

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL - UFRGS**

**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**SATISFAÇÃO DOS CLIENTES COM O ATENDIMENTO DO GERENTE DE  
CONTA DA AGÊNCIA EMPRESARIAL SANTA CRUZ DO  
SUL DO BANCO DO BRASIL S.A.**

**GILBERTO TEICHMANN**

**Porto Alegre, 2009**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL - UFRGS**

**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**SATISFAÇÃO DOS CLIENTES COM O ATENDIMENTO DO GERENTE DE  
CONTA DA AGÊNCIA EMPRESARIAL SANTA CRUZ DO SUL  
DO BANCO DO BRASIL S.A.**

**GILBERTO TEICHMANN**

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

**Orientador: Prof. Ivan Pinheiro**

**Porto Alegre, 2009**

**Gilberto Teichmann**

**SATISFAÇÃO DOS CLIENTES COM O ATENDIMENTO DO GERENTE DE  
CONTA DA AGÊNCIA EMPRESARIAL SANTA CRUZ DO SUL  
DO BANCO DO BRASIL S.A.**

Conceito final:

Aprovado em ..... de ..... de .....

BANCA EXAMINADORA

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. .... – Instituição

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. .... - Instituição

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. .... – Instituição

\_\_\_\_\_  
Orientador Prof. Dr. .... – Instituição

**“O mundo será salvo muito mais pela  
eficiência do que pela caridade”.**

**Roberto Campos**

## AGRADECIMENTOS

Aos meus filhos, Felipe e Heloísa.

À minha esposa Suzana.

## RESUMO

Este trabalho foi desenvolvido com o principal objetivo de avaliar o grau de satisfação das empresas integrantes da carteira 5002 da agência empresarial Santa Cruz do Banco do Brasil de Santa Cruz do Sul – RS com relação ao serviço de atendimento personalizado do gerente de conta. Os objetivos específicos foram: identificar, junto aos clientes da carteira 5002, os fatores que determinam a qualidade no serviço de atendimento personalizado do gerente de conta; verificar o grau de satisfação daqueles clientes com relação aos fatores determinantes da qualidade no serviço de atendimento e, por fim, sugerir ações que busquem a melhoria da satisfação dos clientes da carteira 5002. O trabalho inicia com o referencial teórico sobre a qualidade no setor de serviços, as características do serviço de atendimento personalizado do gerente de conta, o marketing de relacionamento e os fatores que dimensionam a satisfação. Trata-se de um estudo segundo o método survey de pesquisa quantitativa na qual os dados foram coletados através de um questionário que para uma melhor análise da satisfação dos clientes foi utilizada uma adaptação da ferramenta denominada SERVQUAL. Como principal resultado da pesquisa verificou-se, que o serviço de atendimento personalizado do gerente de conta tem contribuído para ampliar o grau de satisfação dos clientes da carteira 5002 da agência empresarial do Banco do Brasil, sendo assim, um diferencial para conquistá-los e fidelizá-los.

Palavras-chave: Qualidade dos Serviços, Grau de Satisfação de Clientes, Marketing de Relacionamento.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 – Distribuição das empresas por segmento de atuação.....	36
Gráfico 2 – Distribuição das empresas por faturamento bruto anual.....	37
Gráfico 3A – A confiabilidade como fator determinante no atendimento personalizado do gerente de conta.....	38
Gráfico 3B - A responsabilidade como fator determinante no atendimento personalizado do gerente de conta.....	39
Gráfico 3C - A empatia como fator determinante no atendimento personalizado do gerente de conta.....	40
Gráfico 3D – O Conhecimento de Produtos e Serviços como fator determinante no atendimento personalizado do gerente de conta.....	41
Gráfico 3F – A Cortesia como fator determinante no atendimento personalizado do gerente de conta.....	43
Gráfico 3G – O Atendimento Personalizado como fator determinante no atendimento personalizado do gerente de conta.....	44
Gráfico 3H – A Segurança como fator determinante no atendimento personalizado do gerente de conta.....	45
Gráfico 3I – Outros como fator determinante no atendimento personalizado do gerente de conta.....	46
Gráfico 4A – Avaliação do grau de satisfação do fator confiabilidade.....	48
Gráfico 4B – Avaliação do grau de satisfação do fator responsabilidade.....	49
Gráfico 4C – Avaliação do grau de satisfação do fator empatia.....	50
Gráfico 4D – Avaliação do grau de satisfação do fator conhecimento de produtos e serviços.....	51
Gráfico 4E – Avaliação do grau de satisfação do fator conhecimento do mercado financeiro.....	52
Gráfico 4F – Avaliação do grau de satisfação do fator cortesia.....	53
Gráfico 4G – Avaliação do grau de satisfação do fator atendimento personalizado.....	54
Gráfico 4H – Avaliação do grau de satisfação do fator segurança.....	55
Gráfico 5 – Distribuição das empresas por opção de instituição financeira.....	57

Gráfico 6 – Lista das diferentes instituições financeiras de relacionamento.....	58
Gráfico 7 – Distribuição dos clientes por sexo.....	59
Gráfico 8 - Distribuição dos clientes por estado civil.....	60
Gráfico 9 – Distribuição dos respondentes por faixa etária.....	61
Gráfico 10 – Distribuição dos respondentes por Escolaridade.....	62
Gráfico 11 – Distribuição dos respondentes por profissão.....	63

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1 Serviços.....	14
2.1.1 Características do serviço de atendimento personalizado do gerente de conta.....	15
2.1.2 Qualidade no serviço de atendimento personalizado do gerente de conta....	17
2.1.3 Qualidade do serviço na percepção do cliente.....	20
2.2 Marketing: histórico e conceitos.....	23
2.2.1 Marketing de Relacionamento.....	26
2.2.2 Satisfação no relacionamento com o cliente.....	29
3 METODOLOGIA.....	32
3.1 Coleta de Dados.....	32
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	36
4.1 Perfil das empresas.....	36
4.2 Fator determinante no atendimento personalizado do gerente de conta.....	37
4.3 O grau de satisfação no serviço de atendimento personalizado do gerente de conta.....	47
4.4 Instituição financeira.....	56
4.5 Perfil dos respondentes.....	59
4.6 Sugestões dos clientes para melhorar o atendimento prestado pelo gerente de conta.....	63
4.7 Sugestões dos clientes de formas a aumentar a satisfação quanto aos serviços oferecidos pelo gerente de conta.....	66
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	69
REFERÊNCIA.....	73
ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO APLICADO.....	76

## 1. INTRODUÇÃO

O cenário contemporâneo tem estimulado um esforço permanente das empresas para alcançarem um ajuste viável entre seus recursos, seus objetivos e as oportunidades de mercado. Independente do ramo de atividade, a empresa atual tem que procurar continuamente moldar e remodelar seus negócios e serviços de modo a alcançar seus objetivos de crescimento e rentabilidade de forma sustentável em um ambiente de competição crescente.

No setor financeiro, em particular, e no de serviços, em geral, novas tecnologias de produtos e serviços e de processos operativos, comportamento da clientela, situações econômicas e políticas limitantes, têm exigido dos dirigentes das organizações criatividade e um trabalho de aprimoramento de seu quadro de colaboradores.

A partir de 2001 visando agilidade, autonomia e segurança no processo decisório com relação ao mercado, o Banco do Brasil criou uma nova estrutura baseada em três pilares negociais: atacado, varejo e governo. No pilar atacado é possível atender a um número reduzido de clientes e ofertar um serviço de atendimento personalizado focado nas iniciativas de marketing de relacionamento. As agências empresariais atendem empresas de porte semelhante que compreendem um faturamento anual de R\$ 10 milhões até R\$ 250 milhões.

Nesse contexto, a Agência Empresarial Santa Cruz foi inaugurada em 2004 tendo como sede a cidade de Santa Cruz do Sul – RS, com o intuito de atender as empresas e os grupos negociais localizados num raio de até 100 km dos vales do Taquari e Rio Pardo. A estrutura desta agência, no segmento negocial, é composta por quatro carteiras de clientes agrupadas por faturamento bruto anual semelhante e segmentadas por setor de atuação, sendo eles, comércio, indústria e serviço. Para cada carteira foi designado um gerente de conta que passou a ser o responsável direto pelo relacionamento entre o Banco e os clientes. Sua função consiste em prestar um assessoramento indicando opções que compatibilizem o interesse do banco com as necessidades e as condições do cliente para assim conquistá-lo e retê-lo. Este trabalho tratará especificamente dos

clientes da carteira de número 5002 uma vez que o pesquisador é o gerente de conta responsável direto pela carteira. As empresas integrantes da carteira 5002 são preferencialmente do segmento de atuação da indústria sendo composta por 26 clientes pessoa jurídica, sendo 11 empresas e 15 grupos negociais. Entende-se como grupo negocial o conjunto de matrizes consolidadas pertencentes a um mesmo grupo de relacionamento empresarial que possuem decisão dos negócios centralizados. Nestas existe um mesmo interlocutor que responde pela matriz, pelas filiais e outras empresas vinculadas ao grupo.

Para garantir maior competitividade no mercado, o gerente de conta da carteira 5002 do Banco do Brasil, pretendeu melhorar o seu serviço de atendimento personalizado para contribuir com a mudança de estrutura e de modelo de gestão da carteira como também capacitar-se para os desafios de novas tarefas. Se qualidade do serviço, na percepção do cliente, é o atendimento de suas necessidades, então uma das maneiras de conquistá-lo é através do relacionamento. Neste sentido, o problema de pesquisa do presente trabalho é: Qual o grau de satisfação dos clientes integrantes da carteira 5002 sobre o serviço de atendimento personalizado do gerente de conta da agência empresarial Santa Cruz do Banco do Brasil?

Sob a perspectiva de atender melhor estes clientes, a presente pesquisa tem como principal objetivo avaliar o grau de satisfação dos clientes da carteira 5002 com relação ao serviço de atendimento personalizado do gerente de conta da agência Empresarial Santa Cruz do Banco do Brasil. Para a concretização do objetivo principal do estudo, este foi desmembrado em alguns objetivos específicos, tais como: identificar, junto aos clientes da carteira 5002, os fatores que determinam a qualidade no serviço de atendimento personalizado do gerente de conta; verificar o grau de satisfação daqueles clientes com relação aos fatores determinantes da qualidade no serviço de atendimento e, por fim, sugerir ações que busquem a melhoria da satisfação dos clientes da carteira 5002.

Diante do resultado desta pesquisa sobre o grau de satisfação dos clientes da carteira 5002 foram delineadas estratégias e técnicas ajustadas capazes de melhorar o serviço de atendimento do gerente de conta na agência empresarial Santa Cruz. Isso

possibilitou o desenvolvimento de um plano de ação capaz de ajustar a sintonia entre o desejo do cliente e as diretrizes do banco. A justificativa desta pesquisa baseou-se no cenário financeiro contemporâneo que revela um ambiente competitivo onde se destaca a necessidade de novas posturas no que diz respeito ao melhor atendimento e à ampliação da qualidade dos serviços personalizados oferecidos na conquista do cliente. Como parte do processo, esta pesquisa colaborou para que a agência Empresarial Santa Cruz obtivesse junto a seus clientes a Excelência na Gestão do Atendimento. O resultado desta pesquisa poderá se configurar em um importante diferencial estratégico no monitoramento do grau de satisfação percebido pelos clientes à medida que for implantada nas demais carteiras integrantes da agência empresarial Santa Cruz do Branco do Brasil. Ela poderá servir como instrumento de domínio competitivo do cliente, buscando desenvolver um relacionamento de longo prazo e conseqüentemente incrementar o volume de vendas de produtos.

Para avaliar o grau de satisfação percebido pelos clientes quanto ao serviço de atendimento personalizado do Gerente de Conta da Agência Empresarial Santa Cruz, utilizou-se um questionário. Os dados coletados foram analisados em uma perspectiva quantitativa, segundo o método survey, sendo que o tamanho da amostra corresponde à totalidade da população integrante da carteira negocial 5002, que compreende 26 clientes pessoa jurídica, sendo 11 empresas e 15 grupos negociais. Na coleta de dados, a ferramenta utilizada foi um questionário, estruturado com 11 questões fechadas, aplicado às empresas e grupos negociais da agência Empresarial Santa Cruz, com receita operacional bruta a partir de R\$ 10 milhões até R\$ 250 milhões. No caso dos grupos negociais, a pesquisa foi realizada somente com o interlocutor da empresa centralizadora das decisões.

As informações recebidas foram tabuladas e analisadas. Os dados do resultado da pesquisa foram avaliados à luz de nosso instrumental teórico. Os resultados obtidos serviram para elaborar um plano de ação capaz de contribuir com o aumento do grau de satisfação dos clientes da agência Empresarial Santa Cruz.

A primeira parte do trabalho trata da reflexão teórica da qualidade no setor de serviços, das características e da qualidade do serviço de atendimento personalizado do

gerente de conta e da qualidade do serviço na percepção do cliente com autores que o definem no segmento de atendimento ao cliente. Na seqüência aparece o histórico do marketing e do marketing de relacionamento a partir de estudos que o definem juntamente com os cinco fatores que dimensionam a satisfação e fundamentam o questionário desta pesquisa.

A segunda parte do trabalho mostra o método e os resultados da pesquisa realizada junto aos clientes da carteira 5002 da agência empresarial Santa Cruz do Banco do Brasil. Avalia o grau de satisfação destes clientes com o serviço de atendimento personalizado do gerente de conta e os analisa, então, a partir do referencial teórico que norteou a investigação. Apresenta as sugestões dos clientes sobre as melhorias que desejam receber no serviço prestado pelo gerente de conta do Banco do Brasil.

Na última parte do trabalho, na conclusão, aparece a descrição dos planos que poderão contribuir para que o serviço de atendimento personalizado do gerente de conta do Banco do Brasil possa alcançar a excelência. O primeiro plano descreve as metas que poderão contribuir para desenvolver um relacionamento de longo prazo junto aos clientes e conseqüentemente incrementarem o volume de vendas de produtos do banco. O segundo plano descreve as ações e as estratégias que poderão servir de instrumento de monitoramento do grau de satisfação dos clientes de todas as carteiras integrantes da agência empresarial Santa Cruz do Banco do Brasil.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo apresenta-se a fundamentação teórica, baseada em estudos bibliográficos, com relação a serviços, qualidade dos serviços, marketing de relacionamento e satisfação dos clientes. A partir desses conceitos, é que foram analisados o grau de satisfação e expectativa dos clientes com o serviço de atendimento personalizado do gerente de conta da agência empresarial Santa Cruz do Sul no Banco do Brasil S.A.

### 2.1 Serviços

Há inúmeras definições para serviços que compreendem diferentes interpretações. Existe muita dificuldade para definir o Setor de Serviços se comparado às facilidades encontradas para definir os Setores Agrícola e Industrial, por exemplo, em face da abrangência e das características de intangibilidade do primeiro.

Lovelock (2003, p.5) propõe uma definição que capta a essência do serviço:

“Serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção”.

Este autor define Serviços como uma ação que possibilita ligação a um produto físico. Nesse conceito percebe-se que a definição de serviço é dificultada pela sua abrangência e pela dificuldade de padronização. Assim, o serviço passa a ser compreendido na sua variação que ocorre diante das inúmeras possibilidades de execução.

Segundo Juran (1997, p.7), “serviço é o trabalho executado para alguém”. Na definição deste autor fica clara a percepção de que serviço é uma ação. Mas ele amplia e dimensão da ação na medida em que define o destino desta. Assim, para o autor o serviço tem como premissa básica o atendimento ao cliente.

Para Albrecht (1992), o objetivo do serviço, tal como sentido pelo cliente, é a principal força matriz do funcionamento da organização. Este autor também constata que os serviços são apenas sentidos, são intangíveis, por isso se diferem dos produtos físicos.

Em suma, analisando os diferentes autores é possível perceber que o serviço não é um produto físico comercializável, mas, uma ação que pode estar ligada a um produto físico ou a um desempenho esperado. Assim, o serviço é um trabalho executado por alguém na interação com um usuário. Por isso, torna-se praticamente impossível a padronização dos serviços, uma vez que cada cliente é único nos seus desejos e necessidades.

Apesar disso, os serviços podem compreender características semelhantes quando delimitados pelo seu campo de atuação. Conhecendo o cliente e suas necessidades, as empresas podem buscar profissionais que se especializem no atendimento destes. Estes profissionais são de suma importância para as empresas, pois, eles contribuem para ampliar a sua rentabilidade através da conquista de clientes. Um destes exemplos é o serviço de atendimento personalizado executado pelo gerente de conta nas agências do setor atacado do Banco do Brasil. Para que o serviço oferecido por este profissional, que faz a ponte entre o cliente e o banco, seja de qualidade é preciso que este funcionário se especialize, além do amplo conhecimento dos produtos do banco, também na satisfação do cliente. Avaliar o grau de satisfação dos clientes com relação ao serviço de atendimento personalizado do gerente de conta da agência Empresarial Santa Cruz do Banco do Brasil é o nosso estudo. Ele tem como objetivo contribuir para ampliar o grau de satisfação dos clientes da carteira 5002 da agência do setor atacado Santa Cruz do Banco do Brasil de Santa Cruz do Sul - RS. Para alcançar esta meta o trabalho foi direcionado para o conhecimento pleno do cliente tendo sempre em mente o bem estar e a satisfação do mesmo, respeitando, logicamente, os critérios definidos pela instituição financeira, especialmente a avaliação de cenários, considerando o histórico do cliente e a prospecção de seu negócio.

