurs résultats. *Les Cahiers de Recherche*, France : HEC, 1994.
- BRIDGES, Willian. *Mudanças nas relações de trabalho*. São Paulo : Makron Books, 1995.
- CARCIONE, Sandra. *Serviços bancários personalizados*. São Paulo : Instituto Brasileiro de Ciência Bancária, 1990. 197p.
- CERVO, Amado Luiz. *Metodologia científica*. 4. ed. São Paulo : Makron Books, 1996.
- COMPTON, Eric N. *Princípios das atividades bancárias*. Tradução da 3. ed. Publicado pela Associação Americana de Bancos. São Paulo: Instituto Brasileiro de Ciência Bancária, 1990. 467p.
- CHURCHILL, Gilbert & SURPRENANT, Carol. Na Investigation into the determinants of customer satisfaction. *Journal of Marketing Research*, p.491-504. Nov. 1982.

- CHORAFAS, N. Dimitris. *Engineering productivity throught Cad/Cam*. Hardcover, Feb. 1987.
- DAY, Ralph. H. & HUNT, Keith. Toward a model of consumer satisfaction. In: *Conceptualization and measurement of consumer satisfaction and dissatisfaction*. Cambridge : Marketing Science Institute, 1977.
- DENTON, D. Keith. *Qualidade em serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva*. São Paulo : Makron-McGraw-Hill, 1990.
- DUALIBI, Roberto & SIMONSEN, Harry Juniot. *Criatividade e marketing*. São Paulo : Abril, 1990.
- EVARD, Yves. *La satisfaction des consommateurs : Etat des Recherches*. Working paper, Groupe, France : HEC, 1994.
- FORNELL, Claes. et al. The american customer satisfaction barometer : the swedish experience . *Journal of Marketing*, v.56, p.6-21, Jan. 1992.
- FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. Ranking FGV de bancos. *Conjuntura Econômica*. Rio de Janeiro, p.25-31, jun. 1995.
- GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3. ed. São Paulo : Atlas, 1991.
- GIANESI, Irineu G.N. & CORRÊA, Henrique Luiz. *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente*. São Paulo : Atlas, 1994.
- HOROVITZ, Jacques. *Qualidade de serviço: a batalha pela conquista do cliente*. São Paulo : Nobel, 1993.
- JOHNSON, Michael D. & FORNELL, Claes A. Framework for comparing customer satisfaction across individuals and product categories. *Elsevier Science Publishers B.V., North-Holand*, p.267-286, 1991.
- LEVITT, Theodore. *A imaginação de marketing*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990, v. 1.
- LOBOS, Júlio. *Encantando o cliente: interno e externo*. São Paulo : J. Lobos, 1993.
- MARTINS, Gerson Menna Barreto. *Qualidade da prestação de serviços bancários, na visão de clientes especiais pessoas físicas*. Porto Alegre : UFRGS/PPGA, 1996. Dissertação Mestrado em Administração.
- MARR, Sherre L. & CROSBY, Lawrence A. *Customer satisfaction measurement: a management information system for total quality*. Mc.Graw Hill Handbook of marketing research (1992) by American Marketing Association, 1993. p.1-42.
- MASLOW, A. H. *Motivation and personality*. Nova York : Harper and Row, 1954.
- MATOS, João M. de. *Fixação de preços dos serviços financeiros*. São Paulo : IBCB, 1994.
- MEDEIROS, João Bosco. *Redação científica*. 3. ed. São Paulo : Atlas, 1997.