### 2.1.1 Características do serviço de atendimento personalizado do gerente de conta

Definir o serviço de um gerente de conta da agência empresarial do Banco do

Brasil não é apenas definir a execução de uma tarefa porque esta vai além dessa prerrogativa. Seu papel está pautado pelo objetivo de ofertar o maior grau de satisfação ao cliente, processo que tem por diretriz conquistar o consumidor, possibilitando também lucratividade para a instituição. Portanto, ele não é apenas uma posição hierárquica na estrutura da organização em uma agência empresarial do Banco do Brasil porque na sua essência ele foi criado para prestar um serviço de atendimento personalizado com objetivos estabelecidos pelo banco.

Segundo o LIC - Livro de Instruções Codificadas do Banco do Brasil (2008, p.2), o gerente de conta é:

responsável pela captação, manutenção, gestão, assessoramento técnico-negocial e consultoria financeira dos negócios dos clientes. Sua função compreende negociar operações de crédito padronizadas e estruturadas, atendimentos especiais, prospectar negócios, negociar convênios e acompanhar resultados.

Vale lembrar que a conquista destes objetivos exigem do gerente de conta à oferta de um serviço de qualidade junto aos clientes. Por isso, em uma agência empresarial, a performance do gerente de conta não é apenas o desenvolvimento de tarefas pré-estabelecidas, porque exige além do atendimento personalizado aos clientes a percepção destes de que o serviço ofertado é significativamente melhor que o dos concorrentes. Este serviço compreende conhecer o cliente nos seus desejos e necessidades para assim poder oferecer os produtos do banco e alcançar as metas necessárias da agência. Em outras palavras, o serviço do gerente de conta é a busca da qualidade para a conquista do cliente e não apenas uma simples tarefa/ação.

Segundo o LIC - Livro de Instruções Codificadas do Banco do Brasil (2008, p.3), o gerente de conta responde:

“pela satisfação dos clientes no âmbito de suas atividades e precisa garantir que os negócios, serviços e processos estejam de acordo com as políticas e normas da instituição”.

Responder pela satisfação dos clientes demonstra que o serviço do gerente de

conta é uma ação que tem como objetivo a conquista de um resultado positivo. Para alcançar este resultado o serviço do gerente de conta precisa buscar, competentemente, informações sobre o cliente, com o propósito de se manter pró-ativo em relação ao que o cliente deseja. Ele precisa oferecer um serviço de atendimento de qualidade que somente poderá ser realizado se souber pesquisar junto aos clientes o grau de satisfação destes. Esta informação possibilitará adotar estratégias capazes de superar as expectativas do cliente e confirmará a qualidade do serviço oferecido no desempenho de sua função, criando o grau de satisfação que possibilita a fidelização do cliente.

Além disso, a eficácia da estratégia dará um direcionamento para que a instituição alcance um melhor resultado. Então, desde a alta administração até o pessoal que se mantém na linha de frente do atendimento ao cliente, no caso o gerente de conta, precisa estar comprometido e consciente da importância de oferecer um serviço de qualidade. O trabalho em equipe, nesse sentido, é essencial, para que o cliente perceba uma integração voltada para a melhoria no atendimento.

Em suma, o serviço de atendimento personalizado do gerente de conta da agência empresarial Santa Cruz do Banco do Brasil não é apenas uma ação ou uma tarefa porque exige qualidade capaz de conquistar o cliente. Para alcançar este objetivo é necessário que o serviço de atendimento do gerente de conta junto ao cliente melhore freqüentemente. Uma das maneiras de melhorá-lo é investir em pesquisa, ouvir o que o cliente tem a dizer. Somente assim o serviço estará voltado para a busca da qualidade. Diante disso, o banco deverá investir em treinamento e motivação de seus colaboradores para ofertar um serviço de atendimento personalizado com qualidade. Nesse sentido, ao se definir o serviço do gerente de conta, é preciso também que se defina o que é qualidade neste serviço de atendimento personalizado.

### 2.1.2 Qualidade no serviço de atendimento personalizado do gerente de conta

Nas últimas décadas têm-se ouvido, nos mais diversos ambientes, expressões como encantar o cliente, conhecer o cliente, atender bem o cliente nas suas necessidades e resolver os seus problemas. Por sua vez, este novo cliente, torna-se cada vez mais atuante e informado, exigindo serviços de atendimento que o satisfaçam. A empresa

moderna, que enfrenta, cada vez mais, a concorrência do mercado percebe que precisa estar se atualizando e satisfazendo este cliente exigente. Para alcançar este objetivo, ela deve buscar proporcionar a satisfação do cliente, mas será necessário para tanto, que busque qualidade no serviço de atendimento a este novo perfil de cliente.

Para enfrentar a atual concorrência das instituições financeiras e reter os consumidores o Banco do Brasil passou a oferecer um serviço de atendimento personalizado através da criação do cargo de gerente de conta dentro das agências do segmento atacado. A figura do gerente de conta passou a ter as características de um profissional que precisa oferecer qualidade no serviço de atendimento a seus clientes maior do que seus concorrentes. Para atingir esta meta o gerente de conta, cada vez mais, precisará aprofundar-se no conhecimento teórico do termo qualidade.

De acordo com Kotler (2000), qualidade é a totalidade de aspectos e características de um serviço que proporciona a satisfação das necessidades declaradas ou implícitas do cliente. Para este autor a empresa entrega qualidade sempre que seu serviço de atendimento atende ou excede as expectativas do cliente. Somente dessa maneira será possível manter-se no mercado e garantir a sobrevivência da organização.

Para Lima (2000), o serviço deve atender às exigências e expectativas do cliente. Ele define que a qualidade no serviço é a chave para gerar valor e satisfação do consumidor. O autor observa que um serviço não precisa possuir muitos referenciais, basta que contenha em seu contexto, premissas que satisfaçam as necessidades de quem os procura.

Para Kotler (2000) existe uma conexão direta entre qualidade, satisfação do consumidor e rentabilidade da empresa. Para o autor níveis mais altos de qualidade resultam em níveis mais altos de satisfação do consumidor que suportam preços maiores e, freqüentemente, custos menores. Em sintonia com este autor, a criação do cargo do gerente de conta no Banco do Brasil é um serviço de atendimento que possibilita a busca da qualidade uma vez que proporciona uma atenção personalizada ao cliente. Este serviço mantém o gerente de conta em contato direto com o cliente ampliando a possibilidade de conhecê-lo de forma individualizada e assim poder atendê-lo nas suas

expectativas. Este é uma das melhorias do serviço de atendimento do Banco do Brasil, oferecido nas agências empresariais capazes de proporcionar a qualidade no serviço e contribuir para aumentar a rentabilidade da instituição. Através da qualidade deste serviço será possível impedir que os clientes partam para a concorrência em busca do melhor preço ou seduzidos pela imagem de uma marca.

Para que o gerente de conta do Banco do Brasil possa prestar um serviço de qualidade ele precisará pesquisar junto a seus clientes se este serviço está atendendo as suas expectativas. Isso porque muitas vezes a qualidade do serviço oferecido pelo gerente de conta pode não ser a qualidade esperada pelo cliente. Para que este item encontre sintonia, após o serviço ofertado, o gerente de conta precisa pesquisar junto aos seus clientes quais são as suas necessidades e o que ele entende por qualidade. Somente diante desta informação a oferta do serviço de atendimento poderá ser um serviço personalizado de qualidade. Gerenciar uma empresa é gerenciar para o futuro, e gerenciar para o futuro é gerenciar informação.

Para Las Casas(1999), as empresas devem priorizar as pesquisas junto aos clientes e buscar suas expectativas e seu nível de satisfação. No passado, as empresas coletavam informações somente através da convivência com seus clientes, observando-os e fazendo perguntas. Contudo, já na primeira década deste novo século, muitos fatores cresceram e há necessidade de mais e melhores informações oriundas de pesquisas científicas. Considerando o mundo atual, com suas mudanças rápidas e estratégicas, as empresas necessitam destas informações que são mais atualizadas e confiáveis. A partir destas é possível que as empresas tomem suas decisões direcionadas ao atendimento das expectativas dos clientes e assim os surpreendam.

Assim, o gerente de conta do Banco do Brasil além de estar constantemente coletando informações junto aos clientes em seu relacionamento diário precisa também coletar informações mais precisas sobre o que é qualidade na percepção de seus clientes. Esta informação será adquirida somente através de metodologias cientificamente comprovadas sobre o grau de satisfação dos clientes. Estas informações são de suma importância para a excelência da qualidade dos serviços personalizados do segmento atacado do Banco do Brasil. Para alcançar esta meta é preciso que o gerente de conta

estude o termo qualidade do serviço na percepção do seu cliente. Esta delimitação possibilitará que o seu serviço ofertado seja de qualidade e esteja num contínuo processo de capacitação, na perspectiva da formação continuada, já preconizado pelo mundo acadêmico e amplamente esperado pelo mundo do trabalho. A verificação da qualidade está diretamente relacionada à pesquisa sobre as necessidades primordiais dos clientes e a percepção da qualidade dos serviços prestados. Com isso, pode-se medir o grau de satisfação dos clientes.

### 2.1.3 Qualidade do serviço na percepção do cliente

Grönroos (2003) comenta que as empresas precisam estar atentas à percepção dos clientes quanto à qualidade dos serviços, pois é isto que realmente importa. Para o autor o processo de percepção da qualidade é mais complicado porque não são apenas as experiências das dimensões da qualidade que determinam se a qualidade é percebida como boa, neutra ou má. Boa qualidade percebida é obtida quando a qualidade experimentada atende às expectativas do cliente, isto é, a qualidade esperada. Se as expectativas não forem realizadas, a qualidade total percebida será baixa, mesmo que a qualidade experimentada medida de modo objetivo seja boa. Portanto, o nível da qualidade total percebido não é determinado simplesmente pelo nível das dimensões técnicas e funcionais da qualidade, mas sim pela lacuna existente entre a qualidade esperada e a qualidade experimentada. Nesta lacuna está o intangível, o que prova que um serviço não pode ser tocado, visto, cheirado ou provado antes de ser comprado. Ele expressa a noção de que o serviço não tem substância física sendo essencialmente uma performance.

No entanto, mesmo que o serviço seja intangível, Kotler (1998) afirma que o prestador de serviço pode desenvolver mecanismos que confirmam tangibilidade ao serviço. O que fica de posse do consumidor é o resultado do serviço, sua associação com a dimensão da qualidade. Segundo o autor a dimensão da intangibilidade é um importante elemento a ser considerado nos serviços por dificultarem sua compreensão. Para ele, as empresas encontram dificuldade de entender como os consumidores percebem seus serviços e avaliam a qualidade dos mesmos. Este é também o grande desafio do gerente de conta, tornar tangível o intangível. Ou seja, o desafio está em fazer o cliente perceber

a qualidade do serviço ofertado mesmo quando ele não tiver suas necessidades atendidas. Isso ocorre porque o atendimento de suas necessidades está diretamente relacionado ao produto que o banco possui para oferecer. Em muitos casos, não é possível atender às necessidades do cliente porque o banco não possui o produto desejado pelo cliente, ou porque o cliente não oferece as garantias ou padrões definidos pela instituição financeira. Nesse caso o serviço de atendimento do gerente de conta pode ficar prejudicado porque o cliente não foi atendido nas suas necessidades e fica com a percepção de ter recebido um serviço de atendimento insatisfatório.

Percebe-se então, que o serviço de atendimento personalizado do gerente de conta fica na lacuna entre a expectativa do cliente e às metas de lucratividade do banco. Nesta lacuna está a percepção do cliente quanto ao grau de satisfação do serviço recebido. Conforme Griffin (2001) falta, para os bancos, entender que um processo de qualidade dos serviços é consequência do tempo investido bem como do relacionamento a ser estabelecido entre os clientes e o gerente de conta e não só das metas definidas pelas instituições e dos serviços lançados pelos bancos que podem ou não atender as necessidades de seus clientes. Esse processo de serviço personalizado, que busca a qualidade no atendimento, exige do gerente de conta estar mais próximo do cliente e conhecê-lo melhor. Nesse sentido, o serviço do gerente de conta inclui momentos que são preciosos nos quais ele está sozinho, personificando os valores do próprio banco, diante do cliente e pode ou não demonstrar a qualidade do seu serviço. Diferente do bancário convencional, que fica dentro da agência, e que goza de toda a estrutura física e dos recursos que podem produzir um efeito de satisfação, encantamento e dar exemplos claros, pelo apelo visual, do poder da instituição, o gerente de conta visita o cliente no escritório da empresa e é lá que ele tem de desempenhar-se em nome do banco, espelhando todos os diferenciais que o banco representa. Diariamente, o gerente de conta encontra-se em momentos que podem ser bem ou mal administrados uma vez que os diferentes clientes da agência empresarial Santa Cruz do Banco do Brasil possuem interesses diversificados. Para atendê-los com qualidade é preciso conhecê-los o que exige pesquisa das informações de suas necessidades e expectativas.

Conforme Randazzo (1996), qualidade é nossa melhor segurança, nossa defesa mais poderosa contra a concorrência e o único caminho para o crescimento. Segundo o

autor, a qualidade percebida ou a impressão que o cliente tem do serviço recebido está condicionado a sua relação com o atendimento de suas necessidades. Assim, é de suma importância que o banco saiba medir o grau de satisfação percebido pelo cliente após o consumo do serviço de atendimento personalizado do gerente de conta independente do produto ofertado. A percepção da satisfação do cliente quanto ao serviço é que poderá fidelizá-lo.

Segundo Theodore Levitt, citado por Gonçalves (1999), a maior preocupação do vendedor é converter seu serviço em receitas para a organização. No caso o gerente de conta, para que o seu serviço se converta em receitas para a instituição ele precisará também atender as expectativas do cliente. As expectativas do cliente devem ser sempre avaliadas como forma fundamental de busca não só da venda – que trará a receita para a instituição – mas também como fator da satisfação que gera a qualidade do serviço. Ouvir e avaliar o grau de satisfação do cliente é uma forma de mensurar se os serviços estão sendo bem prestados pelo gerente de conta e se este é um serviço com qualidade. Esta informação, que pode ser coletada através da pesquisa, possibilita o desenvolvimento de um plano de ações capaz de encontrar sintonia entre o desejo do cliente e a necessidade do banco. Esses dois itens se constituem em fatores indispensáveis para que o gerente de conta supere os desafios da sua profissão. Além disso, o resultado de uma pesquisa que avalia o grau de satisfação do cliente possibilita que o banco enfrente a competitividade do mercado ampliando sua sobrevivência.

Conforme Griffin (2001), apesar das fortes críticas que as instituições financeiras sofrem por parte não só do governo como da sociedade em geral pelos excelentes resultados financeiros obtidos nos últimos anos, é bom ressaltar, que os bancos se mostraram ágeis, hábeis, eficientes e dinâmicos na busca de soluções para as situações que se apresentaram ao longo dos últimos anos e face às mudanças ocorridas. Segunda a autora, isso, de certa forma, pode significar um reconhecimento dos seus clientes pelos serviços prestados pelos bancos. Então a qualidade dos serviços dos bancos é um sinal de forte fator de competitividade em relação aos resultados obtidos.

Uma das áreas que tem auxiliado no estudo da satisfação dos clientes é o marketing de relacionamento. As pesquisas realizadas nesta área têm contribuído para

que os serviços dos bancos possam conquistar o cliente. Se qualidade do serviço, na percepção do cliente, é o atendimento de suas necessidades, então uma das maneiras de conquistá-lo é através do relacionamento. Assim, o gerente de conta, que tem como objetivo ofertar um serviço de qualidade ao seu cliente, precisa avançar seu estudo no campo do marketing de relacionamento.

## 2.2 Marketing: histórico e conceitos

Marketing é uma expressão de origem inglesa que não pode ser traduzida literalmente para o português por perder o seu significado. Em inglês, *market* significa mercado e o sufixo *ing* indica ação. Num esforço de tradução marketing é tomado como “mercadização” ou mercadologia.

Depois da Crise de 1929, com o acúmulo de estoque, a era da produção deu lugar à era das vendas. Mas somente após a Segunda Guerra Mundial, na década de 50, quando o processo de industrialização se acirrou, aumentando a competitividade entre as empresas é que a disputa pelos mercados trouxe novos e profundos desafios. Percebesse nitidamente, após este período, o despertar da globalização com o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação. Com a abundância de mercadorias a principal tarefa das empresas passou a ser o de convencer o consumidor a comprar. A partir desse momento, as empresas passaram a admitir que a decisão final da compra estivesse nas mãos dos clientes.

Estes fatores foram de suma importância para alavancar o desenvolvimento do marketing. Desde então, diversos autores e instituições vêm se preocupando em estabelecer uma definição de marketing de fácil entendimento e que contemple todo o seu objetivo.

Assim, o conceito central de marketing nasceu baseado em necessidade, desejo, demanda, produto, valor, satisfação, troca, relacionamento e mercado. McNamara (1972, p.50) afirmou que:

Marketing é uma filosofia de administração empresarial, baseada na aceitação da orientação para o cliente e para o lucro por parte de toda a empresa, e no reconhecimento da importância do papel do marketing em comunicar as necessidades do mercado para os principais departamentos corporativos da empresa.

Com essa definição, percebe-se que inicialmente o Marketing tinha o papel principal de auxiliar no planejamento do produto. A primeira preocupação de uma empresa passou a ser a tentativa de administrar as diferenças de necessidades de cada consumidor para que ele se sentisse único. Era preciso gerar consumidores para ampliar a sobrevivência da empresa e ampliar seus lucros. O cliente transformou-se em consumidor, e a empresa não estava interessada em conhecê-lo. Apenas desejava escutá-lo para desenvolver os produtos que eles queriam e assim investir fortemente em propaganda com o objetivo final de maximizar os lucros.

A *American Marketing Association* (AMA), em uma das definições mais consagradas, definiu marketing como:

“um processo pelo qual se planeja e efetua a concepção, a fixação de preço, a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços, que estimulam trocas que satisfazem aos objetivos individuais e organizacionais”.

Nessa definição aparecem os 4 “P”s, produto, preço, praça e promoção. Com ela é possível perceber que o marketing passou a ser um processo, um conjunto de etapas e atividades que envolvem planejamento. Para que o marketing pudesse ser uma ferramenta poderosa, passou-se a analisar o ambiente e traçar um conjunto de estratégias que alcançassem os objetivos da organização. Nesse sentido, o conceito de marketing passou também detalhar as principais atividades do marketing sendo elas: o desenvolvimento de produtos e serviços, o estabelecimento de preço, a distribuição e a promoção.

Para Kotler (1996,p.31), “marketing é a atividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos, através do processo de troca”. Segundo o autor,

o processo de compra começa na necessidade, que é inerente ao ser humano, mas é transformada em desejo quando estimulado ao consumo de um produto específico. Nesta nova definição, é possível perceber que o marketing passou a preocupar-se com a qualidade ao transformar o consumidor em cliente, aquele que deseja ter as suas necessidades atendidas.

Assim, em 11 de julho de 2008, foi publicada pela *American Marketing Association* (AMA), uma nova definição de Marketing como sendo:

“a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, distribuir e transacionar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e para a sociedade em geral”.

Nessa nova definição, percebe-se a inclusão do marketing como ciência, um processo organizacional que não enfatiza mais apenas um sistema de gerência. Incita também a relação com a sociedade de forma mais ampla onde as empresas devem contribuir para uma sociedade sustentável responsáveis com o ecossistema social. Seu objetivo é transformar consumidores em clientes e parceiros. Ele passa a demonstrar uma preocupação com a ética ao incluir a sociedade e a sustentabilidade. Segundo a *American Marketing Association* (AMA) os consumidores não mais irão tolerar nem perdoar as decisões de empresas que penalizem a sociedade e o ambiente.

Em suma, o marketing, que nasceu de uma preocupação com o mercado no período pós-guerra teve sua visão ampliada em sintonia com a evolução da sociedade enquanto mercado consumidor. Percebe-se nitidamente que o Marketing atual está incluindo a era das Corporações de Responsabilidade Social. Nessa nova concepção o conceito de marketing passa a estimular as empresas a integrarem-se ao ecossistema social e a busca da construção de uma sociedade mais sustentável. A mudança na definição de marketing está em sintonia com a constatação da mudança de comportamento dos consumidores. Estes que eram exigentes com a qualidade do produto passam também a ser exigentes com o comportamento das empresas que os produzem. Não basta apenas ampliar o mercado e maximizar os lucros é preciso preocupar-se com a qualidade da produção e do serviço de atendimento ao cliente. Diante desta nova visão é

que surge um novo estudo mais voltado à satisfação do cliente, o Marketing de Relacionamento.

### 2.2.1 Marketing de Relacionamento

Nos anos 80, o mercado foi repartido em grupos cada vez menores de consumidores até que, nos anos 90, os consumidores voltaram a ser clientes tendo suas necessidades atendidas com um serviço de maior qualidade. Nascia assim o Marketing de Relacionamento voltado a objetivar o processo de troca onde duas ou mais partes se dariam algo de valor, com a finalidade de satisfazer necessidades recíprocas.

Bretzke (1999) afirma que o desafio do Marketing de Relacionamento está em não mais simplesmente satisfazer as necessidades do cliente, mas, também antecipar seus desejos. Esta conquista pode ser alcançada através das novas tecnologias de informação. Com ela é possível armazenar informações sobre os clientes possibilitando um atendimento mais personalizado.

Kotler (1998,p.40) ao escrever sobre o desempenho do trabalho de marketing no ambiente das empresas esclarece que:

o trabalho de marketing no mercado consumidor é desempenhado formalmente pelos gerentes de vendas, pelo pessoal de vendas, administradores de propaganda e promoção, pesquisadores de marketing, administradores de serviços ao cliente, gerentes de produto, gerentes de mercado e o vice-presidente de marketing. Cada cargo tem administração e tarefas bem definidas e muitos desses cargos envolvem a administração de recursos específicos de marketing, como propaganda, pessoal de mercado e vice-presidente administram programas, cuja tarefa é analisar, planejar e implementar programas que produzirão um nível desejado de transações com os mercados-alvos.

Nesse ponto é possível perceber que o serviço de atendimento personalizado do gerente de conta do Banco do Brasil está em sintonia com o marketing de relacionamento. Ele executa sua ação num processo de troca entre o atendimento das necessidades do cliente e os objetivos da instituição financeira. O gerente de conta

precisa satisfazer as necessidades recíprocas. Mas como é possível encontrar uma sintonia entre estes dois itens?

Assim, com o avanço das tecnologias de informação é possível verificar através do site do Banco do Brasil (2008) sua mudança de estratégia a partir de 2001 com relação ao mercado. Visando agilidade, autonomia e segurança no processo decisório foi criado uma nova estrutura dividida em três pilares negociais: atacado, varejo e governo. No pilar atacado o cliente tem um atendimento diferenciado, pois conta com uma equipe especializada e, também, um maior número de funcionários para prestar atendimento para um menor número de clientes. Isto torna a percepção da satisfação dos serviços prestados ao cliente muito maior, pois ele recebe um suporte total em seus negócios. As agências corporate e empresarial fazem a composição do pilar atacado. As agências corporate atendem clientes com faturamento anual acima de 250 milhões e as agências empresariais atendem empresas com faturamento anual de 10 milhões até 250 milhões. Estas agências foram abertas estrategicamente em cidades escolhidas pelo potencial de negócios das regiões.

Dentro desse contexto a agência empresarial Santa Cruz foi criada em 2004 para atender as empresas localizadas nos vales do Taquari e Rio Pardo no Rio Grande do Sul, na região central do estado, num raio de até 100 km. A estrutura da agência foi formada de acordo com as normas do LIC - Livro de Instruções Codificadas do Banco do Brasil sendo composta por um segmento comercial e um segmento administrativo. No segmento comercial foram criadas carteiras de clientes com faturamento bruto anual semelhante. Nelas foi criada a figura do Gerente de Conta e do assistente de negócio, principal elo entre o Banco e seus clientes empresariais com o intuito de prestar um atendimento diferenciado com maior agilidade e presteza. Para dar suporte, em sua ausência por motivo de visita ou outro motivo qualquer, o assistente de negócio supre a falta do gerente de conta na agência. O segmento administrativo atua na parte operacional da agência e tem por objetivo dar suporte ao gerente de conta na condução dos processos e auxiliar no acompanhamento dos clientes vinculados a carteira.

A informação que o gerente de conta passa a ter sobre seus clientes é o diferencial no serviço de atendimento e na competitividade. O serviço do gerente de conta

passa a ser personalizado com informações detalhadas sobre seus clientes, seus concorrentes e o mercado em que atuam. A concorrência não corre mais apenas no preço do produto, na tecnologia de ponta, na linha de produção ou na propaganda. O atendimento personalizado é que passa a ser requisitos básicos para a permanência da empresa no mercado.

Diante das informações de suas empresas, o gerente de conta do Banco do Brasil pode oferecer aos seus clientes produtos que os surpreendam. Conhecendo seus clientes ele passa a compreender suas necessidades ampliando a possibilidade de satisfazê-los. Na comunicação, no processo de interação, ele aprende com cada um dos clientes, escuta cada um deles, pois o Banco do Brasil tem como principal objetivo a retenção destes. Com uma carteira específica de clientes o processo de relacionamento entre o cliente e o gerente de conta passa a ser contínuo. Assim, é possível, para o gerente de conta, o oferecimento de produtos e serviços cada vez mais adequados e diferenciados para estes clientes.

O grande diferencial dessa modalidade de serviço é que ela possibilita a ampliação de relacionamento entre o cliente e o gerente de conta. Segundo Evans e Laskin (1994,p.439), o Marketing de Relacionamento é como “um processo onde a firma constrói alianças de longo prazo tanto com clientes atuais e em perspectiva, de forma que comprador e vendedor trabalham em direção de um conjunto comum de objetivos específicos”. Nesse sentido, o gerente de conta do Banco do Brasil tem a possibilidade construir esta aliança de longo prazo, pois, permanece em contato permanente com os clientes de sua carteira. Mas o fundamento deste contato não está somente no tempo do relacionamento, mas em especial na qualidade do serviço prestado.

Para que o serviço de atendimento personalizado ofertado pelo gerente de conta tenha qualidade é preciso que este conheça e estude técnicas de marketing de relacionamento. Este ponto é fundamental, daí a necessidade de o gerente de conta ser um profissional que esteja permanentemente se aperfeiçoando. Stone e Woodcock (1998,p.3) definem Marketing de Relacionamento como:

o uso de uma ampla gama de técnicas e processos de marketing, vendas, comunicação e cuidado com o cliente para: identificar os clientes de forma individualizada e nominal, criar um relacionamento que se prolongue por muitas transações entre a empresa e o cliente e; administrar esse relacionamento para o benefício das empresas e dos clientes.

Sendo assim, pode-se observar, através das definições citadas, que existe um consenso sobre o que é Marketing de Relacionamento: um processo que se baseia em estratégias de serviço ao cliente e o lucro, por parte de toda empresa. É possível perceber que ele baseia-se na busca de novas formas de comunicação para estabelecer um relacionamento profundo e duradouro com os clientes, tornando-os fiéis. Neste ponto é possível perceber, diante das definições, que o Marketing tradicional tem como foco procurar clientes para seus produtos enquanto que o Marketing de Relacionamento tem como foco procurar produtos para seus clientes.

Portanto, o eixo central deste trabalho está no Marketing de Relacionamento, pois, o serviço de atendimento personalizado do gerente de conta tem como premissa a retenção dos clientes e o prolongamento do contato numa relação mais duradoura de longo prazo. Daí a importância do estudo do grau de satisfação do cliente em relação ao serviço prestado pelo gerente de conta. Este é um indicador de sucesso.

### 2.2.2 Satisfação no relacionamento com o Cliente

Segundo Kotler (1998,p.53), satisfação é “o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa”. Assim, o cliente da carteira 5002 da agência empresarial Santa Cruz do Banco do Brasil, muitas vezes não tem as suas expectativas atendidas com o produto e as linhas de crédito oferecidas pelo gerente de conta. Neste momento, muitas vezes, o cliente relaciona o grau de satisfação do serviço de atendimento do gerente de conta com o produto ofertado pelo banco. Como sua necessidade não é atendida o cliente fica com a percepção de que o serviço do gerente de conta não teve a qualidade esperada.

Porém, ao mesmo tempo, é possível afirmar que a satisfação do cliente pode

estar na qualidade do serviço de atendimento personalizado prestado pelo gerente de conta. Este pode ser um diferencial na conquista do cliente quando o produto ou as taxas oferecidas pelo banco não são as desejadas, em sua plenitude, pelo cliente. Na medida em que o relacionamento do gerente de conta com o cliente é de qualidade, ele pode contribuir com a ampliação do grau de satisfação do cliente. Ele pode perceber que, apesar do produto ou da linha de crédito não ter sido a desejada, ainda assim o serviço oferecido pelo gerente de conta é de qualidade. Daí a importância da qualidade do serviço oferecido pelo gerente de conta. Na habilidade de seu relacionamento com o cliente ele poderá conquistá-lo e fidelizá-lo.

Segundo Kotler (1998), o cliente é o principal elemento formador de uma empresa, é este o termômetro de análise, para saber se a mesma está tendo ou não sucesso com as suas vendas. Para o autor, a principal ferramenta que conquista o cliente é o atendimento e é ela que geralmente determina a compra de um determinado produto. Assim, quando o cliente está satisfeito com o atendimento ele torna-se parceiro da empresa. A satisfação do bom atendimento é o aspecto que faz o cliente retornar, por isso, a satisfação do cliente tem que ser o motivo maior, pois este quando satisfeito é mais do que simples clientes, mas, parceiros que defende a empresa e fazem a propaganda para amigos e familiares e grupos de relacionamento.

Segundo Detzel e Desatnick (1995,p.8) “satisfação do cliente é o grau de felicidade experimentada por ele”. Ou seja, para sobreviver no mercado global de hoje, uma agência empresarial do setor atacado do Banco do Brasil, precisa, através do seu gerente de conta, satisfazer os clientes prestando serviços de qualidade. Isto exige uma reavaliação contínua das necessidades dos clientes e um compromisso de mudar quando necessário, para satisfazer ou superar as expectativas deles. O atendimento é considerado um dos diferenciais de competitividade das empresas, pois somente as organizações que oferecem um atendimento de qualidade conseguem ganhar maior potencial no mercado. Por isso, é preciso que o gerente de conta, ao oferecer os produtos e taxas do Banco do Brasil, ofereça junto um serviço de qualidade no seu atendimento.

Portanto, o grau de satisfação do cliente está baseado na sua percepção sobre a qualidade do serviço. Ele faz um julgamento na comparação entre o serviço esperado e o

percebido. A melhoria da satisfação e a melhoria da qualidade do serviço devem formar um só propósito para o gerente de conta. Parasuraman (1998) examinou vários atributos que os clientes utilizam para avaliar a qualidade dos serviços e os fundiu em cinco fatores, por ele chamado de dimensões da qualidade: confiabilidade, responsabilidade, segurança, empatia e tangibilidade.

Com base nessas cinco dimensões da qualidade específicas do autor foi desenvolvido um instrumento denominado SERVQUAL. Pesquisando a metodologia SERVQUAL nas suas cinco dimensões originais elas são assim definidas:

**Tangibilidade:** Aparência de facilidades, do equipamento, do pessoal, e de materiais físicos de uma comunicação.

**Confiabilidade:** Habilidade de executar com segurança exatamente o serviço prometido.

**Responsabilidade:** Voluntariedade de ajudar o cliente, fornecer o serviço com rapidez.

**Garantia:** Conhecimento e cortesia dos empregados e sua habilidade de fazer saber à confiança.

**Empatia:** A empresa fornece o cuidado e a atenção individualizada a seus clientes.

Este instrumento tornou-se uma ferramenta valiosa para pesquisar a satisfação do cliente e o presente trabalho as utilizará de maneira adaptada conforme justificativa na metodologia.

### 3. METODOLOGIA

A metodologia, considerada mais adequada para conduzir a investigação desta pesquisa foi a survey, que, segundo Babbie (1999), é um método que busca coletar dados sobre populações específicas, visando descrever e compreender, num momento específico, uma determinada situação social.

A metodologia está coerente com o objetivo do trabalho que é identificar o grau de satisfação dos clientes, com relação ao serviço de atendimento personalizado do gerente de conta da agência Empresarial Santa Cruz do Banco do Brasil.

#### 3.1 Coleta de Dados

Os dados foram coletados por meio de questionários aplicados a todos os clientes que compõem a carteira 5002 da agência empresarial Santa Cruz do Banco do Brasil nos meses de dezembro de 2008 a janeiro de 2009. Eles foram enviados por e-mail e acompanhados de um texto, onde foram explicados os objetivos da pesquisa e as instruções de preenchimento e devolução de retorno.