- MEEKS J. Philip; GOLDMAN, C. Nathan; ANAEJIONU, Paul. *Space and society: challenges and choices*. v. 59, 1984. (Science and technology series).
- MONTGOMERY, Cynthia A. & PORTER, Michael E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro : Campus, 1998.
- MOTTA, Paulo C. A redefinição dos negócios bancários a partir das tecnologias de automação. *Revista Brasileira de Mercado de Capitais*. Rio de Janeiro, v.13, p.109-121, abr./jun. 1987.
- NAISBITT, Jonh. *Megatendências Ásia*. Rio de Janeiro : Campos, 1997.
- OLIVER, Richard L. A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, p.460-469, Nov. 1980.
- _____. *Satisfaction: a behavioral perpespetive on the consumer*. New York : McGraw-Hill, 1997.
- OLIVER, R. L. & DE Sarbo , 1988. Response determinants in satisfaction judgments. *Journal of Consumer Reserch*, v.14, p.495-507.
- OLIVER, R. L. & WINER, R. S. A framework for the formation and structure of consumer expectations: review and propositions. *Journal of Economic Psychology*, v.8, p.469-499, Dec. 1987.
- PETERS, Tom. *Revista Management* , n.8, maio/jun. 1998.
- PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 2. ed. Rio de Janeiro : Campus, 1989.
- _____. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro : Campus, 1992.
- QUALIDADE em serviços. *Controle da qualidade*. São Paulo : Banas, v.40, ano 5, p.16-30, set. 1995.
- RAE-REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS. Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, v.37 n.2-3 (1997), v.38, n.2-3 (1998).
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso*. São Paulo : Atlas, 1996.
- ROSSI, Carlos Alberto V. & SLONGO, Luiz Antonio. *Pesquisa de satisfação de clientes: o estado-da-arte e proposição de um método brasileiro*. ENANPAD, 21. Rio de Janeiro, set., 1997.
- SALINAS, José L. *A gestão da qualidade nas indústrias de serviços financeiros: proposta de uma metodologia de implantação na área bancária*. Porto Alegre :

Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1993. 333p. Dissertação Mestrado em Administração.

SCOTT, Roy V. & VANCE, Stringer S. *Wal-Mart: history of Sam Walton's Retail phenomenon*.

SUMA ECONÔMICA. *Bancos: redefinindo seu papel*. Rio de Janeiro : Tama, n.199, p.3-41, nov.1995.

SVIOKLA, Jonh J. & SHAPIRO Benson P. *Mantendo clientes*. São Paulo : Makron Books, 1994.

SWAN, J..E., COMBS,L,J. Product Performance and consumer satisfaction. *Journal of Marketing*, V.40, p 25-33, (apr.1976) .

TSE, M. K. *Sensors for manufacturing asme ped.* v. 26. June 1987.

URDAN, André T. *Qualidade de serviço: proposição de um modelo integrativo*. São Paulo : Universidade de São Paulo, 1993. 355p. Tese Doutorado em Administração.

XAVIER, Ernani Pereira. *Marketing bancário*. Porto Alegre : Ortiz, 1992.

WHITELEY, Richard C. *A empresa totalmente voltada para o cliente: do planejamento à ação*. Rio de Janeiro : Campus, 1992.

YI, Youjae. *A critical review of customer satisfaction: review of marketing*,1990.

ZÜLZKE, Maria L. *Abrindo a empresa para o consumidor*. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1991.

GLOSSÁRIO

Afeto: Afeto primário. Geralmente, um sentimento de valência, positivo – negativo, por exemplo, de uma natureza não pensante, apesar de poder ser causado por pensamentos específicos. A categoria da resposta de afetividade tem sido variamente descrita como contendo vontades, humores, sentimentos, emoções e atitudes, e apresenta um problema maior de definição para a comunidade psicológica. No comportamento do consumidor, a resposta de afetividade geralmente agrega somente emoção, e é esta última perspectiva que é adotada aqui. Um afeto primário é um sentimento justamente não específico positivo ou negativo representado tipicamente por rótulos como *felicidade/tristeza* ou *prazer/desprazer*.

Arrependimento: Um julgamento da perda percebida, às vezes conhecida como *custo de oportunidade*, por causa do que poderia ter acontecido se o consumidor tivesse comprado uma outra alternativa.

Atitude: Como já foi discutido por Cohen e Areni (*apud* Evrard,1994), atitude é um julgamento parecido com o afeto só que mais estável sobre se um produto tem propriedades desejáveis ou não. O julgamento tem forma do "gostar ou não" e se baseia em muitas avaliações separadas das propriedades do produto. Enquanto que o afeto pode existir como "puro sentimento", as atitudes resultam do processamento deliberado de informações relacionadas aos produtos ou serviços.

Atributo: Dimensão ou propriedade de um produto ou serviço.

Atribuição: Uma inferência sobre o que causou os eventos observados, tais como uma razão específica (ex.: uma construção de baixa qualidade) ou uma dimensão (interna para o consumidor *versus* um agente externo como o fabricante). Se alguém perguntasse: "Por que este resultado ocorreu assim?" ou "A que atribuo este resultado?", a resposta representaria uma atribuição.

Avaliação: Avaliação primária. Usada aqui como um julgamento inicial de um resultado baseado na seu êxito ou frustração dos objetivos do consumidor, geralmente na forma de uma reação de valência como um desempenho bom ou ruim. Não deve ser confundida com satisfação, que é o julgamento sumário do consumidor.