Quanto aos meios utilizados, no método survey escolhido, trata-se de uma pesquisa de campo quantitativa por conhecer-se a totalidade da amostra. A estrutura da agência empresarial do Banco do Brasil Santa Cruz, inaugurada em 2004, no segmento comercial é composta por quatro carteiras de clientes com faturamento bruto anual semelhante. O universo desta pesquisa constituiu-se especificamente dos clientes da carteira de número 5002 que compreendem na sua totalidade, 26 clientes pessoa jurídica, sendo 15 grupos comerciais e 11 empresas que não estão vinculados a grupos comerciais localizados no Vale do Taquari - RS e Vale do Rio Pardo – RS. Estes clientes empresas e grupos comerciais da agência Empresarial Santa Cruz possuem um receita operacional bruta a partir de R\$ 10 milhões até R\$ 250 milhões. Entende-se como grupo comercial o conjunto de matrizes consolidadas pertencentes a um mesmo grupo de relacionamento empresarial que possuem decisão dos negócios centralizados. Nestas, existe um mesmo interlocutor que responde pela matriz, pelas filiais e outras empresas vinculadas ao grupo.

Neste caso a pesquisa foi realizada somente com o interlocutor da empresa centralizadora das decisões.

O questionário, utilizado como ferramenta da coleta de dados, foi estruturada com 11 questões fechadas e duas questões abertas, sendo nas abertas solicitado, aos clientes, que dessem sugestões que pudessem melhorar o atendimento prestado pelo gerente de conta e formas para aumentar a sua satisfação quanto aos serviços oferecidos pelo Banco do Brasil através de seu gerente de conta.

Com base numa minuciosa análise em relação aos métodos que podem ajudar a analisar os dados coletados para identificar o grau de satisfação dos clientes, esta pesquisa utilizou-se, para a análise dos dados, as dimensões de qualidade do Método SERVQUAL. Parasuraman e Berry (1985, p.56), afirmam que:

“as percepções da qualidade emergem da diferença entre desempenho e expectativas. À medida que o desempenho excede as expectativas, a qualidade do serviço aumenta e vice-versa”.

Assim, a fundamentação teórica do SERVQUAL reside nas expectativas dos clientes quanto à qualidade do serviço. Isto é importante, principalmente considerando que os clientes, cujos serviços do atendimento personalizado do gerente de conta foram avaliados, primam por atuar de forma rentável, satisfazendo suas necessidades e contribuindo para o desenvolvimento econômico da região em que atuam.

Para analisar os dados coletados junto ao questionário sobre o grau de satisfação percebido pelos clientes quanto ao serviço de atendimento personalizado do Gerente de Conta da Agência Empresarial Santa Cruz, utilizou-se uma adaptação do instrumento desenvolvido por Parasuraman (1998). O autor examinou vários atributos que os clientes se utilizam para avaliar a qualidade dos serviços e os fundiu em cinco fatores, por ele chamado de dimensões da qualidade, a saber: confiabilidade, responsabilidade, segurança, empatia e tangibilidade. Com base nestas cinco dimensões da qualidade específicas o autor desenvolveu um instrumento denominado SERVQUAL. Este instrumento tornou-se uma ferramenta valiosa para pesquisar a satisfação do cliente.

No entanto, vale destacar que para a análise dos dados desta pesquisa a adaptação das dimensões foi escrita com base em oito dimensões, ao invés das cinco, inicialmente propostas pelos autores do método, a saber:

- **Confiabilidade:** presta o serviço conforme o combinado, mantendo a precisão, a consistência e a segurança.
- **Responsabilidade:** engloba velocidade e prontidão no atendimento ao cliente.
- **Empatia:** trata o cliente com cuidado e atenção individual.
- **Conhecimento de produtos e Serviços:** adapta os produtos do banco conforme as necessidades do cliente.
- **Conhecimento do mercado financeiro:** mantém-se atualizado as variações do mercado financeiro global.
- **Cortesia:** respeito e consideração no contato com o cliente.
- **Atendimento personalizado:** reconhecer as necessidades individualizadas do cliente e prestar assessoria na condução dos seus negócios.
- **Segurança:** prestar informações quanto aos riscos e dúvidas.

Segundo Kotler (2000), a dimensão tangibilidade deve ser um importante elemento a ser considerado nos serviços, por serem intangíveis e dificultarem sua compreensão.

Zeithaml e Bitner (2003, p. 419) afirmam que;

O foco central do modelo de lacunas é a lacuna do cliente, a diferença entre as expectativas e as percepções do cliente. As empresas necessitam eliminar essa lacuna – entre o que os clientes esperam e o que recebem, a fim de satisfazer seus clientes e construir relacionamentos de longa duração com os mesmos.

Na intenção de verificar esta lacuna as duas questões de caráter aberto do questionário foram analisadas como integrantes da dimensão da Tangibilidade. Com essas questões, que permitem ao cliente falar livremente de valores que não são mensuráveis em graus quantitativos, é que tornou-se possível avaliar questões que nos

reportam à tangibilidade e à percepção da qualidade do serviço, enquanto variáveis importantes do desempenho do gerente de conta.

Segundo Alexandre & Ferreira (2001), um dos pontos centrais em pesquisas empíricas, em especial, as quantitativas que investigam qualidade, é a elaboração do instrumento de medição a ser utilizado para a coleta de informações. Para uma melhor análise dos resultados desta pesquisa as questões do questionário exigiram que as respostas às assertivas fossem dimensionadas dentro de uma escala de seis pontos, sendo eles: excelente, bom, regular, ruim, péssimo e não sei. O objetivo de se utilizar esta escala foi eliminar a tendência de respostas evasivas.

## 4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

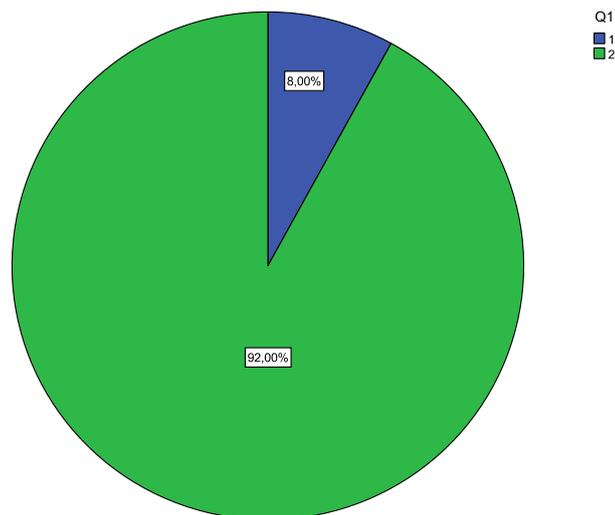
Depois de devolvidos, os questionários (ver ANEXO) foram checados visando a identificação nas respostas das dimensões acima descritas e possíveis respostas ausentes ou incompletas. O resultado da análise dos dados foi apresentado através de tabelas e gráficos nesse capítulo.

Os dados foram tabulados em uma planilha Excel e após, foram feitas tabelas e gráficos através do software estatístico SPSS e apresentados a seguir.

### 4.1 – Perfil das empresas

Neste item serão apresentados os resultados obtidos na pesquisa com os 26 clientes da carteira 5002 da agência Empresarial Santa Cruz do Banco do Brasil. Desta forma buscou-se traçar um perfil das empresas quanto ao segmento de atuação e faturamento bruto anual.

#### A) Segmento de atuação



**Gráfico 1 – Distribuição das empresas por segmento de atuação**

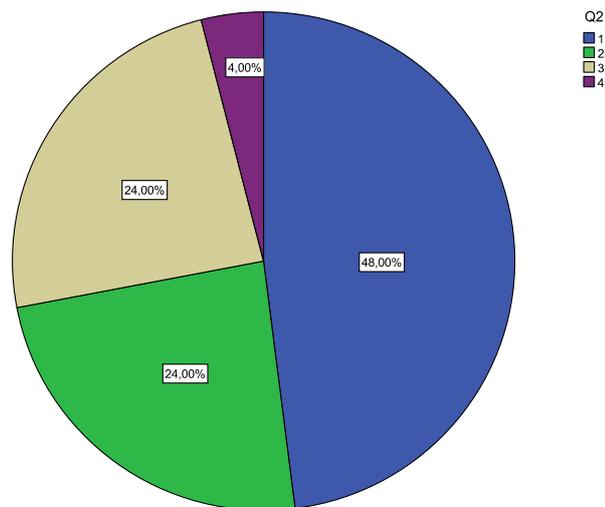
Fonte: SPSS.

Em amostra total das 26 empresas respondentes:

- 92,0% foram do segmento de atuação da indústria;
- 8,0% foram do segmento do comércio;

Mostrando, desta forma, uma predominância do segmento de atuação da Indústria na amostra. Estes percentuais demonstram que a maioria das empresas dos clientes da carteira 5002 é do segmento de atuação da indústria.

## B) Faturamento Bruto Anual



**Gráfico 2 – Distribuição das empresas por faturamento bruto anual**

Fonte: SPSS.

As empresas foram distribuídas em quatro faixas de faturamento bruto anual. Do total das empresas:

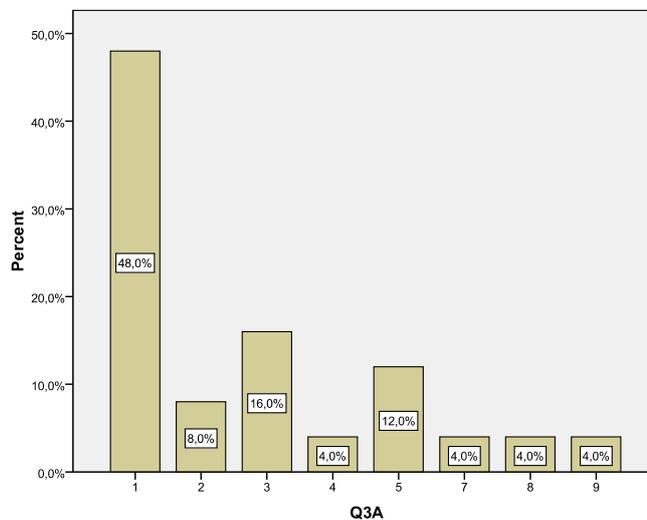
- 48,00% estavam na faixa de R\$10 milhões a R\$ 50 milhões;
- 24,00% estavam na faixa de R\$ 50,1 milhões a R\$ 100 milhões;
- 24,00% estavam na faixa de R\$ 100,1 milhões a R\$ 150 milhões;
- 4,00% estavam na faixa de R\$ 150,1 milhões a R\$ 250 milhões.

Portanto, pode-se perceber que a maioria das empresas concentra-se na faixa de R\$ 10 milhões a R\$ 50 milhões. Estes números demonstram que as empresas são de médio porte.

## 4.2 Fator determinante no atendimento personalizado do gerente de conta

Nessa parte, serão apresentados os percentuais dos diversos fatores determinantes da satisfação no atendimento personalizado do gerente de conta. A análise dos resultados das respostas às assertivas, dessa pesquisa, foi dimensionada pelos clientes da carteira 5002, em uma escala numerada de zero a nove, quanto ao grau de importância. Desta forma buscou-se verificar o grau de importância entre os fatores determinantes no atendimento personalizado do gerente de conta.

### A) Confiabilidade



**Gráfico 3A – A confiabilidade como fator determinante no atendimento personalizado do gerente de conta**

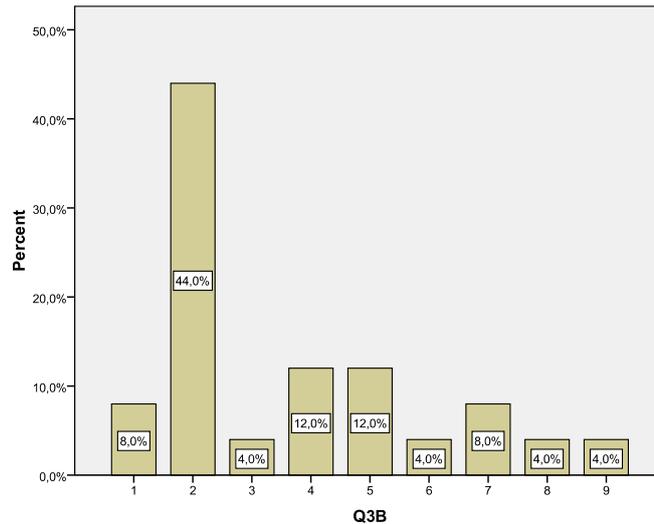
Fonte: SPSS.

A pesquisa apontou que para:

- 48,0% dos clientes a confiabilidade é o primeiro fator
- 8,0% é o segundo fator
- 16,0% é o terceiro fator
- 4,0% é o quarto fator
- 12,0% é o quinto fator
- nenhum dos clientes a confiabilidade é o sexto fator
- 4,0% é o sétimo fator
- 4,0% é o oitavo fator
- 4,0% é o nono fator

Percebe-se que a confiabilidade é o fator de maior importância no atendimento personalizado do gerente de conta para a maioria dos clientes da carteira 5002 da agência empresarial Santa Cruz do Banco do Brasil.

## B) Responsabilidade



**Gráfico 3B - A responsabilidade como fator determinante no atendimento personalizado do gerente de conta**

Fonte: SPSS.

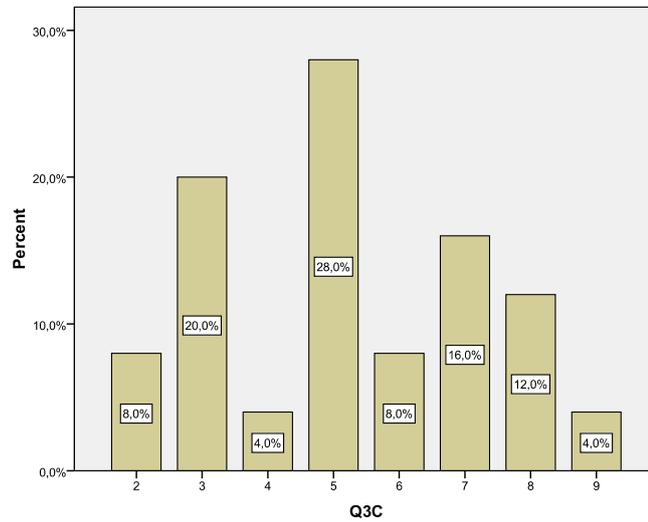
A pesquisa apontou que para:

- 8,0% dos clientes a responsabilidade é o primeiro fator
- 44,0% é o segundo fator
- 4,0% é o terceiro fator
- 12,0% é o quarto fator
- 12,0% é o quinto fator
- 4,0% é o sexto fator
- 8,0% é o sétimo fator
- 4,0% é o oitavo fator
- 4,0% é o nono fator

Percebe-se que a responsabilidade é o segundo fator na ordem de importância no atendimento personalizado do gerente de conta para a maioria dos clientes da carteira

5002 da agência empresarial Santa Cruz do Banco do Brasil.

### C) Empatia



**Gráfico 3C - A empatia como fator determinante no atendimento personalizado do gerente de conta**

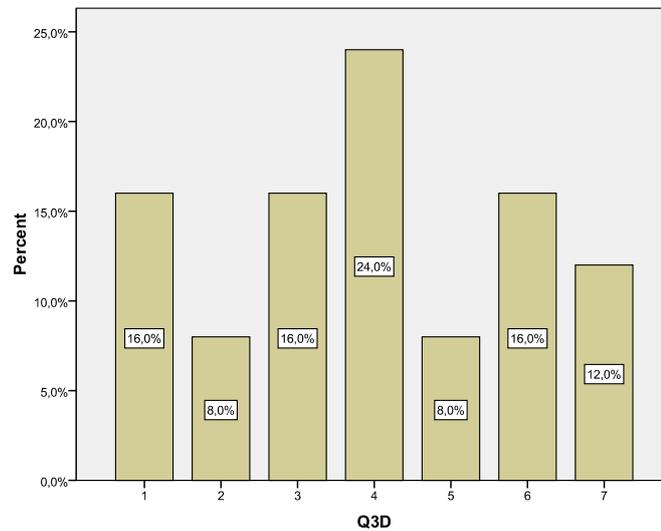
Fonte: SPSS

A pesquisa apontou que para:

- nenhum dos clientes a empatia é o primeiro fator
- 8,0% é o segundo fator
- 20,0% é o terceiro fator
- 4,0% é o quarto fator
- 28,0% é o quinto fator
- 8,0% é o sexto fator
- 16,0% é o sétimo fator
- 12,0% é o oitavo fator
- 4,0% é o nono fator

Percebe-se que a empatia é o quinto fator na ordem de importância no atendimento personalizado do gerente de conta para a maioria dos clientes da carteira 5002 da agência empresarial Santa Cruz do Banco do Brasil.

## D) Conhecimento de Produtos e Serviços



**Gráfico 3D – O Conhecimento de Produtos e Serviços como fator determinante no atendimento personalizado do gerente de conta**

Fonte: SPSS.

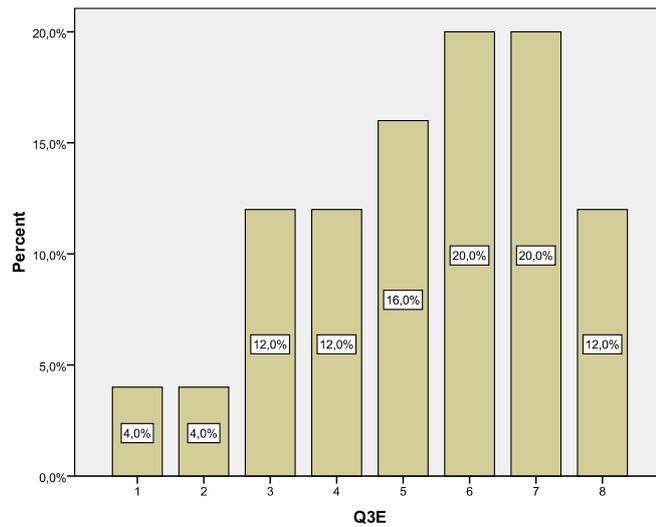
A pesquisa apontou que para:

- 16,0% dos clientes o conhecimento de Produtos e Serviços é o primeiro fator
- 8,0% é o segundo fator
- 16,0% é o terceiro fator
- 24,0% é o quarto fator
- 8,0% é o quinto fator
- 16,0% é o sexto fator
- 12,0% é o sétimo fator
- nenhum dos clientes o conhecimento de Produtos e Serviços é o oitavo e nono

fator

Percebe-se que o conhecimento de Produtos e Serviços é o quarto fator na ordem de importância no atendimento personalizado do gerente de conta para a maioria dos clientes da carteira 5002 da agência empresarial Santa Cruz do Banco do Brasil.

## E) Conhecimento do Mercado Financeiro



**Gráfico 3E – O Conhecimento do Mercado Financeiro como fator determinante no atendimento personalizado do gerente de conta**

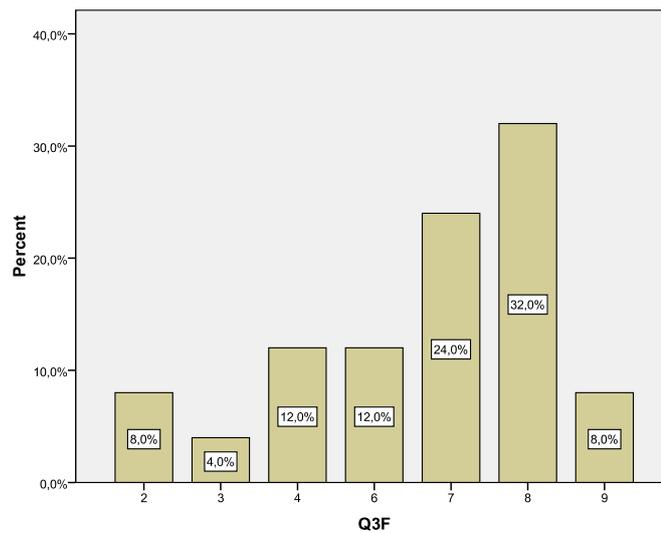
Fonte: SPSS.

A pesquisa apontou que para:

- 4,0% dos clientes o conhecimento do Mercado Financeiro é o primeiro fator
- 4,0% é o segundo fator
- 12,0% é o terceiro fator
- 12,0% é o quarto fator
- 16,0% é o quinto fator
- 20,0% é o sexto fator
- 20,0% é o sétimo fator
- 12,0% é o oitavo fator
- nenhum dos clientes o conhecimento do Mercado Financeiro é o nono fator

Percebe-se que o conhecimento do Mercado Financeiro divide a opção dos clientes sendo o sexto e sétimo fator na ordem de importância no atendimento personalizado do gerente de conta para a maioria dos clientes da carteira 5002 da agência empresarial Santa Cruz do Banco do Brasil.

F) Cortesia



**Gráfico 3F – A Cortesia como fator determinante no atendimento personalizado do gerente de conta**

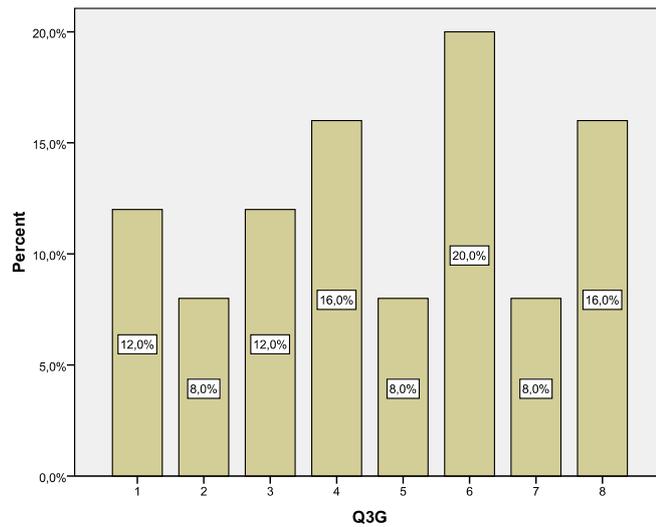
Fonte: SPSS.

A pesquisa apontou que para:

- nenhum dos clientes a cortesia é o primeiro fator
- 8,0% é o segundo fator
- 4,0% é o terceiro fator
- 12,0% é o quarto fator
- nenhum dos clientes a cortesia é o quinto fator
- 12,0% é o sexto fator
- 24,0% é o sétimo fator
- 32,0% é o oitavo fator
- 8,0% é o nono fator

Percebe-se que a cortesia é o oitavo fator na ordem de importância no atendimento personalizado do gerente de conta para a maioria dos clientes da carteira 5002 da agência empresarial Santa Cruz do Banco do Brasil.

### G) Atendimento Personalizado



**Gráfico 3G – O Atendimento Personalizado como fator determinante no atendimento personalizado do gerente de conta**

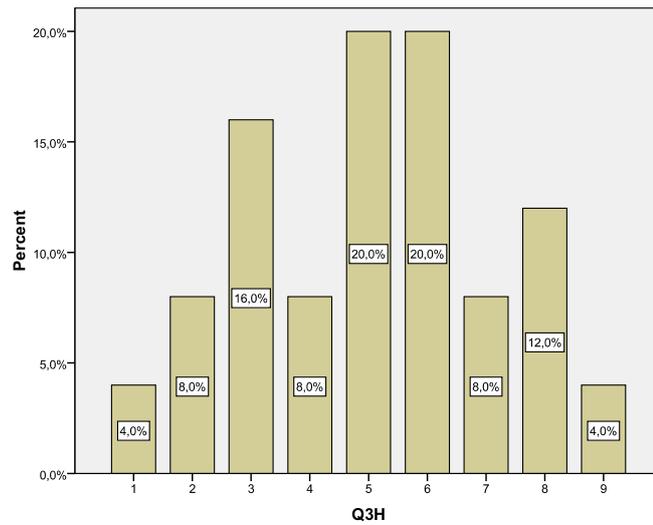
Fonte: SPSS.

A pesquisa apontou que para:

- 12,0% dos clientes o Atendimento Personalizado é o primeiro fator
- 8,0% é o segundo fator
- 12,0% é o terceiro fator
- 16,0% é o quarto fator
- 8,0% é o quinto fator
- 20,0% é o sexto fator
- 8,0% é o sétimo fator
- 16,0% é o oitavo fator
- nenhum dos clientes o Atendimento Personalizado é o nono fator

Percebe-se que o Atendimento Personalizado é o sexto fator na ordem de importância no atendimento personalizado do gerente de conta para a maioria dos clientes da carteira 5002 da agência empresarial Santa Cruz do Banco do Brasil.

H) Segurança



**Gráfico 3H – A Segurança como fator determinante no atendimento personalizado do gerente de conta**

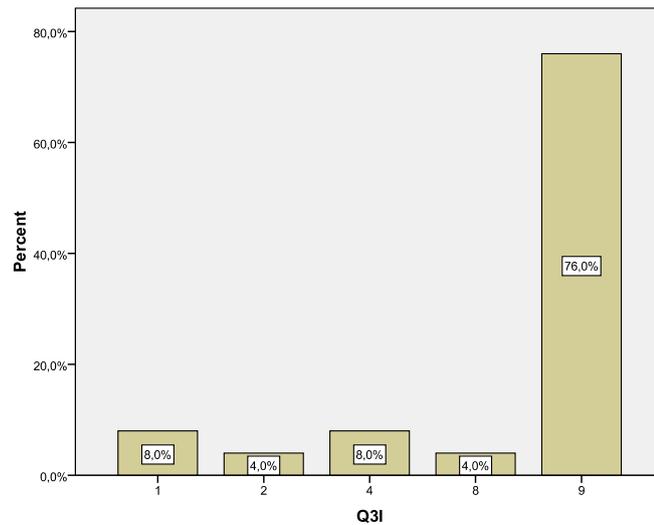
Fonte: SPSS.

A pesquisa apontou que para:

- 4,0% dos clientes a Segurança é o primeiro fator
- 8,0% é o segundo fator
- 16,0% é o terceiro fator
- 8,0% é o quarto fator
- 20,0% é o quinto fator
- 20,0% é o sexto fator
- 8,0% é o sétimo fator
- 12,0% é o oitavo fator
- 4,0% é o nono fator

Percebe-se que a Segurança divide a opção dos clientes sendo o quinto e sexto fator na ordem de importância no atendimento personalizado do gerente de conta para a maioria dos clientes da carteira 5002 da agência empresarial Santa Cruz do Banco do Brasil.

I) Outros



**Gráfico 3I – Outros como fator determinante no atendimento personalizado do gerente de conta**

Fonte: SPSS.

A pesquisa apontou que para:

- 8,0% dos clientes Outros é o primeiro fator
- 4,0% é o segundo fator
- nenhum dos clientes Outros é o terceiro fator
- 8,0% é o quarto fator
- nenhum dos clientes Outros é o quinto fator
- nenhum dos clientes Outros é o sexto fator
- nenhum dos clientes Outros é o sétimo fator
- 4,0% é o oitavo fator
- 76,0% é o nono fator

Percebe-se que a variável Outros é o nono fator na ordem de importância no atendimento personalizado do gerente de conta para a maioria dos clientes da carteira 5002 da agência empresarial Santa Cruz do Banco do Brasil. Nesta variável os respondentes poderiam descrever outro fator não citado na pesquisa. Analisando as respostas verifica-se que a maioria apenas marcou a opção sem a descrição do fator. Entretanto, àqueles que escreveram citaram os seguintes fatores: conhecer o funcionamento da empresa e sua gestão; disponibilidade; busca de soluções emergenciais mais convenientes para a empresa; conhecimento das necessidades da

empresa; que o gerente saiba como funciona a empresa.

Em suma, analisando as respostas dos clientes com respeito à ordem de importância dos fatores no atendimento personalizado do gerente de conta verifica-se que houve sintonia para: o primeiro lugar no fator confiabilidade, o segundo lugar no fator responsabilidade, o quarto lugar no fator conhecimento de produtos e serviços, o oitavo lugar no fator cortesia e o nono lugar no fator outros. No entanto, os fatores empatia, segurança, atendimento personalizado e conhecimento do mercado financeiro oscilaram entre o quinto, sexto e sétimo lugar. O terceiro lugar não obteve nenhum fator com maioria entre os respondentes. Assim, o gerente de conta da agência empresarial Santa Cruz, para conquistar os clientes da carteira 5002, deve desenvolver ações buscando focar principalmente a confiabilidade e a responsabilidade. Estes dois fatores, na visão dos clientes, são os mais importantes. A dimensão do fator confiabilidade está baseada na prestação de serviço conforme o combinado, mantendo a precisão, a consistência e a segurança. A dimensão responsabilidade engloba velocidade e prontidão no atendimento ao cliente. O gerente de conta, ao elaborar um plano de ação buscando conquistar os clientes de sua carteira deverá priorizar estes dois fatores ao perceber que os demais fatores foram considerados menos importantes.

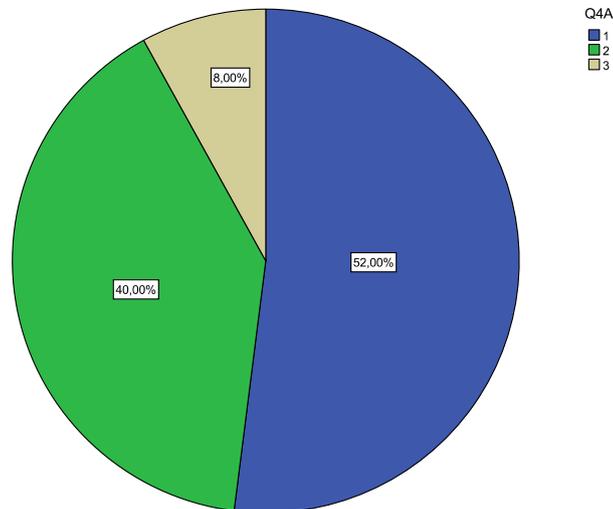
#### 4.3 O grau de satisfação no serviço de atendimento personalizado do gerente de conta

Nessa parte, será apresentada a avaliação do grau de satisfação dos clientes com relação aos fatores determinantes da qualidade no serviço de atendimento oferecido pelo gerente de conta. A análise dos resultados das respostas às assertivas, dessa pesquisa, foi dimensionada pelos clientes da carteira 5002, conforme a escala abaixo:

Excelente	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	Não sei
1	2	3	4	5	N.S.

Desta forma buscou-se verificar o grau de satisfação entre os fatores determinantes da qualidade no serviço de atendimento personalizado do gerente de conta.

### A) Confiabilidade



**Gráfico 4A – Avaliação do grau de satisfação do fator confiabilidade**

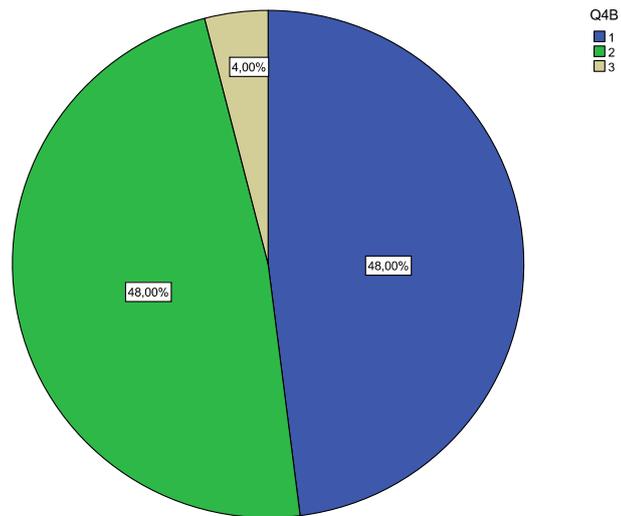
Fonte: SPSS.

Verificando o gráfico percebe-se que:

- 52,00% dos clientes consideram o grau de satisfação do fator confiabilidade excelente
- 40,00% consideram bom
- 8,00% consideram regular

Interpretando o fator confiabilidade no serviço de atendimento personalizado do gerente de conta percebe-se que a maioria dos clientes consideram excelente o grau de satisfação quanto ao serviço oferecido. É importante ressaltar que nenhum cliente avaliou como ruim ou péssimo o serviço prestado.

### B) Responsabilidade



**Gráfico 4B – Avaliação do grau de satisfação do fator responsabilidade**

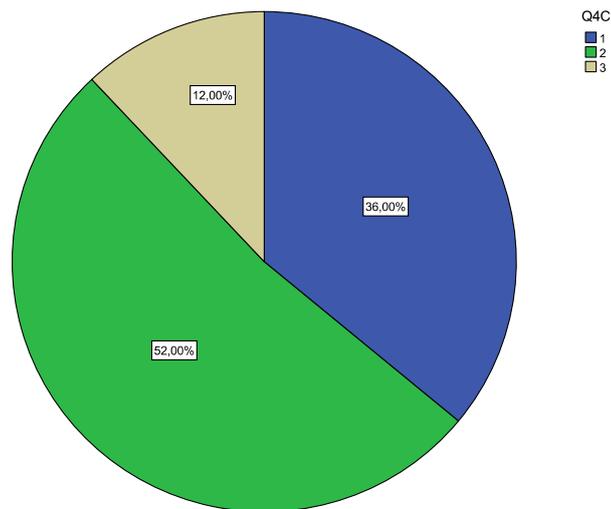
Fonte: SPSS.

Verificando o gráfico percebe-se que:

- 48,00% dos clientes consideram o grau de satisfação do fator responsabilidade excelente
- 48,00% consideram bom
- 4,00% consideram regular

Interpretando o fator responsabilidade no serviço de atendimento personalizado do gerente de conta percebe-se que 96,00% dos clientes consideram excelente e bom o grau de satisfação quanto ao serviço oferecido. É importante ressaltar que nenhum cliente avaliou como ruim ou péssimo o serviço prestado.