Cliente: Pessoa que consome qualquer serviço ou produto de outra pessoa ou instituição.

Cliente externo: Pessoas que vão usar seus produtos e servidos, também chamados de clientes finais

Cliente intermediário: Trata-se normalmente de distribuidores ou revendedores que disponibilizam seus produtos ou serviços para seus clientes finais.

Clientes internos: São os colegas de trabalho que recebem um produto acabado, para dar continuidade ao processo de produção.

Cognição: Pensamento e razão envolvendo o processo consciente de informação.

Consumerismo: Desenvolvimento dos movimentos de defesa do consumidor.

Cross section: Camadas distintas da população.

Customizados: Produtos ou serviços disponibilizados sob medida

Deleite: Uma expressão extrema de afeto positivo resultante de um desempenho excepcionalmente bom. Atualmente considerada uma expressão representante de muita satisfação.

Desapontamento: Uma expressão não tão forte de afeto negativo resultante de um desempenho abaixo do esperado, fazendo com que o julgamento sumário seja positivo, mas menor do que teria sido se as expectativas fossem atingidas.

Desconfirmação: Desconfirmação das expectativas. Tecnicamente, é o resultado da comparação entre o que era esperado e o que foi observado. Na atual teoria da satisfação, refere-se mais comumente à interpretação psicológica de uma discrepância entre expectativa e desempenho.

Desempenho: Nível de desempenho. A quantia percebida dos resultados de atributo de produto ou serviço recebidos, geralmente reportados numa escala objetiva limitada por níveis bons e ruins de desempenho.

Discrepância entre expectativa e desempenho: Uma diferença objetiva entre os níveis de expectativa e desempenho real, às vezes chamada de *falha*, *intervalo (gap)*. Não deve ser confundido com o conceito mais psicológico de desconfirmação.

Dissonância: Um estado psicológico de desconforto, tensão ou ansiedade trazido pela incerteza a respeito dos resultados de uma decisão. Geralmente é uma condição de decisão posterior e um presságio, mas pode existir durante o consumo de eventos que se prolongam com o tempo.

Downsizing: Mecanismo de redução do tamanho dos produtos e também de redução no tamanho das empresas, para que estas possam responder com maior eficácia, às mudanças do mercado.

Emoção: Como foi sugerido por Ortony, Clore e Collins (*apud* Fornell, 1992), emoções são *reações* de valência aos eventos, agentes ou objetos, sendo mais espontâneas e menos deliberadas que as atitudes. Algumas emoções "básicas" como a raiva e a felicidade têm origem biológica, enquanto que outras requerem um processamento adicional cognitivo, como quando a felicidade atribuída às ações dos outros resulta em gratidão. Um número de emoções com as mesmas características e polaridade são freqüentemente chamadas de *afetos* positivos ou negativos (mas veja primeiro a definição de afeto).

Envolvimento: Uma orientação focada em direção a produtos e serviços específicos de uma natureza mais intensa, consistindo em um comportamento maior de pré-compra, maior atenção para o consumo, e maior processamento dos resultados de compra.

Expectação: Uma previsão, às vezes tomada como uma probabilidade ou possibilidade, do desempenho do produto ou atributo num nível específico.

Ex-post facto: Após a efetiva concretização do fato.

Insatisfação: O estado de satisfação negativa, quando o nível de preenchimento do consumidor é desagradável.

Intenção: Uma probabilidade já constatada de se engajar em um comportamento.

Lealdade: Lealdade à marca. Um compromisso profundo psicologicamente para recomprar um produto ou repadronizar um serviço no futuro. Não deve ser confundida com a compra repetida, que pode envolver um comportamento repetitivo forçado ou por acaso.

Necessidade: Requisito para preencher um objetivo.

Qualidade: Um julgamento de excelência do desempenho; assim, um julgamento contra os padrões de excelência. Apesar de freqüentemente confundida com satisfação, as teorias mais recentes e evidências sugerem conceitos separados e distintos.

Satisfação: Como foi debatido aqui, é a resposta do consumidor ao preenchimento, o grau em que o nível de preenchimento é agradável ou não.

SPSS - Satisfaction Package Special Swess - Pacote especial suíço para satisfação – Instrumento estatístico para análise de questionamentos relativos à satisfação.

Valência: Polaridade. A positividade ou negatividade de um estado de natureza.

Valor: Um julgamento comparando ao que foi recebido com os custos de aquisição financeiros, psicológicos, ou de esforço. Um exemplo usado freqüentemente é uma comparação da qualidade recebida com o preço de um bem ou serviço.