### C) Empatia



**Gráfico 4C – Avaliação do grau de satisfação do fator empatia**

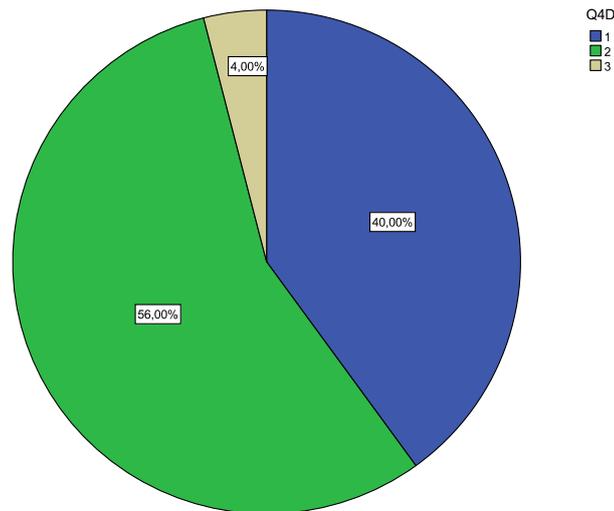
Fonte: SPSS.

Verificando o gráfico percebe-se que:

- 36,00% dos clientes consideram o grau de satisfação do fator empatia excelente
- 52,00% consideram bom
- 12,00% consideram regular

Interpretando o fator empatia no serviço de atendimento personalizado do gerente de conta percebe-se que a maioria dos clientes consideram bom o grau de satisfação quanto ao serviço oferecido. É importante ressaltar que nenhum cliente avaliou como ruim ou péssimo o serviço prestado.

#### D) Conhecimento de Produtos e Serviços



**Gráfico 4D – Avaliação do grau de satisfação do fator conhecimento de produtos e serviços**

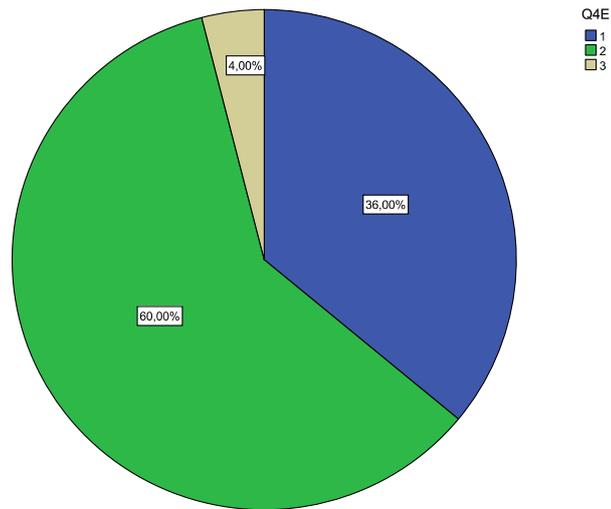
Fonte: SPSS.

Verificando o gráfico percebe-se que:

- 40,00% dos clientes consideram o grau de satisfação do fator conhecimento de produtos e serviços excelente
- 56,00% consideram bom
- 4,00% consideram regular

Interpretando o fator conhecimento de produtos e serviços no serviço de atendimento personalizado do gerente de conta percebe-se que a maioria dos clientes consideram bom o grau de satisfação quanto ao serviço oferecido. É importante ressaltar que nenhum cliente avaliou como ruim ou péssimo o serviço prestado.

E) Conhecimento do Mercado Financeiro



**Gráfico 4E – Avaliação do grau de satisfação do fator conhecimento do mercado financeiro**

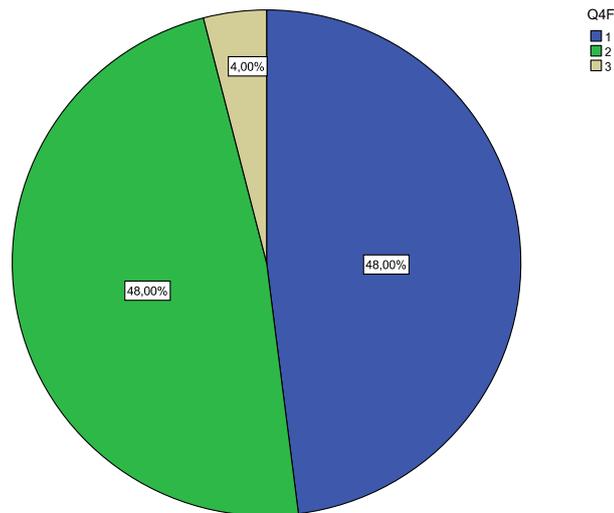
Fonte: SPSS.

Verificando o gráfico percebe-se que:

- 36,00% dos clientes consideram o grau de satisfação do fator conhecimento do mercado financeiro excelente
- 60,00% consideram bom
- 4,00% consideram regular

Interpretando o fator conhecimento do mercado financeiro no serviço de atendimento personalizado do gerente de conta percebe-se que a maioria dos clientes consideram bom o grau de satisfação quanto ao serviço oferecido. É importante ressaltar que nenhum cliente avaliou como ruim ou péssimo o serviço prestado.

F) Cortesia



**Gráfico 4F – Avaliação do grau de satisfação do fator cortesia**

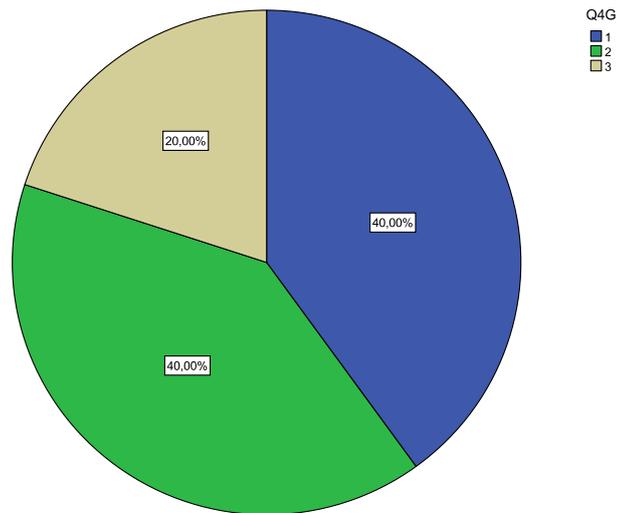
Fonte: SPSS.

Verificando o gráfico percebe-se que:

- 48,00% dos clientes consideram o grau de satisfação do fator cortesia excelente
- 48,00% consideram bom
- 4,00% consideram regular

Interpretando o fator cortesia no servio de atendimento personalizado do gerente de conta percebe-se que 96,00% dos clientes consideram excelente e bom o grau de satisfação quanto ao servio oferecido.  importante ressaltar que nenhum cliente avaliou como ruim ou péssimo o servio prestado.

#### G) Atendimento Personalizado



**Gráfico 4G – Avaliação do grau de satisfação do fator atendimento personalizado**

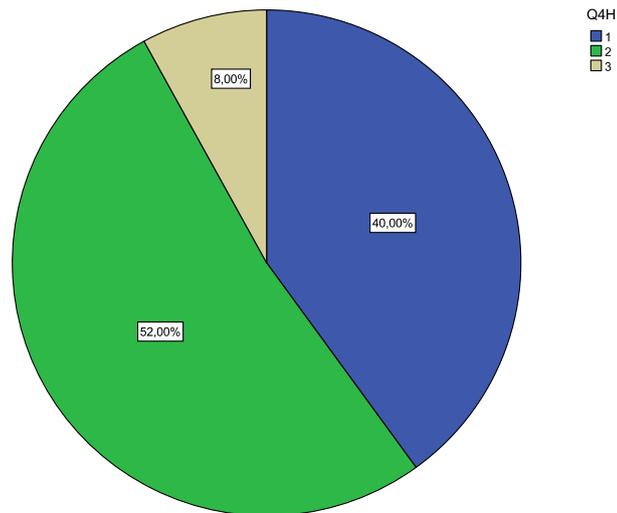
Fonte: SPSS.

Verificando o gráfico percebe-se que:

- 40,00% dos clientes consideram o grau de satisfação do fator atendimento personalizado excelente
- 40,00% consideram bom
- 20,00% consideram regular

Interpretando o fator cortesia no serviço de atendimento personalizado do gerente de conta percebe-se que 80,00% dos clientes consideram excelente e bom o grau de satisfação quanto ao serviço oferecido. É importante ressaltar que nenhum cliente avaliou como ruim ou péssimo o serviço prestado.

H) Segurança



**Gráfico 4H – Avaliação do grau de satisfação do fator segurança**

Fonte: SPSS.

Verificando o gráfico percebe-se que:

- 40,00% dos clientes consideram o grau de satisfação do fator segurança excelente
- 52,00% consideram bom
- 8,00% consideram regular

Interpretando o fator segurança no serviço de atendimento personalizado do gerente de conta percebe-se que a maioria dos clientes consideram bom o grau de satisfação quanto ao serviço oferecido. É importante ressaltar que nenhum cliente avaliou como ruim ou péssimo o serviço prestado.

Em síntese, nos fatores empatia, conhecimento de produtos e serviços, conhecimento do mercado financeiro e segurança a maioria dos clientes considerou bom o grau de satisfação. Nos fatores responsabilidade, cortesia e atendimento personalizado o resultado do grau de satisfação obteve um percentual equivalente entre excelente e bom. No fator confiabilidade a maioria dos clientes considerou excelente o grau de satisfação. Analisando todas as respostas dos clientes com respeito ao grau de satisfação dos fatores no serviço de atendimento personalizado do gerente de conta verifica-se que para a maioria o grau de satisfação percebido é considerado bom e excelente. Importante, nesta análise, é ressaltar que em nenhum item os clientes avaliaram como ruim, péssimo

ou não sei no grau de satisfação entre os fatores oferecidos no serviço de atendimento do gerente de conta.

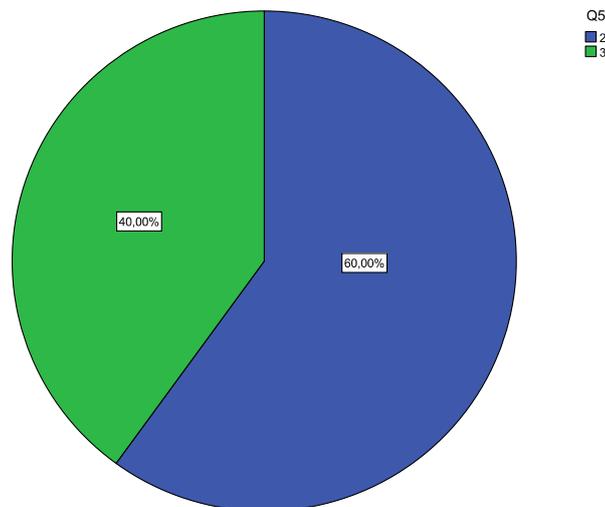
Em suma, mesmo sabendo que todos os fatores citados na pesquisa possuem um grau de importância na conquista dos clientes a confiabilidade e a responsabilidade foram citadas como os principais na ordem de importância para os clientes da carteira 5002 da agência empresarial Santa Cruz do Banco do Brasil S.A.. Estes, na visão dos clientes, quanto ao grau de satisfação foram considerados como excelentes e bons. Ao confrontar o resultado dos principais objetivos desta pesquisa, o grau de satisfação e a ordem de importância, é possível perceber que o serviço do gerente de conta vem tendo aceitabilidade e está próximo a atingir a excelência no atendimento personalizado junto aos seus clientes. Estes dados revelam que para, estes clientes, terem confiabilidade e responsabilidade é necessário a presença constante do gerente de conta na sede de suas empresas. Desta forma ele passou a conhecer melhor a estrutura e a organização destas empresas o que possibilitou uma parceria na busca de soluções adequadas a realidade de suas necessidades. Estes fatores, confiabilidade e responsabilidade, são oriundas do relacionamento de longo prazo e confirmam a análise da revisão bibliográfica deste trabalho. Evans e Laskin (1994,p.439), definiram que relacionamento é como “*um processo onde a firma constrói alianças de longo prazo*”. Nesse sentido, o gerente de conta do Banco do Brasil está construindo uma aliança entre a instituição financeira e a empresa. Mas o fundamento deste contato não está somente no tempo do relacionamento, mas em especial na qualidade do serviço recebido permitindo assim a percepção da confiabilidade e da responsabilidade como fatores determinantes. Assim, mesmo que o contato por telefone ou e-mail possam ser utilizados foi a constante presença física do gerente de conta na empresa que conquistou a confiança e a responsabilidade perante estes clientes. Com o elevado grau de satisfação demonstrado pelos clientes da carteira 5002 com a confiabilidade e a responsabilidade do serviço de atendimento do gerente da conta é possível afirmar que este está contribuindo para garantir a retenção destes clientes podendo ampliar a parceria e contribuir para enfrentar a concorrência do mercado.

#### 4.4 – Instituição financeira

Nessa parte, será apresentada a opção dos clientes da carteira 5002 da agência Empresarial Santa Cruz do Banco do Brasil por instituição financeira.

A) Opção por instituição financeira:

Nesta questão os clientes poderiam optar por três itens sendo: possuem conta só no Banco do Brasil; possuem conta em outro banco, mas, o Banco do Brasil é o principal banco; possuem conta em outro banco e o Banco do Brasil não é o principal banco.



**Gráfico 5 – Distribuição das empresas por opção de instituição financeira**

Fonte: SPSS.

Analisando o gráfico constata-se que:

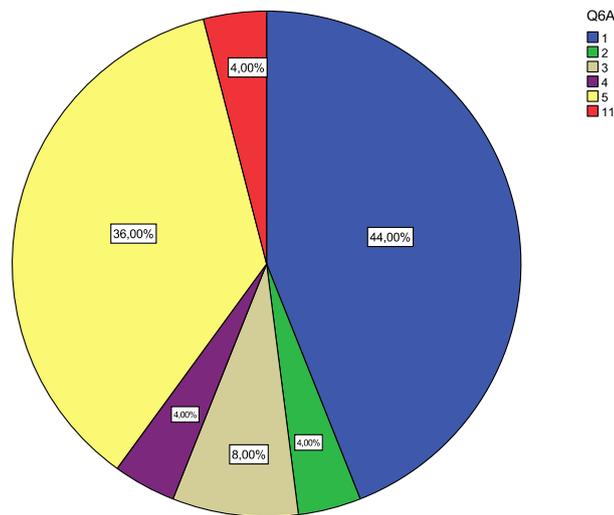
- 60,00% das empresas possuem conta em outro banco, mas, o Banco do Brasil é o principal banco.

- 40,00% das empresas possuem conta em outro banco e o Banco do Brasil não é o principal banco.

Interpretando o resultado da pesquisa é possível perceber que a maioria dos clientes da carteira 5002 da agência empresarial Santa Cruz do Banco do Brasil apesar de possuírem conta em outro banco consideram o Banco do Brasil como seu principal banco. Isto demonstra que estas empresas além de receberem a rentabilidade que desejam da instituição financeira também percebem a qualidade do serviço recebido pelo atendimento personalizado do gerente de conta.

B) Diferentes instituições financeiras de relacionamento:

Nesta questão os clientes poderiam listar o nome das quatro principais instituições financeiras com as quais se relacionam em ordem de importância.



**Gráfico 6 – Lista das diferentes instituições financeiras de relacionamento**

Fonte: SPSS.

Na totalidade das respostas dos questionários apareceram o nome de treze diferentes instituições financeiras. Por motivos éticos o nome destas instituições foi preservado sendo determinado um número para representar cada uma destas instituições. O número um foi adotado para representar o Banco do Brasil S.A.. Analisando o gráfico constata-se que 44,00% das empresas citaram o Banco do Brasil como o primeiro banco de relacionamento. Este ítem confirma a questão acima onde as empresas citaram que possuem conta em outras instituições mas consideram o Banco do Brasil como principal banco.

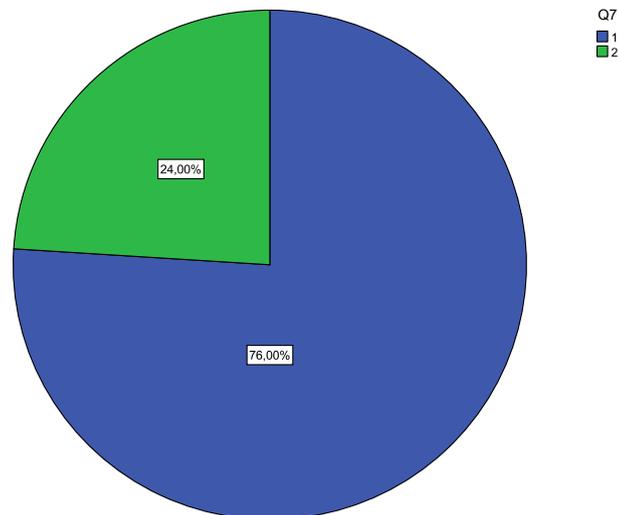
Ao confrontar as respostas da pesquisa sobre o grau de satisfação com a opção por instituições financeiras, é possível afirmar que para os clientes da carteira 5002 da agência empresarial Santa Cruz do Banco do Brasil a confiabilidade e a responsabilidade são o grande diferencial na conquista. Assim, mesmo que o produto ou as taxas oferecidas pelo banco não são as desejadas, em sua plenitude, pelo cliente, na medida em que o relacionamento do gerente de conta com o cliente oferece a confiabilidade e

responsabilidade esperada os clientes permanecem com o Banco do Brasil como principal banco. Daí a importância da qualidade do serviço oferecido pelo gerente de conta. Na habilidade de seu relacionamento com o cliente ele tem conquistado e fidelizado suas empresas, pois, apesar de elas trabalharem com outras instituições financeiras, ainda assim optaram e permanecem com o Banco do Brasil com seu principal banco. Segundo o resultado desta pesquisa são estes os principais fatores que tem transformado estas empresas em parceiras.

#### 4.5 – Perfil dos respondentes

Neste ítem serão apresentados os principais resultados obtidos na pesquisa realizada entre os 26 representantes das empresas ou grupos empresarias da carteira 5002 da agência empresarial Santa Cruz do Banco do Brasil. Desta forma buscou-se traçar um perfil dos respondentes com relação a sexo, estado civil, faixa etária, escolaridade e profissão.

##### A) Sexo



**Gráfico 7 – Distribuição dos clientes por sexo**

Fonte: SPSS.

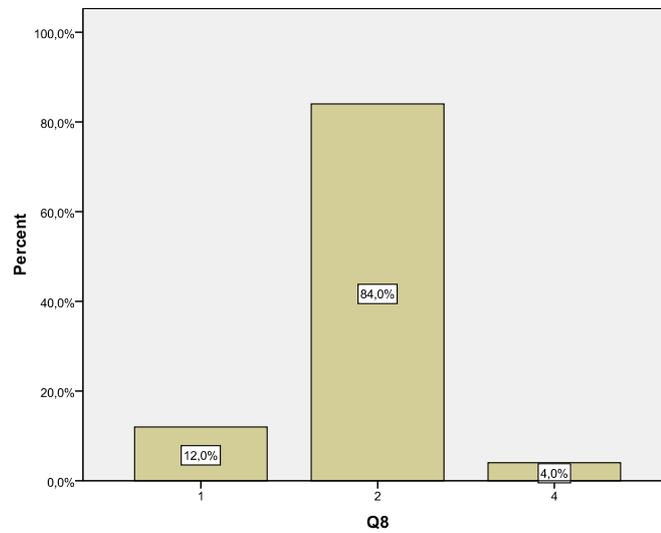
Em amostra total de 26 respondentes:

- 76,00% foram representados pelo sexo masculino

- 24,00% pelo sexo feminino

Mostrando, desta forma, predominância do sexo masculino na amostra. Estes percentuais demonstram que a maioria dos representantes das empresas da carteira 5002 é do sexo masculino.

## B) Estado civil



**Gráfico 8 - Distribuição dos clientes por estado civil**

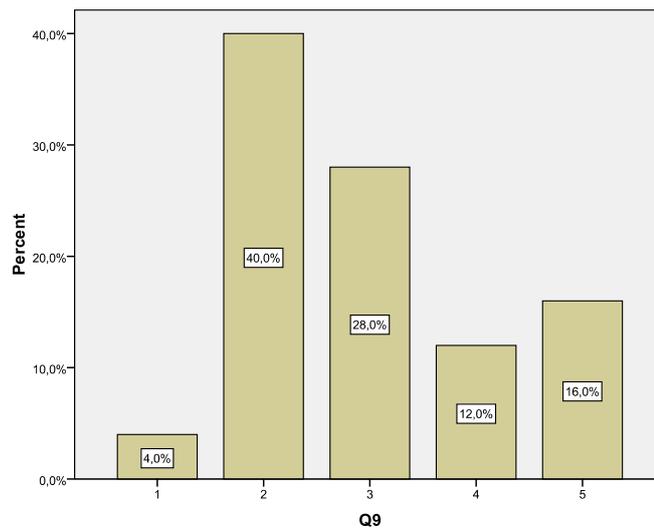
Fonte: SPSS.

A pesquisa apontou que:

- 12,00% dos respondentes é solteiro
- 84,00% dos respondentes é casado
- 4,00% dos respondentes é outro: união estável

Quanto ao estado civil dos respondentes percebe-se que a maioria é casado.

## C) Faixa Etária



**Gráfico 9 – Distribuição dos respondentes por faixa etária**

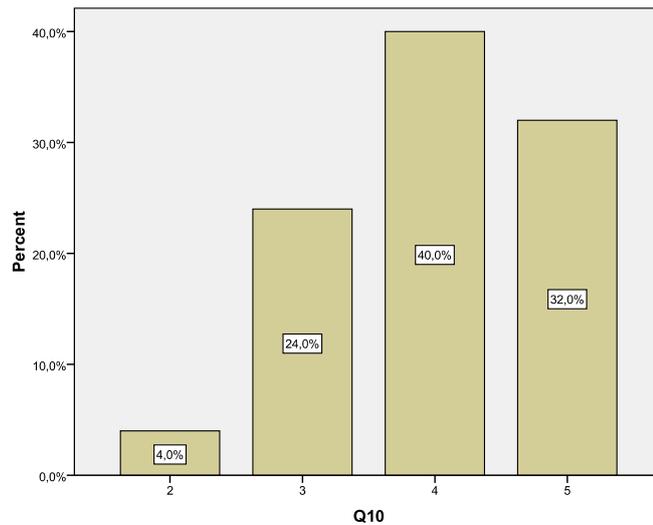
Fonte: SPSS.

O questionário foi composto compreendendo 6 faixas de idade. Do total dos respondentes:

- 4,00% estavam na faixa até 30 anos
- 40,00% estavam na faixa de 31 a 40 anos
- 28,00% estavam na faixa de 41 a 50 anos
- 12,00% estavam na faixa de 51 a 60 anos
- 16,00% estavam na faixa de 61 a 70 anos

Portanto, pode-se perceber que a grande maioria dos respondentes está na faixa de 31 a 40 anos. Estes números podem estar relacionados com o porte das empresas que exigem profissionais com experiência na condução de seus negócios. Outro fator a ser considerado é que boa parte dos respondentes são proprietários destas empresas apresentando assim um número considerável de faixas de idade mais elevada.

#### D) Escolaridade



**Gráfico 10 – Distribuição dos respondentes por Escolaridade**

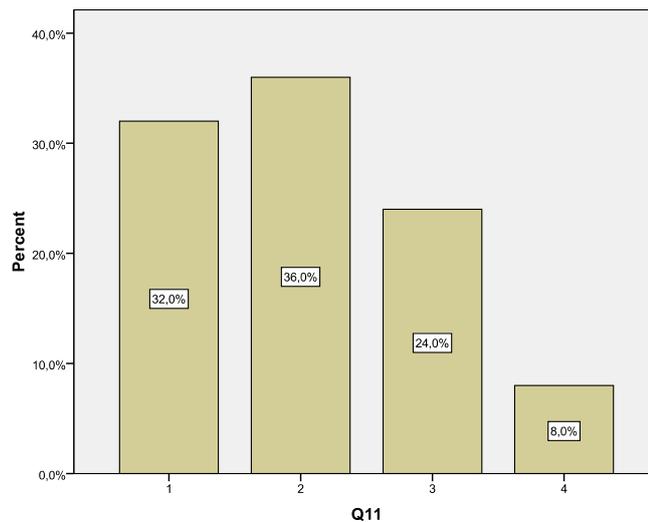
Fonte: SPSS.

A pesquisa apontou que o nível de escolaridade ficou assim distribuído:

- 4,00% possuem ginásio completo/ colegial incompleto
- 24,00% possuem colegial completo/ superior incompleto
- 40,00% possuem superior completo/ pós-graduação incompleta
- 32,00% possuem pós-graduação completa

Podemos perceber que os respondentes possuem um nível elevado de escolaridade. Do total de respondentes 72,00% possuem curso superior completo e pós-graduação completa. Isto pode estar relacionado com a faixa etária dos respondentes que na sua maioria são pessoas com idade superior a 31 anos.

#### E) Profissão



**Gráfico 11 – Distribuição dos respondentes por profissão**

Fonte: SPSS.

A pesquisa apontou que a profissão dos respondentes ficou assim distribuída:

- 32,00% é empregador ou proprietário da empresa
- 36,00% é administrador ou dirigente da empresa
- 24,00% é colaborador ou funcionário da empresa
- 8,00% ocupam outros cargos na empresa

Percebe-se que a maioria dos respondentes é administrador ou dirigente da empresa. Verifica-se também um grande percentual de proprietários da empresa que estão atuando com controle da função financeira. Isto demonstra que o relacionamento do gerente de conta está diretamente vinculado ao representante maior da empresa aumentando o grau de responsabilidade e confiança na condução dos negócios.

#### 4.6 Sugestões dos clientes para melhorar o atendimento prestado pelo gerente de conta

Nesta questão foi solicitada aos clientes a descrição de sugestões que contribuíssem para a melhoria do serviço de atendimento prestado pelo gerente de conta. O objetivo era possibilitar aos clientes um espaço onde pudessem livremente escrever, após terem respondido o questionário. Considerando o mundo atual, com suas mudanças

rápidas e estratégicas, o gerente de conta necessita obter informações adquiridas através de metodologias cientificamente comprovadas. Elas são de suma importância para a excelência da qualidade dos serviços personalizados do segmento atacado do Banco do Brasil. Diante destas informações ele poderá tomar decisões que visem o atendimento das expectativas dos clientes e assim surpreendê-los.

Para garantir o sigilo das empresas da carteira 5002 o presente trabalho adotará um número de um a vinte e seis indicando a resposta de cada um dos clientes. Analisando as respostas dos clientes percebeu-se que a maioria aproveitou o espaço livre para descrever que o serviço do gerente de conta necessita obter maior autonomia na tomada de decisões quanto ao limite de crédito e operações financeiras. Um exemplo está na resposta do cliente ( n°1) onde ele cita a necessidade de:

que o mesmo tenha um maior respaldo no sentido de agilidade dos setores que aprovam limites e eventuais aprovações de crédito.

Estes fatores autonomia e agilidade estão vinculados aos critérios adotados pela instituição financeira quanto à análise de crédito para a área comercial e delimitam alçadas e tetos de operações com a aprovação do comitê de crédito da agência. A sugestão dos clientes mostra que os valores de alçada deste comitê são pequenos com relação ao porte das empresas e suas necessidades. Esta informação, que foi coletada nesta pesquisa, possibilitou a percepção de que é necessário encontrar sintonia entre o desejo do cliente e a necessidade do banco. Assim, o gerente de conta poderá superar os desafios da sua profissão e, além disso, propiciar à instituição financeira uma revisão dos métodos e técnicas utilizadas na concessão do crédito às empresas. Confirmando esta questão o cliente (n°22) descreveu:

o maior problema que enfrento é a distancia de conhecimento entre as operações que o banco oferece conduzidas pelo gerente comercial e a demanda apresentada pelo administrador de empresas, muitas vezes não sendo um “*expert*” da área financeira. Estas dificuldades são aumentadas quando nos deparamos com a falta de autonomia do gerente comercial, sempre na dependência da departamentalização que o sistema financeiro apresenta. Departamento de cadastros, liberação de crédito, departamento de câmbio, etc.

Esta sugestão ou crítica faz sentido para os clientes quando eles não recebem o produto esperado ou quando o banco não possui o limite de crédito com as taxas por eles esperadas. Segundo Kotler (1998,p.53), satisfação é “o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa”. Assim, os clientes da carteira 5002 da agência empresarial Santa Cruz do Banco do Brasil, muitas vezes não tem as suas expectativas atendidas e relacionam esta insatisfação com o grau de satisfação do serviço de atendimento do gerente de conta. Como sua necessidade não é atendida o cliente fica com a percepção de que o serviço do gerente de conta não teve a qualidade esperada.

Porém, ao mesmo tempo, é possível afirmar que a satisfação destes clientes está na qualidade do serviço de atendimento personalizado prestado pelo gerente de conta. Isso se confirmou quando se lê a respostas do cliente (nº13):

infelizmente, ou felizmente não tenho sugestões para melhorar, pois basta verificar o quadro acima, tudo excelente!

Ou a resposta do cliente (nº10):

a empresa está plenamente satisfeita com o atendimento prestado pelo Gerente.

Isso também se confirmou quando se relaciona as sugestões dos clientes com a resposta destes nas questões de número cinco e seis do questionário proposto, que foram acima analisadas. Eles consideraram o Banco do Brasil como o principal banco mesmo possuindo contas em outras instituições financeiras. Ou seja, o serviço de atendimento personalizado do gerente de conta está sendo um diferencial na conquista do cliente mesmo quando este não possui a autonomia desejada ou quando a análise do limite de crédito não se confirma no tempo desejado. Na medida em que o relacionamento do gerente de conta com estes clientes tem sido de qualidade, fato este que se confirmou na análise da questão de número quatro onde o serviço foi avaliado em excelente e bom pela maioria dos respondentes, ele está contribuindo para conquistá-lo e fidelizá-lo.

#### 4.7 Sugestões dos clientes de formas para aumentar a satisfação quanto aos serviços oferecidos pelo gerente de conta

Nesta questão foi solicitada aos clientes a livre descrição de sugestões que pudessem aumentar a sua satisfação quanto ao serviço oferecido pelo gerente de conta. O objetivo a ser alcançado era obter informações que não podem ser mensuráveis em grau quantitativo, mas, contribuem para a plena satisfação do cliente. Desta forma, o serviço do gerente de conta está indo além do amplo conhecimento dos produtos do banco, processo que tem por diretriz conquistar o consumidor, possibilitando também lucratividade para a instituição. Isso se confirma na resposta do cliente (nº1):

os gerentes com os quais temos nos relacionado são bem preparados e de fácil relacionamento oportunizando boas negociações e atendendo as nossas expectativas naquilo que está ao alcance e arbítrio dos mesmos.

Este serviço de atendimento personalizado do gerente de conta, oferecido nas agências empresarias do Banco do Brasil, tem sido reconhecido pelos clientes. Devido ao conhecimento da forma de atuação destas empresas no mercado, o gerente de conta tem buscado alternativas diferenciadas para as particularidades das empresas da carteira 5002. Este diferencial tem elevado o grau de satisfação dos clientes que percebem o serviço de atendimento personalizado como sendo de suma importância para a busca de soluções estruturadas nas suas necessidades. Isso se confirma com a observação relatada na resposta do cliente (nº5):

busca permanente de linhas de crédito e serviços de menor custo para reduzir custos financeiros.

Ou na resposta do cliente (nº14):

oferecer e pesquisar novos produtos para o cliente. Estar em sintonia com o cliente, conhecendo sua atividade para identificar novas oportunidades de negócio tanto para o cliente como para o Banco.

Ou ainda, na resposta do cliente (nº26) :

em havendo maior aproximação, os diálogos serão mais freqüentes permitindo um maior conhecimento de tudo o que o Banco tem a oferecer, mais rapidez com trâmites dos documentos (avisos bancários, cheques sem fundos, etc..

Segundo Detzel e Desatnick (1995,p.8) “satisfação do cliente é o grau de felicidade experimentada por ele”. Ou seja, para sobreviver no mercado global de hoje, a agência empresarial do setor atacado do Banco do Brasil, através do seu gerente de conta, está satisfazendo os seus clientes ao prestar um serviço de qualidade. Ao ouvir os clientes o gerente de conta aproxima-se das necessidades destes. Isto possibilita que ele busque melhores alternativas para os negócios de seus clientes. Diante da presente pesquisa o gerente de conta está revendo as necessidades dos clientes. Isso se confirma na resposta do cliente (nº4):

quando se conhece o negócio do cliente pode se buscar as melhores alternativas de negócios proporcionando satisfação para ambas as partes.

Ao realizar esta pesquisa foi possível obter informações junto aos clientes e esta deve ser uma prática constante para que o seu papel melhore e se diferencie dos demais bancos. A informação que o gerente de conta tem sobre seus clientes é o diferencial no serviço de atendimento e na competitividade. O cliente precisa ter confiança no gerente de conta para dividir com ele estas informações. O gerente de conta precisa ser responsável com as informações que recebe confidencialmente de seus clientes. Na comunicação, no processo de interação, ele aprende com cada um dos clientes, escuta cada um deles e passa a oferecer produtos e serviços cada vez mais adequados e diferenciados para estes clientes. Isso se confirma na resposta de um do cliente (nº22):

um atendimento mais personalizado, com mais autonomia na ponta e um estreitamento entre as necessidades do cliente e as ferramentas que a instituição financeira oferece.

Ou na resposta do cliente (nº24):

batalhar mais pela empresa, buscar novos tipos de operações para atender a empresa

Nesta questão também apareceu, em muitas respostas, o desejo de maior autonomia para o gerente de conta. O que pode ser confirmado na resposta do cliente (nº18):

o banco dar mais autonomia para o gerente negociar.

Ou na resposta do cliente (nº19):

mais liberdade de ação ao meu gerente de contas.

Em suma a questão de maior autonomia para o gerente de conta citada pelos clientes fica no nível das dimensões técnicas e funcionais da instituição financeira. Ela fica na lacuna existente entre a qualidade esperada e a qualidade experimentada pelos clientes. Este é também o grande desafio do gerente de conta fazer o cliente perceber a qualidade do serviço ofertado mesmo quando ele não recebe o atendimento na rapidez desejada. Isso ocorre porque o atendimento de suas necessidades está diretamente relacionado ao tempo que o banco necessita para analisar a demanda proposta pela empresa. Em muitos casos, não é possível atender às necessidades do cliente porque o banco não possui o produto desejado pelo cliente, ou porque o cliente não oferece as garantias ou padrões definidos pela instituição financeira. Assim, o serviço de atendimento do gerente de conta pode ficar prejudicado porque o cliente não foi atendido nas suas necessidades e fica com a percepção de ter recebido um serviço de atendimento insatisfatório. Porém, ao mesmo tempo é possível perceber que a qualidade do serviço de atendimento do gerente de conta é o grande diferencial na medida em que ele mantém os clientes da carteira 5002 da agência empresarial Santa Cruz do Banco do Brasil fidelizados.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste trabalho esteve pautado em avaliar o grau de satisfação dos clientes da carteira 5002 com relação ao serviço de atendimento personalizado do gerente de conta da agência Empresarial Santa Cruz do Banco do Brasil. E como objetivos específicos: identificar, junto aos clientes da carteira 5002, os fatores que determinam a qualidade no serviço de atendimento personalizado do gerente de conta; verificar o grau de satisfação daqueles clientes com relação aos fatores determinantes da qualidade no serviço de atendimento e, por fim, sugerir ações que busquem a melhoria da satisfação dos clientes da carteira 5002.

Pode-se afirmar que o objetivo foi alcançado, a partir do momento em que foram conseguidas a totalidade dos questionários enviados aos 26 clientes pessoa jurídica, sendo 11 empresas e 15 grupos negociais que compõem a carteira 5002 da agência Empresarial Santa Cruz do Banco do Brasil S.A.

Em amostra total das 26 empresas respondentes 92,0% são do segmento de atuação da indústria e 8,0% do segmento do comércio. Quanto ao faturamento bruto anual, 48,00% estavam na faixa de R\$10 milhões a R\$ 50 milhões, 24,00% estavam na faixa de R\$ 50,1 milhões a R\$ 100 milhões, 24,00% estavam na faixa de R\$ 100,1 milhões a R\$ 150 milhões e 4,00% estavam na faixa de R\$ 150,1 milhões a R\$ 250 milhões.

Quanto aos fatores determinantes da satisfação no atendimento personalizado do gerente de conta os resultados das respostas às assertivas foram dimensionados pelos clientes da carteira 5002 em uma escala numerada de zero a nove quanto ao grau de importância. Elas ficaram assim dimensionadas:

A) a Confiabilidade é o fator de maior importância no atendimento personalizado do gerente de conta;

B) a Responsabilidade é o segundo fator na ordem de importância;

C) o Conhecimento de Produtos e Serviços é o quarto fator na ordem de importância;

D) a Empatia é o quinto fator na ordem de importância;

E) a Segurança divide a opção dos clientes sendo o quinto e sexto fator na ordem de importância;

F) o Atendimento Personalizado é o sexto fator na ordem de importância;

G) o Conhecimento do Mercado Financeiro divide a opção dos clientes sendo o sexto e sétimo fator na ordem de importância;

H) a Cortesia é o oitavo fator na ordem de importância.

Analisando a ordem de importância dos fatores verifica-se que o gerente de conta da agência empresarial Santa Cruz, para conquistar os clientes da carteira 5002, deverá priorizar a confiabilidade e a responsabilidade ao elaborar um plano de ação.

Quanto à avaliação do grau de satisfação dos clientes com relação aos fatores determinantes da qualidade no serviço de atendimento oferecido pelo gerente de conta a análise dos resultados das respostas às assertivas, dessa pesquisa ficou assim dimensionada pelos clientes da carteira 5002:

- 52,00% dos clientes consideram o grau de satisfação do fator Confiabilidade excelente;

- 48,00% dos clientes consideram o grau de satisfação do fator Responsabilidade excelente;

- 52,00% dos clientes consideram o grau de satisfação do fator Empatia bom;

- 56,00% dos clientes consideram o grau de satisfação do fator Conhecimento de Produtos e Serviços bom;

- 60,00% dos clientes consideram o grau de satisfação do fator Conhecimento do Mercado Financeiro bom;

- 48,00% dos clientes consideram o grau de satisfação do fator Cortesia excelente;

- 40,00% dos clientes consideram o grau de satisfação do fator Atendimento Personalizado excelente;

- 52,00% dos clientes consideram o grau de satisfação do fator Segurança bom.

Nesta análise constata-se que o elevado grau de satisfação demonstrado pelos clientes da carteira 5002 com o serviço de atendimento do gerente da conta está

contribuindo para garantir a retenção destes clientes. Além disso, para enfrentar a concorrência do mercado conclui-se que anualmente a agência deverá elaborar a presente avaliação e ampliar a pesquisa com os clientes que compõem as demais carteiras da agência empresarial Santa Cruz do Banco do Brasil S.A.

Quanto à opção dos clientes da carteira 5002 da agência Empresarial Santa Cruz do Banco do Brasil por instituição financeira verificou-se que 60,00% das empresas possuem conta em outro banco, mas, o Banco do Brasil é o principal banco e 40,00% das empresas possuem conta em outro banco e o Banco do Brasil não é o principal banco. Ao listarem o nome das quatro principais instituições financeiras com as quais se relacionam em ordem de importância os clientes citaram o nome de treze diferentes instituições financeiras. Constatou-se que 44,00% das empresas citaram o Banco do Brasil como o primeiro banco de relacionamento. Isto demonstra que estas empresas além de receberem a rentabilidade que desejam da instituição financeira também percebem a qualidade do serviço recebido pelo atendimento personalizado do gerente de conta.

Nas questões abertas do questionário, onde os clientes poderiam livremente escrever sugestões que contribuíssem para a melhoria do serviço de atendimento prestado pelo gerente de conta e sugestões que pudessem aumentar a sua satisfação quanto ao serviço oferecido pelo gerente de conta os itens que apareceram com maior frequência foram autonomia e agilidade. Estes itens foram citados enquanto uma necessidade das empresas em obterem maior rapidez na tomada de decisões quanto ao limite de crédito e operações financeiras perante o Banco do Brasil. Concluiu-se que os itens autonomia e agilidade estão vinculados aos critérios adotados pela instituição financeira e delimitam alçadas e tetos de operações com a aprovação do comitê de crédito da agência ou instâncias superiores. A sugestão dos clientes mostra que os valores de alçada deste comitê são pequenos com relação ao porte das empresas e suas necessidades. Esta informação, que foi coletada nesta pesquisa, possibilitou a percepção de que é necessário encontrar sintonia entre o desejo do cliente e a necessidade do banco. Uma das formas é a instituição revisar estes métodos de análise e deferimento de crédito dando mais autonomia às agências e conseqüentemente ao gerente de conta no sentido de reduzir o tempo de resposta as demandas dos clientes.

Ao mesmo tempo, analisando a totalidade das questões da pesquisa é possível afirmar que a satisfação destes clientes está na qualidade do serviço de atendimento personalizado prestado pelo gerente de conta. Isto também se confirmou quando se relacionou as sugestões dos clientes com as respostas destes onde consideraram o Banco do Brasil como o principal banco mesmo possuindo contas em outras instituições financeiras. Ou seja, o serviço de atendimento personalizado do gerente de conta está sendo um diferencial na conquista dos clientes da carteira 5002 da agência empresarial Santa Cruz. Mesmo que o gerente de conta não possua a autonomia desejada ou quando a análise do limite de crédito não se confirma no tempo desejado pelos clientes da sua carteira é o serviço, avaliado em excelente e bom, pela maioria dos respondentes, que está contribuindo para conquistá-los e fidelizá-los.

Em suma, o resultado desta pesquisa demonstra que o serviço de atendimento personalizado do gerente de conta tem contribuído para ampliar o grau de satisfação dos clientes da carteira 5002 da agência empresarial do Banco do Brasil. Neste sentido, como sugestão, uma das formas de melhor instrumentalizar os gerentes de conta das diferentes agências é o Banco do Brasil oferecer cursos na área de Marketing de Relacionamento visando qualificar ainda mais os seus profissionais. Nestes cursos seria viável a abordagem de assuntos ligados as diferentes áreas do conhecimento que trabalham com o relacionamento de clientes. Além disso, nestes encontros seria oportuno que os gerentes de conta pudessem trocar experiências de relacionamento e técnicas de negociação. Estes encontros poderiam abordar estratégias de sucesso com diferentes clientes bem como criar espaços onde ocorressem interações com os clientes de algumas empresas. Outra sugestão é montar grupos de estudo que viessem a reavaliar a função do serviço do gerente de conta dentro da instituição do Banco do Brasil e técnicas de avaliação constante com os clientes das diferentes carteiras.

## REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. **Normas ABNT sobre documentação**. Rio de Janeiro, 1989. (Coletânea de normas).
- ALBRECHT, Karl & BRADFORD, Lawrence J. **Serviços com qualidade: A vantagem competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1992.
- ALEXANDRE, J. W. C. & FERREIRA, J. J. A. (2001a) - **Um estudo empírico da aplicação da GQT nas empresas manufatureiras de portes médio e grande do estado do Ceará**. Revista Produto & Produção, v. 5, n. 3, p. 33-38.
- AMA, *American Marketing Association*. Disponível em <[www.ama.org](http://www.ama.org)>. Acesso em: 16 dez. 2008.
- BABBIE, E. **Métodos de pesquisa de survey**. Tradução de Guilherme Cezarino. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.
- BANCO DO BRASIL S.A. **Retrato da Empresa**: história. Disponível em: <[www.bb.com.br](http://www.bb.com.br)> Acesso em: 19 dez. 2008.
- BARNES, Nora Ganim, **The Ethics of Relationship Marketing: an Effective Strategy or an Unwelcome Intrusion? University of Massachussets Dartmouth** <[www.sbaer.uca.edu](http://www.sbaer.uca.edu)>. Acesso em: 16 dez. 2008.
- BRETZKE, Miriam. **Sistemas de Fidelização**: Como encantar o cliente. – São Paulo:1999.
- BRETZKE, Marketing de Relacionamento. <[www.bretzke-marketing.com.br](http://www.bretzke-marketing.com.br)>. Acesso em: 16 dez. 2008.
- DETZEL, Denis H; DESATNICK, Robert L. **Gerenciar bem é manter o cliente**. São Paulo: Pioneira, 1995.
- EVANS, J.R. E LASKIN, R.L **The relationship marketing process: a conceptualization and application**. Industrial Marketing Management – v.23: 1994.
- FEBRABAN, Federação Brasileira de Bancos. Disponível em <[www.febraban.com.br](http://www.febraban.com.br)>. Acesso em: 19 dez. 2008.
- FREITAS (H.), OLIVEIRA (M.), SACCOL (A.Z.) e MOSCAROLA (J.). **O método de pesquisa survey**. São Paulo/SP: Revista de Administração da USP, RAUSP, v. 35, nr. 3, Jul-Set. 2000, p.105-112.

- GONÇALVES, J. A. **Gestão comercial – o perfil de vendas para o novo milênio**. São Paulo: STS, 1999.
- GRIFFIN, J., **Um programa de fidelização**. São Paulo: HSM Management, set-out/2001.
- GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- JURAN, J.M. **A qualidade desde o Projeto: novos passos para o Planejamento da Qualidade em Produtos e Serviços**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e Controle – 5. Ed.** São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, Philip. **Marketing – Ed. Compacta**. São Paulo Atlas, 1996.
- LAS CASAS, ALEXANDRE L. **Qualidade Total em Serviços**. 3 ed. São Paulo. Atlas, 1999.
- LIC – Livro de Instruções Codificadas do Banco do Brasil S.A.
- LIMA, A. K. P. **Mercado**. São Paulo: Rodrigues Alves, 2000.
- LOVELOCK, Christopher. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- McNAMARA, Carlton P., The Present Status of the Marketing Concept. *Journal de Marketing*, vol. 36, January: 1972
- PARASURAMAN, A; ZEITHAML V. e BERRY, L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of marketing**, v.49, 1985, p.41-50.
- PARASURAMAN, A. Servqual Qualimetria: medição de desempenho da qualidade em serviços através do *gap model* e excelência em *marketing*: competitividade através da qualidade em serviços. In: **Seminário Internacional Qualidade Em Serviços**. São Paulo: IM&C, 1997.
- PARASURAMAN, A; ZEITHAML V. A.; BERRY L. L. SERVQUAL: **A Multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality**. *Journal of Retailing*, V. 64, n. 1, primavera de 1998, p. 12-40.
- RANDAZZO, Sal. **A criação de mitos na publicidade**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996
- SERVQUAL, Zeithaml Parasuraman Berry. Disponível em: <[www.12manage.com/methods\\_zeithaml\\_servqual\\_pt.html](http://www.12manage.com/methods_zeithaml_servqual_pt.html)>. Acesso em: 10 jan. 2009
- STONE, Merlin, WOODCOCK, Neil. **Marketing de Relacionamento – São Paulo: Littera Mundi, 1998.**

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

## ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO APLICADO

ESTA É UMA PESQUISA E SUA PARTICIPAÇÃO É MUITO IMPORTANTE PARA NÓS. PEDIMOS QUE LEIA E PREENCHA TODAS AS QUESTÕES DO QUESTIONÁRIO. AGRADECEMOS ANTECIPADAMENTE A SUA ATENÇÃO E COLABORAÇÃO.

1) Segmento de Atuação

Comércio       Indústria       Serviço

2) Faturamento bruto anual (valor em R\$) da empresa ou grupo empresarial em que você atua:

de R\$ 10 milhões a R\$50 milhões

de R\$ 50,1 milhões a R\$ 100 milhões

de R\$ 100,1 milhões a R\$ 150 milhões

de R\$ 150,1 milhões a R\$ 250 milhões

3) O que você considera como fator determinante no atendimento personalizado do seu gerente de conta?

Responda todas as opções abaixo em ordem de importância, colocando 1 para a opção mais importante e assim por diante até o número 9 para a opção menos importante.

confiabilidade

responsabilidade

empatia

conhecimento de produtos e serviços

conhecimento do mercado financeiro

cortesia

atendimento personalizado

segurança

outros: \_\_\_\_\_

4) Como você avalia (excelente, bom, regular, ruim ou péssimo) os seguintes serviços oferecidos pelo gerente de conta do Banco do Brasil? Faça um "X" para a sua satisfação em cada opção.

	Excelente	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	Não sei
Confiabilidade	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsabilidade	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empatia	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conhecimento de produtos e serviços	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conhecimento do mercado financeira	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cortesia	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atendimento personalizado	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Segurança	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outros	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5) Quanto a sua opção por instituição financeira:

- ( ) Posso conta só no Banco do Brasil  
 ( ) Posso conta em outro Banco, mas o Banco do Brasil é o principal Banco  
 ( ) Posso conta em outro Banco e o Banco do Brasil não é o principal Banco

6) Liste os quatro principais bancos com os quais você se relaciona:

1º \_\_\_\_\_

2º \_\_\_\_\_

3º \_\_\_\_\_

4º \_\_\_\_\_

7) Sexo:

- ( ) masculino ( ) feminino

8) Estado civil:

- ( ) solteiro ( ) casado ( ) viúvo ( ) outro: \_\_\_\_\_

9) Faixa etária:

- até 30 anos       de 31 a 40 anos       de 41 a 50 anos  
 de 51 a 60 anos       de 61 a 70 anos       mais de 70 anos

10) Escolaridade:

- primário completo/ ginásio incompleto  
 ginásio completo/ colegial incompleto  
 colegial completo/ superior incompleto  
 superior completo/ pós-graduação incompleta  
 pós-graduação completa  
 outros: \_\_\_\_\_

11) Sua profissão é:

- empregador ou proprietário da empresa  
 administrador ou dirigente da empresa  
 colaborador ou funcionário da empresa  
 outro: \_\_\_\_\_

12 - Sugestão para melhorar o atendimento prestado pelo gerente de conta:

\_\_\_\_\_

13- Sugestão de formas para aumentar a sua satisfação quanto aos serviços oferecidos pelo gerente de conta:

\_\_\_\_\_